



Van sabotage naar samenwerken

De wijsheid van de minderheid

Tegen de tijd dat meningsverschillen boven water komen, is zowel tussen individuen als in een groep al vaak een diepe kloof ontstaan. Als coach kun je ervoor kiezen om als scheidsrechter op te treden of om de aanwezige conflictstijlen te analyseren en te kijken of ze passen in de situatie. Of om enkele individuen extra te coachen op gedragsrepertoire en vaardigheden. Dit artikel beschrijft hoe je met een diepdemocratische bril naar de situatie en de groepsdynamiek kunt kijken.

AUTEUR: JITSKE KRAMER

De diepdemocratische coach

Als je als coach wordt ingeroepen om conflicten te helpen ontwarren, betekent dit dat je niet in een schone, vrolijke en opgeruimde dynamiek stapt. Bovendien heb je voordat je het weet partij gekozen. Omdat iemand je betaalt, omdat je persoonlijk meer sympathie hebt voor een van de partijen, of omdat je – vanuit je vakinhoudelijke kennis en ervaring – een visie hebt over wat constructief en wat destructief gedrag is. Op zich logisch, maar zodra je een waardeoordeel uitspreekt, of dit alleen al laat voelen, kies je partij. En dan zit je ongewild snel in de rol van scheidsrechter. Bovendien draagt elke vorm van afkeuring bij aan subtiele vormen van uitsluiting van

bepaalde meningen, gedragingen en gevoelens. Die worden daarmee niet opgelost, maar komen in de onderstroom van de groep terecht.

Wanneer je de opdracht hebt om tegenstellingen met elkaar te verbinden, moet je eerst alle verschillende perspectieven kunnen horen en zien. Ook als die haaks staan op wat jij vindt. Dus als er in het team bonje is, omdat een aantal teamleden vindt dat bijvoorbeeld buitenlanders in het buitenland horen te wonen, zul je deze mening met evenveel respect en neutraliteit moeten kunnen faciliteren als die van de groep die zegt dat iedereen welkom is. Sterker nog, het is van belang om de wijsheid achter elke uitspraak

naar boven te halen. Dit vraagt om vanuit verwondering te kijken en luisteren, door jou als *facilitator* en door het team als geheel. Het uitstellen van je oordeel is van wezenlijk belang om alle invalshoeken te kunnen horen en faciliteren. Echter, het werkelijk in gedachten en gevoel omarmen van alle perspectieven kan een lastige opgave zijn, als de meningen scherp zijn en de emoties hoog oplopen.

Voor je het weet word je meegezogen in het conflict. De meningen en emoties in een groep werken als een magneet waardoor je wordt aangetrokken, of juist tegen in verweer komt. Je zou kunnen zeggen: zodra je in een groep stapt, stapt de groep in jou. De issues die spelen in de groep, komen in jouw persoonlijke dynamiek. En tegelijkertijd worden jouw diepere overtuigingen en gevoelens onderdeel van de groepsdynamiek. Arnold Mindell, een Amerikaanse psychotherapeut, kwantumfysicus en de grondlegger van *deep democracy*, beschrijft het belang van *“sitting in the fire without being pulled”*: hoe kun je in het heetst van de strijd alle verschillende kanten blijven horen en faciliteren? Je kunt verschillen pas met elkaar verbinden, als beide uitersten er ook echt mogen zijn. Dat is op papier makkelijker gezegd, dan in werkelijkheid gedaan.

Deep democracy maakt bestaande verschillen op een veilige wijze zichtbaar, bespreekbaar en is erop gericht om tijdens de besluitvorming de diversiteit aan meningen recht te doen. In de explorerende fase is het al ingewikkeld om alle stemmen de ruimte te geven, maar in de convergerende ‘wat-gaan-we-dan-nu-doen’-fase wordt dit nog lastiger. Hierin worden minderheidsstemmen vaak overruled door die van de meerderheid, de dominante groep of de leiders. Dit gebeurt soms heel bewust, maar veel vaker onbewust. En dat is vervelend,

want in de stem van de minderheid ligt veel wijsheid verscholen. Bovendien komen de tegenstemmen in de onderstroom van de groep terecht, van waaruit ze de dominante visie op allerlei manieren proberen te saboteren. Door er grapjes over te maken of opzettelijk tegen

te werken. Het is de rol van een diepdemocratische coach om ervoor te zorgen dat gezegd kan worden wat gezegd moet worden, zodat de groep tot constructieve

besluiten kan komen, waarin de stem van de minderheid een plek krijgt.

Deep democracy: een zienswijze en methode

Met een diepdemocratische bril kijk je naar de groep als een levend organisme. Je ziet de groep als geheel, niet als een verzameling individuen. Vanuit deze collectieve blik is het duidelijk dat tegenstellingen niet in een vacuüm bestaan. De kans is erg groot dat, wanneer iemand iets vindt of voelt, dit voor meerdere mensen geldt. Zonder dat men dit hardop zegt. Onuitgesproken emoties en ideeën zijn niet van de afzonderlijke individuen, maar van de groep. Groepsdenken, de mores, gewoonten en de (informele) machtsstructuren zorgen er echter vaak voor dat nieuwe inzichten geen ruimte krijgen.

Juist in de afwijkende en onuitgesproken gezichtspunten zit de sleutel tot verbetering en verandering. Wat natuurlijk spannend is, omdat deze onuitgesproken stemmen de status quo kunnen verstoren. Wanneer ze echter geen ruimte krijgen, verstoren ze ook, omdat dit zorgt voor onveiligheid, blokkades en sabotage van veranderingen en besluiten. Wanneer ze naar het bewustzijn van de groep worden gebracht, verdiepen ze de onderlinge relaties en winnen de besluiten aan effectiviteit en kwaliteit.

Vanwaar de term *deep democracy*? Het is ‘democratisch’, omdat het benadrukt dat

Hoe kun je in het heetst van
de strijd alle verschillende
kanten blijven horen en
faciliteren

elke invalshoek ertoe doet en dat de kwaliteit van besluiten het grootste is, wanneer zowel de meerderheids- als de minderheidsstem gewaardeerd 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 in gaan. Oplossingen dienen zich aan, als alle stemmen gehoord kunnen worden; de antwoorden zitten al in de groep (waarbij de wijsheid 'we hebben hiervoor te weinig expertise in huis' overigens ook een antwoord is).

Het is *diep* omdat het verder gaat dan vele andere facilitatiemethodieken. Tijdens het exploreren van de verschillende ideeën en meningen, geeft deep democracy aandacht en ruimte aan de onderstroom in groepen. In de verschillende emoties, waarden, meningen en overtuigingen, zit de werkelijke potentie van een groep.

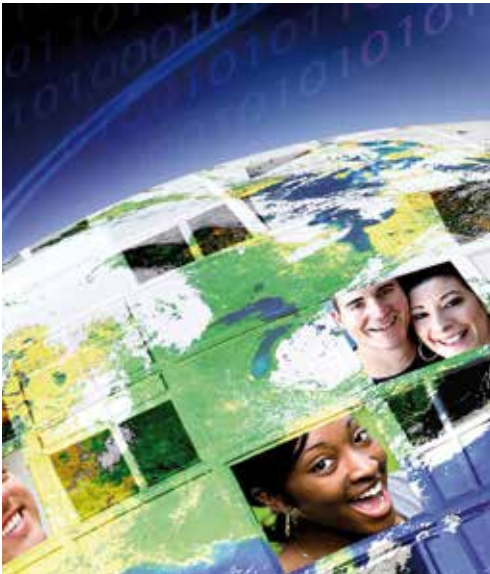
Een diepdemocratische coach zorgt er daarom voor dat tegenstellingen niet worden weggemoffeld, maar er juist mogen zijn.

De tegenstellingen en botsende meningen worden hanteerbaar, door ze op respectvolle wijze met elkaar te onderzoeken. In dialoog en in discussie. Dus niet alleen maar lieve en waarderende woordjes. Ook de lelijkheid en narrigheid verdienen ruimte.

Omdat dit voor veel groepen erg spannend is, is de Lewismethode van deep democracy erop gericht om de waterlijn in het tempo van de groep te laten zakken. Zodat iedereen zich bewust wordt van wat er eigenlijk speelt in de onderstroom.

De Lewismethode van deep democracy

Deep democracy kent meerdere *practitioners*, die allen werken vanuit de diepdemocratische, procesgeoriënteerde zienswijze, zoals Arnold Mindell deze heeft ontwikkeld (Mindell, 1995), met verschillende werkwijzen. De Lewismethode van deep democracy ontstond toen Myrna en Greg Lewis begin jaren negentig werden gevraagd om Eskom (het elektriciteitsbedrijf van Zuid-Afrika) om te vormen van een racistische, op apartheid gestoelde organisatie, naar een niet-rationale organisatie. Op allerlei niveaus waren er grote



Er is in de basis geen goed of fout, alle gedragingen, gedachten, gevoelens en meningen doen ertoe en hebben een wijsheid in zich

spanning en verwarring. Mensen die gewend waren macht te hebben, hadden dit niet meer. En mensen die eerst geen inspraak hadden, hadden die nu wel. Het was belangrijk dat teamleiders goed en snel leerden omgaan met alle tegenstellingen en spanningen in hun teams. Om hen daarvoor tools aan te reiken, hebben Myrna en Greg Lewis technieken en gespreksmodellen ontwikkeld, om het diepere psychologische werk van Arnold Mindell toegankelijk en bruikbaar te maken voor niet-psychologen.

De Lewismethode is inmiddels uitgegroeid tot een krachtig instrument voor besluitvorming en conflictresolutie binnen groepen met een uiteenlopende diversiteit. Het wordt in meer dan twintig landen in de wereld toegepast op scholen en in directiekamers. De kern van deze methode bestaat uit vijf stappen, met daarbinnen twee gespreksmodellen en een aantal specifieke technieken. Alles is gericht op het voeren van een grondige dialoog en een pittige discussie, zodat de groep tot constructieve besluiten kan komen. Besluiten waarin de wijsheid van de minderheid wordt toegevoegd aan het meerderheidsbesluit. De mate waarin een facilitator neutraal en met compassie de methoden toepast, is van wezenlijk belang voor de mate van veiligheid in de groep en de kwaliteit van de besluitvorming.

De vijf stappen van de Lewismethode

Hier volgt een beknopt overzicht van de basisstappen van de Lewismethode. Soms doe je een paar uren over een stap, soms ga je in een paar minuten door alle stappen heen.

1. Verzamel alle invalshoeken: nodig iedereen uit om zijn of haar mening, idee en invalshoek te delen. Let op: dus ook de ideeën die haaks staan op die van jou, of de heersende mores!
2. Zoek actief naar het alternatief: vraag expliciet of iemand nog een heel ander idee heeft. Zoek actief naar de afwijkende

mening, naar het alternatief op het dominante of meerderheidsdenken.

3. Verspreid het alternatief: wanneer iemand een nieuw perspectief inbrengt, is de kans aanwezig dat die wordt ontvangen met gelach of gezucht ('heb je hem weer', of: 'we waren bijna rond!'). Het is belangrijk om te voorkomen dat mensen alleen komen te staan of tot pisaaltje worden gemaakt. Je maakt het veilig voor alternatieve invalshoeken door te vragen wie zich enigszins herkent, of kan verbinden met 'het andere geluid' dat iemand inbrengt. Wanneer het na een goede exploratie en herhaling van deze eerste drie stappen duidelijk is dat er een aantal voorstellen zijn, worden deze ter stemming aan de groep voorgelegd. Bij een unanieme meerderheid, breng je het voorstel in de praktijk. Wanneer er een heel verdeelde stemming is, ga je terug naar stap een en moedig je de groep aan tot lobbyen, om meer helderheid te krijgen in de waarde van de verschillende opties. Wanneer er een duidelijke meerderheid is, ga je naar stap vier.
4. Voeg de wijsheid van de minderheid toe: deze stap maakt deze methode anders dan vele anderen. We gaan namelijk diepte toevoegen aan het meerderheidsbesluit. Allereerst door expliciet het verlies te erkennen van degenen die iets anders hadden gewild. Ten tweede door aan deze minderheid te vragen wat zij nodig hebben om mee te komen met het meerderheidsbesluit. Niet om hen te verleiden om met het besluit mee te gaan, maar om het besluit te verrijken met de wijsheid die zij in zich dragen. Nu lijkt dit op het eerste gezicht op eindeloos polderen en slappe compromissen sluiten. Maar dat is het niet. Het besluit staat vast, er is geen ruimte meer voor lobbyen. We gaan doen wat de meerderheid heeft besloten, maar voegen daar de stem van

de minderheid aan toe. En dan stemmen we nog een keer, met de hele groep. Mocht het niet lukken om de stemming na zo'n maximaal drie keer rond te krijgen, is de kans groot dat iets in de onderstroom het proces blokkeert. Zoals onuitgesproken emoties, onderhuidse vetes en niet-gecheckte aannames. Wanneer een groep in herhaling valt of ongedurig wordt, is het tijd om naar stap vijf te gaan.

5. Duik in de onderstroom: in de Lewismethode heb je een aantal technieken om de onderlinge tegenstellingen veilig in de groep te onderzoeken, om tot oplossingen te komen. Wat deze technieken gemeen hebben, is dat ze de beleefdheid uit het gesprek halen. In plaats van het zoeken naar overeenkomsten, krijgen nu juist de verschillen de ruimte. Na instemming van de groep en het bespreken van de nodige veiligheidsregels, onderzoek je met elkaar de polariteit of het meningsverschil dat op dat moment voor de grootste wrijving zorgt.

Dit doe je door op een gestructureerde manier een pittige discussie met elkaar te voeren. Hierin zoek je niet naar de overeenkomsten, maar naar de verschillen. Het is geen discussie in de zin van 'elkaar overtuigen', maar een gesprek waarin je de tegenstellingen in hun uitvergroete vorm laat zijn. Praktisch gezegd zet je de twee kanten van de tegenstelling in de ruimte neer en laat je de groep gestructureerd vanuit beide kanten 'pijlen gooien' naar de andere kant. De kant die niet aan het woord is, luistert goed naar de andere kant en ontvangt de pijlen. Hoe giftiger en scherper de opmerkingen zijn, hoe meer nieuwe inzichten de groep zal verzamelen. Niet zelden vindt een groep dit erg spannend en bevrijdend tegelijkertijd.

Na het pijlen gooien, krijgt iedereen de tijd om voor zichzelf na te gaan welke opmerkingen het meeste binnenkwamen. Vervolgens delen de groepsleden met elkaar wat hen raakte, en welke inzichten dit hen persoonlijk heeft gebracht. Deze verzameling van nieuwe inzichten wordt vervolgens meegenomen in een grondige dialoog (terug naar stap een van de methode) om tot constructieve en inclusieve besluiten te komen.

Het bijzondere van deze methode is dat er verbinding ontstaat door de verschillen uit te vergroten. Door te polariseren schiet de knoop waar de groep in vast zat als het ware los. Ik vergelijk dit proces wel eens met een goede massage. Soms een pijnlijke activiteit, maar uiteindelijk zorgt het ervoor dat alles weer soepel kan bewegen.

Referenties

- Kramer, J. (2009). *Normaal is Anders! Leidinggeven aan culturele dynamiek in teams*. Amsterdam: Business Contact.
- Lewis, M. (2008). *Inside the No: Five Steps to Decisions that Last*.
- Mindell, A. (1995). *Sitting in the fire: Large group transformation using conflict and diversity*. Portland: Lao Tse Press.

Websites: www.deepdemocracy.nl en de internationale community site www.deep-democracy.net

Jitske Kramer is corporate antropoloog. Als coach en consultant is zij gespecialiseerd in het werken in een internationale en cultureel diverse omgeving. Auteur van 'Normaal is Anders!' en 'Wow! Wat een verschil'. Gelicenceerd deepdemocracyopleider. Medeoprichtster van de Academie voor Organisatiecultuur. www.humandimensions.nl en www.diversiteitenverandering.nl