

14 BASICS

Wat kun je doen als een niet-benoemd probleem of sluimerend conflict de besluitvorming verstoort.

tekst *Inge Poorthuis en Marike Kuperus*

Deep democracy telt vier relatief snelle stappen om tot besluiten te komen met het meenemen van de wijsheid van de minderheid. Als dat niet lukt ga je naar stap vijf, de duik in de onderstroom.





DE ROZE OLIFANT



In het vorige nummer van VM hebben we de eerste vier stappen van Deep Democracy uitgelegd (zie *kader*). Hoe merk je dat het niet gaat lukken om die vier stappen te doorlopen?

Sorry hoor | Dertig actieve en betrokken leden van de vereniging NVBRO zitten op een strategiedag bij elkaar. Allemaal warm betrokken bij het traject verenigingsvernieuwing. Subgroepjes presenteren hun voortgang. Klaar om door te pakken. Ineens is er geroezemoes in de groep. Iemand geeft aan dat je wel het verdienmodel van de vereniging moet bewaken. Er is een aantal mensen geboeid aan het kijken naar de berichten op hun telefoon. Het gesprek valt wat stil. Iemand zegt: 'Sorry hoor, maar ik snap het even niet meer. We hadden het toch over heel iets anders?' In 2 minuten valt de hele energie uit de groep... Wat is er in hemelsnaam gebeurd?

De roze olifant | Er zijn talloze voorbeelden aan te dragen van momenten waarop de dynamiek in een bijeenkomst verandert. Bijna tastbaar lijkt de sfeer om te slaan in een nerveuze energie en wordt bewust of onbewust bijgestuurd om een

klaarblijkelijk heikel punt te vermijden. We hebben allemaal wel eens een roze olifant in de kamer gehad. Een onderwerp waarvan we wisten dat het in de lucht hing, waar we het eigenlijk graag over zouden hebben om de spanning weg te nemen, maar waar we tegelijkertijd vooral níet over wilden spreken omdat het ongemakkelijk is. Als je hem lang genoeg negeert gaat hij misschien vanzelf wel weg. Maar misschien blijft hij ook zitten, wordt hij groter of gaat hij rondlopen en kom je hem overal in de vereniging tegen. Dan kan die roze olifant zomaar een probleem worden. In verenigingen werkt het niet anders.

Herkennen | In elke vereniging zit wel eens een roze olifant pontificaal in de vergaderzaal, in de bestuurskamer of in de kantine. Als insider weet je ongeveer waarom een onderwerp taboe is en welke hete brij wordt vermeden. Ook als buitenstaander voel je echt wel dat er een roze olifant is. Je ziet het aan bepaalde gedragingen. Onrust, dubbele signalen, verwarrende communicatie of ontwijkend gedrag kunnen allemaal tekenen zijn van een roze olifant.





WIL JE DE ONDERSTROOM INDUIKEN? WAT EENMAAL BOVEN WATER KOMT KUN JE NIET MEER TERUG STOPPEN

- Het wordt onrustig in de zaal. Mensen gaan koffie pakken, lopen naar de wc.
- Mensen luisteren niet naar elkaar, laten elkaar niet uitspreken. Ze zeggen wat ze zeggen, zonder dat dat een reactie is op een vorige spreker.
- Mensen geven afkeurende non-verbale signalen, rollen met de ogen, zuchten.

Dit soort gedragingen laten meestal een oplopende intensiteit zien, in deep democracy de sabotagelijijn genoemd. Het begint bedekt met een grapje of een roddel. Het loopt verder door in openlijk verzet als vertragen en weigeren tot ultieme acties als de deur uitlopen.

De bijeenkomst in de hiervoor genoemde sessie had last van slechte communicatie. Een deel van de aanwezigen ging over tot een vertragingstactiek. Ze stelden voor eerst het verdienmodel nog eens door een aparte commissie te laten onderzoeken. Daarop reageerde helemaal niemand, anders dan door wat zuchten of naar buiten kijken.

Een roze olifant: en dan? | Is er een roze olifant in de kamer, dan zijn er twee opties: je benoemt hem of je laat hem nog even staan. Het benoemen van de roze olifant is een krachtige interventie. Dat zorgt altijd voor een schokgolf in de groep. Als je de roze olifant te vroeg benoemt, loop je het risico dat de urgentie om het probleem actief aan te pakken

te laag is. Dan gaat er ook niets gebeuren. Er komen ontwijkende reacties in de trant van: 'Nou, zo zou ik het niet willen noemen. Zo zwaar moet je het niet zien.' De roze olifant moet bij iedereen zwaar genoeg op de maag liggen. Je moet een gedeelde urgentie hebben om over durven te gaan tot het voeren van een open gesprek, om wat in de onderstroom of onder de oppervlakte leeft boven tafel te krijgen. Je moet het ervoor over hebben, want eng is het altijd. Heb je het gevoel dat de gedeelde urgentie er is, dan kun je de roze olifant benoemen en heb je de kans om hem samen de kamer uit te jagen.

De roze olifant voor de NVROH bleek te gaan over de sluisende gevoelens van een aantal afdelingen over de afdracht van contributie aan de vereniging. Bij de vorige ALV was daar een heel gedoe over geweest. Er zat het gevoel niet serieus te worden genomen en irritatie bij anderen die het aanstellerij vonden. En vooral geen zin om wéér in dezelfde discussie terecht te komen.

De olifant benoemen | Hoe doorbreek je het om-de-hete-brij-heendraaien? Als je de roze olifant boven tafel wilt krijgen, dan lukt dit het best door je observaties, zonder oordeel of analyse, met de groep te delen. 'Het valt me op dat het onrustig wordt.' 'We zijn nu al vier keer afgeweken van dit agendapunt.' Je somt op welke gedragingen je ziet. Na het delen van deze observaties ben je even stil. Het effect is dat mensen zich bewust worden van wat ze doen. Wat extra nadruk leggen kan door een opmerking als: 'Volgens mij staat er een roze olifant in de kamer'. Vervolgens doe je de duiding samen.

Vermijdt de groep het benoemen, dan is het verstandiger om te wachten tot de urgentie hoog genoeg is. Is de groep bereid om de roze olifant te benoemen, dan kun je voorstellen om het niet-gevoerde gesprek aan te gaan of een moment af te spreken waarop je dit doet.

In de NVROH-strategiesessie kwam de olifant op tafel door een rondje allemaal opschrijven wat nu de belangrijkste vraag is voor het vervolg. Iedereen mocht alleen oplezen wat hij had opgeschreven, zonder commentaar of discussie. Dat verplichtte de deelnemers weer tot luisteren en tot het formuleren waar het ze om ging. Na het rondje kon de voorzitter direct de roze olifant benoemen. De lucht was geklaard. De olifant werd later in een apart gesprek onder handen genomen. Er was weer ruimte voor de opdracht van de groep op dat moment.

DEEP DEMOCRACY

In het decembern timer 2017 van VM bespraken we de besluitvormingsmethode deep democracy, en waarom deze volgens ons relevant is voor verenigingen.

Deep democracy draait om het toevoegen van de wijsheid van de minderheid aan besluiten van de meerderheid. In vier stappen komt inclusieve besluitvorming tot stand, waarbij niet vóór het nemen van het besluit gezocht wordt naar een compromis, maar achteraf. Nadat alle meningen en input zijn opgehaald wordt vrij snel overgegaan tot stemmen. Als er een meerderheid is wordt het besluit genomen. Vervolgens is de vraag aan de minderheid wat zij nodig hebben om toch met het meerderheidsbesluit mee te kunnen. Dit is beschreven in de eerste vier stappen van deep democracy.

Soms is het niet mogelijk om een besluit te nemen, omdat spanningen en onuitgesproken issues besluitvorming in de weg staan. In dit soort gevallen zijn andere technieken nodig om tegenstellingen bloot te leggen en uiteindelijk (on)uitgesproken conflicten op te lossen. 'Werken met de onderstroom' vormt de vijfde stap in deep democracy.



Olifant en onderstroom | Dan is duidelijk op welk vraagstuk de onderliggende weerstand zit, maar daarmee is het nog niet weg. Alleen benoemen is niet genoeg. Wil je hierover wel in gesprek gaan? Roze olifanten gaan gepaard met gevoelens en emoties onder de oppervlakte. Soms hele persoonlijke. Wil je de onderstroom induiken? Wat eenmaal boven water komt kun je niet meer terugstoppen.

Heb je een roze olifant benoemd en wil je erover in gesprek gaan, plan daar dan voldoende tijd voor en zorg ervoor dat de cruciale personen aanwezig zijn. Laat je niet verleiden om dit gesprek als noodgreep alsnog te voeren om vijf uur aan het eind van een lange MT-sessie. Direct na de lunch had gekund. Wil je erover in gesprek gaan nadat het is benoemd, bepaal dan wanneer je dat doet en met wie.

Sfeer van vertrouwen | Welke gespreksmethode je ook gebruikt, zorg voor een sfeer van vertrouwen waarin mensen openlijk durven te praten. Maak heldere afspraken over het verloop van het gesprek. Bijvoorbeeld: niemand loopt weg, of: we krijgen allemaal de gelegenheid om ononderbroken te zeggen wat we erover denken. Maak ook afspraken over respect. Denk aan: wat er ook gezegd wordt, we erkennen dat niemand het monopolie op de waarheid heeft. En: we luisteren naar elkaar en laten elkaar in de waarde. Wat er gezegd wordt heeft niet tot doel iemand persoonlijk aan te vallen, maar om de relatie te verbeteren en alles wat onuitgesproken was nu uit te spreken. We zijn bereid van elkaar, onszelf en onze samenwerking te leren. Verwacht je dat het een lastig gesprek is of ben je zelf ook speler in het vraagstuk, dan is het verstandig om het onder begeleiding te doen van iemand die niet betrokken is.

Aanpakken | In deze sfeer kan de roze olifant worden bekeken vanuit verschillende invalshoeken, onderzoekend, tot in detail, rationeel en emotioneel. Alleen praten kan soms voldoende zijn, maar vaak zal het aanpakken van een roze olifant ook concrete aanpassingen in de werkelijkheid vragen. Wat dat is, hangt af van de roze olifant zelf. Voor de NVROH was nodig om serieus te gaan kijken naar het verschil in beleefde waarde van het lidmaatschap tussen grote en kleine afdelingen. Dat traject wordt nu 'boven tafel' gedaan en zit de strategiediscussie niet meer in de weg.

Roze verstekeling achterlaten | Als je gaat veranderen is de kans groot dat er onderweg een roze olifant als verstekeling blijkt mee te reizen. Wordt de reissfeer ongemakkelijk, het tempo traag, komen er blaren, zuchten en steunen, maak dan een pas op de plaats en zorg dat je van de verstekeling af komt voor je de reis voortzet. Breng de verstekeling onder in een hotel onderweg – tijdelijk en zichtbaar. Deze halen we later op. Of neem de verstekeling mee als een serieuze reiziger en geef het onderwerp een passende plek in het traject. Al met al komt er weer nieuwe energie in de groep en kun je verder met het verandertraject of de besluitvorming waar je mee bezig was.

Benieuwd waar NVROH voor staat? Dat is natuurlijk de Nederlandse Vereniging van Roze Olifanten Houders. ←

Inge Poorthuis en Marike Kuperus zijn partners van Kuiperus en Co. Met dank aan Julien Beuken.