

UIT:

Elegant Beïnvloeden, van conflict naar kans (nov. 2016)

Auteur: Wanda N. Everts

Deep Democracy

Medio jaren negentig van de vorige eeuw is in Zuid-Afrika een nieuwe benadering van conflicten ontwikkeld, of liever: een nieuwe methode om te komen tot besluitvorming met een zo groot mogelijk draagvlak. De achterliggende gedachte is dat als mensen heel actief betrokken worden bij een te nemen besluit, zodat zij daarmee kunnen instemmen, dan zal dat besluit dus op minder weerstand stuiten en gemakkelijker worden nageleefd. Met minder conflicten als gevolg.

Deze methode heet Deep Democracy. De ontwikkeling ervan begon kort nadat de apartheid daar was afgeschaft. Dat had een enorme sociale revolutie tot gevolg in die samenleving die volledig doordrenkt was van de expliciete raciale ongelijkheid. De vanzelfsprekendheid van wie de besluiten mochten (en dus ook moesten) nemen viel weg, niet alleen in politieke zin, maar bijvoorbeeld ook in de bedrijven en andere organisaties. De zwarte en gekleurde werknemers, die nog nooit enig besluit op het werk hadden genomen, werden opeens mee verantwoordelijk, de 'blanke' top wilde opeens naar ze luisteren: wat hadden ze te zeggen dan? Onzekerheid en gebrek aan vertrouwen in elkaar waren massief en tastbaar in die tijd.

In deze omstandigheid besloot een staatsbedrijf van een nutsvoorziening met 5000+ medewerkers de blanke leidinggevenden van het middenkader te ontslaan, om zodoende ruimte te maken voor de inbreng van de zwarte en gekleurde medewerkers. Die wisten daar niet onmiddellijk raad mee. Om uit deze impasse te komen, heeft het bedrijf de heer en mevrouw Greg & Myrna Lewis benaderd met de vraag om de medewerkers te leren hoe hiermee om te gaan.

Greg en Myrna Lewis waren – Greg is inmiddels overleden – allebei onder andere psycholoog. Als psycholoog zijn ze allebei geschoold in het denken van Arnold Mindell, een baanbrekende Amerikaanse psychotherapeut met een achtergrond als kernfysicus. Mindell was de eerste die beschreef hoe het gedrag van de elementaire deeltjes die hij in Genève, Zwitserland, bestudeerde, door hem ook werden herkend in het psychologische gedrag van mensen. Dit sterk wetenschappelijk georiënteerde gedachtegoed van Mindell is door Greg en Myrna Lewis voor het genoemde staatsbedrijf uiteindelijk omgezet in een heel handzaam en praktisch te hanteren vijfstappenmodel om te komen tot gezamenlijk gedragen besluiten. Daarbij zijn bovendien een aantal andere gespreks- en besluitvormingstechnieken ontwikkeld, dus behulpzaam zijn om dat vijfstappenmodel goed te kunnen toepassen. Aanvankelijk bestond de training aan de zwarte en gekleurde medewerkers uit een train-the-trainer-training, omdat het echtpaar onmogelijk zelf 5000+ mensen kon aanleren om de methode te gebruiken. Hun train-the-trainer-training besloeg vijf werkdagen, met het enorme effect dat niet alleen daadwerkelijk gezamenlijk – dus op democratische wijze – besluiten werden genomen, maar ook dat de raciale spanningen in het bedrijf gaandeweg merkbaar afnamen. In plaats van de besluitvorming te baseren op de uitsluiting van raciale groepen, was er ruimte gecreëerd voor 'inclusieve' besluitvorming: iedereen hoort erbij en draagt er ook aan bij. Elke stem wordt gehoord en heeft dus waarde voor het gehele proces, voor de hele groep.

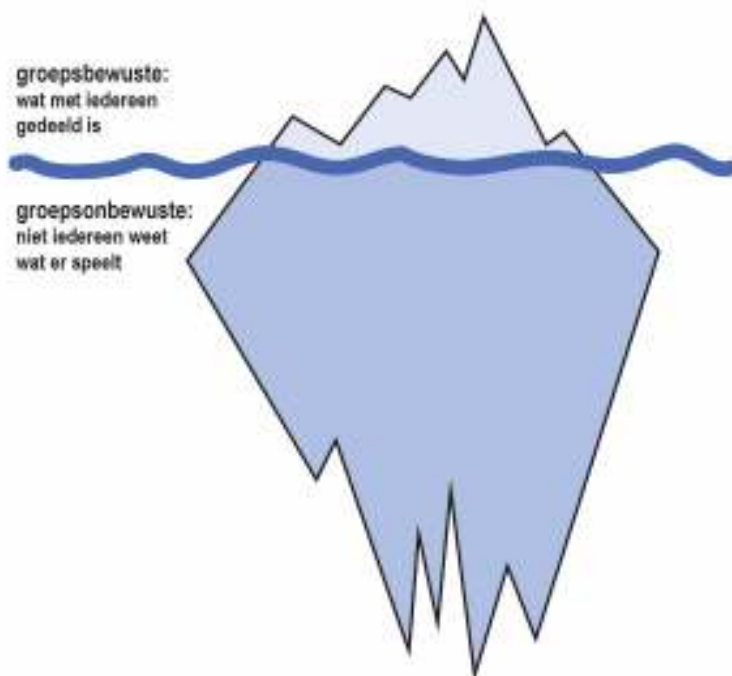
Het is goed daarbij te bedenken dat in het Afrikaanse denken – anders dan in het Westen – de groep als entiteit een heel belangrijke plaats inneemt. In het Westen is het individu de

maat der dingen; in Afrika (onder andere) is de groep de maat der dingen. Ook bij Deep Democracy is daarom de groep als zodanig het vertrekpunt van het denken.

Freud maar dan anders

Greg en Myrna Lewis waren psychologen en dus vertrouwd met de ijsberg als metafoor voor het mens als individu. Wat boven de waterlijn is, heet bij Freud het 'bewuste'; wat onder de waterlijn is, heet het 'onbewuste'.

Dit uitgangspunt is in Deep Democracy omgezet naar de groep. Boven de waterlijn doelt op 'iedereen in de groep weet wat er speelt'. Onder de waterlijn is dan 'niet iedereen is op de hoogte'. Het domein van onder de waterlijn is dus niet meer het intuïtieve, onbewuste gepleegde gedrag. Het beschrijft enkel dat niet alle leden van de groep van alles op de hoogte zijn.



Kijken we naar de groep als een ijsberg, dan wordt ook duidelijk dat alle leden van de groep dus samen die ijsberg vormen. Inclusief alle aspecten, kenmerken, ervaringen en emoties etc. van elk van de leden. De leden van een groep – bijvoorbeeld een team of een afdeling in een bedrijf – zijn tenslotte complete mensen, met alles erop en eraan. Ze zijn medewerker van dat bedrijf, maar ze zijn ook iemands buur, een zoon of een dochter, ze zijn zelf vader of moeder, broer of zus, ze spelen voetbal of ze kaarten in hun vrije tijd, ze zijn soms patiënt en soms verzorgen ze een ander. Enzovoort, enzoverder. Mensen zijn méér dan alleen de rol die ze op het werk vervullen. En ze zijn ook meer dan alleen de rol die ze in het gezin vervullen, of in de straat of wijk of stad waar ze wonen. Elk mens vervult heel veel rollen, die soms tegengestelde vaardigheden of inzet vragen. Tegelijkertijd is een rol altijd groter dan één individu: er zijn immers heel veel mensen die dezelfde rol vervullen. De rol van leidinggevende, de rol van de baas, zelfs de rol van de Koning is groter dan de individu die toevallig op dit moment een koning is.

Er zijn ook andere rollen dan die van mensen. Zo is er de rol van geld en van tijd. Van koffie. Van klimaat en de rol van klimaatverandering. De rol van liefde en vertrouwen, van oorlog en geweld. Er is de rol van conflicten, van eenzaamheid en de rol van de verandering. Alles, echt alles kan een rol in een groep zijn.

Terug naar de ijsberg: alle leden van de groep zitten dus met al hun rollen in die ijsberg. Al die rollen vormen samen de groep, die ijsberg. Een individu zit in een groep, en de groep – in de vorm van al die rollen – zit ook in elk individueel lid van die groep. Wij herkennen immers allemaal in zekere mate al die denkbare rollen. Wie heeft geen ervaring met de rollen van geld, tijd, koffie, klimaat, liefde en vertrouwen, conflicten, eenzaamheid en verandering, etc.? Er is – onder de waterlijn – rolfluiditeit: we wisselen voortdurend en heel vloeiend van rol. Het kunnen zijn van een *leider* en het kunnen zijn van een *volger* bestaat onder de waterlijn naast elkaar. De rol van praten en de rol van zwijgen zijn net zo uitwisselbaar (fluïde) in ons allemaal. Dat geldt uiteindelijk voor alle rollen. Ze zijn er, zonder rangorde, zonder oordeel.

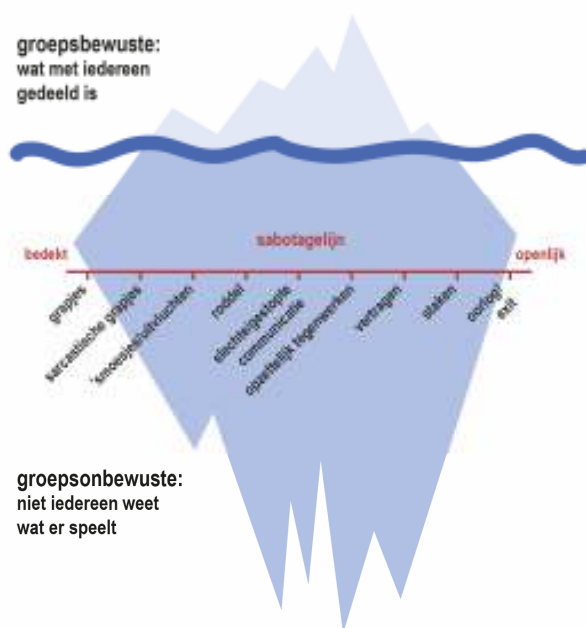
Maar onder die waterlijn kan ook een onvrede in de groep ontstaan! Onafhankelijk of dit nu bij één persoon is of bij meer leden. Zodra één groepslid onvrede ervaart, is er dus 'onvrede in de groep'. De rol van onvrede zoekt dan een uitingsvorm. Het kan zijn dat die onvrede direct wordt gedeeld met de hele groep: dan verschijnt deze boven de waterlijn: iedereen is ervan op de hoogte. Hier kan openlijk worden besproken wat er dwars zit en wie dat eigenlijk wel herkent. Zo kan gezamenlijk (volgens het stappenplan) een besluit worden genomen wat te doen met die onvrede.

De rol van onvrede kan ook besluiten onder de waterlijn te blijven. Dan wordt aangehaakt bij de Sabotagelij, ook wel de Verzetslijn of Terrorismelij genoemd. De gezamenlijke besluitvorming wordt gesaboteerd door het verzet dat in de groep leeft.



Het verzet kan beginnen met nogal 'bedekte' grapjes en kan erin resulteren dat er een openlijke strijd ontstaat of dat een of meer groepsleden openlijk afhaken/vertrekken.

Deze sabotagelij heeft logischerwijs veel overeenkomsten met de Escalatieladder van Glasl.



Wanneer ontstaat dat verzet? In elk geval is het risico daarop tamelijk groot als er in de groep het gevoel ontstaat dat er onvoldoende wordt geluisterd. Dat wordt communicatief (op onbewust niveau) meestal opgevat als de boodschap: 'Jouw mening telt niet mee, wat jij vindt heeft voor mij geen waarde'. Deze boodschap raakt aan het thema *erkenning*, waarvan we eerder in dit boek al hebben gezien hoe belangrijk dat voor iemand is, op existentieel niveau. In meer praktische zin raakt de boodschap ook aan het thema *gezichtsverlies*, dat bij de Escalatieladder van Glasl zo'n kantelfunctie in een conflict heeft.

Binnen Deep Democracy (de Lewis-methode) zijn diverse technieken en benaderingen ontwikkeld, zodat de onder de waterlijn bestaande ideeën en gevoelens (allemaal rollen dus) zo veilig mogelijk boven de waterlijn worden gebracht. En natuurlijk zijn er specifieke technieken om de onderstroom in te duiken, zodat alsnog gezegd kan worden wat gezegd moet worden.

Als basisstructuur geldt een vijfstappenplan:

Stap 1: Verzamel alle invalshoeken.

Stap 2: Zoek actief naar het alternatief, de NEE, het afwijkende geluid.

Stap 3: Verspreid dit alternatief, dit afwijkende geluid in de groep: Wie herkent dit/zoiets?

Hierna kan een stemming plaatsvinden; bij unanimiteit is er in elk geval een besluit.

Stap 4: Is er sprake van een minderheid, dan wordt deze per persoon benaderd:

- * Spijtig voor je dat jouw voorkeur het niet heeft gehaald.
- * Wat heb je nodig om mee te gaan met het meerderheidsbesluit?

Dan volgt opnieuw een stemming over het voorstel, waaraan nu de wijsheid van de minderheid is toegevoegd. Bij unanimité is er alsnog een gezamenlijk gedragen besluit.

Stap 5: Heeft het voorgaande nog geen gezamenlijk besluit opgeleverd, dan zit er meer verzet onder de waterlijn. In dat geval: duik in de onderstroom!

Deze aanpak kan lijken op wat in Nederland polderen wordt genoemd. Ook zullen associaties kunnen ontstaan met bijvoorbeeld de Harvard-techniek van onderhandelen op het niveau van belangen. Toch zit er een wezenlijk verschil in, omdat in Deep Democracy zo radicaal wordt gekozen om te kiezen voor volstrekte inclusiviteit van elke stem en beslist niet te sturen op een uitkomst of richting. Zodra een procesbegeleider inhoudelijk een bepaalde kant op wil, waar niet iedereen in de groep het mee eens is, wordt immers de sabotagelijijn in werking gezet. De neutraliteit van de begeleider is dus bijzonder belangrijk om daadwerkelijk tot gezamenlijk gedragen besluiten te komen. En zoals we al eerder zagen: voor neutraliteit (of: oordeelloosheid) is compassie nodig. Compassie met het afwijkende, het nare, het deel dat we eigenlijk afwijzen. Oordeelloze compassie is het anker van de begeleider.

Een voorbeeld

Hun vader was een paar jaar geleden overleden. Hij was 93. Rondom zijn uitvaart was een boel onderhuidse onvrede ontstaan en zelfs openlijk geruzie, die dan weer haastig werd gedempt.

Nu gaat het slecht met moeder. Ze woont sinds het overlijden van haar man in een verzorgingshuis; de kinderen doen wel hun best om samen de mantelzorg uit te voeren, maar in de praktijk komt dit neer op de nabij wonende dochter.

Deze kinderen – nu in leeftijd variërend van 70 tot 55 jaar – hebben onderling niet allemaal een goede band met elkaar. Sommigen hebben elkaar sinds de begrafenis van vader helemaal niet meer gesproken. Ze vinden zelf dat ze daar een uitstekende reden voor hebben. En ze zien ook in dat het met het te verwachten overlijden van hun moeder nog weleens helemaal mis kan gaan. Dan moeten immers ook de erfenissen worden verdeeld, inclusief nog die van vader.

Op initiatief van de oudste zoon besluiten de kinderen voorafgaand aan het overlijden van moeder met elkaar het gesprek aan te gaan. Omdat ze verwachten dat het gesprek zal ontaarden in verwijten over en weer, waardoor iedereen boos en gekwetst raakt, roepen ze de hulp van een dialoogbegeleider in. Hun gezamenlijke wens is dat in elk geval over de praktische kanten van de organisatie van de uitvaart gezamenlijk kan worden beslist, zodat op het moment zelf daarover geen geruzie zal ontstaan. Dat was bij de uitvaart van vader nogal verkeerd gegaan. Maar ze zien er allemaal als een berg tegenop om weer bijeen te komen. Het voelt ook raar om op deze leeftijd nog zo de vuile was buiten te hangen. Toch ziet iedereen de noodzaak van een gesprek in, dus ze komen.

De eerste stap is de gezamenlijke kennismaking. Dat is nodig: de kinderen kennen de dialoogbegeleider niet en eigenlijk kennen zij ook elkaar niet meer. De begeleider kiest de techniek van de Check-In, die is gericht op het maken van verbinding. In dit geval wordt aan ieder gevraagd drie vragen te beantwoorden:

- * Wie ben je?
- * Hoe (=met welke mentale houding) ben je vandaag hiernaartoe gekomen?
- * Wat hoop je dat vandaag gebeurt?

Een belangrijk onderdeel van de Check-In is dat ieder er zo lang of zo kort over mag doen als zelf nuttig wordt bevonden. Niemand wordt dus afgekapt. Elke stem heeft waarde en mag worden gehoord. Ook wordt (nog) niet inhoudelijk op elkaar gereageerd, er ontstaan geen discussies. De deelnemers kunnen alle gedachten en zinnen afmaken, zonder onderbreking. Dat ervaren ze als heel bijzonder.

Deze Check-In duurde wel twee uren en leverde alle aanwezigen een schat aan informatie op. Voor het eerst in lange tijd werd oprecht en zonder onderbrekingen geluisterd naar de verhalen van elk kind, over hoe zij zichzelf zagen als een van de groep, hoe zij de anderen hebben ervaren, eerst als kind en daarna als volwassene, welke zorgen en vrees zij meebrachten en hoe vergelijkbaar die voor allemaal waren! Minstens zo verrassend hebben zij gevonden dat ook de broer die tevoren het meest sceptisch was nu zonder voorbehoud de hoop uitsprak dat ze tot een soort gezamenlijke verbinding zouden komen. Die kwam binnen.

Daarna vertelde de dialoogbegeleider iets over Deep Democracy. De sabotagelij n leidde tot herkenning. Herinneringen werden gedeeld en kregen een kader. Opeens was er de ruimte om samen te lachen. Er vindt 'ont-schuldiging' plaats: waar zij eerst elkaar erop hadden aangekeken dat een zus altijd zo roddelde en een broer zijn afspraken niet nakwam, wordt hen duidelijk dat dit heel normaal – zelfs te verwachten – gedrag was. Het negatieve oordeel over elkaar en ook het eigen schuldgevoel dat sommigen hadden over het eigen gedrag veranderde. Rolfluiditeit trad in en verzachtte de harde oordelen en de strenge, afwijzende toon naar elkaar.

Gezamenlijk werd geoefend met het stappenplan van met name de eerste vier stappen. Eerst met een relatief 'klein' en praktisch beslispunt. Daarna met de vraag of en zo ja waar aansluitend aan de gespreksbijeenkomst samen zou worden gegeten. Tevoren had niemand durven hopen dat dat met z'n vijven zou kunnen plaatsvinden; het is een gezellige avond geworden.

Na een aantal weken kwamen alle kinderen weer bij elkaar, nu zonder dialoogbegeleider. Aan de hand van het stappenmodel hebben ze de diverse besluiten kunnen nemen die op dat moment nodig waren. Inmiddels is moeder overleden; haar uitvaart verliep probleemloos. En de daaropvolgende afwikkeling van de nalatenschappen heeft zonder gedoe en zonder advocaten, plaatsgevonden.

----- 0 ----- 0 ----- 0 -----