



RICHTING
&
RUIMTE

ORGANISEREN IN
EEN NIEUW TIJDPERK

ARDIS

Het geluid van de minderheid - sturen op ruimte voor verschillen



Herkent u de volgende ervaring? *Je denkt dat je een besluit genomen hebt en tot je verbazing duikt het punt twee weken later weer op in de agenda. En een half jaar later weer. Wat is hier aan de hand, hoe komt dit?*

In het proces van besluitvorming in een vergadering of werkoverleg zien we vaak dat de meerderheid binnen een groep het besluit in een bepaalde richting duwt. Als duidelijk is wat de meerderheid wil, gaat het al snel die kant op en doet het standpunt van de minderheid er niet, of veel minder toe. De meerderheid heeft geen geduld meer voor het aanhoren van die minderheid.

Het lijkt op het eerste gezicht snel en efficiënt afgehandeld. Maar in werkelijkheid is dat vaak niet zo, omdat die minderheid hetzelfde punt steeds opnieuw zal inbrengen. Er is namelijk niet goed genoeg geluisterd naar het standpunt of de mening van de minderheid binnen de groep. Belangrijke meningen en opvattingen die óók binnen de groep leven, zijn niet of onvoldoende uitgesproken en gehoord en blijven in de 'onderstroom'. Mensen die zich niet gehoord voelen, committeren zich zelden werkelijk aan een genomen beslissing. Ze voeren de beslissing niet of halfhartig uit, blijven erop terugkomen, maken er grappen over en vertonen 'duikgedrag' of andere vormen van kleine rebellie. De meerderheid begrijpt dat niet en zal zeggen: "We hebben het toch besloten waar jij bij was, waarom doe je het dan niet, waarom blijf je erover zeuren?"

Er speelt nog iets mee. We wegen een dilemma of keuze in onze eigen gedachten en gevoelens af en komen in het overleg naar voren met een standpunt, meestal niet met onze twijfel of on-

zekerheid. Wanneer er meerdere standpunten in een groep naar voren komen, kijken we hoeveel mensen voor het één kiezen en hoeveel mensen voor het andere - het bekende principe van 'de meeste stemmen gelden'. We doen wat de meerderheid kiest, vaak zonder het standpunt van de minderheid voldoende te onderzoeken, want we vinden het niet gemakkelijk of plezierig om ons te verdiepen in de argumenten of gevoelens van anderen en zeker niet, wanneer die gevoelens of meningen afwijken van de onze. Omdat ze in het gesprek niet gehoord zijn, brengt de minderheid haar argumenten op andere plaatsen opnieuw in. En zo piept het punt als vanzelf weer op in agenda's en vergaderingen ...

Myrna Lewis heeft samen met haar man Greg Lewis een filosofie en methode ontwikkeld om ruimte te geven aan datgene wat zich in de onderstroom bevindt en ruimte te geven aan de wijsheid die schuilt in de ideeën van de minderheid. De kwaliteit van beslissingen wordt namelijk beter als je wél gebruik gemaakt van de meningsverschillen die in een groep leven. Deze filosofie staat bekend als *Deep Democracy*.

De methode van Deep Democracy is door het echtpaar Lewis in Zuid-Afrika ontwikkeld in de tijd dat de Apartheid werd afgeschaft en het gesprek gevoerd moest worden met mensen die niet gewend waren om zich uit te spreken. De methode zorgt ervoor dat alle stemmen gehoord worden en dat we spanningen en tegenstellingen juist opzoeken, in plaats van vermijden. Door ze op te zoeken verrijken we het gesprek en brengen we de kwaliteit van mogelijke oplossingen naar een hoger niveau.

Arnold Mindell (2002) koppelde 'Deep Democratie' al eerder aan de overtuiging dat veranderingen alleen standhouden als we onze diepste emoties ook meenemen in de besluitvorming. Deze filosofie sluit aan bij het concept van de heelheid van de mens dat we in hoofdstuk 6 beschrijven. De 'Deep Democracy'-methode verwelkomt alle aspecten van het mens-zijn. Twijfels, tegenstellingen, onzekerheid, *niet-weten* - het mag er allemaal zijn. Sterker nog, door ze te erkennen en ze te betrekken in het gesprek, voelen mensen zich beter gehoord en organiseren we een veel beter draagvlak voor oplossingen en besluiten.

In de DD-methode gaan we ervan uit dat we niet allemaal hetzelfde denken, dat zakelijk niet gelijk staat aan rationeel en – zeer belangrijk – dat we allen met elkaar meer weten en betere besluiten nemen dan alleen of met een deel van de groep. In plaats van een minderheidsstandpunt te zien als een vorm van weerstand, nodigen we de mensen met afwijkende en alternatieve meningen uit om zich uit te spreken, om zo de wijsheid die in die afwijkende meningen zit te onderzoeken en het standpunt of de oplossing met die wijsheid te verrijken.

Laten we eerst iets toelichten over de genoemde onder- en bovenstroom in gesprekken. In groepen speelt het gesprek zich vooral af in het (groeps)bewuste, het deel dat gaat over de informatie die we allemaal kennen, dat wat uitgesproken wordt en stem krijgt in de groep. Er is ook een deel dat we niet allemaal kennen, wat niet wordt uitgesproken, geen stem krijgt en toch een rol speelt. Het bevindt zich in 'het onbewuste

van de groep'. In de bekende metafoer van de ijsberg bevindt dat zich onder de waterlijn. Vaak bevindt het afwijkende geluid en ook het potentieel aan wijsheid zich onder die waterlijn, ook wel onderstroom genoemd. In veel teams vinden mensen het spannend en lastig om tegenstellingen en spanningen op te zoeken. Ze proberen afwijkende meningen of mogelijke conflicten onder de waterlijn te houden. Hoe vaak gebeurt het niet dat in groeps gesprekken dezelfde argumenten bij herhaling terugkomen, zonder dat de discussie of het besluit verder komt? Hoe vaak heeft u de ervaring dat dezelfde argumenten rondcirkelen, al dan niet in een verschillend jasje?

Wanneer dit zich in een vergadering of overleg voordoet, is dit een geschikt moment om een laag dieper te gaan en te zoeken naar gevoelens, perspectieven en geluiden die zich onder de waterlijn, in het onbewuste (de niet-gedeelde of niet-uitgesproken informatie) van de groep bevinden.

Deep Democracy is erop gericht juist die geluiden naar boven te brengen, te onderzoeken en daarmee het gesprek en de besluiten te verrijken. De basis van de methode van Lewis bestaat uit vier stappen:

1. Verzamel **alle** invalshoeken.
2. Zoek actief en openlijk naar alternatieven.
3. Verspreid het alternatief, vraag wie zich erin herkent.
4. Ga stemmen en voeg de wijsheid van de minderheid aan het standpunt toe.



Dit stappenplan klinkt eenvoudig, maar vraagt geduld en een houding om echt te willen onderzoeken wat er leeft in een groep of een team. Inmiddels is de methode uitgewerkt in een vorm die leidinggevend in een vergadering of overleg goed kunnen hanteren. Deze methode heet 'Co-resolve'. Het geeft leidinggevend de gelegenheid om hun eigen mening, gevoel, standpunt in te brengen en tegelijkertijd het gesprek zodanig te begeleiden dat er zoveel mogelijk wijsheid vanuit het onbewuste van de groep naar boven wordt gebracht.

De eerste stap is het verzamelen van zoveel mogelijk invalshoeken en mogelijke voorstellen. We starten dus divergerend (zoveel mogelijk) en niet

convergerend (maar één voorstel). Blijf als voorzitter vragen of er nog meer ideeën zijn en luister heel goed of je ook het afwijkende geluid (verbaal én non-verbaal!) kunt horen.

Wanneer iemand een afwijkende mening of een ander idee inbrengt, helpt het om te vragen wie zich daar – al dan niet deels – herkent. We stimuleren dus niet het beargumenteren van een zojuist ingebracht idee of voorstel (wat zaken en mensen vastzet), maar de herkenning ervan: de vraag of iets van het idee bij meer mensen leeft. Door het spreiden van standpunten voorkom je dat een standpunt aan één persoon blijft hangen. Door dieper te kijken, ontdek je namelijk dat iedereen wel iets van zowel het ene als van het andere standpunt herkent. Het maakt stand-

punten losser en meer vloeiend: mensen kunnen gemakkelijker verschillende perspectieven onderzoeken, van mening wisselen en zaken als gezichtsverlies, winnen of verliezen zijn veel minder aan de orde.

Deze methode is – ook in onze eigen ervaring – enorm behulpzaam bij het vormgeven van overlegstructuren die **ruimte geven aan verschillen**. Het sluit aan bij het concept van 'gedeeld leiderschap' waarbij we beseffen dat in verschillende situaties het steeds anderen zijn die 'het best weten' wat er moet gebeuren. Het sluit ook aan bij het denken in termen van de heiligheid van de mens en het is een methode die structuur biedt om met een groep mensen in minder tijd naar

een dieper liggend niveau van overleg te gaan. Dat maakt het uiteindelijk veel gemakkelijker om 'het goede gesprek' te voeren en beslissingen te nemen die werkelijk draagvlak hebben.

Tegenspraak gewenst?

We horen managers op hogere niveaus in de organisatie vaak zeggen dat ze tegenspraak waarderen en er ook echt behoefte aan hebben. "Mijn deur staat altijd open en mensen kunnen alles zeggen," roepen ze. En ook: "Waarom schrijft iedereen alles op wat ik zeg en gaat iedereen het ook direct uitvoeren, waarom stellen ze niet meer vragen, waarom gaan ze niet meer in discussie?" Deze leidinggevend zoeken het debat en gaan graag op basis van gelijkwaardigheid het gesprek

Gedurende een teamsessie bij een vestiging in een Oostblokland stond het thema 'Integriteit' centraal. Als onderdeel van de vele voorbeelden van integer gedrag en de dilemma's die er mee te maken hebben, kwam de kwestie naar voren van de 'left-overs' van zakelijke diners en lunches. En kijk: direct na de lunch bleek er een tafel vol heerlijke broodjes over te zijn. We hadden de casus hier-en-nu in de groep!

In de besluitvorming over wat er met de broodjes moest gebeuren vlogen de voorstellen van links naar rechts over de groep, variërend van 'weggooien' tot 'weggeven aan de bewakers buiten' of mee naar huis nemen door het personeel. Door te onderzoeken waarom deelnemers een bepaald voorstel formuleerden, bleek het in korte tijd mogelijk een besluit te formuleren waar de

wijsheid van de minderheidsstandpunten in meegenomen kon worden.

Weggeven was verbonden aan 'iets aardigs doen' voor mensen die voedsel nodig hadden en ook: iets aardigs doen voor de bewakers buiten het pand. Weggooien had als doel de incentive om veel te bestellen weg te halen. Mee naar huis nemen bleek verbonden aan de wens om geen voedsel weg te gooien. Tegen elk van deze voorstellen is een argument in te brengen: weggooien betekent verspilling, weggeven doet mogelijk iets verkeers met de verhoudingen en met het company-geld, evenals mee naar huis nemen want dat bevoordeelt sommigen en niet iedereen.

Door alle onderliggende argumenten te verkennen en die aan elkaar te koppelen, konden we in korte



tijd beslissen dat de broodjes deze keer mee naar huis werden genomen (eerlijk delen), de bewakers buiten iedere dag gegroet zouden worden (aardig zijn voor deze mensen) en er in het vervolg minder besteld zou worden (geld besparen).

In deze manier van overleggen vragen we mensen voortdurend om te komen met voorstellen en zich duidelijk uit te spreken over wat zij willen en wat zij belangrijk vinden. Iedereen wordt gevraagd om direct te communiceren, in de ik-vorm te spreken en abstracties als 'het MT' of 'de voorbereidingsgroep' te vermijden. Je spreekt altijd 'voor jezelf' en dat geeft aan wat jij wilt of aan welke oplossing jij de voorkeur geeft. Het is aan de gespreksleider om dat 'zich persoonlijk uitspreken' te stimuleren en voortdurend aan de gehele groep

te vragen wie iets herkent van een ingebracht mening of oplossing.

*Het zoeken naar de wijsheid van de minderheid krijgt ook vorm door na een genomen besluit te vragen wat iemand vanuit de minderheid **nodig heeft om mee te gaan** met een meerderheidsstandpunt. Daarmee haal je de 'wijsheid' van die minderheid naar boven en is het vaak niet eens zo moeilijk om die toe te voegen aan de oplossing van de meerderheid. Hiermee vergroten we het draagvlak voor een beslissing bij de minderheid in hoge mate en maken we het veiliger voor mensen om afwijkende meningen, twijfels en onzekerheden in te brengen. We verrijken het gesprek en de kwaliteit van oplossingen en afspraken wordt er beter van.*

aan. Ze vergeten daarbij dat ze in een systeem functioneren waarin positie en macht belangrijke factoren zijn. Zelf zijn zij aan die macht gewend en bepalen, meestal onbewust, wat er wel en niet gebeurt en hoe je je dient te gedragen in de organisatie. Hierdoor worden ze nog maar zelden tegengesproken, hoe graag ze het ook zouden willen. Eén van onze opdrachtgevers verzuchtte onlangs: "Hoe krijg ik die tegenspraak toch van de grond? Ik weet dat het belangrijk is, ik nodig mensen uit en toch gebeurt het niet!" Tegenspraak creëren vraagt om bewustzijn van je eigen (machts)positie in het systeem en je gedrag daarin. Veel mensen op een topositie weten het wel, maar zijn het zich niet altijd bewust en willen ook graag 'mens' zijn en niet alleen die topfunctionaris. In een systeem waarin rangordes erg belangrijk zijn (en pas op: rangorde is er in bijna elk systeem), moeten de mensen in de top heel bewust op zoek gaan naar feedback, naar andere geluiden, naar weerwoord, naar nieuwe perspectieven en alternatieven. Dat zoeken is nodig om alle stemmen in de organisatie ruimte te geven en te horen. Het helpt om die gewenste tegenspraak bewust te organiseren! Kies er een vorm voor, maak er de tijd voor en train jezelf en anderen erin. Bewust organiseren van tegenspraak komen we op maar weinig plaatsen tegen. Bij lunches tussen topmanagers en medewerkers is het altijd de vraag of het gaat om 'tegenspraak' of om 'communiceren van de visie van de top'. Incidenteel organiseren managers wel deelname van een groep dwarskijkers of dwarsdenkers, of van een Gideonsbende die expliciet gevraagd wordt om 'dwarse' geluiden te laten horen. Dat lukt op zich

wel een tijdje, maar het geeft nog niet de geest van spraak en tegenspraak die de managers zo graag door de gehele organisatie willen zien en horen.

De bovengenoemde methode van 'Co-resolve' is een effectieve manier om tegenspraak en afwijkende geluiden uit de onderstroom te tillen en in het bewuste groepsgesprek in te brengen. Door actief op zoek te gaan naar het afwijkende geluid probeer je verschillen en de wijsheid die erin verscholen ligt, te gebruiken om de kwaliteit van beslissingen en keuzes in de organisatie te verhogen.

Naast het ruimte geven aan verschillen speelt ook het thema 'Heelheid' een grote rol in de ontwikkeling naar een cyaan-gekleurd tijdperk. Wat het inhoudt, vindt u in het volgende en laatste hoofdstuk.

ANDERS BESLUITEN

Johan is CEO van een commerciële organisatie. Op het hoofdkantoor werken een paar honderd mensen en nog eens enkele duizenden in winkels in het hele land. Johan kreeg er genoeg van dat in zijn MT elk besluit een conflict dreigde te worden.

"Ik denk dat mijn boardleden mij als een vriendelijke leider zouden omschrijven. Ik vind mezelf ook heel geduldig. Het is voor mij ook gemakkelijk om begrip op te brengen voor mijn MT-leden. Het zijn gewoon heel enthousiaste professionals, superintelligent, die heel gedreven zijn om hun targets te halen. En wij zijn een sterk omzet-gestuurde organisatie, dus dat is fijn. Maar op een gegeven moment werd ik wel wat moe van de competitie en de strijd in het team. Nagenoeg elk inhoudelijk verschil van mening leek wel een persoonlijk conflict. Vaak luisteren mensen dan niet meer naar elkaar, hè. En het gevolg was dat ik in iedere vergadering scheidsrechter zat te spelen. Het klinkt misschien wat kinderachtig, maar soms voelde het wel een beetje alsof ik de enige was die zich verantwoordelijk voelde voor het geheel. Een soort kibbelende kinderen in een klas. Die vergaderingen duurden me echt veel te lang."

"Op aanraden van mijn coach hebben we een nieuwe besluitvormingsmethodiek geïntroduceerd. Ja, je zou denken: is dat alles? Nou, we hebben wel een aantal keren moeten oefenen en het lost zeker niet alles op. Maar ik ben nog iedere keer verrast door het effect. Het werkt als volgt: als iemand een punt inbrengt, moet hij of zij altijd starten met een voorstel. Vervolgens mogen anderen vragen stellen of bezwaren inbrengen om het voorstel aan te scherpen. Maar wel uitdrukkelijk met dat doel. Als we het best mogelijke voorstel hebben volgt de beslissing pas. We hebben hier duidelijke stappen en rondes voor afgesproken. Geeft een boel rust in de tent."

"Het werkt als een trein. De bezwaren hoeven niet omzichtig gebracht te worden. De communicatie is directer en bovenal: het wordt minder persoonlijk gemaakt. Het is een zakelijke methodiek die ons tijdwinst en een betere kwaliteit van besluiten oplevert."

"En waar ik ook wel een beetje trots op ben: we doen het inmiddels op meer plekken in de organisatie. Niet alleen op het hoofdkantoor, ook in een paar winkels in het land."



Colofon

'Richting & Ruimte' is uitgegeven in december 2016 in een oplage van 4000 exemplaren en is bestemd voor relaties van Ardis Organisatie Ontwikkeling.

Tekst

Roelien Bokelmann, Robert van der Riet, Yvonne Gerritsen, Vincent Hendriks, met dank aan Jessica Hettinga en Ronald van Houdt.

Concept en realisatie

Ronald Witjas

Redactie

Jan Swaan

Cartoons

Maarten Wolterink, Leiden (www.mwcartoons.nl)

Vormgeving

Richard Sluijs, Den Haag (www.richlab.nl)

Druk

Ando Graphic bv, Den Haag

Bindwerk

Grafisch Maatwerk, Den Haag

Alle rechten voorbehouden

Copyright © Ardis 2016

In de Ardis-cahiers presenteren wij onze visie op thema's uit het vakgebied van organisatieontwikkeling.

Een overzicht van eerder uitgegeven Ardis-cahiers vindt u op www.ardis.nl. Ze zijn daar ook te bestellen.

*adviseurs voor organisatieontwikkeling
en persoonlijke effectiviteit*

ARDIS

Nieuwe Parklaan 105
2587 BP Den Haag
telefoon 070 351 53 51
e-mail ardis@ardis.nl
www.ardis.nl