

2016 BESTE WERKGEVERS

Het grootste en meest betrouwbare medewerkersonderzoek van Nederland door **Effectory** en **Intermediair**



Beste Werkgevers Succes door explosie van talent

4

winnaars 'Ik heb nog nooit een managementboek ingezien'

Deep Democracy
Cultuurshock
door kantoorpolitiek

DIT IS EEN COMMERCIELE UITGAVE, VERSPREID MET HET FINANCIEELE DAGBLAD. DE REDACTIE VAN HET FINANCIEELE DAGBLAD HEEFT GEEN BETROKKENHEID BIJ DEZE PRODUCTIE.

Achterover hangen is er niet meer bij

Mensen zeggen de belangrijkste
dingen vaak niet tijdens een
regulier overleg, maar tijdens
pauzes en bij kopjes koffie.
"Corporate antropoloog"
Jitske Kramer is ervan
overtuigd dat je deze
standpunten eerder boven

tafel krijgt met Deep Democracy.

Na een aantal onderzoeken in Afrika was het juist de corporate tribe in Nederland, van overlegstructuren en kantoorpolitiek, die Jitske Kramer een cultuurshock bezorgde. Toch ging de cultureel antropoloog als trainer en coach aan de slag in het bedrijfsleven. In 2009 leerde ze Deep Democracy kennen, een methode die na de apartheid in het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven was ontwikkeld. Volgens Kramer een heel praktische manier om verschillende meningen zichtbaar en bespreekbaar te maken en die te bundelen tot één besluit, zonder eindeloos te polderen. Ze schreef er een boek over, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, met de bedoeling om meer mensen het volle potentieel van een groep te helpen benutten.

Voortdurend alle meningen aanhoren, dat kost toch ontzettend veel tijd? 'En hoe we het nu doen, kost dat niet veel tijd? Een bijeenkomst organiseren met daarin een korte uiteenzetting, een verkenning en een snel besluit, want dat voelt lekker en actief. Maar na dat besluit wordt er erover doorgepraat in de wandelgangen en blijkt dat we het toch moeten bijstellen. Dat gaat gepaard met de nodige emoties, grapjes en vertragingstactieken, waarna er weer een nieuwe meeting komt. Dat kost pas tijd, geld en ongelooflijk veel gedoe! Ik zeg: leg alles meteen op tafel. Dan duurt een bijeenkomst misschien drie keer zo lang, maar dan heb je aan het eind wel een beter, breed gedragen besluit.'

Hoe is Deep Democracy anders dan tegenspraak organiseren of het uitnodigen tot kritiek? 'Tegenspraak gaat ervan uit dat er al een besluit is genomen, waar je tegenin

mag gaan. Deep Democracy komt eerder in het proces: het gaat erom dat je een kwestie altijd van alle kanten bekijkt voordat je een besluit neemt. Je vraagt zaken als: "Wat heb je nodig om mee te gaan met het besluit?" Of: "Is er iemand die er anders over denkt?" Je verspreidt het alternatief om informatie en ideeën in een groep te laten stromen. "Wie kan zich hierin herkennen, al is het maar een beetje?" Kortom, je voegt aan het meerderheidsstandpunt, de wijsheid van de minderheid toe.'

Waarom blijft het toch zo lastig om open staan voor een afwijkende mening? 'Dat is een vraag die een heel lang antwoord verdient. Maar in het kort: niets heeft betekenis van zichzelf, mensen geven samen betekenis aan de chaos om ons heen. We ordenen zaken in goed en fout en als heel veel mensen hetzelfde zeggen en vinden, dan wordt het "waar". Dit noemen we cultuur. We vinden het lastig als de door ons creëerde orde wordt uitgedaagd en denken snel dat een andere mening de boel belemmert. Maar dat is niet zo: in dat nieuwe perspectief zit ook de vooruitgang, de innovatie. Dus vraag actief: "Wie heeft er nog een ander idee?" En vraag door. Het wil niet zeggen dat we dat andere idee altijd moeten opvolgen, maar je moet het op zijn minst met zijn allen overwegen en die overweging moet openbaar gebeuren. Een goede leider zorgt dat iedereen gehoord wordt.'

Het andere idee kan ook een heel slecht plan blijken ... 'Dat weet je inderdaad niet. Is het gek of is het briljant? Dat moet je onderzoeken, maar zonder gekke meningen krijg je geen vooruitgang. Ik laat in lezingen vaak een plaatje zien



van vogels die op een draad zitten. Eentje hangt op zijn kop, dat valt de zaal altijd op. Als ik hen vraag wat ze tegen dat vogeltje zouden zeggen, komt er vrijwel altijd: "Waarom hang jij ondersteboven?" Een betere vraag is: "Hé vogel, wat zie jij daar eigenlijk?"

Hoe voorkom je stroperigheid in de besluitvorming? 'Die stroperigheid is er toch al, of die nu tijdens de vergadering ontstaat of daarna. Maar een goede bijeenkomst met Deep Democracy is niet stroperig als iedereen alles durft te zeggen wat hij of zij denkt. Dan is het juist spannend en levendig, mensen delen hun gevoel en gedachten, zo ontstaat juist flow en creatie. Een groep is geen bundeling individuen, maar een bundeling van relaties. En die relaties moet je onderhouden door te praten.'

Denkt de groep niet: waar gaat dit heen? 'Soms wel, dat maakt het juist spannend. Het hangt er ook van af hoe je een bijeenkomst start. Vragen of je plan A of plan B gaat doen is een andere insteek dan vragen: "Wat gaan we doen?"

Niet iedereen heeft in een vergadering meteen een mening klaar. 'Nee, dat klopt, deze methode vraagt nogal wat van je. Inspraak en meebeslissen vraagt dat je in de materie verdiept. Dat je luistert naar ieders input en die op waarde weet te schatten. Als er iemand is met veel ervaringsdeskundigheid of wetenschappelijke informatie, dan is het verstandig daar met elkaar goed naar te luisteren. En soms vind je twee dingen

Cultuurshock door kantoorpolitiek

Wie is Jitske Kramer?

1973	Geboren
1986 – 1992	Praedinius Gymnasium, Groningen
1992 – 1998	Culturele Antropologie, Universiteit Utrecht
1998 – 2006	Trainer/Consultant, Boertien Training
2006 – 2016	Eigenaar HumanDimensions
2009 – 2010	Lector Cultural Dynamics, Hogeschool TIO
2009 – heden	Gastdocent Nyenrode Business Universiteit
2013 – heden	Eigenaar en medeoprichter Academie voor Organisatiecultuur

Boeken

2009	Normaal is anders! Leiding geven aan culturele dynamiek in teams
2013	Wow! Wat een verschil
2015	Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid
2015	The Corporate Tribe (samen met Daniëlle Braun)

tegelijk: je ziet zowel wat in het budget inkrimpen als het budget juist uitbreiden. Deel je mening, je zorg, leg de feiten op tafel. Het is als een dans. De leider moet af en toe zijn leidersrol loslaten en de groep of een individu moet dan wel die rol oppakken. Achterover hangen is er niet meer bij.'

Je beschrijft in je boek ook "sabotage" in een groep. Hoe zie je dat? 'Sabotagegedrag ontstaat wanneer er niet meer openlijk over zaken wordt gesproken, waardoor informatie en energie niet meer stromen. Het begint vaak doordat een standpunt of een bepaalde manier van doen onder water wordt gedrukt. Subtiele signalen laten vaak zien dat er iets nog niet gezegd of gehoord is: grapjes, smoesjes, roddels, communicatie die stopt. Dat kan oplopen tot openlijk conflict. Zorg dus dat je goed luistert en bij grapjes meteen onderzoekt of ze echt als grapje zijn bedoeld of dat iemand een bezwaar heeft. Structureel te laat komen is ook zo'n een signaal: hier kan een hele wereld van redenen achter zitten die veel belangrijke informatie in zich dragen. En wanneer iemand "de waarheid" claimt, komt de vrije deling van invalshoeken vaak ook tot stilstand. Met sabotagegedrag tot gevolg.'

Het lijkt een methode voor groepen waar spanning heerst. Wat als het allemaal wel prima gaat? 'Dan zal de methode van Deep Democracy versnellen en verdiepen. Alert blijven op andere meningen wanneer er vertrouwen is in elkaar en er goed geluisterd wordt, brengt een groep in beweging. Bij elk besluit kan het ook in goed lopende groepen spannend zijn, want wie mag wat beslissen en wat gaan we doen? Deep Democracy helpt om de wijsheid van de minderheid te blijven horen en om daadkrachtige en duurzame besluiten te kunnen nemen.' ■ door Irina Mak

Deep Democracy in Zuid-Afrika

Myrna en Greg Lewis kregen in de jaren 90 de opdracht om Eskom, het elektriciteitsbedrijf van Zuid-Afrika, om te vormen van een racistische, op apartheid gestoelde organisatie naar een niet-rationale organisatie met inspraak en een nieuwe machtsverdeling. Er heerste verwarring en het was belangrijk dat teamleiders goed en snel leerden omgaan met tegenstellingen en spanningen in hun teams. Inmiddels wordt Deep Democracy in meer dan twintig landen in de wereld toegepast, van boardrooms tot voetbalkantines. De methode wordt gegeven door gecertificeerde opleiders, zoals Jitske Kramer.

De 5 stappen van Deep Democracy

De methode is met name geschikt als je met een hele groep tot een besluit moet komen. Dus bij thema's waarvan jij vindt dat iedereen erover moet meepraten. Doe eerst een zogeheten check-in: iedereen spreekt zijn verwachtingen en intenties uit.

- 1 Verzamel alle invalshoeken.
- 2 Zoek actief naar "het alternatief", vraag expliciet of iemand nog een heel ander idee heeft.
- 3 Verspreid het alternatief, vraag bijvoorbeeld: 'Wie herkent dit?'
- 4 Voeg de wijsheid van de minderheid toe aan het besluit. Geef erkenning aan wie zijn zin niet krijgt, vraag wat ze nodig hebben om wel mee te kunnen gaan.
- 5 Duik in de onderstroom. Vooral belangrijk voor groepen die zijn vastgelopen. Vraag aan de groep wat zich onder de waterlijn afspeelt om onderlinge tegenstellingen te onderzoeken en tot oplossingen te komen.

