

## Direct toepasbaar gespreksmodel uit methode Deep Democracy

# Visies en meningen opvissen

Meer organisaties willen open en transparant communiceren en weten wat medewerkers denken en vinden. Dat vraagt nieuwe vormen van medezeggenschap en een andere rol voor de or.

**H**oe haal je niet alleen sociaal wenselijke meningen op maar ook wat er werkelijk leeft? Dit artikel gaat over hoe je informatie kunt ophalen uit de 'onderstroom', onzichtbare facetten in de organisatie. Ik noem drie voorbeelden uit mijn praktijk plus een gespreksmodel dat je meteen kunt toepassen.

Belangrijk in de nieuwe werkwijze is dat de or goed weet wat er bij medewerkers speelt. Hij beperkt zich niet meer tot het opkomen voor belangen van werknemers maar geeft ook hun uiteenlopende visies en meningen weer.

### Herken je één van deze situaties?

- In gesprekken met het MT vul je soms in wat er leeft bij medewerkers. Je wil een goede manier vinden om mensen te interviewen zodat je belangrijke informatie ophaalt.

- Jouw organisatie gaat reorganiseren. Dit gaat samen met een wijziging in de personeelsformatie. Je vindt het belangrijk dat de or een unaniem advies geeft aan het bestuur waar iedereen in de or echt achter staat.

- Je werkt in een organisatie die de weg

*van een open cultuur is ingeslagen. Er wordt open gecommuniceerd over de kwaliteit en de prestaties en er wordt geleerd van fouten. Van de or wordt verwacht dat hij daarin meegaat en een pro-actieve rol vervult richting het management. Informatie ophalen bij medewerkers hoort daarbij. De or is net opgestart en je weet niet hoe je die nieuwe rol moet invullen.*

### Deep Democracy, de Lewis-methode

In de praktische methode Deep Democracy luister je naar alle standpunten, belangen, invalshoeken en visies binnen de organisatie. Elke mening telt en iedereen heeft iets belangrijks te zeggen. We mijden daarbij confrontaties niet. We zoeken actief naar de afwijkende meningen. Deze erken, onderzoek en waardeer je. Je neemt ze mee in gesprekken en besluitvorming. Eén van de essentiële onderdelen van de methode is het vier-stappen-model voor inclusieve besluitvorming.

### Het vierstappen-gespreksmodel

Het uitgangspunt van het model is dat

je open staat voor niet voor de hand liggende ideeën en voor meningen die spannend zijn. Dat zijn vaak opmerkingen die taboe zijn of waar mensen emotioneel op reageren. Deze afwijkende uitspraken worden meestal gedaan door minderheidsstemmen.

Mensen delen vaak "gevoelige" meningen bij de koffie-automaat, niet in reguliere overleggen.

Tijdens vergaderingen "parkeren" of negeren de meeste voorzitters uitspraken die gek of spannend zijn. Of ze worden afgekapt. Dat is normaal. De meeste mensen zijn geneigd om de harmonie te bewaren. Een andere reden om afwijkende meningen te negeren: doelmatig denken en snel tot een besluit willen komen.

Als or wil je juist weten waar het medewerkers echt om te doen is. Je moet dan soms wat aan de lak krabben zodat je verborgen emoties en belangen boven water krijgt. Het vier-stappen-model helpt hierbij. Je kunt er inclusieve beslissingen mee nemen maar ook een niet-besluitvormend gesprek mee leiden. Ik laat eerst zien hoe je met de eerste drie stappen een gesprek kunt leiden. Daarna hoe je het als besluitvormende tool kunt inzetten.

#### 1: Verzamel alle invalshoeken

Een zelfsturend team van tien personen gaat verhuizen naar een nieuw gebouw. De directie heeft bepaald dat iedereen flexplekken krijgt. Binnen dat



kader mogen de teamleden hun mening geven over de inrichting. De meningen worden opgehaald. Het teamlid met de gespreksleidersrol vraagt welke ideeën er zijn over het inrichten van de flexplekken. De collega's noemen: brainstormkamers, stiltezones, belhokken, ontmoetingsruimten, vergaderplekken etc.

## 2: Zoek actief het alternatief

Soms komt iemand spontaan met een heel ander idee. Gebeurt dit niet dan vraagt de gespreksleider: 'Heeft iemand nog een heel ander idee?' Hiermee haal je informatie uit de onderstroom op. In het afwijkende standpunt zit vaak creativiteit of wat we over het hoofd zien. In dit voorbeeld noemt een teamlid dat hij graag thuis wil flexwerken.

## Stap 3: Verspreid het alternatief

De gespreksleider vraagt: 'Wie vindt iets soortgelijks?' Hiermee voorkom je dat het teamlid alleen komt te staan en buitengesloten wordt. Het zondebokmechanisme ligt op de loer. De gespreksleider maakt het veilig om met

een afwijkende mening te komen. Er is altijd wel iemand uit de groep die geeft iets dergelijks ook te willen. Nu kan het team praten over verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld of thuiswerken onder flexwerken valt of niet.

## Inclusief besluit nemen? Gebruik ook stap vier!

Alle informatie ligt op tafel en alles is gezegd. Er worden voorstellen gedaan om het vraagstuk op te lossen. De gespreksleider vraagt of men klaar is om te stemmen en brengt één voor één de voorstellen in stemming. Iedereen mag éénmaal stemmen. Ook de gespreksleider stemt mee.

Terug naar het voorbeeld. Acht teamleden stemmen voor stiltezones en twee niet. In stap vier vraagt de gespreksleider aan deze twee wat zij nodig hebben om mee te gaan met het meerderheidsbesluit. Die aanvullingen voegt hij toe aan het meerderheidsbesluit. Medewerker X: 'Voldoende belhokken zodat je niet steeds het idee hebt dat je anderen stoort'. Medewerker Y: 'Een innovationLAB waar het wat luidruchtig

ger mag zijn.'

Het gemeenschappelijke besluit is: in de kantoorruimte komen stiltezones, een innovationLAB en voldoende belhokken. De gespreksleider brengt dit opnieuw in stemming. Als iedereen instemt heb je een besluit.

## Gebruik het model om:

- mensen te laten meedenken: ga naar teams, denktanks, strategische groepen of je eigen team en wissel de eerste 3 stappen af als gespreksleider;
- gesprekken te voeren bij de koffietafel met je collega's, bestuurders en MT. Gebruik de drie stappen los;
- te overleggen met MT en bestuur;
- in de or een belangrijk besluit te nemen waar iedereen achter staat.

## Waar let je op? Tips

Je maakte kennis met het vier-stappen-gespreksmodel uit de Deep Democracy methode om waardevolle informatie op te halen in de organisatie en om gedragen besluiten te nemen in je eigen or-team. Tot slot nog vier **tips**:

1. Gebruik de drie stappen van het gespreksmodel enkel voor het leiden van brainstormen en gesprekken, niet voor informatiebijeenkomsten.
2. Gebruik de vier stappen in de volgorde van het model als je een inclusief besluit wilt nemen.
3. Maak vooraf duidelijk of je een dialoog voert, een brainstorm doet of een besluitvormend proces ingaat. Geef ook kaders aan.
4. Maak voldoende ruimte en tijd.

Pas je in je eigen or en in de organisatie de stappen uit het model regelmatig toe, dan ondersteun je een open en transparante organisatiecultuur. **!**

## SANDRA BOUCKAERT

O.A. SPREKER, MEDIATOR EN  
DEEP DEMOCRACY-INSTRUCTOR  
WWW.BOUCKAERT.NU.

## Medezeggenschap op Koers

De WOR biedt veel ruimte voor medezeggenschap op maat voor jouw organisatie. Daarvoor is het nodig de instrumenten die de WOR biedt goed te kennen en te kunnen toepassen. Spijker bij op dit veelzijdige, interactieve congres!  
7 november, Jaarbeurs Utrecht. <https://medezeggenschapopkoers.ornet.nl/>