



■ Wiljo Florijn & Eline Steenhuisen

# Knopen doorhakken in het team met Deep Democracy

Tijdens de mastertour 'Innoveren in Organisaties' maken we kennis met Jitske Kramer en haar verhaal over *Deep Democracy*, een zienswijze en praktische methode voor teams om effectiever te functioneren. Geraakt door haar vrolijkheid en aansprekende nuchtere inhoud, ontmoeten we haar in een rumoerige kroeg in Utrecht. Het gesprek gaat over natuurkunde en participatief leiderschap, maar vooral over hoe Deep Democracy teams helpt om betere beslissingen te maken.



Jitske Kramer is Corporate Antropoloog. En schreef de boeken 'Normaal is Anders!', 'Wow! Wat een verschil', 'Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid' en samen met Danielle Braun 'De Corporate Tribe – organisatielessen uit de antropologie'.

[www.deepdemocracy.nl](http://www.deepdemocracy.nl)

[www.academievoororganisatecultuur.nl](http://www.academievoororganisatecultuur.nl)

### **Pin de emotie niet vast aan het individu**

De zienswijze van Deep Democracy heeft haar roots in de moderne natuurkunde en is gevoerd door het gedachtegoed van de Amerikaanse psycholoog, fysicus en bestsellerauteur Arnold Mindell. Hij gebruikt de term Deep Democracy voor het eerst in de jaren tachtig. In tegenstelling tot het gebruikelijke Newtondenken, met aandacht voor prestaties van afzonderlijke individuen, gaat Deep Democracy uit van onderlinge relaties tussen individuen. Natuurkundig gezien gaat het om de vraag hoe fluïde de informatie tussen individuen is en of die informatie blijft stromen. Jitske Kramer legt uit: "Deep Democracy kijkt niet zozeer naar de afzonderlijke individuen, maar naar de relaties en communicatiekanalen tussen mensen. En of deze ervoor zorgen dat informatie (ideeën, gedachten, meningen, inzichten, emoties) met elkaar gedeeld kan worden, of niet. Vaak

pinnen we meningen en emoties namelijk vast op een individu. We identificeren ons zelf met mening A en zeker niet met mening B. In plaats van doorstroming en nieuwe inzichten, krijgen we dan strijd en blokkades. De flow is uit het team, de relaties zijn niet fluïde. Dus, stel dat Jan boos is over het nieuwe strategische plan, en Ahmed blij, dan zeggen we in Deep Democracy-termen dat er 'blijheid' en 'boosheid' in het team zijn. Het doet er namelijk niet zoveel toe wie er welke emotie heeft, maar dat er verschillende invalshoeken zijn, met ieder hun eigen kwaliteit, input en wijsheid. Deep Democracy geeft ruimte aan alle invalshoeken, zodat informatie blijft stromen en de juiste keuzes gemaakt kunnen worden. Dit gaat vaak goed, tot iemand de waarheid claimt. Door informatie niet vast te pinnen op individuen, maar te zien als onderdeel van de groep, is het makkelijker ruimte te maken voor alle opvattingen en meningen. Dan is een groep in flow en bereikt het zijn potentie."

### **Haal alle geluiden op uit het team...**

Naast een zienswijze gebruikt Jitske Deep Democracy als praktische methodiek. Myrna en Greg Lewis ontwikkelen deze methode in de jaren negentig in het bedrijfsleven van Zuid-Afrika, waar zij deze succesvol toepassen voor besluitvorming en conflictresolutie binnen groepen met een uiteenlopende diversiteit. Uitgangspunt is dat de effectiviteit en de kwaliteit van besluiten in het team groeit, als we alle stemmen uit het team actief ophalen en beluisteren – ook als deze afwijkend zijn. En ook als steeds dezelfde personen in het team een afwijkende mening verkondigen. Ook als het met een vervelende ondertoon is, of de opmerking helemaal *off track* lijkt. Want wie bepaalt wat een waardevolle toevoeging is en wat niet? "Afwijkende meningen zitten soms verstopt in de stiltes, in grapjes en excuses. Wanneer we een standpunt te lang ontwijken of negeren, hopen we dat het idee of de emotie vanzelf oplost, maar het tegengestelde

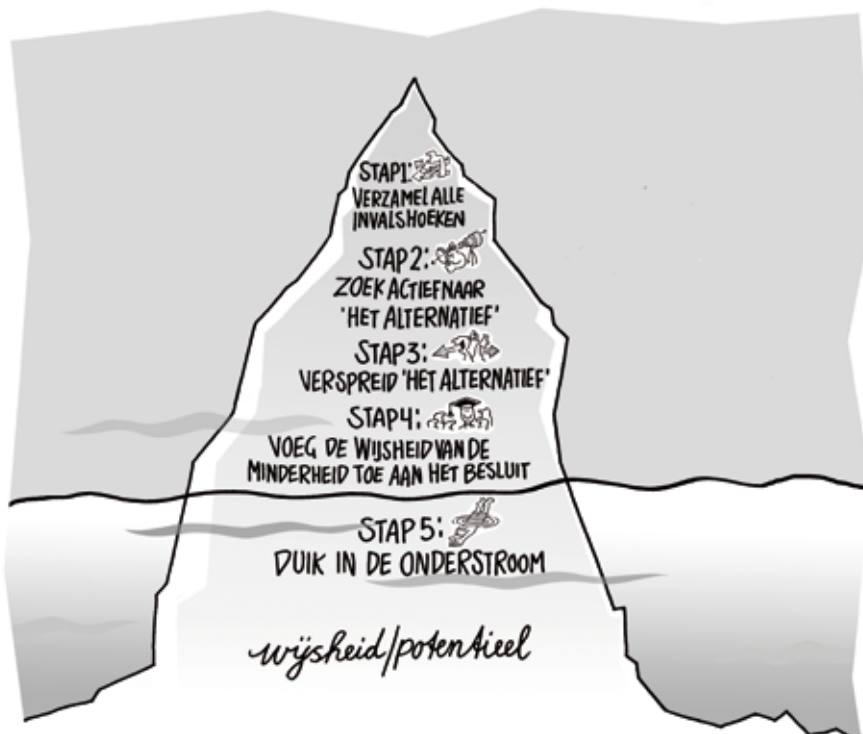
is het geval. Vaak gaan mensen juist harder verzet plegen of roepen als ze niet gehoord worden," neemt Jitske ons mee. Maar vaak zijn mensen toch bang dat de mening van de hardste schreeuwer als waar wordt gezien voor de groep? "Dat klopt. Daarom vraag je aan de anderen: wie herkent zich op één of andere manier in wat deze persoon zegt? Soms zijn dit veel en soms weinig mensen. Deep Democracy maakt verschillen zichtbaar."

### ...zonder te polderen of fluffy te zijn

Deep Democracy is een democratische werkwijze zonder polderen, benadrukt Jitske: "Dat alle stemmen gehoord worden, betekent niet dat iedereen knuffelend rondloopt."

De Lewis-methode van Deep Democracy heeft een helder stappenplan en streeft naar eindresultaten. Maar die aandacht voor alle meningen en emoties kost toch allemaal veel te veel tijd? "Alsof ge-emmer na een zogenaamde *quick-fixbeslissing* geen tijd kost. Het vraagt lef en moed om problemen echt op te lossen en soms inderdaad wat meer tijd om knopen door te hakken, middels de Lewis-methode van Deep Democracy. Maar we moeten ons beseffen dat het ook energie kost om zaken niet aan te pakken."

Door actief te vragen naar afwijkende ideeën en standpunten, verbetert de kwaliteit van de beslissingen en vermindert het gedoe in de onderstroom.



Figuur 1. Wijsheid van de minderheid (uit: Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid)

### Vijf stappen om tot diep democratische beslissingen te komen

We bespreken samen met Jitske de stappen van de Lewis-methode, die zij gebruikt om actief alle invalshoeken te verzamelen in een team, om zo tot betere besluiten te komen. Bij haar uitleg verwijst Jitske naar de cartoon (zie figuur 1), die zij heeft laten maken ter illustratie van haar boek 'Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid', waarin de stappen zijn samengevat:

1. Start met het verzamelen van alle invalshoeken in de groep. Nodig iedereen uit om zijn mening en ideeën te delen met de groep. Alle informatie moet blijven stromen, ook de vervelende informatie die we liever niet willen horen, omdat we in eerste instantie denken dat we dan verder afraken van ons doel.
  2. Zoek vervolgens naar het alternatief, door actief op zoek te gaan naar de minderheidsstem. Je kunt bijvoorbeeld vragen: 'Is er nog iemand die er (nog) anders over denkt?' Dat lijkt een gemakkelijke vraag, maar we zijn snel geneigd om de eerste voorstellen te omarmen en ervan uit te gaan dat wie zwijgt, toestemt. "En de mensen die niets durven zeggen, krijgen een assertiviteitscursus," grapt Jitske. "Nee, bij Deep Democracy gaan we een stap verder. De groep is samen verantwoordelijk voor het hoogst haalbare resultaat van de besluiten. Daarvoor is het nodig dat alles wat gezegd moet worden, gezegd kan worden."
  3. Verspreid dan het alternatief, door te vragen wie zich binnen de groep herkent in het nieuwe idee of de afwijkende mening. Jitske vertelt uit ervaring dat er vaak een zucht hoorbaar is, als iemand een alternatief inbrengt, gevolgd door: 'daar gaan we weer' of 'daar heb je haar weer'. Graag willen we 'aftikken en door'. Afwijkende standpunten zorgen dan alleen
- maar voor vertraging. En de mensen die ze verwoorden, vinden we maar irritant. Of dapper en dat zeggen we dan niet tijdens de vergadering, maar bij de koffie: "Wat goed van je dat je dat durfde te zeggen!" Door deze reacties pinnen we meningen vast op mensen en blokkeert de stroom. Daarom vragen we bij de Lewis-methode consequent: wie herkent zich hierin? Als één iemand iets vindt, zijn er namelijk altijd meer mensen die zich hier op de één of andere manier in kunnen herkennen. Na een goede exploratie en herhaling van de eerste drie stappen, zijn de voorstellen gereed om in stemming te brengen: met welk idee gaan we als groep verder? Zoals in een echte democratie breng je de voorstellen in de praktijk bij een unanieme meerderheid. Eventuele andere of tegenstemmen bevatten informatie die het besluit nog rijker kunnen maken. Daarom ga je naar stap vier, waarin je de minderheidswijsheid toevoegt aan het meerderheidsbesluit.
4. Allereerst erken je dat het helemaal niet leuk is als je niet krijgt wat je wilt, gevolgd door de vraag: wat heb je nodig om met het meerderheidsbesluit mee te gaan? Geen gelobby voor je eigen standpunt of opnieuw discussiëren, maar wijsheid toevoegen aan het meerderheidsstandpunt. Het nieuwe voorstel met deze verrijking breng je opnieuw in stemming.
  5. Komen we er niet uit? Blijven we rondcirkelen en in herhaling vallen? Worden we moe en geïrriteerd? Grote kans dat toch niet alles gezegd wordt. Dan is het tijd om actief ruimte te maken voor de verschillen. Om de tegenstellingen aan te gaan en actief te exploreren. Negeren en ontwijken maakt het immers alleen maar erger. "Het spannende is dat we pas iets gaan zeggen als we veiligheid ervaren en dat de veiligheid pas groter

wordt wanneer we explicieter zeggen wat we werkelijk vinden.” In stap vijf voeren we daarom het niet-gevoerde gesprek, met eigen gesprekstechnieken, om de onderstroom op een rustige manier naar boven te halen. Jitske geeft toe: “Dat is spannend en kost energie, maar het niet aangaan, kost ook energie. Als de blokkade in de relaties is weggehaald, gaat de informatie weer stromen en komt de groep weer tot leven.”

### Hebben we geïnstitutionaliseerd leiderschap nodig om knopen door te hakken?

“Groepen kunnen niet zonder leiders,” stelt Jitske, “maar dat betekent niet dat dit altijd dezelfde persoon moet zijn, of degene met ‘leider’ op zijn visitekaartje. De ‘rol van leider’ zou wat mij betreft fluïde moeten zijn, waardoor iedereen op verschillende momenten de leiding kan pakken. Formele leiders moeten op hun beurt ook kunnen volgen en hun rol van leider kunnen delen om hun team en mensen de ruimte te geven voor de vaak gewenste vormen van ‘ondernemerschap, verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap.”

Wat betekenen de stappen van Deep Democracy dan voor de rol van de leidinggevend in organisaties? Het is toch immers zo dat niet iedereen zomaar overal over mee mag beslissen? Een organisatie is geen democratie... “Dat klopt. Natuurlijk zijn er mensen met verschillende belangen, portefeuilles en verantwoordelijkheden. Maar de manier van kijken van Deep Democracy, waarbij afwijkende standpunten actief uitgenodigd worden, hangt niet af van de vraag wie er beslissingsbevoegd is. Dus stap één tot drie kun je te allen tijde gebruiken. Maar niet alle beslissingen kunnen en hoeven wat mij betreft diep democratisch genomen te worden. In plaats van stap vier kun je ook kiezen voor een meer autocratische stijl, waarbij de leider zegt ‘nu ik alles gehoord heb, beslis

ik dit. Wat hebben jullie nodig om hierin mee te gaan?’ Let wel op, want teveel autocratie of slecht luisterende leiders, kunnen leiden tot een verlies aan wijsheid en een toenemende onvrede in de onderstroom. Door groepen vaker zelf te laten beslissen – binnen gestelde kaders – krijg je vaak verrassende oplossingen en grote betrokkenheid uit het team. Leiders zijn dan niet nodig om de beslissingen te nemen maar om ervoor te zorgen dat alles wat gezegd moet worden, gezegd kan worden, om samen de beste beslissing ooit te nemen.” Leiders moeten dus goed weten op welke thema’s ze zelf willen beslissen en waar ze hun mensen vrij laten? “Ja, en als ze hier niet congruent in zijn, levert dit gedoe op.”

### De minderheidsstem van Jitske

Tot slot vragen wij ons af welke minderheidsstem er over Deep Democracy bij Jitske leeft. “Deze manier van werken vraagt op een bepaalde manier veel van mensen,” geeft Jitske toe. “Neutraal kunnen luisteren naar andere standpunten, compassie hebben voor standpunten die haaks staan op die van jou, willen gaan voor de beste beslissing voor het geheel van het team, de afdeling, de organisatie... Dat is vaak best even wennen, voor zowel groepsleden als leiders. Deep Democracy geeft invloed aan mensen en doet daarmee tegelijkertijd een appel op ieders verantwoordelijkheid voor het geheel. En het maakt heel zichtbaar wie wat moet en mag beslissen. Bovendien zijn sommige taboes er niet voor niks en deze te rigouzeus en te snel op tafel leggen, kan onverstandig zijn. Stapje voor stapje dus. En ja, het is misschien een beetje idealistisch... aan de andere kant, hoe moeilijk is het om vaker te vragen: is er iemand die nog iets heel anders vindt?”

Geïnspireerd vertrekken wij uit Utrecht, weer terug naar onze eigen teams, vastbesloten om wat vaker op zoek te gaan naar het afwijkende geluid. Voorbij de zucht. ■