

Deep Democracy, een levenswerk

De erkenning van het Nee!

Myrna Lewis

Grondlegger van de Deep Democracy-methode

Greg Lewis, mijn zielsmaatje, vergezelde mij
bij het creëren en ontwikkelen van de methode
van Deep Democracy.

Hij is daarbij even belangrijk geweest als ik.

Dit boek wordt opgedragen aan Greg.

Dank je wel voor het eerste van zeven levens.

Ik groei nog iedere dag door onze relatie.

Inhoud

Voorwoord	9
Dank	11
Inleiding	13
De geboorte van de Deep Democracy-methode	13
Het werk van Arnold Mindell	17
De vroege jaren	19
De mythe van de meerderheidsdemocratie	21
De wortels van sabotage	24
Deep Democracy: het boek	25
1. De nee-lijn	29
Waarom de democratie faalt	30
Hoe terrorisme begint	31
De nee-lijn	33
Werken met de nee-lijn	44
2. Het fundament leggen	51
1. Bewust en onbewust	52
2. De kracht van de groepsdynamiek	54
3. De wijsheid van de minderheid	63
4. De waarde van conflicten	65
5. De onderlinge relatie gaat voor	66
Met de principes aan het werk	67
3. De vier stappen van Deep Democracy	73
Stap 1: zorg dat iedereen gehoord wordt	73
Stap 2: creëer veiligheid en ga op zoek naar het nee	76
Stap 3: het spreiden van de nee-rol over meer mensen	78
Stap 4: neem de wijsheid van de minderheid mee in het besluit	81
De vijfde stap	83
Werken met de stappen	87

4.	De metavaardigheden	91
	Welke metavaardigheden zijn er?	91
	Neutraliteit	95
	Compassie	107
	Kunnen omgaan met de dans	110
	De metavaardigheden voor het leven	112
5.	Stap 1: Zorg dat iedereen wordt gehoord	115
	De kunst van het luisteren	116
	Luistergewoontes	121
	De check-in	127
	De check-out	132
6.	Stap 2: Creëer veiligheid en ga op zoek naar het 'nee'	137
	De groep als tiran	138
	Censuur	139
	Hoe kunnen we het veilig maken?	144
	Veiligheid, het nee en de metavaardigheden	149
	De voetendans	152
7.	Stap 3: Verspreid het 'nee'	161
	Terug in zee	162
	Vast komen zitten in rollen	164
	Rolfluiditeit	167
	Hoe de rol over meer deelnemers te spreiden	171
8.	Stap 4: Neem de wijsheid van de minderheid mee	187
	In stemming brengen	188
	De wijsheid van de minderheid	191
	De wijsheid terugbrengen	196
	De vier stappen in het echte leven	198
	Kennisgevingen	201
	Wanneer het niet werkt	203
9.	Stap 5: Dieper in de onderstroom	207
	Wanneer we stap 5 toepassen	207
	Hoe pas je stap 5 toe	209
	Stap 5 in een notendop	226
10.	Werken met conflict	231
	De fases van het conflict	233
	Conflicten zijn onvermijdelijk	242

11. Conflictoplossing	245
Gelijk en ongelijk, goed en fout	245
Conflicten verwelkomen	247
Pijlen afschieten	249
12. Gouden pijlen	271
Een aversie tegen waardering	272
Robin en ik	274
Werken met de gouden pijlen	285
Gouden pijlen voor het leven	289
13. Veelgestelde vragen	295
De uitgangspunten	295
De vragen	296
Om af te sluiten	310
14. Deep Democracy op school	311
Hulp voor leerkrachten	312
Het Zuid-Afrikaanse experiment	313
Van autocratie naar inclusiviteit	319
Pesten	321
15. Het diep democratische gezin	325
Iedere dag Deep Democracy	327
16. Deep Democracy voor de organisatieadviseur	335
Samenwerkende advisering	336
17. Belangrijke ontwikkelingen binnen Deep Democracy	353
Binnen het LDD-ecosysteem	357
18. Meer over CoResolve	373
19. Samenvatting en conclusie	377
20. Praktijkverhalen uit Nederland en België	381
Over termen en begrippen	397
Tot slot	401
Heart Media Groep en Boekfunding	404

Voorwoord

Ik ben heel blij dat ik *Deep Democracy, een levenswerk* hier mag presenteren. Ik ben ervan overtuigd dat dit boek voor heel veel mensen waardevol en bruikbaar kan zijn.

Wat ik heel inspirerend vind aan het werk van Myrna Lewis is dat het realistisch en praktisch is. Hoewel er veel mensen van goede wil en met een goed hart met uitstekende ideeën gekomen zijn om onze gekwelde wereld te helpen, gaapt er vaak een onoverbrugbare kloof tussen de intentie en de uitvoering. Het werk van *Deep Democracy*, zoals in dit boek beschreven, biedt zowel een intrigerende filosofie als de middelen om het toe te passen.

Ik ben gesterkt door de wetenschap dat de beschreven technieken en werkwijzen in mijn vaderland, Zuid-Afrika, hun potentieel beginnen te laten zien. Ik hoop dat dit boek eraan zal bijdragen dat deze aanpak voor besluitvorming en conflictoplossing overal verspreid wordt waar zij kan helpen – en dat is overal.

Aartsbisschop Desmond Mpilo Tutu (1931-2021)

Dank

De methode van Deep Democracy is ontleend aan het werk van Arnold Mindell, wiens talenten mijn werk en leven voortdurend verrijken.

Mijn dank gaat uit naar Pamela Venables. Zonder haar steun en aanmoediging zou dit boek nooit van de grond zijn gekomen, laat staan dat het gepubliceerd zou zijn.

Capgemini is een internationaal adviesbureau dat al in 1999, als Gemini Consulting, de moed had om Deep Democracy te onderzoeken. Hun genereuze steun heeft mij de mogelijkheid gegeven de techniek breed in het bedrijfsleven te introduceren.

De Deep Democracy-trainers – Pamela Venables, Adam Henbury, Sera Thompson, Jenny Leclezio, Peter Jordi en Belamie Peddle – blijven mij vergezellen op deze moeilijke reis van persoonlijke en professionele groei. Hun intelligentie, inzichten en lef hebben het mogelijk gemaakt deze vaardigheden aan anderen door te geven door wereldwijd trainingsmogelijkheden te creëren. Veel mensen met wie we gewerkt hebben, zijn betrokken bij de praktijkstudies die in *Deep Democracy, een levenswerk* worden gebruikt. Ik dank in het bijzonder degenen die mij aangemoedigd hebben het boek te schrijven en mij met hun scherpzinnige adviezen hebben bijgestaan.

De beurs van de Ashoka Foundation heeft mij in staat gesteld met Deep Democracy te pionieren in het onderwijs. Dit is eveneens mogelijk gemaakt door de vele leraren, schooldirecteuren en onderwijsbestuurders die mijn inspanningen blijven steunen. Mijn speciale dank gaat uit naar de Deep Democracy-familie van trainers in opleiding in het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika.

Jennifer Woodhull, mijn redacteur, heeft mijn ruwe manuscript veranderd in een samenhangend, lezersvriendelijk boek. Haar toverkunst met woorden transformeerde mijn eigen schrijven en stelt mij in staat de magie van dit werk aan een veel groter publiek aan te bieden.

Ten slotte wil ik mijn diepe dank uitspreken aan mijn familie. Mijn twee kinderen hebben altijd achter mij gestaan en hun partners, Tania en Alain, zijn oneindig geduldig en bemoedigend geweest. Ik ben bijzondere dank verschuldigd aan Dorran en Belamie, die mij hielpen een van de grootste uitdagingen in mijn leven het hoofd te bieden: dit werk voortzetten na het overlijden van Greg.

In mijn leven na het verschijnen van 'Inside the No' in 2008 en in de wereld van de Deep Democracy-methode ook wel Lewis Deep Democracy genoemd is er veel gebeurd. In de laatste hoofdstukken deel ik belangrijke ontwikkelingen en praktijkvoorbeelden die zich hebben voorgedaan binnen Lewis Deep Democracy wereldwijd.

Inleiding

Of je het leuk vindt of niet, het nemen van besluiten is verweven met ieder onderdeel van ons leven. Of we nu gebakken vis kiezen in plaats van biefstuk of proberen te bedenken wat we met ons leven willen, we zijn altijd iets aan het besluiten. Wat trekken we aan, waar zullen we naartoe gaan, hoe zullen we onze zondagmiddag doorbrengen – het lijkt alsof we keuzes maken vanaf het moment dat we wakker worden tot ons hoofd weer het kussen raakt.

Persoonlijk vond ik het altijd moeilijk om besluiten te nemen, dus was ikzelf het meest verbaasd toen mijn levenswerk het ontwikkelen van een methode voor besluitvorming bleek te zijn. Dit alleen al toont hoe weinig controle we hebben over de pieken en dalen in ons leven. Twintig jaar geleden zou ik de gedachte dat mijn toekomstige carrière op het vlak van besluitvorming zou liggen, hebben weggelachen. Maar de school van het leven leek het laatst te lachen. Toen een cliënt om hulp vroeg bij het navigeren door een cruciale transitie belandden mijn inmiddels overleden echtgenoot en ik precies in het oog van de storm.

En zo kwamen we terecht in het verder ontwikkelen van de methode die als Deep Democracy bekendstaat.

De geboorte van de Deep Democracy-methode

Onze cliënt was een van de grootste werkgevers in Zuid-Afrika en het verzoek kwam precies op het moment dat het monster van de apartheid zijn laatste stuiptrekkingen vertoonde. Het bedrijf moest dringend de oude racistische mechanismen ontmantelen en zich transformeren tot een voorbeeld van het nieuwe, democratische Zuid-Afrika.

Een van de beruchte apartheidswetten was de Job Reservation Act. Deze wet behield de best geschoolde banen voor aan mensen van Europese

afkomst – dat wil zeggen de witte mensen. Mensen van kleur (‘niet-Europeaan’) waren veroordeeld tot de status van handarbeider, of op zijn best, tot een laag managementniveau. Oppervlakkig gezien leek deze opzet de witten ten goede te komen, maar het resultaat was dat mensen van alle rassen werden ontmenselijkt.

Ondanks de ondergang van de apartheid was het hogere kader van onze cliënt nog altijd doortrokken van de vooroordelen uit het vorige tijdperk. Aan zwarte medewerkers werd niet om hun mening gevraagd: zij rapporteerden aan autocratische witte managers die hun vertelden wat ze moesten doen. Nochtans werkten, zoals altijd al typerend was voor Zuid-Afrikaanse bedrijven, mensen van alle kleuren zij aan zij en praatten zij onophoudelijk over hun werk. Sterker nog, de medewerkers brachten waarschijnlijk meer tijd door met hun regenboog getinte collega’s dan met hun eigen gezinnen en vrienden. Maar het beleid van ‘gescheiden ontwikkeling’, dat de etnische groepen rigoureuus op elk niveau van de maatschappij gescheiden hield, betekende dat zelfs mensen die hun hele werkende leven samen doorbrachten elkaar niet als mens kenden.

Weinig witte mensen wisten hoe het voor hun zwarte collega’s was om iedere ochtend in de kou en het donker wakker te worden, vaak zonder de geneugten van stromend water of elektriciteit, en uren in volle treinen en bussen naar het werk te reizen om vervolgens de hele dag in een ondergeschikte, onderbetaalde baan te werken, voordat ze terugkeerden naar hun overvolle en verarmde townships.

Tegelijkertijd waren weinig zwarte werknemers ooit bij daglicht wakker geworden in een ruim huis omgeven door groen, om te genieten van een warme douche en een uitgebreid ontbijt, voordat ze de relatief korte afstand naar hun werk reden. De enige zwarten die toegelaten werden in deze woningen in de buitenwijken waren huishoudelijke hulpen en laaggeschoolde dienstverleners zoals schilders of de hulpjes van loodgieters.

De vijfduizend werknemers van onze cliënt gebruikten routinematig op basis van ras toegewezen toiletten, eetruimtes en zelfs toegangen tot het

gebouw. Tijdens de lunch en de theepauzes gingen ze om met collega's uit dezelfde etnische groep. De rassen braken misschien wel het brood samen tijdens het jaarlijkse kerstfeestje, maar de sociale nabijheid voelde gekunsteld en ongemakkelijk. Zelfs in dezelfde ruimte verdwenen de rassen zo snel mogelijk naar hun eigen aparte hoeken.

Plotselinge zeer grote veranderingen

Het verzoek om onze diensten kwam van een moedige directeur die inzag dat zijn semi-overheidsorganisatie zich zou moeten aanpassen aan de nieuwe niet-rationale democratie van Zuid-Afrika; en wel snel. Hij had de bekrompen hiërarchie al afgeschaft en de organisatie in lijn met een populaire trend uit die tijd gereorganiseerd tot een platte, niet-hiërarchische structuur waar mensen van alle rassen in teams werkten.

Het gemiddelde dienstverband van de werknemers van deze organisatie bedroeg vijftien jaar. Gedurende die tijd waren ze iedere dag naar het werk gekomen met een duidelijk beeld van wie wat deed en wie aan wie rapporteerde. Nagenoeg van de ene op de andere dag was de strikte, op ras gebaseerde, structuur weg. Plotseling had iedereen een gelijke status ongeacht ras of vroegere plaats in de hiërarchie. Men werd uitgenodigd samen rond de tafel te zitten en daarbij de vertrouwde rangorde te negeren. Er werd verwacht dat voormalige leidinggevenden en ondergeschikten als team besluiten zouden nemen.

Het ingrijpende karakter van de veranderingen waarmee deze werknemers te maken kregen is verbijsterend. De zwarte werknemers hadden tot die tijd hun witte bazen altijd aangesproken met 'meneer' of 'mevrouw'. Witte Zuid-Afrikanen duiden soms zelfs hun volwassen zwarte medewerkers aan met 'jongens' of 'meisjes'. En plotseling hadden witten en zwarten dezelfde beslissingsbevoegdheid. Witte mensen moesten hun al heel lang bestaande controlerende macht loslaten, terwijl van de zwarte medewerkers verwacht werd de verantwoordelijkheid voor processen die voor hen volkomen onbekend waren, te delen. Vertrouwde kameraden die op de oude hiërarchie waren gestoeld verdampten plotseling.

Het was niet verwonderlijk dat de meeste medewerkers, gezien deze ongekende uitdagingen, nagenoeg verlamd waren. En ondertussen moesten ze ook een bedrijf draaiende houden.

Ik vond de hulpvraag van de directeur onweerstaanbaar. Zoals veel witte Zuid-Afrikanen koesterde ik een diep schuldgevoel over het feit dat ik automatisch geprofiteerd had van de vreselijke onrechtvaardigheid van de apartheid. De vraag van onze cliënt bood een fascinerende mogelijkheid om iets van mijn witte schuld in te lossen. Hoe gestoord ik deze donquichot van een directeur ook vond, ik kon zijn verzoek niet afwijzen. Het was mij duidelijk dat de uitdagingen enorm waren, zo niet onoverkomelijk. Onze kansen op succes leken feitelijk bijna nihil. Toch liet mijn man zijn plannen voor een vroegpensioen varen om mij bij te staan in het vechten tegen de windmolens van deze schijnbaar onmogelijke situatie.

Nelson Mandela, in die tijd al net zo bewonderd als nu, had publiekelijk de Zuid-Afrikaanse witte mensen vergeven voor het kwaadaardige systeem van 'gescheiden ontwikkeling'. Deze vergeving had al veel bijgedragen aan de noodzakelijke heling, zodat de verschillende rassen konden samenwerken. Maar zelfs Mandela's uitzonderlijke menselijkheid kon eeuwen van wederzijds wantrouwen niet uitwissen. In de loopgraven werkten mensen die de pijn van tientallen jaren van ernstige mishandeling nog meedroegen, zij aan zij met anderen die, wat hun persoonlijke houding ten opzichte van de apartheid ook was, werden vereenzelvigd met de uitbuitende macht.

Alsof die uitdaging nog niet groot genoeg was, bracht het vermengen van de rassen ook diverse culturele spanningen mee. Aziatische vrouwen bijvoorbeeld, waren het niet gewend om direct met mannen te communiceren. Jongere zwarten wachtten respectvol tot oudere mensen waren uitgesproken voordat zij hun eigen mening gaven. We kunnen ons nauwelijks een voorstelling maken van de emoties die door al deze plotselinge veranderingen opgewekt werden. Toch moest iedere groep met alle andere groepen leren omgaan, beseffen hoe hun wederzijdse en

respectievelijke problemen hun dagelijkse activiteiten beïnvloedden en wegen vinden om deze problemen op te lossen.

Het feit dat je dit boek nu in handen hebt is het bewijs van hun succes. Eenvoudig gezegd heeft Deep Democracy uiteindelijk de werknemers van onze cliënt in staat gesteld om dagelijkse werkbesluiten te nemen in een omgeving van respect en vertrouwen. Jaren later heb ik nog altijd een gevoel van verbazing en dankbaarheid. Als ik kijk naar het vreselijke leed dat het systeem van de apartheid heeft veroorzaakt bij elk van deze mensen, zwart, wit en zogenoemd gekleurd¹, en naar de enorme omvang van de taak die zij op zich namen, kan ik enkel hun collectieve prestatie als een triomf van menselijke waardigheid en fatsoen beschouwen.

Het werk van Arnold Mindell

Greg en ik waren beiden opgeleid tot klinisch psycholoog en we hadden allebei Process Orientated Psychology gestudeerd bij pionier Arnold Mindell.

Mindell is natuurkundige en jungiaans analyticus. Hij woont nu in de Verenigde Staten. Voor mij is hij voor de psychotherapie wat Nureyev of Pavlova voor de dans zijn. Het was een heel grote eer om een therapeut van zijn kaliber in actie te zien en om een leerling van hem te zijn, was dat zelfs nog meer. De theoretische basis van Deep Democracy hebben we aan hem te danken.

Procesgerichte psychologie

Zoals alle wetenschappen wordt de psychologie sterk beïnvloed door de natuurkunde. De natuurkunde van de twintigste eeuw werd op haar beurt weer gedomineerd door het baanbrekende werk van Max Planck,

¹ Deze 'tweederangsburgers' (zwarten waren 'derderangs') vormden mede het ras van de 'mulatten', bekend als Cape Coloured, dit waren meest Aziaten en andere donkergetinte mensen zoals Filipino's en Arabieren.

Niels Bohr en anderen in de quantummechanica. Dit onderzoeksgebied houdt zich bezig met de relatie tussen deeltjes en in het bijzonder met hun invloed op elkaars gedrag. Het werk van Mindell in de procesgerichte psychologie bracht het quantumdenken naar de relaties tussen mensen.

Gebruikt als een middel om de menselijke psyche te bestuderen, doorbreekt het quantummodel de psychologische theorie van het cartesisch onderscheid dat *mijn* denken, emoties en gedragingen scheidt van die van *jou*. Het is een feit dat elke interactie tussen mensen tot echte mentale en emotionele gebeurtenissen leidt – en dat de meeste van deze dynamieken onder de radar van ons bewustzijn blijven. Het doordringen van Mindell in dit tot die tijd onontgonnen gebied heeft veel bijgedragen aan ons begrip waarom we ons gedragen zoals we doen.

Procesgerichte psychologie is transcultureel omdat zij werkt met fundamentele menselijke mechanismen. Ze vindt toepassing in individuele psychotherapie, relatiewerk en bij grote en kleine groepen. Wanneer dit wordt ingezet op het niveau van hele samenlevingen staat het bekend als *World Work*. Mindell gaf de naam *Deep Democracy* aan een van de theoretische raamwerken die hij op basis van *World Work* heeft ontwikkeld.

Greg en ik begonnen onze training in procesgerichte psychologie toe te passen op de situatie van onze cliënt. Het was ons doel een pragmatische methode te ontwikkelen die in Zuid-Afrika de enorme kloof kon overbruggen tussen de oude orde en het nieuwe systeem. Was er een manier om de bitter onrechtvaardige en diepgewortelde hiërarchie te transformeren in een web van effectieve en efficiënte teams waarin iedereen evenveel macht had? De drie volgende jaren werkten we met meer dan duizend mensen in deze organisatie aan het vinden van het antwoord.

In eerste instantie noemden we ons werk *Groepsproces*, maar het stond al snel bekend als *Deep Democracy*. Democratie was in die tijd in Zuid-Afrika een machtige nieuwe kracht, en het woord was een rake aanduiding voor de gezindheid van zowel de mensen als de tijd. Het is daarnaast een accurate beschrijving van het werk zelf. In dit boek refereert de term

Deep Democracy aan de pragmatische en praktische besluitvormingsmethode en het instrumentarium dat Greg en ik ontwikkelden op basis van Mindells concept. Het is niet onze intentie om de eer te krijgen voor het werk van Arnold Mindell, maar om te erkennen dat zijn inzichten en zijn inzet de basis zijn van de Deep Democracy-methode.

De vroege jaren

De nieuwe methode kwam ter wereld zoals de meeste nieuwgeborenen: met trauma, pijn, tranen... en uiteindelijk met gejuich en een pittig nieuw leven. Het door haar moeilijke transitie helpen van deze organisatie vormde een enorme uitdaging. Extreme spanning tussen rassen was slechts een van de stressfactoren die erbij kwamen kijken. Het feit dat meer dan vijfduizend mensen deze monsterlijke en pijnlijke bagage meedroegen zorgde ervoor dat het onmogelijk was om individuele professionele hulp te verlenen. We moesten een methode ontwerpen die mensen redelijk snel konden leren en in hun werk integreren. En bovendien moesten we deze teams uitrusten met hulpmiddelen die ze zelfstandig konden gebruiken om explosieve kwesties op te lossen. Dat was geen gemakkelijke taak.

Binnen deze smeltkroes van intense en veeleisende verandering ontwikkelden Greg en ik een nieuwe generatie besluitvormingstechnieken. De Deep Democracy-methode is de vrucht van deze inspanningen. Door een simpel stappenproces ontdekten teamleden krachtige manieren om betere en effectievere besluiten te nemen. Ze gebruikten de nieuwe hulpmiddelen om een veilige omgeving te creëren waarin zij de pijn, de woede, de schaamte en de schuldgevoelens adresseerden die dagelijks hun werk beïnvloedden.

Tot hun eigen verbazing (en ons grote genoegen) raakten mensen zonder psychologische kennis bedreven in het gebruik van diagnostische instrumenten om vast te stellen wanneer onuitgesproken emotionele kwesties de besluitvorming ontwrichtten. En zij leerden hoe ze deze problemen zelf konden oplossen zonder externe hulp te hoeven inroepen.

Naarmate Deep Democracy langzamerhand meer in de cultuur van de werkomgeving inburgerde, begonnen de multiraciale teams op managementniveau beter te functioneren. Maar hoe opmerkelijk dat op zichzelf ook was, de meeste deelnemers verklaarden dat zelfinzicht het grootste profijt was dat zij aan hun vijfdaagse training hadden overgehouden. Het gaf Greg en mij ongelooflijk veel voldoening te zien dat mensen hun macht omarmden en zich hun inherente potentieel realiseerden.

Nadat Deep Democracy zich stevig in de organisatie van onze cliënt had geworteld begon het zich te verspreiden. Er werd over gesproken. Greg en ik werden wereldwijd in een brede verscheidenheid aan omgevingen gevraagd om er trainingen in te geven. Onder de deelnemers bevonden zich hulpverleners, leraren, schoolkinderen, medewerkers van publieke diensten, jonge activisten – en natuurlijk leiders uit het bedrijfsleven, adviseurs en teams in organisaties. Terwijl ik dit schrijf wordt de methode in vijftien landen gebruikt en is er vanuit verschillende andere landen interesse getoond. De deelnemers zijn mensen van alle leeftijden en lagen van de bevolking. Toch is de methode in essentie dezelfde als die we ontwikkelden bij die eerste cliënt. Van klaslokaal tot directiekamer blijft Deep Democracy flexibel en blijft het zich voortdurend bewijzen.

Enkele jaren nadat wij samen de Deep Democracy-methode hadden ontwikkeld verloor ik mijn levens- en zielsmaatje aan een plotselinge hartaanval. Het omgaan met dit verlies en het voortzetten van dit werk zonder Greg is een ervaring die mijn leven diepgaand heeft veranderd. Zijn dood was afschuwelijk, maar zoals bij zo veel uitdagingen in ons leven heeft deze ervaring een grote verrijking betekend voor mijn persoonlijke reis. Gregs erfenis leeft voort in de ontelbare levens die door Deep Democracy zijn aangeraakt.