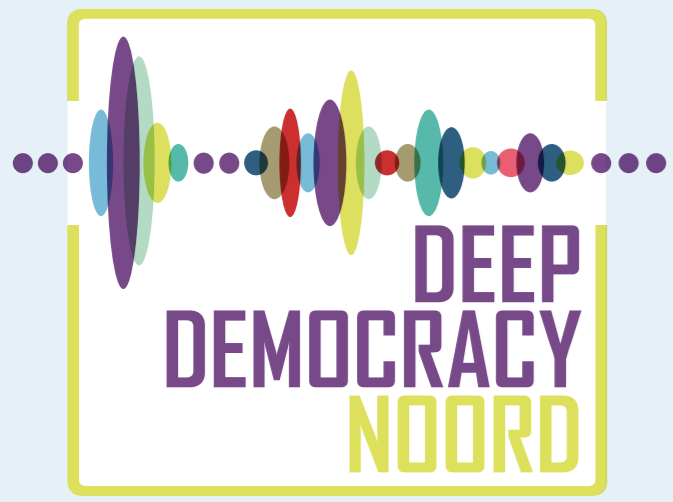




# DEEP DEMOCRACY



Deep Democracy is een zienswijze, theorie en methode ineen waarbij naar alle invalshoeken en stemmen in een groep geluisterd wordt. Bij Deep Democracy worden er meerderheidsbesluiten genomen waarbij de wijsheid van de minderheid in een vroeg stadium de ruimte krijgt.

Daarmee kan het potentieel in groepen naar boven worden gehaald en ontstaat er meer ruimte en beweging in de groep. Deep Democracy is bruikbaar voor iedereen in alle interacties tussen mensen. In een team, in een organisatie en in de samenleving.



## UITGANGSPUNTEN

- Niemand heeft het monopolie op de waarheid
- We zullen het tempo van het gesprek af en toe vertragen
- We hebben elkaars hulp nodig om betere luisteraars te worden
- We mogen onszelf tegenspreken
- We zijn bereid om van elkaar te leren
- We gaan met elkaar in gesprek om de relatie te verdiepen
- We zijn bereid geraakt te worden
- We gaan ervan uit dat het af en toe chaotisch is



### ► CHECK IN

- De start
- Verbinden met elkaar
- Ruimte voor het individu
- Focus op het thema
- Delen en droppen



### ► CHECK OUT

- Afsluiting
- Losmaken van elkaar
- Inzichten delen



Iedereen weet wat er speelt  
**GROEPSBEWUSTE**

**GROEPSONBEWUSTE**  
Niet alle informatie is gedeeld

**DUIK IN DE ONDERSTROOM**  
5. Het debat

## SABOTAGELIJN

- Grappjes
- Sarcastische grappen
- Smoesjes
- Roddels
- Slechtel/gestopte communicatie
- Opzettelijk tegenwerken
- Vertragen
- Staken
- 'Oorlog'/vertrek

BEDEKT

Meer tijd, meer inefficiëntie, meer identificatie

OPENLIJK

**WIJSHEID/POTENTIEEL DELEN = BENUTTEN**

Gecombineerde kennis van de groep



### ► HET DEBAT

- Als een groep niet tot een besluit komt
- Uitdiepen van een tegenstelling/polariteit
- Vinden van een creatieve en innovatieve oplossing
- Voorkomt dat de groep in conflict raakt



### ► WEERBERICHT

- Een feitelijke weergave van alles wat er in de groep gebeurt
- Als de groep vast zit
- Als er verwarring is in de groep
- Vergroot het groepsbewuste

### ► GESPREK OP VOETEN

- Een dynamische conversatie
- Bewegend door de ruimte
- Iedereen wordt betrokken
- Brainstormend en besluitvormend
- Ophalen van alle perspectieven



# DEEP DEMOCRACY VOOR MIJ EN MIJN TEAM

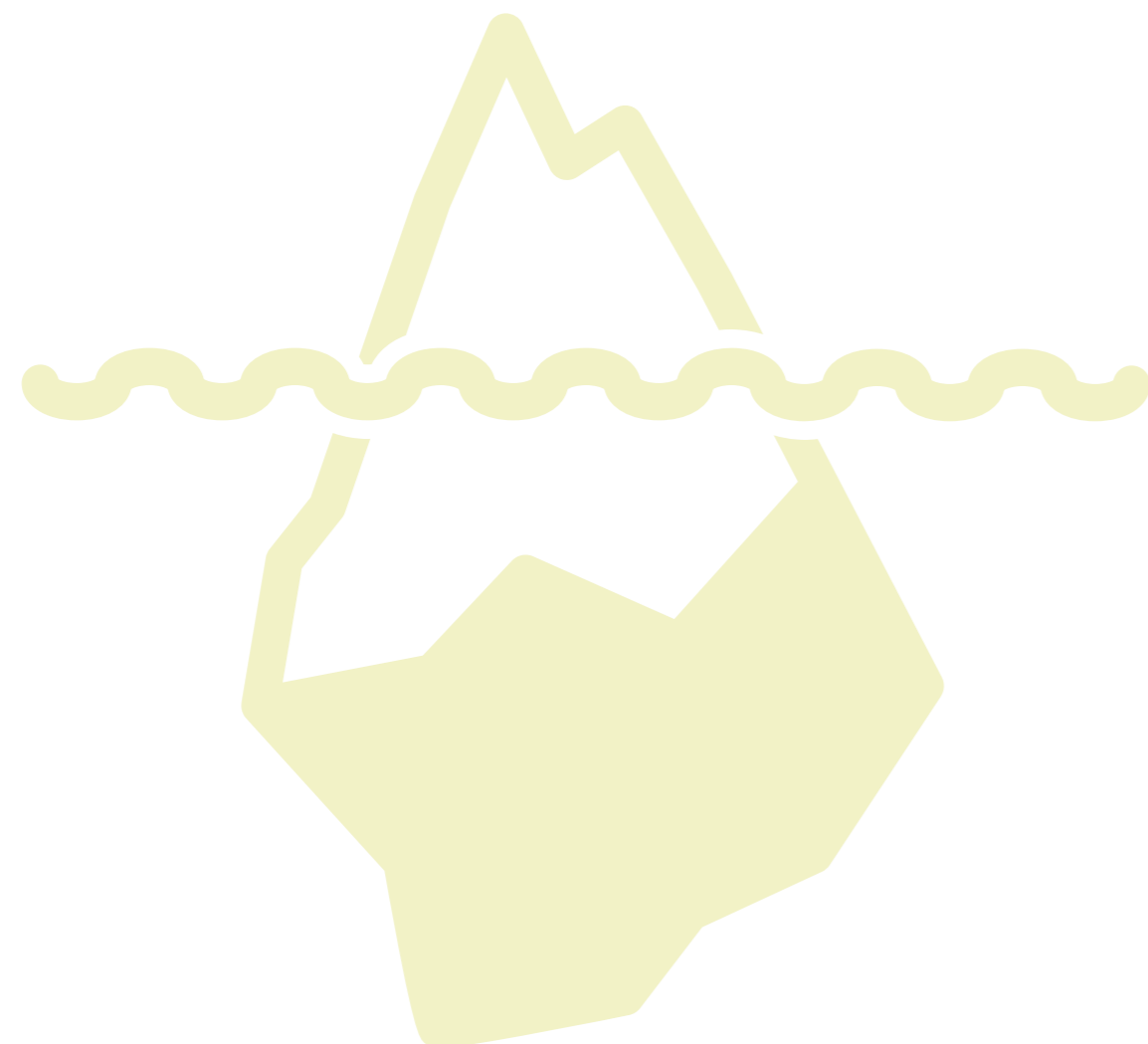


Speciaal voor leiders is een variant van Deep Democracy ontwikkeld. Deze leiderschapsaanpak heet Co-Resolve; samen lossen we het op. Onze systemen zijn steeds complexer. Als leider ben jij degene die het voortouw neemt. Om alle informatie te kunnen begrijpen en beoordelen, is het belangrijk om gevoed te worden door de expertise van de teamleden.

## STEL JEZELF ALS LEIDER EENS DE VOLGENDE VRAGEN:

- Herken jij het effect van jouw leiderschap in jouw team?
- Hoeveel inspraak geef je anderen?
- Hoeveel ruimte geef je om jouw ideeën te beïnvloeden?
- Is er veel weerstand tegen verandering in jouw team?
- Maak jij optimaal gebruik van de collectieve wijsheid van de groep?
- Verken jij de wrijving in jouw team tussen de verschillende standpunten?
- Hoe kijk jij naar de mensen die moeilijke of tegengestelde meningen uiten?

Met behulp van de tools van Deep Democracy kun je als leider optimaal gebruik maken van de talenten in het team en kom je tot gedragen besluiten waarin de wijsheid van de groep ligt besloten. Een voorwaarde is het creëren van een veilig gespreksklimaat waarin alles gezegd kan worden.



## WANNEER KUN JE DEEP DEMOCRACY ALS LEIDINGGEVENDE INZETTEN?



### BIJ VERGADERINGEN

Start eens met een incheckronde. Hét moment waarop alle perspectieven in het groepsbewuste gebracht worden. Inchecken helpt om ten volle aanwezig te zijn bij de vergadering, om iedereen persoonlijke ruimte te geven en bevordert eigenaarschap van alle groepsleden voor de agenda.



### BIJ BRAINSTORMSESSIES

Maak gebruik van alle kennis, ervaring en perspectieven van je team. Doe op een gestructureerde wijze een beroep op de creativiteit en inspiratie van de deelnemers. Zo kom je tot innovatieve oplossingen voor ingewikkelde vraagstukken.



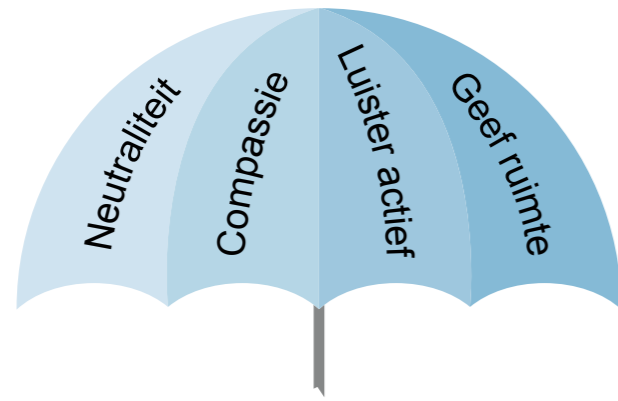
### BESLUITVORMEND

Met de 4 stappen van Deep Democracy bereik je een grotere participatie en betrek je ook de mensen in je team met een afwijkende of 'stille' mening. Zo kom je tot gedragen beslissingen en bereik je overeenstemming over een gezamenlijke visie of doel.



### CONFLICTSITUATIES

Daar waar het niet lekker loopt, of waar conflicten zijn of dreigen te ontstaan, zijn de Deep Democracy-tools bijzonder bruikbaar. Bijvoorbeeld voor het herkennen van sabotagegedrag en het bespreekbaar maken de onderstroom. Schakel eventueel een neutrale Deep Democracy gespreksleider in.



- NEUTRALITEIT
- COMPASSIE
- LUISTER ACTIEF
- GEEF RUIMTE

## NEUTRALITEIT

Is het je tijdelijk losmaken van je eigen agenda en de uitkomsten van het proces.

## COMPASSIE

Dat deel wat je in de ander ziet, in jezelf herkennen en accepteren.

## LUISTER ACTIEF

Oprechte aandacht en nieuwsgierigheid. Luister naar wat een ieder te zeggen heeft.

## GEEF RUIMTE

Wees geduldig en geeft ruimte voor datgene wat zich aandient.

Metaskills vormen de grondhouding die je aanneemt en ontwikkelt als facilitator of voorzitter om Deep Democracy effectief in te kunnen zetten. De praktische tools van Deep Democracy zijn eenvoudig aan te leren en te begrijpen. Het gaat er echter om hoe je deze tools inzet. Als facilitator of voorzitter ben je het hart van het proces. Denk hierbij aan de metafoor van het gebruik van een mes. Zowel een slager als een chirurg kunnen goed overweg met een mes. Een chirurg is veel gevoeliger en bewuster dan een slager. Aan wie zou jij een operatie - aan bijvoorbeeld je knie - het meest toevertrouwen?

Zo werkt het ook met Deep Democracy. Als je nog niet genoeg gewerkt hebt aan je metaskills, dan kan dat diepe wonden achterlaten.



## TIP: ZORG VOOR EEN OPTIMAAL GESPREKSKLIJMAAT WAARIN:

- We naar elkaar luisteren als iemand spreekt.
- We bereid zijn om naar alles te luisteren, ook als dat botst met je eigen opvattingen, normen en waarden. Dit vanuit het beginsel dat niemand het monopolie heeft op de waarheid.
- We kunnen zeggen wat we te zeggen hebben én verantwoordelijkheid nemen voor wat en hoe we het zeggen.
- Ieder van ons bereid is om over zichzelf en elkaar te leren.
- Ieder van ons zelf verantwoordelijk is om zich vrijmoedig uit te spreken én we samen verantwoordelijk zijn voor het creëren van een klimaat waarin dat kan.





-  1. VERZAMEL ALLE INVALSHOEKEN
-  2. ZOEK ACTIEF HET ALTERNATIEF
-  3. VERSPREID HET ALTERNATIEF
-  STEMMEN
-  4. VOEG DE WIJSHEID VAN DE MINDERHEID TOE AAN HET MEERDERHEIDSBESLUIT
-  STEMMEN

- ZORGT VOOR EEN GROTERE PARTICIPATIE EN BETROKKENHEID
- JE BETREKT IN EEN VROEG STADIUM ACTIEF DE MINDERHEIDSTEM
- VOORKOMT WEERSTAND



TIP

In situaties waarin hiërarchie is of veel introversie kan het lastig zijn om ervoor te zorgen dat elke stem evenveel waard is, bewaak dan extra je neutrale rol als facilitator!

## STAPPENPLAN

### STAP 1 VERZAMEL ALLE INVALSHOEKEN

Geef iedereen de kans om zijn/haar mening te geven door veel ruimte te bieden. Het is belangrijk dat je als begeleider zorgt voor inclusiviteit; ieders standpunt en invalshoek is even veel waard. Een open vraag om mee te starten kan helpen.

### STAP 2 ZOEK ACTIEF HET ALTERNATIEF EN/OF DE NEE

Al snel zal er consensus gaan ontstaan. Hoe langer dit gaande is hoe moeilijker het is om een heel andere mening te uiten. Daarom ga je actief op zoek naar het alternatief of de NEE (ik vind dit een slecht idee)-stem. Dit kun je doen door te vragen: 'iedereen het ermee eens? JA?.....stilte' of 'Heeft er iemand een heel ander idee?'. Je kunt ook zelf suggereren waarom het project of idee mislukt of een beslissing verkeerd is. Daarmee maak je het eenvoudiger om alternatieve, vaak impopulaire meningen boven water te krijgen.

### STAP 3 VERSPREID HET ALTERNATIEF OF DE NEE

- Een dapper iemand zal de NEE of alternatieve mening naar voren brengen voor anderen die zich stil houden. Vaak krijgt zo iemand in de formele bijeenkomst geen bijval.
- Bij het koffiezetapparaat komen de collega's naar hem/haar toe om te bedanken voor de inbreng omdat zij er ook zo over denken. **Daarom laten we mensen met een alternatieve mening niet alleen staan.**
- We vragen: Wie vindt er iets soortgelijks? Wie herkent zich hier gedeeltelijk in? Of zijn er nog mensen die een heel andere mening hebben? **Op deze manier blijven minderheden niet alleen staan.** En proberen we alle minderheidstemmen boven water te krijgen.

### STEMMEN

Na stap 3 zijn er een aantal voorstellen ontstaan uit de groep en kan er gestemd worden. Je vraagt iedereen in de groep om per idee zijn/haar hand op te steken zodat je kunt turven. Zo weet iedereen dat hij/zij nu invloed heeft en en wordt duidelijk waar de meerderheid ligt.

**Met Deep Democracy maken we beslissingen duidelijk en concreet.**

- Heb je unanimitieit? Dan ga je ervoor!
- Heb je een duidelijke meerderheid? Ga dan naar stap 4.
- Heb je verdeeldheid? Vraag dan om te lobbyen voor een voorstel of idee.

### STAP 4 VOEG DE WIJSHEID VAN DE MINDERHEID TOE AAN HET MEERDERHEIDSBESLUIT

Nu moet de minderheid nog aan boord. We erkennen eerst (oprecht) dat het moeilijk is om in een minderheidspositie te verkeren. We vragen dan iedereen met een minderheidstem: 'Wat heb je nodig om mee te gaan met de meerderheid?'

**Deze voorwaarden gaan we toevoegen aan het meerderheidsbesluit.**

### STEMMEN

Je voegt de voorwaarden uit stap 4 toe aan het meerderheidsbesluit en vraagt opnieuw wie zich kan vinden in dit voorstel.

- Kan iedereen meegaan in het voorstel? Hebben we iedereen aan boord? Dan kun je nu aan de slag of is je beslissing rond.
- Kan niet iedereen meegaan? Doe dan nog een keer stap 4 en stem opnieuw.
- Als je er na drie keer niet uitkomt, is er iets anders aan de hand. Kies dan voor het debat.



## CHECK IN

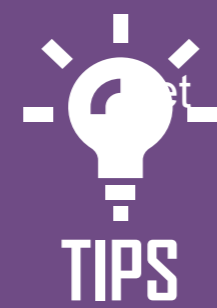
- DE START
- VERBINDEN MET ELKAAR
- RUIMTE VOOR HET INDIVIDU
- FOCUS OP HET THEMA
- DELEN EN DROPPEN

De check in gebruik je om een bijeenkomst te starten. Iedereen krijgt de kans om iets te zeggen. Er is ruimte voor het zakelijke én het persoonlijke. Door het delen en droppen kun je zeggen wat je wilt zonder vragen of interruptie. De check out gebruik je als afsluiting van de bijeenkomst volgens dezelfde principes als de check in.



## CHECK OUT

- AFSLUITING
- LOSMAKEN VAN ELKAAR
- INZICHTEN DELEN



## TIPS

Geef als begeleider iedereen persoonlijke ruimte. Zorg dat je iedereen uit laat praten, wees present en bewaak dat er niet geïnterrupteerd wordt. Het is misschien even wennen, maar het wordt vaak erg gewaardeerd door mensen! Inchecken met een grote groep kan met behulp van hand opsteken op gesloten vragen. Het is ook een handig hulpmiddel om de agenda gezamenlijk op te stellen.

Uitchecken kan ook met één woord!  
Van deze woorden kun je een wordcloud maken.

## STAPPENPLAN

### STAP 1 JE GAAT IN EEN EEN CIRKEL ZITTEN

### STAP 2 GEEF UITLEG OVER HET WAAROM VAN DE CHECK IN/CHECK OUT

### STAP 3 LEG UIT HOE JE DE CHECK IN/CHECK OUT DOET

- Popcorn-stijl: Wie er klaar voor is 'popt op'. Dat helpt om present te zijn bij wat anderen zeggen, wat we zelf willen zeggen en wanneer daar het moment voor is.
- Delen en droppen: Je zegt wat je wil zeggen, niet meer en ook niet minder. Niemand stelt vragen.

### STAP 4 JE STELT DE VRAGEN AFHANKELIJK VAN DE TIJD DIE JE HEBT EN DE DIEPTE VAN DE CHECK IN DIE JE BEDOFT

Voorbeelden:

- Wie ben je en wat doe je?
- Wat is voor jou van belang in de meeting vandaag?
- Welke droom heb jij over samenwerken in dit team?
- Wat heb jij achtergelaten om hier te kunnen zijn?
- Waar wil jij staan aan het einde van deze meeting?

### STAP 5 JIJ GAAT EERST

- De tijd die jij neemt en wat je vertelt is voor de deelnemers het voorbeeld/model van wat zij in kunnen brengen.
- Bij het uitchecken hoef je niet als eerste.

### STAP 6 JE LUISTERT MET INTERESSE EN NEUTRAAL

### STAP 7 JE MAAKT EEN SAMENVATTING

- Van datgene wat is gezegd of een deel daarvan (bijvoorbeeld de verwachtingen).
- Geef de meerderheids- en minderheidsstemmen weer.

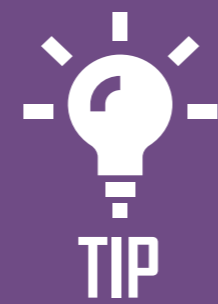
Bij het uitchecken is er geen samenvatting, alles wat er is gezegd blijft achter in de ruimte.

Het uitchecken is ook het letterlijk weer los maken van de bijeenkomst. Het is ook 'ontrollen'. Als het gesprek heftig of emotioneel is geweest, als de groep is gestopt met een onafgewerkt stukje of op de drempel staat om iets nieuws te ontdekken, dan gebeurt het soms dat er nog rollen kleven aan mensen. Bijvoorbeeld de rol van criticus of lolbroek. Daarom wordt er in de check out tijd besteed aan het ontrollen. Welke rol is van jou en welke rol wil je achterlaten?



- EEN FEITELIJKE WEERGAVE VAN ALLES WAT ER IN DE GROEP GEBEURT
- ALS DE GROEP VAST ZIT
- ALS ER VERWARRING IS IN DE GROEP
- VERGROOT HET GROEPSBEWUSTE

Het weerbericht is een tool die de facilitator in kan zetten om de groep op het spoor te zetten van het (spannende) onderwerp wat er werkelijk speelt in de groep.



**TIP**

Zet deze tool sporadisch in, anders is het niet geloofwaardig.

## STAPPENPLAN

### STAP 1 PROCEDURE

Het doel is de vastgelopen groep bewust maken van wat er gebeurt.

### STAP 2 WANNEER

Als de groep rondcirkelt en zich herhalende patronen laat zien.

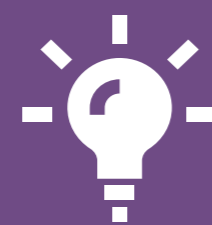
### STAP 3 HOE

- Op neutrale wijze feitelijk gedrag en herhalingen laten zien in de letterlijke taal en waarden van de groep.
- Wacht dan af wat de groep er mee gaat doen, met eventueel als hulpvraag: 'Wie herkent zich hierin?'





- ALS EEN GROEP NIET TOT EEN BESLUIT KOMT
- UITDIEPEN VAN EEN TEGENSTELLING
- VINDEN VAN EEN CREATIEVE EN INNOVATIEVE OPLOSSING
- VOORKOMT DAT DE GROEP IN CONFLICT KOMT



## TIPS

Moedig mensen aan om scherp en direct te zijn.

Voorkom dat mensen op elkaar gaan reageren of in discussie gaan.

Laat mensen spreken vanuit zichzelf.

Laat van een vraag een opinie maken.

Bewaak dat eerst de argumenten van kant A worden verkend en daarna van kant B.

## STAPPENPLAN

### STAP 1 INTRODUCTIE

- Vraag toestemming om een debat te houden.
- Introduceer de tegenstelling en leg uit waarom een debat nodig is.
- Geef aan: 'We gaan alles zeggen wat gezegd moet worden over deze tegenstelling. Argumenten, opvattingen, emoties.'
- Breng de volgende grondregel in: niemand heeft het monopolie op de waarheid.
- Vraag aan de groep of er nog andere regels nodig zijn.

### STAP 2 BENEEM DE TEGENSTELLING

Zeg eerst alles van de ene kant (ja) en zeg dan alles van de andere kant (nee).

Geef de volgende uitleg:

- We spreken om de beurt. Eerst draagt de ene kant alle argumenten aan, dan de andere kant en daarna weer wisselen.
- We herhalen dit tot alles gezegd is.
- Moedig mensen aan scherp en direct te zijn.

### STAP 3 OOGSTEN

Wat is belangrijk? Wat is blijven hangen? Geef tijd aan iedereen om dit bij zichzelf na te gaan. Deel dit in popcorn-stijl. De oogst kan bestaan uit een inzicht, een gewaarwording of een pijnpunt, een 'oh', een 'ah' of een 'auw'.

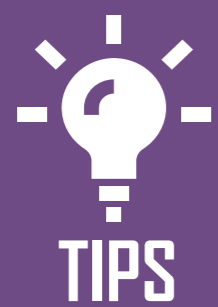
### STAP 4 SAMENVATTEN EN STEMMEN

- Vat de inzichten samen: Dit is de wijsheid die is verkregen door dit debat. Nu we dit weten, wat moeten we dan afspreken?
- Ga terug naar de oorspronkelijke vraag: wordt het een ja of wordt het een nee? Wordt het A of wordt het B? Je kunt als leider of facilitator ook een voorstel doen waarin je de oogst meeneemt.



- EEN DYNAMISCHE CONVERSATIE
- BEWEGEND DOOR DE RUIMTE
- IEDEREEN WORDT BETROKKEN
- BRAINSTORMEND EN BESLUITVORMEND
- OPHALEN VAN ALLE PERSPECTIEVEN

- ALLE INVALSHOEKEN VAN HET ONDERWERP VERKENNEN OP EEN ACTIEVE MANIER
- ER WORDT GELIJK ZICHTBAAR WAAR IEDEREEN STAAT TEN OPZICHTE VAN EEN IDEE/VOORSTEL/PERSPECTIEF
- IDEEAAL VOOR GROTE GROEPEN OF ALS MENSEN BANG ZIJN OM ZICH UIT TE SPREKEN OF HET LASTIG VINDEN OM WOORDEN TE VINDEN
- EEN IJSBREKER (OOK LEUK MET KINDEREN)



## TIPS

Soms stelt een deelnemer een vraag die eigenlijk een verkapt statement is. Vraag dan: 'Wat is jouw eigen antwoord op de vraag die je stelt?'

Als mensen stoppen met bewegen: moedig aan.

## STAPPENPLAN

### STAP 1 START IN DE KRING, OPEN HET GESPREK, STEL EEN OPEN VRAAG

### STAP 2 GEEF DE VOLGENDE INSTRUCTIES:

- Degene die iets wil zeggen stapt naar voren en plaatst zijn opmerking, geeft zijn mening, idee of gevoel in de vorm van een statement (ik vind, ik voel, ik denk).
- Als facilitator kom ik naast de inbrenger staan en herhaal indien nodig het statement.
- Wie dit herkent, het ermee eens is, komt erachter staan.
- Als je iets anders vindt, ga dan ergens anders in de ruimte staan.
- Je kunt ook iets toevoegen.
- Geef een mening, een statement. Beantwoord je eigen vraag.
- Je bent vrij om van mening te veranderen.
- Blijf bewegen. Als je liever niets wilt zeggen, verstopt je dan in een groepje. Anders kan het zijn dat je wordt gevraagd of je eens hardop wilt denken.

### STAP 3 VOER HET GESPREK

- Elk statement vereist dat iedereen beweegt.
- Een statement kan geheel nieuw zijn of een reactie op iets wat eerder is gezegd. Het kan gaan om een opmerking bij, een aanvulling op of een tegengestelde mening.
- Nadat een statement is gemaakt, lost deze op en wordt er een nieuw statement gedeeld.

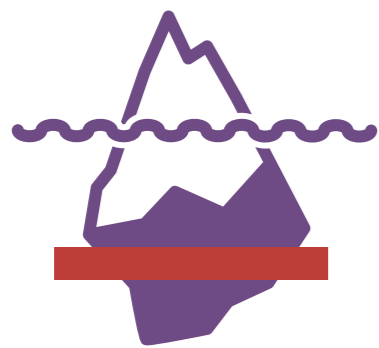
### STAP 4 ROND HET GESPREK AF

- Als er zich een beslissing aandient.
- Als het gesprek als compleet voelt.
- Als er verandering in energie is: mensen stoppen met bewegen en gaan met elkaar in gesprek.
- Als er een duidelijke polariteit is: dan schakel je over op het debat.

## VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- Een gesprek op voeten over de toekomstvisie van de gemeente Zeewolde met de startvraag: 'Wat vind jij belangrijk als inwoner van de gemeente Zeewolde?'
- Een gesprek op voeten met professionals in de jeugdzorg met de startvraag: 'Wat is voor jou belangrijk in de samenwerking met collega's in het veld?'
- Een gesprek op voeten met kinderen uit een dorp met de startvraag: 'Stel jij bent burgemeester van het dorp, wat zou jij dan willen veranderen?'





**DE SABOTAGELIJN (DOEK WEL WEERSTANDSLIJN GENOEMD) IS EEN DIAGNOSE-INSTRUMENT VOOR HET SIGNALEREN VAN ISSUES DIE 'IN DE ONDERSTROOM' ZITTEN EN GROTE BREUKLIJNEN IN EEN GROEP OF IN DE SAMENLEVING KUNNEN VERDOORZAKEN.**

In de meerderheidsdemocratie hebben we allemaal het recht om te stemmen.

Zodra de stemming is geweest, wordt het standpunt van de meerderheid het bewuste beeld. In de meeste situaties wordt van de mensen met een minderheidsstandpunt verwacht dat ze met de meerderheid meegaan. De realiteit is dat wanneer mensen gepassioneerd zijn over een onderwerp en ze de stemming verliezen, ze als minderheid sabotagegedrag gaan vertonen.

### VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK:

- TERUGKERENDE GRAPPEN VAN POLITICI DIE WILLEN SCOREN OF POLITIEKE SATIRE
- EXCUSES VAN MENSEN DIE ALTIJD TE LAAT KOMEN OF NIET KOMEN OP DAGEN OP EEN VAST OVERLEG
- POLITICI DIE NIET MEER MET ELKAAR PRATEN (GESTOPE COMMUNICATIE)
- STAKING VAN ONDERWIJZERS EN BOEREN, GELE HESJES, KLIMAATACTIES

Weerstandsgedrag is een uitnodiging om te luisteren naar het minderheidsstandpunt. Die ene schreeuwer in de zaal is vaak representatief voor meer mensen die zich niet (durven) laten horen. Hij of zij vertolkt versterkt een mening van meerderen, ook al lijkt het te gaan om één persoon. Neem het (tegen)geluid serieus en verspreid het: wie herkent het nog meer? Dan zie je hoe groot de minderheid is. Mogelijk groter dan je dacht...

## WELK WEERSTANDSGEDRAG KOM JE TEGEN?

### GRAPJES EN SARCASTISCHE GRAPPEN

Elk geintje heeft een seintje. Wat wordt er niet gezegd als er een grap gemaakt wordt over een collega, een besluit of over een beslisser.

### EXCUSES EN SMOESJES

Voornemens die bij voornemens blijven. Redenen bedenken om iets niet te doen. Ja maar... Als er drie keer een reden wordt aangevoerd om een besluit niet uit te voeren, is er mogelijk in de onderstroom iets aan de hand wat aandacht verdient.

### RODDEL

Er wordt meer bij de koffiezetautomaat besproken of in achterkamertjes dan op formele momenten als de hele groep bij elkaar zit. Deze dynamiek leidt tot (machts)strijd in plaats van het zoeken naar maximale oplossingen voor het grotere geheel.

### SLECHTE OF GESTOPE COMMUNICATIE

Kan bestaan uit: Elkaar niet durven aanspreken of niet met elkaar praten. Mailen in plaats van bellen. Een conflict dat aan het broeien is. Angst voor confrontatie. Issues die niet op tafel komen. Bondjes smeden, waardoor er subgroepen ontstaan.

### OPZETTELIJK TEGENWERKEN

Kan bestaan uit: iets onzin vinden en het daarom niet doet. De gezamenlijke agenda niet bijhouden. Hinderlijk gedrag vertonen dat tegen de stroom ingaat.

### VERTRAGEN

Voorbeelden hiervan zijn: Agendapunten die blijven terugkomen waar geen besluit over wordt genomen. E-mails die niet worden beantwoord. Commissies of werkgroepen die opgericht worden om issues nogmaals te onderzoeken.

### STAKEN

Kan zich voordoen als: Stoppen met deelnemen aan het team, de organisatie of de afdeling vanuit frustratie en onmacht. Woede ventileren. Boycots. Gele hesjes.

### 'DORLOG', VERTREK, TERUGTREKKEN

De minderheid zondert zich volledig af van de meerderheid, gaat letterlijk of mentaal weg of trekt ten strijde en zet de tegenaanval in. Gaat vaak gepaard met ruzies en arbeidsconflicten.

De genoemde voorbeelden zijn allemaal uitingen van weerstandsgedrag. Vanuit de frustratie dat je stem verloren gaat is weerstandsgedrag niets anders dan een poging om wél gehoord te worden. Een stem kan om twee redenen niet gehoord worden en daarmee verloren gaan: er wordt niet gezegd wat gezegd moet worden of er wordt niet gehoord wat er gezegd wordt. De weerstandslijn is actief in elke groep.