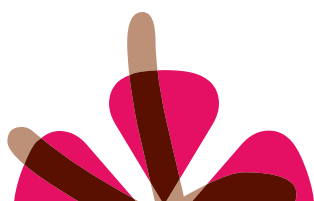


De sociocratische kringorganisatiemethode: vertrekpunt voor sociale innovatie

Waarom zou u innovatie beperken tot uw producten of diensten? Om continuïteit te waarborgen is innovatie van uw interne organisatie minstens zo belangrijk. Een goed vertrekpunt daarvoor is de Sociocratische Kringorganisatiemethode. Daarmee verbetert u de kennis- en informatiestromen binnen uw organisatie, en stelt u (alle) medewerkers in staat om invloed op het beleid uit te oefenen en daar verantwoordelijkheid voor te dragen. Het resultaat: een efficiënte en effectieve besluitvorming.

 IN DEZE WHITEPAPER LEEST U WAT DEZE
METHODE INHOUDT EN WAT DE SPELREGELS ZIJN.



* Inleiding

VAN KLASSIEK NAAR LEREND

De wereld waarin organisaties opereren, wordt steeds turbulenter. Door toenemende complexiteit en dynamiek zijn traditionele manieren om efficiency en effectiviteit te vergroten niet langer toereikend. Onze vertrouwde wijze van organiseren komt onder druk te staan.

Het lerend vermogen van een organisatie wordt dan ook steeds belangrijker: leren en innoveren zijn van essentieel belang voor het overleven in een competitieve en kennisintensieve omgeving. Een slimme en constante mobilisatie van medewerkers lijkt daarom een must. Als key resources in een lerende organisatie moeten medewerkers voortdurend bereid zijn om te leren. Maar resourceful professionals komen niet tot hun recht in een bureaucratische organisatie, waar – onder invloed van het Taylorisme – denken en doen zijn gescheiden. Organisaties worden echter steeds complexer en bureaucratischer.

“It’s just not possible any longer to figure it out from the top”

Peter Senge, een van de belangrijkste grondleggers van de lerende organisatie en auteur van de bestseller ‘De vijfde discipline - De kunst & praktijk van de lerende organisatie’, stelt dat naarmate de omgeving waarin de organisatie opereert complexer en dynamischer wordt, het noodzakelijk is dat er op alle lagen van een organisatie wordt geleerd. “It’s just not possible any longer to figure it out from the top”, aldus Senge.

Op de lange termijn is het lerend vermogen van uw organisatie een belangrijk duurzaam concurrentievoordeel. Daarbij gaat het om twee dingen:

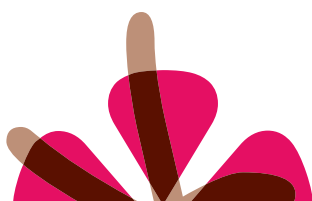
- * Sneller leren dan de concurrent
- * En daardoor beter dan de concurrent in staat zijn om in te spelen op (veranderende) klantwensen en omgevingseisen.

BARRIÈRES EN BEREN OP DE WEG

Het valt echter niet mee om van een organisatie een optimaal lerende organisatie te maken of om deze in stand te houden. In de praktijk lopen veel organisaties tegen diverse barrières aan (daarover binnenkort meer in een volgende whitepaper). Theorieën over de lerende organisatie laten onvoldoende zien hoe een dergelijke organisatie gecreëerd en bestuurd kan worden en hoe u in de praktijk kunt omgaan met barrières.

- * Wat moet je precies gaan doen om een lerende organisatie te creëren?
- * Welke interventies zijn behulpzaam?
- * Welke structuur past het beste bij een lerende organisatie?

Kortom, organisaties moeten meer en/of sneller leren en dat gaat niet met de klassieke organisatievorm. Maar dan weten we nog niet hoe we concreet van een klassieke organisatie een lerende kunnen maken.



* Inleiding

SOCIOCRATIE: BLAUWDRIK MET PERSPECTIEF

De uit de Sociocratie voortgekomen Sociocratische Kringorganisatiemethode (hierna SKM) biedt perspectief. Dit besturings- en besluitvormingsmodel is uiterst actueel door de nieuwe eisen die de omgeving aan een organisatie stelt.

Het leervermogen van deze methode kwam voor het eerst aan het licht in de jaren zeventig. Endenburg Elektrotechniek zette toen als eerste de SKM in, en toonde als gevolg daarvan een grote creativiteit in het oplossen van problemen tijdens een crisis in de scheepsbouw.

De SKM heeft een algemene geldigheid: ze kan worden gebruikt binnen een bestaande lijnstructuur, ongeacht de doelstelling en onafhankelijk van het feit of het nu gaat om een profit- of non-profitorganisatie.

Kortom, het is een voor elke organisatie bruikbare blauwdruk. Inmiddels wordt de SKM dan ook in talrijke organisaties in binnen- en buitenland gebruikt.

NAAR HET VOORBEELD VAN DE QUAKERS

De methode is gebaseerd op principes uit de cybernetica, het systeemdenken en moderne managementtheorieën en -praktijken. Daarnaast is ze stevig beïnvloed door de gelijkwaardigheidsbeginselen en tradities van de Quakers.

De SKM kent concrete basisregels:

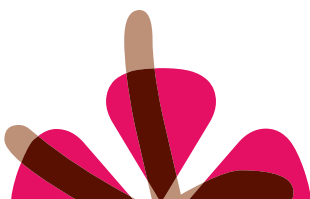
- * Consent regeert de besluitvorming
- * Organisatie door middel van (relatief autonome) kringen
- * Dubbele koppeling van een kring met de direct bovenliggende kring
- * Open verkiezing met consent van personen voor functies en/of taken.

In een sociocratische organisatie is beleidsbepaling dan ook niet langer voorbehouden aan de top: er wordt meegedacht in alle lagen van een organisatie.

De SKM bevordert niet alleen leerprocessen in een organisatie, maar:

- * Vergroot tevens de effectiviteit van vergaderingen
- * Voorziet het management nauwkeurig en snel van feedback, waardoor het snel kan inspelen op in- en externe veranderingen
- * Laat veranderingsprocessen vlotter verlopen
- * En versterkt de betrokkenheid van medewerkers en klanten bij de organisatie

Omdat de SKM niet bekend is bij een breed publiek, maar een grote belofte in zich draagt, ga ik hierna dieper in op sociocratie en de SKM.



* SKM: ontstaansgeschiedenis

Het begrip sociocratie is in 1851 voor het eerst gebruikt door Auguste Comte, een Franse positivistische filosoof, en werd later overgenomen door de Amerikaanse socioloog Lester Frank Ward. Democratie zou zich, in Wards optiek, uiteindelijk ontwikkelen tot een verder gevorderde vorm van besturing die gelijkwaardigheid tussen individuen veronderstelt: active (of ook wel positive) social dynamics ofwel sociocracy.

Die gelijkwaardigheid komt niet tot uiting in het principe van 'one man, one vote', zoals bij een democratie, maar in het principe dat een besluit alleen genomen kan worden wanneer alle aanwezigen geen overwegend en beargumenteerd bezwaar hebben tegen het nemen van dat besluit.

Omdat het individu hiermee in feite meer beslissingsbevoegdheid heeft dan in een democratie, wordt sociocratie gezien als de volgende stap na democratie. "Want de macht van de meerderheid komt welbeschouwd neer op de dictatuur van het getal. Ze kan eenzelfde reactie oproepen als autoritaire besluitvorming", aldus Endenburg, bedenker van de latere Sociocratische Kringorganisatiemethode.

“De macht van de meerderheid komt welbeschouwd neer op de dictatuur van het getal”

NEDERLANDSE VINDING

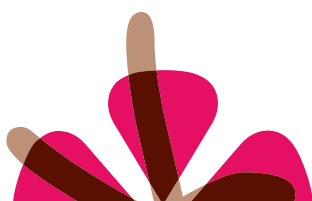
Halverwege de 20ste eeuw actualiseerde de Nederlandse pacifist en leraar Kees Boeke de ideeën van Ward. Hij breidde ze uit, paste Quaker-principes toe en implementeerde sociocratie in een school.

Om de besluitvorming volgens de sociocratische idealen in grotere groepen mensen toe te passen, gebruikte Boeke een systeem van delegatie van beslissingsbevoegdheid. Daarbij kiest een groep (kring) haar vertegenwoordigers en geeft hen beslissingsbevoegdheid om namens de groep op een hoger niveau besluiten te nemen.

Gerard Endenburg, oud-leerling van Boeke, werkte de principes van Boeke verder uit. Als ingenieur voegde hij de inzichten uit de cybernetica en het systeemdenken toe aan de sociale en politieke ideeën van Comte, Ward en Boeke. Dit resulteerde in de Sociocratische Kringorganisatiemethode (SKM), met wederom veel aandacht voor de wijze van besluitvorming "De regerende wijze van besluitvorming bepaalt ons gedrag", aldus Endenburg.

SOCIOCRATISCH CENTRUM

Endenburg implementeerde de SKM in 1970 in het elektrotechnische bedrijf dat hij eind jaren zestig overnam van zijn vader en gebruikte de sociocratische principes voor het eerst in een private organisatie. In 1978 richtte hij het Sociocratisch Centrum op om de, inmiddels diverse malen onderscheiden, sociocratische methode verder te ontwikkelen. Organisaties die met de methode willen werken, kunnen er terecht voor informatie en begeleiding.



* SKM: de basisregels

De SKM kent vier basisregels. Met deze eenvoudige, maar in de praktijk ingrijpende regels is iedereen in staat om invloed uit te oefenen op en verantwoording te dragen voor het beleid in de kring waarvan hij deel uitmaakt. Op basis van argumenten. De vier basisregels van SKM zijn:

I. Consent regeert de besluitvorming

De SKM gaat uit van het beginsel dat mensen ongelijke, unieke personen zijn. Bij besluitvorming zijn ze echter volstrekt gelijkwaardig. Om deze gelijkwaardigheid daadwerkelijk te realiseren, luidt een belangrijke regel van de SKM: consent regeert de besluitvorming. Het consentbeginsel houdt in dat pas sprake is van een besluit indien geen van de aanwezige kringleden beargumenteerd en overwegend bezwaar heeft tegen het nemen van dat besluit. Het consentbeginsel is niet hetzelfde als consensus en veto. Bij consensus zijn alle deelnemers aan de besluitvorming 'voor'. Bij consentbesluitvorming zijn ze niet tegen. Bij veto hoeft de 'tegen'-stemmer zijn bezwaar niet te beargumenteren.

MET HET RECHT VAN ARGUMENT

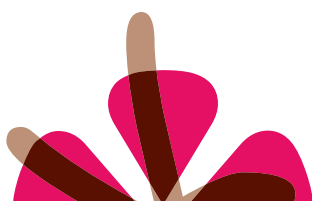
Bij consentbesluitvorming wordt bij een 'tegen'-stem altijd het argument genoemd en of het bezwaar overwegend is. Het gaat dus niet om het recht van veto, maar om het recht van argument. Bij deze manier van besluiten beschikt iedereen over hetzelfde middel om invloed uit te oefenen op de te nemen beslissingen. Deze op het oog idealistische erkenning van ieders gelijkwaardigheid is, volgens Endenburg, in feite een praktische manier om afwijkende behoeften en meningen niet te isoleren en tot frustraties of verzet te laten culminereren. Doordat geen enkel belang of mening wordt ontkend of genegeerd, worden evenmin onbestuurbare processen op gang gebracht.

Voor alledaagse beslissingen in uitvoerende processen is geen consent nodig: de sociocratische besluitvorming betreft immers alleen het beleid. Bovendien kan - als consent de besluitvorming regeert - in de praktijk binnen met consent vastgestelde grenzen ruimte ontstaan voor elke manier van besluiten (van autoritair tot geen beslissing nemen en van democratisch tot het raadplegen van een orakel).



2. Organisatie in kringen

De SKM voorziet in een plek waar de besluitvorming plaatsvindt: de sociocratische kring. Elke organisatie is, afhankelijk van aard en omvang, opgebouwd uit kleinere eenheden. Deze worden in de SKM met de term kringen aangeduid. Een kring is een groep personen die functioneel bij elkaar horen, zoals de afdeling of het team. Besluitvorming voor beleid vindt plaats in deze kring, binnen de grenzen van de direct bovenliggende kring (om te voorkomen dat ieder over alles gaat meepraten) en alleen in speciale kringvergaderingen.



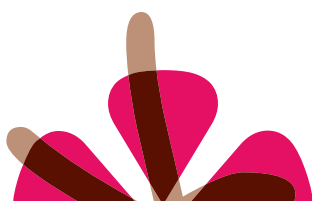
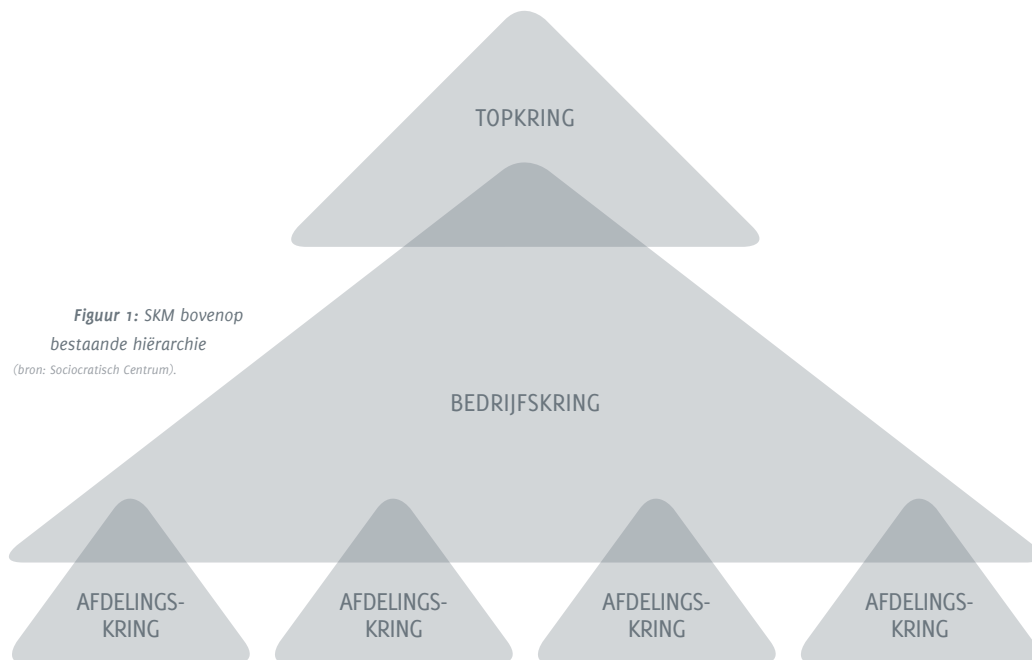
* SKM: de basisregels

EIGEN VISIE, MISSIE EN DOELSTELLING

Elke kring heeft een eigen visie, missie en doelstelling en delegeert aan de kringleden drie taken: leiden, uitvoeren en meten. Een organisatie van bijvoorbeeld vier lagen kan bestaan uit groepskringen, afdelingskringen, een bedrijfskring en een topkring. In deze topkring zijn alle belangen vertegenwoordigd. Deze is samengesteld uit bijvoorbeeld directieleden, afgevaardigden van de direct onderliggende kring en externe deskundigen, die het doel bepalen van de gehele organisatie en het daartoe te volgen beleid vaststellen. Deze kring is het enige punt van de organisatie waar koppeling met andere organisaties mogelijk is.

Daarnaast kunnen, naar behoefte (afhankelijk van de beleids- en uitvoeringsproblemen, marketingtaken, onderzoeksopdrachten enzovoorts), tijdelijk of permanent (sub)hulpkringen worden gevormd door mensen uit bestaande kringen, eventueel aangevuld door externen. Het doel daarvan is veelal beleidsvoorbereiding: er worden geen beleidsbesluiten genomen.

Voor de duidelijkheid: de kringorganisatiestructuur vervangt niet de bestaande structuur, maar wordt eraan toegevoegd. De SKM is daarmee een 'lege' methode, toepasbaar in elke organisatie en de bestaande hiërarchie intact latend (zie figuur 1).



* SKM: de basisregels

3. Dubbele koppeling

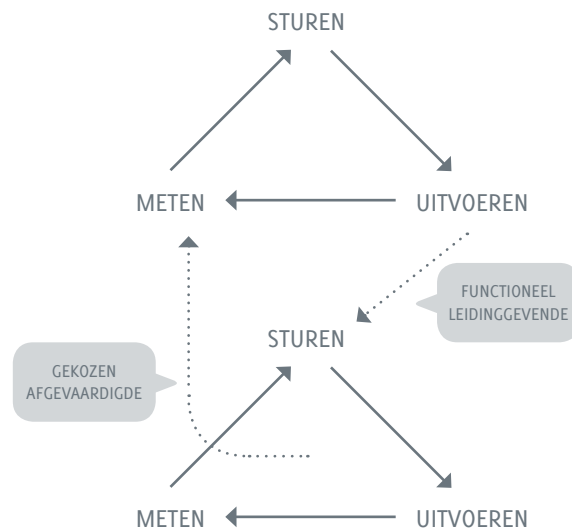
Een kring is relatief autonoom: deze kan alleen op zichzelf bestaan in relatie met andere kringen.

Doorgaans zullen binnen organisaties meer kringen nodig zijn. Om het kringproces in het geheel van kringen te handhaven, moeten ze op een specifieke manier worden gekoppeld. De verbinding tussen twee kringen bestaat binnen de SKM uit een dubbele koppeling, dat wil zeggen: ten minste twee leden van een kring nemen op voet van gelijkwaardigheid deel aan de besluitvorming in de direct bovenliggende kring. Dat zijn in elk geval de functioneel leidinggevende, die door de hogere kring is aangesteld, en één of meer afgevaardigden die door hun kring met consent zijn gekozen.

ONDERLING KRINGPROCES

Door koppeling van de kringen op deze manier kan ook tussen de kringen onderling een kringproces ontstaan. De doorstroming van de besluitvormingsprocessen in alle richtingen wordt veilig gesteld en het dynamische proces van de organisatie als geheel wordt nergens onderbroken.

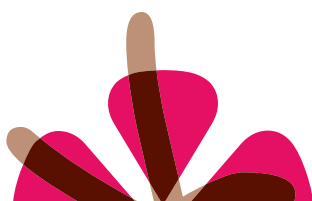
Deze koppeling is wezenlijk voor de SKM en anders dan het simpelweg verdubbelen van de enkele koppeling. Ook is ze anders van aard dan de zogenaamde linking pin van Likert of het toevoegen van nog iemand. In wezen komt het neer op het laten ontstaan van terugkoppeling (feedback).



Figuur 2: dubbele koppeling.

4. Open verkiezing van personen met consent

Voor elke functie en taak wordt naar de best passende persoon gezocht. Een open gesprek over eigen en elkaars mogelijkheden en belangen is daartoe onontbeerlijk. De keuze voor een persoon wordt uitsluitend gemaakt na een open discussie en met consent (uiteraard ook van de kandidaat zelf). Deze basisregel vloeit logisch voort uit de regel dat consent de besluitvorming regeert, maar omdat in de praktijk steeds weer bleek dat de sociocratische manier van het kiezen van personen nogal ongebruikelijk is, rechtvaardigde dit een aparte basisregel.



* SKM: De principes

Aan de eerder genoemde basisregels liggen enkele principes ten grondslag, die ik hieronder toelicht. Uitgangspunt is het kringproces, dat een dynamisch evenwicht in stand kan houden (voor lezers vertrouwd met de cybernetica zal onderstaande herkenbaar zijn).

Leiden - uitvoeren - meten

Een kringproces bestaat in principe uit drie delen om het evenwicht (de norm) in stand te houden:

- ✿ Een uitvoerend deel: voert opdrachten uit van het sturend deel
- ✿ Een metend deel: meet en geeft resultaten door aan het sturend deel
- ✿ Een sturend deel: vergelijkt meetresultaten met de norm en geeft afhankelijk van het verschil tussen norm en resultaat een opdracht aan het uitvoerende deel.

De lezer herkent in dit enkelvoudige kringproces wellicht het 'error-detection-correction' van het single-loop leren van Argyris en Schön.



Slingeren moet mogelijk zijn

Endenburg mag dit principe graag illustreren aan de hand van fietsen: hoe we ook ons best doen, we kunnen nooit fietsen in een exact rechte lijn. Om ons evenwicht te bewaren, moeten we continu sturen met de handen, constateren met de ogen en vergelijken met de hersenen. Slingeren moet dus mogelijk zijn om een doel te bereiken.

Mogelijkheid tot zoeken

Aan het enkelvoudig kringproces kunnen één of meer normen/opdrachten worden toegevoegd. Dan gaat het, in het voorbeeld van de fietser, niet alleen om evenwicht bewaren, maar bijvoorbeeld ook om de opdracht om op een brede weg te rijden. Dan kan het zijn dat de fietser dat deel van de weg opzoekt dat het minst glibberig is. Zo scheidt terugkoppeling de mogelijkheid tot zoeken.

Juist de mens heeft die mogelijkheid tot keuzes maken. Hij is in staat min of meer te voorspellen wat er komen gaat op basis van eerder opgedane ervaringen (risico op vallen als hij op het glibberige gedeelte gaat fietsen). Het kringproces geeft derhalve mogelijkheid tot optimalisatie onder condities van onzekerheid, adaptatie aan verandering en geheugenopbouw.

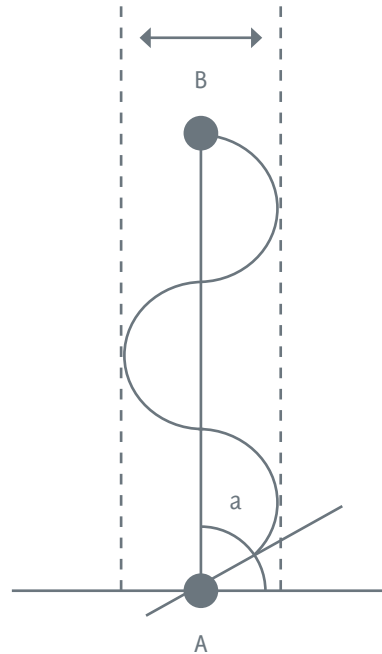


* SKM: De principes

Fouten maken moet - Doe meer met 'ongeveer'

Om een doel te bereiken, is fouten maken noodzakelijk volgens Endenburg. Afwijken van de norm moet, mits binnen grenzen die zijn afgesproken. Er is niet één juiste, exacte weg. Hij gebruikt daarvoor weer het voorbeeld van de fietser en betoogt dat je niet zonder enige afwijking recht op je doel kunt afgaan. De grootte van de afwijking (fout) is afhankelijk van vele factoren, maar een positief gerichte zoeknorm helpt om die fout zo klein mogelijk te houden.

Onderweg zijn wordt zo een voortdurend proces van 'ongeveer' en de afwijkingen van de norm geven steeds de mogelijkheid om de best mogelijke weg te kiezen. Wat aan ruimte voor slingeren rond een norm wordt getolereerd, is tevens de ingebouwde capaciteit voor creatieve zoekprocessen (trial-and-error en alle hogere leerprocessen) op dat terrein. Zie ter verduidelijking figuur 3, waarin de stip de fietser representeert die op weg is van A naar B met de stippellijnen als grenzen.



Figuur 3: afwijken binnen de afgesproken norm
(Bron: Endenburg, 2001)

Eindig maar onbegrensd

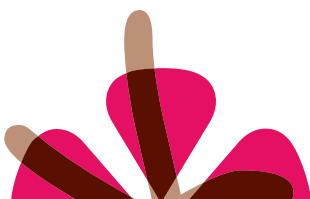
Een organisatie staat nooit geheel op zichzelf, maar maakt altijd deel uit van een groter, complexer geheel (bijvoorbeeld de samenleving) en is altijd gekoppeld aan andere organismen. Het kringproces moet gevoed worden door informatie uit die omgeving, anders sterft het af. Als kring moet het echter gesloten zijn, wil het sturende deel voldoende en actuele terugkoppeling krijgen. We spreken in dit verband ook wel van een half open, half gesloten eenheid.

Vrijheid van informatieverwerving

Vrije informatieverwerving is noodzakelijk om adequaat te kunnen sturen en vooruitgang te boeken.

Winst is voorwaarde, geen doel

De zelfoptimaliserende werking is voor alle levensoverdragende kringprocessen een economisch motief. Ruilen is voor overleven een onontbeerlijk proces. Net als winst heeft het begrip beloning echter vaak een beladen betekenis. Daardoor blijft een belangrijke eigenschap vaak onderbelicht: winst en beloning als meting en terugkoppeling en als instrument voor sturing (= het informatieaspect). In de SKM kent het beloningssysteem een vast en een variabel element en wordt belonen gebruikt om te meten en te corrigeren (te sturen).



* Tot slot

De SKM is geen panacee en kent zo haar eigen hindernissen en beperkingen. Nu theoretici en schrijvers die zich bezighouden met de lerende organisatie echter zelf niet met een praktische oplossing komen, brengen de concrete regels van de SKM de lerende organisatie wellicht wel iets dichterbij.

SOCIOCRATIE IN DE LITERATUUR

- Albeda, W., Endenburg, G., Romme, A.G.L., & Vliet, G.E. van (1998). *Perspectief op werk voor iedereen. Sociocratische visie op het werkgelegenheidsvraagstuk*. Delft: Eburon.
- Boeke, K. (1945). *Sociocracy. Democracy as it might be*. Retrieved January 15, 2013, from <http://worldteacher.faithweb.com/sociocracy.htm>.
- Buck, J.A., & Endenburg, G. (2012). *The Creative Forces of Self-organization*. Rotterdam: Sociocratic Center.
- Emmering, M., & Wierdsma, A.F.M. (2004). *Een cybernetische ingang naar organisatoneel leren. Alternatieve begrippen voor het herdenken van organiseren*. In: *M&O*, 2, 29-48.
- Endenburg, G. (2002). *Sociocratie, het organiseren van de besluitvorming. Gelijkwaardigheid bij het nemen van besluiten*. Delft: Eburon.
- Endenburg, G. (2001). *Sociocratie. Als sociaal ontwerp in theorie en praktijk*. Delft: Eburon.
- Endenburg, G. (1998). *Kennis, Macht en Overmacht. De lerende organisatie, in het bijzonder de sociocratische kringorganisatie*. Delft: Eburon.
- Louis, M.R. (1994). *In the Manner of Friends: Learnings from Quaker Practice for Organizational Renewal*. In: *Journal of Organizational Change Management*, 7 (1), 42-60.
- Meché, P. van der (2008). *Betrokken medewerkers door de sociocratische methode*. In: *SIGMA*, 3, 12- 15.
- Romme, A.G.L. (2004). *Unanimity Rule and Organizational Decision Making: A Simulation Model*. In: *Organization Science*, 15 (6), 704-718.
- Romme, A.G.L. (2003). *Making a Difference: Organization as Design*. In: *Organization Science*, 14 (5), 558-573.
- Romme, A.G.L. (1999). *Domination, Self-Determination and Circular Organizing*. In: *Organization Studies*, 20 (5), 801-831.
- Romme, A.G.L. (1997a). *Work, authority and participation: the scenario of circular organizing*. In: *Journal of Organizational Change Management*, 10 (2), 156-166.
- Romme, A.G.L. (1997b). *Organizational Learning, Circularity and Double-linking*. In: *Management Learning*, 28 (2), 14-160.
- Romme, A.G.L. (1996a). *Research Notes and Communications. A note on the Hierarchy-Team Debate*. In: *Strategic Management Journal*, 17, 411-417.
- Romme, G. (1996b). *Making Organizational Learning Work: Consent and Double Linking between Circles*. In: *European Management Journal*, 14 (1), 69-75.
- Romme, A.G.L. (1995). *Non-participation and system dynamics*. In: *System Dynamics Review*, 11 (4), 311-319.
- Romme, G., & Dillen, R. (1997). *Mapping the Landscape of Organizational Learning*. In: *European Management Journal*, 15 (1), 68-78.
- Romme, A.G.L., & Endenburg, G. (2006). *Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design*. In: *Organization Science*, 17 (2), 287-297.
- Romme, S., & Endenburg, G. (2002). *Het hoe en waarom van consentaandelen*. In: *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, mei, 243-247.
- Romme, A.G.L., & Endenburg, G. (2001). *Naar een nieuwe vormgeving van het aandeel*. In: *M&O*, 55 (3), 40-53.
- Romme, A.G.L., & Endenburg, G. (1998). *Een nieuwe visie op het aandeel*. In: *Economisch Statistische Berichten*, 83, 712-715.
- Romme, A.G.L., & Witteloostuijn, A. van (1999). *Circular organizing and triple loop learning*. In: *Journal of Organizational Change Management*, 12 (5), 439-453.
- Sociocratisch Centrum (2007). *De Sociocratische Kringorganisatiemethode*. Rotterdam.
- Ward, L.F. (1893). *From the Psychic Factors of Civilization*. Boston: Ginn & Company.

