

JITSKE KRAMER

DEEP DEMOCRACY

**Al meer
dan 10.000
exemplaren
verkocht**

**DE WIJSHEID
VAN DE MINDERHEID**

Deep Democracy

DEEP DEMOCRACY

De wijsheid van de minderheid

.....
Jitske Kramer
.....

Management Impact

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

Vormgeving: Mocking Grafisch Ontwerp, Zaltbommel

Illustraties: Lex Dirkse, Ecocomics, Heino

Foto auteur: Mettina Jager

Aanpassingen 7e druk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lid bno}

ISBN 978 94 6276 368 5

Eerste t/m de zesde druk, 2014-2018: © Thema, Zaltbommel

Zevende druk, 2019: ©Management Impact, Deventer, www.managementimpact.nl / www.bua.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

DEEP DEMOCRACY

DE LEWIS-METHODE

ROLTHEORIE
ROL > INDIVIDU
INDIVIDU > ROL
FRACTALEN
ENERGIEVELDEN
ROLFLUIDITEIT

CHECK-IN

METASKILLS
NEUTRALITEIT
COMPASSIE
SUPERLUISTELEN

CHECK-UIT

- 1 VERZAMEL ALLE INVALSHOEKEN
- 2 ZOEK ACTIEF NAAR 'HET ALTERNATIEF'
- 3 VERSPREID 'HET ALTERNATIEF'
STEMMEN
- 4 VOEG MINDERHEIDSWISHEID TOE AAN MEERDERHEIDSBESLUIT
STEMMEN

EDGE-GEDRAG...

ROND CIRKELEN (3X)

- 5 WERKEN MET DE ONDERSTROOM
WEERBERICHT
VERSTERKEN
HET NIET-GEVOERDE GESPREK
VIER STAPPEN:
A ★ BEPAAL DE REGELS
B ★ ZEG ALLES!
C ★ WAT HEEFT JE GERAAKT?
D ★ LOS HET OP

GRAPES
SARCASTISCHE
GRAPES

EXCUSES &
SMOESJES

RODDEL

SLECHTE/GESTOPIE
COMMUNICATIE

VERTRAGEN

OPZETELIJK
TEGENWERKEN

STAKEN

OORLOG
VERTREK
TERUGTREKKEN

SABOTAGE LIJN

MEER TIJD, MEER INEFFICIËNTIE, MEER IDENTIFICATIE

WISHEID/POTENTIEEL

kunnen zeggen wat gezegd moet worden





'Now more than ever we need to lessen the tension, turmoil and violence caused by not hearing the minority voice in ourselves, groups, organisations and societies. In this book Jitske Kramer gives us the understanding and the tools to accomplish these important tasks.'

Myrna Lewis, oprichter van de Lewis-methode van Deep Democracy.

'Voor mij is Deep Democracy een multidimensionale verrijking: nieuwe fundamentele inzichten, concrete handvatten voor toepassing, maar bovenal maakt het me blij en brengt het "diepe" rust.'

Marleen van Amersfoort, senior vicepresident Capgemini Consulting.

'Jitske geeft je met dit boek handvatten om die verdraaide onderstroom te pakken. Met Deep Democracy kun je de dieperliggende beweging in de groep makkelijker temmen. Het boek geeft je inzicht hoe, reikt je stappen aan en heeft diepgang. Jitske zelf ken ik als een trainer die werkt vanuit de verwondering, zodat ze elke stekelige situatie zonder goed of fout moeiteloos naar boven weet te halen.'

Adélka Vendl, A&O-psycholoog, provocatief coach en eigenaar van bureau Vendl.

'De nieuwe generatie leiders beseft steeds meer dat echt luisteren noodzakelijk is voor kwalitatief goede besluitvorming. De vraagstukken van deze tijd vragen om reflectie, samenwerking, diversiteit en synergie. Deep Democracy is een prachtige vorm om de potentie van groepen maximaal te benutten. Om minderheidsstandpunten serieus te nemen, samen te leren en antwoorden te formuleren op de vraagstukken van deze tijd. Jitske Kramer schrijft op heldere en praktische wijze hoe deze vorm kan worden toegepast. Een "must read" voor iedere leider, begeleider en teamcoach.'

Prof. dr. Yvonne Burger, postgraduate-opleiding Executive (Team) Coaching, Vrije Universiteit Amsterdam.

'Nadat ons team twee jaar geleden door Jitske met onze wijze van besluitvorming was geconfronteerd, zijn we anders gaan werken. De principes van Deep Democracy vormen daarbij het uitgangspunt. Door collega's en studenten meer en eerder te betrekken, beter naar hen te luisteren en rekening te houden met de wensen van de minderheid is er meer draagvlak en begrip ontstaan. Daarmee hebben we een flinke impuls aan de kwaliteit van onze opleiding kunnen geven.'

Ton Gelmers, teamleider PABO Meppel / ITEPS, Stenden Hogeschool.



‘Deep Democracy is meer dan een instrument. Het is een taal en een visie op samenwerken. In mijn werk als teamadviseur gebruik ik Deep Democracy om besluitvormingsprocessen te versnellen, maar zeker ook om genomen besluiten rijker en meer gedragen te maken. Deep Democracy zorgt ervoor dat elke stem gehoord wordt, en dat is zeer waardevol.’

Jaco van der Schoor, Mensen in Bedrijf, auteur van Hoera! Een conflict, Teams van de toekomst en Leve het verschil!

‘Een broodfonds is een collectieve voorziening en oplossing voor arbeidsongeschiktheid voor en door ondernemers zelf. Om zo’n collectief te besturen is het belangrijk om goed gedragen besluiten te nemen waarin iedereen gehoord wordt. Natuurlijk zijn er regels, maar het is uiteindelijk het collectief dat met meerderheid van stemmen besluiten moet nemen. Deep Democracy sluit hier goed bij aan en helpt besturen om gedragen besluiten te nemen en eventuele onvrede of misverstanden op te lossen.’

Biba Schoenmaker, econome, BroodfondsMakers.

‘Rijkswaterstaat hecht veel belang aan diversiteit en is hier op verschillende manieren mee bezig. Een van de methoden die we gebruiken, is Deep Democracy: de focus verleggen van het zoeken naar gelijkdenkenden naar het benutten van de afwijkende mening. De uitdaging is om deze inclusieve manier van besluitvorming in organisaties door te voeren. Dat gaat niet in één keer, maar met tussenvormen en kleine stapjes krijgen minderheidsstandpunten meer ruimte, wat verfrissend werkt.’

Dana de Gier, projectleider Diversiteit en inclusie, Rijkswaterstaat.

‘Wat Voice Dialogue bewerkstelligt op individueel niveau: bewustzijn en keuzevrijheid vergroten door te luisteren naar zowel je primaire als verstoten ikken, doet Deep Democracy op groeps- en mondiaal niveau. Democratie is dan niet langer: doen wat de meerderheid wil. Het gaat erom beslissingen ook te laten beïnvloeden door de visie van de minderheid. Besluiten worden dan niet genomen ondanks de verschillen maar dankzij. Een zeer waardevolle aanpak in coaching van teams.’

Karin Brugman, De Onderstroom Training & Coaching, auteur van Ik (k)en mijn ikken.



‘Niets is zo dodelijk als alle neuzen dezelfde kant op. Je kijkt alleen naar elkaars achterhoofd. Tegenspraak is de enige manier om tunnelvisie te voorkomen. Het is daarom de lastige kunst om comfort te voelen bij een geluid dat haaks staat op je zelfingenomen mening.’

Jaap van 't Hek, interim-manager, organisatieadviseur, coach, docent. Schreef samen met Leike van Oss ONveranderbaarheid van organisaties en Ondertussen in de organisatie. Samen vormen ze Organisatievragen.

‘Al meer dan 30 jaar werk ik als trainer. Eerder werd ik gegrepen door het baanbrekende werk van Timothy Leary c.s. en daarna ben ik niet echt meer iets tegengekomen wat me zo hielp om processen in organisaties te helpen stroomlijnen. Tot ik in aanraking kwam met Jitske Kramer en Deep Democracy. Een voor mij compleet nieuw inzicht, dat mij en mijn klanten sindsdien al heel veel mogelijkheden heeft opgeleverd.’

Bert van Dijk, Leary Academy, opleider van trainers, auteur van Beïnvloed anderen, begin bij jezelf.

‘Onze representatieve democratie raakt steeds meer in het slop en hiërarchisch geordende bedrijven blijken niet over het noodzakelijke veranderingsvermogen te beschikken. De werkelijkheid blijkt niet onder controle te brengen met steeds meer regels en controlemechanismen, hoe hard de elite daar ook soms haar best voor doet. En innovatief word je er ook niet van. De enige oplossing is dat we elkaar weer leren vertrouwen; afstemmen en leren van elkaar is in een snel veranderende tijd sowieso verstandiger dan elkaar de wet voorschrijven. Deep Democracy gaat over de benodigde instelling en reikt de werkwijzen aan om effectief samen aan de slag te gaan. Met inschakeling van alle kennishouders en belanghebbenden, en met uitschakeling van alle gewoontes die dit verhinderen. Relevanter kan een boek vandaag de dag niet zijn.’

Rob Fijlstra, organisatieactivist en auteur van onder andere Vandaag doen wat morgen nodig is en Nooit meer sjoemelen.

‘Als instructor van Deep Democracy begeleid ik leiders in het slagvaardiger maken van teams en organisaties. In mijn praktijk zie ik hoe leiders en teams die vanuit Deep Democracy werken, erin slagen de waterlijn te laten zakken. Dat verhoogt de effectiviteit; wanneer mensen naar elkaar uitspreken wat er werkelijk speelt, kunnen lastige issues worden opgelost. Mijn ervaring is dat veel gedoe in de onderstroom oplost door ruimte te geven aan alle standpunten.’

Sandra Bouckaert, trainer, organisatie- en teamcoach, Bouckaert Teamcoaching.



‘Als leidinggevende ben ik erg onder de indruk van de manier waarop er door de methode van Deep Democracy verbinding tot stand kan komen tussen “top-down” en “bottom-up”. Ik heb de methode ervaren tijdens een teamsessie en zelf leren gebruiken tijdens een level 1 training. Deep Democracy zorgt ervoor dat iedereen gehoord wordt en dat besluiten gedragen worden door alle geledingen in de organisatie. Het management krijgt hierdoor meer oog voor de dilemma’s van de werkvloer en andersom ziet de werkvloer de dagelijkse praktijk van het management en kan hiervoor begrip ontwikkelen. We vormen samen de organisatie. Deze visie en aanpak is onontbeerlijk voor organisaties die gezond willen doorgroeien in de 21e eeuw.’

Anna Gerritsma, hoofd Kunst en Educatie, NHL Hogeschool.

‘Deep Democracy is voor mij – als adviseur binnen een grote organisatie – een gedachtegoed dat helpt om echt te luisteren naar wat werkelijk leeft onder de doelgroepen met wie ik werk. Tevens leert Deep Democracy mij om sneller de essentie en issues helder te krijgen, waardoor ik meer gericht en adequaat resultaat kan bereiken.’

Lisette Vegter, manager Training & Development Ground Services, KLM.

VOORWOORD

De essentie van leiderschap en samenwerken is het kunnen omgaan met verschillen. Verschillen zijn de energiebron van ontwikkeling. Organisaties creëren waarde als ze de inbreng van verschillende deskundigheden benutten. Dit vraagt een oriëntatie op het 'geheel', zonder het belang van het 'deel' uit het oog te verliezen. Leiders staan dan voor de uitdaging om soms wezenlijke verschillen te verbinden. Hoe bouw je een vertrouwensbasis van waaruit er gezamenlijk en met plezier aan klussen gewerkt kan worden?

Het vraagt dat een leider moet leren constructief om te gaan met verschillen. Een niet eenvoudige opgave. Het 'andere' vinden we lastig, omdat het ons confronteert met het feit dat het ook anders kan. Onze manier van denken en handelen is niet de enig zaligmakende. Als je niet helemaal zeker bent van jezelf worden verschillen bedreigend. Dan ligt de verleiding op de loer om door het gebruik van macht die verschillen te reduceren in plaats van te hanteren. Dat remt creativiteit en vitaliteit. Als verschillen er niet mogen zijn, gaan ze ondergronds. Er ontstaat een onderstroom van klagen en zeuren, en wij-zij-denken. Als dat gebeurt, horen we in de bovenstroom de roep om synergie, betere samenwerking, inclusie en win-win.

Succes vraagt om samenwerking over grenzen van afdelingen en expertisegebieden heen. Managers moeten in staat zijn leiderschap te tonen op deze grenzen. Om het gehele systeem van de organisatie levensvatbaar te houden moeten afdelingen en mensen leren samenwerken vanuit de kracht van het 'deel' met oog voor het 'geheel'. Elk systeem is altijd onderdeel van een groter systeem; atomen zijn onderdeel van moleculen, moleculen van cellen en cellen vormen mensen. Zo is dat ook in organisaties. Organisaties bestaan uit business units, die weer bestaan uit afdelingen, die weer bestaan uit groepen, die weer mensen omvatten. De kern van organiseren is om op elk niveau van de organisatie deze spanning van deel én geheel constructief te hanteren. Voorkom verkokering en oriëntatie op deelbelangen. Voorkom sluiting. Een systeem blijft vitaal als het zich ontwikkelt in een open wisselwerking met de omgeving. Openheid voor nieuwe inzichten houdt het systeem levend.

Er is een lange traditie in het geloof in de sterke man die zijn opvattingen oplegt aan anderen. Dat geloof is gebaseerd op de idee dat menselijke betrekkingen maakbaar zijn. Maar mensen implementeren niet, ze interpreteren. In moderne, kennisintensieve organisaties en in een diensteneconomie wordt veel zelfstandigheid en improvisatie van de medewerker verwacht. Hij moet de relatie met de klant onderhouden, alert zijn op mogelijkheden, kortom, alles zijn behalve een slaafse uitvoerder van de besluiten van anderen. Professionals willen meedenken en betrokken worden bij beslissingen. De uitdagingen van vandaag vragen de inzet en betrokkenheid van alle mensen.

Onderzoek naar de dynamiek in organisaties toont keer op keer aan dat het scheiden van denken en doen blokkerend werkt. Het gaat erom al handelend te leren en dus denken en doen te integreren. Echt leiderschap toont zich in het vermogen om een cultuur van co-creatie en collectief leren te ontwikkelen. De rol van de manager verschuift van het zelf nemen van beslissingen naar het faciliteren van de processen van besluitvorming. Als de dialoog niet tot handelen leidt, kan de manager een knoop doorhakken. Leren vraagt de bereidheid bestaande patronen te heroverwegen als ze blokkeren. Leiderschap veronderstelt inzet voor het geheel en de moed om de blokkerende dynamieken in de onderstroom bespreekbaar te maken.

Het collectief heroverwegen van bestaande patronen kost moeite maar biedt ook nieuwe mogelijkheden. Daarom is het zo ontzettend belangrijk en waardevol dat dit boek geschreven is. Door aan de slag te gaan met de praktische technieken en gespreksmodellen van *Deep Democracy* kan op allerlei plekken en lagen van een organisatie een context worden gecreëerd om dat wat niet meer gezegd mag worden bespreekbaar te maken. De technieken van *Deep Democracy* geven de structuur en vaardigheden om deze essentiële gesprekken te voeren en het proces van collectief leren te realiseren. De kwaliteit van de relaties bepaalt het succes van de organisaties. De uitdaging voor leiderschap is het bewaken van de menselijke maat: respect en waardigheid. Als de ontmoeting ontbreekt in een samenwerkingsrelatie, verliest de relatie zijn waardigheid én effectiviteit.

Prof. dr. André Wierdsma
Nyenrode Business Universiteit

INHOUD

► Check-in	15
► 1 Deep Democracy in hoofdlijnen	21
Geschiedenis en achtergrond van Deep Democracy	22
De kern van Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid	24
Met Deep Democracy aan de slag: uitgangspunten	29
► 2 Anders kijken naar groepen en sabotage	33
De groep als levend geheel	34
Sabotage in de samenwerking: haaien	38
Roltheorie: nieuwe taal voor groepsprocessen	44
Projectie: van zondebok tot sabotage	51
Ranking: van onuitgesproken machtsverdeling tot sabotage	53
Samenvattend	57
► 3 Lewis-methode van inclusieve besluitvorming	59
Check-in en check-uit	60
De Lewis-methode: vijf stappen van Deep Democracy	64
Techniek: de neutraliteitsdans	79
Techniek: gesprek op voeten	83
Samenvattend	86
► 4 De onderstroom zien en begrijpen	87
De sleutel ligt in de onderlinge relaties	88
Drie niveaus van bewustzijn	91
Fractale patronen	94
Energievelden	97
Samenvattend	99

▶ 5 Communicatie als het spannend wordt	101
Edge-gedrag en rondcirkelen: richting de onderstroom	102
Dubbele signalen en communicatiekanalen	109
Samenvattend	114
▶ 6 Werken met de onderstroom (stap 5)	115
De rol van (bege)leiders als het spannend wordt	116
Techniek: het weerbericht	118
Gespreksmodel: het niet-gevoerde gesprek	120
Vormen van pijlen gooien	130
Techniek: versterken	131
Samenvattend	137
▶ 7 Verdiepend hoofdstuk voor (bege)leiders	139
Metaskills: Superluisteren, neutraliteit en compassie	139
Metaskill-oefeningen	145
Samenvattend	153
▶ Check-uit	155
▶ Bijlagen	
(Inspiratie)bronnen	157
Tools en technieken Deep Democracy	159
Deep Democracy terminologie	166
Deep Democracy: trainingen en procesbegeleiding	167

CHECK-IN

Bij de start van een nieuw project, een vergadering of bijeenkomst is het prettig en belangrijk om uit te wisselen wat de verwachtingen en intenties zijn van de aanwezigen. Daarom is de check-in een belangrijk onderdeel van de Lewis-methode van Deep Democracy, die je in dit boek zult leren kennen. Het is een moment waarin iedereen de mogelijkheid krijgt zich te uiten en de relaties zich kunnen verdiepen.

Helaas is het bij een boek onmogelijk om wederzijds in te checken. Wie jij bent, wat je doet en waarom je dit boek leest, kan ik alleen maar raden. Ik vermoed dat je met groepen werkt, vanuit de rol van leider, trainer, coach, adviseur of docent. Of gewoon omdat je nieuwsgierig bent, dat kan ook. Laat ik in ieder geval mijn intenties voor het schrijven van dit boek met je delen. Zodat je me net iets beter leert kennen voor we de inhoud induiken.

WIE BEN JE, WAT IS JE ACHTERGROND?

Mijn naam is Jitske Kramer. Ik heb een droom: mensen **verbinden en inspireren** om daarmee het beste uit ieder individu en de wereld als geheel te halen. Ik vind het belangrijk dat 'dat wat gezegd moet worden, gezegd kan worden' en dat 'dat wat anders is' niet direct afgekeurd maar verwelkomd wordt. En daar zet ik me op allerlei manieren voor in.

Begin jaren negentig heb ik Culturele Antropologie gestudeerd in Utrecht en na een aantal onderzoeken in Afrika ben ik in Nederland als trainer/coach gaan werken in het bedrijfsleven. Eerlijk gezegd gaf het toetreden tot de 'Corporate Tribe' mij een grotere cultuurschok dan mijn onderzoekswerk destijds in Afrika. Ik heb erg moeten wennen aan de gedragingen en rituelen van mensen in kantoorgebouwen en verbaas me nog steeds over de bijzondere gewoonten in organisaties, zoals het voeren van verplichte POP-gesprekken, ingewikkelde schema's van projectgroepen, de geheimtaal van zakendiners, de heimelijke bondjes tijdens nieuwjaarsrecepties.

De afgelopen vijftien jaar heb ik op verschillende manieren mensen gefaciliteerd in het verbeteren van hun leiderschap, communicatie en teamwerk, meestal in een context van (culturele) diversiteit en cultuurveranderingen. De ene keer voor een multinational in India, de andere keer voor de Nederlandse politie, dan weer voor

internationale managers of hbo-docenten. En overal kom ik een vergelijkbare dynamiek tegen. Vaak zeggen mensen de belangrijkste dingen niet tijdens een regulier overleg, maar tijdens pauzes en kopjes koffie. Mensen zeggen veel 'ja' en doen veel 'nee'. En regelmatig moet iemand binnen de groep het ontgelden en maken mensen onder het mom van grapjes elkaar het leven zuur.

Inmiddels noem ik mijzelf 'corporate antropoloog'; ik pas de kennis en kunde uit de klassieke antropologie toe in de wereld van organisaties en heb mij gespecialiseerd op het gebied van diversiteit, inclusie en verandering. Ik begeleid teams, leiders en organisaties in het verbinden van (culturele) tegenstellingen, inclusieve besluitvorming, en het komen tot gewenste (gedrags)veranderingen. Het is mijn ambitie om de dynamiek van verschillen beter te stroomlijnen en te benutten, en de slagkracht en de resultaten van individuen en groepen te verbeteren. Om vervolgens het nieuwe en gewenste gedrag te verankeren in de dagelijkse routine van teams en organisaties.

Verder ben ik een nieuwsgierig en gedreven mens, reis ik graag en geniet ik van het ontdekken van de wereld door de ogen van mijn kinderen.

WAAROM DIT BOEK, WAT WIL IK ERMEE BEREIKEN?

Er zijn veel methoden die gericht zijn op het zichtbaar en bespreekbaar maken van verschillende meningen, maar ik miste een praktische manier om dan vervolgens al die verschillen weer te bundelen tot één besluit. Liefst op een wijze waarbij iedereen zich gehoord voelt, alle perspectieven worden benut en zonder eindeloos te polderen. In 2009 leerde ik de methode Deep Democracy kennen, met een werkelijk andere manier van kijken. Het is een manier die in de praktijk uiterst effectief is om de dynamiek van verschillen zichtbaar te maken, te stroomlijnen en vervolgens te benutten. Om niet-gevoerde gesprekken toch te voeren. Om een goed draagvlak te krijgen. Om 'nieuw organiseren' en verbindend leiderschap handen en voeten te geven. Om de wijsheid van de minderheid te benutten.

In de TrendRede 2014 (www.trendrede.nl) kwam ik de prachtige term 'dwarsverbinden' tegen: 'het geheel zien en vanuit eigen kracht een gedeeld gevoel van richting en dynamische verbinding creëren, indien nodig tot ver over de landsgrenzen'. Dit is wat Deep Democracy doet: mensen van dwarsliggen naar dwarsverbinden brengen, om het geheel te zien en vanuit eigen kracht te verbinden.

Hopelijk word je tijdens het lezen geïnspireerd om (nog meer) gebruik te maken van de wijsheid van tegenstemmen en andere invalshoeken. De praktische technieken en gespreksmodellen geven mij in de praktijk handvatten om zoveel mogelijk alle gezichtspunten in te nemen bij besluiten en oplossingen. Ik hoop dat dit voor jou ook

zo zal zijn. Het zou fantastisch zijn als dit eraan bijdraagt dat we samen constructiever met diversiteit om leren te gaan, zodat er open werkculturen ontstaan waarin de juiste mensen bij beslissingen worden betrokken en iedereen zijn mening durft te geven.

DOELGROEP: LEIDERS EN BEGELEIDERS

Deep Democracy is interessant voor iedereen die in en met groepen werkt. Het is een filosofie, theorie en methode ineen, die naast een andere manier van kijken ook praktische handvatten biedt. In de tekst maak ik een onderscheid tussen 'leiders' en 'begeleiders'. Leiders zie ik als mensen met een formele rol en verantwoordelijkheid om inhoudelijk sturing te geven aan een groep (managers, directeuren). Begeleiders hebben geen hiërarchische of inhoudelijke eindverantwoordelijkheid voor een team of organisatie en worden vaak als externen tijdelijk ingehuurd (trainers, coaches, consultants). Beiden kunnen Deep Democracy goed inzetten, maar vanuit andere belangen en machtsposities. Waar relevant heb ik de impact van deze andere rol en positie aangegeven.

Voor mensen die getraind zijn in Deep Democracy, hoop ik dat dit boek als naslagwerk kan dienen. Mensen die nog onbekend zijn met de materie, hoop ik te inspireren en uit te dagen om op een andere manier naar tegenstellingen en minderheidsstemmen te kijken en nieuwe manieren van besluitvorming en het oplossen van conflicten uit te proberen.

LEESWIJZER

Dit boek beschrijft de theoretische principes van Arnold Mindell, de praktische methode van Myrna Lewis en mijn ervaring met beide. Dit betekent een afwisseling van 'doe'- en 'denk'-hoofdstukken, doorweven met geanonimiseerde voorbeelden uit mijn praktijk. Je kunt ervoor kiezen alleen de methodische hoofdstukken te lezen, maar om werkelijk te begrijpen vanuit welke visie de Lewis-methode is opgebouwd, heb je de abstractere hoofdstukken nodig.

Natuurlijk heeft leren van papier zijn beperkingen; vaardigheden leer je niet van papier. Het boek is wat mij betreft geslaagd wanneer het jouw bestaande werkelijkheden over het denken over groepen uitdaagt en je tegelijkertijd praktische ideeën krijgt om deze inzichten in jouw praktijk toe te passen.

Voordat je met Deep Democracy aan de slag gaat in pittige conflictsituaties, raad ik je aan eerst te oefenen in minder beladen situaties. De Lewis-methode is krachtig en kan veel losmaken; gebruik het met zorg en zoek een training in de specifieke Deep Democracy-vaardigheden en -metaskills wanneer je hier in de praktijk echt verder mee wilt.

Hoofdstuk 1 geeft een overzicht van de geschiedenis en kern van Deep Democracy en de link met verschillende vormen van het nemen van besluiten. In hoofdstuk 2 staan de basisprincipes van Deep Democracy centraal, waarin je leert kijken naar een groep als levend organisme, hoe een groep bestaat uit een weefsel van rollen en hoe sabotagegedrag ontstaat wanneer bepaalde dingen niet gezegd kunnen of mogen worden. Hoofdstuk 3 is een praktisch doe-hoofdstuk, waarbij je de vijf stappen van de Lewis-methode leert kennen, aangevuld met een uitleg van de check-in en check-uit, de neutraliteitsdans en het 'gesprek op voeten'. Hoofdstuk 4 is weer een meer theoretisch en verdiepend hoofdstuk dat de achterliggende zienswijze en theorie van Deep Democracy beschrijft, met veel informatie in relatief weinig woorden. In hoofdstuk 5 staat het gedrag beschreven dat groepen vertonen als het spannend wordt en hoe je als (bege)leider verdedigingsmechanismen kunt ontmantelen zodat de groep de sprong durft te wagen om naar elkaar uit te spreken wat tot dan toe niet gezegd werd. Hoofdstuk 6 is weer een praktisch doe-hoofdstuk, waarin de handvatten en technieken van de Lewis-methode staan waarmee je het tot dan toe 'niet-gevoerde gesprek' toch kunt voeren. Het laatste hoofdstuk geeft verdieping voor het ontwikkelen van de houding en vaardigheden die nodig zijn om groepen te begeleiden met Deep Democracy.

TAAL

Om de ongrijpbare wereld van onzichtbare gevoelens en gedachten bespreekbaar en hanteerbaar te maken biedt Deep Democracy een denkkader met een eigen jargon. Tijdens het werken met groepen is het prettig om dit jargon zoveel mogelijk te vermijden en gewone dagelijkse taal te gebruiken. Om met een Deep Democracy-bril naar groepsprocessen te kunnen kijken en deze te kunnen duiden is het gebruik van de specifieke termen echter wel nodig; pas als we taal hebben voor fenomenen kunnen we ze beter zien en bespreekbaar maken. Ik heb de oorspronkelijke Engelse termen naar het Nederlands vertaald. Sommige termen zijn nieuw en andere geven bestaande woorden een nieuwe betekenis. Achter in dit boek vind je een overzicht van de Engels-Nederlandse vertalingen.

DANK

Alle gedachten in dit boek zijn beïnvloed, gevormd en gevoed door de mensen met wie ik werk en leef. Mijn leermeesters en inspiratiebronnen komen uit allerlei windstreken en vakgebieden. De afgelopen jaren heb ik mij verdiept in de culturele antropologie, het theatervak, psychodrama, Voice Dialogue, Viral Change en Deep Democracy. Via Deep Democracy opende zich een heel veld van kijken naar groepen vanuit de kwantumfysica, waarvan ik vooralsnog vooral besef dat meer weten tegelijkertijd minder weten betekent. Zonder de inspiratie en inzichten van Arnold Mindell en Myrna Lewis had ik dit boek niet kunnen schrijven; dank aan beiden voor alle wijze inzichten en Myrna Lewis voor haar persoonlijke begeleiding en adviezen. Verder dank ik mijn gezin, Marcel, Julia en Mees, voor alle warmte, kopjes thee, knuffels, aanmoedigingen en ruimte om te kunnen schrijven en nadenken. En alle collega's en klanten met wie ik de afgelopen jaren heb mogen leren over mijzelf, onszelf en Deep Democracy. Een aantal wil ik graag bij naam noemen: Guido van de Wiel (fantastische schrijfcoach), Danielle Braun (inspirator en topmens), Sandra Bouckaert (warme sparringpartner), Yonathan Keren (pittige gesprekken), Rianne Peeters (energiek mens en wat heb ik je gemist na je plotselinge overlijden), Monique Lindzen (daadkrachtig en doortastend), Jaco van der Schoor (scherpe analyses), André Wierdsma (goede gesprekken en wetenschappelijke inzichten), Esther Brokke (plezier en ontdekken), Roos Prins (continue hulp in praktische zaken), Angèle van de Ven (stille kracht), Bert Kramer (vader en fanatieke meelezer) en Rianne de Klerk (kritische redacteur).

DIT WERK IS NOOIT AFGEROND

Doordat dit een boek is, krijgt het de illusie van een 'afgerond en voor altijd uitontwikkeld' verhaal. Dat is het niet. Werken met mensen in organisaties is een voortdurend veranderend proces. Zo ook de visie en methode van Deep Democracy. Ik verheug me op alle nog te komen momenten van co-creatie waarin we de hier beschreven principes en werkwijze steeds verder ontwikkelen en vervolmaken.

DEEP DEMOCRACY IN HOOFDLIJNEN

Tijdens de laatste 24-uursessie had het leiderschapsteam duidelijke afspraken gemaakt over de projectplanning. Tot grote schrik van manager Richard blijkt twee maanden later echter dat er van de gemaakte afspraken in de praktijk weinig terecht is gekomen. Mensen volgen hun eigen agenda en de projecten lopen in het honderd. De eerste boze klant heeft al gebeld. Tijdens de eerstvolgende 24-uursessie zet Richard daarom het thema 'maken en nakomen van afspraken' op de agenda en hij vraagt mij deze sessie te begeleiden.

Als ik aankom op de locatie, heeft het team er al een halve dag overleg op zitten. De ruimte hangt vol met flappen met nieuwe goede voornemens. Richard praat me snel bij en vertelt dat hij duidelijke lijnen heeft uitgezet en dat het nu alleen nog een kwestie is van vertrouwen geven aan elkaar. De sfeer is ... ongemakkelijk gemoedelijk. Terwijl ik mijn tassen neerzet en de laptop aansluit op de beamer, hoor ik achter me een klein groepje zachtjes maar geanimeerd praten. Over dat het onbegrijpelijk is dat Agnes voor het project gepasseerd is, dat de planning totaal onrealistisch is en dat ze het niet eens zijn met de keuze voor juist deze projecten. Eén van de drie grapt besmuikt dat het vast

een prestige dingetje is van Richard naar het hogere management. Wanneer ik hun blik vang, lachen ze naar me en op mijn vraag hoe de ochtend was, antwoorden ze dat het prima gaat en dat er heldere afspraken op papier staan. Ze kijken uit naar de middag.

De start van de middag is onrustig en lacherig. De groep kijkt me afwachting aan en beantwoordt de vragen over de ochtend met algemeenheden als 'de afspraken geven houvast, alleen nog een kwestie van ze uitvoeren, en het zou fijn zijn elkaar hierin te vertrouwen'. Op mijn vraag of er nog iemand is met een heel andere mening of gevoel over de projectplanning blijft het in eerste instantie stil. Uiteindelijk stapt Sven naar voren met de mededeling dat hij zich ongemakkelijk richting Agnes voelt. De groep zwijgt. Richard kijkt geïrriteerd. Ik vraag wie zich herkent in de opmerking van Sven. Na enige aarzeling vallen anderen Sven bij. Het wordt het begin van een intensief gesprek over leiderschap, keuzes maken, 'ja' zeggen en 'nee' doen. Nu de emoties en bedenkingen zijn gedeeld, is er ruimte om gezamenlijk een nieuwe en realistische planning te maken.

Deep Democracy gaat over een manier van besluiten nemen waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Niet vanuit de gedachte dat we dwarsliggers moeten manipuleren en verleiden om zonder al te veel morren het genomen besluit te volgen. Maar vanuit de overtuiging dat krachtige besluiten juist ontstaan als we de aanwezige diversiteit aan kennis, talenten, ervaringen en emoties combineren. Daarbij zijn conflicten essentieel en onvermijdelijk: zonder conflict kunnen organisaties en mensen niet groeien en zich ontwikkelen. Deep Democracy is een filosofie en methode ineen en biedt praktische kaders en technieken om met uitersten om te gaan en daarnaast inclusieve besluitvorming en verbindend, participatief en dienend leiderschap in de praktijk te brengen.

We denken bij conflicten vaak dat we *tegen* elkaar moeten vechten, maar in dit boek leer je hoe je door *samen* te vechten voor de hoogst haalbare oplossing het potentieel van een groep – een team, een organisatie – pas echt kunt benutten. Tegenstellingen worden niet gezien als belemmering, maar vormen de start van een creatief proces. Om dit te bereiken is het belangrijk dat we verschillen veilig kunnen bespreken en dat standpunten niet zomaar vanwege onduidelijke redenen van tafel worden geveegd. De vaardigheid om ruimte te geven voor meerdere standpunten en gevoelens is cruciaal voor het oplossen van conflicten en het komen tot krachtige besluiten en is daarmee een belangrijk onderdeel van succesvol leiderschap.

Dit hoofdstuk biedt de achtergrond, het kader en de context om Deep Democracy te plaatsen in de manier van kijken naar groepen, conflicten en besluitvorming.

GESCHIEDENIS EN ACHTERGROND VAN DEEP DEMOCRACY

Hoewel de benaming 'Deep Democracy' doet vermoeden dat het om een politieke beweging gaat, is dit niet het geval. Het woord 'democracy' komt van het Griekse woord voor volk (demos) en kracht of macht (kratos) en betekent dat de macht bij en in de mensen ligt. De Amerikaanse psycholoog, fysicus en bestsellerauteur Arnold Mindell sprak in 1988 als eerste over *Deep Democracy*, waarbij hij doelde op het besef dat positieve en duurzame veranderingen alleen ontstaan wanneer we naast de feiten en cijfers ook onze diepste emoties meenemen in onze overwegingen (Mindell, 2002). In mijn werk als begeleider ervaar ik hoe het gebruik van Deep Democracy ervoor zorgt dat groepsbesluiten aan kracht winnen, doordat het sluimerende verschillen en verborgen oorzaken van conflicten sneller naar de oppervlakte brengt.

De afgelopen jaren heeft Deep Democracy zich op verschillende manieren in allerlei landen verspreid. Zo noemde Hillary Clinton Deep Democracy als onderdeel van haar visie op de toekomst, krijgt leiderschap in organisaties een nieuwe invulling, wordt er gecoacht vanuit de principes van Deep Democracy en worden er op verschillende plekken in de wereld 'Open Forum'-bijeenkomsten gehouden waarbij grote groepen met elkaar in gesprek gaan. De wijze waarop mensen werken vanuit de theorieën van Mindell is verschillend, maar de uitgangspunten zijn gelijk. Myrna Lewis is een van de personen die met Deep Democracy in groepen is gaan werken. Zij ontwikkelde een methode die uniek is in haar eenvoud en een praktische leidraad biedt om met de onderstroom in groepen te werken. In dit boek beschrijf ik zowel de theorie van Mindell als de praktische aanpak van Lewis en mijn eigen ervaringen met beide.

DE LEWIS-METHODE VAN DEEP DEMOCRACY

Deze methode is begin jaren negentig ontstaan toen Myrna en Greg Lewis de opdracht kregen om Eskom (het elektriciteitsbedrijf van Zuid-Afrika) om te vormen van een racistische, op apartheid gestoelde organisatie, naar een niet-raciale organisatie. Op allerlei niveaus waren er grote spanningen en was er verwarring ontstaan. Mensen die gewend waren macht te hebben, hadden die niet meer. En mensen die eerst geen inspraak hadden, hadden die nu wel. Niet alleen Eskom, maar de gehele samenleving was zoekende en in verwarring over de manier waarop zij de heersende besluitvormingsprocessen moesten omvormen naar deze nieuwe situatie. Oude modellen waren niet toereikend meer. Het was belangrijk dat teamleiders goed en snel leerden omgaan met alle tegenstellingen en spanningen in hun teams.

Het echtpaar Lewis heeft in deze complexe context technieken en gespreksmodellen ontwikkeld om Deep Democracy toegankelijk te maken voor mensen zonder opleiding in de psychologie. Na het overlijden van Greg Lewis in 2003 heeft Myrna Lewis hun gezamenlijke werk voortgezet. De Lewis-methode is inmiddels uitgegroeid tot een krachtig instrument om binnen groepen met een uiteenlopende diversiteit besluiten te nemen en conflicten op te lossen. De methode wordt in meer dan twintig landen in de wereld toegepast in zowel emotionele therapeutische conflicten als in dagelijkse hands-on-situaties. Van klaslokalen tot in directiekamers.

DE KERN VAN DEEP DEMOCRACY: DE WIJSHEID VAN DE MINDERHEID

Hoewel we elke dag ervaren hoeveel verschillende meningen en keuzes er zijn, vinden we de diversiteit aan inzichten in de praktijk toch vaak lastig te hanteren; hadden we bijvoorbeeld net een duidelijke lijn uitgezet, komt er toch weer iemand met een andere mening ... Het luisteren naar alle verschillende ideeën is vaak nog tot daaraantoe, maar deze vervolgens samenbrengen tot een besluit waaraan iedereen zich kan verbinden, is vaak een ingewikkelde uitdaging. Natuurlijk hebben we daarvoor formele leiders en managers aangesteld, maar dat wil niet altijd zeggen dat de door hen genomen besluiten ook werkelijk worden gedragen. Naast het gebruik van macht om een voorstel door te drukken proberen we mensen te bewegen door hen te verleiden, motiveren, inspireren en overtuigen. Vaak met een beperkt resultaat, zeker op de lange termijn.

TEGENSTELLINGEN ALS START VOOR EEN CREATIEF PROCES

Deep Democracy biedt een alternatief voor het eindeloos vergaderen of rücksichtslos knopen doorhakken. Het uitgangspunt is dat tegenstellingen de start van een creatief proces zijn. Verschillen en spanningen worden niet geproblematiseerd of gladgestreken, maar zijn een normaal en welkom gegeven. De werkelijkheid is een complex geheel van inzichten en door alle invalshoeken met elkaar te combineren komen we tot de hoogst haalbare oplossingen. Juist de afwijkende mening heeft een wijsheid in zich die het beeld van de meerderheid kan verrijken. Immers, de minderheid ziet iets wat de rest nog niet ziet. De wijsheid van de dwarskijker, de dromer, de waarschuwer biedt kans op groei, verbetering en de oplossing van problemen en mag daarom niet verloren gaan. Het zijn de visionairs die met nieuwe oplossingen komen. Weerstand is gewoon een andere mening, een teken dat een stem nog niet is gehoord.

De term Deep Democracy

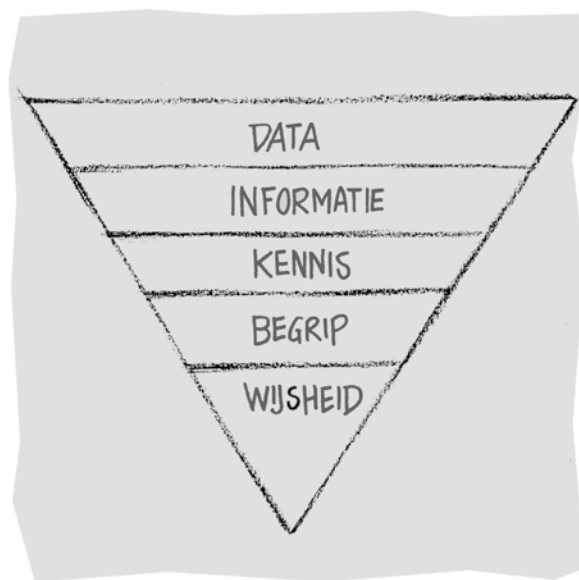
De term Deep Democracy heeft vele lagen, van diep filosofisch tot uitermate praktisch, waardoor de term verschillende invullingen kent. In navolging van Lewis (2008) geef ik er de volgende betekenis aan.

Het is **democratisch** omdat het benadrukt dat elke invalshoek ertoe doet en dat de kwaliteit van besluiten het hoogst is wanneer zowel de meerderheids- als de minderheidsstem benut wordt. Er is in de basis geen goed of fout; alle gedragingen, gedachten, gevoelens en meningen doen ertoe en hebben een wijsheid in zich. Ook die dingen die op het eerste gezicht onzinnig of destructief lijken, of tegen de algemene norm ingaan. Oplossingen dienen zich aan als alle stemmen gehoord kunnen worden; Deep Democracy gaat ervan uit dat de antwoorden al in de groep aanwezig zijn.

Het is **diep** omdat het op een heel praktische manier werkt met diepere emoties en bewustzijnsniveaus in een groep. In de combinatie van de verschillende emoties, waarden, meningen en overtuigingen zit de werkelijke potentie van een groep. De som is meer dan de delen.

Wat is wijsheid?

Systeemdenker Russell Ackoff heeft in *Differences that make a difference* de piramide van wijsheid uitgewerkt. Informatie is hierbij meer waard dan data. En kennis meer dan informatie. We hebben namelijk veel informatie nodig om kennis te vergaren. Begrip is weer van grotere waarde dan kennis, en wijsheid is meer waard dan begrip. Wijsheid is nodig om de juiste dingen te doen en is bepalend voor de effectiviteit. De data en informatie komen in gesprekken als eerste naar boven. Deep Democracy is op zoek naar de minderheidswijsheid achter de standpunten en ideeën, zodat deze wijsheid het meerderheidsbesluit kan verrijken.



FIGUUR 1.1 DE OMGEKEERDE PIRAMIDE VAN WIJSHEID

Deep Democracy is erop gericht dat 'dat wat gezegd moet worden, gezegd kan worden'. Vaak reageren groepen in eerste instantie afwijzend, lacherig of vijandig op afwijkende meningen. Hierdoor worden allerlei beelden, standpunten en ideeën, maar ook communicatiestijlen en mensen bij voorbaat uitgesloten. Wanneer deze invalshoeken niet serieus worden genomen, verdwijnen ze in de onderstroom, waar ze een eigen leven gaan leiden. Dit brengt meestal gedoe, geruzie, politieke spelletjes en inefficiëntie met zich mee. Vandaar dat het belangrijk is om de setting en sfeer veilig te maken voor andere ideeën en manieren van doen, zodat de wijsheid van de minderheidsstem niet verloren gaat. Deep Democracy biedt ruimte aan de eventuele onveiligheid en de mogelijkheid om verder te gaan. Niet door mensen te verleiden, pushen of manipuleren, maar door naar elkaar te luisteren en ieders gezichtspunt serieus te nemen. Doorbraken ontstaan als iedereen er mag zijn met al zijn gedachten, twijfels, emoties en verlangens. Ook de sociaal onwenselijke. Ideeën en oplossingen liggen voor het oprapen als we er maar ruimte aan geven.

Verhaal van de koning

Er was er eens een koning. Deze koning hield ongelooflijk veel van patatjes. En chips. En rösti. En aardappelkroketjes. Op een goede dag kwam hij daarom op het lumineuze idee om iedereen in het land te verplichten om alleen nog maar aardappels te verbouwen. Hij trok naar de centrale markt en verkondigde luid en duidelijk dat vanaf nu, te weten heden, iedereen alleen

nog maar aardappels mocht verbouwen. Hij knikte vriendelijk, stapte op zijn witte paard en reed weg. Het volk bleef verbaasd achter. Een enkeling was dolenthousiast, want zelf ook een patat liefhebber. Een ander kreeg de ondernemersgeest en begon een mayonaisehandel. Maar nog veel meer mensen verbouwden achter een rijtje aardappelplantjes andere groenten, deden lacherig over de opdracht, kwamen in opstand, of deden niets.

KOMEN TOT KRACHTIGE BESLUITEN EN DUURZAME VERANDERING

Na het verkennen van verschillende opties moeten er natuurlijk wel keuzes worden gemaakt. Elke manier van besluitvorming draait om de vraag wie wat mag beslissen en hoeveel ruimte anderen krijgen voor inspraak. Aan de ene kant van het spectrum staan de autocratische vormen, waarbij één iemand voor de rest beslist. Helemaal aan de andere kant staat Deep Democracy, waarbij iedereen evenveel inspraak heeft en de groep samen tot een besluit komt. Uiteraard zitten hiertussen allerlei mengvormen.

Autocratische beslissingen die een leider als opdracht aan een groep oplegt, roepen regelmatig emotionele reacties op, zeker bij personen die het oneens zijn met de beslissing. Wanneer mensen zich niet goed gehoord en betrokken voelen, zien we het commitment en eigenaarschap dalen. Autocratische beslissingen zijn overi-

gens niet altijd fout. In crisissituaties is het zeer verstandig om iemand aan te wijzen die snel knopen doorhakt. Ook wordt van leiders verwacht dat zij kaders scheppen en beslissingen nemen voor de groep. De autocratische positie zal echter tegengeluid van de groep oproepen als er onduidelijkheid is over de mate van inspraak of wanneer er te veel beslissingen autocratisch worden doorgevoerd. Mensen voelen zich dan niet serieus genomen. Voor leiders met autocratische taken is het vragen om feedback en openstaan voor andere meningen cruciaal om hun positie en de kwaliteit van beslissingen te borgen.

Democratische besluitvorming geeft meer ruimte voor inspraak. Maar ook wanneer je het democratische principe volgt, blijft de kans op sabotage groot. Wanneer de meerderheid zegt: 'we doen plan A', is het namelijk onjuist om te denken dat de minderheid, die eigenlijk plan B wilde, nu ook opeens met hart en ziel voor plan A gaat. Natuurlijk doen ze dat niet, ze waren niet voor niets voor plan B. In wezen legt de meerderheid haar mening op aan de minderheid. Sommigen noemen dit 'de dictatuur van de meerderheid' of 'de mythe van de democratie'. Ook bij democratisch genomen besluiten kan dus nog steeds 49% zich in een bepaalde richting gedwongen voelen.

Deep Democracy streeft naar een unaniem besluit door, na een goede exploratie, net als in de 'gewone' democratie het meerderheidsstandpunt als uitgangspunt te nemen, maar daar de *wijsheid van de minderheid aan toe te voegen*. Dit toevoegen is niet een kwestie van onderhandelen over voorwaarden om het besluit te accepteren of een vrijbrief om nog eens flink te polderen, slappe compromissen te sluiten of te lobbyen voor het eigen standpunt. Het doel is een werkelijk 'ja' van alle betrokkenen, waarbij gevoelens en verschillende standpunten zijn uitgesproken en meegenomen. Dit bereik je door het meerderheidsbesluit te volgen, verrijkt met de wijsheid van de minderheid. De stappen van de Lewis-methode geven een praktische structuur om deze inclusieve vorm van besluiten nemen in de praktijk te brengen. Inclusieve leiders richten zich op verbinding, relaties en het scheppen van een context waarin de aanwezige kennis en kunde tot bloei kunnen komen. Door te streven naar meer inclusie worden besluiten krachtiger en duurzamer. Deep Democracy biedt hiervoor een denkkader en praktische handvatten.

Inclusief leiderschap. Je kunt niet in je eentje de baas zijn. Of wel?

WERKELIJK ANDERS

De Deep Democracy-manier van kijken staat haaks op hoe we gewend zijn om naar groepen te kijken. Ons denken is doorgaans gevoed vanuit het lineaire denken, dat gericht is op efficiëntie, het tegengaan van verspilling, het minimaliseren van afwijkingen en het denken in goede en foute oplossingen. Deze manier van denken wordt ook wel 'machine-denken', 'Taylorisme' of 'Newton-denken' genoemd. Hierin is veel aandacht voor de prestatie

van de afzonderlijke individuen en kun je een groep – team, organisatie – begrijpen of besturen door deze op te knippen in afzonderlijke delen en taakgebieden met duidelijke oorzaak-en-gevolgverbanden.

Deep Democracy kijkt naar de *groep als een levend geheel van onderlinge relaties*. Hiermee zijn niet de afzonderlijke individuen het vertrekpunt, maar het geheel aan *verbindingen tussen mensen*. De theorie van Deep Democracy wordt gevoed vanuit het denken in energievelden, bewustzijnsniveaus, onderlinge relaties, chaos en fractale patronen. Wanneer dit allemaal nieuwe termen voor je zijn, zal er in dit boek een wereld voor je open gaan. De taal van Deep Democracy komt voor een belangrijk deel voort uit de moderne natuurkunde, de kwantumfysica. Laat het je niet afschrikken.

Past Deep Democracy in elke cultuur, in elke organisatie?

Deep Democracy wordt over de hele wereld gebruikt, maar er zijn wel enkele culturele aspecten om rekening mee te houden. De Lewis-methode is erop gericht dat mensen steeds meer en makkelijker hun meningen, ideeën en gevoelens openlijk uitspreken. In organisatieculturen of nationale culturen waar men niet gewend is om een persoonlijke mening naar voren te brengen, zal het meer tijd kosten om mensen hiermee om te leren gaan, maar het loont de moeite om hier de tijd voor te nemen. Deep Democracy wordt zowel in meer hiërarchisch ingerichte organisaties als in egalitaire en netwerkorganisaties toegepast.

In een internationale netwerkorganisatie moest een beslissing genomen worden over wat te doen met een van de partners die onzorgvuldig met geld was omgegaan. De meerderheid wilde deze partner uit het netwerk zetten en hem pas weer toelaten wanneer de boekhouding op orde was en het verloren geld was terugbetaald. Een minderheid was hier fel op tegen. Dit was een moment om deze partner juist heel dicht in het netwerk te betrekken, om zodoende grip op de situatie te houden en zo, desnoods in natura, het geld terug te kunnen krijgen. Bovendien verdient iedereen een tweede kans, fouten maken is menselijk en het netwerk is er ook om elkaar te helpen. Het werd een ingewikkelde discussie, waarbij de groepsleden vooraf hadden besloten dat ze alleen met een unaniem besluit de vergadering konden verlaten. Het werd laat, en de tijdsdruk liep op omdat de groep nog maar 30 minuten de tolken tot zijn beschikking had. We gebruikten het democratische principe van de meerderheidsstelsel, in dit geval de keuze om de netwerkpartner op non-actief

te zetten, mogelijk helemaal uit het netwerk te verwijderen. De tijd die we nog over hadden, gebruikten we om goed te luisteren naar de wijsheid van de minderheid, zodat we deze konden toevoegen aan het meerderheidsbesluit. Uiteindelijk werd het volgende besloten: de partner werd voor een jaar op non-actief gezet, wat inhield dat hij niet meedeelde in de begroting van dat jaar. Wel werd van hem verwacht dat hij tot het eind van het jaar een aantal activiteiten zou uitvoeren, om zodoende de schuld in natura terug te betalen. Bovendien gingen twee andere partners intensief met hem om de tafel zitten om de problemen met de boekhouding boven tafel te krijgen. Wanneer dit tot een goed resultaat zou leiden, mocht de partner het volgende jaar weer volwaardig toetreden. Door uit te gaan van de wijsheid van de meerderheid (op non-actief en straffen) en daar de wijsheid van de minderheid aan toe te voegen (hij moet wel terugbetalen en iedereen verdient een tweede kans), verbeterde het besluit aanzienlijk.

MET DEEP DEMOCRACY AAN DE SLAG: UITGANGSPUNTEN

Met Deep Democracy nodig je mensen uit om tegenstellingen uit te spreken. Het is dan ook belangrijk om met elkaar het juiste klimaat te scheppen om het werkelijke gesprek te kunnen voeren. Ik gebruik hiervoor een aantal uitgangspunten. Soms door ze expliciet te benoemen en in ieder geval door ze te laten doorklinken in mijn taal en handelen. Wanneer er diepe conflicten en veel emoties spelen, raad ik aan ze wel expliciet met de groep te bespreken, om ervoor te zorgen dat mensen vanuit een positieve intentie de verschillen willen onderzoeken. Van het onderstaande rijtje zijn de eerste drie geformuleerd door Myrna Lewis (2008). De overige principes heb ik vrij vertaald uit het werk van Margaret Wheatley (2009).

- 1 Niemand heeft het monopolie op de waarheid.** We blijven nieuwsgierig naar onze eigen redenering en die van anderen. We zijn bereid onszelf te verrassen. Bovendien weten we dat we elkaar nodig hebben. Alleen onze eigen kennis is niet genoeg om met de complexe realiteit om te gaan. We kunnen onze gezamenlijke vragen niet in ons eentje oplossen. Er is altijd iemand die iets ziet wat de rest van ons niet ziet. We willen er alles aan doen om deze afwijkende mening te horen. Het kan wel eens de doorbraak zijn.
- 2 We gaan in gesprek om onze relatie te verdiepen.** We blijven in relatie. In conflicten zijn we soms geneigd elkaar kwijt te raken. We hebben onze rollen als 'manager', 'medewerker' en 'expert'. Tegelijkertijd zien we onszelf naast collega ook als mens, en daarin zijn we gelijk. We zijn nieuwsgierig naar elkaars verhalen, ook als deze pijnlijk zijn om te horen. We gaan kritiek niet uit te weg. We proberen aandachtig te luisteren, omdat dit een ruimte creëert die uitnodigt tot meer inzichten en het delen van informatie.
- 3 We zijn bereid met elkaar te leren.** We leren ieder over onszelf en samen over elkaar. Als iemand iets zegt wat we gek of stom vinden, weten we dat we hierover iets te leren hebben. Immers, wanneer we iets horen waar we nog nooit aan hebben gedacht, biedt dit een kans om nieuwe inzichten te krijgen. Leren is soms pijnlijk en ongemakkelijk. Het is goed dit te beseffen voordat we met elkaar in gesprek gaan.
- 4 We zullen het tempo van het gesprek af en toe vertragen.** Hierdoor kunnen we horen en tot ons door laten dringen wat er nu echt wordt gezegd. We maken ruimte voor reflectie, om na te kunnen denken over de beste vervolgstappen. Daarmee breken we met de gewoonte om snel over te gaan tot (ondoordachte) besluiten. Vertraging gaat vrijwel altijd vooraf aan versnelling.

- 5 We hebben elkaars hulp nodig om betere luisteraars te worden.** We erkennen dat luisteren niet makkelijk is. Door dit besef aan het begin van het gesprek met elkaar te delen wordt het makkelijker om te luisteren. Bovendien hebben we elkaar nodig om beter te leren luisteren. Luisteren doe je samen.
- 6 Praten en luisteren zijn menselijk.** Door de dagelijkse drukte, structuren en procedures in organisaties hebben we onszelf allerlei gedragingen aangeleerd die gesprekken moeilijk maken, zoals te snel praten, elkaar onderbreken, de tijd vullen met monologen, et cetera. En velen van ons zijn hiervoor beloond met meer macht en aanzien. Wanneer we echter meer wijsheid en gezondere relaties willen, zullen we met deze gewoontes moeten breken en weer gewoon naar elkaar en onszelf gaan luisteren.
- 7 We gaan ervan uit dat het af en toe chaotisch is.** Mensen zeggen zeker in het begin van gesprekken dingen die ogenschijnlijk helemaal niks met elkaar te maken hebben. Onze gedachten en associaties volgen nu eenmaal geen rechte lijnen. Wanneer we dit denkproces te snel proberen te structureren, verliezen we de rijkdom aan nieuwe inzichten en volgen we te veel het verhaal dat we al kennen. We luisteren zonder meteen te willen begrijpen en we vertrouwen erop dat de ordening zich vanzelf aandient. Door de behoefte aan heldere categorieën en begrijpelijke gedachten (tijdelijk) los te laten kunnen dingen vloeibaar worden en nieuwe inzichten vorm krijgen.

Door het herhalen van deze principes ontstaat er ruimte voor gesprekken die de bestaande werkelijkheden uitdagen, veranderingen initiëren en problemen oplossen. Wanneer we toestemming hebben om mens te zijn, met alle twijfels, meningen en gevoelens die daarbij horen, komen we tot verbinding en nieuwe inzichten. Door dromen, emoties en onzekerheden evenveel ruimte en waarde te geven als de rationele argumenten ontstaan gezonde ecosystemen waarin mensen tot bloei kunnen komen. Bij Deep Democracy en inclusief leiderschap maak je geen keuze tussen zakelijke doelgerichtheid *of* emotionele intuïtie, tussen competitie *of* samenwerken, tussen kracht *of* verbinding, maar benut je het allebei.

SAMENVATTEND

- Δ Deep Democracy is een filosofie, theorie en methode ineen die taal en technieken geeft om de onderstroom in groepen zichtbaar en hanteerbaar te maken.
- Δ Het uitgangspunt is dat we door samen te vechten voor de hoogst haalbare oplossing het potentieel van een groep – een team, een organisatie – pas echt kunnen benutten.
- Δ De kern van de Lewis-methode van Deep Democracy is in feite heel simpel, namelijk zonder te oordelen ervoor te zorgen dat 'dat wat gezegd moet worden, gezegd kan worden'.
- Δ In Deep Democracy wordt de wijsheid van de minderheid toegevoegd aan het meerderheidsbesluit. Deep Democracy maakt daarbij gebruik van zowel de rationele als de emotionele aspecten van het besluitvormingsproces in een groep.
- Δ Vanuit Deep Democracy worden tegenstellingen niet weggepoetst of gladgestreken. Verschillen zijn een wezenlijk en logisch onderdeel van samenwerken en samenleven.
- Δ Leiders en begeleiders spelen een belangrijke rol om ervoor te zorgen dat het potentieel van een groep wordt benut door de aanwezige talenten en de verschillende perspectieven bij de besluitvorming te betrekken.
- Δ Deep Democracy wordt zowel in meer hiërarchisch ingerichte organisaties als in egalitaire en netwerkgorganisaties toegepast.
- Δ Wanneer we toestemming hebben om mens te zijn, met alle twijfels, meningen en gevoelens die daarbij horen, komen we tot verbinding en nieuwe inzichten.



Herken je dat? Dat mensen 'ja' zeggen en 'nee' doen? Dat een democratisch genomen besluit door bijna de helft van je team niet loyaal wordt gesteund? Dat het resultaat sneller was bereikt als je ook had geluisterd naar je medewerkers die niet altijd het hoogste woord hebben? Dan is dit hét boek voor jou!

Deep Democracy is geschreven voor mensen zoals jij, die conflicten willen oplossen, verschillen willen benutten, en vervolgens duurzame besluiten durven te nemen. Die met elkaar en niet voor elkaar denken. Die samen vechten voor de hoogst haalbare oplossing.

Deep Democracy is een manier van besluiten nemen waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. De Lewis-methode van Deep Democracy is in de periode na de apartheid ontwikkeld in het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven en wordt op dit moment in meer dan twintig landen in de wereld toegepast. Het biedt praktische handvatten en technieken om met uitersten om te gaan. Niet vanuit de gedachte dat we dwarsliggers moeten manipuleren en verleiden om zonder al te veel morren het genomen besluit te volgen. Maar vanuit de overtuiging dat de krachtigste besluiten ontstaan door de aanwezige diversiteit aan kennis, talenten, ervaringen en emoties te combineren.

'Niets is zo dodelijk als alle neuzen dezelfde kant op. Je kijkt alleen naar elkaars achterhoofd. Tegenspraak is de enige manier om tunnelvisie te voorkomen. Het is daarom de lastige kunst om comfort te voelen bij een geluid dat haaks staat op je zelfingenomen mening.'

Jaap van 't Hek, interim-manager, organisatieadviseur, coach, docent. Schreef samen met Leike van Oss onder andere *ONveranderbaarheid van organisaties*, *Ondertussen in de organisatie*, *Onderweg* en *Onomkeerbaar*.

'Deep Democracy is meer dan een instrument. Het is een taal en een visie op samenwerken. In mijn werk als teamadviseur gebruik ik Deep Democracy om besluitvormingsprocessen te versnellen, maar zeker ook om genomen besluiten rijker en meer gedragen te maken. [...].'

Jaco van der Schoor, *Mensen in Bedrijf*, auteur van *Hoera! Een conflict*, *Teams van de toekomst* en *Leve het verschil!*

Drs. Jitske Kramer is corporate antropoloog, spreker, ondernemer, facilitator. Ze is gelicenseerd Deep Democracy opleider. Oprichter van Human Dimensions. Trainer van het jaar 2013. Auteur van *Normaal is Anders*, *Wow! Wat een verschil*, *De Corporate Tribe* (managementboek van het jaar 2016), *Building Tribes* en *Jam Cultures*. Over inclusie: *meedoen, meepraten, meebeslissen*.

