

Speciaal voor jou: drie hoofdstukken uit mijn boek!



Wat er niet gezegd wordt

Deep Democracy en Leiderschap in de praktijk

Sacha Beets-Elbers

Inhoud

Introductie	7
Voorwoord	9
Inleiding	13
1 De eerste opdracht & het leerzonemodel	15
2 Een leukere werkomgeving, bestemming bereikt	19
3 Tegenstellingen uitvergroten	22
4 Ranking: wat levert punten op?	25
5 Jezelf als instrument inzetten	29
5.1 Spiegelen	30
6 Uitzoomen	36
7 De methodes	40
7.1 Bridging	41
7.2 Warming-up	42
7.3 Praktische opdracht: eigenwaarde verstevigen	45
7.4 Samenwerking en afspraken	46
8 Lessen uit mijn leven	49
8.1 Sankofa	53
9 Deep Democracy: de achtergrond	59
9.1 Deep Democracy, de Lewis-methode	61
10 Deep Democracy: de theorie	67
10.1 De wijsheid van de minderheid	67
10.2 De ijsberg	73
10.3 Vissen en haaien en de sabotagelijijn	77
10.4 Roltheorie	85
10.5 Groter en kleiner dan een individu	86

11	Deep Democracy: de praktijk	90
	11.1 Metaskills	91
	11.2 Hulpvraag: de zorginstelling	94
	11.3 De vijf stappen	95
	11.4 Gesprek op voeten	100
	11.5 Het weerbericht	106
12	De systemische bril	110
	12.1 De achtergrond	110
	12.2 De theorie	114
	12.3 Systemisch advies in de praktijk	117
13	De bril van de corporate antropoloog	119
	13.1 Corporate antropologie: toepasbaarheid en theorie	120
	13.2 Besluitvorming	122
	13.3 Corporate antropologie in de praktijk	124
14	Leiderschap: theorieën en inspiratie	127
	14.1 Mindell en leiderschap	128
	14.2 De veldtheorie van Lewin	129
	14.3 De piramide van Lencioni	130
	14.4 Leiderschap binnen de systeemdynamiek	134
15	Mijn visie op leiderschap in de twintigste eeuw	136
	15.1 De zes cruciale facetten van leiderschap	138
	15.2 Leiderschap: de praktijk	142
16	Hoe het allemaal samenkomt	145
	Verder lezen	151
	Dankjewel	153
	Verder leren	155
	Heart Media Groep en Boekfunding	157

Introductie

Ik ben vereerd dat ik het boek van Sacha Beets *Wat er niet gezegd wordt* mag introduceren. Sacha was ooit een studente van mij en nu een collega. Ze is mijn leermeester geworden door haar kennis te delen in dit boek. Ik ben gefascineerd en verlicht door haar ideeën. Ik ben trots en dankbaar op Sacha voor het integreren van Lewis Deep Democracy met haar eigen ervaring en andere theorieën en methoden, waardoor de LDD methode verder wordt ontwikkeld.

Ik heb inzichten verworven in de kritische vraag naar leiderschap in de 21ste eeuw als gevolg van haar vermenging van verschillende denkrichtingen. Haar praktische en pragmatische aanpassing en gebruik van theorieën gaf me een nieuwe lens. Haar interessante case studies stelden me in staat om dieper te “kijken” en de verschillende praktijkmethoden te waarderen. In het bijzonder genoot ik van haar schrijfstijl omdat het me hielp me te verbinden en het gevoel te geven dat ik met haar op reis was. Voor iedereen die geïnteresseerd is in het beoefenen van Lewis’ Deep Democracy of ideeën wil opdoen over hoe je het je eigen kunt maken, is dit boek een MUST READ.

Myrna Lewis, grondlegger van *Deep Democracy* en auteur van het boek *In de NEE*

Voorwoord

We besteden er een groot deel van onze tijd aan. Misschien wel meer dan aan welke andere bezigheid ook. Jaren van onze levens steken we erin: ons werk. Des te pijnlijker is het dat werk vaak wordt gezien als iets wat nou eenmaal moet. Als het meezit, haal je er af en toe bevrediging uit. Als het tegenzit - en geloof me, voor schrikbarend veel mensen zit het tegen - is werk puur een middel. Een manier om in je levensonderhoud te voorzien, een bezigheid die je in staat stelt om écht leuke dingen te doen.

Dat heb ik altijd zonde en verdrietig gevonden. En vooral onnodig. Ik heb zelf altijd met veel plezier gewerkt, in heel verschillende rollen en sectoren. Al die perspectieven en omstandigheden hebben me twee dingen duidelijk gemaakt:

- Er gaat veel mis in werksituaties, tussen leidinggevend en medewerkers, maar ook tussen welwillende collega's. De kloof tussen idealen en praktijk is vaak groot. Geen wonder dat werk vaak als een vermoeiende verplichting voelt.
- Het goede nieuws: het kan veel beter. Op allerlei manieren en terreinen. Op het gebied van communicatie, samenwerking, leiderschap, conflicten oplossen en omgaan met verschillen.

Toen ik in 2013 mijn carrière omgooide en begon als zelfstandig ondernemer, wist ik natuurlijk niet precies wat die stap me zou brengen. Of wat ik er zelf van zou leren. Ik wist wel dat ik me niet

tot één methode, filosofie of branche zou beperken. Dat zit niet in mijn persoonlijkheid. Ik ben ervan overtuigd dat een brede, veelzijdige blik voor de krachtigste en meest effectieve oplossingen zorgt.

In die overtuiging bleek ik gelukkig niet alleen te staan. Als adviseur heb ik inmiddels in allerlei organisaties gewerkt en heb ik allerlei soorten mensen met allerlei achtergronden getraind. Veel van hen zeiden baat te hebben bij die brede en veelzijdige blik, en bij de openheid waar ik in al mijn opdrachten naar streef.

De afgelopen tijd kreeg ik steeds vaker de vraag om de lessen die ik deel in trainingen op papier te zetten. Sommige mensen met wie ik heb gewerkt, doelden op de lessen die specifiek gericht zijn op werksituaties. Anderen op de lessen die breder toepasbaar zijn, ook in het privéleven. Sommigen doelden op allebei. De beste lessen zijn misschien wel altijd op én buiten het werk toepasbaar.

Ook na afloop van de trainingen die ik geef over Deep Democracy krijg ik vaak de vraag hoe de filosofie werkt in de praktijk. Mensen geven bijvoorbeeld aan dat ze benieuwd zijn naar nog meer voorbeelden en toepassingen, of dat ze meer willen weten over de theorieën achter de tools en technieken. Of ze willen wat ik ze op de training heb verteld nog eens op hun gemak kunnen teruglezen, omdat ze er verder mee willen.

Dat vind ik een groot compliment. Maar het is ook spannend dat ik nu, na best wat aarzelingen, aan het schrijven begin. Want er zijn al zo veel inspirerende, indrukwekkende boeken, vol aansprekende ideeën en technieken. Boeken waar ikzelf ongelooflijk veel van heb geleerd en waar ik nog altijd vol bewondering over ben. Ik heb me regelmatig afgevraagd: wat zou ik aan dat rijke aanbod kunnen toevoegen?

Nu heb ik dus toch de stoute schoenen aangetrokken. Een

aansporing die ik mezelf en mensen in mijn omgeving vaak voorhou, is: 'make it happen'. Ook als een uitdaging intimiderend groot lijkt. Juist dan. En ik bedacht me ook dat er weliswaar heel veel inspirerende boeken zijn, maar nog niet zoveel waarin al mijn favoriete methoden en filosofieën worden gecombineerd, vanuit een persoonlijke en praktisch toepasbare invalshoek. Bovendien zijn lang niet alle inspirerende boeken even toegankelijk. Zelfs de meest boeiende theorieën en inzichten worden vaak nogal droog en schools gepresenteerd.

In dit boek heb ik geprobeerd alles wat ik als manager, adviseur en procesbegeleider heb geleerd op een aansprekende manier samen te vatten. Niet alleen als een verzameling ideeën, maar ook als een persoonlijk verhaal. Ik deel onder meer mijn belangrijkste inzichten uit Deep Democracy, maar ook die uit de organisatie-antropologie en de systemische benadering, en tegen het slot beschrijf ik een onderwerp waarin vrijwel al mijn interesses samenkomen: de rol van de leider.

Bij het schrijven heb ik steeds gezocht naar een soepele combinatie van theorie en praktijk, van achtergrondinformatie en concrete adviezen. Zo hoop ik duidelijk te maken wat er volgens mij regelmatig misgaat in werksituaties en in groepen, én hoe dat beter kan. Hoe we het met zijn allen in beweging kunnen brengen.

De verschillende ideeën en methoden die ik bespreek, sluiten elkaar zeker niet uit. De bedoeling is juist dat ze elkaar versterken. Ik geloof erg in 'en/en'. Dat betekent voor mij ook dat niemand alleen maar het een of het ander is. Niemand is alleen maar exclusief van het werk of van het leven daarbuiten. Niemand is puur de ene rol of de andere, de ene mening of de andere. Ikzelf natuurlijk ook niet. Daarom deel ik mijn ideeën graag tegen de achtergrond van persoonlijke ervaringen en perspectieven.

Want ook die spelen een cruciale rol bij het vormen van je voorkeuren en je principes.

Ik schakel dus steeds heen en weer tussen privé en zakelijk, met de hoop mensen te inspireren om uit alles wat je meemaakt vanaf je vroegste jeugd - goede en minder goede ervaringen, leuke en minder leuke herinneringen - de waarde te halen, en erop te reflecteren. Wat vind ik daar eigenlijk écht van, hoe heeft mij dat gevormd, en hoe kan ik ook de minder goede ervaringen omzetten naar iets goeds, iets nuttigs?

Door ook te laten zien hoe ik zelf gekomen ben waar ik nu sta, door te beschrijven waarom ik denk wat ik denk en voel wat ik voel, hoop ik mensen te inspireren om ook hun eigen levenslessen als waardevol te zien. En om die lessen vervolgens om te zetten in kwaliteiten; om in alle openheid te kunnen spreken en naar elkaar kunnen luisteren. Zo hoop ik mensen in organisaties in beweging te krijgen, en daarmee de wereld een klein beetje mooier en leuker te maken.

Als het goed is, kun je de lessen en ideeën uit dit boek niet alleen toepassen in je werk, maar ook in je privéleven en in allerlei sociale interacties: binnen je gezin, in vriendengroepen, met familieleden. Dat is in ieder geval wat ik zelf nog steeds elke dag probeer. Soms met vallen en opstaan, maar altijd met volle overtuiging, en uiteindelijk vrijwel altijd met plezier.

Sacha Beets-Elbers, Zeist, september 2022

Inleiding

Ik heb lang nagedacht over de vraag voor wie ik dit boek schrijf. Ik ben tot de conclusie gekomen dat ik niet één bepaald type lezer voor ogen heb, en dat zou ook niet bij mij passen: ik streef altijd naar een brede, inclusieve blik. Daar hoort geen strikt afgebakende, eenduidige doelgroep bij.

Ik denk wél dat er binnen de - hopelijk - grote verscheidenheid aan mensen voor wie dit boek een inspiratiebron kan zijn, een paar gemeenschappelijke interesses bestaan. Met dit boek richt ik me tot iedereen die graag een authentiek verhaal wil lezen over hoe je privéleven, je familieachtergrond, maar ook je opleiding en werk je vormen. Hoe al die ervaringen maken dat je bent wie je bent en doet wat je doet. Voor mijzelf heeft het behoorlijk lang geduurd voor ik op het punt terechtkwam waar ik nu ben. Ik heb niet bepaald de kortste, de meest comfortabele of gebruikelijke weg genomen. Dat heb ik een tijd lang als een handicap gezien. Een tekortkoming. Inmiddels zie ik het voor wat het is: een kracht. Een grote meerwaarde. Die kijk op het eigen leven gun ik al mijn lezers ook, en ik hoop dat mijn ideeën, ervaringen en zeker ook mijn praktische handreikingen daarbij kunnen helpen.

Want dit is geen puur theoretisch boek. Verre van. Naast een toegankelijk overzicht van de theorieën die mij het sterkst hebben gegrepen en het meest hebben geboden, heb ik ook een soort Hoe-boek willen schrijven. Daarom wissel ik de meer verhalende of theoretische stukken ook steeds af met praktische voorbeelden en handvatten. Die kunnen bijvoorbeeld van waarde zijn voor leiders, maar ook voor trainers en facilitators, en eigenlijk voor

iedereen die geïnteresseerd is in de vraag hoe je vanuit verschillende perspectieven organisaties in beweging kunt krijgen.

Voor de in totaal dertig kernachtige adviezen die ik het hele boek door in kaders heb uitgelicht, geldt eigenlijk hetzelfde. Het zijn lessen die leiders kunnen toepassen in werksituaties, maar het overgrote deel van de lessen kan ook bruikbaar en inspirerend zijn voor iedereen die zich interesseert voor verandering binnen organisaties (ik spreek in dit verband ook graag van beweging). Want organisatieverandering raakt aan leiderschapsvraagstukken, maar ook aan vraagstukken over samenwerking en communicatie. Kortom, aan alles waar ik als adviseur beweging in wil brengen.

Je kunt voor de term 'adviseur' overigens ook procesbegeleider, coach, trainer of facilitator invullen. Om het leesbaar en overzichtelijk te houden gebruik ik overal 'adviseur'.

7

De methodes

We maken even een kleine sprong vooruit. Een paar maanden na mijn opdracht bij de projectgroep stuitte ik op een filosofie en een methode die verbluffend goed aansloot op mijn ideeën over organisatie- en communicatievraagstukken. En op mijn eigen manier van in het leven staan. Dit gedachtegoed en de methode die daarop voortbouwt wordt Deep Democracy genoemd. Ik kom er later uitgebreider op terug. Voor nu volstaat het om te weten dat Deep Democracy een filosofie is met een sterk onderbouwd theoretisch kader, én een reeks praktische technieken die in allerlei situaties zijn toe te passen. Het overkoepelende streven van Deep Democracy is een open samenwerking waarbij iedereen zich gehoord voelt, en waarbij de kennis van alle groepsleden wordt benut om tot krachtige, moedige en inclusieve besluiten te komen.

Ik ging Deep Democracy in veel van mijn volgende opdrachten toepassen. Ik ging me er grondig in verdiepen en bekwamen, zelfs zo intensief en overtuigend dat ik in korte tijd uitgroeide tot gecertificeerd instructeur.

En nu weer even terug naar de casus over de projectgroep. Die vond dus vlak voor mijn kennismaking met Deep Democracy plaats. Om het team helder te maken waar de problemen en de risico's lagen, en hoe ze die collectief het best konden aanpakken, greep ik niet alleen terug op mijn eigen werkzaamheden als leidinggevende en adviseur, of op mijn persoonlijke overtuigingen en ervaringen, maar ook op een aantal andere theorieën

en principes die ik me in de loop der jaren eigen had gemaakt. Zonder het te weten paste ik, in een net iets andere vorm, al veel onderdelen van Deep Democracy toe.

7.1

Bridging

'Bridging' is Engels voor 'overbruggen.' Een breed concept, met veel toepassingen. In mijn invulling duidt het op: het overbruggen van de vorige keer en nu. Bridging is een goede manier om een meeting te openen. Je gaat kort en kalm na wat er is blijven hangen van de vorige meeting. De tijd heeft dan al zijn werk kunnen doen: wat er eerder is besproken heeft kunnen bezinken. Veel van de ruis en de bijzaken zijn eruit gefilterd, vervaagd of opgelost. Wat er na de vorige meeting nog steeds aan de oppervlakte ligt, maakt een grote kans om werkelijk van belang te zijn, en is blijkbaar nog steeds niet opgelost.

Een ander voordeel is dat je die potentiële hoofdzaken op een relatief rustig moment opnieuw bekijkt. De meeting is net begonnen, de discussie is nog niet in volle gang, de energie nog vers. De emoties zijn nog niet hoog opgelopen. Vervolgens bespreek je hoe de lessen en inzichten van de vorige keer toegepast gaan worden in de huidige meeting. Samen besluit je wat er de vorige keer goed ging en wat er dit keer anders of beter kan, of extra aandacht verdient.

Het is een even simpele als doeltreffende methode, maar de invulling luistert vrij nauw. Het gevaar van lang blijven hangen in voorbije problemen, van oeverloos in het verleden wroeten en waardevolle tijd besteden aan voorbije zaken, ligt altijd op de loer. Terugblikken kan ongemerkt omslaan in oude koeien uit de sloot halen.

Om bridging goed te laten werken, is het dus essentieel om de vorige keer te koppelen aan het hier en nu. Die combinatie van gelijktijdig terugblikken en verdergaan, de waardevolle lessen uit het verleden meenemen naar het heden, is een belangrijk onderdeel van mijn filosofie. Je kunt die ideeën opvatten als een vrije, uitgebreide vertaling van het Ghanese begrip 'Sankofa'. Die term sluit goed aan op een werk- en denkwijze die in latere opdrachten en persoonlijke beslissingen nog vaak zou terugkeren. Daar kom ik in een later stadium wat uitgebreider op terug.

In dit specifieke geval kwam uit de bridging naar voren dat, ook volgens de projectgroepleden zelf, de onvrede grotendeels voortkwam uit de manier van feedback geven. Dat onderwerp moest bij deze sessie centraal staan. *Hoe* de feedback beter kon, en wat daarvoor nodig was, werd al voorzichtig duidelijk in de volgende stap die ik introduceerde.

7.2

Warming-up

De warming-up ligt in het verlengde van bridging. Na het overbruggen van vroeger en nu, kregen alle aanwezigen van de projectgroep de kans om zich te laten horen. Vaak gebeurt dit aan de hand van een simpele, niet-beladen vraag. Bijvoorbeeld: wie ben je en wat is je achtergrond? Of bij een online meeting: in welke ruimte zit je nu, en in welke context? Je kunt mensen ook vragen om een voorwerp te laten zien dat iets over hen zegt. Een souvenir van een reis, een sieraad, een apparaat of een papieren agenda. Het kan van alles zijn. Bij de warming-up hanteer ik vaak de principes van *sharing and dumping* en *popcorn style*.

Met andere woorden: je deelt en dumpst. Je vertelt iets en daarna laat je het gaan. Er volgt geen reactie op en je gaat ook niet in

gesprek. Het principe van *popcorn style* duidt op het moment waarop je iets deelt, namelijk als je daar behoefte aan hebt. *Pop when you're hot* - zoals popcorn poft. Er wordt dus niet een vaste volgorde aangehouden en er wordt ook geen vooraf afgesproken rijtje afgegaan. Je laat simpelweg van je horen op het moment dat jij daar de aandrang of de behoefte toe voelt.

De achterliggende gedachte van die principes is dat iedereen zich in elk geval even heeft laten horen. Alle aanwezigen hebben op een veilige manier iets persoonlijks gedeeld en er is naar geluisterd. Er is al contact gemaakt, de verbinding is alvast aangezet en subtiel ingeschakeld op het onderwerp.

In dit geval kenden de projectgroepleden elkaar al en de bijeenkomst vond plaats in een bekende ruimte. De namen, achtergronden en omgevingen hoefden dus niet meer te worden benoemd. Dan kun je op een andere manier de warming-up doen, bijvoorbeeld door de aanwezigen te laten delen wat ze verwachten van de bijeenkomst, of wat ze ervan hopen te leren, of hoe het op dat moment met hun huidige projecten gaat.

Er zijn eigenlijk geen vaste regels voor. Een bijdrage aan de warming-up hoeft geen bepaalde lengte te hebben, en gaat ook niet in een vaste vorm. Ik grijp ook niet in, als begeleider. Ik wil iedereen de ruimte te geven. Wel probeer ik vooraf enigszins te sturen, door duidelijk te maken dat we een beetje op de tijd moeten letten. Dan voelen de meeste aanwezigen vanzelf aan dat het niet de bedoeling is om hele verhalen op te hangen. Eigenlijk gaat het bijna altijd goed. In dat beginstadium van een bijeenkomst houden de meeste mensen het uit zichzelf wel kort en overzichtelijk.

Als iedereen kort aan het woord is geweest, vat ik de ervaringen samen. Heel belangrijk daarbij is dat ook de minder vaak gehoorde

ervaringen worden herhaald. Stel nou dat er heel veel mensen zijn die zeggen: 'ik heb er heel veel zin in', en er is één iemand die zegt: 'ik ben moe en eigenlijk heb ik het hier te druk voor'. Dan vat ik de warming-up niet samen door te zeggen: 'er zijn heel veel mensen die er zin in hebben én er is één iemand die negatief is'. Dan zou je het gesprek al een bepaalde kant opsturen. En je krijgt dan een sfeer van de ene zeurpiet tegenover de grote enthousiaste groep.

Wat ik wél doe: ik vat de collectieve warming-up samen met beschrijvingen als: er zijn mensen die er veel zin in hebben en er zijn mensen die moe zijn. Daarmee maak je het gelijk aan elkaar. Ik benoem dat er verschillen zijn en zet ze naast elkaar, maak ze even belangrijk. De ene mening is niet geldiger en weegt niet zwaarder dan de ander. Ik hoor na afloop vaak dat mensen zich door die aanpak veiliger voelen en het ook makkelijker en prettiger vinden om zich uit te spreken. Ik wil dat iedereen die aanwezig is weet: het is oké als ik mijn mening geef, ik ben niet de enige. Dat is echt een wetmatigheid: als één iemand iets denkt, zijn er altijd meer. Als die ene, schijnbaar afwijkende mening eenmaal is uitgesproken, staan er altijd anderen op die hetzelfde zeggen. Misschien niet in diezelfde mate, en soms met een net iets andere invalshoek, of vanuit een ander principe. Maar je bent nooit helemaal de enige.

Zonder dat ik me daar toen bewust van was, gebruikte ik met die invulling van de warming-up al een principe dat ik later zou tegenkomen bij Deep Democracy. In een iets andere vorm, maar wel vanuit dezelfde grondslag. Bij Deep Democracy heet het 'inchecken'.

Bij de casus van de projectgroep had ik iedereen per mail gevraagd om na te denken over hun persoonlijke leerdoelen in deze groep en om die doelen tijdens de bijeenkomst met de andere leden te delen, bij wijze van inchecken. Dat laagdrempelige

uitwisselen van persoonlijke leerdoelen leverde ook waardevolle inzichten op. Veel van die inzichten waren duidelijk in één richting, één sterke behoefte binnen het team: de projectgroep snakte naar adviezen en praktische tips over positieve feedback, nieuwe manieren om elkaars kwaliteiten te benoemen, in plaats van elkaar af te troeven en neer te sabelen.

Les 10:

Bridging en warming-up: dat is inchecken. Sharing and dumping en popcorn style, dáár zit de veiligheid.

7.3

Praktische opdracht: eigenwaarde verstevigen

Bij de oefening die ik daarna introduceerde, kreeg elk groepslid vijf blaadjes. Voor elk ander groepslid één. De opdracht? Voor elk groepslid schrijf je een bericht waar de persoon in kwestie een positief gevoel aan overhoudt en dat zijn of haar gevoel van eigenwaarde verstevigt. Daar kregen de leden in totaal twintig minuten voor. Ze kregen ook een paar praktische handvatten mee:

- Geef aan wat je als sterk punt in de ander ziet en waarom je blij bent dat hij of zij in de groep zit
- Schrijf je bericht in de 'ik'-vorm
- Probeer specifiek te zijn
- Probeer persoonlijk te zijn, dat wil zeggen: probeer iets te schrijven dat alleen bij die persoon past
- Vergeet niet je naam onder je bericht te schrijven

Als iedereen klaar was, werden de briefjes dichtgevouwen en werd de naam van de ontvanger erop geschreven. Daarna werden de briefjes uitgedeeld en kreeg iedereen de tijd om ze rustig te lezen. Vervolgens vertelde elk groepslid welk briefje op hem of haar de meeste indruk had gemaakt en hoe hij of zij de opdracht had ervaren. De leden mochten de briefjes bewaren, als een klein geschenk.

Zo'n oefening laat mensen op een heel simpele en doeltreffende manier oefenen met het geven en ontvangen van positieve feedback, op een niet-bedreigende manier. Het bevordert het vertrouwen binnen de groep en versterkt het gevoel van eigenwaarde van alle afzonderlijke teamleden.

7.4

Samenwerking en afspraken

Na de eerste oefening, in een inmiddels flink positievere sfeer, vroeg ik de groepsleden om zélf iets te zeggen over hun kracht en hun rol binnen de groep. Ik vatte elke typering nog eens samen en bleef benadrukken dat er niet één juiste of beste manier van werken en communiceren is. Een luidruchtig verkondigde mening is niet per se meer waard of belangrijker dan een voorzichtig gebracht voorstel. En andersom geldt ook: iemand die bescheiden is, is geen gemakkelijker teamlid of prettiger in de omgang dan een dominant aanwezig persoon. Zo probeerde ik de groep ervan te doordringen dat allerlei stijlen van communicatie en allerlei soorten persoonlijkheden heel goed naast elkaar kunnen bestaan, mits ze daar de ruimte voor krijgen. En-en.

Samen met de projectgroepleden discussieerde ik vervolgens over de manier van communiceren en samenwerken. Over de patronen die er langzaam waren ingesleten. Bij dat gesprek staken

die patronen nog regelmatig de kop op. Dan greep ik, wederom zonder te oordelen, steeds in. Bijvoorbeeld als een groepslid puur negatieve kritiek gaf, waar geen enkele waardering of erkenning uit sprak. Of als een groepslid niet zozeer reageerde op de mening van de vorige spreker, maar die mening vooral gebruikte om het eigen punt door te drukken. Of als in een discussie het belang van de ander genegeerd dreigde te worden en weggedrukt werd door het streven naar het eigen gelijk. Of als een teamlid aanstalten maakte om iets te zeggen, of tegenspuiterende geluiden maakte, maar zich tóch niet uitsprak.

Ik introduceerde een paar verboden woorden, zoals 'waarom' en 'ja, maar'. Reacties die daarmee begonnen, werden meteen afgekapt. Die ingrepen waren erop gericht om een inmiddels bijna automatische neiging aan te pakken, namelijk discussiëren zonder eerst te luisteren. Zo maakte ik de teamleden steeds weer bewust van die neiging.

Ik sloot de bijeenkomst af met een aantal adviezen en streefpunten. Ik benadrukte dat de bereidheid tot (zelf)reflectie die alle leden hadden laten zien, niet iets eenmaligs was. Ik gaf hen mee dat ze zich vooral moesten blijven richten op elkaars kwaliteiten en op de manieren waarop die elkaar aanvulden. Gebruik maken van de onderlinge verschillen werkt veel beter dan je vastbijten in één stijl van werken en communiceren. Koester je eigen kwaliteiten en richt je daarnaast op die van de ander.

Met mijn eigen manier van de dialoog begeleiden, hoopte ik ze daarnaast te laten zien dat openheid en krachtige regels elkaar niet uit hoeven te sluiten. Vrijuit praten en strakke sturing kunnen heel goed naast elkaar bestaan, kunnen elkaar zelfs versterken. Daarna deed ik een stapje terug en vroeg ik de groep om te

overleggen over de thema's waar de leden zich in de toekomst op wilden blijven richten. Het gesprek dat daarop volgde, leverde een paar cruciale behoeftes op, die - dat durf ik wel te zeggen - vóór mijn traject nooit hardop zouden zijn uitgesproken: de behoeften aan vertrouwen, aan erkenning, aan gezien en gehoord worden. Zonder aarzeling en zonder gêne spraken de leden ze uit. De onderliggende verlangens van de groep en de kwetsbaarheden van de leden waren aan de oppervlakte gekomen.

Ik zei het al: niet lang na die eerste opdracht stuitte ik op Deep Democracy. Hoe bijzonder ik de methode ook vond, het was niet zo dat Deep Democracy mijn eigen manier van werken overhoop gooide. Het was meer een krachtige bevestiging van mijn overtuigingen en aanpak. De methode raakte me in hoofd, ik voelde 'm met hart en ziel, eigenlijk een beetje zoals een kunstwerk kan doen. Een schilderij, of een muziekstuk dat je diepste overtuigingen en ervaringen blootlegt en bevestigt. Dat je echt het gevoel hebt: dit gaat over mij. Mijn ideeën. Mijn achtergrond. Deep Democracy was een krachtige bevestiging van mijn eigen zienswijze.

Les 11:

Gebruik elkaars verschillen, in plaats van je vast te bijten in één vorm, stijl of werkwijze.



8

Lessen uit mijn leven

Mijn *roots* komen terug in veel van mijn belangrijkste overtuigingen. Je zou zelfs kunnen zeggen dat een cruciaal deel van mijn filosofie er indirect uit voortkomt. Bij het vormen en in de praktijk brengen van mijn principes heb ik me sterk laten inspireren door mijn jeugd en mijn opvoeding. Ik denk vaak na over de manieren waarop die achtergrond is terug te zien; ik reflecteer op mijn verleden. Wat ik ervan kan leren, wat ik ervan wil behouden en wat niet.

Mijn ouders waren uiteindelijk allebei ondernemer. Mijn vader had een eigen praktijk voor psychologie, mijn moeder was ook zelfstandig psychotherapeut en relatie- en gezinstherapeut. Hun ondernemerschap zie ik als een enorme plus. Die eigenschap, de ondernemingsdrang, heeft sterk bijgedragen aan de route die ik uiteindelijk zelf ook heb gekozen. Lange tijd had ik niet kunnen vermoeden dat ik zelf óók een eigen bureau zou beginnen en dat ik mensen zou adviseren, maar achteraf klopt het gewoon en is het eigenlijk heel logisch. Het past bij wie ik ben en hoe ik ben grootgebracht. Zelfstandigheid, onafhankelijkheid, een eigen, originele manier van denken. Dat zijn allemaal waarden die ik vanuit thuis sterk heb meegekregen en waar ik altijd in gestimuleerd ben.

En doorzettingsvermogen, niet te vergeten. Ik geef het liefst nooit op. Ik heb al jong geleerd dat je het uiteindelijk zelf moet doen, en als iets lastig is of onmogelijk lijkt, probeer ik te kijken naar een alternatieve aanvliegroute. Wat kan er wél, en wat is er nog meer mogelijk?

Ondanks tegenslagen in mijn leven ben ik altijd goed voor mezelf blijven zorgen, altijd maar doorgedaan. Gelukkig heb ik altijd veel energie gehad. Het soms tegen de klippen op doorgaan heeft me veel gekost, onder meer een flinke burn-out in 2005, maar het heeft me ook heel veel opgeleverd.

En ook mijn minder positieve ervaringen vormen belangrijke lessen. Mijn ouders zijn gescheiden toen ik heel jong was. Ook daarna waren er veel conflicten en nieuwe scheidingen. Het was niet de meest stabiele omgeving om in op te groeien. Er werd vaak op luide toon gepraat, maar het voelde voor mij nooit alsof we open, prettige discussies voerden, waarbij we naar elkaar luisterden met een nieuwsgierige, constructieve blik. Iedereen zei wat hij of zij vond. Degene die het hardst schreeuwde, leek te denken dat hij of zij het beste wist en gelijk had.

Hoe veel en hoe luidruchtig er ook gepraat werd, ik heb altijd het gevoel gehad dat er ook veel onbesproken bleef. Veel gevoelens en gedachten bleven onder tafel. Zelf lukte het me ook niet om ze aan te kaarten. Ik was een nakomertje en als jongste kind vond ik het sowieso moeilijk om ertussen te komen. Ik voelde me niet altijd gezien en heb mijn plek moeten bevechten. Ik móest wel mondig zijn om mijn stem te laten horen. Ook daar heb ik veel van geleerd, in meerdere opzichten. Ik ben bijvoorbeeld vrij goed geworden in sarcastische grapjes maken. Dat was, achteraf gezien, een manier om het niet gehoord worden op te lossen. Sarcastische grappen maken was heel gewoon bij ons thuis en iedereen, ikzelf dus ook, was er erg goed in. Pas later begreep ik hoeveel pijn zulk sarcasme kan doen en hoe onveilig het kan voelen. Die onveiligheid heb ik zelf ook vaak gevoeld als kind, maar kon ik toen nog niet goed duiden. Nu weet ik dat degene die de sarcastische grappen maakt

vaak eigenlijk iets anders wil zeggen en dat daar de onveiligheid in besloten ligt.

Ik heb ook geleerd dat mondigheid niet altijd hetzelfde is als openheid. Dat je heel goed luidruchtig kunt zijn zonder écht naar elkaar te luisteren, of zonder écht te praten over wat er onder de oppervlakte speelt. Iets wat je trouwens ook terugzag in mijn eerste opdracht als begeleider, en ook in heel veel opdrachten daarna stuitte ik op dat patroon.

Iets anders wat ik aan mijn jeugd heb overgehouden, is het besef hoe belangrijk het is om iedereen een stem te geven.

Al die lessen en die terugblikken op mijn roots zijn persoonlijk. Daarmee bedoel ik: subjectief. Het is allemaal mijn beleving, mijn ervaring. Alle gevoelens en gedachten, alles wat er in mijn lijf en in mijn hoofd gebeurt, in welke situatie dan ook, zegt iets over mij. Over mijn karakter, mijn gevoeligheden, mijn sterke punten en mijn valkuilen, mijn persoonlijke ervaringen. Die hele achtergrond komt terug in mijn professionele inzichten. En veel van die inzichten zag ik haarscherp terug in Deep Democracy.

Ik zal kort de context schetsen van mijn kennismaking met Deep Democracy. Hoe mijn eigen leven er in die tijd uitzag en wat er aan die kennismaking voorafging. Ik had twee jonge dochters, een fijn huwelijk, en een goedlopende carrière als adviseur. Ik had nog steeds een enorme drive, mijn werk was veeleisend. Ik werkte destijds in de vastgoedsector. Een grote uitdaging en een heel spannende omgeving. Ik voerde sterk inhoudelijke, inspirerende discussies, en hoewel ik me op relatief nieuw terrein bevond, behaalde ik goede resultaten. Maar op de achtergrond had ik vaak het gevoel dat ik niet helemaal op mijn plek was. Ik was in mijn werk nog niet waar ik wilde zijn.

Op aanraden van een collega was ik trainingen gaan geven, puur omdat ik het leuk vond. Ik gaf trainingen over communicatie aan groepen van tien tot vijftien man, en deed ook individuele coaching en begeleiding. Ik merkte dat het me lag, dat ik er energie van kreeg, dat ik het belangrijk vond. Ik had er alleen geen opleidingsachtergrond in. Je hebt duizend en één coachingsopleidingen, van een cursus van drie dagen tot een volledige studie van drie jaar, maar ik wilde het goed doen, het vak echt doorgronden. Weten waar het over gaat.

Ik ging een tweejarige, best intensieve coachingsopleiding volgen, naast mijn baan. In het eerste jaar ging het heel erg over jezelf, vanuit de gedachte: als jij je rotzooi niet hebt opgeruimd, dan kun je anderen ook niet helpen. Iedereen heeft natuurlijk zijn pijnpunten of zijn triggers. Die moet je van jezelf kunnen herkennen. Je moet weten waar je 'aan' van gaat. Als je 'aan' gaat, doe je vaak iets wat niet zo effectief is voor de ander. Jouw reactie heeft vaak niets met die ander te maken, komt voort uit je eigen achtergrond en persoonlijkheid, het zegt iets over jou. Dat is ook precies het goede nieuws. Het betekent namelijk dat je er iets aan kunt doen.

Na dat eerste jaar wist ik zeker dat ik voor mezelf wilde beginnen. Toen ben ik ook meteen begonnen met mijn eigen bedrijf, terwijl ik ondertussen de master van de opleiding volgde. Dat ging meer over technieken toepassen. In die tijd kwam ik ook in aanraking met Deep Democracy, via een intervisiegroep waar ik bij was gevraagd. Iemand vertelde dat zij iets met Deep Democracy had gedaan, dat klonk meteen interessant. Ik was dus bezig met de coachingsopleiding en de eerste stappen van mijn eigen bedrijf, maar ik had nog steeds behoefte aan meer ontwikkeling. Dat zit heel erg in me. Dus ik ben een Deep Democracy-training gaan

volgen. In eerste instantie was ik niet meteen enthousiast. Ik vond er van álles van en was eigenlijk ook een beetje bozig. En juist dat maakte me nieuwsgierig. Want blijkbaar raakte de training en de filosofie daarachter mij op meerdere niveaus. Wat zei dat over mij, en wat zei het over Deep Democracy?

Die vragen en die vorm van zelfonderzoek passen erg bij mij. Als ik ergens een sterke mening over heb, maakt dat me nieuwsgierig en vraagt dat om meer onderzoek. Mijn gevoel dat er misschien wel veel meer achter mijn eerste reactie zat, bleek te kloppen. Een paar jaar later was ik doorgestoomd naar level 2,3 en 4 van Deep Democracy en was ik gecertificeerd trainer in level 1, 2 en 3.

8.1

Sankofa

Maar eerst even terug naar de achtergrond, of beter gezegd de oorsprong. Deep Democracy is in Afrika ontstaan. Dat maakte me al meteen nieuwsgierig: ik heb altijd iets met Afrika gehad. Toen ik eind twintig was, maakte ik voor het eerst een grote reis door Afrika. Bijna drie maanden reisde ik met een vriendin door Zuid-Afrika, Namibië, Zimbabwe, Zambia en Botswana. Die tijd heeft een enorme indruk op me gemaakt. Ik werd niet alleen gegrepen door de kleuren, de geuren, de mensen en de enorme diversiteit daarin, maar ook door de Afrikaanse kijk op samenwerking, op groepsprocessen, en het indrukwekkende doorzettingsvermogen, het niet opgeven, hoe zwaar de situatie ook is, lijkt, of voelt.

Die principes zijn vaak eeuwenoud. Je ziet ze terug in de manier waarop verschillende bevolkingsgroepen of stammen met elkaar omgaan, of in hoe ze met de natuur omgaan. Maar ook in kleinere interacties. Bij ons gaat het in relaties vaak over geven en nemen. Dat moet uiteindelijk in balans zijn. Bij veel Afrikaanse

volkeren gaat het niet zozeer om de balans, maar meer om het feit dát er iets wordt uitgewisseld. Het doet er veel minder toe op welke manier of in welke mate. In Afrika zag ik dat het helemaal niet een-op-een hoeft te zijn. Een goede uitwisseling kan ook betekenen dat iemand op een heel andere manier iets geeft dan jij. Dat jij bijvoorbeeld veel naar iemand luistert, en dat diegene geen aandacht heeft voor *jouw* verhaal als jij eens aan het woord bent, maar wel iets anders teruggeeft: bijvoorbeeld door een heel leuke bijeenkomst te organiseren of door heel grappige verhalen te vertellen. Dat is óók goed. Uitwisseling gaat voor mij verder dan 'ons' geven en nemen. Het is meer geven en geven, misschien. Dat soort lessen van verre volkeren kunnen ongelooflijk leerzaam en inspirerend zijn, en daar komt ook mijn interesse voor corporate antropologie vandaan - voor de manieren waarop wij die lessen kunnen toepassen in het Westen, in het bijzonder binnen organisaties.

Les 12:

Niet geven en nemen, maar geven en geven.



In het beginstadium van mijn eigen bureau zocht ik naar een passende naam en een bijbehorend logo. Dat zijn belangrijke beslissingen. Ik had het eerder al over de systemische benadering, waarin de oorsprong van de organisatie een grote rol speelt. Die oorsprong zie je ook terug in de totem. Dat is een antropologische term: de totem is een symbool van de stam, de groep of in dit geval

de organisatie. Het is een manier om via een beeld of een voorwerp weer te geven waar de organisatie voor staat. Vaak is dat beeld het logo. Dat zegt veel over de oorsprong, over de bedenkers, over het ontstaan en de ambities.

Les 13:

De totem is een beeld of voorwerp dat weergeeft waar de stam, groep of organisatie voor staat.

Het logo kan die rol vervullen.

In een tekst zag ik een woord dat mijn visie heel goed en krachtig samenvatte. Dat ik juist op die term stuitte was toevallig, maar dat het een Afrikaanse term was, dat was toen eigenlijk al geen toeval meer.

De term was 'Sankofa'. Een Ghanees begrip, ik stipte het al eerder aan. De kortste en meest letterlijke vertaling is: ga terug ('sanko') en neem ('fa'). Een iets langere vertaling, die de betekenis wat completer weergeeft, is: 'ga terug naar je wortels en neem het goede'. De term wordt vaak gekoppeld aan een bekend Afrikaans symbool: dat van een vogel die vooruit vliegt, terwijl hij achterom kijkt naar een gouden ei. Dat ei symboliseert de goede, waardevolle lessen uit het verleden. Maar niet voor niets wijzen de poten van de vogel naar voren. Vooruit vliegen en ondertussen terugkijken: dat is het idee.



Figuur 2. Sankofa vogel

Sankofa is teruggaan naar het verleden om in het heden te begrijpen wie je bent en hoe dat zo gekomen is. ‘Het goud’ van het verleden helpt ons om in het hier en nu stappen te zetten, om vooruit te komen. Die combinatie van terugkijken én vooruitgaan sluit heel erg aan op mijn visie over samenwerking, over in groepsverband resultaten behalen en over verandering in organisaties, maar het past ook heel goed bij mijn persoonlijkheid. Ik zei het al: ik ben geen of-of-persoon. Ik ben heel erg van het en/en. Ik geloof niet dat je altijd in het verleden moet graven voordat je iets onderneemt, of dat je constant achterom moet blijven kijken. Maar wel dat je heel veel laat liggen - ook de goede dingen - als je het verleden negeert. Kijk terug naar wat je kunt gebruiken en neem dat mee, *terwijl je vooruit gaat*. Die beweging is cruciaal. *Blijf in beweging*, dat is een heel belangrijk principe voor mij.

Dus noemde ik mijn bureau Sas Sankofa (‘Sas’ verwijst naar mijn voornaam).

Je kunt je voorstellen dat het een extra prikkel voor me was toen ik hoorde dat Deep Democracy in Afrika is ontstaan. In een korte periode viel er opeens heel veel op zijn plek. Ik had die naam, dat logo en die richting al bepaald, en toen stuitte ik ook nog eens op een nieuwe filosofie. Een Afrikaanse filosofie. Belangrijker dan die achtergrond was het gevoel dat ik er iets mee kón, dat ik me met Deep Democracy kon onderscheiden. Op een gegeven moment zei iedereen met ook maar een beetje coachingservaring: 'ik werk eclecticisch'. Je hoorde het overal. Wat mij daar toen al aan stoorde: het betekent zo weinig. Iedereen kan het zeggen. Ik wilde iets waarvan ik kon zeggen: dat hoort bij mijn stijl van begeleiden, daar kan ik me mee onderscheiden, en dit maakt dat mijn aanpak wérkt.

Ik wist toen al dat ik heel graag met groepen wilde werken. Deep Democracy had een aantal principes over groepsdynamiek die me heel erg aanspraken. Op het persoonlijke vlak, maar ook zeker op het professionele. Het raakte aan heel veel verschillende dingen die ik vaak mis zag gaan in organisaties. En ik dacht: ja, dít is precies wat er nodig is. Dat zit 'm er onder meer in dat je iedereen hoort. Niet alleen de mensen die de grootste mond hebben. Ook de mensen die zich doorgaans stil houden, krijgen de mogelijkheid om zich te laten horen. En daar maak je hen zélf verantwoordelijk voor. Dat vond ik heel belangrijk, ook vanwege mijn eigen achtergrond, in mijn gezin van herkomst, als jongste die veel moeite had om ertussen te komen.

Een ander kernprincipe was dat alles gezegd wordt. Dat je ook wat onderhuids zit naar boven krijgt. Die twee ideeën sprongen eruit. Alle stemmen horen, en wat onder zit boven krijgen. Zo vat ik het weleens samen. Wat ik er zo mooi aan vind, is dat het én een filosofie is én een methode. Daar heb je het weer: én-én.

Deep Democracy is geen methodetje, geen trucje. Er zit echt een filosofie achter die vele malen complexer is, waarin inzichten uit strenge wetenschappelijke disciplines als de kwantumfysica worden toegepast op groepsprocessen. Als je die theoretische basis en de ontstaansgeschiedenis kent, wordt het gedachtegoed alleen maar nóg fascinerender.

Les 14:

Dat je álle stemmen hoort en dat je alles wat onder de waterlijn ligt (en ertoe doet) naar boven krijgt - dat zijn kernprincipes van Deep Democracy.



9

Deep Democracy: de achtergrond

Deep Democracy is begin jaren negentig ontstaan in Zuid-Afrika, na de afschaffing van de Apartheid. De term werd voor het eerst gebruikt in 1988 door Arnold Mindell (1940), een Amerikaanse schrijver, psychotherapeut en kwantumfysicus.

Arnold Mindell

De Amerikaan Arnold Mindell is geboren in 1940. Hij heeft zich altijd met allerlei sterk verschillende onderwerpen beziggehouden; van de relatie tussen onze dromen en fysieke klachten tot leiderschap en conflictbeheersing in groepen. In zijn werk combineert hij onder meer de analytische psychologie van de Zwitserse psychiater Carl Gustav Jung (1875-1961) met traditionele Afrikaanse ideeën over de samenwerking tussen lichaam en geest.

Het begrip 'democratie' (of in het Engels 'democracy') komt uit het Grieks. Het is samengesteld uit de woorden 'demos' (het volk) en een afgeleide van het werkwoord 'kratein' (heersen), wat op zichzelf weer een afgeleide is van 'kratos' (kracht).

In het dagelijkse taalgebruik verstaan we onder democratie dat de politieke macht en de besluitvorming uiteindelijk bij het volk liggen.

Een democratie is een staatsvorm waarin het volk - al dan niet indirect - regeert. Deep Democracy bouwt daarop voort. De macht ligt niet bij één autoritaire leider, maar bij de leden van een groep, team of organisatie. Macht is altijd een optelsom. Een combinatie van inzichten, voorkeuren en overtuigingen.

Er is wel een cruciaal verschil tussen Deep Democracy en ons traditionele idee van 'democratie', de meer politieke betekenis ervan. In de staatsvorm wordt er gestemd door het volk of door volksvertegenwoordigers. Elke stem telt daarbij even zwaar. De partij of het besluit waar de meerderheid voor kiest, wint de verkiezing of de stemming en die partij krijgt de macht of de zwaarste stem. Bij een stemming over een bepaald besluit geeft het populairste alternatief meestal de doorslag. 'De meeste stemmen gelden', om het simpel te zeggen. Maar wat doen we dan met de minderheid?

Ook Deep Democracy geeft alle individuele leden de mogelijkheid om hun stem te laten horen. Ook bij Deep Democracy tellen alle stemmen even zwaar. En nu het verschil: bij Deep Democracy wordt ook de stem van de minderheid actief meegenomen in de besluitvorming. Alle invalshoeken doen ertoe, ook degenen die het bij traditionele stemmingen zouden afleggen tegen de meerderheid en terzijde zouden worden geschoven.

Niet 'de meeste stemmen gelden' maar 'alle stemmen gelden.'

Het 'diepe' van Deep Democracy zit 'm in het verder kijken, dieper gaan, voorbij de oppervlakte. Deep Democracy kijkt niet alleen naar direct zichtbare emoties, uitspraken en gedrag, maar ook naar wat daaronder zit. Naar wat dieper zit. Alles wat deels verhuld, verzwegen of onbewust is.

Dat kunnen bijvoorbeeld individuele overtuigingen zijn,

oordelen, waarden, angsten of twijfels, maar ook ingesleten groepsprocessen of -patronen. Die worden naar boven gehaald en zichtbaar gemaakt. Wat onbewust was, wordt bewust.

9.1

Deep Democracy, de Lewis-methode

Dat zijn, kort samengevat, de grote theoretische lijnen van Deep Democracy. Het echtpaar Myrna en Greg Lewis studeerde klinische psychologie bij Arnold Mindell en vertaalde zijn filosofie in een sterk praktijkgerichte aanpak: de Lewis-methode van Deep Democracy. Waar Mindells ideeën over Deep Democracy vooral werden toegepast in een therapeutische setting, bijvoorbeeld door psychologen of hulpverleners, maakten Myrna en Greg Lewis het gedachtegoed breder toegankelijk. Ook mensen zonder achtergrond of opleiding in de psychologie kunnen daardoor met hun methode aan de slag.

Myrna Lewis

Myrna Lewis werd geboren in Zuid-Afrika in 1951. Net als haar Amerikaanse man Greg, met wie ze altijd nauw heeft samengewerkt, behaalde Myrna een mastergraad in de klinische psychologie. Daarnaast behaalde ze een bachelorgraad in de sociale wetenschappen en bekwaamde ze zich onder meer in de procesgeoriënteerde psychologie. Haar man overleed in 2003, waarna ze hun gezamenlijke werk succesvol voortzette.

De sterk concrete invulling van Mindells ideeën maakt de Lewis-methode heel geschikt om spanningen en conflicten binnen groepen bespreekbaar te maken en vervolgens aan te

pakken. Je zou kunnen zeggen dat het echtpaar Lewis de Deep Democracy-theorie heeft aangevuld met een serie heldere technieken en gespreksmodellen. Die zijn laagdrempelig maar niet simplistisch, en zeker geen flauwe trucjes. Je moet je erin bekwamen, als begeleider of instructor. Dat kost veel oefening en energie, en kan soms best confronterend zijn. Maar als je de Lewis-methode eenmaal goed in de vingers hebt, is het niet alleen een heel geschikt middel om conflicten op te lossen; het is ook een geweldige manier om tot een goede, eerlijke besluitvorming te komen, waarin alle groepsleden zich gehoord voelen. Of om een goed, eerlijk en moedig gesprek te voeren.

De Lewis-methode wordt vaak toegepast in een zakelijke context, maar is voor allerlei organisaties geschikt. Ook in het onderwijs of in de politiek kunnen de oefeningen en ideeën sterk bijdragen aan rijkere, meer inclusieve en daardoor ook kwalitatief betere groepsprocessen, waarin het volledige potentieel van de groep wordt benut.

Naast die praktijk- en groepsgerichte invulling van Mindells ideeën, heeft de Lewis-methode nog een specifiek kenmerk: de neutrale positie van de begeleider. Het is een van de overkoepelende vaardigheden van de begeleider, één van de metaskills. Bij Mindell werkt de therapeut of de begeleider vanuit een duidelijk eigen standpunt. De Lewis-methode geeft de begeleider allerlei handvatten om juist geen standpunt in te nemen. Om neutraal te blijven. Die handvatten zijn absoluut nodig. Want ja, neutraal blijven is hard werken, en vaak is het zelfs moeilijker dan een duidelijk standpunt innemen. Neutraliteit betekent onder meer dat je je oprecht kunt verplaatsen in de 'ja' én in de 'nee'. Niemand is van zichzelf neutraal, iedereen vindt de hele tijd van alles, en

gelukkig maar. Maar neutraliteit is een soort mentale staat waar je na veel oefening in kunt stappen. Dus als ik in een groep stap of een training geef, stap ik in mijn neutraliteit. Daarmee hoor en zie je heel veel andere dingen. Anders ben je direct afgeleid.

Als je erin slaagt om het groepsproces vanuit een neutrale positie te begeleiden, kan het de besluiten en de interacties veel rijker maken. Doordat de begeleider zelf geen ideologisch standpunt inneemt, krijgen de deelnemers alle ruimte om dat wél te doen. De begeleider kan alle stemmen horen binnen de groep, en alle verschillende stemmen en ideeën van de leden kunnen naar boven komen.

Het klinkt nu misschien een beetje alsof Myrna en Greg Lewis zich vol overtuiging op de ideeën van Mindell hebben gestort, en die een net iets ander kleurtje, een iets andere draai of invulling hebben gegeven. Alsof ze, met de theorieën van Mindell onder de arm, er eens rustig voor zijn gaan zitten en een Deep Democracy 2.0 hebben ontworpen, vanachter de tekentafel.

Zo ging het niet. In de praktijk ging het organischer. De Lewis-methode ontstond niet vanuit een streven naar een upgrade van Mindell's ideeën, maar vanuit een concrete, intimiderend complexe opdracht, sterk verbonden met nationale trauma's. Een werkomgeving vol explosieve gevoeligheden en misschien wel eeuwenlange frustraties.

Myrna en Greg Lewis kregen de opdracht om een onderdeel van Eskom, hét elektriciteitsbedrijf van Zuid-Afrika, bij een belangrijke overgang te begeleiden. Eskom was opgericht in de jaren twintig van de vorige eeuw. Met name in de Apartheid-jaren (ongeveer van 1948 tot 1990) had het bedrijf een enorme groei doorgemaakt.

In de eerste helft van de jaren negentig werd de Apartheid formeel afgeschaft. Maar dat betekende natuurlijk niet dat alle sporen van Apartheid, van racisme, van grootschalige ongelijkheid acuut verdwenen waren. Daar was onvoorstelbaar veel werk voor nodig, deskundige hulp van buitenaf én van binnenuit. Mensen die niet alleen de Zuid-Afrikaanse gevoeligheden kenden, de pijn, de haat en nijd, maar die ook een breed gedragen, productieve methode konden inzetten om de sterk verdeelde bevolking dichter bij elkaar te brengen en goed te laten samenwerken.

Eskom vroeg Myrna en Greg Lewis om hulp bij de overgang van een racistische, op Apartheid gebaseerde organisatie, naar een moderne organisatie waarin ras en kleur geen bepalende rol meer speelden.

Nogal een uitdaging, inderdaad. Door het hele bedrijf, vanaf de directiekantoren tot op de vloer van de kernenergiecentrale, gierde de vertwijfeling. De onzekerheid, de angst, de woede. De jarenlange macht van de witte leiders was opeens niet vanzelfsprekend meer. Net als de onderdanigheid van de zwarte medewerkers. Die hadden opeens de mogelijkheid om hun stem te laten horen. Ze mochten - nee, moesten - meebeslissen. Ook - nee, juist - over de grootste besluiten.

Maar hoe doe je dat? Hoe doorbreek je een manier van communiceren, van besluiten nemen, als je jarenlang iets radicaal anders gewend bent? Waar begin je? Hoe geef je mensen niet alleen formele macht of inspraak, maar ook het vertrouwen dat ze zich kunnen uitspreken?

De uitdaging van Eskom was in zekere zin de uitdaging van de complete Zuid-Afrikaanse samenleving. Of om met Arnold Mindell te spreken: Eskom was een fractal van de complete samenleving (ik kom later terug op de theoretische achtergrond van

dat fractal-idee). Hoeveel onzekerheid er ook bestond, van één ding was iedereen overtuigd: de oude manier van overleggen, van besluitvorming, van leiden en volgen, werkte niet meer. De oude modellen moesten vervangen worden. De nieuwe verhoudingen tussen de teamleden, maar ook de onderlinge spanningen, moesten een heel nieuwe manier van leidinggeven inspireren. Een nieuwe, inclusievere methode van overleg en besluitvorming. Die moest zo snel mogelijk gevonden worden: er was een enorm land dat gewoon van elektriciteit voorzien moest worden, misschien wel sterker dan ooit, en de economie draaide op volle toeren.

Vanuit die achtergrond, die specifieke uitdaging, ontstond de Lewis-methode van Deep Democracy.

Dat was jaren geleden. Inmiddels wordt de methode in meer dan twintig landen toegepast. In Nederland was Jitske Kramer een van de eerste gecertificeerde instructeurs. Zij heeft Deep Democracy in Nederland op de kaart gezet. Ook ik ben door haar opgeleid. Om Deep Democracy echt in de vingers te krijgen, van binnenuit te leren begrijpen en ook zelf te kunnen toepassen en trainen, moet je verschillende trainingsniveaus doorlopen. Er zijn vier levels. Bij het eerste leer je de achtergrond en leer je tools en technieken toepassen, bij het vierde kun je zelf opgeleid worden tot instructor of facilitator. Ik ben door Jitske opgeleid in level 1 tot en met 3, en door Myrna Lewis zelf in level 4. Als instructor ben ik op level 1 tot en met 3 opgeleid door Myrna en Jitske.

Ook daarna heb ik met veel plezier met Jitske samengewerkt en ik heb nog altijd veel waardering voor haar. Haar boek *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid* is in korte tijd een soort standaardwerk geworden. Het verscheen in 2014 en is nog steeds een heel goede introductie tot de filosofie en de methode.

Oké. Tot zover de achtergrond. De omtrek. De oppervlakte. Nu

is het tijd verder te kijken. Dieper te graven. Alles boven water te krijgen. Wat houdt Deep Democracy precies in? Wat zijn de belangrijkste elementen van de filosofie? En hoe zien die eruit in de praktijk?

Verder lezen?

Je hebt vast al gemerkt dat je midden in mijn boek viel bij de hoofdstukken 7, 8 en 9. Wil je de puzzel compleet maken en ook de ontbrekende hoofdstukken lezen?

 Bestel dan direct mijn boek.

bestellen!

Of wil je nóg meer leren?

In mijn trainingen komen veel aspecten uit mijn boek aan bod.

Deep Democracy Level 1 is een kennismakingstraining, waarna je de gecombineerde training Level 2 & Level 3 voor een echte deep-dive kunt doen.

Je kunt je inschrijven met een korting van € 25 als je de code E-BOOK_HEART in het veld 'Kortingscode' noteert.

 **aanmelden!**

Ik begroet je graag bij een van mijn trainingen!

Hartelijke groet,
Sacha Beets