

Frank Weijers

Frank Weijers werkt als Deep Democracy-facilitator en -instructor, proceskundige en spreker vanuit zijn eigen bureau Spelen met ruimte en als geassocieerd partner van Human Dimensions.

Email: frank@spelenmetruimte.nl

Deep Democracy

Vrijmoedig spreken en openhartig luisteren op school

De essentie van Deep Democracy is alle invalshoeken verzamelen, zodat het volle potentieel van de groep gebruikt wordt om de allerbeste besluiten te kunnen nemen, met de wijsheid van meerderheid en minderheid. In dit artikel legt Frank Weijers uit hoe Deep Democracy (in het onderwijs) werkt.

Zo'n zeven jaar geleden hoorde ik voor de eerste keer over Deep Democracy. In de pauze van een college dat ik op de NSO gaf, hoorde ik naast me praten over "wijsheid van de minderheid" en "inclusieve besluitvorming". Ik schoof aan, zat direct op het puntje van mijn stoel en heb nog diezelfde avond internet afgestruind om er alles over te lezen. Een paar weken later volgde ik een tweedaagse training over Deep Democracy. Het was liefde op het eerste gezicht: eindelijk een denkwijze en aanpak die helpt om mensen echt met elkaar in gesprek te laten komen, waarbij alle stemmen worden gehoord. Kinderen die dit leren en ervaren, zouden echt kunnen bijdragen aan een betere wereld.

Deep Democracy

Samenwerken doe ik bij voorkeur met mezelf,

zonder anderen. Dat is lekker makkelijk en overzichtelijk. Overleggen met mezelf gaat snel en vergt geen eindeloze vergaderingen. De manieren waarop ik zaken aan wil pakken bevallen me wel en ik vind mijn kijk op de werkelijkheid helder en overzichtelijk. Zodra ik met iemand anders ga samenwerken ontstaan er twee perspectieven op de werkelijkheid die elkaar niet voor 100% overlappen. Mijn favoriete aanpak is doorgaans niet dezelfde als van de ander – en omgekeerd – en het kost tijd en soms gedoe om met elkaar te overleggen en het met elkaar eens te worden over wat we gaan doen, hoe we het gaan doen en wie daarin welke rol gaat spelen. Maar als we het beiden voor elkaar krijgen onze monopolies op de waarheid los te laten, vrijmoedig te zeggen wat er te zeggen valt en echt openhartig naar elkaar luisteren, dan blijken we samen meer te kunnen



dan ieder van ons afzonderlijk. We zien samen meer, want naast mijn eigen perspectief krijg ik nu ook dat van de ander erbij. Zo kunnen we ons gezamenlijke potentieel benutten.

Samenwerken met drie mensen is vaak nog lastiger: drie verschillende persoonlijkheden, drie verschillende sets van overtuigingen, normen en waarden, drie verschillende perspectieven op de werkelijkheid, drie verschillende favoriete aanpakken. Bij groepen van tien en meer wordt dat alleen nog maar erger. Maar ook verrijkender, mits we bereid zijn om ons echt uit te spreken en echt naar elkaar te luisteren. En wat een fantastisch gezamenlijk potentieel kunnen we dan benutten.

Wijsheid van de minderheid

Het is lang niet altijd eenvoudig om ook de wijsheid van de minderheid te horen. Als bepaalde meningen, opvattingen, normen en waarden

dominant zijn valt het voor die minderheid vaak niet mee om zich uit te spreken voor iets heel anders. De angst voor uitsluiting speelt hier een rol. Daarom is het belangrijk dat er actief op zoek gegaan wordt naar minderheidsstemmen. In de methode van Deep Democracy staat dat centraal door niet alleen alle invalshoeken te verzamelen (stap een: "Wie heeft er een idee, een suggestie, een voorstel?"), maar door daarna ook te vragen: "Is er iemand die iets heel anders vindt, die er echt heel anders over denkt, iets heel anders voelt, ervaart?" Dat is stap twee in de methode. Myrna Lewis, die samen met haar man Greg het door de Amerikaanse fysicus en psycholoog Arnold Mindell gemunte Deep Democracy tot een methode ontwikkelde, noemt dit "*hunting for the NO*". Dit is in het Nederlands vertaald met "zoek actief naar het alternatief". En dat doe je, als facilitator, door nadrukkelijk uit te nodigen om het

Samenwerken doe ik bij voorkeur met mezelf, zonder anderen. Dat is lekker makkelijk en overzichtelijk

'heel andere' te zeggen. Omdat minderheidsstemmen lang niet altijd worden gewaardeerd en je als inbrenger van een minderheidsstandpunt het risico loopt om als zondebok te worden weggezet, is het belangrijk om die minderheidsstem te verspreiden met vragen als: Wie vindt dat ook? Wie ervaart ook zo iets? Wie herkent deze gevoelens? Dat is de derde stap in de methode. Het toepassen van deze drie stappen vormt de basis voor het goede gesprek.



Het goede gesprek

Waarom voeren we eigenlijk gesprekken met elkaar? Om te winnen van anderen, vanuit eigen monopolie op de waarheid? Of om samen wijzer te worden, omdat we samen nu eenmaal meer zien dan ieder van ons alleen? Als het om dat laatste gaat vormt de combinatie van vrijmoedig spreken en openhartig luisteren de sleutel. Het mooie aan het woord 'vrijmoedig' is dat het

is opgebouwd uit 'vrij' en 'moedig'. Je voelt je vrij om te zeggen wat je wilt zeggen, ook als dat sterk afwijkt van wat anderen vinden. Dat gaat prima wanneer je je veilig en op je gemak voelt. Daarom vraagt 'zeggen wat er te zeggen valt', wanneer je je onvoldoende veilig voelt, moed. De moed om jezelf te zijn, te zeggen wat jij denkt, wat jij vindt, zonder terughoudendheid, ook al voelt het kwetsbaar.

De andere kant van een goed gesprek wordt gevormd door openhartig luisteren. Het betekent dat je je helemaal openstelt voor andere meningen en perspectieven, ook al staan ze loodrecht op die van jou, in ieder geval voor de duur van het gesprek.

Wulagi Primary School

Wulagi Primary School in Darwin, in het noorden van Australië, is op alle niveaus doordrongen van Deep Democracy. Niet alleen schoolleiding en leerkrachten gebruiken het in hun gesprekken en besluitvorming, het wordt ook toegepast in de klas en in alle contacten met anderen, zoals ouders. Wulagi is geen doorsneeschool. Ruim de helft van de leerlingen komt van aboriginal families, waarvan een deel op straat leeft. Een ander deel van de leerlingen komt uit midden en hogere klasse gezinnen. Het schoolteam is sterk gericht op inclusie: voor iedereen is er een plek en iedereen doet mee. In maart 2018 ben ik een week lang te gast geweest bij hen. Op enig moment, terwijl de leerkracht een zogenaamd gesprek op voeten met een klas kinderen van acht en negen jaar oud begeleidde, rolde een van de kinderen over de grond, van de ene kant van het lokaal naar de andere, dwars door alles heen roepend. Terwijl ik dacht: roep die jongen eens tot de orde of zet hem eruit, deed de leerkracht iets totaal anders. Ze ging bij hem op de grond zitten en vroeg: "Iedereen die zich ook zo voelt, dat je wel door de klas

heen wil rollen en van alles wil roepen, kom bij hem zitten.” Een groepje deed dat. Vervolgens nam een van de andere kinderen het woord: “Ik vind het irritant dat Sean zo doet, ik heb er last van.” En ook daar kwam een groepje kinderen achter staan. Daarna werd er nog meer over gezegd, terwijl ieder kind steeds opnieuw koos om er wel of niet achter te gaan staan. Zo gaat een gesprek op voeten. Je verwoordt je standpunt en wie het ermee eens is, gaat er letterlijk achter staan. Vind je iets anders, dan ga je ergens anders staan. Zo wordt steeds zichtbaar waar iedereen staat. Het helpt om alle gezichtspunten te verzamelen, zoals in de stappen 1 tot en met 3 in de methode. En in dit geval hielp het ook om te zorgen dat ieders inbreng, ook die van Sean, er echt mocht zijn. Een mooie les om te ervaren dat Deep Democracy niet alleen over rationele zaken gaat, maar ook over diepere gevoelens en emoties. Door die te erkennen kan iedereen blijven meedoen.



Harmonie

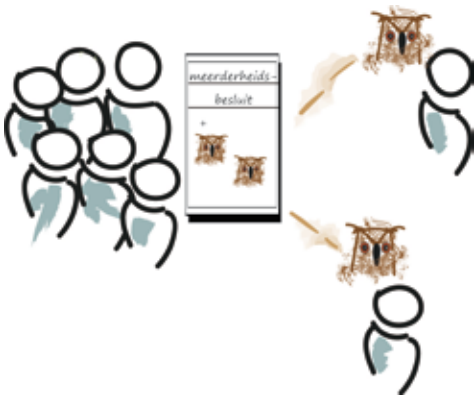
Harmonie wordt doorgaans gedefinieerd als de afwezigheid van conflict. Dat is onzin, want conflict is er altijd, eenvoudigweg omdat verschillende mensen nu eenmaal conflicterende perspectieven kunnen hebben op dezelfde werkelijkheid. Conflict is dus niet hetzelfde als ruzie of gedoe,

al kan het niet goed met elkaar delen van conflicterende perspectieven daar wel toe leiden. In dat geval wordt niet alles gezegd en verdwijnt het conflict 'onder water'. Niet handig, als je het volle potentieel van een groep wil gebruiken. Juist daarom omschrijven we harmonie als het goed omgaan met conflicten: er wordt gezegd wat er gezegd moet worden en we kunnen dat met open hart van elkaar horen. Dat gebeurt natuurlijk niet altijd. Deep Democracy gebruikt een ijsberg als metafoor voor wat er wel (boven water) en niet (onder water) in het bewustzijn van een groep zit. Daarbij is een vis metaforisch voor alles wat niet gezegd, of wel gezegd maar niet gehoord wordt. Soms lopen gesprekken waarin we de stappen een, twee en drie toepassen, vast omdat er vissen onder water zitten. Dan is het tijd voor een ander soort gesprek, waarin we gaan zeggen wat tot nu toe (en soms gedurende lange tijd) niet is gezegd. In de metafoor blijvend: we gaan vissen vangen. In de methode noemen we dat het voeren van een niet-gevoerd gesprek. Dat gesprek gaan mensen natuurlijk niet zomaar voeren, anders hadden ze dat al veel eerder gedaan. Deep Democracy kent daartoe een bijzondere techniek, ingebed in een aantal veiligheidsprincipes, om de groep in positie te brengen om dit gesprek toch te voeren.

Besluitvorming

Soms zijn gesprekken bedoeld om samen iets te verkennen, samen wijzer te worden, en soms om besluiten te nemen. Om dat laatste op een diep democratische manier te doen is er in het gespreksmodel een vierde stap. In de eerste drie stappen worden alle perspectieven verkend, inclusief de minderheidsstandpunten. Dat kan resulteren in een aantal voorstellen, waarover gestemd gaat worden. Bij een unanieme meerderheid is dat wat we gaan doen. Zijn er ook andere stemmen dan de meerderheid, dan begroeten we deze als stemmen die informatie en wijsheid bevatten, en die het besluit nog rijker kunnen maken. En zo gaan we naar stap vier, waarin we de minderheidswijsheden toevoegen aan het meerderheids-

besluit. Dat doe je als (bege)leider door degenen die voor iets anders gestemd hebben dan de meerderheid te vragen: "Wat heb je nodig om in het meerderheidsbesluit mee te gaan?" Hier dus geen gelobby voor je eigen standpunt of opnieuw discussiëren, maar wijsheid toevoegen aan het meerderheidsstandpunt. Het nieuwe voorstel met deze verrijking breng je opnieuw in stemming. Als iedereen instemt, hebben we een verrijkt besluit genomen. Komen we niet tot een besluit en blijven we cirkelen, in herhaling vallen? Worden we moe en voelen we ons geïrriteerd? Dan is de kans groot dat nog niet alles gezegd is en is het tijd om actief ruimte te maken voor de verschillen en over te gaan tot het niet-gevoerde gesprek, waarin we de tegenstellingen actief gaan exploreren.



Mobieltjes in de klas

Er was al jarenlang gedoe over wel of geen mobiele telefoons in de klas. De discussies bleven zich maar herhalen en uiteindelijk verhardden, in teams, in secties, bij plenaire bijeenkomsten en – eindeloos – in de personeelskamer. Vanuit de wens om alle stemmen te horen en te komen tot een besluit met de wijsheid van iedereen en gedragen door iedereen, is er een Deep Democracy sessie gepland met het voltallige personeel. Enerzijds zijn er stemmen die pleiten voor vrij gebruik van mobieltjes door

leerlingen, op iedere moment. "Mobieltjes vormen nu eenmaal een niet meer weg te denken onderdeel van onze samenleving. Het slaat dus echt nergens op om ze te verbieden in de les." Er zijn ook heel andere stemmen: "Mobieltjes leiden alleen maar af. Leerlingen zijn de hele tijd met sociale media en andere flauwekul bezig in plaats van met de lesstof. Daarbij lopen we ook nog eens het risico dat ze ongewenste filmpjes maken." En er zijn meningen, die tussen deze uitersten in liggen.

We beginnen de middag met een check-in. Daarin krijgt ieder de kans om zijn gedachten en gevoelens ten aanzien van de kwestie te verwoorden. Een belangrijke spelregel daarbij is dat zodra iemand het woord heeft, niemand anders iets zegt of vraagt. Op die manier wordt zoveel mogelijk wijsheid uit de groep 'opgehaald', zonder dat er al discussie plaatsvindt; iedereen kan zich zo gehoord voelen. Na de check-in gaan we in gesprek, simpelweg door te vragen: "Wie wil naar aanleiding van de check-in iets zeggen, vragen of delen?" In dat gesprek verzamelen we alle invalshoeken, inclusief minderheidsstandpunten, door de stappen een, twee en drie toe te passen. Vanuit de groep wordt een aantal voorstellen gedaan, waarover gestemd wordt. Een meerderheid kiest ervoor dat leerlingen buiten de lessen hun mobieltjes vrij kunnen gebruiken. Bij binnenkomst in de klas zetten leerlingen ze uit en bergen ze op in een kastje bij de ingang van het leslokaal.

Nu is het tijd om de wijsheid van de minderheid op te halen en toe te voegen aan het meerderheidsbesluit (stap vier in de methode) door aan ieder die voor een ander voorstel heeft gestemd te vragen: "Wat heb je nodig om met dit besluit mee te gaan?" Zo ontstaat een (met de wijsheid van de minderheid) verrijkt voorstel, dat opnieuw in stemming wordt gebracht – en bij instemming door iedereen een verrijkt

besluit wordt. Een beter besluit dan zomaar het meerderheidsbesluit – en inclusief, want iedereen is erin betrokken.

In dit team werd aan het meerderheidsbesluit – geen mobieltjes in de klas – de volgende minderheidswijsheid toegevoegd:

- Iedere docent bepaalt zelf op welke momenten het functioneel is om mobieltjes in de les te gebruiken. Pas nadat de docent nadrukkelijk heeft aangegeven waarvoor ze kunnen worden gebruikt in de les, halen de leerlingen ze uit het kastje en bergen ze daar weer in op als de door de docent aangegeven toepassing heeft plaatsgevonden.
- Het is absoluut verboden om binnen het klaslokaal te filmen en foto's te maken, tenzij de docent nadrukkelijk aangeeft dat dit kan en mag, en met welk doel.

Iedereen voelt zich gehoord, waardoor het besluit veel beter gedragen wordt dan bij een 'gewoon' meerderheidsbesluit, of bij een autocratisch besluit door de schoolleiding. Dat maakt dat het ook veel beter zal worden uitgevoerd.

Sabotage

Wanneer de schoolleiding het beleid inzake mobieltjes met een vergelijkbaar, maar dan autocratisch besluit zou vaststellen, zou er vermoedelijk aardig wat 'sabotage' plaatsvinden, de verzamelnaam voor gedrag dat mensen vertonen wanneer ze zich niet gehoord voelen: sarcastische grappen (over de schoolleiding en over het door haar genomen besluit), smoesjes en excuses om het besluit niet uit te voeren (pocket veto), roddel, vormen van opzettelijk tegenwerken, beroerde communicatie (zoals: mails cc aan iedereen sturen), niet meer naar vergaderingen komen, en erger. Juist daarom is het horen van alle stemmen zo belangrijk.

Gelukkig wint Deep Democracy snel terrein, ook in scholen, waardoor we niet alleen beter onderwijs

kunnen maken en dat samen met meer plezier doen, maar ook – en vooral – jongeren de gelegenheid bieden om te leren vrijmoediger met elkaar te spreken en openhartiger naar elkaar te luisteren en conflicten niet uit de weg gaan, maar ze juist aan te gaan.

Altijd Deep Democracy?

Het antwoord op die vraag is 'ja' én 'nee'.

Ja, omdat we ieder gesprek met een check-in kunnen starten en altijd de stappen een, twee en drie kunnen toepassen. We krijgen echt betere gesprekken wanneer we, in een check-in, eerst eens ophalen wat alle gedachten en gevoelens zijn over een bepaalde kwestie zonder direct in discussie te gaan. En ja, het stellen van vragen als 'wie vindt/voelt/ervaart er iets heel anders?' en 'wie herkent dat, wie vindt/voelt ervaart dat ook?' zorgt ervoor dat we minderheidsstemmen (met alle wijsheid hierin) veel beter kunnen horen.

Nee, omdat deze manier van besluitvorming tijdrovend kan zijn en omdat het niet nodig (en ongewenst) is dat iedereen altijd overal over meepraat en meebeslist. Als er brand is, gaat er niks boven een autocratisch besluit: snel en efficiënt. Maar als het belangrijk is dat een besluit breed gedragen wordt en de kwestie die voorligt nogal wat verschillende invalshoeken kent, dan is Deep Democracy niet alleen als denkwijze en gespreksmodel, maar ook als besluitvormingsinstrument geweldig. ■

Meer lezen

- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Lewis, M. (2018). *Inside the NO: Five Steps to Decisions That Last*. deepdemocracy.net.
- Mindell, A. (1995). *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*. San Francisco: Deep Democracy Exchange.
- Weijers, F. (2019). *Now We're Talking! Deep Democracy in actie*. frankweijers.com.