

Voor een Vredevolle besluitvorming: De sociocratische besluitvorming

De sociocratische besluitvorming is een besluitvormingsproces waarbij elke deelnemer in het proces

1. gelijkwaardig bij het besluit betrokken wordt (niet verwarren met gelijkheid, waarbij iedereen precies hetzelfde moet zijn of doen). De beslissingsmacht ligt niet bij een minderheid zoals in dictatoriale landen. De beslissingsmacht ligt ook niet langer bij een meerderheid van stemmen, tegenover een minderheid die van ontevreden tot gefrustreerd achterblijft. Het is ook geen besluitvorming bij consensus of compromis, waarbij concessies of compromissen afgedwongen worden en geen garantie biedt dat iedereen tevreden is. We erkennen evenveel het belang van de ander als ons eigen belang, en ideeën worden niet als eisen geformuleerd, ideeën worden als voorstellen geformuleerd.
2. die impact ondervindt van bepaalde beslissingen invloed kan uitoefenen op die beslissingen. Iedereen geeft iedereen het recht bezwaren te hebben tegen voorstellen of tegen situaties, waarbij er de bezwaren in het voorstel geïntegreerd worden en er in de kring rond gewerkt wordt tot de bezwaren weggewerkt zijn. Beslissingen worden dus gemaakt in afwezigheid van een gefundeerd bezwaar. **!!!!!! Er wordt pas een besluit genomen als er geen enkel duidelijk gemotiveerd bezwaar meer is, van welke betrokkene dan ook, als iedereen in de kring consent geeft !!!!!!! M.a.w. als iedereen tevreden is over het (herwerkte) voorstel.**
3. recht heeft op transparantie en toegang heeft tot de informatie in elk stadium van de besluitvorming en tot de uiteindelijke beslissing, tenzij er een reden is om dat niet te doen. Ook over wat vertrouwelijk blijft moet er een consent zijn.
4. de verantwoordelijkheid neemt te reageren wanneer er een spanning opduikt en er iets nodig is om de spanning weg te halen. Ieder neemt ook de verantwoordelijkheid voor wat er eerder afgesproken is en houdt zich op een constructieve manier aan gemaakte afspraken zonder meteen te kijken naar een ander als er iets misloopt. -> Accountancibly
5. zo snel mogelijk leert uit experimenten en concrete resultaten en niet blijven verder werken op theorieën of veronderstellingen.
6. voortdurend verbetert. Kennis komt uit ervaring. En op basis van die waarnemingen kan je voortdurend bijleren en dan kleine verbeteringen aanbrengen. Beslissingen hoeven geen lange termijnbeslissingen te zijn. Beslissingen of oplossingen moeten goed genoeg zijn voor NU en veilig genoeg zijn om te proberen.
7. de juiste dingen doet om de doelen van de kring te bereiken en eventuele hindernissen of problemen uit de weg ruimen -> Effectiviteit.

Deze besluitvorming omvat volgende stappen.

1. Een zo volledig mogelijke beschrijving van de gebeurtenis brengen die aanleiding geeft tot een reactie -> de driver. Een driver is een motief van een persoon of een groep om te reageren op een bepaalde situatie die een spanning bij de persoon of de groep uitlokt. In de driver komt:
 - de beschrijving van de situatie zoals ze zich op dat moment voordoet en die objectief waarneembaar is,
 - het effect ervan op de persoon of de organisatie,
 - de nood van de persoon of de groep,
 - het beoogde resultaat dat gunstiger moet zijn dan de actuele situatie.

Door deze aspecten te formuleren, wordt de behoefte gekaderd en begrepen binnen haar context. Het maakt duidelijk waarom er de wens is iets te veranderen.

Het formuleren van een driver helpt om een gedeeld begrip te creëren over wat er precies gebeurt en wat er nodig is, en om daarna de juiste acties te definiëren om het gewenste doel te bereiken. Het maakt ook duidelijk waarom er iets veranderd wordt. Drivers opstellen en in de kring van betrokkenen brengen leidt tot een gemeenschappelijke focus. De gebeurtenis kan ook niet-waarneembaar zijn, zoals een idee dat iemand te binnen gevallen is.

2. Een kring vormen van de betrokkenen of belanghebbenden in het genoemde gebeuren en een facilitator die het kringgesprek zal leiden. Er kan vooraf een facilitator of snel bij de start van het kringgesprek iemand als facilitator aangeduid worden. De facilitator kan iemand van binnen de groep of van buiten de groep zijn. De facilitator zorgt voor de juiste constructieve sfeer en effectiviteit van de gesprekken.
3. Een check-in houden. Alle deelnemers die er klaar voor zijn zeggen wat er bij hem/haar aandacht vraagt, wat er moet benoemd worden om volledig aanwezig te kunnen zijn. Daarbij beginnen vanuit de gevoelens, dit

houdt de focus goed. Het is belangrijk helemaal aanwezig te zijn in een kringgesprek. Door bij de start om beurt even te benoemen wat er in je omgaat, kan je gemakkelijker eventuele gevoelens of gedachten die je afleiden loslaten. Ook weten de deelnemers dan wat er in je leeft en gaan ze daar onbewust of bewust rekening mee houden in de loop van de het proces. Zich kwetsbaar opstellen doet het vertrouwen toenemen en dus de samenwerking verbeteren.

4. De driver wordt in de kring gebracht. De deelnemers beantwoorden de vraag of de driver relevant, volledig en duidelijk is. De driver wordt nog vervolledigt en verduidelijkt indien hier behoefte aan is. Let hierbij op om in de vraag naar verduidelijking nog geen mogelijke oplossing te formuleren.
5. Creëren van een domein rond de driver. Een domein van een driver is het stuk waarbinnen beslist en gewerkt moet worden om op die driver te reageren. Ook hier opletten bij de vraagstelling nog geen mogelijke oplossing te formuleren. Het domein is een herkenbaar en duidelijk afgebakend gebied waarbinnen de weg naar het besluit uitgestippeld wordt met vermelding van:
 - de driver;
 - de kernverantwoordelijkheden. Dit zijn de noodzakelijke handelingen om de doelen van de organisatie (blijvend) te halen en om tegelijk invulling te kunnen geven aan de behoeften van de persoon of de groep die de verandering beoogt;
 - De kennis, ervaring en vaardigheden die nodig zijn om binnen dit domein effectief op de driver te kunnen antwoorden;
 - De beperkingen of grenzen zoals wetgeving, budget, tijdslimiet;
 - De middelen, de hulpbronnen, zoals experts, een bepaalde afdeling in de organisatie;
 - Reviewfrequentie- en criteria en peer reviews. Review is het evalueren van de beslissing, peer-review is het evalueren van hoe de betrokken mensen functioneren en samenwerken in functie van de driver. Deze sub-driver geeft aan om de hoeveel tijd en hoe de beslissing zal geëvalueerd worden. Door regelmatig te evalueren om te zien wat er goed gaat en minder goed gaat, komen we tot een verbeter- of ontwikkelplan telkens met een nieuwe drive als dit nodig is. Er hoeft niet gewacht te worden tot de evaluatietermijn verstreken is vooraleer iets te veranderen. Als eerder ontdekt wordt dat de afspraak niet meer goed genoeg is dient er eerder op gereageerd te worden en de afspraak aangepast te worden. Met deze structuur ontwikkelt de organisatie zich tot een wendbare organisatie waarbij veel sneller ingespeeld wordt op sluimerende toestanden. Een peer review begint met de appreciaties. Zo komt iedereen tot het besef van wat goed zit en wat dus behouden mag blijven. De erkenning van de inzet en de kwaliteiten is belangrijk als basis om verder te kunnen en willen verbeteren. De persoon over wie de peer review gaat begint met de opsomming van wat hij er tot dan toe aan heeft gehad. Na het uitspreken van de appreciaties door alle deelnemers in de kring, volgt wat kan verbeterd worden. Ook hier begint de persoon in kwestie. Uit de verzameling verbeter suggesties wordt een ontwikkelplan gecreëerd. Daarin hoort de rolhouder de leiding te nemen en zich te laten ondersteunen door de kringleden van waaruit zijn/haar rol komt. Dat plan bouwen kan samen gedaan worden met de kring, of de rolhouder kan een voorstel uitwerken en daarmee terugkomen naar de kring. In de eerste plaats moet het ontwikkelplan consent krijgen binnen de kring die de peer review uitvoert, daarna bij de leden van de supersetkring van het besproken domein. Op deze manier krijgt de rolhouder de actieve ondersteuning van de juiste mensen tijdens het uitvoeren van het ontwikkelplan. Een goed ontwikkelplan bevat 3 onderdelen. Het eerste is het persoonlijk ontwikkelplan van de persoon waarover de peer review ging. Daarnaast bevat het ontwikkelplan eventuele wijzigingen die nodig zijn in het domein dat net geëvalueerd werd. En als laatste eventuele aanpassingen aan de driver van dat domein. Een ontwikkelplan is een voorstel tot er een consent over is in de supersetkring.
6. De voorstellen formuleren. Er zijn diverse patronen. 1. Een reeds vooraf geformuleerd voorstel wordt in de kring gegooit. 2. De deelnemers schrijven elk een voorstel op papier dat een antwoord is op de driver en binnen de grenzen van het domein. De deelnemers schrijven hun antwoord in plaats van het meteen luidop te reageren, dit om invloeden te vermijden. Als alle deelnemers klaar zijn met op schrijven, leest elke deelnemer zijn voorstel en motiveert zijn/haar antwoord bij de mededeling van wat hij/zij neerschreef. De deelnemers wachten met reageren tot iedereen aan de beurt gekomen is. Als iedereen aan de beurt gekomen is mogen de deelnemers hun eigen voorstellen veranderen. Ze moeten immers de kans krijgen om op basis van wat zij gehoord hebben nieuwe kennis op te nemen en hun mening te herzien en te herformuleren. Uit de definitieve voorstellen kiest de facilitator een voorstel of vraagt een deelnemer één van de voorstellen te kiezen. 3. De kring vormt een voorstel door bijkomende vragen naar informatie te stellen. Vaak gaat het dan om situaties die meerdere antwoorden behoeven. Ook hier opletten dat de vragen nog geen mogelijke oplossing inhouden. Er kan o.a. wel gevraagd worden naar voorbeelden van algemene gegevens die in de driver staan. De vragen worden door de kring ook beantwoord en geprioriteerd door bv elk van de leden een streepje te laten zetten naast de twee vragen die ze het belangrijkste vinden. Dit is handig voor degenen die een voorstel gaan bouwen en daarin deze vragen als overweging zullen nemen. Alle deelnemers aan de kring schrijven na de prioritering een aantal

ideeën op. Vanwege de complexiteit worden de vragen en de ideeën dan meegenomen door een groepje van maximum 3 personen. Zij bundelen de antwoorden samen en distilleren er een voorstel uit. Dat groepje wordt de tuners genoemd, omdat ze het voorstel tunen en dus afstemmen op de driver en alle informatie en wijsheid in de vragen en ideeën. Daarna presenteren ze hun voorstel aan de kring. Eventueel wordt het voorstel in de kring nog verbeterd. Maar door eerst samen de voorbereiding te hebben gedaan in de kring is de kans groot dat de tuners met een voorstel terugkomen dat de kring goed genoeg zullen vinden. Om de tuners aan te duiden overlegt de kring of duidt de facilitator willekeurig iemand aan die twee of drie deelnemers nomineert. Iemand nomineren is vaak krachtiger dan met mensen te werken die zichzelf aandienen, omdat er zo een bewustere keuze ontstaat, omdat dan vaak personen gekozen wordt die een overeenstemmende expertise hebben met de vraag. De willekeurige persoon mag ook zichzelf aanduiden. Deze keuze is niet het einde. De keuze moet ook bevestigd worden met een consent van iedereen in de kring. De genomineerden kunnen weigeren aan de tuning deel te nemen.

7. De facilitator vraagt of niemand bezwaar heeft tegen het voorstel. Als we geen bezwaren hebben zeggen we 'Ik heb geen bezwaar tegen het voorstel' en geven we consent aan het voorstel. Als we bezorgd zijn uiten we onze bezorgdheid. Als we bezwaren hebben zeggen we 'Ik heb bezwaar tegen het voorstel', en weigeren we aan het voorstel consent te geven en delen we mee waarom we bezwaren hebben. Een andere mogelijkheid is dat we allemaal op hetzelfde moment tonen of we al dan niet bezorgd zijn of bezwaar hebben. Wie geen bezwaar heeft steekt zijn duim naar omhoog. Wie bezorgd is, wiebelt met een hand horizontaal met gespreide vingers, het zo-zo-gebaar. Wie bezwaar heeft steekt een open hand uit alsof hij/zij iets aanbiedt. Geen duim naar beneden dus wat je zou verwachten. Een duim naar omlaag kan negatief overkomen. Een bezwaar is een in feite een geschenk, want leidt meestal tot verbetering. Als niemand bezwaar heeft wordt dit voorstel het besluit. Dit voorstel wordt geïmplementeerd. Bezorgdheden worden beluisterd, en al naargelang de tijd die de kring nog wil besteden, al dan niet verwerkt tot een nog fijner voorstel. De bezorgdheid dient in ieder geval beluisterd te worden om ze te erkennen en ze te noteren om eventueel later te gebruiken bij het evalueren van de beslissing.
8. Kwalificeren van de bezwaren. Een bezwaar moet een gefundeerde reden bevatten waarom het voorstel schadelijk is, of waarom er in het voorstel een makkelijke, betekenisvolle verbetering ontbreekt. Zo verschuift de macht van de persoon naar de reden in het beslissingsproces. Als iemand voor zijn bezwaar geen reden kan of wil geven aan de groep, wordt dit niet als een geldig bezwaar gekwalificeerd. De facilitator vraagt de deelnemers of ze de bezwaren begrijpen. Als de groep het bezwaar na het horen van de motivatie aanvaardt, is het bezwaar gekwalificeerd. Als iemand zijn/haar bezwaar niet meteen kan uitleggen, er niet meteen woorden kan op plakken om het helder uit te leggen, kunnen de kringgenoten dit verhelpen door vragen te stellen of hem/haar wat tijd te gunnen. Als hij/zij echter weigert om er verder over na te denken of een antwoord te geven wordt het bezwaar genegeerd. Gelijkwaardigheid gaat immers hand in hand met transparantie en verantwoordelijkheid nemen (accountability). Dan kan je niet zomaar een bezwaar indienen zonder uitleg. Als er gefundeerde bezwaren zijn is het aan de facilitator om te kiezen hoe hiermee om te gaan. Hij kan samen met de kring proberen het voorstel te verbeteren. Vaak is het verkorten van de reviewfrequentie voldoende om een bezwaar weg te werken. De facilitator kan ook een ander voorstel doen op basis van de andere voorstellen die in de kring voorkwamen. Desnoods moet er tijd genomen worden om in een kleine groep een ander voorstel voor te bereiden.
9. Check-out. Houdt een korte evaluatie en een afronding in van het kringgesprek
10. In overeenstemming met de bepalingen in het domein wordt de beslissing geëvalueerd en eventueel aangepast door een nieuwe besluitvorming.

Wat zijn de voordelen van de sociocratische besluitvorming ?

- ✓ Ieder die zich betrokken voelt heeft werkelijke inspraak;
- ✓ Niemand wordt uitgesloten;
- ✓ Er zijn alleen tevreden, geen ontevreden;
- ✓ De beslissing valt sneller dan de zoektocht naar consensus, omdat bij het streven naar consensus alle ideeën bediscussieerd worden vooraleer het uiteindelijk tot een gelijkkluidende stemming komt, of er geen beslissing komt. Omdat alle ideeën bediscussieerd worden, wordt daarbij vaak dooreen gepraat. Ook in een consentkring valt mogelijks niet onmiddellijk een beslissing, maar elk bezwaar moet wel een gefundeerde reden hebben waarom het voorstel schade berokkent of er een onmiddellijke verbetering ontbreekt, waarrond dan verder gewerkt wordt. In consent beslissen wil zeggen dat op zoek gegaan wordt naar wijsheid die in de groep zit, maar nog niet in het voorstel verwerkt werd. Een bezwaar onthult dus als het ware een brokje wijsheid dat tevoorschijn wil komen. Het verder werken met de bezwaren betekent het integreren van de bezwaren in een

verbeterd voorstel;

- ✓ Als het gemeenschappelijk genomen besluit slecht uitvalt, treft niemand verwijt. Want het besluit is zonder dwang unaniem genomen. Iedereen draagt dus de verantwoordelijkheid in het besluit van allen. Omdat niemand wat verweten wordt, moedigt het mensen aan om openhartig hun standpunten naar voren te brengen;
- ✓ Het is conflictvermijdend. De voortdurende machtsstrijd tussen meerderheid en minderheid en manipulatie om tot de meerderheid te behoren verval. Ideologische tegenstellingen worden overbrugd;
- ✓ Door de actieve deelname aan het besluitvormingsproces, ontstaat er meer ruimte voor creativiteit of komt verborgen inspiratie naar boven, wat de kwaliteit van het leven binnen de groep en van de resultaten ten goede komt;
- ✓ Omdat er telkens een voor het individu aanvaardbaar besluit wordt genomen, vindt hij/zij genoegdoening in het feit dat voor de ander ook oplossingen gevonden zijn. Niets weerhoudt er ons nog van in de volle genoegdoening van anderen te delen. Dit verbindt mensen met elkaar en doet met meer plezier en vertrouwen samen werken.
- ✓ Bedrijven en organisaties worden wendbaarder en veerkrachtiger, en de werknemers/leden voelen zich goed en vinden voldoening.
- ✓ Deze besluitvorming is ook geschikt om grote groepen tot een besluit te laten. Bij grotere groepen mensen worden deze in groepen van bv 25 onderverdeeld. Nadat ieder van deze groepen tot een besluit is gekomen, gaan 2 vertegenwoordigers van elke groep dan naar een 2de niveau waar de resultaten van zo'n 12 groepen op dezelfde wijze besproken kunnen worden. Zijn er meer dan 12 groepen op het tweede niveau dan wordt het proces zoveel malen als nodig herhaald. Pieter Kooistra beschrijft in "Het ideale eigenbelang : een extra UNO-Marshallplan voor alle mensen hoe de gehele wereldbevolking bij de besluitvorming kan betrokken worden.

Historiek van de sociocratische besluitvorming

Het woord sociocratie gaat terug tot 1851, toen Auguste Comte voorstelde om een wetenschappelijke benadering op de samenleving toe te passen: staten zouden worden bestuurd door een groep wetenschappers die deskundig waren op het gebied van de samenleving (die hij 'sociologen' noemde). Volgens hem zou deze toekomst, hoewel nog niet haalbaar, onvermijdelijk zijn.

Enkele decennia later gebruikte pionier in de sociologie, in de Verenigde Staten, Lester Frank Ward (1841 – 1913) de term 'sociocratie' om het bestuur door mensen die onderling verbonden zijn te beschrijven. In plaats van sociologen centraal te stellen, wilde hij meer macht en verantwoordelijkheid aan het individu geven; hij zag sociologen in de rol van onderzoekers en adviseurs.

In 1910 was er de uitgave van het boek van journalist, activist, socialist en hoogleraar Eugène Fournière (1857-1914), *La sociocratie: essai de politique positive* <https://nl.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>

In 1926 richtte opvoeder **Kees Boeke** in Bilthoven een kostschool op, op basis van het principe van instemming. Personeel en studenten werden behandeld als gelijkwaardige deelnemers aan het bestuur van de school, alle beslissingen moesten voor iedereen acceptabel zijn. Hij bouwde deze versie van sociocratie op Quaker-principes en -praktijken, en beschreef sociocratie als een evolutie van democratie in zijn essay uit 1945 *Democratie zoals het zou kunnen zijn*. <https://sociocracy30.org/the-details/history/>

Elektrotechnisch ir. Gerard Endenburg (1933), een leerling van Kees Boeke, ontwikkelde Boeke's visie tot een samenstel van procedures en beginselen, en beproefde en praktiseerde dit met succes in zijn eigen bedrijf dat hij overgenomen had en gefusioneerd had met dat bedrijf van zijn vader, Endenburg Elektrotechniek. Gerard trok zich later uit de dagelijkse leiding van Endenburg Elektrotechniek om zich te kunnen wijden aan het leiden van zijn zelf opgericht Sociocratisch Centrum in Rotterdam, een adviesbureau dat een scala van bedrijven en organisaties bijstaat bij het invoeren van Sociocratie en opleidingen en workshops in sociocratie verzorgt. Gerard was ook professor aan de faculteit Economische en Bedrijfswetenschappen van de Universiteit van Maastricht, waar Sociocratie een onderdeel vormt van zowel het studieprogramma als van de academische praktijkbeoefening. Hij bekleedde de leerstoel van "De lerende organisatie, in het bijzonder de Sociocratische Kringorganisatie". Het Sociocratisch Centrum Nederland, Pr. Pieter Christiaanstraat 61, 3066 TB Rotterdam, verzorgt cursussen en trainingen in de toepassing van de Sociocratische Besluitvorming. www.sociocratie.nl

De publicatie *A practical guide for evolving agile and resilient organisations with Sociocratie 3.0*, 2014 van **James**

Priest, Bernhard Bockelbrink en Liliana David bevat een verdieping van de sociocratische besluitvorming door o.a. de integratie van Agile en Lean en andere patronen, om te komen tot wendbare or-@wordt. en noemden deze geïntegreerde besluitvorming Sociocratie 3.0. Deze publicatie is te lezen in het Engels, Duits, Frans en Hebreeuws <https://sociocracy30.org/guide/>

Jef Cumps vertaalde dit boek zijn boek Sociocratie 3.0. De businessnovelle die het beste uit mens en organisatie haalt, in de vorm van een roman die een gefingeerd praktijkmodel weergeeft. www.ilean.be, jef@ilean.be

Marleen Brutyn tekende een ontwerp uit voor de toepassing ervan in lokale gemeenschappen met een stappenplan op een wijze dat de huidige gemeentelijke instellingen gehandhaafd blijft (zie bijlage).

Toepassing in organisaties

Alles vertrekt vanuit een driver, zowel het oprichten en voortbestaan van een hele organisatie, als dagelijkse beslissingen die door een team of een individu genomen wordt. In een organisatie zijn er meerdere drivers, te beginnen met de primaire driver, de reden waarom een organisatie werd opgericht. Daar draait alles om binnen de hele organisatie. Om dit doel te kunnen waarmaken en bestendigen zijn er nevendoele, alle gericht op het primaire doel. Elke nieuwe driver wordt gekwalificeerd. D.w.z. dat er gekeken wordt of het reageren op die driver waardevol is in functie van de andere – al eerder gekwalificeerde – drivers in de organisatie. Als dat zo is, wordt de driver een organisatie-driver. Deze subdrivers worden verbonden met de primaire driver in een mindmap. Zo ontstaat een netwerk van drivers en zo bestaat een organisatie in de S3 uit een aantal in elkaar passende domeinen en wordt een heterarchie genoemd in plaats van een hiërarchie. In een heterarchie staan de domeinen niet hoger of lager t.o.v. elkaar, maar zijn ze gelijkwaardig. Ze benadrukt ook zelfsturing en decentrale beslissingen. In een organisatie overlap-pen domeinen elkaar hier en daar en creëren zo afhankelijkheden. Wat weer tot nieuwe drivers leidt om met die afhankelijkheden om te gaan. Die structuur verandert voortdurend, gezien rollen en kringen regelmatig geëvalueerd worden, en omdat er binnen een organisatie voortdurend nieuwe drivers ontstaan waarop gereageerd wordt met acties, afspraken, rollen of kringen. Zo past de organisatie zichzelf aan, aan wat erop het moment nodig en belangrijk is om de primaire driver te realiseren. Navigeren via spanningen, heet dat. Navigeren via spanning wil zeggen dat een driver die ergens in de organisatie ontstaat eerst gekwalificeerd wordt. Daarna wordt de driver naar dat domein binnen de organisatie gebracht waar hij hoort. De mensen die verantwoordelijkheid kregen over dat domein nemen dan de nodige beslissingen en voeren het werk uit dat nodig is om op die driver te antwoorden. Wat soms veranderingen aan de organisatie zelf tot gevolg heeft, bijvoorbeeld het aanpassen of creëren van rollen en kringen.

Er hoeft niet voor elke actie of beslissing een driver gemaakt te worden. Het helpt wel om een driver te formuleren als er spanning, behoefte of opportuniteit achter zit die niet spontaan ingevuld wordt, of wanneer mensen niet op dezelfde golflengte zitten rondom een thema. Vaak is het samen formuleren van een driver, al dan niet met zijn domein, al voldoende om de dingen in beweging te zetten. Want door het samen formuleren van wat er momenteel gebeurt en wat er in de toekomst nodig is, benoem je het spanningsveld tussen die twee. Soms is dat al voldoende om dingen in beweging te zetten.

Voor taken worden door de kring rollen en rolhouders aangeduid. een rol. Een rol is het verantwoordelijkheidsgebied van een domein dat aan één persoon gedelegeerd wordt. De persoon die bij overeenstemming door de kring, in de rol stapt, wordt rolhouder genoemd. Ook de termijn van de rol wordt op dit moment bepaald. Na die termijn wordt opnieuw iemand geselecteerd om de rol op zich te nemen. Dat kan dezelfde persoon zijn, dat kan een ander persoon zijn. Een rol is altijd tijdelijk, soms zelfs van heel korte duur. Zowel de rol als haar driver en domein zijn afspraken die een groep ooit maakte en die regelmatig geëvalueerd worden. Zo wordt er bekeken of de rol nog voldoet om op de driver te reageren of dat de rol moet worden bijgesteld. Als de driver gerealiseerd is vervalt de rol. Personen kunnen meerdere rollen op tegelijk op zich nemen. In klassieke systemen spreken we over functies, met dien verstande dat er grote verschillen zijn tussen rollen en functies. Rolhouders zijn tijdelijk, functionarissen kunnen voor lange tijd in hun functie zitten. Functionarissen kunnen meestal slechts één functie in een organisatie uitoefenen. Het loon van de functionarissen hangt af van de functie die ze waarnemen. Rolhouders krijgen hetzelfde loon. In een bedrijf kunnen vanwege wettelijke bepalingen niet alle functies afgeschaft worden. Dit gegeven dient in het domein opgenomen te worden. Bij een langdurige drive dat door een rolhouder opgenomen is, komt men soms tot de vaststelling dat er meerdere mensen nodig zijn en wordt een kring gevormd. Bij het kiezen voor een rolhouder is het voordeel van het opschrijven dat het niet de luidste roepers zijn die zich het eerst kandidaat stellen. Wel hebben de deelnemers het recht hun eigen naam op het papier te schrijven. Een deelnemer dat genoemd is

door een andere deelnemer mag de rol weigeren.

De formule waarbij de deelnemers aan de kring eerst elk hun voorstellen opschrijven, wordt vooral toegepast voor het aanduiden van een rolhouder, het rolselectieproces. Dit om snelle invloed te vermijden en om te vermijden dat de luidste roepers zich snel kandidaat stellen en de anderen hun kans al niet meer wagen of niet gehoord worden.

Als een beslissing enkel een team binnen het bedrijf of de organisatie betreft, bv een investering, wordt de beslissing genomen door de teamleden. Als andere teams of het gehele bedrijf daar impact van ondervindt, moeten ook die teams of het ganse bedrijf bij de beslissing betrokken worden. Als het om een beslissing gaat dat het hele bedrijf of organisatie betreft, is het aangewezen een kring te vormen van 30 à 40 mensen. Het is belangrijk dat die groep zo representatief mogelijk is voor het bedrijf of de organisatie als geheel. En dus met mensen uit alle afdelingen. Eerst wordt alle leden van de organisatie samengeroepen en gekeken wie uit zichzelf opstaat om mee te doen. "Work with the willing".

De leden van de kring zijn gelijkwaardig en werken semiautonoom. D.w.z. dat ze het werk zelf organiseren binnen de grenzen van hun domein.

Voor het beantwoorden van de primaire driver zijn vaak meerdere drivers nodig. De eerste stap is bekijken welke actoren er met de driver te maken hebben. Dit zijn de interne actoren, zoals de betreffende werknemers in het bedrijf en de externe actoren zoals de klanten van het bedrijf. Als werkmiddel om al de actoren te duiden kunnen post-its gebruikt worden. Daarna wordt bekeken wat de actoren van alle andere actoren nodig hebben, in functie van de primaire driver. De organisatie zelf is ook een actor. De noden komen dan op een post-it in een andere kleur, rond de betreffende actor. Al de noden vormen subdrivers van de primaire driver. Als later blijkt dat er subdriver tekort is, kan deze gemakkelijk toegevoegd worden, dit in tegenstelling tot in het hiërarchische systeem waar alles in detail vooruit gepland wordt. Na het bepalen van de subdrivers duiden de deelnemers aan de grote groep rond de primaire driver, op welke subdrivers ze een concrete input hebben door hun ideeën, kennis, ervaring. Zo ontstaan nieuwe, kleinere domeinen en kunnen afspraken, rollen en of kringen gecreëerd worden. Deze vormen een organische structuur- en organisatie die op de initiële, primaire driver zal antwoorden. Eventueel dubbele subdrivers worden eruit gehaald en subdrivers die met elkaar te maken hebben kunnen samengevoegd worden. Subdrivers hoeven niet bij de actoren te blijven. De naam van de actor op de subdriver helpt om later terug te vinden bij welke actor een bepaalde driver hoort. Bij het groeperen van de subdrivers is het zinvol te vertrekken vanuit de manier waarop waarde gecreëerd wordt in de organisatie, en dus groepjes met subdrivers te maken die zo onafhankelijk mogelijk waardevolle dingen kunnen doen of opleveren. Wat bij een omslag in een bestaand bedrijf niet persé hoeft overeen te komen met de actuele teams en afdelingen. Alle drivers samen vormen een driver mapping. Driver mapping is een S3 techniek om samen de drivers en domeinen zichtbaar te maken die nodig zijn om ons gemeenschappelijk doel te verwezenlijken, en om daaromheen dan een organisatiestructuur te laten ontstaan die dat maximaal ondersteunt. Alle drivers, rollen en kringen rond de primaire driver staan in functie van de primaire driver, zo niet horen ze niet in deze organisatie thuis. Als er meerdere drivers binnen een domein zijn, wordt een driver geformuleerd die alle subdrivers binnen dit domein overspant, als een soort samenvatting. Dit wordt dan de primaire driver van hun domein.

Er zijn ook methodes om samenwerking tussen kringen te faciliteren. Een kring hoort zoveel mogelijk zelfstandig te werken, maar in de praktijk overlappen domeinen elkaar wel eens of zijn er afhankelijkheden tussen domeinen. Kringen die samenwerken, bv aan een product, hebben een manier nodig om bepaalde beslissingen op elkaar af te stemmen. Er kan een manager of coördinator aangesteld worden om over alle kringen heen dit soort problemen op te lossen. Het meest voorkomend is werken met vertegenwoordigers, ook afgevaardigden genoemd. Elke betrokken kring selecteert een afgevaardigde. Zij gaan vanuit hun eigen kring in een andere kring mee beslissingen nemen omdat er sterke afhankelijkheden zijn tussen beide kringen. Dit noemt het koppelen van kringen. De afgevaardigden vormen samen een nieuw team, de kring van vertegenwoordigers -> de delegate circle. Zij nemen samen de beslissingen die impact hebben op alle betrokken domeinen en daardoor niet in één kring kunnen opgenomen worden.

De leden van de kringen houden regelmatig governance meetings. Governance betekent het voortdurend beslissen over welke doelen bereikt moeten worden en binnen welke grenzen het werk gebeurt. In bedrijven houden de meeste teams elke 2 weken een governance meeting, andere kringen maandelijks. De kringen rond de delegate circle of superset kring worden subset kringen (deelkring) genoemd. Wanneer op die manier een nieuwe kring opgestart wordt, zullen de leden van de subset-kring hun strategie bepalen om op de driver van hun kring te antwoorden. Die strategie moet vervolgens gepresenteerd worden aan de delegate circle. Dit is nodig om met de leden

van die kring consent te zoeken op de voorgestelde strategie. Zo wordt de delegate circle medeverantwoordelijk voor de strategie van haar subsetkringen. Ook de kring van afgevaardigden houdt regelmatig governance meetings, om zo samen de gemeenschappelijke uitdagingen aan te pakken. Op die manier brengen de afgevaardigden de noden van alle kringen samen. En achteraf nemen ze de feedback uit de delegate circle mee naar hun eigen kring. Als er spanning ontstaat over de rol van de delegate circle of de samenwerking tussen de kringen, worden de governance drivers samen opgenomen. In het algemeen bepaalt degene die een nieuw domein creëert – de delegator – de grenzen en beperkingen. Meestal laat de delegator de leden van een nieuw domein vrij beslissen over hoe ze het werk organiseren. Maar als dat zinvol is, kan een delegator een bepaalde leidersrol als voorwaarde inbrengen. Ook de kring kan voor coördinator kiezen of iemand die tijdelijk een leidersrol krijgt om de kring te prioriteren en zo te bepalen waarmee de kring bezig zal zijn.

Soms wordt elke kring gevraagd een coördinerende rol op te starten in elke nieuwe kring, die dan het werk voor die kring coördineert. Als een soort manager, maar dan vanuit een rol in plaats van een functie. Volgens de klassieke sociocratie is die coördinator vaak tegelijkertijd een soort afgevaardigde van de subset-kring, om de belangen daarvan in de subset-kring te bewaken tijdens de belangrijke beslissingen. Dat kan gecombineerd worden met een afgevaardigde vanuit de subset-kring die in de omringende kring mee beslissingen neemt in de governance meetings. Zo wordt gelijkwaardigheid gecreëerd in de hele organisatie. Dit noemt dubbele koppeling van kringen. Zo kan iemand uit welke kring dan ook met zijn driver of bezorgdheid helemaal tot in de allesomvattende kring komen als dat nodig is.

Domeinen overlappen elkaar hier en daar en creëren zo afhankelijkheden. Wat weer tot nieuwe drivers leidt om goed met die afhankelijkheden om te gaan. Die structuur verandert voortdurend, aangezien rollen en kringen regelmatig geëvalueerd worden, en omdat er binnen een organisatie voortdurende nieuwe drivers ontstaan waarop gereageerd wordt met acties, afspraken, rollen of kringen. Zo past de organisatie zichzelf aan wat er op dat moment nodig is en belangrijk is om de primaire driver te realiseren. Navigeren via spanningen heet dat.

De drivers worden ingedeeld in 'operations backlog en governance backlog. In operations backlog komen de drivers waarvan het werk onmiddellijk duidelijk is en snel kan uitgevoerd worden. Deze drivers behoeven geen gesprek of beslissing in een groep of team, vaak omdat alle afspraken of procedures die ervoor nodig zijn al eerder overeengekomen zijn. In governance backlog komen de drivers waarvoor een beslissing moet genomen worden in een kring. Governance drivers gaan typisch over het maken van afspraken of het vastleggen van processen, of het samen bouwen aan goede voorstellen, of om rolhouders te selecteren. Ook de eerder gemaakte afspraken die moeten geëvalueerd worden moeten als driver op de governance backlog geplaatst worden. Na het nemen van de beslissingen worden de governance drivers operationele drivers en komen ze in de operations backlog. In de lijstjes van operations en governance komt wat prioritair is bovenaan te staan. Bij de drivers wordt ook geplaatst hoeveel tijd en welke werkvormen zullen nodig zijn voor de behandeling van de driver. Het is dan ook belangrijk een soepel notatiesysteem te gebruiken. Een backlog is dus een transparante to-do lijst voor het team die heel bewust geprioriteerd is en zichtbaar is voor iedereen. Er kan bv ook een product backlog opgesteld worden. Daarin worden alle stukjes product die zullen gebouwd worden opgesomd. Backlogs helpen teams om hun werk effectiever te plannen en uit te voeren. Het beheren van de afspraken, backlogs van een kring is een rol.

Tuners hoeven niet alle mogelijke details of scenario's in het voorstel te verwerken. Wan wanneer een voorstel aan de groep gepresenteerd wordt om er consent over te zoeken, tonen de eventuele bezwaren welke wijsheid nog ontbreekt in het voorstel en het voorstel hoeft niet meer te zijn dan wat goed genoeg is voor NU en veilig genoeg om te proberen.

Sociocratie 3 is modulair. S3 bevat meerdere patronen. Een patroon is een definitie, een richtlijn of een proces. Er zijn een aantal patronen rond het nemen van goede beslissingen. Beslissingen die maximaal de collectieve intelligentie gebruiken en toch efficiënt tot stand komen. Er zijn ook patronen m.b.t. het effectiever deelnemen aan de organisatie. Dan is er een groep patronen rond het organiseren en uitvoeren van het werk om mensen meer vrijheid te geven zodat ze maximaal kunnen bijdragen aan de organisatie. En er zijn patronen om een wendbare organisatie op te bouwen, de structuur van een organisatie. Er zitten bv patronen in S3 om rollen en teams te definiëren. Kringen, noemen we de semiautonome teams. S3 helpt om die verschillende kringen te definiëren en op de juiste manier aan elkaar te verbinden. Zo kan je in een grotere organisatie op een effectieve manier samenwerken aan hetzelfde grotere doel, de missie van de organisatie. Die structuur zorgt ervoor dat de informatie en invloed bij de juiste mensen in de organisatie terechtkomt, zonder dat dat vanuit een machtshiërarchie plaats moet vinden. De patronen hoeven niet allemaal in één keer gebruikt te worden. Elk patroon helpt in een specifieke situatie. Al doende ontdekt men welke patronen op het eigenste moment waardevol zijn. Geen enkele van de S3-patronen of

-technieken is verplicht en je kan ze prima vervangen of combineren met andere technieken zolang ze binnen de S3-principes passen.

In een lerende, wendbare organisatie veranderen de processen, afspraken en zelfs rollen en kringen voortdurend. Dat is nodig om snel en effectief op alle vragen, problemen en veranderingen in te kunnen spelen. En dus helemaal anders dan in een klassieke organisatie, waar de structuur vastligt en nauwelijks verandert, tenzij in grote en vaak moeizame reorganisaties.

Er kan voor de governance meetings een uitnodiging gestuurd worden aan de deelnemers met vermelding welke drivers er behandeld worden en hen gevraagd worden om zich in te lezen of in te werken waar nodig is, om de tijd in de governance meeting zo nuttig mogelijk te besteden. Van de governance meetings wordt een verslag gemaakt en voor consent voorgelegd in de volgende governance meeting. In dat verslag staan ook eventueel verbeterpunten die genoemd werden in de evaluatie op het einde van de betreffende meeting. Een governance meeting bestaat in die volgorde uit een check-in, afhandeling van administratieve zaken, consent over het verslag van de vorige vergadering, moment afspreken voor de volgende governance meeting, een check of er nog last minute drivers op de agenda moeten, consent zoeken over de agenda. Zo is iedereen het eens over welke drivers er aan bod komen en in welke volgorde of prioriteit. Vervolgens worden de drivers behandeld, de meeting geëvalueerd, en geëindigd met de check-out.

In organisaties en bedrijven kan iedereen aan de beurt komen als facilitator. Ook kan iedereen beurtelings een stuk van de meeting faciliteren. Er kan vooraf of bij de start een facilitator aangeduid worden. Als iedereen eens faciliteert zorgt dat ervoor dat het ook steeds gemakkelijker wordt. Want iedereen weet dan hoe moeilijk faciliteren soms is en dus help je elkaar voortdurend.

In een S3 organisatie zijn geen managers meer nodig om personeel te managen. Wel nog om projecten en producten te managen. En er moeten altijd mensen zijn over het hele bedrijf heen die moeten nadenken over de missie, de strategie en de prioriteiten. Dit zullen dan vooral de mensen met ervaring zijn. Dat lijken bij de overgang van een traditioneel gestuurd bedrijf naar een S3-gestuurd bedrijf mogelijke drivers voor het managementteam. De gelijkwaardigheid zit hem dan in het feit dat vanaf dan iedereen de beslissingen die in het managementteam genomen worden rechtstreeks kan beïnvloeden. Als er door een keuze van het managementteam een spanning ontstaat in de organisatie wordt dat een driver. En elke driver komt bij de juiste persoon of groep terecht. Zo komt bezorgdheid of bezwaar over een strategie bij het managementteam terecht waarrond de leden van dit team dan zullen werken.

Stappenplan voor de toepassing van de sociocratische besluitvorming op gemeentelijk niveau, het IVIG-ontwerp (IVIG staat voor : INSpraak VOOR IEDER IN DE GEMEENTE)

Hoe werkt het evenwaardigheidsprincipe op gemeentelijk/stedelijk niveau door toepassing van de sociocratische besluitvorming?

Aan elke inwoner wordt de mogelijkheid geboden, vragen naar informatie, voorstellen, tegenvoorstellen en bezwaren in te dienen :

- ✓ vanuit het gezond eigenbelang, vanuit de eigen kunde en inzicht en vanuit praktische, financiële, esthetische, sociale en milieu- en klimaatvriendelijke overwegingen;
- ✓ betreffende de lopende dossiers bij aanvang van de toepassing van de sociocratische besluitvorming;
- ✓ betreffende de voorstellen en plannen die gelanceerd worden;
- ✓ betreffende bestaande toestanden die aan de indiener van het bezwaar nadeel berokkent of waaraan hij/zij verbetering kan brengen;
- ✓ betreffende de begroting. Dit kunnen bezwaren zijn tegen de besteding van 'zijn/haar' belastinggelden en/of voorstellen voor een betere prijs/kwaliteit verhouding van de te verrichten werken of aan te kopen goederen.

Wat zijn de stappen voor de toepassing van de sociocratische besluitvorming op gemeentelijk/stedelijk niveau ?

Stap 1: Zowel de leden van het gemeentebestuur als de bewoners van de gemeente mogen voorstellen indienen bij het gemeentebestuur.

Stap 2: Alle bewoners worden op de hoogte gebracht van de jongste voorstellen uit het gemeentebestuur en uit de bevolking, met daarbij horende beschrijving en motivatie van het voorstel. Deze overdracht kan gebeuren via een nieuw gratis huis-aan-huis-maandblad met bijvoorbeeld de naam "Inspraak" en/of via de website van de gemeente. Bij de overgang van het oude systeem meerderheid tegen minderheid, naar het systeem van de sociocratische besluitvorming worden de bewoners via dezelfde weg op de hoogte gebracht van de lopende dossiers.

Stap 3: Alle bewoners mogen vragen stellen omtrent het voorstel.

Stap 4: In de daaropvolgende 'Inspraak' worden de voorstellen een tweede keer gepubliceerd samen met verdere toelichting aan de hand van de gestelde vragen. Kennis is een voorname bouwsteen in het inspraakproces.

Stap 5: Alle bewoners mogen hun bezwaren en tegenvoorstellen indienen vanuit het gezond eigenbelang, vanuit de eigen kunde en inzicht en vanuit praktische, financiële, esthetische, sociale en milieu- en klimaatvriendelijke overwegingen, met telkens daarbij horende beschrijving en motivatie van het bezwaar en van het tegenvoorstel. Bij de overgang van het oude systeem naar het nieuwe, mogen ze ook bezwaren tegen lopende dossiers indienen. Alles wordt gepubliceerd in het volgend nummer van 'Inspraak'.

Stap 6: Iedereen die zich vanuit het gezonde eigenbelang of vanuit bepaalde inzichten bij een dossier bezwaar ingediend heeft als individu of als afgevaardigde van een belangengroep, wordt uitgenodigd deel te nemen in de sociocratische kring die telkens georganiseerd wordt om oplossingszoekend tewerk te gaan tot er geen enkel bezwaar meer is en een besluit eenstemmig kan genomen worden.

Stap 7: Het besluit wordt gepubliceerd in 'Inspraak' om er zeker van te zijn dat geen enkele inwoner of lid van het gemeentebestuur nog bezwaar heeft en om iedereen te informeren welk besluit genomen is.

Stap 8: De gemeenteraad stemt het besluit unaniem. Het College van Burgemeester- en Schepenen voert de besluiten uit en zorgt voor de naleving ervan, samen met de ambtenaren die eveneens volgens de sociocratische besluitvorming gaan functioneren wat de werkzaamheden en de interne beslissingen betreft.

De sociocratische besluitvorming in de gemeente kan pas werken als er uitgegaan wordt van de menselijkheid en

van de feitelijkheid, namelijk : VOOR IEDER EN TEGEN NIEMAND, en OVEREENSTEMMEND MET DE FEITEN.

- ✓ Elk bezwaar is omkleed met een gemotiveerd advies, fundering of geldige klacht uit praktische, esthetische, financiële, sociale en milieu- en klimaatvriendelijke overwegingen.
- ✓ Er kan geen bezwaar ingediend worden tegen een voorstel van een buurman/vrouw, omdat er een conflict is met die buurman/vrouw omtrent een ander onderwerp of omdat de indiener van het voorstel tot een leefgemeenschap behoort waartegen hij/zij een afkeer heeft. Niet de afkomst of de seksuele aard van de mens mag bepalend zijn, alleen het gezonde eigenbelang van het individu en de maatschappelijke belangen.
- ✓ Er kan geen voorstel of bezwaar ingediend worden vanuit fakenews.

Hoe worden de ideologieën in de gemeentelijke context overbrugd ?

Door de toepassing van de sociocratische besluitvorming en het evenwaardigheidsprincipe komen het gemeenschappelijk belang en het persoonlijk belang met elkaar in evenwicht. Dit kan leiden tot een sterke verbetering van het algemeen leefklimaat en zorgzaamheid voor de natuur.

Bij de toepassing van de sociocratische besluitvorming op gemeentelijk niveau komt het partijwezen er in praktijk wat op de achtergrond te staan. Iedereen zal zich meer gaan richten op elk onderwerp afzonderlijk, weliswaar in samenspraak met andere onderwerpen om de begroting in evenwicht te kunnen houden. Door het vervagen van het partijwezen wordt iedereen ook meer gezien als een individu dan als een vertegenwoordiger van een partij, waardoor ook dit conflictmakend element verdwijnt.

Er is geen radicale omverwerping van de instellingen nodig. De huidige gemeentelijke instellingen en de huidige gemeentewet blijven bestaan. Het College van Burgemeester- en Schepenen, de gemeenteraad en alle inwoners van de gemeente vormen samen de regelgevende macht. De Burgemeester, Schepenen en gemeenteraadsleden blijven net als voorheen voorstellen en bezwaren indienen. De instandhouding van de huidige gemeentelijke instellingen garandeert de organisatie van de stad, de bijeenkomst van de vergaderingen, de uitvoering en de naleving van de beslissingen. De gemeentelijke instellingen staan ook in voor de voorbereiding van en het nemen van de nodige maatregelen en verrichten van de nodige handelingen bij een gebeurtenis die een spoedoperatie vergt zoals bij een waterramp.

Het ambtenarenapparaat functioneert in haar werking en het nemen van interne beslissingen eveneens volgens de sociocratische besluitvorming. Er is recht op controle op de juistheid van de uitvoering van de besluiten vanwege de leden van het stadsbestuur, de inwoners van de gemeente en de belanghebbende buiten de gemeente.

Wat betekent de toepassing van de sociocratische besluitvorming in de gemeenten waar grote groepen mensen van een andere afkomst wonen?

Ook inspraak voor hen waardoor :

- ✓ wisselende persoonlijke contacten tussen inwoners van oorspronkelijke afkomst en inwoners van een andere afkomst, via de verschillende sociocratische kringen;
- ✓ het ontdekken dat mensen uit de verschillende leefgemeenschappen dan toch dezelfde problemen hebben, standpunten delen, samenspraak kunnen hebben;
- ✓ het kennis maken met elkaars angsten en van elkaars onwetendheid en het besef krijgen dat iedereen recht heeft op angsten en frustraties;
- ✓ het scheppen van vertrouwen tussen de verschillende leefgemeenschappen;
- ✓ inwoners van een andere afkomst die zo enthousiast zijn over hun verkregen inspraak en de sociocratische besluitvorming dat via contacten in het land van herkomst deze uitdraagt naar dit land waardoor sneller democratische ontwikkeling in die landen;

Er is ook inspraak voor burgers die heden gesitueerd worden als behorend tot de uiterste partijen en organisaties. Met evenveel recht mogen zij aan de sociocratische besluitvorming in de gemeente deelnemen zolang ze Voor Ieder en Tegen Niemand handelen.