11 FOCUS
BREED PRATEN

De **uitdaging** van de vereniging is om het **ophalen van meningen** en het **nemen van besluiten** goed met elkaar te **vervlechten**.

tekst ***Julien Beuken***

MEDEST

VAN TEGEN-STANDERS NAAR ANDERS

Deep democracy is een besluitvormingsmethode waarbij niet alleen meningen worden opgehaald, maar ook gedeeld in het proces. Zo kom je tot besluiten met behoud van draagvlak.

ALS NIEMAND HET MEERDERHEIDS-STANDPUNT UITDAAGT, VERANDERT ER WEINIG AAN DE STATUS-QUO

Door het delen van een sector, beroep, hobby, interesse, belang of aandoening komen mensen en organisaties bij elkaar om samen activiteiten te organiseren of hun stem te laten gelden. Dat lijkt vrij rechtdoorzee. Maar schijn bedriegt. Er moet continu veel gebeuren om de collectiviteit binnen de vereniging in stand te houden en te versterken, omdat het ledenbestand van een vereniging heel divers is en de belangen soms sterk uiteenlopen. Besluitvorming in de vereniging is daardoor evenzeer ingewikkeld. Deep democracy is een besluitvormingsmethode die waardevol kan zijn voor verenigingen omdat ze speelt met diversiteit, complexiteit en collectiviteit. Het is een methode om te gebruiken als het niet lukt een besluit te nemen, de emoties hoog oplopen, de sfeer verzuurt of het vertrouwen kwijt is.

Diversiteit | We worden niet allemaal lid van een vereniging om dezelfde reden of met dezelfde intenties. Er zijn verschillende lidmaatschapsmotieven. Leden binden zich aan een vereniging omdat het leuk is, het voor ze loont of omdat ze het als juist ervaren. Er is dus vanaf het begin sprake van een diverse motivatiemix om tot een relatie over te gaan. Er zijn klantleden, connectieleden, donateursleden en eigenaarsleden die ieder een andere vorm van betrokkenheid en binding ervaren. Ze hebben daarom ook andere verwachtingen en visies. Bovenop de diversiteit in lidmaatschapsmotief komt nog de natuurlijke diversiteit tussen bijvoorbeeld grote en kleinere organisaties, die op lokaal of landelijk niveau werken. Een lid uit de 'protestgeneratie' van de jaren zestig staat bovendien heel anders in besluitvorming dan een jonger lid van 'generatie Y', om een willekeurig voorbeeld te noemen.
Een gezonde vereniging heeft een mengelmoes van verwachtingen, meningen en visies in haar gelederen. Leden denken verschillend over hoe zaken geregeld moeten worden en wat het beleid richting de toekomst zou moeten zijn.

Democratie | En toch… uiteindelijk is er één collectiviteit waarin besluiten genomen moeten worden en waarin democratie, draagvlak en legitimiteit ook nog eens hoog in het vaandel staan. Een gezamenlijk gedragen standpunt is een voorwaarde voor succes voor elke vereniging. Om tot een gedeeld standpunt te komen moet overeenstemming worden bereikt. Meestal kunnen de leden in een algemene ledenvergadering of ledenraad hun stem laten gelden om de koers en het beleid te bepalen, middelen te verdelen of een standpunt naar buiten te formuleren. Hoe groter het draagvlak voor de genomen besluiten, hoe succesvoller de uitvoering en hoe sterker de stem in de buitenwereld. Met een besluit alleen heb je nog geen draagvlak. Veel verenigingen worstelen met het probleem dat er (grote) afstand tussen besluitnemers (of vertegenwoordigers) en 'de achterban' zit, wat draagvlak en legitimiteit kan schaden. Als besluiten niet breed gedragen worden ontstaat een verzuring van de sfeer en treedt sabotagegedrag op. Die groeit alleen maar naarmate spanningen en tegenstellingen niet geadresseerd worden.
Hoe krijg je al die diverse leden, die zich in een complexe dynamiek tot elkaar verhouden, zover dat ze het met elkaar eens zijn, of minimaal de gekozen koers dragen?

Inzichten verzamelen | In de loop der tijd zijn veel methoden ontworpen om te zorgen dat de inzichten van de achterban, in al hun diversiteit, meegenomen worden in de besluitvorming. Besturen organiseren klankbordgroepen of focusgroepen met leden om te peilen of ideeën aanslaan en/of om input te verzamelen voor een besluitvormingstraject. Er wordt gewerkt met enquêtes of Google Analytics om de zienswijze van grote groepen leden binnen te halen of er wordt zelfs een referendum uitgeschreven om direct een antwoord van leden op een vraagstuk te krijgen. Deze methoden hebben stuk voor stuk hun nut bewezen en bieden soms precies datgene wat we zoeken. Ze delen echter één aspect: de interactie met de leden stopt na het ophalen van meningen. Sommigen zullen het eens zijn met het vervolgens genomen besluit, anderen niet. Met deze laatste groep wordt in principe niet verder overlegd. Het besluit is genomen.

Minderheid meenemen | Als draagvlak bij veel besluiten ontbreekt, besluitvorming niet als democratisch of legitiem wordt ervaren, de sfeer is verzuurd, vertrouwen ontbreekt en men zich niet gehoord voelt, kan het zijn dat het ophalen van input niet voldoende is. Met alleen input ophalen wordt het eerder slechter dan beter. Vooral als de inbrengers het gevoel hebben dat toch niets met hun mening gedaan wordt. In zo'n geval kan de zienswijze en methodiek

WIJSHEID

Bij een vereniging loopt de discussie over het afstoten van wat sommigen als kerntaken beschouwen hoog op. De af te stoten taken zijn verliesgevend en passen niet meer bij de hervonden focus. Een meerderheid is voor, maar er is veel weerstand. Via deep democracy wordt uiteindelijk besloten dat er (meerderheid) afgestoten wordt, maar dat dit gefaseerd gebeurt en dat lopende projecten gewoon afgerond worden (minderheidswijsheid om mee te kunnen gaan met het meerderheidsbesluit).

van deep democracy van pas komen om de dynamiek van het besluitvormingsproces te veranderen, een patstelling te doorbreken en openheid en vertrouwen te kweken.

Deep democracy | Deep democracy heeft haar roots in het Zuid-Afrika van vlak na de Apartheid, waar organisaties en organisatieculturen radicaal hervormd moesten worden. Gezien de diepgewortelde tegenstellingen tussen bevolkingsgroepen op alle niveaus riep dit spanning, verwarring en tegenstand op. De methode is ontwikkeld door Myrna en Greg Lewis en sindsdien uitgewerkt om divers samengestelde groepen en organisaties te helpen een vastgelopen proces te herstarten. Het wordt inmiddels wereldwijd toegepast.
De term deep democracy is een bewust gekozen naam. De methodiek is democratisch omdat het de waarde van elk perspectief en elke mening hoog acht en meeneemt, vanuit de overtuiging dat de beste resultaten zowel de invalshoek van de meerderheid als de minderheid omvatten. Er zijn geen goede of foute meningen. Daarnaast is de methode 'diep' omdat het mogenlijk is om met de diepere emoties en bewustzijnsniveaus te werken. In deep democracy staat de groep centraal, met als doel het optimaliseren van de groepspotentie.

Verrijken | "Het uitgangspunt van deep democracy is dat tegenstellingen de start van een creatief proces zijn", schrijft Jitske Kramer in haar boek over de methode. Ze worden niet uit de weg gegaan of als probleem gezien, maar als normaliteit in een groepsverband beschouwd en dus als iets wat je kunt gebruiken. De gedachtegang is dat een besluit van de meerderheid verrijkt kan worden door daar de 'wijsheid van de minderheid' aan toe te voegen. Op die manier worden tegenstellingen namelijk constructief, vergroot het draagvlak en neemt de tevredenheid in de groep toe.
Afwijkende meningen worden aangemoedigd en verkend, niet om uiteindelijk verworpen te worden maar om het te nemen besluit te verrijken. Met die instelling schep je een klimaat van vertrouwen en openheid dat innovatie aanmoedigt, want als niemand het meerderheidsstandpunt uitdaagt (of kan/mag uitdagen), verandert er weinig aan de status-quo.

Geen poldermodel | Deep democracy bestaat primair uit vier stappen om tot een gedragen besluit te komen. Er is nog een vijfde stap voor situaties waarbij de problemen in de groep zo diep zitten en dusdanig onbesproken blijven dat met de onderstroom gewerkt moet worden. Deze laatste stap bespreken we hier niet.
Bij 'normale' polder- en besluitvormingsprocessen vindt stemming over een voorstel aan het eind plaats. Daarna wordt het genomen besluit uitgevoerd (als het goed is). Bij deep democracy gebeurt de besluitvormende stemming eerder in het proces: tussen stap drie en vier. Er wordt niet onderhandeld om mensen voor of tegen te laten stemmen, maar er wordt ná het stemmen gevraagd wat de 'verliezers' nodig hebben om toch met het genomen besluit mee te kunnen. Dit neemt de pijn van het niet je zin krijgen deels weg en brengt de groep terug bij elkaar.

Twee principes | Achter de methodiek schuilen twee belangrijke principes. Het eerste is dat een besluit pas genomen kan worden als alle meningen, gevoelens en emoties op tafel liggen. De potentie van de groep (de groepswijsheid) wordt pas bereikt als iedereen op de hoogte is van datgene waarover niet gesproken wordt en men eerlijk tegen elkaar is. Het tweede principe is dat alles wat één persoon in de groep ervaart of voelt, onderdeel is van de groep. De 'rol' (emotie, mening, fysiek symptoom, gedachte, et cetera) is daarbij groter dan het individu. Dat betekent dat als één persoon boos is (rol: boosheid), de veronderstelling is dat meerdere personen dat ook voelen. Andersom geldt dat een individu groter is dan een rol, en iemand dus bijvoorbeeld zowel enthousiast als verdrietig kan zijn.

In praktijk | Tijd om de vier primaire stappen van deep democracy kort te illustreren. Daarvoor gebruiken we de fictieve Nederlandse Vereniging van Sinaasappel Kwekers (NVSK). Het verenigingsbestuur wil een gezamenlijk standpunt vormen richting de overheid omtrent het toestaan van biomodificaties en genetische bewerking van sinaasappelrassen. Gebruikmakend van de deep-democracymethode buigt een divers samengestelde klankbordgroep van twaalf leden zich over het vraagstuk.

Stap 1: verzamel alle invalshoeken Iedereen wordt uitgenodigd om zijn mening, idee of invalshoek te delen. Het is een neutrale en open ophaalronde om alles op tafel te krijgen.

- Begeleider: 'Wat zou ons standpunt moeten zijn richting de overheid?'
- Groep: 'Het past niet in de tijdsgeest van organic en biologische producten. Integendeel! We gaan juist met de tijd mee als we onze producten innoveren; biomodificatie vergroot ons aanbod en dus onze markt; het vergroot de diversiteit van sinaasappelrassen die gekweekt gaan worden?…'

Stap 2: zoek actief naar 'het alternatief' Er wordt expliciet gevraagd naar compleet andere punten, nieuwe meningen of zaken die nog niet benoemd zijn.

- Begeleider: 'Er lijkt een meerderheid te zijn om biomodificaties aan te raden en ons hier gezamenlijk voor uit te spreken, maar een aantal mensen hier houdt zich nog wat stil. Zijn er nog andere meningen of dingen die nog niet gezegd zijn?'
- Anita: 'Ja, nu ik vraag me soms af of we deze discussie niet breder moeten voeren dan alleen sinaasappels, maar ook met andere fruitkwekers in Nederland.'
- Maryam: 'Het voelt ook allemaal best gehaast plots. We hebben eigenlijk nog onvoldoende beeld over de consequenties van biomodificaties. Ik heb niet het gevoel dat ik hier nu al een gegrond besluit over kan nemen.'
- Begeleider: 'Oh? Vertel…Wat bedoel je daar precies mee?'

Stap 3: verspreid 'het alternatief' Wat één persoon ervaart is onderdeel van de groep. Iemand vindt zelden iets alleen. Er wordt actief gevraagd wie zich (enigszins) herkent in de ingebrachte punten.

- Begeleider: 'Wie herkent zich in wat Anita en Maryam zeggen?' (een aantal mensen knikt). 'Wie kan daar wat meer over zeggen?'
- Peter: 'Ja, het klopt wel dat we misschien nog niet voldoende in beeld hebben wat de gevolgen van biomodificatie gaan zijn, ik zit daar soms ook wel mee.'
- Carla: 'Ach, dat valt toch wel mee joh.'

De punten zijn ingebracht, alles is gezegd en het alternatief is besproken. Er wordt gestemd over het standpunt van de NVSK over biomodificatie en de meerderheid stemt vóór het aanmoedigen van biomodificatie bij de overheid. Er zijn drie mensen die tegen stemmen.

Stap 4: voeg minderheidswijsheid toe aan meerderheidsbesluit Er wordt erkend dat het niet fijn is als je 'je zin niet krijgt' en gevraagd wat de mensen die hun voorkeurstem hebben verloren nodig hebben om met het meerderheidsbesluit mee te gaan. Je gaat als het ware terug naar de eerste stap om input te verzamelen. Deze minderheidswijsheid wordt toegevoegd aan het gekozen besluit er en wordt opnieuw gestemd.

- Begeleider: 'Wat hebben jullie nodig om toch met het besluit mee te kunnen?'
- Maryam: 'Ja, als het toch moet, het zou fijn zijn als we gepaard met ons advies tevens het advies kunnen meegeven dat het goed is een onderzoek in te stellen naar de gevolgen van biomodificatie op de diversiteit in sinaasappelrassen in Nederland.'
- Anita: 'Ik zou het dan toch ook fijn vinden als we met andere fruitkwekers om de tafel kunnen om te horen wat hun gevoelens zijn over het aanmoedigen van biomodificatie.'
- Begeleider: 'Laten we daarover stemmen.'

Stap in het diepe In deep democracy is er nog een vijfde stap voor situaties waarbij de problemen in de groep zo diep zitten en dusdanig onbesproken blijven dat er veel meer in de organisatie moet gebeuren en 'met de onderstroom' gewerkt moet worden. In de vijfde stap worden onbenoemde tegenstellingen 'boven het waterpeil' gehaald. Mensen worden uitgedaagd om datgene uit te spreken wat tijdens de eerste vier stappen niet uitgesproken kon of mocht worden. Voor deze laatste stap doet deep democracy een beroep op een breed palet aan organisatietheorieën en werkvormen om aan cultuur of verandering te werken. Welke werkvorm of aanpak gebruikt wordt is sterk afhankelijk van het onderliggende organisatievraagstuk. Voor het doorbreken van patronen is een andere interventie nodig dan voor het scheppen van veiligheid, of juist orde aanbrengen in chaos. In een volgend artikel zullen we verder op deze stap in het diepe ingaan.

Wereldwijd | Deep democracy is een wereldwijd gebruikte methode in politiek, commercie en maatschappelijk middenveld. Het is binnen verenigingen nog relatief onbekend. Juist voor verenigingen, met veel diversiteit in leden en complexe besluitvorming, is het zeer geschikt. Maak van de tegenstanders in je vereniging medestanders! Voor ons is deep democracy een methode die erom vraagt gebruikt te worden in verenigingsland. Wilt u een besluitvormingsproces in de vereniging gaan vormgeven conform deep democracy? Wij doen graag mee. Wilt u meer weten of bent u op zoek naar praktische handvatten en werkvormen? Lees meer in *Deep Democracy, de wijsheid van de minderheid* van Jitske Kramer (2014). ←

Julien Beuken *is verenigingsadviseur bij Kuperus & Co.*