

Deep Democracy, een levenswerk

De erkenning van het Nee!

Myrna Lewis

Grondlegger van de Deep Democracy-methode

Greg Lewis, mijn zielsmaatje, vergezelde mij
bij het creëren en ontwikkelen van de methode
van Deep Democracy.

Hij is daarbij even belangrijk geweest als ik.

Dit boek wordt opgedragen aan Greg.

Dank je wel voor het eerste van zeven levens.

Ik groei nog iedere dag door onze relatie.

Inhoud

Voorwoord	9
Dank	11
Inleiding	13
De geboorte van de Deep Democracy-methode	13
Het werk van Arnold Mindell	17
De vroege jaren	19
De mythe van de meerderheidsdemocratie	21
De wortels van sabotage	24
Deep Democracy: het boek	25
1. De nee-lijn	29
Waarom de democratie faalt	30
Hoe terrorisme begint	31
De nee-lijn	33
Werken met de nee-lijn	44
2. Het fundament leggen	51
1. Bewust en onbewust	52
2. De kracht van de groepsdynamiek	54
3. De wijsheid van de minderheid	63
4. De waarde van conflicten	65
5. De onderlinge relatie gaat voor	66
Met de principes aan het werk	67
3. De vier stappen van Deep Democracy	73
Stap 1: zorg dat iedereen gehoord wordt	73
Stap 2: creëer veiligheid en ga op zoek naar het nee	76
Stap 3: het spreiden van de nee-rol over meer mensen	78
Stap 4: neem de wijsheid van de minderheid mee in het besluit	81
De vijfde stap	83
Werken met de stappen	87

4.	De metavaardigheden	91
	Welke metavaardigheden zijn er?	91
	Neutraliteit	95
	Compassie	107
	Kunnen omgaan met de dans	110
	De metavaardigheden voor het leven	112
5.	Stap 1: Zorg dat iedereen wordt gehoord	115
	De kunst van het luisteren	116
	Luistergewoontes	121
	De check-in	127
	De check-out	132
6.	Stap 2: Creëer veiligheid en ga op zoek naar het 'nee'	137
	De groep als tiran	138
	Censuur	139
	Hoe kunnen we het veilig maken?	144
	Veiligheid, het nee en de metavaardigheden	149
	De voetendans	152
7.	Stap 3: Verspreid het 'nee'	161
	Terug in zee	162
	Vast komen zitten in rollen	164
	Rolfluiditeit	167
	Hoe de rol over meer deelnemers te spreiden	171
8.	Stap 4: Neem de wijsheid van de minderheid mee	187
	In stemming brengen	188
	De wijsheid van de minderheid	191
	De wijsheid terugbrengen	196
	De vier stappen in het echte leven	198
	Kennisgevingen	201
	Wanneer het niet werkt	203
9.	Stap 5: Dieper in de onderstroom	207
	Wanneer we stap 5 toepassen	207
	Hoe pas je stap 5 toe	209
	Stap 5 in een notendop	226
10.	Werken met conflict	231
	De fases van het conflict	233
	Conflicten zijn onvermijdelijk	242

11. Conflictoplossing	245
Gelijk en ongelijk, goed en fout	245
Conflicten verwelkomen	247
Pijlen afschieten	249
12. Gouden pijlen	271
Een aversie tegen waardering	272
Robin en ik	274
Werken met de gouden pijlen	285
Gouden pijlen voor het leven	289
13. Veelgestelde vragen	295
De uitgangspunten	295
De vragen	296
Om af te sluiten	310
14. Deep Democracy op school	311
Hulp voor leerkrachten	312
Het Zuid-Afrikaanse experiment	313
Van autocratie naar inclusiviteit	319
Pesten	321
15. Het diep democratische gezin	325
Iedere dag Deep Democracy	327
16. Deep Democracy voor de organisatieadviseur	335
Samenwerkende advisering	336
17. Belangrijke ontwikkelingen binnen Deep Democracy	353
Binnen het LDD-ecosysteem	357
18. Meer over CoResolve	373
19. Samenvatting en conclusie	377
20. Praktijkverhalen uit Nederland en België	381
Over termen en begrippen	397
Tot slot	401
Heart Media Groep en Boekfunding	404

Voorwoord

Ik ben heel blij dat ik *Deep Democracy, een levenswerk* hier mag presenteren. Ik ben ervan overtuigd dat dit boek voor heel veel mensen waardevol en bruikbaar kan zijn.

Wat ik heel inspirerend vind aan het werk van Myrna Lewis is dat het realistisch en praktisch is. Hoewel er veel mensen van goede wil en met een goed hart met uitstekende ideeën gekomen zijn om onze gekwelde wereld te helpen, gaapt er vaak een onoverbrugbare kloof tussen de intentie en de uitvoering. Het werk van *Deep Democracy*, zoals in dit boek beschreven, biedt zowel een intrigerende filosofie als de middelen om het toe te passen.

Ik ben gesterkt door de wetenschap dat de beschreven technieken en werkwijzen in mijn vaderland, Zuid-Afrika, hun potentieel beginnen te laten zien. Ik hoop dat dit boek eraan zal bijdragen dat deze aanpak voor besluitvorming en conflictoplossing overal verspreid wordt waar zij kan helpen – en dat is overal.

Aartsbisschop Desmond Mpilo Tutu (1931-2021)

Dank

De methode van Deep Democracy is ontleend aan het werk van Arnold Mindell, wiens talenten mijn werk en leven voortdurend verrijken.

Mijn dank gaat uit naar Pamela Venables. Zonder haar steun en aanmoediging zou dit boek nooit van de grond zijn gekomen, laat staan dat het gepubliceerd zou zijn.

Capgemini is een internationaal adviesbureau dat al in 1999, als Gemini Consulting, de moed had om Deep Democracy te onderzoeken. Hun genereuze steun heeft mij de mogelijkheid gegeven de techniek breed in het bedrijfsleven te introduceren.

De Deep Democracy-trainers – Pamela Venables, Adam Henbury, Sera Thompson, Jenny Leclezio, Peter Jordi en Belamie Peddle – blijven mij vergezellen op deze moeilijke reis van persoonlijke en professionele groei. Hun intelligentie, inzichten en lef hebben het mogelijk gemaakt deze vaardigheden aan anderen door te geven door wereldwijd trainingsmogelijkheden te creëren. Veel mensen met wie we gewerkt hebben, zijn betrokken bij de praktijkstudies die in *Deep Democracy, een levenswerk* worden gebruikt. Ik dank in het bijzonder degenen die mij aangemoedigd hebben het boek te schrijven en mij met hun scherpzinnige adviezen hebben bijgestaan.

De beurs van de Ashoka Foundation heeft mij in staat gesteld met Deep Democracy te pionieren in het onderwijs. Dit is eveneens mogelijk gemaakt door de vele leraren, schooldirecteuren en onderwijsbestuurders die mijn inspanningen blijven steunen. Mijn speciale dank gaat uit naar de Deep Democracy-familie van trainers in opleiding in het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika.

Jennifer Woodhull, mijn redacteur, heeft mijn ruwe manuscript veranderd in een samenhangend, lezersvriendelijk boek. Haar toverkunst met woorden transformeerde mijn eigen schrijven en stelt mij in staat de magie van dit werk aan een veel groter publiek aan te bieden.

Ten slotte wil ik mijn diepe dank uitspreken aan mijn familie. Mijn twee kinderen hebben altijd achter mij gestaan en hun partners, Tania en Alain, zijn oneindig geduldig en bemoedigend geweest. Ik ben bijzondere dank verschuldigd aan Dorran en Belamie, die mij hielpen een van de grootste uitdagingen in mijn leven het hoofd te bieden: dit werk voortzetten na het overlijden van Greg.

In mijn leven na het verschijnen van 'Inside the No' in 2008 en in de wereld van de Deep Democracy-methode ook wel Lewis Deep Democracy genoemd is er veel gebeurd. In de laatste hoofdstukken deel ik belangrijke ontwikkelingen en praktijkvoorbeelden die zich hebben voorgedaan binnen Lewis Deep Democracy wereldwijd.

Inleiding

Of je het leuk vindt of niet, het nemen van besluiten is verweven met ieder onderdeel van ons leven. Of we nu gebakken vis kiezen in plaats van biefstuk of proberen te bedenken wat we met ons leven willen, we zijn altijd iets aan het besluiten. Wat trekken we aan, waar zullen we naartoe gaan, hoe zullen we onze zondagmiddag doorbrengen – het lijkt alsof we keuzes maken vanaf het moment dat we wakker worden tot ons hoofd weer het kussen raakt.

Persoonlijk vond ik het altijd moeilijk om besluiten te nemen, dus was ikzelf het meest verbaasd toen mijn levenswerk het ontwikkelen van een methode voor besluitvorming bleek te zijn. Dit alleen al toont hoe weinig controle we hebben over de pieken en dalen in ons leven. Twintig jaar geleden zou ik de gedachte dat mijn toekomstige carrière op het vlak van besluitvorming zou liggen, hebben weggelachen. Maar de school van het leven leek het laatst te lachen. Toen een cliënt om hulp vroeg bij het navigeren door een cruciale transitie belandden mijn inmiddels overleden echtgenoot en ik precies in het oog van de storm.

En zo kwamen we terecht in het verder ontwikkelen van de methode die als Deep Democracy bekendstaat.

De geboorte van de Deep Democracy-methode

Onze cliënt was een van de grootste werkgevers in Zuid-Afrika en het verzoek kwam precies op het moment dat het monster van de apartheid zijn laatste stuiptrekkingen vertoonde. Het bedrijf moest dringend de oude racistische mechanismen ontmantelen en zich transformeren tot een voorbeeld van het nieuwe, democratische Zuid-Afrika.

Een van de beruchte apartheidswetten was de Job Reservation Act. Deze wet behield de best geschoolde banen voor aan mensen van Europese

afkomst – dat wil zeggen de witte mensen. Mensen van kleur (‘niet-Europeanen’) waren veroordeeld tot de status van handarbeider, of op zijn best, tot een laag managementniveau. Oppervlakkig gezien leek deze opzet de witten ten goede te komen, maar het resultaat was dat mensen van alle rassen werden ontmenselijkt.

Ondanks de ondergang van de apartheid was het hogere kader van onze cliënt nog altijd doortrokken van de vooroordelen uit het vorige tijdperk. Aan zwarte medewerkers werd niet om hun mening gevraagd: zij rapporteerden aan autocratische witte managers die hun vertelden wat ze moesten doen. Nochtans werkten, zoals altijd al typerend was voor Zuid-Afrikaanse bedrijven, mensen van alle kleuren zij aan zij en praatten zij onophoudelijk over hun werk. Sterker nog, de medewerkers brachten waarschijnlijk meer tijd door met hun regenboog getinte collega’s dan met hun eigen gezinnen en vrienden. Maar het beleid van ‘gescheiden ontwikkeling’, dat de etnische groepen rigoureuus op elk niveau van de maatschappij gescheiden hield, betekende dat zelfs mensen die hun hele werkende leven samen doorbrachten elkaar niet als mens kenden.

Weinig witte mensen wisten hoe het voor hun zwarte collega’s was om iedere ochtend in de kou en het donker wakker te worden, vaak zonder de geneugten van stromend water of elektriciteit, en uren in volle treinen en bussen naar het werk te reizen om vervolgens de hele dag in een ondergeschikte, onderbetaalde baan te werken, voordat ze terugkeerden naar hun overvolle en verarmde townships.

Tegelijkertijd waren weinig zwarte werknemers ooit bij daglicht wakker geworden in een ruim huis omgeven door groen, om te genieten van een warme douche en een uitgebreid ontbijt, voordat ze de relatief korte afstand naar hun werk reden. De enige zwarten die toegelaten werden in deze woningen in de buitenwijken waren huishoudelijke hulpen en laaggeschoolde dienstverleners zoals schilders of de hulpjes van loodgieters.

De vijfduizend werknemers van onze cliënt gebruikten routinematig op basis van ras toegewezen toiletten, eetruimtes en zelfs toegangen tot het

gebouw. Tijdens de lunch en de theepauzes gingen ze om met collega's uit dezelfde etnische groep. De rassen braken misschien wel het brood samen tijdens het jaarlijkse kerstfeestje, maar de sociale nabijheid voelde gekunsteld en ongemakkelijk. Zelfs in dezelfde ruimte verdwenen de rassen zo snel mogelijk naar hun eigen aparte hoeken.

Plotselinge zeer grote veranderingen

Het verzoek om onze diensten kwam van een moedige directeur die inzag dat zijn semi-overheidsorganisatie zich zou moeten aanpassen aan de nieuwe niet-rationale democratie van Zuid-Afrika; en wel snel. Hij had de bekrompen hiërarchie al afgeschaft en de organisatie in lijn met een populaire trend uit die tijd gereorganiseerd tot een platte, niet-hiërarchische structuur waar mensen van alle rassen in teams werkten.

Het gemiddelde dienstverband van de werknemers van deze organisatie bedroeg vijftien jaar. Gedurende die tijd waren ze iedere dag naar het werk gekomen met een duidelijk beeld van wie wat deed en wie aan wie rapporteerde. Nagenoeg van de ene op de andere dag was de strikte, op ras gebaseerde, structuur weg. Plotseling had iedereen een gelijke status ongeacht ras of vroegere plaats in de hiërarchie. Men werd uitgenodigd samen rond de tafel te zitten en daarbij de vertrouwde rangorde te negeren. Er werd verwacht dat voormalige leidinggevenden en ondergeschikten als team besluiten zouden nemen.

Het ingrijpende karakter van de veranderingen waarmee deze werknemers te maken kregen is verbijsterend. De zwarte werknemers hadden tot die tijd hun witte bazen altijd aangesproken met 'meneer' of 'mevrouw'. Witte Zuid-Afrikanen duiden soms zelfs hun volwassen zwarte medewerkers aan met 'jongens' of 'meisjes'. En plotseling hadden witten en zwarten dezelfde beslissingsbevoegdheid. Witte mensen moesten hun al heel lang bestaande controlerende macht loslaten, terwijl van de zwarte medewerkers verwacht werd de verantwoordelijkheid voor processen die voor hen volkomen onbekend waren, te delen. Vertrouwde kameraden die op de oude hiërarchie waren gestoeld verdampten plotseling.

Het was niet verwonderlijk dat de meeste medewerkers, gezien deze ongekende uitdagingen, nagenoeg verlamd waren. En ondertussen moesten ze ook een bedrijf draaiende houden.

Ik vond de hulpvraag van de directeur onweerstaanbaar. Zoals veel witte Zuid-Afrikanen koesterde ik een diep schuldgevoel over het feit dat ik automatisch geprofitteerd had van de vreselijke onrechtvaardigheid van de apartheid. De vraag van onze cliënt bood een fascinerende mogelijkheid om iets van mijn witte schuld in te lossen. Hoe gestoord ik deze donquichot van een directeur ook vond, ik kon zijn verzoek niet afwijzen. Het was mij duidelijk dat de uitdagingen enorm waren, zo niet onoverkomelijk. Onze kansen op succes leken feitelijk bijna nihil. Toch liet mijn man zijn plannen voor een vroegpensioen varen om mij bij te staan in het vechten tegen de windmolens van deze schijnbaar onmogelijke situatie.

Nelson Mandela, in die tijd al net zo bewonderd als nu, had publiekelijk de Zuid-Afrikaanse witte mensen vergeven voor het kwaadaardige systeem van 'gescheiden ontwikkeling'. Deze vergeving had al veel bijgedragen aan de noodzakelijke heling, zodat de verschillende rassen konden samenwerken. Maar zelfs Mandela's uitzonderlijke menselijkheid kon eeuwen van wederzijds wantrouwen niet uitwissen. In de loopgraven werkten mensen die de pijn van tientallen jaren van ernstige mishandeling nog meedroegen, zij aan zij met anderen die, wat hun persoonlijke houding ten opzichte van de apartheid ook was, werden vereenzelvigd met de uitbuitende macht.

Alsof die uitdaging nog niet groot genoeg was, bracht het vermengen van de rassen ook diverse culturele spanningen mee. Aziatische vrouwen bijvoorbeeld, waren het niet gewend om direct met mannen te communiceren. Jongere zwarten wachtten respectvol tot oudere mensen waren uitgesproken voordat zij hun eigen mening gaven. We kunnen ons nauwelijks een voorstelling maken van de emoties die door al deze plotselinge veranderingen opgewekt werden. Toch moest iedere groep met alle andere groepen leren omgaan, beseffen hoe hun wederzijdse en

respectievelijke problemen hun dagelijkse activiteiten beïnvloedden en wegen vinden om deze problemen op te lossen.

Het feit dat je dit boek nu in handen hebt is het bewijs van hun succes. Eenvoudig gezegd heeft Deep Democracy uiteindelijk de werknemers van onze cliënt in staat gesteld om dagelijkse werkbesluiten te nemen in een omgeving van respect en vertrouwen. Jaren later heb ik nog altijd een gevoel van verbazing en dankbaarheid. Als ik kijk naar het vreselijke leed dat het systeem van de apartheid heeft veroorzaakt bij elk van deze mensen, zwart, wit en zogenoemd gekleurd¹, en naar de enorme omvang van de taak die zij op zich namen, kan ik enkel hun collectieve prestatie als een triomf van menselijke waardigheid en fatsoen beschouwen.

Het werk van Arnold Mindell

Greg en ik waren beiden opgeleid tot klinisch psycholoog en we hadden allebei Process Orientated Psychology gestudeerd bij pionier Arnold Mindell.

Mindell is natuurkundige en jungiaans analyticus. Hij woont nu in de Verenigde Staten. Voor mij is hij voor de psychotherapie wat Nureyev of Pavlova voor de dans zijn. Het was een heel grote eer om een therapeut van zijn kaliber in actie te zien en om een leerling van hem te zijn, was dat zelfs nog meer. De theoretische basis van Deep Democracy hebben we aan hem te danken.

Procesgerichte psychologie

Zoals alle wetenschappen wordt de psychologie sterk beïnvloed door de natuurkunde. De natuurkunde van de twintigste eeuw werd op haar beurt weer gedomineerd door het baanbrekende werk van Max Planck,

¹ Deze 'tweederangsburgers' (zwarten waren 'derderangs') vormden mede het ras van de 'mulatten', bekend als Cape Coloured, dit waren meest Aziaten en andere donkergetinte mensen zoals Filipino's en Arabieren.

Niels Bohr en anderen in de quantummechanica. Dit onderzoeksgebied houdt zich bezig met de relatie tussen deeltjes en in het bijzonder met hun invloed op elkaars gedrag. Het werk van Mindell in de procesgerichte psychologie bracht het quantumdenken naar de relaties tussen mensen.

Gebruikt als een middel om de menselijke psyche te bestuderen, doorbreekt het quantummodel de psychologische theorie van het cartesisch onderscheid dat *mijn* denken, emoties en gedragingen scheidt van die van *jou*. Het is een feit dat elke interactie tussen mensen tot echte mentale en emotionele gebeurtenissen leidt – en dat de meeste van deze dynamieken onder de radar van ons bewustzijn blijven. Het doordringen van Mindell in dit tot die tijd onontgonnen gebied heeft veel bijgedragen aan ons begrip waarom we ons gedragen zoals we doen.

Procesgerichte psychologie is transcultureel omdat zij werkt met fundamentele menselijke mechanismen. Ze vindt toepassing in individuele psychotherapie, relatiewerk en bij grote en kleine groepen. Wanneer dit wordt ingezet op het niveau van hele samenlevingen staat het bekend als *World Work*. Mindell gaf de naam *Deep Democracy* aan een van de theoretische raamwerken die hij op basis van *World Work* heeft ontwikkeld.

Greg en ik begonnen onze training in procesgerichte psychologie toe te passen op de situatie van onze cliënt. Het was ons doel een pragmatische methode te ontwikkelen die in Zuid-Afrika de enorme kloof kon overbruggen tussen de oude orde en het nieuwe systeem. Was er een manier om de bitter onrechtvaardige en diepgewortelde hiërarchie te transformeren in een web van effectieve en efficiënte teams waarin iedereen evenveel macht had? De drie volgende jaren werkten we met meer dan duizend mensen in deze organisatie aan het vinden van het antwoord.

In eerste instantie noemden we ons werk *Groepsproces*, maar het stond al snel bekend als *Deep Democracy*. Democratie was in die tijd in Zuid-Afrika een machtige nieuwe kracht, en het woord was een rake aanduiding voor de gezindheid van zowel de mensen als de tijd. Het is daarnaast een accurate beschrijving van het werk zelf. In dit boek refereert de term

Deep Democracy aan de pragmatische en praktische besluitvormingsmethode en het instrumentarium dat Greg en ik ontwikkelden op basis van Mindells concept. Het is niet onze intentie om de eer te krijgen voor het werk van Arnold Mindell, maar om te erkennen dat zijn inzichten en zijn inzet de basis zijn van de Deep Democracy-methode.

De vroege jaren

De nieuwe methode kwam ter wereld zoals de meeste nieuwgeborenen: met trauma, pijn, tranen... en uiteindelijk met gejuich en een pittig nieuw leven. Het door haar moeilijke transitie helpen van deze organisatie vormde een enorme uitdaging. Extreme spanning tussen rassen was slechts een van de stressfactoren die erbij kwamen kijken. Het feit dat meer dan vijfduizend mensen deze monsterlijke en pijnlijke bagage meedroegen zorgde ervoor dat het onmogelijk was om individuele professionele hulp te verlenen. We moesten een methode ontwerpen die mensen redelijk snel konden leren en in hun werk integreren. En bovendien moesten we deze teams uitrusten met hulpmiddelen die ze zelfstandig konden gebruiken om explosieve kwesties op te lossen. Dat was geen gemakkelijke taak.

Binnen deze smeltkroes van intense en veeleisende verandering ontwikkelden Greg en ik een nieuwe generatie besluitvormingstechnieken. De Deep Democracy-methode is de vrucht van deze inspanningen. Door een simpel stappenproces ontdekten teamleden krachtige manieren om betere en effectievere besluiten te nemen. Ze gebruikten de nieuwe hulpmiddelen om een veilige omgeving te creëren waarin zij de pijn, de woede, de schaamte en de schuldgevoelens adresseerden die dagelijks hun werk beïnvloedden.

Tot hun eigen verbazing (en ons grote genoegen) raakten mensen zonder psychologische kennis bedreven in het gebruik van diagnostische instrumenten om vast te stellen wanneer onuitgesproken emotionele kwesties de besluitvorming ontwrichtten. En zij leerden hoe ze deze problemen zelf konden oplossen zonder externe hulp te hoeven inroepen.

Naarmate Deep Democracy langzamerhand meer in de cultuur van de werkomgeving inburgerde, begonnen de multiraciale teams op managementniveau beter te functioneren. Maar hoe opmerkelijk dat op zichzelf ook was, de meeste deelnemers verklaarden dat zelfinzicht het grootste profijt was dat zij aan hun vijfdaagse training hadden overgehouden. Het gaf Greg en mij ongelooflijk veel voldoening te zien dat mensen hun macht omarmden en zich hun inherente potentieel realiseerden.

Nadat Deep Democracy zich stevig in de organisatie van onze cliënt had geworteld begon het zich te verspreiden. Er werd over gesproken. Greg en ik werden wereldwijd in een brede verscheidenheid aan omgevingen gevraagd om er trainingen in te geven. Onder de deelnemers bevonden zich hulpverleners, leraren, schoolkinderen, medewerkers van publieke diensten, jonge activisten – en natuurlijk leiders uit het bedrijfsleven, adviseurs en teams in organisaties. Terwijl ik dit schrijf wordt de methode in vijftien landen gebruikt en is er vanuit verschillende andere landen interesse getoond. De deelnemers zijn mensen van alle leeftijden en lagen van de bevolking. Toch is de methode in essentie dezelfde als die we ontwikkelden bij die eerste cliënt. Van klaslokaal tot directiekamer blijft Deep Democracy flexibel en blijft het zich voortdurend bewijzen.

Enkele jaren nadat wij samen de Deep Democracy-methode hadden ontwikkeld verloor ik mijn levens- en zielsmaatje aan een plotselinge hartaanval. Het omgaan met dit verlies en het voortzetten van dit werk zonder Greg is een ervaring die mijn leven diepgaand heeft veranderd. Zijn dood was afschuwelijk, maar zoals bij zo veel uitdagingen in ons leven heeft deze ervaring een grote verrijking betekend voor mijn persoonlijke reis. Gregs erfenis leeft voort in de ontelbare levens die door Deep Democracy zijn aangeraakt.

De mythe van de meerderheidsdemocratie

Het was een glorieuze dag toen de democratie naar Zuid-Afrika kwam. Het oude systeem van raciale hiërarchie lijkt in contrast daarmee bijna prehistorisch door zijn ingewikkelde ondeugdelijkheid. Toch heeft de democratie daar niet bewezen dat het de heilige graal is waar men op gehoopt had. Dit komt niet omdat Zuid-Afrika eigenlijk niet meer te redden was. Het komt doordat democratie op basis van meerderheid naast al haar schoonheid ook een intrinsieke tekortkoming heeft. Een tekortkoming die stelselmatig de meest ontwikkelde democratieën in de wereld ondermijnt.

De mythe van de conventionele democratie is dat wanneer je een verkiezing of een stemming verliest, je direct je eigen gepassioneerde visies opgeeft en met de meerderheid meegaat. We hoeven maar om ons heen te kijken om te zien dat dat gewoon niet het geval is. Als wij mensen ergens gepassioneerd over zijn, geven we het niet gemakkelijk op. Het gegeven dat we door degenen die een tegengestelde mening hebben, worden weggestemd doet niets om ons te overtuigen dat wij fout zitten en zij goed.

Wat in plaats daarvan gebeurt, is dat de mening van de minderheid ondergronds gaat. In plaats van te verdampen door gebrek aan draagvlak zal ze standhouden en kracht vergaren. Hoe minder het aan zo'n mening is toegestaan zich kenbaar te maken, hoe meer deze omwegen zal vinden om zichzelf te bevestigen. Geleidelijk aan zal de niet-erkende macht van de minderheid de positie van de meerderheid ondermijnen.

Geen enkel politiek systeem is perfect. Het betekent niet dat de democratie overboord gegooid moet worden omdat zij een tekortkoming heeft. Sterker nog, juist omdat de democratie een dergelijke belofte in zich draagt verdient zij een nader onderzoek. De naam Deep Democracy is blijven plakken omdat onze methode precies dat doet. Door een fundamenteel democratische aanpak sondeert ze onder het oppervlak met het

doel om de weeskinderen van het systeem boven water te krijgen en in het geheel te betrekken; het gaat om de stemmen die in het geraas van de meerderheid gevaar lopen te verdrinken.

De wijsheid van de minderheid

Het negeren of bagatelliseren van de minderheid maakt niet alleen dat deze uit het zicht raakt, het leidt ook tot een vreselijk verlies: de wijsheid van de stem van de minderheid gaat verloren.

Het feit dat een standpunt bij een stemming verliest betekent niet dat dat standpunt waardeloos is. Integendeel, de stem van de minderheid heeft een intrinsieke waarde als een manifestatie van de denkwijze van die groep. Toch herkennen we die wijsheid niet omdat die verborgen ligt in ons onbewuste. Zo verliest de groep als geheel een rijke bron (vaak een cruciaal element). In Deep Democracy werken we eraan om deze onbewuste wijsheid naar het domein van het bewustzijn te brengen, waardoor het besluit van de groep krachtiger en duurzamer kan worden.

Dit gaat niet over compromis of consensus. Deep Democracy is geen langdradige manier om besluiten grijs te schilderen. Het is een methode die draagvlak van alle betrokkenen waarborgt en zo voor betere besluiten en gezondere systemen zorgt.

Leiderschap

In *Deep Democracy, een levenswerk* heb ik het regelmatig over de rol van de leider of de facilitator (begeleider). Ik richt me tot jou. Zelfs als je nog nooit een vergadering hebt voorgezeten of een groep bergbeklimmers een berg op gegidst hebt, neem je toch vaak op talrijke manieren de leiding. Dat doen we allemaal.

In onze maatschappij wordt de term *leider* meestal gebruikt voor politici, bedrijfsmanagers en directeuren, voorzitters van comités, hoofden van wetenschappelijke, medische of sportteams, schooldirecteuren en leerkrachten; of ouders. Dit zijn onze traditionele leiders, degenen die belast zijn met het uitstippelen van de richting van iets dat varieert

van een gezin tot een heel land. We verwachten ook leiderschap van workshopbegeleiders, adviseurs en andere experts. In al deze scenario's ondersteunt Deep Democracy de klassieke leiderschapsrol door innovatieve hulpmiddelen te verschaffen die de reikwijdte en de diepte ervan vergroten.

Er zijn nog veel andere soorten leiders: van degene in jouw vriendenkring die iets sociaals organiseert, de oudere broer of zus tot wie de jongere kinderen zich wenden voor advies, tot de overgrootmoeder die in het bejaardenhuis bepaalt wanneer het tijd voor thee is. Ook hier kunnen de gereedschappen van Deep Democracy ingezet worden op een manier die deze onmisbare sociale rollen verrijkt.

Arnold Mindell definieert een leider als iemand met het mysterieuze talent om de meest aantrekkelijke opvatting naar voren te brengen precies op het moment dat de groep eraan toe is om deze te horen. Zelfs als iemand anders al met dezelfde opvatting gekomen is, wordt die alleen gehoord wanneer de populaire persoon deze inbrengt. Wat deze persoon populair maakt is dat hij of zij het moment goed kiest. Wanneer de juiste invalshoek op het juiste moment wordt gepresenteerd lijkt iedereen te worden aangesproken.

Ik vind het nuttig om leiderschap als een vloeiende rol te beschouwen die ontstaat wanneer verschillende menselijke situaties erom vragen. Soms kun je een leider zijn gedurende de slechts dertig seconden die nodig zijn om iemand uit een krappe parkeerplaats te helpen manoeuvreren. Zo kun jij de vier basisstappen van Deep Democracy introduceren ongeacht jouw rol in een bepaalde groep. Ieder lid van een boekenclub, elke verpleegkundige in opleiding of elke middenvelder die betrokken is bij besluitvorming kan de stappen van de Deep Democracy-methode die op dat moment geschikt lijken, aanbieden. Ze blijken over het algemeen te werken, ongeacht de bron of de context.

De wortels van sabotage

Het probleem met de democratische minderheid is niet haar oppositie tegen de opvatting van de meerderheid. Het probleem is dat haar stellingname gedwongen wordt ondergronds te gaan waar deze uit het zicht verdwijnt en niet geadresseerd kan worden. Vanuit die verborgen basis manifesteert het minderheidsstandpunt zich in allerlei obstakels voor het programma van de meerderheid.

In Deep Democracy beschrijven we deze voorspelbare reactie van de gefrustreerde minderheid als de *nee-lijn*, of de *weerstandslijn*, een ietwat schokkende aanduiding in het licht van de tegenwoordige politiek, maar niet onjuist. De nee-lijn is een virtueel continuüm van gedrag dat in het verborgene begint maar in de loop van de tijd zichtbaar zal worden. Als er geen aandacht aan wordt besteed zal het uiteindelijk letterlijk aanleiding zijn voor terroristische daden. De terroristische groepen die we nu zien zijn niet plotseling ontstaan. Ze hebben zich gedurende vele jaren geleidelijk ontwikkeld. De zaden van hun geweld zijn telkens wanneer mensen zich uitspraken en niet gehoord werden, geplant.

Dit is niet bedoeld om geweld in welke vorm dan ook goed te keuren. Er is nooit een excuus voor terrorisme en gewelddadigheid. Wat ik aangeef is een aantoonbaar feit. De geschiedenis bevestigt dat het onderdrukken van de stem van de minderheid deze nooit heeft doen verdwijnen. In plaats daarvan creëert het een tijdbom. Om een bom te ontmantelen moet je weten hoe die werkt. Hetzelfde geldt voor geweld en haat. Door de gefrustreerde wijsheid te herkennen die is verworden tot geweld en ander disruptief gedrag kunnen we zelf echte oplossingen gaan ontdekken.

Deep Democracy velt geen morele of politieke oordelen. Het is eenvoudigweg een praktische, onbevooroordeelde methode om te werken met de dingen zoals die zijn. In dit licht nodig ik je uit tijdelijk alle (begrijpelijke) sterke gevoelens opzij te zetten die je hebt over diegenen die publieke bijeenkomsten verstoren door opzettelijk schade toe te brengen, of dat

nu in het Midden-Oosten is of in jouw onmiddellijke omgeving. Op de pagina's die volgen gaan we de *mechanismen* onderzoeken waardoor dergelijke tactieken zich ontwikkelen.

Deep Democracy: het boek

Deep Democracy, een levenswerk begint met een beschrijving van de nee-lijn en laat zien hoe deze zich binnen verschillende contexten ontwikkelt. Vervolgens onderzoeken we de principes van onze methode. Daarna bekijken we uitgebreid de vijf stappen van Deep Democracy, maar doen dit pas na het onderzoeken van de vaardigheden die nodig zijn om met die vijf stappen te werken. Deze *metavaardigheden* – de attitudes die we aan deze stappen toekennen – zijn toepasbaar in elk onderdeel van ons dagelijks leven. In de context van Deep Democracy representeren zij een cruciaal fundament voor het werk van competente besluitvorming en conflictoplossing.

Vanaf hier gaan we door naar de werkelijk moeilijke kwesties: die situaties waarin meningen gepolariseerd zijn en conflict is ontstaan. Zoals bij de eerste vier stappen van Deep Democracy omvat dit gedeelte een aantal beproefde technieken die je in dergelijke scenario's kunt toepassen. Je leert met conflicten te werken vanuit zowel de positie van deelnemer als die van facilitator/leider. De meeste lezers zullen in het bijzonder het hoofdstuk dat de nee-lijn in relaties beschrijft een waardevolle openbaring vinden.

Het boek is rijkelijk doorspekt met voorbeelden en suggesties voor hoe Deep Democracy in verschillende gebieden toegepast kan worden: in bedrijven, in op waarden gebaseerde organisaties zoals mensenrechtengroepen en ngo's, onderwijsinstellingen, professionele dienstverlening (verpleging, consultancy, rechtspraak, etc.), politiek en bestuur en de persoonlijke omgeving, inclusief intieme, professionele, sociale en familierelaties.

Elk hoofdstuk eindigt met een voorstel voor een oefening die is bedoeld om je vertrouwd te maken met de methode.

Ten slotte vind je antwoorden op enkele algemene vragen over de principes van en het werken met Deep Democracy, gevolgd door een diepgaand onderzoek van de methodiek in drie verschillende contexten. In de eerste beschrijft een trainer in het Verenigd Koninkrijk hoe Deep Democracy onderdeel is geworden van de bedrijfscultuur van Capgemini, een internationaal adviesbureau waar met de methode in de context van het bedrijfsleven werd gepioneerd. De twee volgende extra hoofdstukken kijken naar Deep Democracy zoals toegepast in het onderwijs en in gezinnen. Het boek eindigt met nieuwere ontwikkelingen, extra praktijkvoorbeelden, termen en diverse bronnen om je kennis te verbreden.

Hoe gebruik je dit boek

Albert Einstein zei ooit dat een probleem niet met hetzelfde bewustzijn kan worden opgelost als waarin het ontstaan is. Dit inzicht bevat precies de kern van het werk van Deep Democracy. Het is geen formule die we kunnen toepassen om iets te 'fiksen'. Het succesvol werken met de methode vraagt authentieke menselijke betrokkenheid op alle niveaus: intellectueel, emotioneel en intuïtief. Daarom raad ik je sterk aan te experimenteren met de oefeningen die aan het eind van ieder hoofdstuk zijn opgenomen. Ze zijn specifiek ontworpen om de technieken op een experimenteel niveau tot leven te brengen – want daar ligt uiteindelijk de echte actie.

Ik moedig je eveneens aan om het hele boek te lezen alvorens je probeert de methode in praktijk te brengen. Dat is niet omdat het zo ingewikkeld is, maar omdat het succesvol toepassen van Deep Democracy een flink aantal principes bevat die voor jou misschien nog onbekend zijn. Zonder het totaalplaatje gezien te hebben reageer je wellicht onbewust op cultureel ingegeven aannames die regelmatig juist de bron van het probleem zijn.

Dat gezegd hebbende leent de methode zich voor experiment. Je hoeft geen Deep Democracy-expert te zijn om die delen ervan die voor jou het meest toegankelijk en relevant voelen, te gaan toepassen. De succesvolste beoefenaars brengen iets van spel en nieuwsgierigheid in de technieken die in het boek worden voorgesteld en verdiepen zo beetje bij beetje hun begrip en hun vaardigheden. Dus hoewel het een goed idee is om het totaal te overzien, verplicht dat totaalbeeld je op geen enkele manier om meer te doen dan voor jou comfortabel voelt. Gebruik de onderdelen en de technieken die geschikt lijken voor jouw situatie en jouw vaardigheden.

Helaas is de traditionele benadering van besluitvorming en conflicten van onze cultuur grotendeels gebaseerd op het reflexmatig vermijden van 'onplezierigheden'. Deep Democracy daarentegen beschouwt ongemakkelijke emoties als een waardevolle sleutel voor de eventuele oplossing. Dus is het vrijwel zeker dat je delen van dit boek contra-intuïtief vindt en tegenstrijdig aan diepgewortelde aannames over hoe om te gaan met geschillen. Direct ingaan op conflicten en op besluiteloosheid kan in het begin bedreigend voelen. Maar hoewel je het misschien moeilijk vindt om de knuppel in het hoenderhok te gooien, kun je er gerust op zijn dat de methode precies de hulpmiddelen biedt die je nodig hebt om met deze moeilijkheid – en alle andere die kunnen ontstaan als je met onbekende concepten en processen gaat werken – om te gaan.

Leren samenleven

Ik heb veel tijd gestopt in het presenteren van Deep Democracy op scholen en bij lerarenopleidingen. Ik heb dat gedaan omdat ik geloof dat we in staat zijn een nieuwe generatie op te leiden die de verwijten en het geweld, waaraan zo veel van het leven op onze prachtige planeet blootstaat, achter zich kan laten.

In de meeste onderwijssystemen in de wereld wordt kinderen niet geleerd om besluiten te nemen. Deze essentiële vaardigheid wordt meestal verdoezeld in de hoop dat we die op de een of andere manier van onze ouders overnemen. Het gevolg is dat de meesten van ons moeite hebben

om in te zien dat we altijd keuzes hebben en daarom voelen we ons vaak slecht toegerust om het dagelijks leven het hoofd te bieden. Dit hiaat in ons onderwijs verklaart in grote mate waarom onze wereld geteisterd wordt door oorlog en sociale ongelijkheid. Dit boek adresseert precies dit cruciale maar verwaarloosde gebied van onze opvoeding.

Mijn ambities voor *Deep Democracy, een levenswerk* zijn redelijk bescheiden. Ik verbeeld me niet dat Deep Democracy alle wereldproblemen zal oplossen. Maar ik weet wel dat op de plekken waar het omarmd werd, de besluitvorming eenvoudiger werd, de conflicten zijn verminderd en de effectiviteit en het begrip zijn toegenomen.

Als deze pagina's een vonk van inzicht brengen in jouw persoonlijke reis of een pad vormen naar werkelijke heling bij jou thuis, in je werkomgeving of in je gemeenschap, voel ik mij rijkelijk beloond voor het schrijven ervan.