

SANDRA BOUCKAERT

DEEP DEMOCRACY IN DE KEERTIJD

EEN GIDS VOOR MOEDIGE
VERNIEUWERS

Boom

‘Sandra ken ik als een wijsgeer, altijd op zoek naar toepasbare wijsheid. Zo kwam ze ook de Wijsgerige Jaargang binnen: hongerig naar kennis en inzichten. Die honger werd niet gestild, maar enkel aangewakkerd. Ze is als geen ander in staat verschillende posities tot hun recht te laten komen, tegenover elkaar te stellen en begripvol uit te werken. Filosofie in dialoog. Verbonden met de reikwijdte die ontstaat wanneer een gespreksleider “alle stemmen wil laten spreken”. In dat opzicht zou dit natuurlijk een punt van kritiek kunnen zijn: het boek is gewoon te kort. Geen nood. Ik kijk uit naar het vervolg.’

 **Peter van Hooft**, *socratisch boeddholoog, wijsgerig coach*

‘Sandra tilt Deep Democracy in dit boek echt naar een hoger niveau door de theoretische onderbouwing, breedte, en koppeling met andere culturen en theorie. De verschillende werkvormen zijn geordend en worden binnen een breder maatschappelijk perspectief geplaatst.’

 **dr. Danielle Braun**, *antropoloog en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur*

‘In dit boek vinden leiders geen snelle succesrecepten, maar een wezenlijke uitnodiging om werkelijk te luisteren; naar alle stemmen, en naar wat on gezegd blijft. Alleen dán wordt leiden met aanwezigheid, moed en bewustzijn mogelijk. Zeker nu.’

 **Esther van Fenema**, *psychiater en auteur.*

‘Als Deep Democracy facilitator zie ik hoe waardevol het is wanneer complexe thema’s toegankelijk en toepasbaar worden gemaakt. Dit boek laat zien hoe je polariteiten niet hoeft te bestrijden, maar juist kunt omarmen. Het verbindt actuele vraagstukken met filosofische bronnen zoals principes uit de Chinese Taoïstische wijsheid. Ik herken de handvatten hoe je als facilitator moet omgaan met momenten waarop deelnemers liever zouden wegvlugten omdat het gesprek te moeilijk wordt. Ook is het belangrijk dat de facilitator leert om subtiele machtsdynamieken te herkennen, bubbels te doorbreken en neutraal te blijven, ook bij shockerende meningen of zoiets als een “ghostrol”.’

 **Veronique Kilian**, *auteur, (team)coach, Deep Democracy facilitator en Tao-docente*

Inhoud

Inleiding 9

Een diepdemocratische zijnswijze

Vernietiging is tegelijk vernieuwing 12

Mijn roots en werkpraktijk 13

Wat is Deep Democracy? 14

Deep Democracy in deze tijd 16

Vijf uitdagingen in deze tijd voor organisaties 17

Vergroten van bewustzijn 25

Diepdemocratische zijnswijze 26

Deep Democracy in de keertijd 27

Leeswijzer 29

1. Van polarisatie naar constructief conflict 31

Diepdemocratisch denken en doen voorbij de strijd

De vulkaan als basismetafoor voor conflict 34

Wat is eigenlijk een (sociaal-emotioneel) conflict? 36

Maatschappelijke en culturele invloeden op conflict in organisaties 42

Mindset over conflict en polarisatie 46

2. Conflicten begeleiden met de stappen van het Niet Gevoerde Gesprek 55

Strijd transformeren in energie

Hoe help je een conflict of polarisatie vlot te trekken? 58

Wanneer zet je het Niet Gevoerde Gesprek in? 59

Wat is een Niet Gevoerd Gesprek? 60

Edging en cirkelen 64

Hoe introduceer je een Niet Gevoerd Gesprek? 65

Waar je op kunt letten bij het faciliteren 67

Versterken om geraakt te worden 69

Waar moet je rekening mee houden als je het Niet Gevoerde Gesprek wilt doen? 72

3. Samen een 'wij' vormen 79

Diepdemocratisch samenwerken met behoud van het individu

Sage Philosophy en Ubuntu 82

Ontstaan van het individualisme 85

Individualisme versus collectivisme 86

Wat neem je mee? 93

4. Bouwen aan een organisatiecommunity 95

Van bubbels naar superinclusief

De ijsberg als basismetafoor 98

Community's bouwen in je organisatie 99

Principes van commoning 104

Waar moet je rekening mee houden bij het bouwen aan community's? 108

De dialoog, een krachtige interventie 123

Commoning in organisaties: strategisch-democratische community's 127

5. Van monumentaal naar dienend leiderschap 135

Diepdemocratisch leidinggeven voorbij het ego

De metacommunicator 138

Wat is leiderschap volgens Deep Democracy? 141

Is het einde van monumentaal leiderschap in zicht? 141

Je staande houden in de keertijd 145

Uitdagingen voor managers in de keertijd 146

De drie V's: vertrouwen, verbinding en verdieping 149

Drie aandachtsvelden voor de leider 157

6. Leiderschap vormgeven in de keertijd 163

Tools voor leiders om het vertrouwen te vergroten en te werken met verschillende bewustzijnslagen

Dienend leiderschap is mogelijk in deze complexe wereld 166

Aandachtveld 1: bewust, boven water 167

Aandachtveld 2: onbewust, onder water 178

Aandachtveld 3: wijsheid, essence level 187

7. De basis van faciliteren: jij! 197

Vanuit aanwezigheid, gewaarzijn en lichaamsbewustzijn

De invloed van deze tijd op onze aandacht, concentratie en mentale aanwezigheid 200

Aanwezigheid als facilitator of leider 202

Jij als instrument 205

Inner work: van wagenmenner tot buschauffeur 211

8. Groepen diepdemocratisch leiden en faciliteren 219

Rolfluiditeit als tegengif voor het egoperspectief

Superluisteren door neutraliteit en compassie 222

Hoe ga je om met een aanval op jou als leider of facilitator? 229

Naar de plek der moeite gaan 232

Rangprocessen begeleiden 236

Embodying the other 243

9. Van gefragmenteerde beleving naar holistisch wereldbeeld 247

Diepdemocratisch leven vanuit heelheid en een hoger bewustzijn

Altered state 248

Uit onszelf treden 248

Hoe werk ik met the Big U? 251

Tot slot: ecosystemen in de keertijd 264

Dankwoord 265

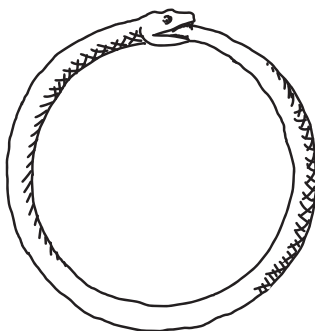
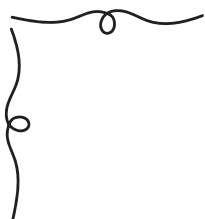
Bronnen 267



Inleiding



Een diepdemocratische zijnswijze



Ondergang als oorsprong

Marple Sprout draait zich om naar Firestone. Hij raakt met zijn voet het hoofd van zijn broer en grijpt met zijn hand de navelstreng van zijn moeder. Firestone geeft Marple Sprout een speels duwtje waardoor Marple Sprout een pirouette maakt. Ze horen het hart van hun moeder regelmatig slaan en luisteren naar haar zachte, warme stem.

‘Marple Sprout,’ fluistert Firestone, ‘ik wil eruit, NU! Ik zwem naar de uitgang, kijk, daar is het licht en als we daarnaartoe zwemmen, nemen we de kortste, snelste weg.’

‘Nee!’ antwoordt Marple Sprout, ‘we moeten wachten Firestone, onze moeder zal het niet overleven. Als de tijd daar is, draaien we ons om en gaan we een voor een naar de uitgang, zoals elke baby doet. Jouw manier is verkeerd!’ Hij frons.

Firestone geeft zijn broer nog een por en Marple Sprout draait om zijn as. Het is een geliefd spel van de twee. Marple Sprout giert het uit van de pret.

‘Zeg broer, ik ben het echt zat hier, alle spelletjes hebben we honderd keer gespeeld, alle houdingen al uitgetprobeerd, elke dag horen we hetzelfde hartgeklop, dezelfde stemmen en dezelfde muziek, ik wil eruit! Zien wat daarbuiten is, nieuwe avonturen, horen hoe de stemmen buiten klinken en in het volle licht zijn. Ik wil zien, ruiken, proeven, voelen wat daar is. Ik kan niet wachten en het kan me niet schelen dat moeder dan doodgaat. Kom, ga nu mee!’

Marple Sprout stopt met tolleren en hangt stil aan de navelstreng. Ernstig en verdrietig kijkt hij zijn broer aan. ‘Als moeder sterft, sterven wij ook’, zucht hij, en een traan rolt langs zijn wang. ‘En je zult ook de wereld waarin we leven vernietigen.’





Firestone lijkt zijn broer niet te horen en nu is hij diegene die ongeduldig om zijn as tolt. Hij lacht zijn uitzinnige lach en roept: 'Hey Marple Sprout, hoor je dat? Het hart gaat in galop, boemboemboemboemboem. Ik ga naar het licht!'

Marple Sprout ziet zijn broer woest bewegend naar de uitgang zwemmen en huult.

'Firestone, Firestone, Neeeee!' En dan horen ze een oorverdovende gil, harde stemmen, geraas en gebrul, een oorverdovende klap en dan is het stil en donker.¹

Vernietiging is tegelijk vernieuwing

Bovenstaand verhaal is gebaseerd op een mythe van de Iroquois, een inheems volk, dat oorspronkelijk in het noordoosten van Noord-Amerika woonde. Firestone doodt zijn moeder in zijn haast naar verandering, nieuwe ervaringen, en verlangen naar het licht. In zijn enthousiasme, nieuwsgierigheid en hunkering naar het nieuwe zit de kracht van verandering, innovatie en vooruitgang. Als je Firestone als een energie ziet in onze moderne tijd, heeft hij vooruitgang en een uitzonderlijk welvaartsniveau gebracht. Hij symboliseert de moderne mens, de homo ludens (de spelende mens) en de homo economicus. Het homo-economicus-mensbeeld richt zich op het bevredigen van behoeften: vernieuwen, veranderen en behoeften najagen. Als je dit beeld vertaalt naar onze tijd, dan wordt er tegenwoordig oneindig veel uitgevonden en hebben ondernemers het bevredigen van behoeften van de (individuele) klant hoog in het vaandel staan. De homo economicus wordt vaak geassocieerd met het kapitalisme; de huidige dominante filosofie in de westerse wereld, die verwijst naar een economisch systeem. Dit systeem moedigt particulier eigendom en ondernemerschap aan en hanteert het vrijmarktprincipe. Het is zaak de beste producten te leveren tegen zo laag mogelijke prijzen. Is de klant niet tevreden, dan koopt hij elders. Kapitalisme wordt tot nu toe beschouwd als het beste economische systeem dat we hebben. Een mooi voorbeeld hiervan is China: in de jaren 80 van de vorige eeuw zijn er kapitalistische elementen geïntegreerd in het Chinese communistische economische systeem. Het indrukwekkende resultaat is dat in 40 jaar tijd het aantal mensen dat in armoede leeft, is afgenomen van 80 naar 1%.

De invloed van het kapitalisme is niet meer weg te denken in onze interacties, ons handelen en denken. Kapitalisme heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat we na de Tweede Wereldoorlog de economie weer draaiend kregen, en enorme vooruitgang hebben geboekt op het gebied van techniek, wetenschap en gezondheidszorg. Kortom, de energie van Firestone heeft ons veel gebracht. Maar als die energie doorslaat en het individu almaar meer wil, gaat er iets mis. De huidige paradigma's van het kapitalisme, of beter gezegd het neoliberalisme, zijn wereldwijd doorgeslagen naar extreem individualisme en dat maakt duidelijk niet meer gelukkig. Het najagen van doelmatigheid en het geloof in vooruitgang zijn de aanjagers van onze gestreste samenleving. Alles moet sneller en goedkoper. De internetverbinding is te traag, de wegen zijn te vol, de online bestelde pizza laat te lang op zich wachten. De 'ik, nu, alles'-maatschappij is wat een doorgeslagen Firestone symboliseert. Te veel van de Firestone energie zou ook de witte mens kunnen verbeelden die eeuwenlang andere volkeren heeft uitgebuit, onderdrukt en uitgemoord, op jacht naar rijkdom en macht, waardoor het Westen rijk is geworden. Of denk aan Trump, die handelt

vanuit het idee dat alles te koop is, daarmee relaties vernietigt en tegelijkertijd ervoor zorgt dat een andere kracht actief wordt: Europa verenigt zich in rap tempo. Destructieve krachten laten dus ook weer iets nieuws geboren worden.

Marple Sprout is een hele andere energie. Hij rouwt om de dood van zijn moeder, en Moeder Aarde. Daarmee vertegenwoordigt hij de gemarginaliseerden die niet bij machte zijn de kracht van de doorgeslagen Firestone te stoppen en die lijden onder zijn haast en geweld. De energie van Marple Sprout staat voor het behouden van oude waarden, conserveren wat is opgebouwd, verzorgen en behoeden van hetgeen is gecreëerd. Vandaag de dag hebben we de dynamiek tussen Firestone en Marple Sprout nodig: Firestone kan ontegenzeggelijk een vernietigende kracht zijn. Als we de ongeremde Firestones op deze aarde hun gang laten gaan, zal het niet goed aflopen met onze planeet. Tegelijkertijd schudden hun acties ook iedereen wakker. We roepen collectief: 'Nee, stop, niet doen!' Dus hebben we Firestones nodig, die zowel vernieuwing als bewustzijn tot stand brengen. Tegelijk kan de energie van de Marple Sprouts niet gemist worden, zij behouden het leven van de community in tijden van verandering. We hebben ze beiden nodig. Hellen we te veel over naar de Marple Sprout-energie, dan worden we behoudend en komen we tot stilstand. Dan roepen we bij elke verandering dat dat geen goed idee is. Dat we het allemaal al hebben uitgeprobeerd en dat het oude beter is. In organisaties begeleid ik regelmatig gesprekken hierover. De tegenstelling 'we moeten vernieuwen om goed in te spelen op toekomstige uitdagingen in deze veranderende wereld', versus 'laten we niet vernieuwen om het vernieuwen, stop met de vernieuwingsdrang, we hebben al genoeg in huis', is denk ik voor velen herkenbaar.

Mijn roots en werkpraktijk

Ik ben geboren en opgegroeid in Vlaanderen. Mijn ouders waren amateurmuzikanten en liefhebbers van architectuur, literatuur, filosofie en beeldende kunst. Ik heb veel rijkdom meegekregen waarmee ik mij kan uitdrukken. Tegelijkertijd was er veel conflict in ons gezin. Ik zag de wereld om mij heen als een plek waar een oneindige creativiteit en potentieel aanwezig zijn en tegelijkertijd ervaarde ik de wereld als een pijnlijke en angstige plek. Mijn vader was een dominante man die mij het gevoel gaf dat wij als kinderen genegeerd werden en niet belangrijk waren. Ik denk dat deze drie ingrediënten – creativiteit, conflict en dominantie – ervoor gezorgd hebben dat ik breed ben gaan kijken naar de wereld. Als volwassene ontwikkelde ik een kijk op de mens als geheel, met alles wat een mens tot mens maakt. Ik heb nog steeds een fascinatie voor wat zich achter gedrag, woorden en patronen schuilhoudt. Ook bij me-

zelf. Al vroeg had ik een radar voor gemarginaliseerde stemmen, en geloof ik erin dat mensen in de kern een onuitputtelijk reservoir aan creatieve potentie hebben om zich aan te passen aan moeilijke omstandigheden en soms zelfs om daar uit te breken.

Sinds 2011 ging ik als zzp-trainer, teamcoach en executive coach aan het werk met de Deep Democracy-methodiek. Deze filosofie, theorie en praktijk ineen pas ik toe in een individuele en collectieve setting, binnen het onderwijs, gemeenten en provincies, de zorg en in de zakelijke sector. Daarnaast ben ik sinds 2013 instructor in de Deep Democracy-methode en heb ik naast vele leiders ook vele facilitators opgeleid. Mijn fascinatie met Deep Democracy kwam in eerste instantie voort uit mijn verlangen meer te leren over wat er zich in het onbewuste van individuen afspeelt en in de schaduwkant van mensen en groepen. De laatste jaren coach ik steeds vaker executives en hun teams.

Organisatievraagstukken worden complexer, omdat de wereld om ons heen steeds ingewikkelder wordt. Diverse betrokken partijen met verschillende zienswijzen en belangen in combinatie met vaak lastig in te schatten toekomstige ontwikkelingen maken het voor leiders soms lastig om goede beslissingen te nemen. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op en leiders en bestuurders hebben steeds frequenter te maken met gevoelige, netelige kwesties die vaak ook nog op een gecompliceerde manier met elkaar samenhangen en op elkaar inspelen. De realiteit is weerbarstig en vraagt veel, van ons allemaal en van leiders in het bijzonder. Wij allen, maar vooral zij worden dan ook geacht om voortdurend hun skills te ontwikkelen. Daar kan Deep Democracy bij helpen. Een bestuurder die bij mij een training Deep Democracy had gevolgd, riep naderhand uit: 'Nu ik met Deep Democracy-technieken geleerd heb hoe ik tot kwalitatief goede besluiten kom, hoef ik niet meer in het weekend na te denken over hoe ik maandag op het besluit zal terugkomen dat ik vrijdag genomen heb.'

Vanuit mijn ervaring als executive coach en mijn kijk op leiderschap vanuit Deep Democracy draag ik graag bij aan het verruimen van het bewustzijn van (bege)leiders en ook van individuen in het algemeen, en daag ik hen uit om verschillende perspectieven en manieren van denken te onderzoeken.

Wat is Deep Democracy?

Deep Democracy, oftewel de Lewis-methode, is ontwikkeld door het echtpaar Greg en Myrna Lewis, beiden klinisch psychologen, ten tijde van de apartheid in Zuid-Afrika. Zij werden in de jaren 90 gevraagd om bij het Zuid-Afrikaanse nutsbedrijf

Eskom een veranderproces te begeleiden. Het bedrijf diende te groeien van een beleid gebaseerd op apartheid naar een niet-raciale organisatie. Eskom had, zoals het hele Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven in de post-apartheidsperiode, te maken met geweld, racisme en opstanden. Witte leidinggevendenden moesten hun posities delen met collega's van kleur. Dit moest in een razend tempo gebeuren en mensen van kleur waren niet opgeleid. Niemand geloofde erin. Spanningen, pijn uit het verleden en conflicten bemoeilijkten het dagelijks samenwerken. Greg en Myrna Lewis moesten een manier vinden om in gesprek te komen, zowel met witte als zwarte medewerkers. Ze wilden de groepen met elkaar in gesprek brengen en hadden draagvlak nodig van zowel zwarte als witte medewerkers om zinvolle dialogen te kunnen voeren en te horen wat er speelde. Dit lukte hen, eenvoudigweg door te beginnen met luisteren naar alle stemmen in de organisatie, vanuit de overtuiging dat het belangrijk was om alle invalshoeken te horen. Deep Democracy start dus vanuit een holistische visie op de mens.

De kern van Deep Democracy is dat je alle stemmen hoort en gelijkelijk waardeert. Daarbij schuwt Deep Democracy verschillen niet: de minderheidstest wordt actief opgezocht en meegenomen in dialogen, besluitvorming en conflictoplossing.

Myrna en Greg Lewis werden in hun werk geïnspireerd door de procesgeoriënteerde psychologie (*process oriented psychology*) van Arnold Mindell, tegenwoordig beter bekend als Process Work. Mindell was psychotherapeut en kwantumfysicus. Als afgestudeerd student in de fysica aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) arriveerde Mindell in 1961 in het Zwitserse Zürich. Hij was gefascineerd door het werk van Carl Gustav Jung en sterk geïnteresseerd in de betekenis van dromen en het onbewuste. Dus besloot Mindell een carrièreswitch te maken en werd hij jungiaans analist, waarvoor hij ging studeren aan het C.G. Jung-Instituut Zürich, hij later zelf opleidingsanalist werd. De volgende uitspraak van Mindell illustreert de kern van zijn werk: 'Democratie,' zo zegt hij, 'komt van het Griekse *demos*, hetgeen 'mensen' betekent, en *kratie* betekent 'macht'. Het volk heeft gelijke rechten en de macht ligt bij het volk.' Dat is heel mooi. Maar het volk van toen bestond uit *village folks*, bewoners van een stadstaat. We leven nu in een andere tijd: we zijn *global*, dat is heel iets anders dan een stadstaat. Iedereen is met iedereen verbonden via internet en er wordt wereldwijd samengewerkt. Dat is opwindend en geweldig en tegelijkertijd maken we deel uit van complexe processen. Daarom zegt de Deep Democracy-filosofie dat een democratisch uitgangspunt alleen niet meer voldoende is. We moeten naast het inzetten van onze ratio ook luisteren naar onze emoties en die van anderen, naar onze intuïtie en ons onbewuste om alle signalen van belang op te kunnen pikken en wijs te handelen. Deep Democracy neemt de gehele mens

mee, met alles wat een mens tot mens maakt: zowel zijn mooie, creatieve, slimme kanten als zijn duistere, onaantrekkelijke, onhandige, tegenstrijdige en onwetende kanten.

Deep Democracy in deze tijd

Zowel leiders als facilitators krijgen steeds meer te maken met complexe organisatie-, ontwikkel- en verwandervraagstukken, met veel onderstroomdynamiek en (soms heel taaie) conflicten. Individuen en teams worden diverser en zijn vaak nauwelijks meer bestand tegen de in- en uitstroom van teamleden. Er moet steeds meer gedaan worden met steeds minder mensen in minder tijd. Efficiency-, lean- en zelfsturingsbeleid zijn vaak uitvloeisels van de kapitalistische gedachte 'de beste diensten/producten aanbieden tegen zo laag mogelijke prijzen'. Veel medewerkers haken daardoor af, zoals duidelijk te zien is in de zorg. Met stijgend vertrek, verzuim en krapte op de arbeidsmarkt als gevolg, in vele sectoren. Er is steeds minder tijd voor menselijk, collegiaal contact.

Daarom hebben zowel leiders als begeleiders extra handvatten nodig om groepen en organisaties te begeleiden in deze tijd. Werken met de focus op het snel boeken van resultaten, de daartoe vereiste efficiëntie of enkel het probleemoplossend begeleiden is bij lange na niet meer voldoende: facilitators en leiders zullen ook onuitgesproken elementen zoals emoties, onbewuste communicatie, machts-elementen, interactieve dynamieken, bindings-, balans- en globaliseringsinvloeden mee moeten nemen in hun begeleidingswerk. Dit boek kan helpen bij de bewustwording van wat je nodig hebt als leider/facilitator om dit goed te doen.

In vervolg op mijn eerste boek *Als alle stemmen spreken*, waarin ik het magische en filosofische aspect van Deep Democracy beschrijf vanuit het gedachtegoed van Arnold Mindell, wil ik met dit boek de ideologie van Deep Democracy verder ontwikkelen als uitdagende denkwijze. Als een diepdemocratische manier van denken, die kan helpen in de huidige turbulente tijden. Hoe houd je je staande in je privéleven, in je werk als leider en begeleider in deze tijd? In mijn werk merk ik steeds meer dat de dynamieken in de samenleving doordringen in organisaties en teams. Hoe ga je op je mbo-school om met een *game-changing* verkiezingsuitslag? Hoe manage je discriminatie in jouw team? Hoe kun je zelf het goede voorbeeld geven als leider en welke skills moet je ontwikkelen om de juiste keuzes en besluiten te nemen?

Hiervoor is het nodig andere denksporen en een andere taal te ontwikkelen. 'Als je doet wat je deed, krijg je wat je altijd kreeg.' Deze bekende uitspraak van Einstein citeren leiders regelmatig in mijn praktijk. Steeds hetzelfde doen en denken werkt