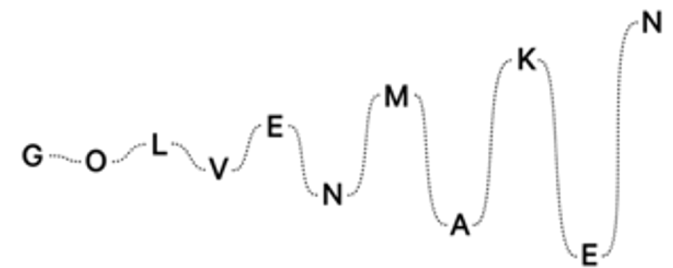


Inspiratie in zelfsturing

Sociocratie in de praktijk

Dette van Zeeland



Sociocratie 3.0

Effectief samenwerken op elke schaal



*Een praktische gids voor wendbare
en veerkrachtige organisaties*



flexibel



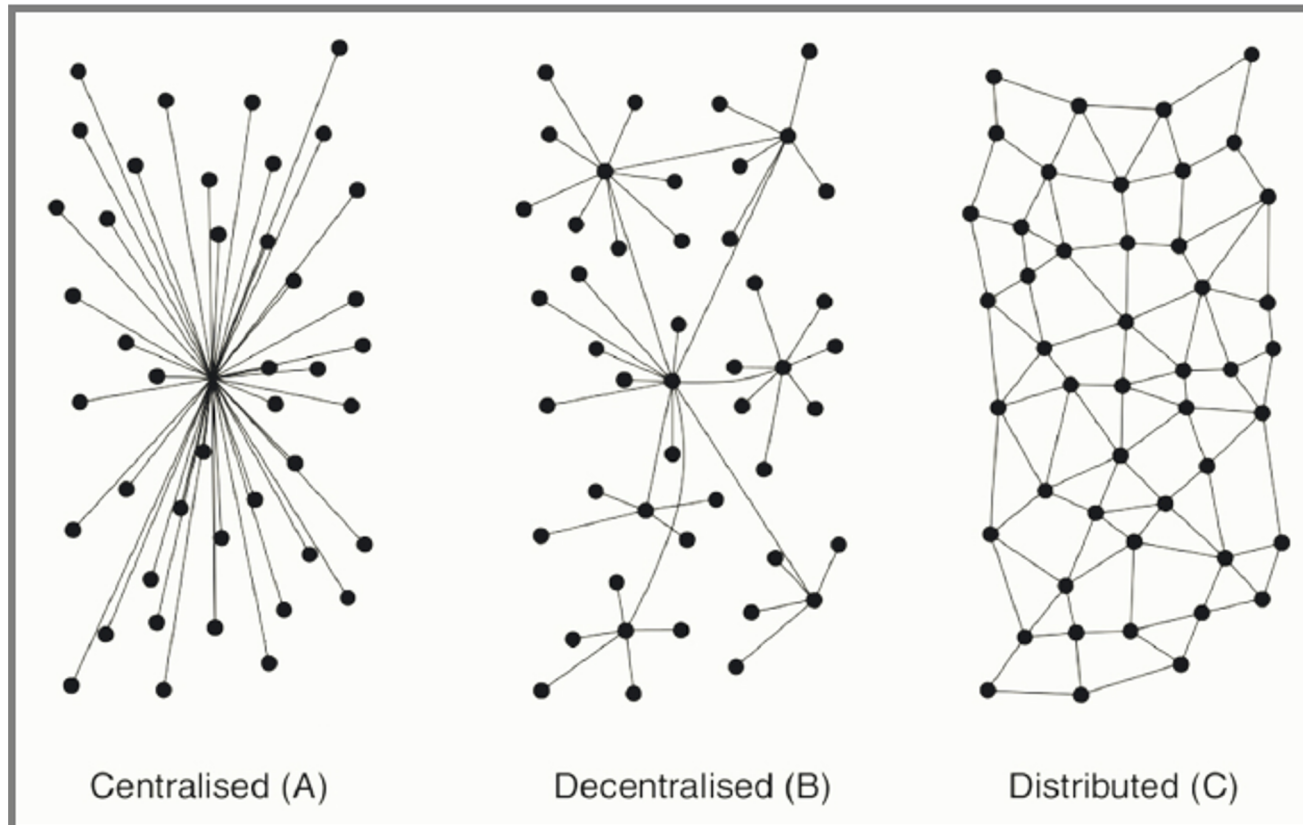
*gebaseerd
op principes*



gratis

© 2014 Het Openbaar Bestuur / Peter J. Oudekerk / Gemeente Rotterdam / Sociocratie 3.0 / Peter J. Oudekerk, 2014

www.sociocracy30.org



Centralised (A)

Decentralised (B)

Distributed (C)

Navigeren via spanningen

Observatie
Gevoel
Behoeftte
Verzoek

Verbindende
Communicatie
als basis



Observatie
Effect
Behoeftte
Gewenste impact

Sociocratie 3.0

*Het is niet
'het een óf
het andere',
het is 'beide
en méér'!*

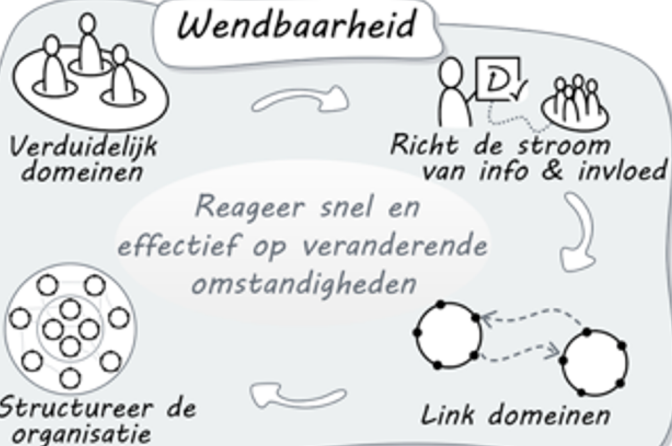


*Goed genoeg
voor nu en
veilig genoeg om
te proberen*



Vier dimensies

Wendbaarheid



Uitvoering



Participatie



Besluitvorming



Zeven principes



Transparantie

Maak alle informatie beschikbaar voor iedereen in de organisatie, tenzij er een reden is voor vertrouwelijkheid



Continu Verbeteren

Breng continu kleine veranderingen aan om empirisch leren mogelijk te maken

ik jij



Gelijkwaardigheid

Betrek mensen bij het maken en evolueren van afspraken die hen raken



Consent

Geef, zoek en integreer bezwaren tegen beslissingen en acties



Effectiviteit

Investeer alleen tijd in die dingen die je dichterbij brengen bij het bereiken van je doelen



Accountability

Reageer wanneer iets nodig is, down war je mee hebt ingestemd en neem verantwoordelijkheid voor de koers van de organisatie



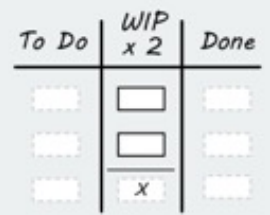
Empirisme

Test alle veronderstellingen door voortdurend te experimenteren en evalueren

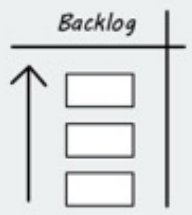
Organizing Work



Pull system for work



Limit work in progress



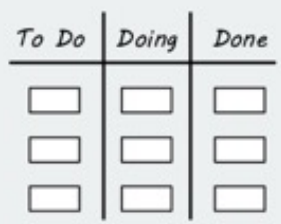
Prioritize Backlogs



Retrospective



Daily Stand-up



Visualize work



Planning & Review Meetings



Co-creation and Evolution



Navigate Via Tension



Role Selection

Evaluate and Evolve Agreements 

Describe Organizational Drivers 

Driver Mapping 

Resolve Objections 

Respond to Organizational Drivers 



Objection 

Those Affected Decide 

Co-Create Proposals 

Proposal Forming 

Consent Decision Making 

Waarom belangrijk?

cultuur van vertrouwen

veiligheid

betrokkenheid

volwassen arbeidsrelaties

eigenaarschap opnemen

gedeeld leiderschap

Waarom relevant?

**effectieve praktijken
laagdrempelig
op uitnodiging
bij wijze van experiment
vanuit behoefte
meet them where they are**

Beslissingen nemen in consent

Hoe je de collectieve wijsheid optimaal kan inzetten

Consent besluitvorming



Consent Besluitvorming

1 Presenteer driver en consent over de driver

"Relevant voor ons om te beantwoorden?"

"Voldoende helder beschreven?"



2 Presenteer voorstel

3 Verklarende vragen?

"Begrijp je het voorstel zoals het beschreven is?"

Vermijd "waarom" vragen. Focus op "Wat bedoel je?"



Gebruik rondjes!

4 Korte reactie

"Wat zijn je gevoelens en gedachten over het voorstel?"

Uitgebreide versie

In deze spiekbriefjes vind je bij elke stap de vragen die je als facilitator kan stellen

Uitgebreide versie

5 Zijn er bezwaren?

Je kan handgebaren gebruiken om tegelijkertijd je antwoord te tonen.



6 Integreer bezwaren

...één voor één.



Integreer informatie en wijsheid en verbeter het voorstel, tot er geen bezwaren meer zijn.

7 VIER!



Jullie maakten een afspraak!

8 Overweeg de bezorgdheden

Luister naar de bezorgdheden als daar tijd voor is.

Ze bevatten mogelijks manieren om het voorstel te verbeteren. Noteer ze minstens als evaluatiecriteria van de net gemaakte afspraak.



Integreer bezwaren

1 Begrijp de reden



2 Kwalificeer het bezwaar



Is iemand het (deels) oneens dat de initiële reden een bezwaar onthult, behandel deze nieuwe reden dan als een mogelijk bezwaar tegen de eerste reden

Overweeg of deze reden kwalificeert als een bezwaar? Is iemand het daar (deels) oneens mee?

**nodig mensen met tegenstrijdige redenen uit om in een gesprek (timebox) de synergie te vinden*

3 Stel wijziging voor

Vraag de persoon die bezwaar had:

Zie je een manier om dit voorstel te wijzigen zodat het bezwaar opgelost wordt?

Indien niet, vraag het de anderen.

4 Zijn er tegen deze wijziging?

Ja  *Nee*  *ga naar stap 5*  *ga naar stap 6*



Integreer bezwaren

1 Luister naar de reden



2 Kwalificeer het bezwaar

Ga na of de reden wijst op mogelijke schade of een onmiddellijke verbetering.

Kan je de reden begrijpen?

3 Stel wijziging voor

"Zie je een manier om dit voorstel te wijzigen zodat het bezwaar opgelost wordt?"

Vraag het eerst aan de persoon die het bezwaar aanbracht, daarna aan de anderen.

TIPS

- * knikken is voldoende als antwoord
- * zodra enkelen van de groep de reden begrijpen, kan het bezwaar gekwalificeerd worden!
- * wanneer niemand de reden begrijpt, vraag dan degene met het bezwaar om de reden opnieuw of anders uit te leggen
- * werk alle misverstanden weg

Niemand is slim genoeg om 100% fout te zijn!

4 Zijn er tegen deze wijziging?



Ja  *Nee*  *ga naar stap 5*  *ga naar stap 6* 

5 Integreer tegen de wijziging

Ontdek een wijziging aan het voorstel waartegen geen bezwaren meer zijn

Denk beide en meer.

Nodig de mensen met een bezwaar uit tot een time-boxed gesprek.

Begin bij het begin:

1. Luister naar de reden
2. Kwalificeer het bezwaar
3. Stel wijziging voor
4. Zijn er bezwaren tegen de wijziging?

Er is altijd een volgende, iteratieve stap!

6 *Zoom terug uit naar het gehele voorstel.* Zijn er nog tegen het gewijzigde voorstel?

Ja  *Nee*  *ga naar stap 7*
start opnieuw vanaf stap 1

7 Vier!

Jullie maakten een afspraak!

8 Overweeg de bezorgdheden

De bezorgdheden overwegen kan manieren onthullen om de afspraak verder te verbeteren, als daar tijd voor is.

Noteer de bezorgdheden en volg ze op.

Hoe faciliteer je dit proces?

- Gebruik rondjes waarin iedereen om beurten aan het woord is terwijl de andere actief luisteren.
- Begin met consent te zoeken op de driver. Is dit inderdaad de probleemstelling of uitdaging waar we ons over willen buigen? Willen we nog iets veranderen aan de formulering? Is het voor iedereen duidelijk?
- Laat -liefst de eigenaar- het voorstel presenteren. Nodig de deelnemers in een rondje uit om verduidelijkende vragen te stellen over het voorstel. Nog geen meningen, reflecties, mogelijke bezwaren en bezorgdheden. Begrijpt iedereen wat er staat?
- Laat iedereen een korte reactie op het voorstel geven in een rondje. Dit zorgt voor 'ontluchting' en ontlading.

Hoe faciliteer je dit proces?

Tips

- Dan ga je over tot het zoeken van consent. Verwelkom mogelijke bezwaren of bezorgdheden. Vraag iedereen om zijn hand te tonen, zodat jij als facilitator weet dat iedereen klaar is om zich uit te spreken. Laat iedereen dan tegelijk een reactie tonen via de handgebaren nadat jij hebt afgeteld, zodat er geen beïnvloeding is.
- Bij bezwaren: de argumenten eerst kwalificeren en scheiden van oplossingen. Als degene die bezwaar uit geen oplossing heeft, vraag het dan in de groep.
- Zoek consent op aanpassingen en daarna terug uitzoomen naar het geheel en daar consent op zoeken.
- Als er meerdere mogelijke bezwaren zijn: beluister ze eerst en bepaal welke het meest fundamenteel is en best eerst behandeld wordt.
- Beluister en/of noteer de bezorgdheden aan het einde van het proces en gebruik deze bij de evaluatie.

Voorbeeld van het proces:

<https://www.youtube.com/watch?v=uJG5f4EBGGQ&t=13s>

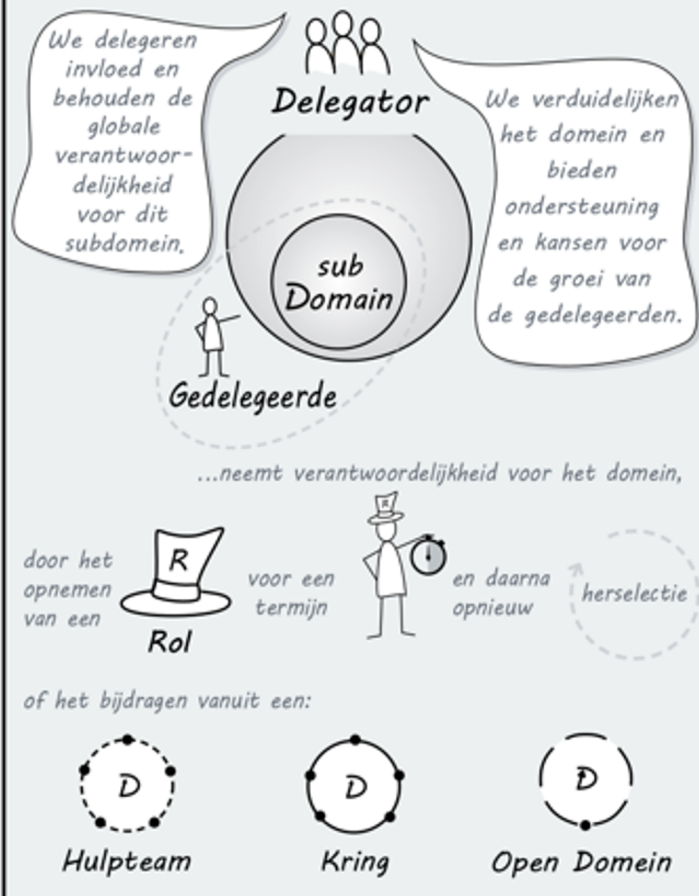
Via Thriveincollaboration You Tube kanaal



Structuur

Naar welke helderheid over de organisatie zoek je?

Delegeer invloed



Verduidelijken van domeinen

Een duidelijk afgebakend gebied van invloed, activiteit en besluitvorming binnen een organisatie

Domeinbeschrijving

RRR Delegator: _____

D Primaire Driver

Kernverantwoordelijkheden
○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____

Ⓜ Grenzen (afhankelijkheden, rapportering, etc)

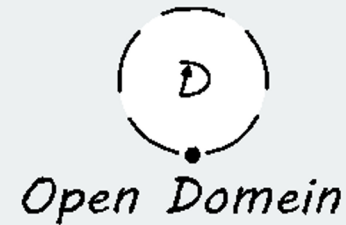
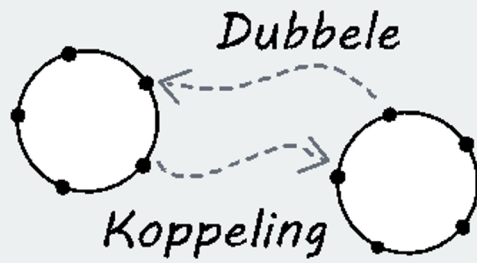
Ⓜ Middelen (budget, tijd, tools, privileges, etc)

🗨️ Gewenste kwaliteiten, vaardigheden, ervaring
○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____

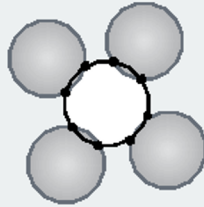
?✓ Evaluatiecriteria
○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____

📅 Review datum(s) _____

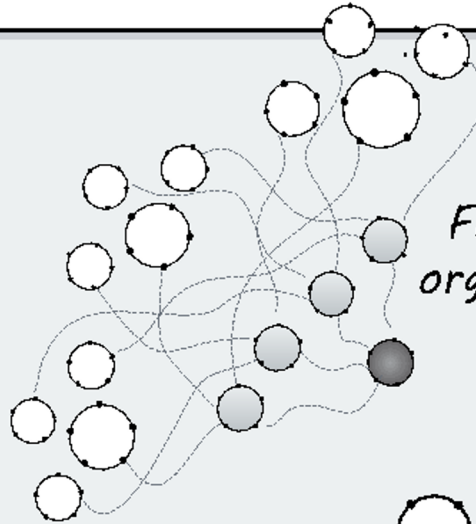
Bouwen van Organisaties



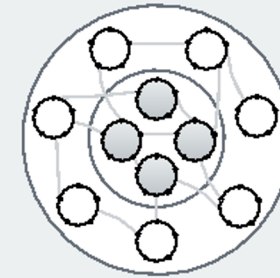
Organisatiestructuren



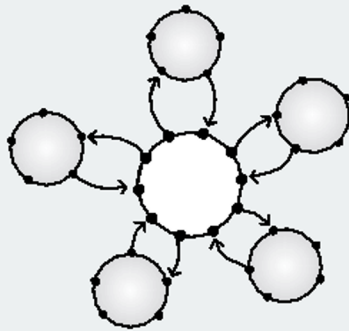
Kring van afgevaardigden



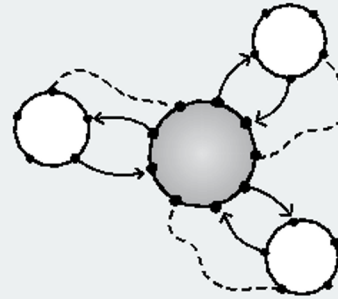
Fractale organisatie



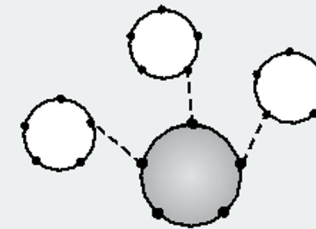
Perzik organisatie



Dubbel gekoppelde hiërarchie



Service organisatie



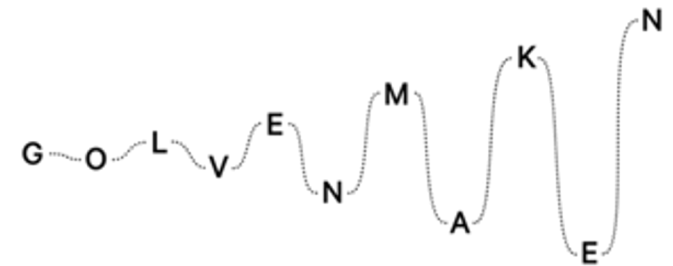
Service team

Het onderscheid tussen

Zelfsturing (gov)

&

Zelforganisatie (ops)



Governance

Het bewust maken en evolueren van beslissingen die effect hebben op de manier waarop een (team of individu binnen de) organisatie waarde creëert.

Zelfbesturing

Mensen die zichzelf besturen binnen de grenzen van hun domein.

Zelforganisatie

Mensen die in onderling overleg zichzelf organiseren, zonder invloed van buitenaf.

Operations

Mensen die werk uitvoeren en zelf hun dagelijkse activiteiten organiseren binnen de grenzen die door governance werden gesteld.

Governance vs Operations

Driver



Wordt dit gedekt door een eerdere beslissing?

Nee

Ja

Zal deze beslissing toekomstige beslissingen of acties bepalen?

JA

NEE

Governance Board

Operations Board

	Te beslissen	Agenda	Beslist
prioriteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Te doen	in uitvoering	Klaar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WIP limiet

groepen nemen beslissingen in

Governance Meeting



met als resultaat

of

Afspraken

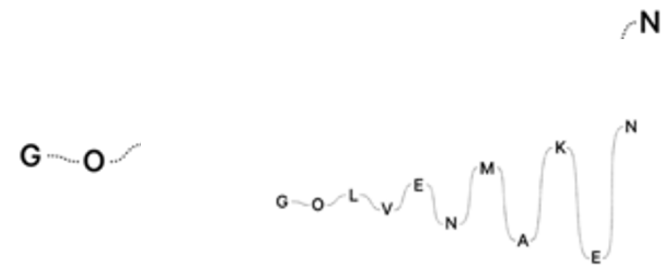






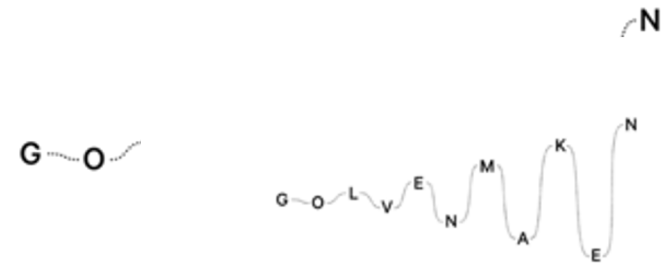
Basisprincipes

- **Goed genoeg voor nu** : domeinbeschrijving is een voorzet
- **Veilig genoeg om te proberen**: rol mogen teruggeven en hulp vragen
- **Eigenaarschap opnemen**: strategieën ontwikkelen en voorleggen
- **Leren door te doen**: starten, met regelmatige feedback en uitwisseling
- **Snel evalueren**: Elkaar helpen groeien door peer reviews op rol/cirkelniveau
- **Opvolging**: Goede afspraken over overdracht en kaders
- **Besluitvorming**: Leren om gezamenlijk, in consent beslissingen te nemen



Volgende stappen

- **Rol selectie:** de domeinen bevolken en strategieën uitwerken
- **Domeinbeschrijving:** verder toeëigenen
- **Linken:** doorstroming voorzien
- **Zelfsturing :** Governance Meetings doen (per domein en in CvA)
- **Zelforganisatie:** Werken met planningsborden (backlog)
- **Rol/cirkel ontwikkeling:** snel met Peer Reviews beginnen
- **Cirkel van Afgevaardigden:** maandelijks, openbaar, lege stoel, op toerbeurt





Meer informatie over Sociocratie 3.0

S3 website

www.sociocracy30.org

met tal van bronmateriaal

S3 informatie in het Nederlands via Golven Maken:

<https://www.golvenmaken.be/sociocratie-30>

S3 trainingen: www.golvenmaken.be

S3 Meetups: <https://www.meetup.com/nl-NL/S3-Meetup-Antwerp/>

(ook Gent, Hasselt, Leuven en Brussel)

S3 videos met voorbeelden van de processen:

<https://www.youtube.com/channel/UCvFNTXU0g3xYKj2TnJv9Gnw>

G O L V E N M A K E N

Dette van Zeeland
www.golvenmaken.be