

DEEP DEMOCRACY OM DE WIJSHEID VAN DE MINDERHEID TE BENUTTEN

VAN KWANTITATIEVE NAAR
KWALITATIEVE DEMOCRATIE

INTERVIEW

PASCALE GEORGOPOULOU

Griffier Amstelveen en lid redactie Jaarboek

Binnen de samenleving voelt een grote groep mensen zich niet vertegenwoordigd. Het is gissen naar de redenen dat ze zijn afgehaakt, misschien waren ze nooit aangehaakt. Deze groep doet hoe dan ook niet mee. Je voelt constant hun afwezigheid. Ze gaan niet stemmen of vertonen grillig stemgedrag. Ze laten zich niet horen als ze worden uitgenodigd, want 'er wordt toch niet naar ons geluisterd'. Of ze overschreeuwen zichzelf ongenueanceerd en gefrustreerd als ze een podium krijgen, omdat 'het, verdorie, tijd is om je stem te laten horen'. Nee, ze stemmen niet toe door te zwijgen. Onmacht en onvrede drijft hen. Groeit deze groep en is de kloof nog overbrugbaar?

Democratie staat open voor iedereen. Democratie moet worden versterkt. Er wordt van alles ondernomen om participatie te bevorderen, van doe-democratie tot referendum, van opkomstbevordering bij verkiezingen tot G1000-initiatieven. Maar toch, dit alles blijft input voor een politieke arena van een kleine elite, waar de-helft-plus-een beslist.

Kwantitatieve democratie, noem ik het maar even. Is het omdat er besluiten moeten worden genomen en er te weinig tijd is? Is het omdat wij, vanwege het polderen, van tevoren al de later in te leveren ruimte incalculeren om met andere partijen tot een gezamenlijk resultaat te komen? Argumenten en afwegingen hebben aan belang ingeboet. Compromissen zijn een tweede natuur geworden voor beslissers, want ‘alleen heb je geen meerderheid’. **Kwalitatieve** democratie kost tijd. Het gevolg is dat de andere-helft-min-een, niet gehoord en niet overtuigd, de meerderheid de rug toekeert. De mythe van de democratie is dat wij denken dat wanneer een meerderheid iets wil, de minderheid het van lieverlee ook wil. Bovendien roepen wij bij tegengesputter dat het wel ‘een democratische beslissing was’, wat vaak niet meer betekent dan ‘nou, niet meer zeuren, hoor’. Maar als iets wat jij belangrijk vindt niet wordt gehoord of meegenomen in het besluit word je daar narrig, verdrietig, opstandig of boos van. En dat voedt de onderstroom en ondermijnt het samenwerken en samenleven.

Met de meest hooggespannen verwachtingen reis ik af naar Baarn voor een interview met *Jitske Kramer* en *Danielle Braun*. Zij hebben *Deep Democracy* in Nederland geïntroduceerd, een methode om de minderheid mee te nemen bij besluitvorming. Ze adviseren en begeleiden bedrijven en organisaties in verandertrajecten. *Deep Democracy* leeft en verspreidt zich als een olievlek. In diverse trainingen zijn sinds 2012 meer dan 800 mensen opgeleid. Ons gesprek vindt plaats in een zonovergoten, licht kantoor. Het wordt een gezamenlijke zoektocht naar de toepasbaarheid van *Deep Democracy* in de lokale politiek.

1. ‘Samen voor het maximaal haalbare’

Ik ben geraakt door het boek *Deep Democracy, de wijsheid van de minderheid*, geschreven door Jitske Kramer. *Deep Democracy* gaat over besluiten nemen, waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Dit gebeurt vanuit de overtuiging dat goede besluiten worden genomen als alle kennis, talenten en ervaringen samenkomen. Niet iedereen heeft dezelfde mening, gelukkig maar, zou Kramer zeggen! De neiging bestaat om elkaar op de barricaden te treffen en tegen elkaar te strijden, terwijl het ook mogelijk is om samen te strijden voor het maximaal haalbare. Tegenstellingen worden in *Deep Democracy* niet gezien als onoverbrugbaar, maar als een start van dialoog.

Over Jitske Kramer en Danielle Braun:

Drs. Jitske Kramer studeerde klassieke culturele antropologie en is opgeleid tot dorpsetnograaf. Terug in Nederland start zij haar carrière als trainer/consultant bij Boertien Training op het gebied van communicatie- en leiderschapsontwikkeling en bekwaamt zij zich in pschyodrama en voice dialogue. Zij geeft leiding aan de expertise groep Bridging Cultures die zich richt op interculturele competenties en global leadership. In 1996 begint Jitske voor zichzelf en richt zij de internationale netwerkorganisatie Human-Dimensions op. Vanaf 2009 houdt ze zich bezig met Deep Democracy. Zij schrijft er een boek over: 'Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid' over. Vanaf 2012 geeft ze trainingen Deep Democracy.

Dr. Danielle Braun studeerde klassieke culturele antropologie met specialisatie de dynamiek van politiek religieuze systemen in Afrika en Azië. Ze combineert de klassieke antropologie met organisatiekunde en studeert af als corporate antropoloog. Danielle promoveert in 1996 op een onderzoek naar organisatiecultuur en sturing binnen de politie, met een proefschrift "Sturingsperikelen in de Politieorganisatie". Na haar studie start Danielle haar loopbaan als docent organisatiekunde en personeelwetenschappen aan de HEAO in Amsterdam en Enschede. Daarna geeft ze bij de politie Kennemerland trainingen en coaching aan politiemangers en maakt de overstap naar Ernst & Young Consulting. Vervolgens vervult ze diverse managementfuncties in de opvang van asielzoekers binnen de gemeente Huizen.

In 2010 richten Jitske Kramer en Danielle Braun de Academie voor Organisatiecultuur op, uit passie voor het vak van de corporate antropologie. Zij zijn expert op het gebied van Organisatiecultuur – Leiderschap – Diversiteit. Met lezingen, leergangen, blogs en boeken delen zij hun gedachtegoed, waarbij zij kennis van volkeren over samenleven en organiseren overal ter wereld aanwenden om het beste te halen uit organisaties. Samen schrijven ze het boek De Corporate Tribe, dat uitgeroepen is tot managementboek van het jaar 2016.

Deep Democracy ontstond toen Myrna en Greg Lewis werden gevraagd om Eskom (het elektriciteitsbedrijf van Zuid-Afrika) om te vormen van een racistische op apartheid gestoelde organisatie, naar een niet-raciale organisatie. Op alle niveaus was er grote spanning en verwarring. Mensen die gewend waren macht te hebben, hadden die niet meer. En mensen die eerst geen inspraak hadden, hadden die nu wel. Myrna en Greg Lewis maakten in hun methodiek de kennis en aanpak vanuit de Proces Oriented Psychology toegankelijk voor managers, teamleiders en medewerkers.

De term *Deep Democracy* behoeft toelichting. *Democracy* verwijst naar besluitvorming, waarbij zowel de opvattingen van de meerderheid, als de minderheid worden benut. Het gaat om argumenten en dialoog. Uiteindelijk wordt op basis van een zo breed mogelijke meerderheid, liefst unaniem, een besluit genomen. Tegenstellingen en botsende meningen worden op respectvolle wijze met elkaar onderzocht. Het gaat om kwalitatieve democratie. *Deep* geeft aan dat het niet alleen gaat om de feiten aan de oppervlakte, maar ook om emoties en drijfveren die zich dieper in de ziel van individuen en van groepen bevinden. In *Deep Democracy* zijn emoties, standpunten, waarden, argumenten en overtuigingen allen even belangrijk. De gedachte is dat als er dingen zijn die niet gezegd mogen worden, deze in de onderstroom komen. Onuitgesproken gedachten, emoties, meningen en dergelijken vervliegen niet. Zij zijn als visjes in de onderstroom die langzaam uitgroeien tot haaien. Haaien staan symbool voor onbenutte inzichten, dat is op zich positief, die eenmaal boven water voor spannende gesprekken met tegenstellingen kunnen zorgen. Maar, en dat is negatief, onderwater zorgen ze voor spanning, blokkades in communicatie, grapjes of pesterijen, cynisme, vertraging. Belangrijke zaken niet adresseren, saboteert ons gezamenlijk potentieel. Op het werk mopperen wij op de gang, maar tijdens de vergadering houden wij onze mond. Of wij zeggen ja tegen een voorstel, maar doen nee en wij verzinnen allerlei smoesjes waarom het toch niet kon. Weerstand is een teken dat een stem nog niet is gehoord. Dat gaat niet openlijk in een publiek debat, maar *onderhuids*. Pas wanneer wij weer naar elkaar luisteren en wij elkaar ontmoeten in al onze verschillen zal het weer gaan stromen. Dit geldt voor organisaties, onderwijs, maar ook thuis aan de keukentafel en in de samenleving.

“*Deep Democracy* is geen politieke tegenbeweging”, benadrukt Kramer. “De term verwijst niet naar een politieke overtuiging en is geen statement. Het is niet meer en ook niet minder dan een methode voor

inclusieve besluitvorming. De methode gaat uit van het principe dat niets betekenis uit zichzelf heeft, maar dat mensen gezamenlijk betekenis geven. De vraag is daarbij altijd wie mag bepalen hoe en wat wij gaan doen, wat wij goed of fout vinden. Is dat de leider, de meerderheid, degene met de grootste mond? Uitgangspunt van *Deep Democracy* is dat groepen een enorm gezamenlijk potentieel hebben om vraagstukken aan te pakken. Het enige dat hiervoor nodig is, is dat wij alle kennis, ervaringen en achtergronden met elkaar kunnen combineren. Mensen zijn er vaak stil van als ze zich realiseren hoeveel kennis en ervaring in hun groep (team, afdeling, vereniging, wijk) zit. Dat geldt ook voor het besef hoe weinig wij hiervan meestal in de praktijk gebruiken. Het potentieel van groepen is groot, maar door spanning, angst, machts- en autoriteitsstructuren kunnen wij dit potentieel vaak niet benutten. Mensen willen graag besluiten nemen, waarin iedereen zich gehoord voelt, maar zijn te angstig en weten zich geen raad met de diversiteit aan meningen. Om escalatie in een latere fase te voorkomen, is het belangrijk om in een vroeg stadium het conflict op te zoeken. *Deep Democracy* helpt om tot besluiten te komen in diverse teams. Teams die volgens deze methodiek overleggen, winnen aan effectiviteit.”

“De aanpak, de manier van luisteren, past in principe binnen elke context, elke cultuur en binnen elk systeem, of het nu gaat om een organisatie of een samenleving. Het is een manier van overleg en besluitvorming, die recht doet aan ieders inzicht, kennis en ervaring. Opgelegde besluiten worden logischerwijs nooit met open armen ontvangen. Het gaat dus om een andere benadering: niet meer denken in termen van ‘weerstand ombuigen’ of ‘draagvlak creëren’, maar in termen van ‘alle verschillende invalshoeken horen’ en ‘alle input benutten’. Een duidelijke begeleider begeleidt dit proces van inclusieve besluitvorming.”

2. Is *Deep Democracy* ook van toepassing op de samenleving?

Dat deze methode geschikt is voor bedrijven, kan ik mij best voorstellen. Dat blijkt ook uit de projecten waar Kramer en Braun bij betrokken zijn bij (grote) bedrijven en organisaties. Dat je met z’n allen ‘vecht voor het maximaal haalbare’, zoals Kramer het noemt. Maar hoe groot is *met z’n allen*? Kan het ook in de samenleving?

“Het klopt”, beaamt Braun, “dat een meerderheidsbesluit op basis van consensus zekerheid en comfort biedt. Mensen hebben behoefte aan veiligheid en zekerheid. Ook al ben je het ergens niet volledig mee eens, het kost meer moeite en lef om je uit te spreken tegen een besluit, dan je te conformeren. Bij *Deep Democracy* gaat het erom dat alle perspectieven aanwezig zijn en worden gehoord.”

De methode komt er in het kort op neer, legt Braun uit, dat eerst alle perspectieven worden verzameld. En geneutraliseerd, voegt ze eraan toe. “Dat betekent dat iedereen zijn verhaal kan inbrengen. Het is niet zo dat de machtigste of invloedrijkste persoon meer stem heeft. Het gaat om het onderzoeken, om opvattingen uit te vergroten, om ze te verduidelijken. Ook denkbeeldige oplossingen en onuitvoerbare plannen krijgen een plek. Mensen worden uitgenodigd om hun eigen tegenstem te presenteren. Dan pas wordt er gestemd. Op deze manier wordt besluitvorming bevrijd van het spel van macht en belang. Ook de afwijkende stem krijgt waarde en betekenis.”

Dit blijft zo wat abstract en moet verder worden beschreven. *Deep Democracy* loopt via vijf stappen (zie tabel). De bedoeling is om via deze stappen ruimte te creëren voor de minderheidswijsheid en deze toe te voegen aan het meerderheidsbesluit. De methode heeft wat weg van het binnen politieke besluitvorming bekende *BOB-model*. BOB markeert de drie fases *Beeldvorming-Oordeelsvorming-Besluitvorming*. Bij beeldvorming gaat het om de vraag: *wat weten wij?* Om tot conclusies te komen is het belangrijk om over alle relevante informatie te beschikken. In deze fase staat daarom het vergaren van (objectieve) informatie centraal en het verkennen van gedachten, ideeën en mogelijkheden. Deze fase wordt afgerond als alle informatie op tafel ligt. De volgende fase is de fase van de oordeelsvorming. Hier gaat het om de vraag *wat vinden wij ervan?* Mensen komen tot een afweging en een oordeel op basis van feiten, maar ook op basis van overtuigingen, ideeën en ervaringen. Ook nu is nog geen sprake van besluitvorming. De bestaande oordelen worden uitgewisseld en verkend. Pas bij de fase van de besluitvorming gaat het om de vraag: *wat willen wij?* Er wordt na een debat een afweging van argumenten gemaakt. In vergadermodellen van veel gemeenten komt het BOB-model tot uiting, in andere lopen deze diverse fasen door elkaar.

In de tabel hieronder volgt een beschrijving van de stappen van *Deep Democracy* en een vertaling naar de praktijk. Als casus kies ik samen met Kramer en Braun voor vluchtelingenopvang in een gemeente X.

Stappen	Deep Democracy-methode	Casus: vluchtelingenopvang in gemeente x
1	<p>Verzamel alle invalshoeken Zorg dat iedereen ruimte krijgt om zijn stem te laten horen. Ook de mensen die niet meteen het hoogste woord hebben worden uitgenodigd om zich uit te spreken. Anders gaan er waardevolle inzichten verloren. Alle invalshoeken zijn welkom, ook de tegendraadse of de invalshoeken die ‘nu even niet uitkomen’. Het gaat niet om het beste idee, het meest redelijke of het meest acceptabele, maar om te inventariseren welke verschillende ideeën er zijn.</p>	<p>Verzamel alle invalshoeken Wij zijn hier bij elkaar gekomen om te spreken over de opening van een vluchtelingenopvang. Zoals gezegd zijn dit de kaders, dit de punten die al vast staan en waarover wij geen besluiten meer gaan nemen samen (bijvoorbeeld budgetten, aantallen, tijd). De vraag die nu voorligt en waarop wij graag alle gedachten, emoties, invalshoeken horen, is: gebruiken wij locatie A of B voor deze opvang? Het gesprek wordt begeleid en mensen worden uitgenodigd om mee te doen aan het gesprek.</p>
2	<p>Zoek actief naar ‘het alternatief’ Zoek naar de afwijkende mening, de dissonant. Vraag er expliciet naar. Alle perspectieven zijn in deze fase even veel waard. Juist een afwijkende mening zorgt vaak voor nieuwe inzichten. Helaas worden deze vaak subtiel weggedrukt door gelach, gezucht of gemopper. Daarom wordt na stap 2 in de gespreksbegeleiding meteen stap 3 gebruikt.</p>	<p>Zoek actief naar ‘het alternatief’ Het gesprek ontvouwt zich. Er zijn veel voorstanders voor gebouw A. Goed gebekte mensen met een paar goedgebekte aanvoerders. Gedacht vanuit een strategisch en onderhandelend frame van gesprek voeren, lijkt deze groep aan de ‘winnende hand’. Gedacht vanuit <i>Deep Democracy</i> betekent dit dat wij langzaam in A gaan geloven, maar de inzichten van B nog niet hebben gehoord. De gespreksleider vat samen wat er tot dan toe is gezegd: ‘Ik hoor argument 1 en 2 en 3 voor gebouw A. Is er iemand met nog een heel ander idee?’</p>

<p>3</p>	<p>Verspreid 'het alternatief' Zodra iemand een ander standpunt inbrengt, dan tot dan toe in de groep was, loopt hij/zij het risico om de zondebok te worden. Door actief te vragen wie zich op de een of andere manier herkent in wat er net gezegd is, voelen anderen zich uitgenodigd om ook kleur te bekennen. Het is vrijwel nooit zo dat er maar één iemand is die iets denkt, vindt of voelt. Het zijn er altijd meer. Niet bij de koffie zeggen dat je het zo dapper vindt, maar gewoon tijdens het gesprek herkenning uitspreken.</p>	<p>Verspreid 'het alternatief' Schoorvoetend stapt een wat stiller groepslid naar voren en benoemt een groot nadeel van gebouw A. Er gaat geroezemoes door de groep, iemand maakt een grap. De gespreksleider herhaalt het nieuw ingebrachte standpunt en vraagt nog meer achtergrond om zich vervolgens naar de groep te richten met de vraag: "Is er iemand die zich hierin herkent? Die iets vergelijkbaars vindt? En je mag jezelf tegenspreken. Het gaat er niet om dat wij nu de beste argumenten vinden, je mag bij wijze van spreken én rood én blauw een mooie kleur vinden, ongeacht waar je straks voor kiest. Wij zijn nu eerst álle invalshoeken aan het onderzoeken. Pas als alles op tafel ligt gaan wij beslissen wat wij ermee doen. Dus, wie herkent zich in het eerder genoemde punt? Oké, en anderen? Nog meer gedachten?"</p>
<p>4</p>	<p>Voeg de wijsheid van de minderheid toe In deze stap is het de bedoeling om tot besluiten te komen. Ervan uitgaand dat de groep daadwerkelijk samen mag beslissen over het punt dat op tafel ligt. Anders stopt het gesprek hier en zijn stap 1 tot 3 een intensief adviesgesprek (en een slimme leider volgt, en luistert naar de wijsheid van de groep, en neemt een besluit). Bij een Deep Democratische-besluitvorming wordt er na een intensieve stap 1-3, waarbij alles op tafel komt, gestemd. De meerderheid van stemmen is wat wij gaan doen. Maar niet nadat wij de minderheid erkennen in hun verlies en hen vragen wat ze nodig hebben om mee te gaan met het besluit. Niet vanuit de gedachte om hen te manipuleren, maar om hun wijsheid toe te</p>	<p>Voeg de wijsheid van de minderheid toe Wij hebben nu alle gedachten, meningen, standpunten gehoord. Klopt dat? Iemand nog een ander of nieuw punt in te brengen? Nee? Dan gaan wij over tot stemmen. Zoals gezegd, met deze groep gaan wij gebouw A of gebouw B kiezen. Let op, je mag 1x stemmen. Dus, mag ik handen zien voor gebouw A? Gebouw B?</p> <p>Nu zijn er meerdere scenario's mogelijk. Unaniem? Helder.</p> <p>Duidelijke meerderheid? Vraag de minderheid wat ze nodig hebben om mee te gaan met het besluit, om hun wijsheid toe te voegen. Bijvoorbeeld: duidelijke maatregelen in verband met verkeersdrukten. En dan opnieuw stemmen.</p>

	<p>voegen aan het meerderheidsbesluit. Het is niet de bedoeling om te komen tot een compromis. Wij gaan doen wat de meerderheid heeft gezegd, met de aanvulling van de minderheid. Over dit voorstel wordt opnieuw gestemd. Mocht je dit proces na twee, drie keer stemmen niet rond krijgen, dan zijn er dingen die niet gezegd zijn. Zwemmen er vissen in de onderstroom die tijdens stap 1-3 niet op tafel zijn gekomen. Dan gaan wij naar stap 5.</p>	<p>Geen duidelijke meerderheid? Dan is nog niet alles gezegd en helder verwoord. Weer stap 1-3 doorlopen. Nodig iedereen uit het achterste van de tong te laten zien, ook de impopulaire standpunten en hartenkreten. Geef duidelijk aan dat je jezelf mag tegenspreken. Gewoon, zodat eerst alles op tafel komt en wij gezamenlijk het beste besluit voor onze gemeenschap kunnen nemen.</p> <p>Vervolgens weer stemmen. Kom je er niet uit? Dan zijn er zaken in de onderstroom, die besproken moeten worden.</p>
5	<p>Werk met de onderstroom In deze fase gaat het om het ophalen van de meningen, die mensen niet durfden te vertellen of te delen. In deze stap worden tegenstellingen zichtbaar en worden conflicten opgelost. Soms gaat het over andere zaken, dan de zaken waarover moet worden gestemd. In dat geval moeten eerst andere zaken worden opgelost. Teams waar veel is gebeurd en die in het verleden slechte communicatie of leiderschap hebben meegemaakt hebben vaak wat 'opruimwerkzaamheden' te doen, voordat het volledige potentieel weer benut kan worden. In fase 5 is het tijd voor de nog niet-gevoerde gesprekken.</p>	<p>Werk met de onderstroom Wij lopen vast. Moet het gebouw A of B worden? Als dit is gebeurd is de groep moe, geïrriteerd. Wij weten het niet meer zo goed. Wij zijn aan het 'edgen' en roepen dan vaak dat de leider maar moet beslissen, of de grootste mond drukt zijn/haar mening door. Met allerlei ongein en sabotage achteraf tot gevolg. Beter is om de koe bij de horens te vatten en met de gehele groep beide standpunten aan te vallen. Te polariseren. Waarom is gebouw A een slecht idee? En waarom gebouw B? En gestructureerd en met aandacht met z'n allen beide kanten aanvalen. Om daarna te vragen: nadat alles is gezegd, wat heeft je nu het meest geraakt? Wat is wezenlijk belangrijk voor jou?</p> <p>Je zult merken dat er nu hele nieuwe invalshoeken op tafel komen. En de sfeer verschuift van verharding naar luisteren. Dan kun je weer terug naar stap 4, om te stemmen.</p>

3. Denk niet dat het over de stoeptegels gaat

Is *Deep Democracy* van toepassing op alle problemen, ook op de spreekwoordelijke stoeptegels? “De stoeptegels staan nooit op zichzelf”, zegt Braun. “Achter de stoeptegels zit vaak een dieper liggend verhaal van buurtbewoners die bijvoorbeeld vinden dat de gemeente nooit rekening met ze houdt, nooit oog heeft voor hun belangen of zorgen. Er is te weinig geld, maar er is vooral te weinig aandacht voor de mensen die last hebben van een stoeptegels. De gemeente verschuilt zich achter een systeem, een onderhoudsplan of een telefoonnummer waar meldingen kunnen worden gedaan van problemen in de openbare ruimte. Maar wat mensen willen, is gehoord worden en meedoen. Het gaat dus niet om de stoeptegels, maar om de dialoog. Lukt het om het gesprek *op te tillen* boven het niveau van de stoeptegels?” Kramer voegt eraan toe: “Het gesprek over de stoep wordt een hefboom om het te hebben over iets wat ons werkelijk bezighoudt en bindt.”

Braun noemt het voorbeeld van de Tilburgse wijk Fatima¹. Daar worden sinds december 2015 vierhonderd asielzoekers opgevangen in een voormalig zorgcentrum. Op de voorlichtingsavond een paar maanden eerder kwamen buurtbewoners luisteren naar de plannen. De opkomst was groot en de sfeer was, zoals op veel plekken waar soortgelijke bijeenkomsten plaatsvinden, explosief. Het grootste bezwaar blijkt het aantal asielzoekers, naast de angst voor te grote cultuurverschillen tussen Tilburgers en vluchtelingen en zorgen over de veiligheid. Ook is men gefrustreerd dat de gemeente niet goed heeft gecommuniceerd met de buurtbewoners. Er zijn ook positieve geluiden van buurtbewoners die bijvoorbeeld vrijwilligerswerk willen doen voor de vluchtelingen. Deze groep schrikt van de reacties van de boze buurtbewoners. Met hulp (ook financieel) van de gemeente hebben de buurtbewoners zichzelf ingedeeld in drie groepen: groen, geel en rood. Groen zijn de mensen die iets voor de nieuwe bewoners willen doen, geel de buurtbewoners die zich zorgen maken over de leefbaarheid en de veiligheid en daar iets aan willen doen en rood de buurtbewoners die juridisch bezwaar willen maken. Op deze manier spreekt iedereen zich uit over zijn zorgen en weet men van elkaar wat er leeft. De buurtbewoners probeerden op deze manier grip te krijgen op de nieuwe situatie zonder tegenover elkaar te gaan

¹ <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2077881-met-400-nieuwe-burenen-in-de-tilburgse-wijk-fatima.html?title=met-400-nieuwe-burenen-in-de-tilburgse-wijk-fatima>

staan. Na de komst van de asielzoekers zijn de verschillende groepen hun gang gegaan. Rood heeft een aantal bezwaarschriften ingediend. Groen heeft een bruiloft georganiseerd voor twee jonge Syriërs die tijdens de vlucht zijn getrouwd.

Op deze manier is het proces met ruimte voor ieders opvatting en zorgen tot nu toe goed verlopen. Een groep is aan de slag gegaan om een plan te schrijven voor de integratie van asielzoekers in de buurt. Wat echt goed is gegaan is dat er een fase is ingelast van beeldvorming en oordeelsvorming en het spel van macht en invloed is uitgesteld. De verschillende groepen kwamen bij elkaar om te praten en communiceerden daarover, zodat iedereen kon volgen welke meningen en argumenten er waren en of deze waren veranderd naar aanleiding van gesprekken erover.

“Het spreekt voor zich,” benadrukt Braun, “als er crisis is, moet je handelen. Maar ga er niet te snel vanuit dat een investering in tijd, maar vooral in aandacht, in mensen, in intensiteit, niet de moeite waard zou zijn. Schrijf mensen niet af, omdat je ze niet nodig hebt voor een meerderheidsbesluit. Kijk juist naar wat er nodig is om samen verder te komen. Blijf continue in gesprek.”

Wat *Deep Democracy* anders maakt is dat niet lean-denken en efficiency centraal staan, maar het komen tot inhoudelijk het beste besluit waarin alle perspectieven zijn meegenomen. Mensen zeggen vaak dat het toepassing van *Deep Democracy* heel veel tijd kost. “Ja, en nee”, zegt Kramer, “alsof een snel besluit nemen en er dan nog weken over lopen te emmeren en onderhandelen geen tijd en energie kosten. *Deep Democracy* haalt het intense na-gesprek-bij-de-koffie-en-in-het-rookhok naar voren. Zodat besluiten rijker en duurzamer zijn. Groepen die hieraan wennen zijn uiteindelijk sneller en efficiënter. En waarderen en benutten de onderlinge diversiteit. Tegenstellingen worden niet gezien als belemmering, maar als startpunt van een creatief proces. Overleggen is niet onderhandelen of indekken. Maar vanuit open vizier met elkaar mooie dingen maken en beslissen.”

4. Consistentie en verantwoording

Je mag jezelf tegenspreken in *Deep Democracy*. In democratie, zoals wij die kennen, is dat niet per se een aanbeveling. In het algemeen wordt consistentie en navolgbaarheid van volksvertegenwoordigers erg

gewaardeerd. “Consistentie is een mythe”, zegt Kramer stellig. “Waarom zou je niet van mening mogen veranderen? Je hebt een mening, je leert, je verandert je mening. Mensen en leiders die niet bereid zijn om zich open te stellen voor andere meningen en andere perspectieven blokkeren groei en verandering. Het gaat erom dat je blijft nadenken, dat je, ook al heb je een meerderheid aan jouw kant, openstaat voor afwijkende opvattingen. Niet omdat je anders draagvlak verliest, maar omdat de gevonden oplossing nog niet optimaal is. Politici hebben nu helaas niet alleen de neiging om strategisch te stemmen, maar ook om strategisch te denken. Daarmee doen zij zichzelf en hun omgeving tekort. Ze laten een arsenaal aan oplossingen onbenut. Ze gaan te snel het traject van wheelen en dealen in.”

Maar er valt niet te ontkennen dat politici die op het ene moment dit beweren en dan weer dat, worden weggezet als draaikonten en onbetrouwbare populistten. En terecht. “Het is belangrijk dat je laat zien waar je voor staat en tegelijkertijd dat je bereid bent om geraakt te worden door de inzichten en meningen van een ander. Verander je van mening dan moet je inzicht geven in de reden dat je van mening bent veranderd,” antwoordt Kramer. “Maak het duidelijk! Geef de argumenten weer die het verschil hebben gemaakt. Leg verantwoording af. Ga voor de beste oplossing en niet alleen voor je eigen belang of dat van de partij. Op de langere termijn win je hiermee aan goodwill en gezag. Mensen waarderen openheid en eerlijkheid. En dit betekent ook dat je niet te snel en te stellig je mening moet geven. In complexe vraagstukken mag je het best nog even niet weten om na grondig onderzoek en dialoog met je standpunt te komen.”

5. Onafhankelijke procesbegeleiding succesfactor

Voor een goed besluitvormingsproces is de rol van begeleider belangrijk. De eerder beschreven stappen van *Deep Democracy* geven een prettige en duidelijke leidraad in de gespreksvoering. Daarnaast is de basishouding van de begeleider erg belangrijk. Deze moet onafhankelijk en neutraal zijn, maar ook compassie tonen om de onderliggende en niet uitgesproken meningen en overtuigingen van mensen boven water te krijgen. Dit lijkt in de lokale context bij uitstek een rol voor de burgemeester, omdat deze onafhankelijk is, verbindend en boven de partijen staat. Zij ziet ook een rol weggelegd voor de griffier, omdat de griffier de gemeenteraad ondersteunt om zo goed mogelijk zijn volksvertegen-

woordigende rol te vervullen. De griffier is gefocust op het proces en de randvoorwaarden om alle argumenten en opvattingen op tafel te krijgen ten behoeve van goede besluitvorming.

De neiging bestaat bij begeleiders om te snel te willen ingrijpen, omdat een oplossing zich aandient of een meerderheid zich aftekent. Als het groepsproces vastloopt, roept de groep vaak om een besluit en is er bovendien een neiging om te veel te willen helpen. De begeleider, zeker als dat de burgemeester is, wordt ook gezien als de 'leider'. "Het kan zijn," volgens Braun, "dat het ambt, de functie of de *ranking* maakt dat de stem van bijvoorbeeld de burgemeester zwaar telt. Dat is geen probleem als het wordt geaccepteerd, als het mag van de groep. Een goede begeleider mag een groep door de chaos van het 'even niet weten' menen en daadwerkelijk op het scherpst van de snede laten spreken met elkaar."

Maar zeg nou eerlijk: iedereen het met elkaar eens en unanieme besluiten, dat is toch een illusie? "Waarom?" antwoord Kramer. "Natuurlijk houden wij verschillen, maar mijn ervaring is dat wanneer wij bereid zijn het werkelijke gesprek aan te gaan en te blijven zien wat ons bindt er meer mogelijk is dan wij denken. Wij zijn te vaak en te veel gevangen in onderhandelframes, in belangentegenstellingen, in systemen. De democratie, zoals die nu vaak is ingericht, heeft als gevolg dat er wel veel gepraat wordt, maar te weinig geluisterd. Wat nodig is, is de bereidheid je te laten raken door wat anderen zeggen, sorry te zeggen als je het mis had, de wil verbeteringen door te voeren en gezamenlijk te onderkennen dat er zorgen kunnen zijn over angsten en verliezen. En tegelijkertijd stevig gaan staan voor wat je vindt. Power en Love. Op de lange termijn leidt dit tot niet alleen tot inclusieve besluitvorming, maar ook tot een inclusieve samenleving."