

Interview met Jitske Kramer

De essentie van Deep Democracy



Jitske Kramer

“Deep Democracy gaat over het goede gesprek, het betere conflict en het beste besluit”

Wat is voor jou de essentie van Deep Democracy?

Voor de essentie van Deep Democracy (DD) verwijs ik naar de omschrijving van mijn collega Frank Weijers: “Deep Democracy gaat over het goede gesprek, het betere conflict en het beste besluit”.

Kern van de DD aanpak is om alle perspectieven op z'n minst te horen en het liefst te benutten. Het gaat om het ontsluiten van alle wijsheid die besloten ligt in een groep. Daarmee bereik je de mooiste besluiten. DD vraagt dat groepsleden bereid zijn om geraakt te worden door wat de ander zegt. En dat ze daarvoor niet alleen luisteren met hun oren, maar juist ook 'luisteren' met hun ogen, hart en huid.

ander zegt. Wees eens wat vaker stil. Stilte geeft ruimte om echt te luisteren naar wat de ander zegt. Zeg wat je te zeggen hebt, wees daarin niet terughoudend, en luister.

Het beste besluit voor ons, voor de groep, voor de organisatie of voor het project kan anders zijn dan wat ik nu wil. Het beste besluit is het hoogst haalbare resultaat voor de groep. Wat ik er als individu aan heb toe te voegen, voeg ik ook toe. Het gaat vooral om het horen van elkaars behoeften. Het gaat niet om een compromis, maar om een unaniem besluit voor het hoogst haalbare resultaat van die groep op dat moment.

Ook voor DD zijn er vele invalshoeken. Bij Human Dimensions gebrui-

We zijn er op uit om ieder perspectief te horen, niet persé ieder mens

Door:
Rolf Koops

Hoe kan Deep Democracy behulpzaam zijn op de terreinen van:

- a. **Besluitvorming**
- b. **Organisatieverandering**
- c. **Groepsprocessen**

Het is niet zo dat iedereen altijd zijn of haar zin krijgt. Het gaat om het voeren van oprechte gesprekken, dat zowel verteller als luisteraar bereid zijn geraakt te worden. En dat iedereen in de groep het lef heeft om de eigen mening bij te stellen. Je mag zeggen: "I feel you, maar ik besluit het toch anders te doen."

Wat vaak gebeurt in organisaties en bij besluitvormingsprocessen is dat er ellenlang vergaderd wordt en dat het echte gesprek gevoerd wordt bij de koffieautomaat. Dat is ontzettend jammer. DD biedt handvatten om het goede gesprek in de groep te kunnen voeren.

We zijn zo weinig gefocust op wat de

ken we de Lewis methode. Myrna Lewis ontwikkelde deze methode en bouwde daarmee voort op de fundamenten van DD, gelegd door Arnold Mindell. De Lewis methode bestaat uit gespreksvormen, gesprekstechnieken en stappenplannen. In de methode neem je de hele mens mee en niet, vooral niet, alleen zijn of haar hoofd. De stappen zijn slechts het hulpmiddel. De essentie zit 'm juist in het toepassen van metaskills, het aannemen van de juiste houding, gevoel voor zijnsenergie, oprechte aandacht en congruentie.

De eerste drie stappen van de Lewis methode zijn de basisstappen voor wat we in DD het goede gesprek noemen:

1. **verzamel alle invalshoeken**
Nodig iedereen uit om zijn of haar mening, idee en invalshoek te delen. Dit vraagt om een

onbevooroordeelde, luisterende houding. Alle invalshoeken doen er toe. Open en neutraal.

2. zoek actief naar het alternatief

Zoek actief naar de afwijkende mening. Terwijl we ideeën met elkaar delen, tekenen zich vaak enkele voorstellen af. De neiging is om met deze voorstellen mee te gaan en tot besluitvorming over te gaan. Niet in Deep Democracy. Hierbij vraag je expliciet of iemand nog een heel ander

idee heeft. Je zoekt actief naar de afwijkende mening, het alternatief.

3. verspreid het alternatief

Voorkom dat mensen alleen komen te staan door te vragen wie zich enigszins herkent of kan verbinden aan het nieuwe voorstel. Wanneer iemand een nieuw perspectief inbrengt, is de kans aanwezig dat deze wordt ontvangen met gelach of gezucht; 'heb je hem weer', of 'we waren bijna rond!'. Wanneer het na een goede

De Lewis methode bestaat uit gespreksvormen, -technieken en stappenplannen



Myrna Lewis

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 betreffende voorstel in de praktijk. Wanneer er een verdeelde stemming is, ga je terug naar stap 1 en vraag je iedereen goed en helder te lobbyen voor zijn of haar keuze om zo meer helderheid te krijgen in de waarde van de verschillende opties.

We zijn in de dagelijkse praktijk gewend aan het vergaderen onder tijdsdruk, de structuur van een agenda en het nemen van veel besluiten. Het voelt lekker: we hebben ons lijstje afgewerkt en veel acties afgesproken. Achteraf blijkt vaak dat we te snel hebben besloten. En dat het ons ook veel energie en tijd heeft gekost. DD draait dit proces als het ware om. We voeren eerst het goede gesprek. Dat kost tijd en die nemen we er ook voor. Het resultaat zal zijn dat we tot het beste besluit voor dat moment gekomen zijn. Daarna hoeft je niet meer het overloze gesprek te voeren. Groepen die deze ervaring met de DD techniek hebben, maken het moeizame begin van het proces steeds korter. Je maakt als groep ruimte voor het conflict, de groep gaat naar de hitte toe in plaats van eromheen.

Hoe kan DD van betekenis zijn voor organisatieverandering?

Niets heeft betekenis van zichzelf, mensen geven betekenis. De manier waarop mensen betekenis geven is een kwestie van cultuur. Organisatieverandering gaat over collectieve gedragsverandering. De sturingsvariabelen zijn interactie en besluitvorming. De kern van organisatieverandering zit daarmee in het optimaliseren van interactie en besluitvorming.

Vragen die bij zo'n organisatieverandering horen zijn:

- Wie mag waaraan meedoen?
- Wie mag waarover meepraten?
- Wie mag waarover beslissen?

De acceptatie van ieders rol is heel belangrijk.

Met DD zoeken we tijdens gesprekken altijd naar 'dat wat nog niet gezegd is'. Dit geeft goede gesprekken. De besluitvormingstap van DD, waarbij je het meerderheidsbesluit volgt en de minderheidswijsheid toevoegt, is niet in elke situatie de beste manier om toe te passen. Soms is visionair breken nodig. Innovatie en werkelijk nieuwe dingen doen, kan nu eenmaal niet altijd diep democratisch afgestemd worden, omdat nog niet iedereen de complexiteit van de situatie kan overzien. Dan is een autocratisch besluit nodig en het vertrouwen in de visionair. We gaan het doen. Niet iedereen heeft dan inspraak gehad bij het besluit. Wel kun je dit besluit verrijken door aan de betrokkenen te vragen wat men nodig heeft om mee te gaan in dit besluit, om dit vervolgens toe te voegen aan het besluit. De mate waarin mensen een autocratisch besluit zullen volgen, hangt samen met de mate waarin de leiders ook worden gezien als leiders. Gesprekken, besluiten, organisatieverandering gaan over macht. Wie bepaalt wat? De gesprekstechnieken van DD zorgen ervoor dat we, ondanks alle verschillen in macht en hiërarchie, toch alle stemmen zo goed mogelijk kunnen horen en de collectieve wijsheid kunnen benutten.

Hoe werkt DD in groepsprocessen?

Het behoeft geen uitleg dat er in elke groep verschillen zijn. Het is aan de groep om een ordening te vinden hoe met deze verschillen om te gaan. Veiligheid is daarbij een essentiële voorwaarde. Voorbeelden van passende check-in vragen zijn: 'waar ben je bang voor?' of 'welke roddel moeten we delen?'. Bij DD start de begeleider altijd met het zelf beantwoorden van de check-in vraag. Door de openheid van de begeleider, is het makkelijker zelf ook open te antwoorden. Om na te gaan of datgene wat iemand inbrengt ook bij andere groepsleden speelt, stel je als begeleider de vraag: 'wie herkent dit?'. Het verspreiden van de verschillende geluiden, juist ook als die afwijken van de heersende norm, vergroot de veiligheid. Immers, te allen tijden zijn verschillende perspectieven op de werkelijkheid mogelijk.

In hoeverre kun je DD gebruiken voor persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld voor het oplossen van een innerlijk conflict?

Dat kan heel goed. De gesprekstechnieken van DD richten zich op groepen en net als bij een verzameling mensen, kun je naar jezelf kijken als een verzameling innerlijke stemmen met ieder een eigen geluid of belang. Sommigen zijn luid en duidelijk en anderen zijn meer weggestopt: een meerderheidsverhaal met een minderheidswijsheid waar je niet goed naar luistert is hét recept om jezelf te saboteren. Ja zeggen en nee doen. En daar dan weer gefrustreerd van raken. Ook hier geldt: ga actief op zoek naar dat wat je niet hardop tegen jezelf durft te zeggen.

DD kijkt naar de groep als geheel. Het is daarmee een paradigmashift ten opzichte van andere methoden en technieken die kijken naar het individu in de groep. De achterliggende visie is dat het verbeteren van de groep leidt tot ontwikkeling van het individu. Als groepslid word je je bewust van je eigen voorkeuren, je eigen patronen, je oordelen en het niet-neutraal zijn. Je kunt zeggen dat je het goede gesprek met jezelf aangaat door via de neutrale positie de dialoog te voeren met je innerlijke stemmen. Alle innerlijke

stemmen kunnen zo worden gehoord, om erachter te komen: wie zit er eigenlijk aan het stuur? Je kunt de stappen 1, 2 en 3 van DD ook in je eentje doen. Voorbeeld: naar welke interne roddel heb ik te luisteren?

Hoe verhoudt zich DD tot het zelfstandige individu, het domein waarop de psychologie zich voornamelijk richt?

NLP is een model voor effectieve communicatie en doelgerichte verandering. NLP is een methode voor het bestuderen van de subjectieve ervaring: hoe mensen komen tot hun waarnemingen, gedachten, stemmingen en gedrag?

Het is geen of-of en niet DD óf het individu, antropologie óf psychologie. Het is en-en. De antropoloog en de psycholoog hebben elkaar nodig. DD gaat er vanuit dat via de groep met het individu wordt gewerkt en via het individu met de groep. De naamgever van de Lewis-methode, Myrna Lewis, is psychotherapeut, een discipline die voortkomt uit de psychologie. 'We zijn er op uit om ieder perspectief te horen, niet persé ieder mens.' Dat wat niet gezegd wordt, doet er ook toe, zo is de benadering. ■



drs. Jitske Kramer is corporate antropoloog en volgde de opleidingen Psychodrama en Voice Dialogue. Culturele antropologie is de discipline die zich afvraagt wat het betekent om mens te zijn tussen mensen in organisaties en daarbuiten. In 2012 zette ze Deep Democracy in Nederland op de kaart. Deep Democracy is een filosofie, methode en techniek in één. Jitske verzorgt samen met een team van instructeurs vele trainingen hierover. Jitske is auteur van onder andere Deep Democracy en Building Tribes.

Links: www.deepdemocracy.nl
www.humandimensions.nl