

Mag je ook 'boehoe' zeggen?

LUISTEREN NAAR DE WIJSHEID VAN DE MINDERHEID

Jitske **KRAMER**

INLEIDING In dit artikel laat ik zien hoe je op diepdemocratische wijze groepen met conflicten kunt begeleiden bij besluitvorming. 'Deep democracy' is een zienswijze en methodiek die de onderstroom in groepen zichtbaar en hanteerbaar te maken, met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Dit gebeurt door middel van dialoog en discussie, zonder te 'polderen' of conflicten weg te poetsen. De Lewis-methode van deep democracy werd door Myrna en Greg Lewis ontwikkeld in het Zuid-Afrika van na de apartheid. Zij hebben in hun aanpak het werk van de Amerikaanse psychoanalyticus en kwantumfysicus Arnold Mindell toegankelijk gemaakt voor mensen zonder opleiding in de psychologie.

Met een diepdemocratische bril kijk je naar de groep als een levend organisme. Je ziet de groep als een geheel en niet als een verzameling individuen. Vanuit deze collectieve blik is het duidelijk dat tegen-

stellingen niet in een vacuüm bestaan. De kans is namelijk erg groot dat wanneer iemand iets vindt of voelt, dit voor meer mensen geldt, zonder dat dit hardop gezegd wordt. Deze onuitgesproken emoties en ideeën zijn niet van de afzonderlijke individuen, maar van de groep. Groepsdenken, de mores, gewoonten en de (informele) machtsstructuren zorgen er echter vaak voor dat nieuwe inzichten geen ruimte krijgen.

Door gebruik te maken van de gespreksmodellen en begeleidingstechnieken van de Lewis-methode van deep democracy, ontstaat een proces waarbij niemand wordt buitengesloten, diversiteit een gegeven is en de wijsheid van de minderheid kan worden benut in de besluitvorming.

Drs. J. Kramer is als corporate antropoloog werkzaam in (internationale) organisaties vanuit haar eigen praktijk HumanDimensions te Utrecht. E-mail: info@humandimensions.nl.

In dit artikel beschrijf ik, aan de hand van een casus, hoe deep democracy er in de praktijk uit kan zien, om vervolgens enkele aspecten van de Lewis-methode toe te lichten.

RUZIE Enige tijd geleden werd ik benaderd door een vereniging zonder formele hiërarchie, met een bestuur van mensen uit eigen gelederen, waar al jaren werd geruzied over de verdeling van inkomsten uit activiteiten van individuele leden. Er was grote onvrede over de regels, die voor sommigen strenger golden dan voor anderen. Lange tijd stond er een autocratische en principiële leider aan het roer. Onenigheid werd veelal opgelost via een juridische procedure, wat de vereniging jaarlijks een vermogen kostte - tot ongenoegen van vele leden. De ledenvergaderingen vonden plaats in een sfeer van schreeuwen en schelden. Geregeld liepen er mensen boos uit de vergaderingen weg.

Het vorige bestuur was enkele maanden gelden afgezet en het nieuwe bestuur was door interne strijd binnen drie maanden van vijf naar drie leden geslonken. Het had vernomen dat er een motie van wantrouwen werd voorbereidt. De komende algemene ledenvergadering zou over enkele weken zijn. Er moesten belangrijke besluiten worden genomen, zoals de goedkeuring van de (rammelende) jaarrekening - nog opgesteld door het vorige bestuur - en de schikking van een langlopend juridisch conflict. Na dit officiële gedeelte zou er een constructieve dialoog moeten plaatsvinden over 'hoe nu verder', zodat het nieuwe bestuur daadwerkelijk support zou krijgen voor een aantal broodnodige structuurwijzigingen in de verenigingsopzet. Er werden ruim tachtig emotionele mensen verwacht.

De klant had al informatie ingewonnen bij een aantal andere consultants, die allen brainstorm- en 'brown paper' sessies voorstelden om processen en doelen in kaart te brengen. Maar het bestuur miste in de aanpak ruimte voor de aanwezige emoties. Maar hoe konden ze dat aanpakken met tachtig mensen?

Tijdens mijn eerste telefonisch contact stelde ik de voorzitter de volgende vragen: wat is de achtergrond van de emoties van de leden? Reageert iedereen even heftig? En wat vindt de stillere groep ervan? En wat is de status van het voorliggende bestuursvoorstel - hoeveel inspraak hebben de leden hierop en zitten alle bestuursleden op dezelfde lijn? Wat ziet het bestuur precies als mijn opdracht? En hoe is het nu met hen persoonlijk in al deze commotie? Tot mijn verbazing kreeg ik te horen dat de eerder geraadpleegde consultants dergelijke vragen niet gesteld hadden. Zij hadden voornamelijk gevraagd naar tijdpad, locatie-mogelijkheden, visie en strategie.

Naar mijn mening is het bij een dergelijke opdracht belangrijk te weten wie welke rol heeft, wie waarover beslist en wat de te verwachten thema's en emoties in de groep zijn. Blijkbaar was er een dominante groep - wat betreft aantal of stemvolume, dat wist ik nog niet - die ervoor zorgde dat de conflicten voortdurend hoog opliepen en in stand werden gehouden. Om tot een oplossing te komen, moesten we ook de nog niet goed gehoorde minderheid een stem geven.

Ik vertelde de voorzitter dat ik ruim voor de algemene ledenvergadering (ALV) een gesprek wilde met het gehele bestuur, om een mandaat te krijgen voor de begeleiding van het proces. Bij twijfel van een van de bestuursleden, zou ik de opdracht terug-

PRAKTIJK EN PROFESSIONE

geven. Een complicerende factor was namelijk dat de andere bestuursleden ieder een eigen consultant hadden voorgedragen voor de opdracht.

BESTUURSINTAKE Tijdens de bestuursintake wilde ik het doel van de bijeenkomst en mijn rol daarin glashelder hebben, wederzijds vertrouwen opbouwen en de bestuursleden laten kennismaken met mijn werkwijze. We hadden anderhalf uur. De werkwijze van deep democracy volgend, ging ik van start met een ‘check-in’, om te horen wat er in de groep leefde. Ik

vroeg ieder bestuurslid wat hij belangrijk vond voor de vereniging en het bestuur, wat dit betekende voor de ALV-bijeenkomst en wat hij ervan vond dat ik dit samen met een collega ging faciliteren.

Bij de check-in vroeg ik iedereen naar elkaar te luisteren, zonder vragen te stellen en zonder discussie. Gewoon luisteren. Door eerst iedereen de rust te geven gedachten en gevoelens te ventileren, zonder allerlei vragen en commentaar van anderen, lag er na de check-in veel informatie op tafel. Al snel ging het gesprek hierna de diepte in en bleken er ook binnen het bestuur spanningen te zijn.

Niet iedereen dacht hetzelfde over de status van het herstructureringsvoorstel. Voor een aantal mensen was het besluit eigenlijk al genomen; anderen zagen het voorstel nog als een suggestie, een schets. Gelukkig konden we dit snel ophelderen. Dat was belangrijk, omdat we moesten weten hoeveel inspraak en invloed het bestuur de leden wilde geven op de plannen. Er werd besloten het voorstel uiterst democratisch te behandelen.

Het bestuur uitte daarnaast de wens dat ik en mijn collega het wij-gevoel in de vereniging zouden herstellen. Ik legde uit dat ik dit niet kon garanderen, maar dat ik er wel voor zou zorgen dat alle stemmen gehoord werden, om de verwarring en heersende conflicten op te helderen. De voorzitter verzuchtte dat hij eigenlijk al blij zou zijn als er niemand boos zou weglopen en het bestuur niet naar huis gestuurd zou worden.

Een paar dagen voor de bijeenkomst kreeg ik te horen dat enkele leden erg boos waren dat er verenigingsgeld werd besteed aan externe begeleiding. Het was dus inmiddels niet alleen de vraag of het bestuur

STATUS EN INTENTIE VAN EEN VOORSTEL

Hoeveel inspraak geef je anderen? Hoeveel ruimte geef je om jouw ideeën te beïnvloeden?

- *Gedachte.* Je hebt een idee, maar niets staat nog vast. Afhankelijk van de reactie van anderen ben je bereid je idee te laten varen. Je staat volledig open voor beïnvloeding. In een open dialoog bespreken jullie verschillende invalshoeken. ('Ik wil deze zomer graag op vakantie, het liefst ver weg. Wat vinden jullie?')
- *Suggestie.* Je hebt een duidelijk voornemen, maar andere invalshoeken zijn meer dan welkom. Je bent bereid je te laten beïnvloeden. In een open dialoog bespreken jullie de verschillende meningen en mogelijkheden. Jullie besluiten samen om al dan niet in actie te komen. ('Ik wil naar de Bali op vakantie, omdat we daar vorig jaar ook al heen zouden gaan, maar dat toen niet gelukt is. Wat vinden jullie?')
- *Voorstel.* Je hebt een concreet uitgewerkt voorstel. In principe moet dit gebeuren, behalve als iemand zwaarwegende bezwaren heeft. Er is beperkte ruimte voor beïnvloeding en dialoog. Het besluit is in belangrijke mate al genomen. ('Ik wil vandaag de tickets naar Bali boeken. Iemand bezwaren?')
- *Opdracht.* Je hebt het besluit al genomen. Dit gaat gebeuren, punt. Geen discussie meer mogelijk, er is geen mogelijkheid tot beïnvloeding. Hoogstens stel je de vraag wat anderen nodig hebben om in actie te komen. ('We gaan op vakantie naar Bali, de tickets zijn geboekt. Nu nog dingen wijzigen kost geld.')

het einde van de dag zou halen, maar ook of wij als begeleiders geaccepteerd zouden worden. Om handelingsvrijheid te hebben, spraken we af dat ik hoe dan ook de afgesproken factuur zou sturen.

BIJEENKOMST Na een prachtige rit door de natuur kwamen we in de zaal waar de leden bij elkaar zouden komen. De tachtig stoelen stonden in keurige rijen opgesteld, met vooraan de tafels en stoelen voor de bestuursleden. Links en rechts hingen banners met de slogans van de vereniging. De leden druppelden in groepjes binnen, de sfeer leek rustig. Na het welkomstwoord van de voorzitter kreeg ik de microfoon en stelde ik mijzelf en mijn cofacilitator voor. Ik legde uit wat het globale programma van de dag zou zijn. En dat we, anders dan anders, eerst iedereen de ruimte wilden geven om te zeggen wat voor hen vandaag belangrijk was. Niet door met de microfoon iedereen individueel langs te gaan, maar in een actief ‘gesprek op voeten’.

Met enige verbazing en onder licht gemor verplaatste de groep zich naar de naastgelegen lege ruimte. Daar stonden we dan, met tachtig leden in een grote cirkel. Ietwat ongemakkelijk keken de leden om zich heen. Ik legde uit dat het door de groeps-grootte moeilijk kon zijn om elkaar te blijven horen, dus stelde ik een oude begeleidingstruc voor: ‘Als ik mijn hand opsteek, is dat het teken voor iedereen om weer stil te zijn en naar elkaar te luisteren.’

De eerste keer dat ik mijn hand opstak werd iedereen rustig, op een vrouw na: zij stond met een aantal anderen midden in de ruimte, aangezien ze had geweigerd in de kring te gaan staan, en riep hard: ‘Boehoe ...! Boehoe ...! Mag je ook “boehoe” roepen,

in plaats van stil te zijn?’ Ik onderdrukte een verbaasde glimlach. Het flitste door me heen dat elke opdracht die ik tot nu toe had gegeven, was ontvangen met gemor, grappjes en gerommel. Interessant. Vanuit het diepdemocratische principe dat ‘alles is’, zei ik dat zij best ‘boehoe’ mocht roepen als zij dat wilde, en dat anderen dit ook mochten, maar dat het de communicatie wel zou bemoeilijken. Ze kwam tot rust.

Vervolgens was het tijd voor de check-in. Ik wilde graag van de mensen weten wat ze met deze dag wilden bereiken, waarom ze waren gekomen en wat voor hen belangrijk was. Aan de verbaasde gezichten te zien, was dit een ongebruikelijke vraag. Ook de vorm was nieuw: ik vroeg ieder die iets wilde zeggen een stap naar voren te doen. En iedereen die zich herkende in wat er gezegd werd, vroeg ik ook een stap naar voren te doen. Op deze manier konden mensen ook zonder woorden hun stem laten horen en kon zichtbaar worden waar de energie en behoeften van de groep lagen.

Ik was nog niet uitgesproken, of er sprong een hevig geëmotioneerde man naar voren, die schreeuwde dat hij het hele gedoe belachelijk vond. De agenda van de ALV was immers niet zo opgesteld. Ze waren toch geen kleuters? Wij als begeleiders hadden bovendien belachelijk veel geld gekost. Hij was er helemaal klaar mee. Ook andere groepsleden begonnen te schreeuwen en even leek de situatie al in een vroeg stadium helemaal uit de hand te lopen.

Ik ging rustig naast de boze man staan en herhaalde zijn woorden. Doordat ik ruimte gaf aan zijn emotie, werd hij nog bozer en maakte aanstalten om mij een duw te geven. Terwijl anderen tussenbeide kwamen en hem tot rust maanden, herhaalde



ik zijn woorden nogmaals en zei dat ik het belangrijk vond om goed naar zijn mening te luisteren. En dat ik graag wilde weten wie van de aanwezigen zich in zijn boosheid herkende en ook vond dat we met deze 'kinderachtige' check-in moesten stoppen. Ongeveer een derde van de groep stapte naar voren. Dat waren heel wat boze mensen, maar het was niet de meerderheid. Ik vroeg iedereen weer een stap naar achteren te doen. En terwijl inmiddels een heel groepje mensen boos stond te schreeuwen, vroeg ik de groep of de mensen met een andere mening, die de check-in een kans wilden geven, een stap naar voren wilden doen. Dit bleek de meerderheid te zijn.

Door al het kabaal heen zei ik rustig en duidelijk tegen de boze man dat hij niet alleen was in zijn woede. Er waren meer mensen kwaad, maar de meerderheid deelde zijn mening niet. Daarop riep hij woedend dat ze dan maar moesten doorgaan met dit gedoe, maar dat hij weg zou gaan. Ik herhaalde voor de groep dat het voorstel was dat we met de check-in door zouden gaan, maar dat iedereen vrij was om weg te gaan. De groep knikte en vier mensen verlieten de ruimte.

Inmiddels was iedereen goed wakker. We hadden alle aandacht en er ontstond een intensief gesprek, waarbij telkens iemand een stap naar voren deed en ook iedereen die zich in de woorden van de spreker herkende naar voren stapte. In dit 'gesprek op voeten' spraken mensen uit hoe moe ze waren van al het gedoe, hoe fijn het zou zijn als het ophield en waarom ze ook al weer lid van de vereniging waren geworden. Ook werd duidelijk waar mensen zo boos over waren en werd het bestuur concreet gevraagd hier

iets aan te doen. Doordat mensen met hun voeten lieten zien wat ze van iets vonden, werd goed zichtbaar hoe de meningen verdeeld waren en waar de energie zat. Woede was er bij velen, maar zij bleken in de minderheid te zijn. Voor het eerst sinds lange tijd kregen ook gevoelens van verdriet en verlangen een stem in de groep.

We sloten de check-in af met de conclusie dat verandering noodzakelijk was en dat het vandaag belangrijk zou zijn om goed naar elkaar te luisteren. Alle aanwezigen deden een stap naar voren. Hij was tijd voor een korte pauze. Wij zochten de mensen die de ruimte boos hadden verlaten op om te vragen hoe het met hen ging. Ze waren gekalmeerd en vertelden rustig waarom ze naar buiten waren gegaan. Daar bleken heel persoonlijke redenen voor te zijn. Na de koffie voegden zij zich weer bij de groep.

Bij het officiële overleg hielden wij ons op de achtergrond. Ging het lukken om de belangrijke besluiten te nemen? De bijeenkomst begon spannend, met een aantal forse aantijgingen tegen het bestuur; de voorzitter pareerde ze kundig. Hoewel de discussie stevig was, werd er niet meer geschreeuwd. Er was aandacht, er werd geluisterd. Toen klonk er zowaar applaus, na het eerste genomen besluit. En, na lang praten, het applaus voor het laatste besluit. Niemand was boos weggelopen en het bestuur was niet weggestemd. Tijdens de lunch klonk er af en toe gelach en werd er volop overlegd.

Na de lunch zetten we de stoelen in een grote kring. Het bestuur legde de eerste schetsen van het voorstel uit en vroeg expliciet om input van de groep. Wij faciliteerden de levendige discussie die vervol-

gens ontstond. Er waren vele tegengestelde belangen. Iedereen luisterde. Af en toe riep de 'boehoe'-vrouw prikkelende zinnen. Ik gebruikte haar als graadmeter voor oplopende emoties of onduidelijkheden. Steeds als zij iets riep, vroeg ik wie dit herkende, om vervolgens anderen te vragen meer woorden te geven aan hun gevoelens om meningen. Een enkele keer kwam er een concreet voorstel voorbij, waarbij mensen hun mening lieten zien door te gaan zitten of staan. Aan het einde van de middag was er een unaniem ja: het bestuur kon de herstructurering onder voorwaarden in gang zetten.

Aan het eind van de middag checkten we uit met woorden uit de groep als 'nieuwe start, opgelucht, voorzichtig, kennismaking, positief, van kleuterklas naar volwassen overleg, goede samenwerking'. Wie had dat gedacht, die ochtend?

THEORETISCHE ACHTERGROND In de kern is de methode van deep democracy heel simpel: zonder te oordelen ervoor zorgen dat dat wat gezegd moet worden, gezegd kan worden. Helaas zijn er allerlei diepe menselijke krachten en behoeften die de mogelijkheid tot een open dialoog of een kritisch gesprek blokkeren, zoals het voorbeeld laat zien. Maar door alle perspectieven serieus te nemen en ruimte te geven aan de minderheidsstem, ontstaat vertrouwen en betrokkenheid.

Ten behoeve van een sfeer waarin het veilig is een werkelijk gesprek aan te gaan, werk ik met een aantal uitgangspunten. Deze zijn gevoed door het werk van Myrna Lewis (2008) en Margaret Weadley (2009). In het voorbeeld heb ik deze niet expliciet met de groep gedeeld, maar ze blijken uit mijn woorden en daden.

- *Niemand heeft het monopolie op de waarheid.* We blijven nieuwsgierig naar onze eigen redenering en die van anderen. We zijn bereid onszelf te verrassen. Bovendien weten we dat we elkaar nodig hebben. Alleen onze eigen kennis is niet genoeg om met de complexe realiteit om te gaan. We kunnen het niet in ons eentje oplossen. Er is altijd iemand die iets ziet wat de rest van ons niet ziet. We willen er alles aan doen om deze afwijkende mening te horen. Het kon wel eens de doorbraak zijn.
- *We gaan in gesprek om onze relatie te verdiepen.* We hebben onze rollen als manager, medewerker en expert. Tegelijkertijd zien we onszelf naast collega ook als mens. Daarin zijn we gelijk. We zijn nieuwsgierig naar elkaars verhaal, ook als dit pijnlijk is om te horen. We gaan kritiek niet uit te weg en proberen aandachtig te luisteren, omdat dit ruimte creëert voor verschillende inzichten en het delen van informatie.
- *We zijn bereid te leren over onszelf en over elkaar.* Als iemand iets zegt dat je gek of stom vindt, weet je dat je hierover iets te leren heb. Immers, wanneer je iets hoort waar je nog nooit aan gedacht heb, geeft dit nieuwe inzichten een kans.
- *Soms vertragen we het tempo van het gesprek, zodat we echt kunnen luisteren naar wat er gezegd wordt.* We maken ruimte voor reflectie, om na te kunnen denken over de beste vervolgstappen. Daarmee breken we met de gewoonte om snel over te gaan tot ondoordachte besluiten.
- *We hebben elkaars hulp nodig om betere luisteraars te worden.* Luisteren is



niet makkelijk. Wanneer we dit besef delen bij aanvang van een gesprek, wordt het makkelijker te luisteren. Bovendien kun je goed luisteren niet in je eentje leren en heb je elkaar nodig om er beter in te worden.

- *Praten en luisteren zijn menselijk.* We doen het al eeuwen, maar zijn het alleen soms vergeten. Of we kunnen het niet meer door de dagelijkse drukte, structuren en procedures in organisaties. We hebben ons allerlei gedragingen aangeleerd die een gesprek moeilijk maken, zoals te snel praten, elkaar onderbreken of de tijd vullen met monologen. Velen van ons zijn hiervoor beloond met meer macht en aanzien. Wanneer we echter meer wijsheid en gezondere relaties willen, zullen we hiermee moeten breken, om weer naar elkaar en onszelf te luisteren.
- *We gaan ervan uit dat het af en toe chaotisch is.* Wanneer we met elkaar praten, volgen onze gedachten en associaties geen rechte lijnen. We denken niet in spreadsheets of Power-Point-presentaties. Wanneer we ons strak aan de geplande agenda houden, zal er van werkelijke verandering niets terechtkomen. Wanneer we iets bespreken zullen mensen, zeker aan het begin van het gesprek, dingen zeggen die helemaal niets met elkaar te maken lijken te hebben. Dit is lastig voor onze lineaire en rationeel getrainde gedachten en vergadertechnieken. Probeer daarom alle stemmen die opkomen te verzamelen, maar verbind deze niet te snel met elkaar, zeker niet als facilitator. Wees wakker en bewust, en blijf bij de chaos. Elke bijdrage levert een unieke invalshoek. Als we te snel din-

gen verbinden, verliezen we de variëteit. Het enige dat nodig is, is luisteren naar de diversiteit aan ervaringen en ideeën; we hoeven het nog niet te begrijpen. Laat de behoefte aan heldere categorieën, begrijpelijke gedachten en concrete rollen los. De ordening dient zich vanzelf aan, maar alleen als we eerst de chaos toelaten.

Mijn ervaring is dat, door te werken met deze uitgangspunten, er ruimte ontstaat voor gesprekken die niet enkel de status quo dienen. Het geeft toestemming om mens te mogen zijn, met alle twijfels, meningen en gevoelens die daarbij horen. En tegelijkertijd kun je de zakelijke, doelgerichte en efficiënte context van organisaties dienen. Werkelijke confrontaties zijn spannend, maar het werkt veelal bevrijdend om ze aan te gaan.

CHECK-IN In het voorbeeld heb ik verschillende technieken van de Lewis-methode van deep democracy gebruikt. Eén daarvan wil ik nader toelichten, omdat deze betrekkelijk eenvoudig is om te doen en een enorm effect heeft op de veiligheid en mate van inclusie: de check-in. Deze lijkt op het bekende kennismakingsrondje, maar is meer dan dat.

Doordat in het voorbeeld mensen zich, los van de formele agenda, konden uitspreken over hoe zij zich voelden en wat voor hen belangrijk was, ontstond een inclusieve sfeer waarbij iedereen zich uitgenodigd en gehoord voelde. Ook de mensen die weglieden werden serieus genomen; hun stem deed ertoe.

Als begeleider luister je goed naar wat er gezegd wordt, maar ook naar wat (nog) niet gezegd wordt. Je bent voortdurend



alert op de minderheidsstem ofwel de niet-dominante stem, vanuit de gedachte dat er geen goed of fout gedrag of standpunt is. Bovendien is het meestal zo, dat als een groepslid iets vindt, er waarschijnlijk meer mensen zijn met dezelfde of een vergelijkbare mening. Je bekijkt de groep daarom als een levend geheel.

In principe is er tijdens de check-in geen discussie of dialoog. Het is een 'sharing and dumping', waarin iedereen de gelegenheid krijgt iets te zeggen. In het voorbeeld liet ik de check-in overgaan in een diepdemocratische dialoog, waarbij ik voortdurend heb gecheckt wie het eens was met wat er gezegd werd en wie een (heel) andere mening had.

Soms, zoals in het voorbeeld, is een check-in heel emotioneel. De neiging is dan vaak om de ander te kalmeren of troosten, iets te zeggen of te doen waardoor de ander zich weer beter voelt of de emoties afnemen. Bij een diepdemocratische check-in doe je dit niet; je geeft de emotie ruimte, zonder oordeel.

Vandaar dat ik de boze man in het voorbeeld niet vroeg 'even rustig' te doen. De woede was duidelijk aanwezig en door deze te laten 'zijn' en te vragen wie de boosheid herkende, nam ik de emotie serieus. Door boosheid te verspreiden, ontstond er ruimte voor verdriet en schaamte.

Als diepdemocratische procesbegeleider neem je een neutrale rol in ten opzichte van de dingen die gezegd worden. Je laat merken dat elke invalshoek welkom is. De Lewis-methode geeft elk gesprek meer diepgang, door actief te zoeken naar alternatieve invalshoeken. Met een concreet stappenplan geef je minderheidsstandpunten de ruimte.

Deep democracy laat je anders kijken naar groepen en biedt een nieuwe manier om conflicten en spanning te begeleiden. Met als resultaat inclusieve besluiten, waarbij de wijsheid van de minderheid wordt toegevoegd aan het meerderheidsstandpunt. Kwaliteit en effectiviteit gaan omhoog, wanneer je naar de spanning toe gaat, in plaats van eromheen.



LITERATUUR

- Lewis, M. (2008). *Inside the no*. Johannesburg.
- Wheatly, M. (2009). *Turning to another*. San Francisco: Berrett-Koehler.

WEBSITES

- www.deepdemocracy.nl
- www.humandimensions.nl