



# Deep Democracy: 'Benut de wijsheid van de minderheid'

11 oktober 2018

**Alle meningen en invalshoeken moeten aan bod komen. Pas dan kun je als organisatie of bedrijf echt goede besluiten nemen. Dat is de kern van Deep Democracy, waarbij de**

Benieuwd wat papierloos vergaderen je kan besparen?

Bereken je besparing

~~Belangrijke realisaties ambassadeur van deze methode is~~

**Jitske Kramer (44).** „Deep Democracy is geen softe manier om harmonie te bewerkstelligen, maar juist een ontzettend stoere methode om met conflicten om te gaan.”

## Input van iedereen

Deep Democracy is ontstaan in Zuid-Afrika, dat op zoek was naar een nieuwe balans na de val van het anti-apartheidsregime. „Mensen die nooit macht hadden gehad, hadden dat nu wel. En andersom. De hele ‘chain of command’ deed het niet meer. Vervolgens is door het echtpaar Myrna en Greg Lewis, psychologen van beroep, een methode ontwikkeld die nu bekend is onder de naam *The Lewis Method van Deep Democracy*. Hierbij komen alle perspectieven op tafel. Iedereen krijgt de ruimte om input te geven. Het is niet zo dat iedereen per se het woord moet voeren, maar wel moeten alle gezichtspunten aan bod komen. Als alles op tafel ligt, dan weet je vaak met elkaar wel welke koers de beste is.”

*„Als je kiest voor de democratische meerderheid, zoals we gewend zijn, dan mis je de wijsheid van de minderheid. Welk(e) element(en) kunnen we nog toevoegen aan het besluit? Pas als je alle geluiden hebt gehoord, kun je ook echt het beste besluit nemen.”*

## Roddels

Deze diep democratische besluitvorming lijkt extra tijd te vragen, betoogt de cultureel antropoloog, maar zal in de praktijk *tijds winst en betere besluiten* opleveren „We zijn vaak gewend

Benieuwd wat papierloos vergaderen je kan besparen? [Bereken je besparing](#)

geëffectueerd kunnen worden. Maar als je je medewerkers onvoldoende betrekt bij deze besluitvorming, krijg je minder goede besluiten omdat waardevolle inzichten niet worden meegenomen. En neemt de kans op gedoe toe. Dat kan variëren van roddels in de wandelgangen tot vertragingstactieken of zelfs complete ondergrondse oorlogen. Maar het kan ook anders. *Deep Democracy is een uitstekende methode om de collectieve wijsheid te benutten, ook als er tegenstellingen zijn. Dan biedt het een vorm van gestructureerd ruzie maken.*''

Kramer betoogt dat afwijkende meningen goed zijn voor een organisatie. „De menselijke reflex is fascinerend. Als groep vinden we het fijn als alle neuzen dezelfde kant op staan, als we allemaal ‘on the same page’ zitten. We streven harmonie na en gaan conflicten bij voorkeur uit de weg. Dat is heel fijn, want in zo’n team is er nooit iets aan de hand. En als iemand al eens een ander standpunt verwoordt, dan wordt dat al heel snel als iets negatiefs beschouwd, niet als een verrijking. *Als je als andersdenkende een paar keer bent teruggefloten, dan hou je op een gegeven moment je mond wel.*''

## Gedoe

Maar het kan ook anders, vindt Kramer. „Tijdens een vergadering staat het volgende punt op de agenda: hoe komen we van A naar B? Dat onderwerp behandelen we zo snel mogelijk, waarbij het motto ‘wie zwijgt stemt toe’ als uitgangspunt dient. Maar durf nu alles eens in twijfel te trekken. Is A wel het vertrekpunt? Moeten we wel naar B? Gooi de discussie open, meteen aan het begin. Dan krijg je mogelijk wel

Benieuwd wat papierloos vergaderen je kan besparen?

Bereken je besparing



*Drs. Jitske Kramer. Corporate antropoloog.*

De keuze voor Deep Democracy is spannend. „Je gaat werken met de onderstroom en alle emoties die daarbij horen. Zeker in het begin kan het best heftig zijn als iedereen op tafel gooit wat hij of zij vindt. Maar als je dat gesprek in goede banen weet te leiden, ontstaat er daarna ruimte voor goede besluitvormingsprocessen. Je moet als leider nooit vergeten

dat de mensen in je organisatie over heel veel kennis en wijsheid beschikken. Die moet je dan ook benutten. Bovendien: *in de top weet je niet wat er op de werkvloer speelt, dus op basis waarvan neem je dan eigenlijk beslissingen?* En ook als je het wel goed ziet, dan nog vinden je personeelsleden het niet leuk dat er over hen besloten wordt. Kies voor de interactie. Dat kan op heel veel manieren.”

## Kampvuur

Eén van de manieren die we in ieder geval meteen moeten afleren, is vergaderen, vindt Kramer. „Dat vervalt vaak in het afvinken van lijstjes. In vergaderingen wordt nooit de daadwerkelijke ontmoeting gefaciliteerd, komt nooit het echte gesprek op gang. Daarom pleit ik voor andere vormen, die ik graag een goed gesprek of een kampvuur noem. Bij een vergadering heb je een ontmoeting van functieprofielen, bij een

## Beter gesprekken en een betere toekomst.

Om deze transformatie te bewerkstelligen, moet ook de 'stage setting' worden veranderd. „*De ruimte moet uitnodigen tot een gesprek.* Met een te grote tafel in het midden van de ruimte, een tl-bak, onhandige stoelen die je niet kunt bewegen en slechte koffie kom je niet ver. Creëer een context waarbinnen je een goed gesprek kunt hebben. Het is uiteraard van belang dat die context aansluit bij je bedrijfscultuur.”

### Buikpijn

Ook belangrijk: het overgangsrutueel. „Hoe krijgen we bij iedereen de juiste mindset? Dat doen we via de zogenoemde check-in. Als je wilt dat iedereen met lijf en leden, hoofd en hart aanwezig is, dan begin je de bijeenkomst met een vraag die relevant is voor de groep op dat moment. 'Dames en heren, we hebben een uur. Waar krijg je buikpijn van als je denkt aan A of B?' Vervolgens krijgt iedereen de kans antwoord te geven op deze vraag, zonder dat er discussie ontstaat. *Sharing en dumping* noemen we dat. Aan het eind vat de gespreksleider samen wat iedereen heeft gezegd en ga je op basis daarvan een agenda bouwen of afwerken. Als je meteen de agenda in duikt, zonder eerst met elkaar contact te maken, zit er als het ware niemand echt aan tafel.”

### Gelazer

Deep Democracy vraagt wel wat van de leiders en medewerkers. „De centrale vraag: *geloof je werkelijk dat iedereen in de organisatie invalshoeken heeft die mogelijk beter*

Benieuwd wat papierloos vergaderen je kan besparen? [Bereken je besparing](#)

---

...antwoord, dan kan het zijn dat je je eigen verantwoordelijkheid niet ziet. Kun je dat aan? En zo ja, hoeveel invloed geef je elkaar dan? Niet alleen op papier, maar echt. Ben je inconsequent, dan krijg je gelazer. Deep Democracy vraagt van leiders dat ze werknemers in de gelegenheid stellen echt input te leveren en de moed om daar vervolgens ook op een goede manier mee om te gaan. Ik daag leiders uit om andere ideeën bij hun personeel niet als weerstand te 'framen', maar op zoek te gaan naar de redenen die daaraan ten grondslag liggen.''

Deep Democracy vraagt ook van medewerkers dat ze zich echt laten zien en hun verantwoordelijkheid nemen. „Het is heel makkelijk om leiders te 'bashen' en achter hun rug om kritiek te leveren. Als je dan de kans krijgt om echt mee te denken, mee te beslissen zelfs, dan is dat niet vrijblijvend. Deze manier van kijken en de methode vraagt dat je bereid bent te zeggen wat je te zeggen hebt. *Als je samen gaat vechten voor het hoogst haalbare, dan vraagt dat werken met hart en ziel. Dat maakt deze methode menselijk en tegelijkertijd enorm intensief.*''

„Deep Democracy gaat over tegenstellingen en dus over conflicten. Het is geen zoektocht naar zachte harmonie, maar naar dat wat afwijkt. Juist dat element maakt Deep Democracy zo stoer. Alles wordt zichtbaar, alles komt op tafel. Ook de lelijke dingen. Maar juist van daaruit kan iets heel moois ontstaan.''

Meer informatie op [www.deepdemocracy.nl](http://www.deepdemocracy.nl)