

COLUMN



Ina Smittenberg

Daadkrachtig, oplossingsgericht en soms onorthodox. Ina helpt projecten en organisaties die de wereld beter te maken.

Auteur van het boek *Organitopia – Het Schone, Ware en Goede en organisatieverandering* te bestellen via bol.com.



Onlangs woonde ik – Gode zij dank als deelnemer – een begeleide groepssessie bij. De groep bestond uit managers uit alle lagen van een organisatie, die sterk door maatschappelijke urgentie wordt gedreven en een ingewikkelde opdracht heeft. Je doet het niet snel goed in deze organisatie, niet in de ogen van de buitenwacht, ook niet in de ogen van je collega's. Dat is overigens vaak één en dezelfde dynamiek: Een organisatie werkt in een kritische omgeving en binnen wordt er in 'wullie-zullie' gedacht. Zo buiten, zo binnen.

Aan het einde van de sessie sprak één van de deelnemers zich uit en gaf aan dat ze het een fijne sessie vond. Het bleef muistil in de zaal. Na de ongemakkelijke stilte even te hebben laten voortduren, sloten de begeleiders de sessie af en bewogen we ons allemaal richting de borrel. Alwaar volop en geanimeerd met elkaar gekletst werd.

Iemand steekt zijn of haar nek uit en het blijft stil. Los van dat het vervelend is, is het ook zo onnatuurlijk eigenlijk. Dat het spannend is om iets waarderends te zeggen. Dat je daar niet op zou reageren met een 'wat fijn!' of 'ja ik ook!'.

Met een groot woord noem ik dat de vervormende kracht van organisatiedynamiek. Niemand heeft het zelf verzonnen, niemand is er de schuld van. Mensen in een organisatie gaan 'naar elkaar staan' en voegen zich in een dynamiek die er al is, die zichzelf versterkt. In het systeemdenken beschrijf je dit soort dynamiek als: hoe meer (het één) hoe sterker (het ander). En hoe minder (iets) hoe meer (iets anders). Deze manier van beschrijven is erop gericht om de leden van de organisatie te ontschuldigen. Dat vind ik een prachtig woord, ont-schuldigen. Daar waar onze eerste neiging vaak is om te denken in termen van oorzaak en gevolg, dader en slachtoffer.

Ik ben een enorm fan van – en inmiddels redelijk bedreven in – Deep Democracy. Wat kun je nu doen als in een

organisatie vol spanning de mensen die zich eindelijk uitspreken alsnog in de kou blijven staan? Wat kun je doen om te ont-schuldigen? Om degene die zich uitspreekt niet te laten denken dat ze iets raars gezegd heeft of dat de groep haar lullig behandelt?

In Deep Democracy is één van de basisaannames dat we veel meer met elkaar gemeenschappelijk hebben dan je aan de buitenkant zou denken. Ook al spreken we ons niet uit, van binnen herkennen we vaak best iets van wat wordt gezegd. Eén van de belangrijkste dingen die je als begeleider te doen staat is 'alle stemmen laten spreken'.

In het geval van die ene deelnemer die het een fijne sessie vond, vraag je als begeleider meteen: wie vond er iets soortgelijks? En steek je als voorbeeld je eigen hand op. Andere deelnemers kunnen dan ook hun hand opsteken en hoeven niet per se eigen woorden te vinden die precies uitdrukken hoe zij de sessie ervaren hebben. Dan vraagt de begeleider: en wie vindt iets anders? En dan spreekt een andere stem.

Door zo te 'spreiden' – spread in het Engels heeft minder connotaties – ga je zien dat er overeenkomsten én verschillen in de groep zijn en dat iemand eigenlijk nooit alleen staat. Dat geeft lucht en opluchting in de groep. Deep Democracy helpt zo om te ont-schuldigen, om je in je mede-werkers te herkennen, om weer een beetje normaal en niet zo gespannen met elkaar om te gaan.

De dingen (weer) gewoon doen, en duidelijk maken wat ons verenigt en verbindt. Voor mij is dat wat er écht toe doet. Door daarbij mooie en verbindende beelden of andere middelen te gebruiken, schep je nog meer een gevoel bij al die communicatie in woorden. Dat soort schoonheid helpt om mensen in beweging te brengen. Op weg naar gewoon lekker, natuurlijk, ont-spannen en ont-schuldigd en werkklustig met elkaar werken.