

Als alle stemmen spreken

The background of the cover is a solid teal color. Overlaid on this are several abstract, black line-art drawings of human faces. These faces are not fully rendered but are composed of thick, continuous black lines that define the outlines of heads, eyes, noses, and mouths. The faces are positioned in various orientations, some looking towards the viewer and others in profile, creating a sense of multiple voices or perspectives.

**Deep Democracy,
een levensstijl**
verhalen en reflecties

**Sandra
Bouckaert**

Boom

Inhoud

Voorwoord	6
Droom (1)	8
Deep Democracy, een levensstijl	14



1.		
De fabriek		30
Over rolfluïde leiderschap		

2.		
De zwarte vlinder		68
Over haat, polarisatie en transformatie		

3.
**Een engel aan
mijn bed** **104**

Over de waarde van verstoringen

4.
De gouden stad **142**

Over de grenzen van de consensusrealiteit

5.
**Dansen met
de geesten
uit het verleden** **178**

Over grenzen van verleden, heden en toekomst



Droom (2)	208
Noten	212
Geraadpleegde bronnen	214
Dankwoord	220
Over de auteur	222

Voorwoord

door Danielle Braun

Als alle stemmen spreken is hét Deep Democracy-boek dat er nog niet was, maar zich al heel lang wilde laten horen. Sinds acht jaar ben ik gegrepen door Deep Democracy. De methodiek bleek nieuw, praktisch, handzaam, uitdagend, lief en toepasbaar in een organisatiesetting. Maar er was nog een andere reden dat het mij zo greep: Deep Democracy sluit naadloos aan bij de liefde voor de antropologie. Meervoudig kijken, het vermogen en de wil om écht in de schoenen van de ander te gaan staan en te luisteren wat die 'onbekende ander' te zeggen heeft. Antropologen waren de eerste wetenschappers die, in het kielzog van koloniale overheersing, de blik wierpen op de mensen die op de plantages werkten en die werden gekolonialiseerd. Het waren antropologen die zeiden: 'Hé, wacht even, dit zijn geen "wilden" maar mensen, net als wij, met een eigen taal, cultuur, emoties, gevoel.' Nu vanzelfsprekend, toen een revolutie. Antropologie geeft dikwijls stem aan marginalen, aan mensen met een lagere ranking dan de top in organisaties. Antropologen benoemen ook de realiteit, wat er echt is. Deep Democracy voelde dan ook als thuiskomen. Alsof je als timmerman opeens een mooi stuk gereedschap in de schuur ontdekt, waarvan je direct weet: dat kan ik goed gebruiken.

Ik paste Deep Democracy steeds vaker toe in cultuuronderzoek en bij besluitvorming en begeleiding van teams in organisaties. Na een tijdje merkte ik dat Deep Democracy een diepere laag beroerde. Bij mezelf, bij cursisten aan wie ik de methode overdroeg en bij mensen die het toepasten. Er is een continu schakelen tussen en connectie met het Zelf, de omgeving en de grotere wereld tegelijkertijd. Dat heeft iets magisch en werkt via fractale patronen van

de geest, de ziel en dat wat te groot is om te bevatten. Als ik uitleg wat Deep Democracy is, zeg ik vaak dat het zowel een praktische vergadertool met stappen is voor een helder besluit als een dialoogvorm voor moedige gesprekken. Maar ook een ontwikkeltool voor diepere inzichten en een uitdagende denkwijze, waarbij je de breinswitch maakt van een individualistisch wereldbeeld naar collectief denken en beslissen. En last but not least is Deep Democracy een levensfilosofie en een diep weten dat alles met alles is verbonden en dat patronen op verschillende lagen continu met elkaar resoneren.

Over de eerste vier aspecten van Deep Democracy zijn al een aantal heel goede boeken geschreven. Handboeken, uiterst nuttig voor wie kennismaakt met Deep Democracy. Maar voor je het weet, wordt het dan wel een wat statische methode. Het is Sandra Bouckaert gelukt om precies dit laatste, magische en filosofische aspect van Deep Democracy te vangen in dit boek. De combinatie van beschouwingen en fictie (korte verhalen) maakt het niet alleen magisch en filosofisch, maar ook worden de diepere lagen van Deep Democracy voor iedereen toegankelijker en inzichtelijker. Dit boek brengt mij in fantasie terug naar de comapatiënten van Arnold Mindell die hij zo graag een stem wilde geven. Het zijn verhalen die even tot je moeten doordringen. Verhalen die je meenemen naar je eigen stemmen, diepere lagen en patronen. Sandra Bouckaert laat de ware, ontroerende, verbindende stem van Deep Democracy horen. Dat ze maar luid mag spreken en door velen mag worden beluisterd.

Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Ze is auteur van *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Tribaal Kantoorgedoe*, *Patronen* en *Da's gek*.

Droom (1)

Hoe mooi zou het zijn als luisteren naar alle stemmen, ook alle stemmen in jezelf, mainstream werd in onze samenleving? Als we echt konden luisteren naar onze eigen minderheidsstem en de minderheidsstemmen in groepen om ons heen? Hoe vaak heb ik niet gehoord na een facilitatie, bemiddeling of procesbegeleiding: 'Wat bijzonder dat iedereen werd gehoord en dat wat we zeiden echt werd ontvangen!'

Inclusieve besluiten nemen en de wijsheid van de minderheid toevoegen: het klinkt voor velen als muziek in de oren in onze gepolariseerde samenleving, onze verdeelde teams, onze door eilandjescultuur gefragmenteerde organisaties. Stel, we brengen het gedachtegoed van Deep Democracy naar scholen, de zorg, het sociale domein, het bedrijfsleven, de politiek, de opvoeding, de kunsten en al onze relaties ... Niet als dogma, wel als inspiratie.

Deep Democracy is bij uitstek een verbindende methode. Ze sluit andere filosofieën en methodes niet uit, integendeel, ze is juist ontstaan vanuit het idee om verschillende stromingen in begeleidingsland samen te brengen. En ook de psychologie, biologie, natuurkunde, filosofie, wijsheid van natuurlvolken en oude beschavingen. Ze zet tegenovergestelde visies, gedachten en overtuigingen naast elkaar. Om ze te integreren, zodat er iets nieuws ontstaat: een nieuwe gedachte, visie, ervaring om van te leren en aan te groeien. Dat is de kern van Deep Democracy: ruimte maken voor verschillen zodat alles en iedereen zijn plek kan krijgen en mag meedoen. Ons bestaan vanuit verschillende werelden bekijken zodat bewustzijn groeit en we tot nieuwe wetenschap komen.

Ik ben ervan overtuigd dat er minder echtscheidingen zouden zijn en dat meer conflicten in buurten zouden worden opgelost als meer mensen dit gedachtegoed leren kennen. Teams en organisaties zouden beter samenwerken, community's zouden hun stellingen verlaten en weer in gesprek gaan. Niets is zo moeilijk als omgaan met verschillen in relaties. We hebben tegenwoordig fantastische technologie waarmee we menig (wereld)probleem kunnen oplossen, maar de grote problemen van deze tijd lopen stuk op relationele moeilijkheden. Hoe ga je om met botsende belangen, ego's, cultuurverschillen en polarisatie?

De meeste mensen willen uiteindelijk een vorm van harmonie in hun leven. Met vallen en opstaan proberen we dat te bereiken. Daar hoort ook bij dat we conflicten niet uit de weg gaan en ervan leren, hoe onaangenaam en moeilijk dat soms ook is. Mijn pogingen om me Deep Democracy eigen te maken als een way of life gaan niet vanzelf. Ik struikel, val, sta weer op en begin opnieuw. Verdiepen, luisteren, me openstellen en verbinden. Het is niet gemakkelijk.

Deep Democracy praktiseren draagt volgens mij bij aan de wereldvrede. De visie en de methode geven je handvatten om over jezelf te leren, te leren omgaan met je schaduwzijde, met de tegenstellingen in jezelf en tussen jou en anderen. Als we ons onveilig, verlaten, bedreigd, angstig, agressief, gefrustreerd, wanhopig of gedeprimeerd voelen, is Deep Democracy helpend. De filosofie leert ons te luisteren naar de onderdrukte stemmen in onszelf, in ons lichaam, in de ander en in groepen. Deze niet gehoorde stemmen hebben iets te vertellen en willen graag worden gehoord.

Leven vanuit je eigen kern, samenvallen met jezelf, je eigen bron, wie je bent: dat is voor mij vrijheid. Het geeft me een gevoel van in harmonie zijn met mezelf en mijn omgeving. Daarbij probeer ik ruimte te maken voor de schaduwkanten van mijzelf. Ik probeer bijvoorbeeld te accepteren dat ik het heel moeilijk vind om fouten te maken. Dan ontstaat er vanzelf ruimte voor anderen die dat ook moeilijk vinden, in plaats van me te ergeren aan hun perfectionisme. Dat lukt niet altijd, maar ik vind het een mooi streven.

Weten wie je bent, waar je op je plek bent, waar jij zelf gelukkig van wordt en wat je misschien kunt bijdragen aan de samenleving. Ik denk dat Deep Democracy daaraan bijdraagt. Hoe kan het dat in onze westerse samenleving,

Als alle stemmen spreken

waarin we individuele ontwikkeling hoog in het vaandel hebben staan, een groot deel van de mensen niet op een werkplek zit die bij hen past? Dat de betrokkenheid van medewerkers laag is? De burn-outcijfers en de echtscheidingscijfers hoog? Kinderen die moeite hebben 'mee te mogen doen', omdat ze onder de armoedegrens leven? Mensen van kleur, mindervaliden of mensen uit de lhbtqia+-community die worden gediscrimineerd? Dan vraag ik me af waar het misgaat. Zijn wij, met al onze kennis en mogelijkheden niet in staat plekken te creëren waar we *allemaal* kunnen excelleren als vrije mensen?

Moeten we in het onderwijs beginnen, kinderen meer bewust maken van wie ze zijn en wat ze kunnen als basis voor ontplooiing en een betere wereld? Leren we hen kritisch nadenken en een mening vormen of is het meeste onderwijs nog steeds gericht op kennis reproduceren? Doen we voldoende aan de ontwikkelingskant van kinderen en zien we hen als mensen in wording met een hoofd, maar ook met een hart en handen? Mogen alle kanten er zijn of onderdrukken we onbewust al vanaf jonge leeftijd aspecten door de nadruk te leggen op cognitie? Leren we hen ook leven vanuit het hart en staan we hen toe hun openheid en nieuwsgierigheid te behouden? Hun oneindige fantasie en natuurlijke verbeeldingskracht in te zetten? Als we dat zouden doen, en iedereen zou zijn potentieel kunnen inzetten, zouden we dan anders opvoeden? Zouden we dan ook andere leiders krijgen? Andere werknemers? Andere organisaties?

Het lijkt me essentieel bij de opvoeding te beginnen. Ik had zelf graag Deep Democracy gekend toen mijn kinderen nog klein waren. Maar ook al kun je er niet jong mee beginnen, of zijn je kinderen al volwassen, je kunt op elk moment in je leven Deep Democracy in de wereld zetten. Te beginnen bij jezelf. Door aan jezelf te werken, maar het ook uit te dragen op je werkplek. Ikzelf creëer graag een plek voor professionals waar je volop mag struikelen, vallen, leren en worstelen. Een plek waar je de ruimte voelt om uit te vinden hoe je je moet verhouden tot de werkelijkheid. Voor werknemers, in alle lagen van de organisatie, is het niet altijd mogelijk zich kwetsbaar op te stellen. Het is soms eenzaam, voor de gemiddelde leidinggevende, CEO, manager of high performer, zeker als je niemand om je heen hebt om mee te sparren. Je hangt je twijfels, fouten, missers niet aan de grote klok. Hierover praten en leren zal in de meeste organisaties in beslotenheid moeten plaatsvinden. Ik vind het belangrijk kraamkamers te creëren waar geen pottenkijkers zijn. Waar je fouten mag maken, leren en groeien.

Als ik verder uitzoom naar de wereld, vraag ik mij af, zoals zovelen, hoe het mogelijk is dat wij met al onze kennis, wijsheid en technologie – en ik reken mijzelf hierbij – nog steeds toestaan dat er honger is in de wereld, ziekten niet worden behandeld omdat voor sommigen medicijnen te duur zijn. Waarom we niet tot afspraken komen over het milieu om onze eigen omgeving, waarin we ademen, eten en slapen, gezond te houden. Waarom we niet bij machte zijn te handelen vanuit het holistisch perspectief dat wij zijn verbonden met de kosmos en de planeet aarde. Hoe het komt dat wij onszelf te gronde richten.

In dit boek onderzoek ik hoe je *diep democratisch* kunt leven. Deep Democracy kan een visie worden die je naleeft. Dus geen trucje met een paar handige tools die je toepast, maar een radar voor inclusiviteit, voor het horen van minderheidsstemmen, en voor het spelen met je eigen rollen en die van anderen en daarin beweeglijk blijven. In vijf verhalen zet ik personages neer die iets leren, iets ontdekken, een verandering ondergaan. Alle verhalen in dit boek gaan in wezen over (innerlijke) bewegingsruimte. De personages worstelen met hun rollen, zitten er soms in vast, maken groei door, en stuiten op de grenzen van hun innerlijke en externe beweeglijkheid. Ze vechten allemaal met interne en externe beperkingen, net als ieder van ons.

We leven in systemen. Systemen waarvan we afhankelijk zijn. Velen voelen zich onmachtig om daaraan iets te veranderen. Velen zijn eenzaam, van jong tot oud. De personages in de verhalen ervaren begrenzings door de systemen waarvan ze deel uitmaken en ze komen grenzen tegen in zichzelf, net als wij allemaal. Deze barrières noemt Arnold Mindell, een van de grondleggers van Deep Democracy, *edges*. Je kunt je interne bewegingsvrijheid altijd iets groter maken, ook al word je beperkt door het systeem waarin je leeft. Niet door tegen je edges aan te duwen en jezelf te dwingen door de barrières heen te breken, maar door je grenzen te accepteren en jezelf vriendelijk te vragen of je verder dan je eigen grens wilt kijken. Je bewust worden van je grenzen en onderzoeken of je over de rand wilt kijken, helpt je te verbinden met jezelf en anderen.

We hebben de prachtige waarde van zelfontplooiing in het Westen, het is normaal je te ontwikkelen als mens, een loopbaan uit te stippelen. Maar we zijn erin doorgeschooten. We zijn losgeraakt van onszelf en van de verbondenheid met dier en natuur. De maakbare samenleving maakt dat het voor velen voelt

Als alle stemmen spreken

alsof ze falen. Velen voelen zich niet meer verbonden en betrokken, ze voelen zich verloren in hun zoektocht. Bij veel jongeren begint door te dringen dat de ratrace naar succes niet gelukkig maakt. Dat ze iets fundamenteels missen. Ik hoor medewerkers dagelijks deze noodkreten uiten: we missen verbinding, betrokkenheid, menselijkheid, synergie, samen ergens voor gaan, elkaar inspireren, we missen positiviteit en plezier.

Ik zie Deep Democracy als een way of life. Niet als religie, maar als manier om een zinvol, goed leven te leiden en vaardiger en fantasievoller in het leven te staan: vaardigheden die je in alle facetten van het leven kunt toepassen. In samenleven, werken, in lastige klussen klaren, conflicten oplossen, verbinden en in elkaar waarderen. Deep Democracy is democratie en conflictoplossing next level, maar wel toegankelijk voor iedereen. Eenvoudig, krachtig en toepasbaar.

Sandra Bouckaert,
Maarn, voorjaar 2023



Deep Democracy, een levensstijl

Voordat ik aan de slag ging als zzp'er werkte ik als trainer agressiebeheersing in de publieke sector. In deze periode kwam ik vaak in organisaties met veel frustraties onder medewerkers. Aan veel zaken die 'van bovenaf' werden bepaald en die veel invloed hadden op hun dagelijkse werk konden medewerkers weinig veranderen. Ook de agressieve klanten bij de Sociale Dienst konden zij niet 'heropvoeden'. Ik leerde hen meer regie te voeren over henzelf, elkaar te helpen en de omgeving zo in te richten dat die veilig was en de agressie verminderde. Ook leerde ik hen beter hun grenzen te stellen, collegiaal te zijn, voor elkaar op te komen en bij het management aan te geven wat zij nodig hadden om hun werk te kunnen doen. Het fascineerde mij toen al wat zich afspeelde in de onderstroom in groepen. Als ik gesprekken begeleidde over wat medewerkers dwarszat, stonden zij meer open voor mijn trainingen en bereikte ik gemakkelijker mijn doelen. Pas later, in 2011, kwam ik in aanraking met Deep Democracy. Ik ging met de methode werken en merkte

dat goede dialogen voeren en gedragen besluiten nemen met de groep een wereld van verschil maakt bij het collegiaal voor elkaar opkomen in agressie-situaties. Mensen gingen elkaar helpen vanuit werkelijke betrokkenheid, niet omdat ze een training hadden gevolgd.

In Deep Democracy werk je in de boven- én onderstroom. Er worden unaniem gedragen besluiten genomen via een vierstappenmodel. Groepen gaan op zoek naar oplossingen voor vraagstukken en conflicten, waarbij ze alternatieve standpunten meenemen in dialogen, zakelijke besprekingen, besluitvorming en conflictoplossing. Een inclusieve methode die alle stemmen hoort, omdat we ervan uitgaan dat iedereen in de organisatie iets belangrijks heeft bij te dragen.

Ik leerde werken met de onderstroom en in het onbewuste van de groep. Ik vond het magisch. Ingesleten patronen veranderden. Besluiten werden – soms voor het eerst – gedragen, mensen voelden zich betrokken bij de dialogen en waren begaan met collega's. Het speelde geen rol of het nu ging om conciërges of raden van bestuur. Ineens kwam de menselijkheid in organisaties tot haar recht, daar waar eerst de stem van de functionele professional de boventoon voerde. Ik genoot van de veranderingen die ik zag ontstaan bij individuen en in groepen.

Niet alleen als professional gebruikte ik de methode, maar ook in mijn privéleven met mijn echtgenoot, kinderen en familie. Ik gebruikte de conflictmodellen – die ik eerst uitlegde – als mijn man en ik het oneens waren en zo'n conflict emotioneel behoorlijk geladen was. Ik herinner me goed een concreet conflict dat ik begeleidde tussen mijn twee volwassen zonen die op ons huis pasten tijdens onze vakantie. Toen we terugkwamen, bleek dat er een behoorlijke ruzie was ontstaan. De jongste had steeds de boodschappen voorgesloten en kreeg nog geld van de oudste. Daar had hij al vaak om gevraagd. De oudste was boos, omdat de jongste een bende van het huis had gemaakt. Ze wilden allebei niet meer met elkaar in ons huis en ze waren erg boos op elkaar. Gedrieën zaten we aan de tafel. Ik vroeg hen hun verhaal te doen, eerst de een, totdat het hele verhaal was verteld, en daarna pas de ander, tot beiden echt alles hadden gezegd. Vervolgens vroeg ik hen wat hen had geraakt en wat dit hen vertelde over henzelf. Ze deelden spontaan hun inzichten en namen hun eigen aandeel in de ruzie voor hun rekening. Het einde van het

liedje was dat ze afspraken maakten over hoe ze het een volgende keer zouden aanpakken, zodat de ruzie niet meer zo zou oplopen. Ze liepen alweer wat vrolijker de deur uit.

Wat is Deep Democracy?

Het Zuid-Afrikaanse nutsbedrijf Eskom moest in de jaren 90 groeien van een beleid gebaseerd op apartheid naar een niet-rationale organisatie. Eskom had, zoals het hele Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven in de post-apartheidsperiode, te maken met geweld, racisme en opstanden. Soms kwamen mensen met machetes naar het werk en er waren regelmatig stakingen, waardoor Johannesburg urenlang in het donker zat. Witte leidinggevenden moesten hun posities gaan delen met collega's van kleur. Ze moesten hen opleiden terwijl ze nog nooit hadden gevraagd naar een mening van iemand van kleur. Jarenlang onderdrukte medewerkers kregen een leidende functie. Voor hen was dit totaal nieuw. Voor de meeste medewerkers was dit een bedreigende situatie. De teams moesten functioneren in conflict- en spanningsvolle omstandigheden, waar schrijnende situaties en een pijnlijk verleden dagelijks voelbaar waren. In deze context ontwikkelden klinisch psychologen Myrna en Greg Lewis¹ hun methode Deep Democracy.

Managers, docenten, politici, sociaal activisten, maatschappelijk werkers en gezinscoaches over de hele wereld werken tegenwoordig met de Deep Democracy-methode. In bijvoorbeeld Sierra Leone, Zuid-Afrika en Colombia zorgde de conflictresolutiemethode van Deep Democracy (in combinatie met helpende omstandigheden zoals de Truth Commission) ervoor dat er, ondanks decennia van apartheid, racisme en onderdrukking, geen grootschalig gewapend conflict uitbrak. Ook op plaatsen waar stammenoorlogen op de loer liggen, zoals in Kenia, wordt Deep Democracy ingezet. Zelf zet ik Deep Democracy in bij veranderprocessen, zelfsturing, (team)coaching, participerend leiderschap, bij het oplossen van conflicten, in dialogen en ik leer de methode aan leiders, coaches, adviseurs en teams.

Je kunt Deep Democracy inzetten bij spanningen, conflicten, besluitvorming, omgaan met verandering of het oplossen van problemen. Van boardrooms tot de werkvloer voegt de methode creativiteit en innovatie toe en helpt bij het oplossen van meningsverschillen. Het biedt individuen en groepen de gelegenheid te leren en te groeien. Dat kan in een zakelijke context, maar ook in

een buurtcentrum. Tegengestelde standpunten worden erkend, verkend en de wijsheid die erin schuilgaat, wordt opgepikt en toegevoegd.

Deep Democracy creëert eerst veiligheid, geeft daarna ruimte aan standpunten, emoties, meningen en visies en zorgt er vervolgens voor dat er wordt gezegd wat er moet worden gezegd. Organisaties en teams die hiermee werken, zetten hun potentieel meer in, winnen hierdoor aan effectiviteit, diepgang en snelheid en zien relaties verbeteren. In het dagelijkse leven helpt de methode om je te ontwikkelen conflicten te beslechten, betere besluiten te nemen en meer in harmonie te leven met de mensen om je heen.

Deep Democracy is een visie, methode en theorie ineen. Het is een praktische en krachtige besluitvormingsmethodiek voor inclusieve besluitvorming, waarbij elke stem wordt gehoord, erkenning krijgt en meetelt. In dit proces wordt het alternatieve standpunt herkend, erkend en meegenomen. Deep Democracy gaat daarbij conflicten niet uit de weg: zij zoekt actief naar de minderheidsstemmen en de afwijkende meningen, omdat zij weet dat in deze stemmen parels van wijsheid verborgen zitten.²

Myrna en Greg Lewis baseren hun gedachtegoed op de procesgeoriënteerde psychologie (*process oriented psychology*) van Arnold Mindell.³ Mindell is psychotherapeut en kwantumfysicus. Vanuit zijn Deep Democracy Institute leiden vele procesgeoriënteerde trainers professionals op die wereldwijd groepsprocessen (in organisaties) begeleiden. Mindell houdt zich als psychotherapeut bezig met het psychisch ondersteunen van comateuze en terminale patiënten. In navolging van de Zwitserse psycholoog en psychiater Carl Gustav Jung⁴ heeft hij zich diepgaand verdiept in dromen en onbewuste processen. Hij deed veel ontdekkingen in zijn contact met comateuze patiënten. Mindell kijkt naar psychologische processen en naar groepsdynamica vanuit de kwantumfysica, de Tao en het boeddhisme, waardoor hij sterk is geïnspireerd.

Mindells methode geeft aandacht aan het spirituele aspect, is niet erg gestructureerd en richt zich op therapeutische en groeiprocessen. Zijn methode wordt veelal toegepast door psychotherapeuten en worldwork-facilitators. Worldwork⁵ is het inzetten van procesgerichte psychologie in grote groepen, organisaties en community's. Deze methode onderscheidt zich van de Lewis-methode. Myrna Lewis maakte de procesgeoriënteerde psychologie toegan-

kelijk voor facilitators die geen psychologische of psychotherapeutische achtergrond hebben. Managers, docenten, adviseurs, coaches, mediators, jeugdwerkers, welzijnswerkers en iedereen die werkt met groepen kan daardoor de methode toepassen.

Myrna Lewis werkte met modellen zoals de ijsberg (zie pagina 20), ontwierp vijf stappen⁶ voor inclusieve besluitvorming en conflictresolutie die overdraagbaar zijn en ontwikkelde diverse diagnostische tools om in de onderstroom te werken. Ze gaf vorm aan de check-in en check-uit van bijeenkomsten. Haar tools, gesprekstechnieken en stappenmodellen zijn een doorwrochte vertaling van Mindells werk. Haar methode maakt het voor iedereen mogelijk alle stemmen te horen, de minderheidsstem mee te nemen in dialogen, besluitvorming en conflicten in de werk- en privécontext. Door deze technieken te gebruiken kun je effectief en direct met diepere, onbewuste lagen werken en bereik je concrete resultaten.

Basistheorie De ijsberg

In Deep Democracy is de ijsberg een belangrijke metafoer. Sigmund Freud was de eerste die de menselijke geest vergeleek met een ijsberg. Ons denken is voor 95 procent onbewust, en ligt onder water. Slechts het topje, de vijf procent bewust denken, komt boven het wateroppervlak uit. Deep Democracy heeft tot doel meer bewustzijn te creëren, van het individu maar vooral in groepen. Voor goede relaties, verbinding en een effectieve samenwerking in organisaties, teams en community's is een zekere mate van vertrouwen nodig en een groeiend bewustzijn om informatie steeds te (willen) delen.

De sleutel hiertoe ligt in het laten zakken van de 'waterlijn' van de spreekwoordelijke ijsberg, zodat vertrouwen toeneemt en de nodige informatie boven water komt. Boven de waterlijn speelt zich alles af wat bewust is en bekend is bij het team of de groep. Onder de waterlijn speelt zich alles af wat onbewust is en waarvan niet iedereen op de hoogte is. Als de waterlijn zakt, neemt de veiligheid toe en worden meer feiten, data, gegevens, maar ook motieven, belangen, emoties en meningen gedeeld. Het gevolg is dat er meer kennis beschikbaar komt en dat mensen zich meer gehoord voelen. Energie kan stromen en emoties worden gedeeld. Mensen merken dat anderen hun bijdrage waarderen en dat hun ideeën weerklink vinden.



2.

De zwarte vlinder

Over haat, polarisatie en
transformatie

‘Als je iemand haat, haat je iets in hem wat deel is van jezelf.
Wat geen deel van onszelf is, verontrust ons niet.’

Herman Hesse

Waarom haten bepaalde groepen elkaar? Individuen en groepen die elkaar haten is een thema van alle tijden, maar onder andere door internet is dit een groeiend probleem in de huidige samenleving en organisaties. Komt haat voort uit slechtheid en is de mens dan slecht?²³ Is haat een gevolg van polarisatie? Of spelen andere mechanismen een rol? Psychologen en psychiaters

zijn het erover eens dat de mens zowel de mogelijkheid heeft tot liefhebben als tot haten. In dit hoofdstuk belicht ik verschillende theorieën over haat en polarisatie en onderzoek ik hoe je ermee kunt omgaan.

Haat uit liefde voor de eigen groep

De meeste groepen leven vreedzaam samen, naast en met elkaar, ook in gemeenschappen met verschillende culturen. Maar het gaat niet altijd goed. Laurie Santos,²⁴ cognitief wetenschapper en hoogleraar psychologie aan Yale University, stelt dat wij andere groepen niet haten omdat we die groepen verwerpelijk vinden, maar omdat we ons loyaal voelen naar onze eigen groep en zoveel van onze eigen groep houden. Die gevoelens gaan gepaard met weersin en zelfs haat naar de andere groep. Je ziet dat in de extreme verwijdering tussen hardcore voetbalsupporters, maar ook in de Amerikaanse politiek, waar republikeinen en democraten elkaar al decennialang niet meer begrijpen.

Santos vraagt zich in de documentaire *Why we hate*²⁵ af waarom liefde voor onze eigen tribe ons ertoe aanzet andere groepen te haten. Onze voorouders vormden 2,4 miljoen jaar geleden al groepen. Die hebben we nodig voor veiligheid, geborgenheid, voortplanting, zingeving, voedsel en seks. Dat groepen en individuen elkaar haten heeft niets te maken met 'slechtheid' of 'het kwaad', maar met ons brein. Liefde voor de eigen groep is nodig om die eigen groep in stand te houden.

Ons reptielenbrein (de hersenstam) controleert onze overlevingsmechanismen en primaire levensfuncties, zoals honger, dorst, vluchten, vechten, veiligheid en overleven. Als baby leren we al over veiligheid, basisvertrouwen en -wantrouwen. Daarnaast hebben we een zoogdierenbrein. Dit deel van onze hersenen maakt zich druk over overleven in de kudde, onze plek in de groep, leiderschap en emoties zoals zelfvertrouwen, twijfel en sociale geborgenheid. De hersenschors, tot slot, is het rationele deel van ons brein. We denken ermee, kunnen er mentale beelden mee maken en het stuurt ons lichaam aan. Ons hele leven blijven we doorleren.

We leven dus in (grote) groepen voor onze overleving en doordat we samenwerken en in eenzelfde verhaal geloven, kunnen we heel veel bereiken en ontwikkelen. Door ons te onderscheiden van andere groepen zijn we in staat

ons te profileren en te positioneren in de samenleving. Dit helpt vaak bij het verkrijgen van politieke macht, economische middelen of sociale status. Op zich is dit geen probleem. Maar als de liefde voor de eigen groep doorslaat, willen we onze eigen groep niet alleen beschermen maar ook bevoorstellen en begunstigen. We stellen ons boven de andere groep. We gaan wedijveren en door dit wij-zij-denken vindt er geen communicatie meer plaats tussen de groepen. Polarisatie is dan het gevolg. Het maakt het onmogelijk het eens te worden over basisfeiten. Onze waarneming vervormt, we onderscheiden onze eigen tekortkomingen niet meer en we kunnen het perspectief van de andere groep niet meer zien. Elke stam gelooft in zijn eigen geschiedenis en heeft zijn eigen waarheid. Dit narratief wordt steeds opnieuw bevestigd door sociale media en informatiekkanalen.

Dit gebeurt niet bij elke groep. Natuurvolken zoals de Aborigines kennen geen ranking op dit soort onderscheiden. In het Westen pakt zo'n ranking vaak negatief uit voor gemarginaliseerde groepen. In het verhaal 'De zwarte vlinder' neem ik je mee in het verhaal van Jerico, een werkloze Spanjaard die emigreert naar Frankrijk. Zijn verhaal vertelt hoe haat, racisme en polarisatie kunnen leiden tot extreme situaties.

De zwarte vlinder

Savanna loopt al een uur sinds ze de bus is uitgestapt. Volgens de beschrijving zou ze er nu ongeveer moeten zijn. Het is mooi hier. Glooiende, groene bergen, ze kan het dorpje waar hij heeft gewoond in het dal zien liggen, een puntige kerktoeren steekt fier boven de rest van de huizen uit. Het is nog mooier dan op de foto's. Het is warm. Ze zet de ene voet voor de andere. Af en toe passeert een auto.

Had ik bij de kruising rechtsaf moeten gaan, twijfelt ze. Zal ze teruglopen? Volgens het kaartje dat ze bij de tourist office had gekregen, moest ze de weg volgen. Ze staat stil. Dan ziet ze een zwarte vlinder die op de oleanderstruik voor haar gaat zitten. Hij is prachtig. Zwart met enkele witte stippen op zijn vleugels, alsof een kunstenaar ze met een fijn penseeltje erop heeft geschilderd. Hij vliegt op en landt een stukje verder weer op een bloem in de berm.

Het zal een teken zijn, denkt Savanna, en ze loopt verder. Als ze de bocht voorbij is, ziet ze het: een bord met Beliac. Ze is er. Ze gaat iets langzamer lopen. Wat als ze

iemand tegenkomt? Als iemand haar zijn huis ziet binnengaan? Zouden ze weten wie zij is? Ze voelt tranen in haar ogen. Waarom is ze hier eigenlijk? Is ze er wel klaar voor? Ze blijft even staan. Snel veegt ze een traan weg met haar mouw. Verderop zit een groepje mensen. Ze blijft er zo'n tien minuten naar staan kijken in de schaduw van een boom. Dan loopt ze langzaam en aarzelend door. Ze kijkt nog eens op de foto van het huis. Ja, deze moet het zijn. Ze herkent de luiken en de voordeur. De bloembakken waarin rozemarijn en lavendel groeiden, staan er nu leeg en zielig bij.

'Bonjour', hoort ze ineens achter zich. Een vriendelijke, oudere vrouw lacht haar toe. 'Zoek je iets? Kan ik je helpen?', vraagt de vrouw.

'Oui. Eh ...' Ze stottert, weet niet wat te zeggen.

'Bent u familie?', vraagt de vrouw zacht.

Ze flapt er in één keer uit: 'Ik ben de vrouw van Jerico Morelos die drie maanden geleden is overleden.' Ze steekt haar hand uit. De vrouw schudt haar hand.

'Een trieste geschiedenis', zegt de vrouw. 'Gecondoleerd. Ik heet trouwens Eveline.'

'Dank je', zegt Savanna. 'Savanna', stelt ze zichzelf voor. En ze staat er wat onhandig bij.

'Als je iets nodig hebt, ik woon daar.' De vrouw wijst naar het huis aan het einde van de straat.

'Dank je', zegt ze. 'Dat is vriendelijk, ik red me wel.'

'Au revoir', zegt de vrouw en ze draait zich om en loopt de straat uit. Savanna kijkt haar na, steekt de sleutel in het slot, moet wat wrikken met de deur, maar dan gaat hij open. Ze staat in de eetkamer met de felblauw geverfde eetkeuken, de panelen aan de muur en de potten op de plank, de eenvoudige zithoek die hij heeft gemaakt, verwelkte bloemen die hij voor haar heeft klaargezet op de keukentafel, precies zoals hij het haar had beschreven. Haar blik wordt getrokken door een foto van hun huwelijk boven de eettafel. Ze voelt tranen opkomen. Ze loopt naar de openslaande deuren, opent ze en loopt de tuin in. De zon schijnt op haar gezicht. Haar koude botten worden eindelijk warm. Zijn tuin staat vol tijm, rozemarijn, rozen, rode en roze oleanders en buxus, maar een klein beetje overwoekerd. De buxus zit vol ontelbare kleine, groene rupsjes. Ze weven witte draden, net spinnenwebben. Ze zullen zich straks ontpoppen tot vlinders, weet ze, dat heeft hij haar uitgelegd, en ze zullen zijn buxus helemaal opeten.

Spanje

Het is donker. En koud. De kou van het muurtje waarop Jerico zit, voelt ijskoud aan. Hij trekt hard aan zijn sigaret en inhaleert de rook. Aan zijn voeten fladderen pa-

pieren van verpakkingen, een oranje dop van een fles ligt in de goot naast een leeg ingedeukt bierblikje dat in het licht van de straatlantaarn even oplicht. Hij neuriet. Zingt de woorden van het lied dat zijn moeder meer dan duizend keren voor hem heeft gezongen. Zijn ouders, mooie hardwerkende mensen uit een migrantenfamilie, neergestreden in Spanje en hun hele leven hard gewerkt in de wijnbouw. Hij is trots op ze. Helaas konden ze dat niet op hem zijn. Een jaar geleden is hij ontslagen uit La Gastronomica. Hij had gehouden van de witte handschoenen en het witte servet over zijn arm, het openen van de wijnflessen, de subtiele geur van de wijnen en het wachten op de uitdrukking op het gezicht van zijn gast, als deze de wijn in het glas ronddraaide, eraan rook en tot slot met de ogen dicht een slok nam. Hij was trots geweest op zijn onmiskenbare talent om aan te voelen wat voor soort gast hij ging bedienen en diens voorkeuren voor bepaalde gerechten. Hij kende ze allemaal, de gedistingeerde oudere heren in duur pak, de jonge, rijke, vlotte bankwereldjongens en -meisjes, de toeristen, de gezinnen met verwende kinderen ... Hij herinnert zich het contrast tussen de kalme achtergrondmuziek in de eetzaal en het lawaai in de keuken zodra hij de klapdeuren doorliep; de koks die schreeuwden, het gekletter van borden en bestek, het gedraaf van het personeel.

Helaas had hij er niet lang genoeg mogen werken om een uitkering te ontvangen. Hij ging weer bij zijn ouders wonen en vond geen werk. Zijn moeder vertelde dat een zoon van vrienden in Frankrijk werk had gevonden. In de wijnbouw. Hij had besloten het er maar op te wagen. Hij zou het mooie vak van zijn ouders voortzetten en zijn geluk in Frankrijk gaan beproeven. Hij kende Frankrijk niet en wilde eigenlijk niet weg uit La Mancha. Het ergste vond hij dat hij Savanna achter moest laten, maar hij had haar beloofd dat het niet lang zou duren voordat ze naar Frankrijk kon komen.

—

De rol van framing bij haat en polarisatie

We geloven in verhalen om ons te onderscheiden van andere groepen: 'wij zijn beter, intelligenter, slimmer dan zij ...' Het wij-zij-paradigma verhindert mensen naar de feiten te kijken. Internet en sociale media versterken deze neiging met nepnieuws en echokamers: je ontvangt enkel berichten waarmee je het al eens bent. Informatie die politici, directies of community's verspreiden, beïnvloedt bewust of onbewust de publieke of organisatieopinie. Media nemen de berichten over of de organisatie communiceert erover in beleidsstukken, e-mails, magazines of andere nieuwskanalen.

Over de auteur

Sandra Bouckaert werkt sinds 2011 zelfstandig voor haar eigen bedrijf onder de naam Sandra Bouckaert Deep Democracy Mediation & Coaching. Sandra is een van de pioniers en experts in Nederland in het werken met Deep Democracy. Zij is gelicentieerd Deep Democracy-facilitator/instructor, en schoolde zich in Deep Democracy-methodes voor mediation (Let's Talk) en Deep Democracy voor leiders (Co Resolve). Ze traint professionals in de Lewis-methode. Ook volgde zij scholing aan het Deep Democracy Institute. Als ondernemer schaalde zij Deep Democracy op door een online diep democratische dialoog (Let's Connect) te ontwikkelen, die dialogen faciliteert tot 20.000 medewerkers.

Sandra heeft jarenlange ervaring in het begeleiden van (team)coachings-trajecten en geeft trainingen in de overheidssector, de zorg en het onderwijs. Als executive coach begeleidt zij zowel teams als leiders. Ze werd hierbij gevoed door de studie Executive Coaching aan de Vrije Universiteit.



Sandra heeft een theater- en onderwijs-/trainingsachtergrond en is opgeleid in corporate antropologie en dialoogvormen uit de hele wereld. Zij zet deze kennis in in organisatietrajecten. Ze mixt en matcht met systemisch werken, psychodrama, themagecentreerde interactie en geweldloze communicatie.

Sandra spreekt, schrijft en blogt over haar ervaringen met conflictbemiddeling in teams en over de tools van Deep Democracy, samenwerking, groepsdynamiek en teamontwikkeling.

Complexe vraagstukken in de maatschappij en binnen organisaties maken het actueler en urgenter dan ooit dat we alle stemmen horen. Alleen zo kun je werkelijke verbinding tot stand brengen.

Als alle stemmen spreken onderzoekt hoe je persoonlijke en organisatievraagstukken diep democratisch kunt benaderen. Deep Democracy is een praktische methode voor dialoog en besluitvorming, maar het is meer dan dat. Het is een levensstijl, een radar voor inclusiviteit, voor het horen van minderheidsstemmen en voor het spelen met je eigen rollen en die van anderen.

Sandra Bouckaert belicht thema's zoals leiderschap, polarisatie en conflict. Ze illustreert de thema's met vijf aansprekende fictieverhalen, waaronder het verhaal van een directeur die anders leert omgaan met onvrede op de werkvloer en een hulpverlener die een cliënt in huis haalt.

Door de combinatie van theorie, verhalen en reflectievragen leer je anders kijken naar relaties, samenwerking en conflicten. Je gaat reflecteren op je eigen gedrag en krijgt nieuwe inzichten in het functioneren van organisaties en groepen. Voor iedereen die rollen en conflicten wil doorgronden en beter wil samenwerken. Door alle stemmen te laten spreken.

‘Sandra Bouckaert laat de ware, ontroerende, verbindende stem van Deep Democracy horen. Dat ze maar luid mag spreken en door velen mag worden beluisterd.’

Danielle Braun, corporate antropoloog en auteur van *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Tribaal Kantoorgedoe*, *Patronen* en *Da's gek*.



Sandra Bouckaert is gelicentieerd Deep Democracy-facilitator/instructor. Als teambegeleider en executive coach begeleidt ze leiders en teams, en ze geeft trainingen in de overheidssector, de zorg en het onderwijs. Als ondernemer ontwikkelde zij de online Deep Democracy-dialoog Let's Connect.



9 789024 45522 >

boom.nl
boommanagement.nl