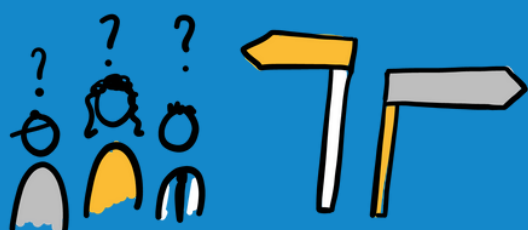


DEEP DEMOCRACY

DE WIJSHEID VAN DE MINDERHEID

INHOUDSOPGAVE



INLEIDING (P1)

THEORIE (P3)

DEEP DEMOCRACY (P3)

CHAOS THEORIE & CONFLICT (P4)

ROL FLUÏDITEIT (P6)

RANKING (P7)

IJSBERG METAFOOR (P8)

DE SABOTAGELIJN (P8)

PRAKTIJK (P9)

LEWIS METHODE (P9)

GESPREK OP VOETEN (P12)

VAN 'OF...OF' NAAR 'EN...EN' (P14)

INLEIDING

DOOR BOB VAN WEERT MSC.

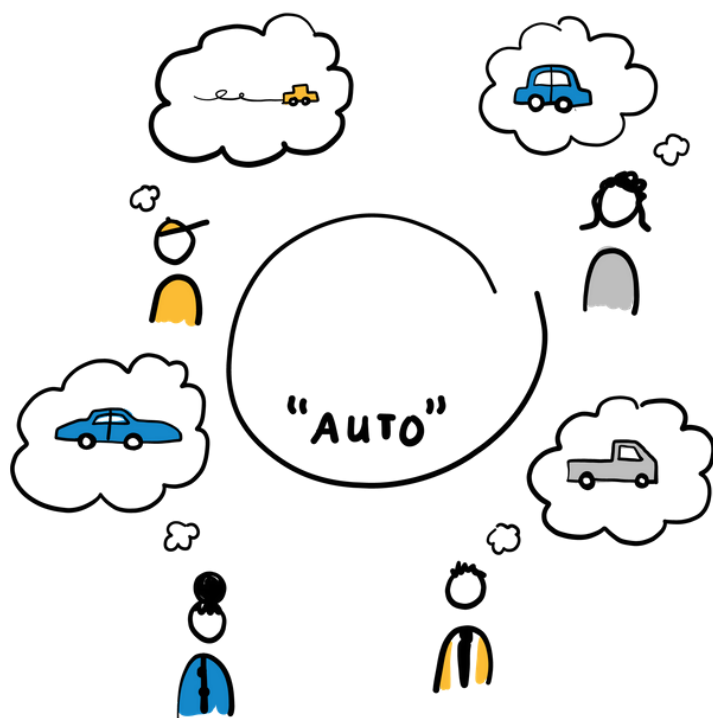
Hoe zorg je als ondernemingsraad (OR) dat besluiten daadwerkelijk door de hele groep gedragen worden? En dat in het besluitvormingsproces iedereen zich gehoord voelt? Hoe kan je het maximale halen uit de diversiteit binnen een OR?

Een goede OR is een afspiegeling van de organisatie. Deze diversiteit leidt tot een breed scala aan meningen, ervaringen, kennis, netwerken en inzichten. Een OR is een stuk effectiever als al die diversiteit in achtergronden zo goed mogelijk benut worden. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? Hoe zorg je dat het niet altijd die paar mensen zijn die hun mond open doen tijdens een OR-vergadering maar dat alle standpunten volledig aan bod komen?



Als OR heb je vaak te maken met besluitvormingsprocessen. Denk aan adviesaanvragen over een reorganisatie, een nieuw beloningsbeleid, initiatieven om het verzuim te verlagen etc. Uitgaande van het IBOB model (zie geel kader) vormt de OR een beeld aan de hand van de beschikbare informatie en vormt vervolgens een oordeel. Uiteindelijk neemt de OR een besluit.

Maar 'de OR' is niet één persoon, de OR is een groep mensen met allemaal hun eigen persoonlijkheden, ervaringen, competenties, vaardigheden, belangen, normatief kader en wereldbeeld. Die diversiteit kan leiden tot spanningen. Soms zijn de uitgangspunten of waarden en normen van de individuele OR-leden zo verschillend dat zelfs een ogenschijnlijk eenvoudig besluit nemen erg ingewikkeld is. Dat kan leiden tot conflicten of tot een dynamiek waarin sommige mensen niet de ruimte om te kunnen zeggen wat er gezegd moet worden. Hier wordt de OR minder effectief van en bovendien is het slecht voor de sfeer. Deep Democracy biedt daarvoor een oplossing.



Het IBOB model

IBOB staat voor **Informatie-beeldvorming – oordeelsvorming – besluitvorming**. Het IBOB-model geeft structuur aan het proces van probleem/uitdaging naar besluit. Door je goed aan de stappen te houden lopen je minder risico om al ergens snel wat van te vinden zonder dat er voldoende tijd is besteed aan het onderzoeken wat er aan de hand is.

Tijdens de **Informatie & beeldvorming** fase wordt het probleem onderzocht. Vragen die hierbij horen zijn: Wat weten we? Klopt het wat we (denken te) weten? Wat weten we (nog) niet? Welke informatie hebben we (niet) nodig om tot een goed besluit te komen? Hoe gaan we die ontbrekende informatie verzamelen? Wanneer is er meer bekend? Er zijn verschillende manieren om tot beeldvorming te komen. Dit kan tijdens een reguliere OR vergadering, tijdens een rondje om de tafel, een brainstormsessie, het maken van een mindmap etc. En ook tijdens een OV-vergadering: dit geeft je de mogelijkheid om door te vragen ('wat bedoelt u met...?') en eventuele procesafspraken te maken ('wanneer kunnen we die extra informatie verwachten?'). Er is in de beeldvormingsfase nog geen ruimte voor discussie. Deze fase gaat met name over een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Wat er eventueel uit kan komen is een actieplan om aan meer informatie te komen.

Als het beeld compleet is, gaan we door naar de **oordeelsvorming**. Daarbij moet de OR bepalen wat hun doel is. Waar liggen onze zorgen, risico's, aandachtspunten? Wat zou onze zorgen verminderen? Welke randvoorwaarden zijn er nodig? In deze fase is het van belang om door te vragen naar achterliggende belangen en motivaties. Wat maakt dit besluit voor jou of een ander OR-lid onaanvaardbaar? Het resultaat van deze fase is het in beeld hebben van de belangen, criteria en randvoorwaarden. Deze kunnen beschreven worden in een uitgangspuntennotitie.

Tijdens de **besluitvormingsfase** gaan we over naar de beslissing. Hoe komen we tot een beslissing? Wat gaan we doen? Wat beslissen we? Hoe zorgen we ervoor dat iedereen achter de beslissing staat? Hierbij kan Deep Democracy een goede aanvulling zijn.

DE THEORIE

DEEP DEMOCRACY

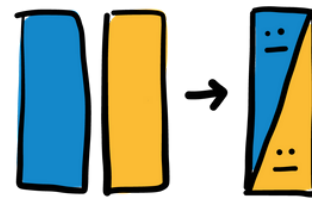
Deep Democracy is besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Waarbij conflicten gezien worden als een kans om te groeien. Waarbij diversiteit erkend wordt en dat er het besef is dat diversiteit kan leiden tot spanningen. Deep Democracy helpt die spanning oplossen en daardoor worden groepsbesluiten krachtiger. Zodat alles wat gezegd moet worden, gezegd kan worden. Andere perspectieven worden gezien als een verrijking van het gesprek. Juist deze andere inzichten maken de besluitvorming waardevoller, interessanter en effectiever.

Alleen door elkaar te vertrouwen kan je een sfeer creëren waarbij iedereen in de groep, ook de mensen die minder snel met hun mening komen, hun stem kunnen laten horen. Deep Democracy helpt de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren door werkelijke consensus te bereiken waarbij iedereen bij betrokken is geweest. Hiervoor is een praktische methode ontwikkeld: de Lewis Methode.

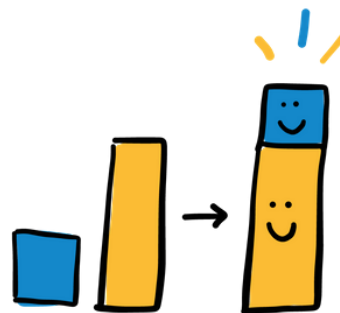
Voordat we naar deze praktische methode (pagina 9) gaan is het eerst belangrijk om de achtergrond van Deep Democracy te doorgronden. Deep Democracy is gestoeld op een aantal theorieën. Een goed begrip van de achterliggende theorieën zal leiden tot het beter toepassen van de Lewis Methode.



KLASSIEKE DEMOCRATIE



COMPROMIS



DEEP DEMOCRACY

"Deep Democracy is besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen."

DE CHAOS THEORIE

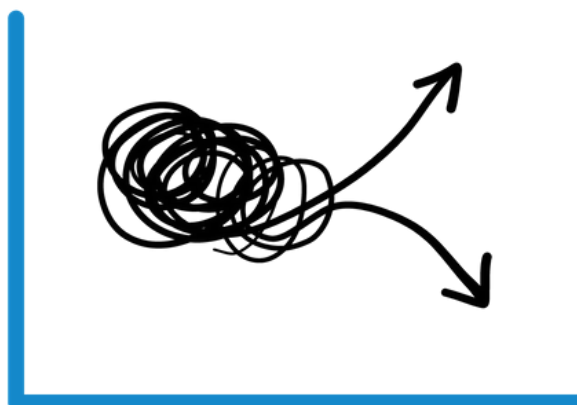


Deep Democracy past inzichten uit de natuurkunde toe op groepsprocessen. De kwantumtheorie vertelt ons dat chaos en transformatie met elkaar verbonden zijn. Chaos is een toestand van volledige verwarring en wanorde. Transformatie is verandering, het overgaan van de ene in de andere vorm. Sommige definities van transformatie spreken ook van groei. De wetenschap weet nog niet hoé ze met elkaar verbonden zijn, maar wel dát ze met elkaar verbonden zijn.

In het Chinees heb je iets vergelijkbaars, het symbool voor crisis bestaat uit een combinatie van de symbolen voor gevaar en kans. In menselijke relaties staat chaos gelijk aan conflict. Bij een conflict wordt de situatie vaak chaotisch. Conflict is dus verbonden met transformatie. Of, zoals Lewis zegt: Conflict is een kans om te groeien.

Conflict

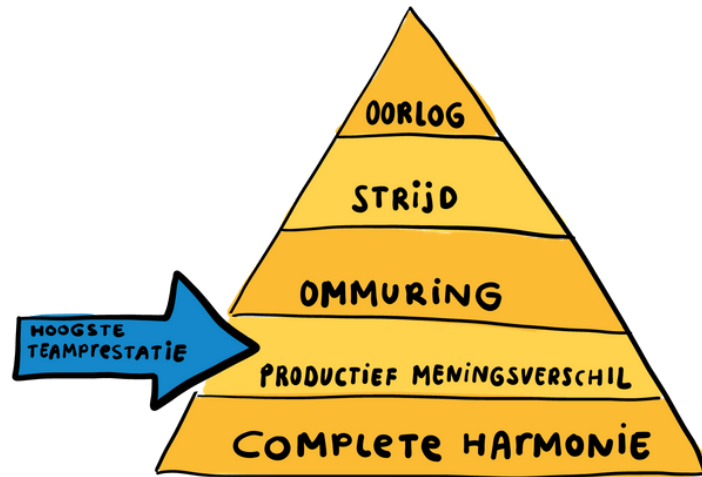
Het woord 'conflict' heeft een slechte naam, de meesten van ons vermijden conflicten dan ook al te graag. 'Laat maar zitten' of 'het is het niet waard'; wellicht herken je die gedachten. Daarmee los je het conflict niet op en mis je de kans op groei. Sommigen gaan het conflict niet uit de weg, maar die zien een conflict als een competitie met winnaars en verliezers. Daarmee los je een conflict ook niet op. Conflict leidt alleen maar tot groei mits je het op een juiste manier benadert.



"Conflict is een kans om te groeien."

DE CONFLICT PIRAMIDE

De conflict piramide beschrijft de diverse niveaus van conflict die binnen een team plaats kunnen vinden. De mate van conflict bepaald de prestatie van het team. Logischerwijs is een staat van oorlog niet goed voor de prestatie van een team. Anderzijds stelt deze theorie dat het totaal ontbreken van conflict ook geen effect heeft op de teamprestatie. De kunst is dus om een balans te vinden en conflicten te gebruiken om te groeien.



Complete harmonie: het team is ogenschijnlijk volledig met elkaar eens, er is nauwelijks kritiek en daarmee is inactiviteit een valkuil.

Productief verschillen van mening: het team durft kritisch naar elkaar te zijn. Er is onderling voldoende vertrouwen om eerlijk tegen elkaar te zijn. Hiervoor is naast tijd, aandacht nodig om elkaar beter te leren kennen zodat het team van elkaar weet wat de drijfveren en allergieën zijn. Kenmerkend aan dit conflict level is dat er op het onderwerp wordt gediscussieerd en niet op de persoon. Het zorgt voor een effectief team dat ontwikkelt omdat ze kritisch naar zichzelf zijn zonder dat het escaleert, na een stevige discussie wordt toch consensus gevonden.

Ommuring: in deze fase graaft het team zich dieper in op het eigen standpunt. Er gaat meer tijd en energie verloren aan de discussie en er wordt minder makkelijk een consensus bereikt. De teamleden laten hun eigen persoonlijkheden zien wanneer zij kennismaken met elkaars ideeën en perspectieven. Frustratie of onenigheden over doelstellingen verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden worden beetje bij beetje meer openlijk geuit. In het uiten van hun eigen persoonlijkheden worden ze gehinderd door de angst om buiten de groep te vallen, en gestimuleerd door de angst om zich teveel aan de groep aan te moeten passen. Tolerantie voor elkaar en voor elkaars verschillen mag worden benadrukt. Het is van essentieel belang dat de teamleden deze onderlinge conflicten zelf leren oplossen.

Strijd: Het team stagneert in de strijd, dit gaat ten koste van de effectiviteit van het team, tevens haken sommige teamleden af. De energie lekt naar de stress en de resultaten leiden hieronder.

Oorlog: Hier is de strijd volledig geëscaleerd en wordt er niet langer meer samengewerkt.

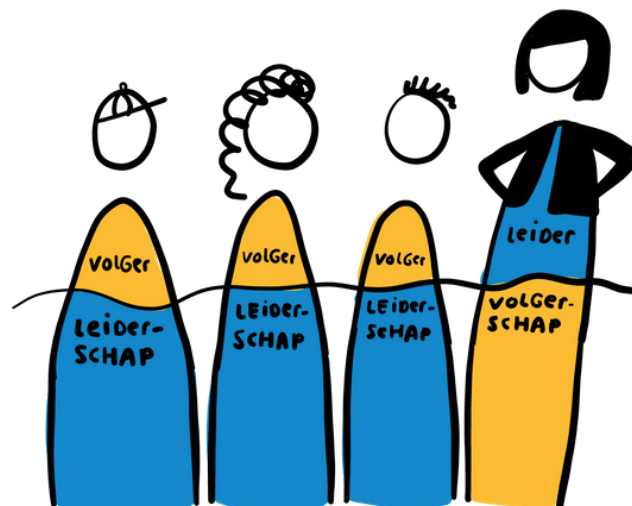
ROLFLUÏDITEIT

Volgens Deep Democracy is een "rol" alles wat in een groep leeft. Naast sociale rollen (de leider, de volger, de analytische, de spontane, de ervaringsdeskundige, de nieuweling etc..) heb je ook functionele rollen (voorzitter OR, secretaris, vice voorzitter). Rollen kunnen ook gevoelens, gedachten, ideeën of meningen zijn.

Mensen plaatsen graag anderen (en vaak ook zichzelf) in vaste rollen. 'Dat is typisch Karin', 'Zo ben ik nou eenmaal', 'Jan is het drukke jongetje in de klas'. Dat maakt onze complexe wereld wat simpeler en overzichtelijker, maar we zetten onszelf en anderen daarmee wel vast. En in werkelijkheid zijn we groter dan de rol die onze omgeving van ons kent. Je kan in de ene situatie een volger zijn en in een andere een leider. Zo kan je ook meerdere meningen tegelijkertijd hebben. Deep Democracy stelt immers: een individu is groter dan een rol.

Als je jezelf en anderen vastzet in een rol leidt dat tot onproductieve discussies waar er alleen een conflict alleen maar 'win-lose' situaties kent. Dan wordt het hebben van meerdere standpunten als ongeloofwaardig, of zelfs als onbetrouwbaar gezien. "Piet was het eerst nog eens met mijn anti-rook voorstel en nu pleit hij voor het verbeteren van de rookruimtes."

Deep Democracy streeft naar meer rolfluïditeit. We kunnen meerdere rollen tegelijk zijn. Zo kunnen we op hetzelfde moment boos, blij en verdrietig zijn. Tegenstellingen, meningen en gedachten vloeien in elkaar over en we kunnen de verschillende invalshoeken met elkaar combineren. Wanneer gezichtspunten in elkaar overvloeien zijn er mogelijkheden voor groei en vernieuwing. Werkelijke verandering heeft rolfluïditeit nodig. Wanneer het daaraan ontbreekt, ervaren we spanningen en conflicten in een groep. In een succesvolle OR zijn de rollen regelmatig vloeibaar en in beweging. Op deze manier kan je je makkelijker verplaatsen in een ander perspectief of standpunt.



"In een succesvolle OR zijn de rollen regelmatig vloeibaar en in beweging. Op deze manier kan je je makkelijker verplaatsen in een ander perspectief of standpunt."

RANKING

In een OR bestaat formeel gezien geen hiërarchie, iedereen is gekozen uit de achterban en heeft het recht om in de OR zitting te nemen. Toch zijn er mensen waarvan de ideeën sneller overgenomen worden dan anderen. In elke groep hebben mensen in verschillende mate invloed op de gang van zaken, sommige mensen meer dan anderen. Deze machtsverdeling noemen we de rangorde van een groep. Dit is vaak een onbewust proces en taboe om te bespreken, maar daardoor niet minder aanwezig. Je plek in een rangorde ontstaat in de interactie met anderen in de groep.

Bepaalde kenmerken bepalen je status in de groep, zo heb je vaste kenmerken (leeftijd, sekse, huidskleur, intelligentie, sociale klasse, persoonlijkheid, etc.) en andere kenmerken kan je verkrijgen door levenservaring of training (aantal jaren ervaring in de OR, rol in de OR, werkervaring, opleidingsniveau, assertiviteit, introvert/extravert, taalbeheersing etc.). Dit is niet een bewust proces, de groep 'weet' dit gewoon. Bijvoorbeeld, de mening van de baas krijgt doorgaans meer lading dan de mening van de secretaresse en de oude rot in het vak weigert de inzichten van de pas afgestudeerde aan te nemen.

Binnen elke context zijn relevante kenmerken voor je status anders. Als je goed binnen je eigen OR kijkt, kun je dan kenmerken opnoemen die je status binnen de OR bepalen? Het is van belang je bewust te zijn van je status in de groep. Vanuit de gedachte van Deep Democracy is het belangrijk dat ieders stem gehoord kan worden, ongeacht iemands plek in de rangorde. Het streven is niet om de rangorde omver te gooien of te veranderen, maar wel om ervoor te zorgen dat iedereen ongeacht zijn plek in de ranking met evenveel waardering en respect gehoord wordt.



"Leeftijd, sekse, huidskleur, intelligentie, sociale klasse, persoonlijkheid, aantal jaren ervaring in de OR, rol in de OR, werkervaring, opleidingsniveau, assertiviteit, introvert/extravert, taalbeheersing zijn voorbeelden van kenmerken die effect hebben op je status binnen de OR"

DE IJSBERG

IJSBERG



De Ijsberg metafoor is bij velen bekend en wordt veel gebruikt in de psychologie. De Ijsbergmetafoor binnen Deep Democracy gaat net zoals in de psychologie over het bewuste (het zichtbare deel van de ijsberg boven het water) en het onbewuste (de onderstroom). Binnen de psychologie gaat het om het individu. Psychoanalyticus Sigmund Freud stelde vast dat slechts 10% van de mens zichtbaar en bewust is, en dat 90% onzichtbaar en onbewust blijft.

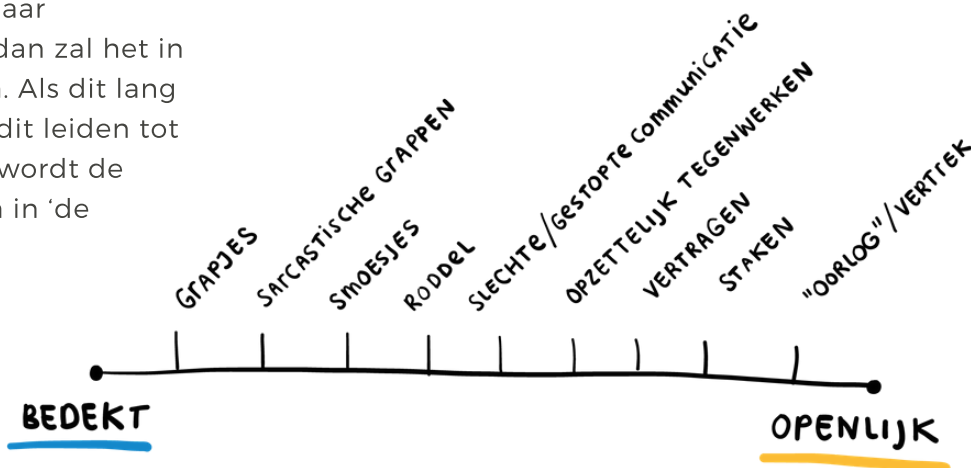
Bij Deep Democracy gaat het over de groep als geheel. Het deel boven het water beschrijft wat er voor iedereen in de groep bekend is, ook wel het groepsbewuste genoemd. De onderstroom staat voor het groep onbewuste, zaken waar niet de hele groep van op de hoogte is. Dit kunnen meningen, gevoelens, verwachtingen, zorgen etc. zijn. Wanneer er in de groep het gevoel is dat er geen ruimte voor zijn of haar standpunt, mening, gevoel etc. dan zal het in de onderstroom verdrukt blijven. Als dit lang genoeg niet opgelost wordt zal dit leiden tot weerstand. In Deep Democracy wordt de mate van weerstand beschreven in 'de sabotagelijijn'.

DE SABOTAGELIJN

De sabotagelijijn is een diagnose-instrument om te bepalen hoe goed de groep omgaat met de dynamiek van verschillen. Van links naar rechts beschrijft het de stadia van sabotage die in groepen op kunnen treden, waarbij links meer bedekt en subtiel is en verder naar rechts wordt het steeds explicieter.

Hoe dit gedrag er in de OR uit ziet hangt af van de situatie, de voorgeschiedenis, de persoonlijkheden binnen de groep, de organisatie waarin de OR zich begeeft, de omstandigheden etc. Hoewel er geen volgorde in zit is het wel zo dat explicietere vormen van sabotage altijd voor is gegaan door subtielere signalen. Al deze gedragingen zijn in wezen gefrustreerde pogingen om onze menselijke wijsheid aan de groepsbesluiten toe te kunnen voegen.

Het mag duidelijk zijn dat sabotage niet bevorderlijk is voor effectiviteit van de groep. Deep Democracy stelt dan ook dat sabotage voorkomen wordt door de waterlijn te verlagen zodat latente meningen, standpunten, gevoelens in het groepsbewuste komen en worden opgelost. Hoe dit in de praktijk opgepakt kan worden staat in het volgende hoofdstuk



DE PRAKTIJK

DE VIJF STAPPEN VAN LEWIS



Stap 1: Verzamel alle invalshoeken

Als OR zorg je er voor dat iedereen de ruimte krijgt om zijn stem te laten horen, ook de wat stillere mensen. Zodat alle invalshoeken kennen en het gesprek hoger is van kwaliteit. Het gaat er niet om 'wie heeft het beste idee', maar onderzoeken welke perspectieven er leven. Dus geen aanvallen en verdedigen. Maar om het bewustzijn van de groep te vergroten. Het is dus nog geen tijd voor besluitvorming.



Stap 2: Zoek naar het alternatief

Voor deze stap is het belangrijk om vertrouwen en veiligheid in de groep te hebben. Als dat ontbreekt dan kan het zo zijn dat mensen niets zeggen uit angst buitengesloten te worden of uit sociale ongemak 'Ik zit er nog niet zo lang bij dus voel me niet op mijn gemak mijn perspectief te geven'. Zodra er wel vertrouwen en veiligheid in de groep is zul je merken dat mensen makkelijker met afwijkende beelden of meningen komen, en zelfs dan is het nog steeds zaak om actief naar het alternatief te vragen. 'Heeft iemand nog een heel ander idee?' 'Iets wat nog niet genoemd is?' Erken dat er verschillende zienswijzen zijn en dat niemand monopolie heeft op 'de waarheid'. Nogmaals het gaat niet om het strijden tegen elkaar, maar om het strijden mét elkaar, voor het best mogelijke besluit. Om tot een kwalitatief goed besluit te komen is het belangrijk dat de hele groep bewust is van alle perspectieven en mogelijkheden.

De Lewis Methode

Deze methode is vernoemd naar de psycholoog Myrna Lewis. Samen met haar echtgenoot heeft ze deze methode ontwikkeld het Zuid-Afrika van de jaren 90. Ten tijde van de afschaffing van de apartheid stond energiebedrijf Eskom voor de uitdaging om te transformeren van een organisatie die gestoeld was op apartheid naar een nieuwe organisatie die niet langs raciale lijnen werd georganiseerd. Deze verandering ging met grote spanningen gepaard. Lewis leerde de medewerkers een besluitvormingsmethode waarbij iedereen zijn stem kan laten horen, en waarbij conflicten op een constructieve manier worden opgelost.

Dit gebeurt in 4 (eventueel 5) stappen:

1. Verzamel alle invalshoeken
2. Zoek actief naar het alternatief
3. Verspreid het alternatief
4. Voeg minderheidswijsheid toe aan het meerderheidsbesluit

Als de OR er niet op bovenstaande manier uitkomt

5. Vissen onder de waterlijn
 - A. Bepaal de regels
 - B. Zeg alles!
 - C. Wat heeft je geraakt?
 - D. Los het op

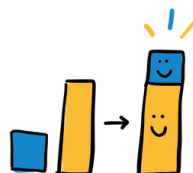
"Het gaat niet om het strijden tegen elkaar, maar om het strijden mét elkaar, voor het best mogelijke besluit."



Stap 3: Verspreid het alternatief

Deze stap helpt om te zien of de minderheidsstem ook leeft onder anderen in de OR. Op deze manier voelt diegene zich gesteund en mensen met een ander alternatief zullen zich vrijer voelen om ook hún stem te laten horen. Het is niet alleen aan de OR om op zoek te gaan naar de minderheidsstem in anderen, maar ook de minderheidsstem in jezelf. Want als we van rolfluiditeit uitgaan dan kan je het met een standpunt eens kan zijn en je je tegelijkertijd herkennen in een ander (misschien zelfs een ogenschijnlijk tegenovergesteld) standpunt.

Deze stap doorloop je door te vragen wie zich (deels) herkent in het standpunt wat eerder genoemd is: 'Wie herkent zich in het punt dat Paula noemt?' 'Wie kan hier wat meer over zeggen?' Nu alle perspectieven, standpunten, meningen etc. boven tafel zijn gaat de groep stemmen, net zoals normaal in de democratie wint het voorstel met de meeste stemmen en daar gaan we volledig voor. Nogmaals, het is dus geen compromis.



Stap 4: Voeg de wijsheid van de minderheid toe aan het meerderheidsbesluit

Na het stemmen ga je langs bij de mensen die niet voor het meerderheidsbesluit hebben gestemd en wordt er gevraagd: "Wat heb je nodig om met het meerderheidsbesluit mee te gaan?" Vervolgens ga je met de groep onderzoeken hoe je de minderheidswijsheid aan het meerderheidsbesluit kan toevoegen.

Als deze stappen goed zijn doorlopen en er is een meerderheidsbesluit verrijkt met de minderheidswijsheid dan heb je een kwalitatief goed besluit dat wordt gedragen door de hele OR, zelfs door de mensen wie niet op het meerderheidsbesluit hebben gestemd. Dat komt omdat ze zich tenminste wel gehoord en betrokken voelen.

Het kan zo zijn dat de OR de eerste keer er niet uit komt, er is geen duidelijke meerderheid en het team heeft moeite de minderheidswijsheid toe te voegen aan het besluit. Doorloop dan nogmaals stappen 1,2,3. Als de groep zeer verdeeld blijft is de kans groot dat er iets speelt wat nog niet uitgesproken wordt. Dat kan een onuitgesproken conflict zijn, bepaalde spanningen uit het verleden of andere zaken waardoor er ruis op de lijn is ontstaan. Dan is het belangrijk om dat conflict op te lossen om als team verder te groeien. Daarvoor is er stap 5, de duik in de onderstroom.

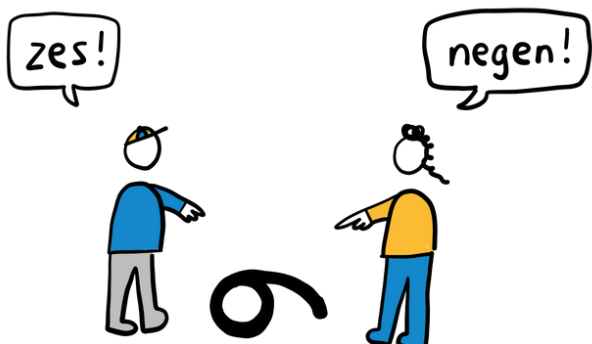


Stap 5: Duik in de onderstroom

De eerste 4 stappen van de Lewis methode zorgen ervoor dat zo veel mogelijk in de bovenstroom kwam door mensen de kans te geven zich uit te spreken, maar soms is er meer nodig om alles boven tafel te krijgen. Dat doe je door structuur te bieden om het conflict op een constructieve manier op te lossen.

In deze stap los je een conflict door met elkaar te erkennen dat we allemaal een eigen kijk op de wereld hebben en dat niemand een monopolie op de waarheid heeft. Erken dat een conflict voor groei kan zorgen omdat je inzicht krijgt in je eigen blinde vlekken; het deel dat jij niet ziet maar anderen wel. Om dit vervolgens naar elkaar uit te spreken, dat de lucht geklaard kan worden en oprecht gekeken kan worden naar wat je heeft geraakt, om daar vervolgens van te leren en te groeien en de nieuwe wijsheid mee te nemen in het besluitvormingsproces. Het staat hier simpel beschreven maar dit is een lastig proces.

Het is bij deze stap extra belangrijk om een neutrale en ervaren begeleider te hebben die vasthoudt aan de structuur. Het beste is daar iemand voor te hebben die buiten de groep staat, zonder inhoudelijk belang.



De begeleider

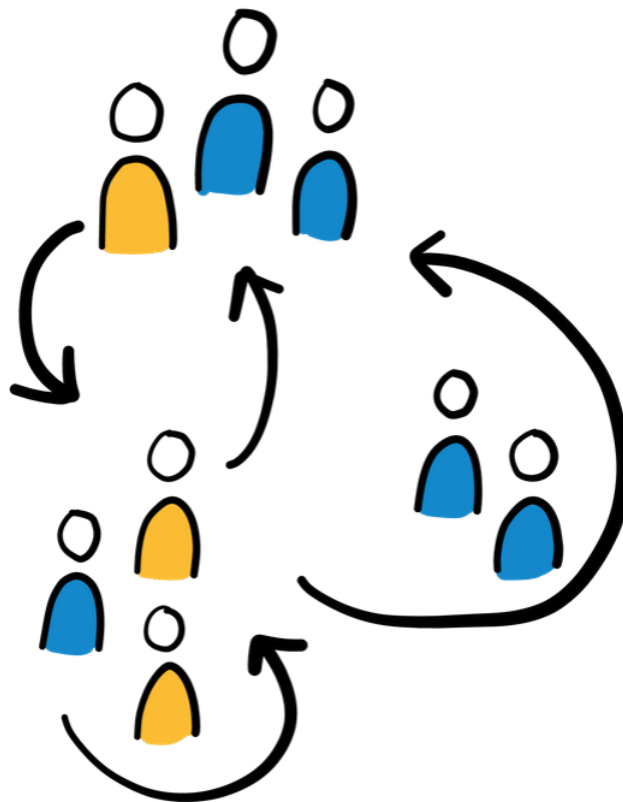
Het is belangrijk dat de stappen van de Lewis methode goed doorlopen worden en dat iedereen de ruimte krijgt om te zeggen wat er gezegd moet worden. Zonder dat dit veroordeeld wordt. Het liefst kan je het proces door een neutraal persoon laten begeleiden. Dit kan iemand binnen de OR zijn. Let wel op dat dit lastig kan zijn op de momenten dat het spannend wordt.

Wat je soms ziet is dat groepen bij bepaalde, beladen besluitvorming kiezen voor een externe begeleider. Bij minder zware besluitvorming kan men kiezen voor iemand binnen de OR. Er zijn bepaalde technieken om inhoudelijk mee te kunnen doen en tegelijkertijd je neutraliteit te behouden.

HET GESPREK OP VOETEN

De Lewis methode is goed te doen tijdens een OR vergadering, zittend rond de vergadertafel. Maar een leuke, energieke manier om de stappen te doorlopen is het gesprek op voeten. Hierbij staat iedereen in een kring. Het gesprek wordt geopend door de vraag of het onderwerp te herhalen. Degene die iets wil zeggen stapt naar voren en plaatst zijn opmerking of geeft zijn mening. Iedereen die het met deze persoon eens is, gaat achter hem staan. Iedereen die iets anders vindt, gaat ergens anders staan. Herhaal dit gedurende het gesprek totdat alle invalshoeken zijn gedeeld. Zorg ervoor dat je meningen geeft. Vragen stellen ter verduidelijking mag. Maar maak van de vragen die eigenlijk een statement zijn, gewoon een statement.

Het doel van deze gespreksvorm is om alle invalshoeken te leren begrijpen en met elkaar te verkennen. Dat betekent dat je jezelf mag tegenspreken. Je kan het namelijk zowel met het een als met het ander eens zijn. Het is belangrijk om te blijven bewegen. Als iemand zijn invalshoek verteld is het belangrijk om die persoon uit te laten praten. Om ervoor te zorgen dat de invalshoeken behouden worden is het handig om een flipover erbij te hebben om aantekeningen te maken. In bulletpoints kan je de invalshoeken beschrijven. Als alles wat gezegd moet worden is gezegd, is het tijd om te stemmen. Ga vervolgens gezamenlijk op zoek naar een manier om de minderheidswijsheid aan het meerderheidsbesluit toe te voegen.



De FROCC waarden

FROCC staat voor Focus, Respect, Openheid, Commitment en Courage (moed). Het is belangrijk dat deze afspraken door de hele groep gedragen worden en niet door een kleine fractie wordt opgelegd. Betrek dan ook de gehele OR bij het maken van deze afspraken.

Focus: Denk hier aan afspraken die de groep zich beter laat concentreren. Bijvoorbeeld afspraken als: "Laten we tijdens het besluitvormingsproces onze telefoon uitzetten."

Respect: Afspraken om een sfeer van respect in de groep te bevorderen. "We geven elkaar voldoende tijd om ons te laten uitpraten" of "we zijn nieuwsgierig naar elkaars ideeën".

Openheid: Afspraken om de transparantie binnen de groep te stimuleren. "We zorgen ervoor dat iedereen de ruimte heeft om zijn of haar mening te kunnen geven" of "we geven aan wanneer we het niet begrijpen".

Courage & Commitment: Afspraken om moed, eigenaarschap en verantwoordelijkheid te bevorderen. "We spreken elkaar aan als een afspraak niet gerespecteerd wordt." en "We durven onze invalshoek te delen met de groep" maar ook "We houden ons aan de stappen van het Deep Democracy proces".

Check-in & Check out

Voordat de OR een belangrijk besluitvormingsproces in gaat is het prettig en belangrijk om uit te wisselen wat de verwachtingen en intenties zijn van de aanwezigen. Daar kan je de check-in voor gebruiken. Het is een moment waarin iedereen de mogelijkheid krijgt zicht te uiten en de relaties zich kunnen verdiepen. Als je elkaar nog niet zo goed kent is het een goed idee om iets over je achtergrond te vertellen. Als je elkaar al langer kent kun je je focussen op wat mensen momenteel ervaren in de groep en wat de intenties zijn voor het proces.

Voor de begeleider van het proces is het verstandig om de uitgangspunten van Deep Democracy te benoemen: 'Niemand heeft het monopolie op de waarheid. We gaan in gesprek om onze relatie te verdiepen. We zijn bereid met elkaar te leren. We zullen het tempo af en toe vertragen (ruimte voor reflectie voordat we te snel over gaat tot besluiten). We hebben elkaars hulp nodig om betere luisteraars te worden. We gaan er van uit dat het af en toe chaotisch is (immers, zonder chaos geen transformatie).'

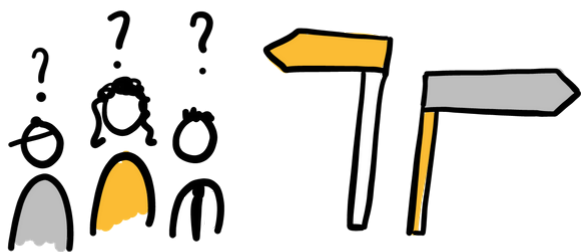
Sommige teams gebruiken de 'FROCC waarden' om, aanvullend aan bovenstaande uitgangspunten, concrete afspraken te maken met de groep zelf. Dit wordt gedaan om het team zich eigenaar te laten voelen van het proces tijdens de besluitvorming zo effectief en prettig mogelijk te laten verlopen.

Nadat je het besluitvormingsproces hebt doorlopen is het tijd voor de check-out. Door een goede check-out zorg je ervoor dat het proces geëvalueerd wordt en dat iedereen het voor zichzelf kan afsluiten. Kijk dus met elkaar terug op het proces. Wat ging er goed? Wat was prettig? Wat zou beter kunnen? Welke afspraken kunnen we maken voor een volgende keer? Wil iemand nog iets kwijt? Zorg dat iedereen aan de beurt komt.

VAN 'OF...OF...' NAAR 'EN...EN...'

Deep Democracy gaat dus over het zoeken naar een zo rijk en compleet mogelijk beeld van de werkelijkheid. Op basis van dat beeld wordt een kwalitatief besluit gemaakt waarbij ieders stem is gehoord.

De Lewis methode kan aanvankelijk een beetje langdradig lijken, het is ook niet voor elk besluitvormingsproces nodig. Maar uiteindelijk levert het tijdswinst op doordat besluiten veel breder gedragen zijn. Of zoals een oude Afrikaanse uitspraak gaat: 'Als je snel wilt gaan, ga dan alleen. Als je ver wilt komen, ga dan samen.'



Visualiseren helpt lastige concepten beter te begrijpen. Daarom werkt de verandermotOR.nl samen met Babbels in Beeld. Babbels in beeld is specialist in visualiseren. Ze worden regelmatig door ondernemingsraden uitgenodigd om hen te helpen bij de beeldvorming.