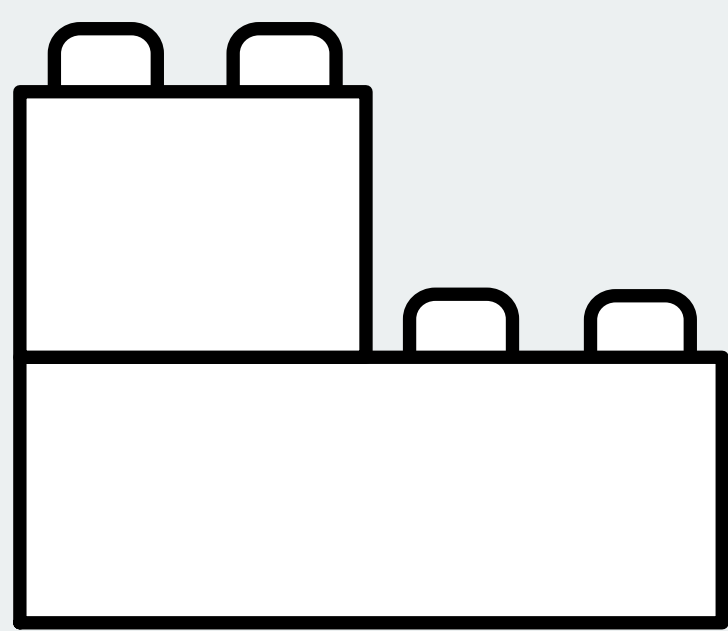


# *Sociocratie 3.0*

*Effectief samenwerken op elke schaal*



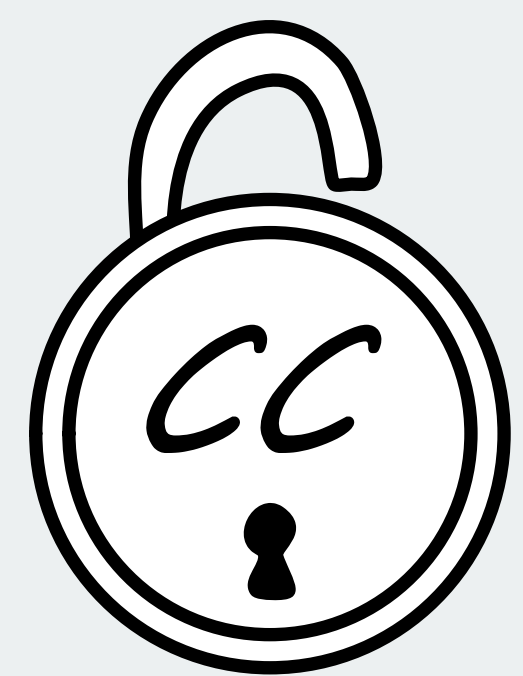
*Een praktische gids voor wendbare  
en veerkrachtige organisaties*



*flexibel*



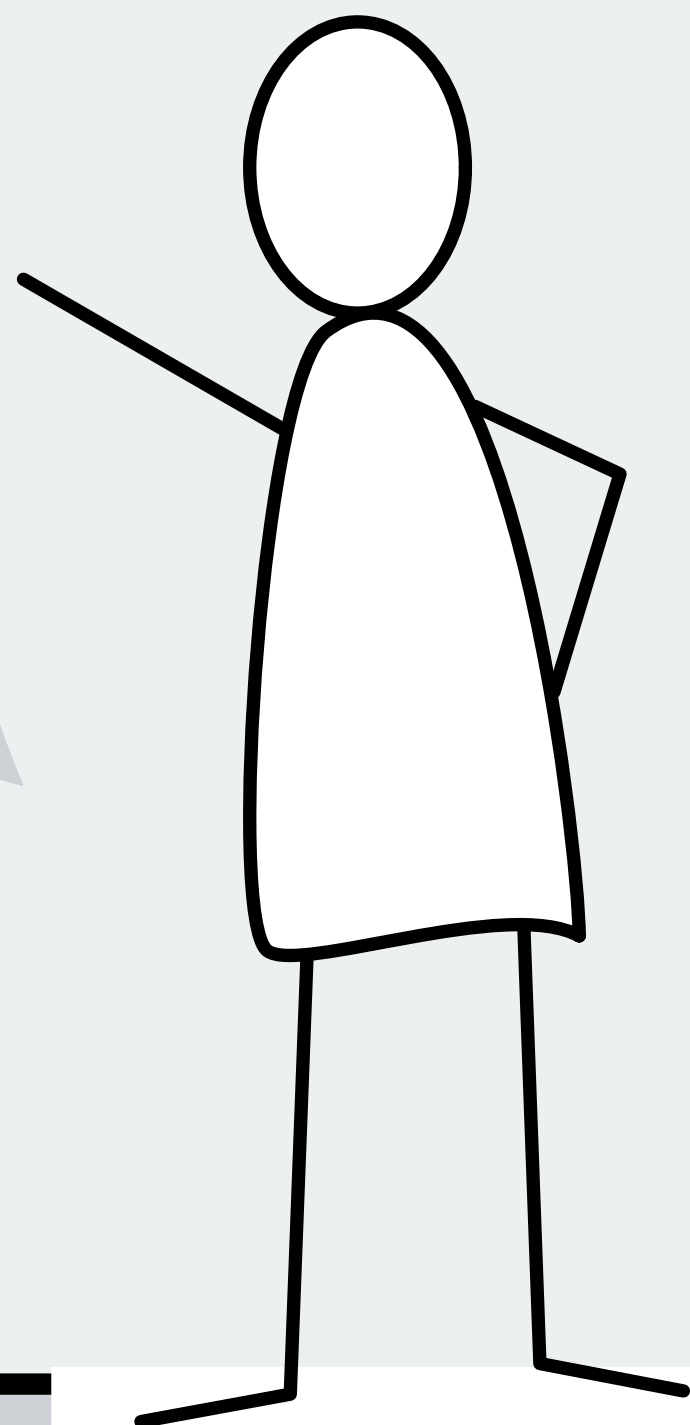
*gebaseerd  
op principes*



*gratis*

# *D*river om te leren over S3

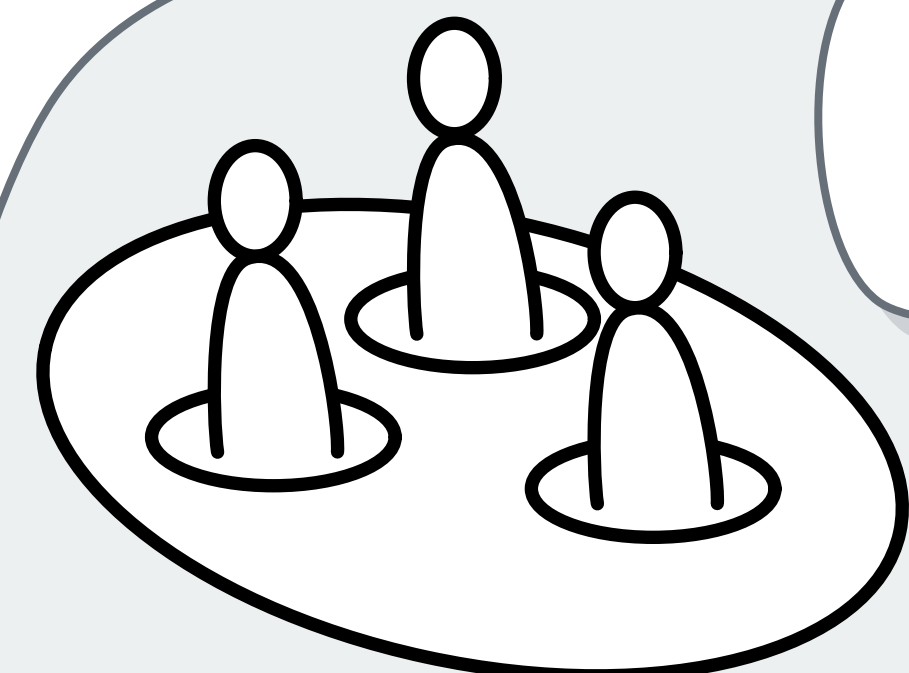
*Mensen in organisaties zoeken naar manieren om door complexiteit te navigeren, betrokkenheid te vergroten en zich snel aan te passen aan veranderende contexten. Er is behoefte aan technieken en structuren die effectieve samenwerking ondersteunen, de productiviteit verhogen en helpen om uitdagingen om te zetten in kansen om te innoveren en leren.*



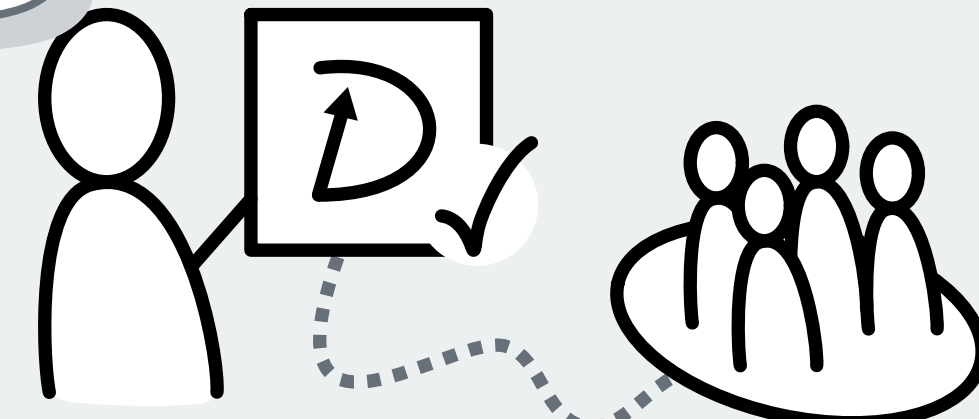


# Vier dimensies

## Wendbaarheid

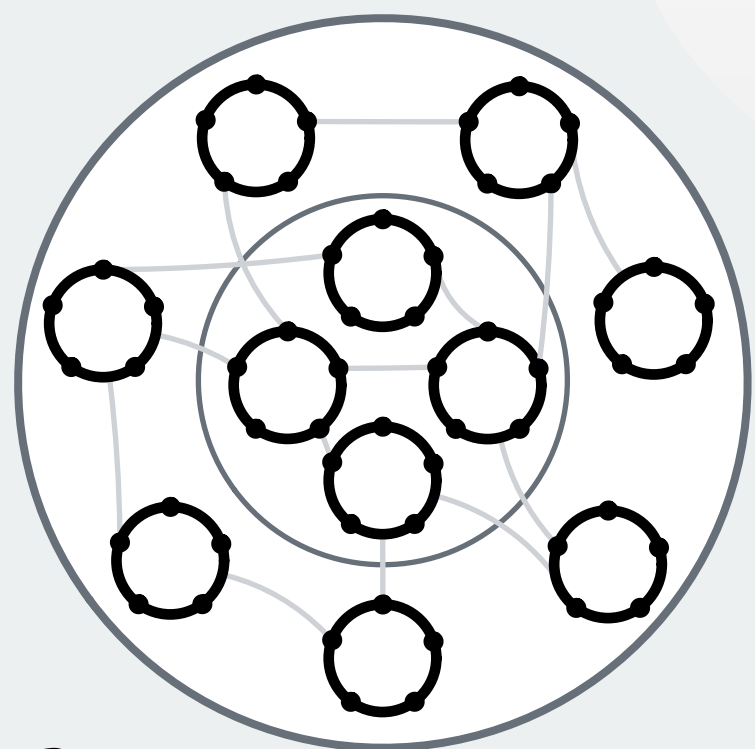


Verduidelijk domeinen

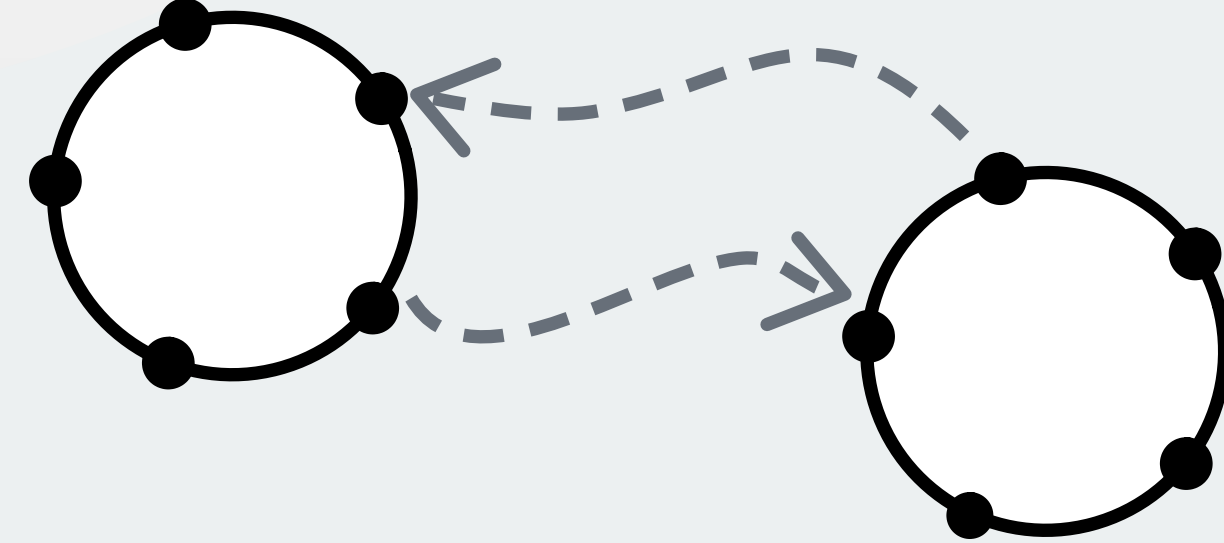


Richt de stroom van info & invloed

Reageer snel en effectief op veranderende omstandigheden

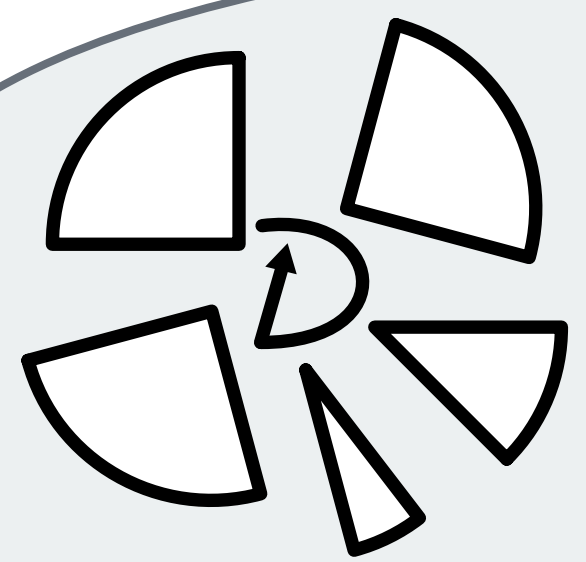


Structureer de organisatie

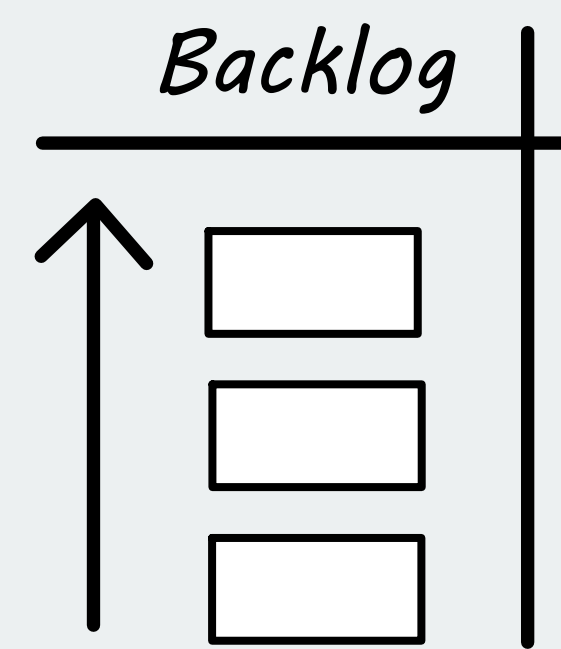


Link domeinen

## Uitvoering

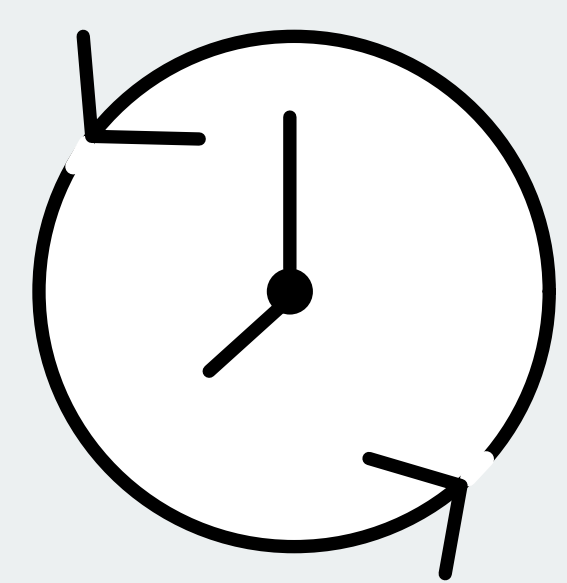


Identificeer & verspreid werk

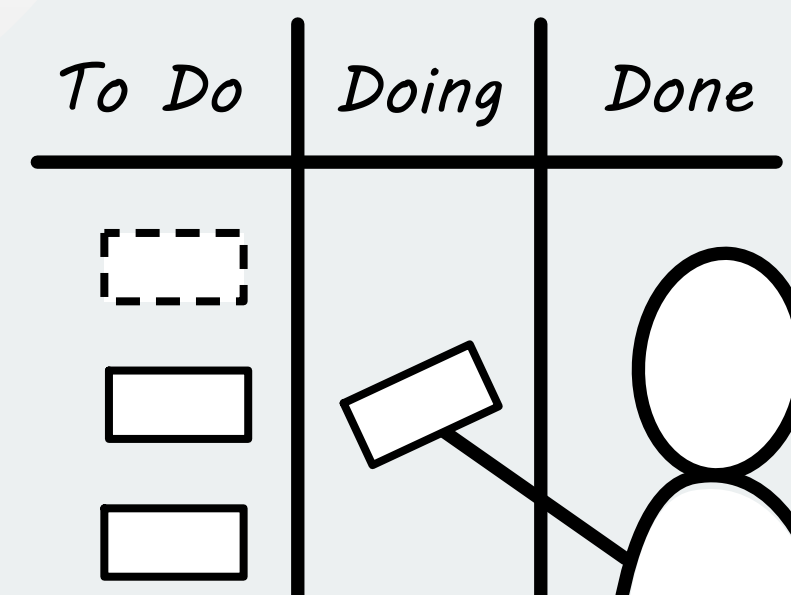


Prioriteer backlogs

Doe wat nodig is om maximale waarde te creëren

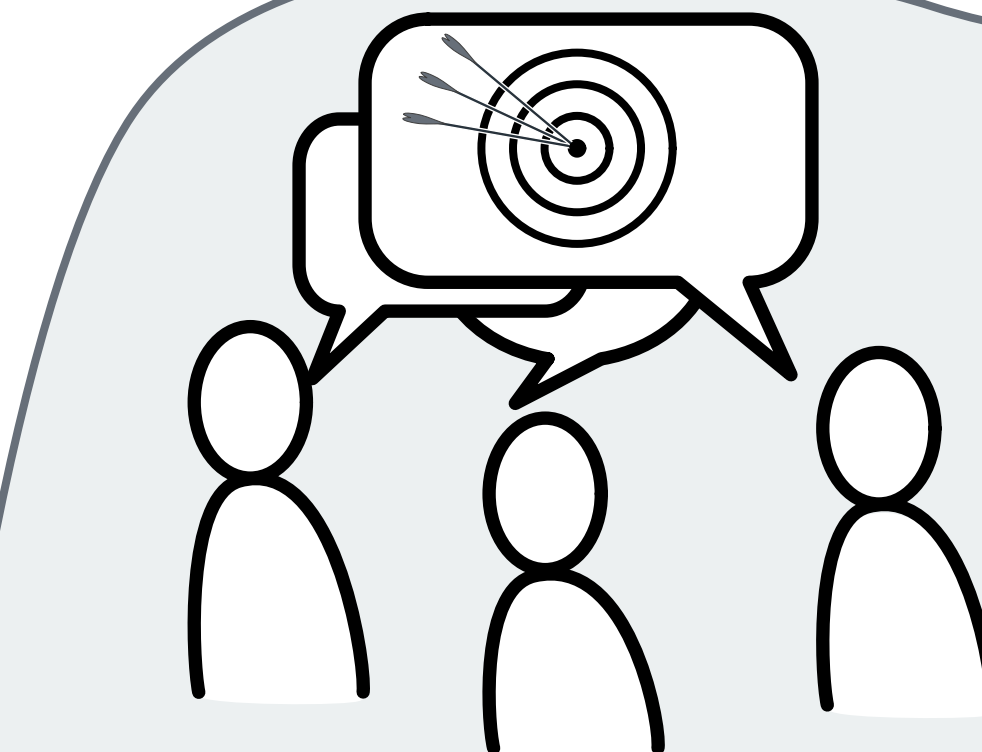


Review & verbeter

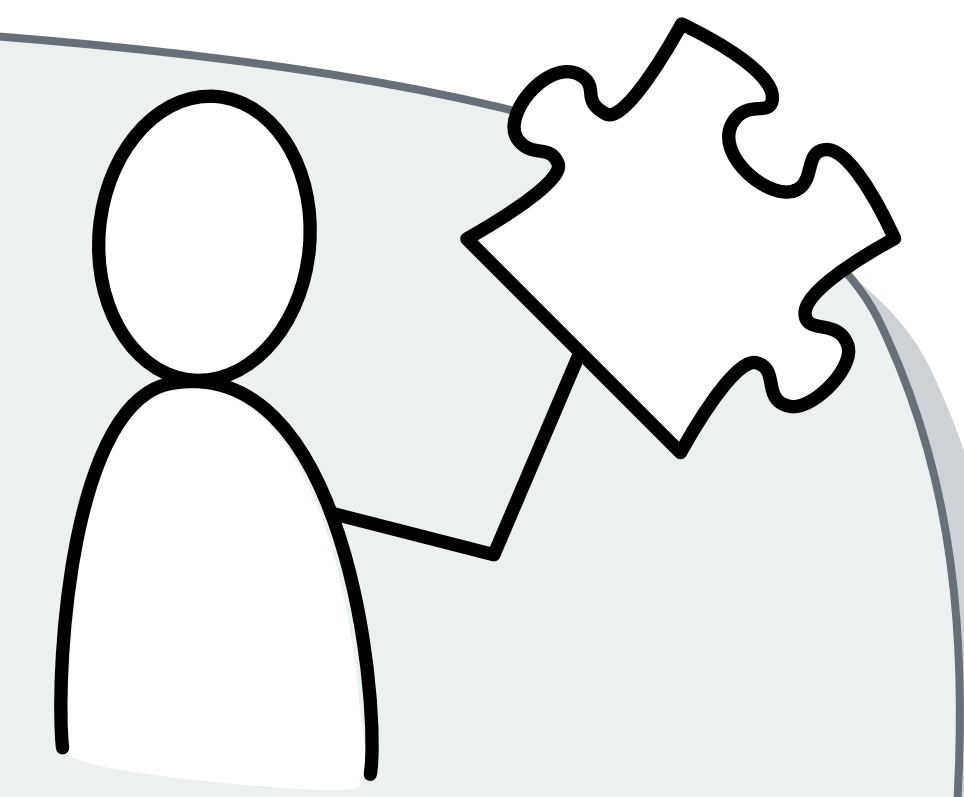


Pak werk op

## Participatie



Focus interactie

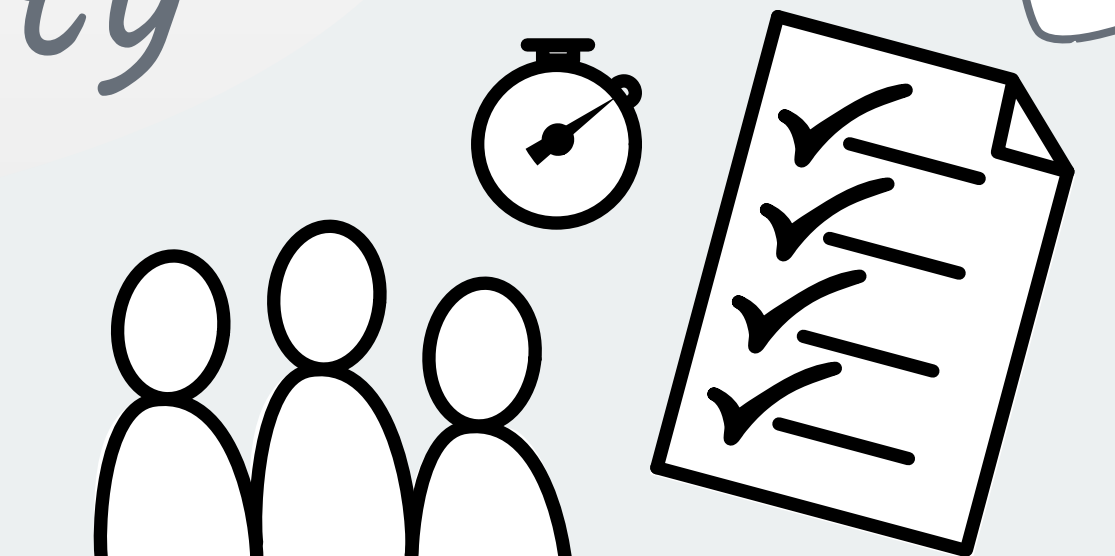


Draag bij

Ontwikkel en behoud betrokkenheid en accountability

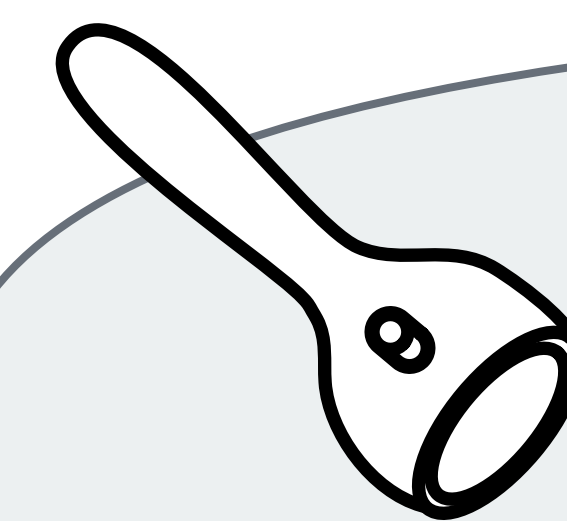


Leer & groei

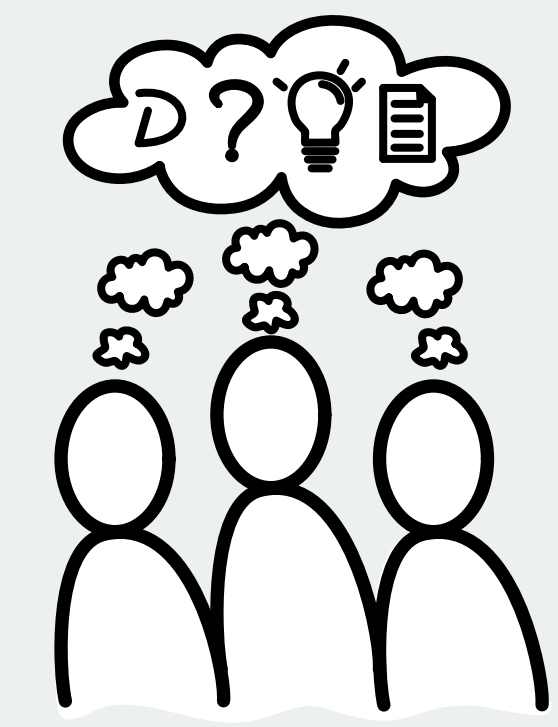


Bouw de samenwerking op

## Besluitvorming

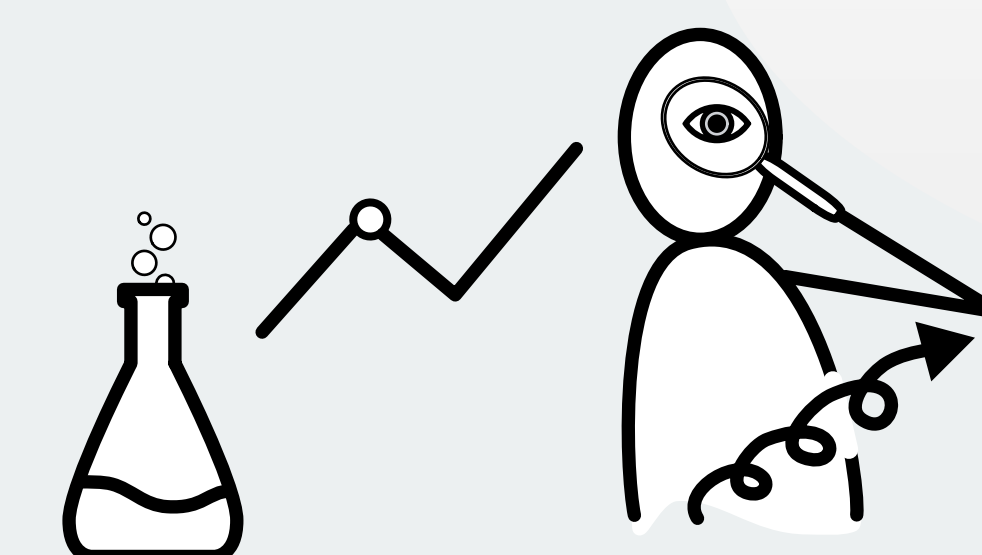


Duid WAAROM



Cocreëer Experimenten

Benut collectieve intelligentie om effectieve besluiten te nemen en evolueren



Experimenteer en leer



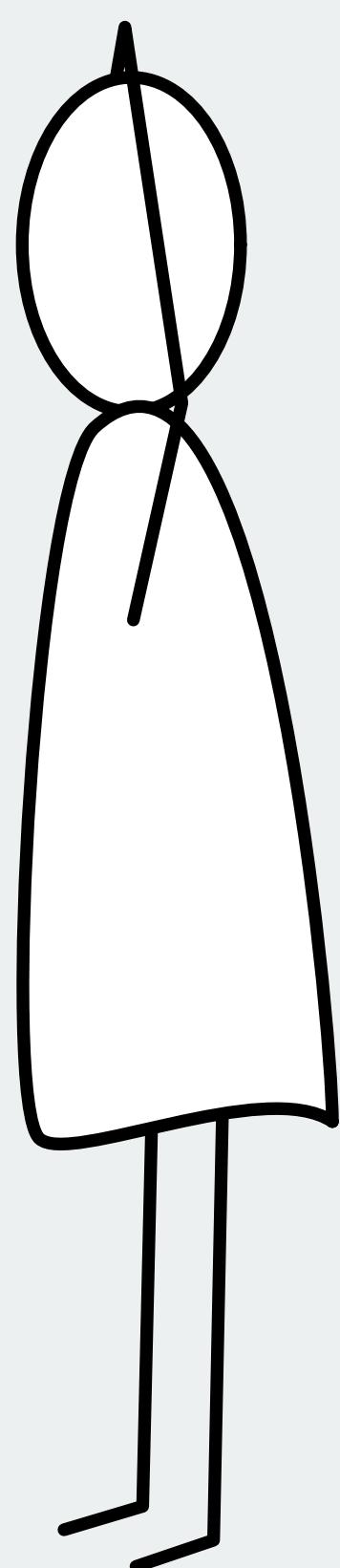
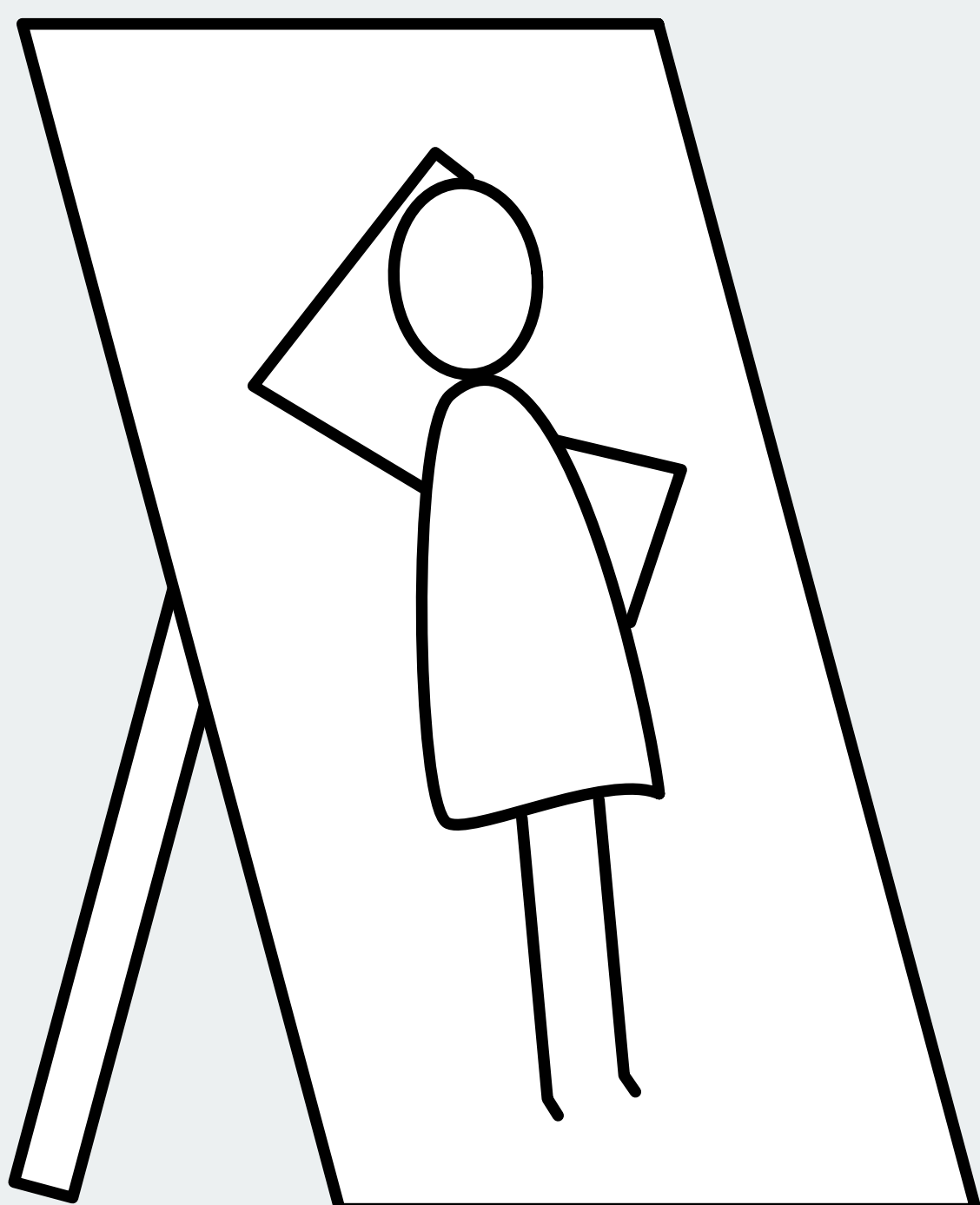
Goed genoeg? Veilig genoeg?



# Artful Participation



*Is mijn gedrag op dit moment de meest waardevolle bijdrage\* aan de effectiviteit van deze samenwerking?*



*\*betekent mogelijk ook zwijgen, onderbreken, bezwaar uiten of zelfs afspraken verbreken*

# Geschiedenis & Evolutie

**SOCIO~CRATIE**  
{de medemens} {regeert}

Agile & Lean

Sociocratische  
Kringorganisatie-  
Methode

3.0

August  
COMTE  
Sociale ideeën  
Wetenschappelijke  
methode

Lester Frank  
WARD  
Democratie

Kees  
BOEKE  
Quakers  
Vergader  
Praktijken

Engineering

Holacracy

Open source

Sociocracy 3.0

James  
PRIEST

Bernhard  
BOCKELBRINK

1851

1881

1926

1970

2008

2014

1.0

2.0

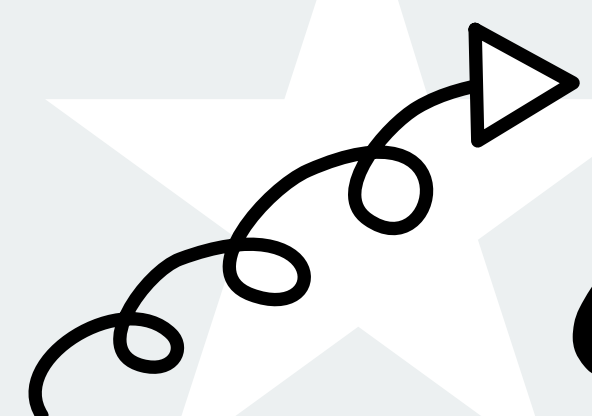


# Zeven principes



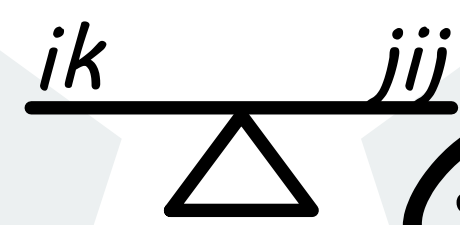
## Transparantie

*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*



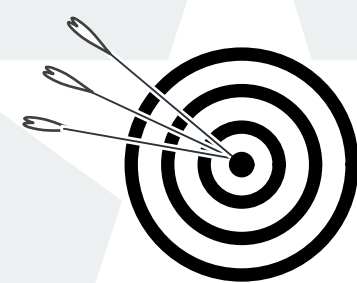
## Gelijkwaardigheid

*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*

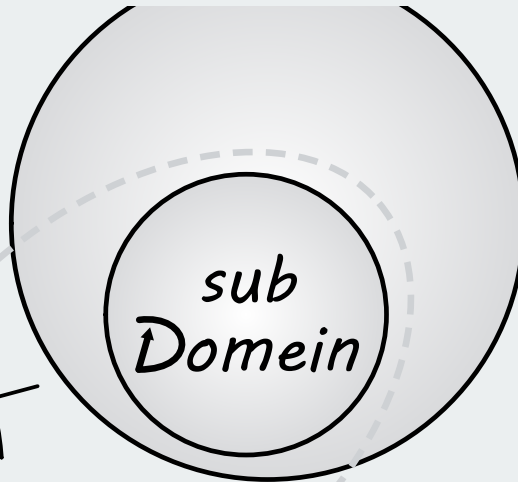
# Delegeer Invloed

We delegeren invloed en behouden de overall verantwoordelijkheid voor dit subdomein



Delegator

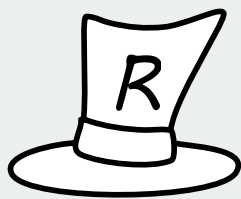
We verduidelijken het domein en bieden ondersteuning en kansen voor de groei van de gedelegeerden



Gedelegeerde

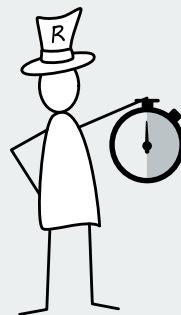
...neemt verantwoordelijkheid voor het domein,

door het opnemen van een



Rol

voor een termijn

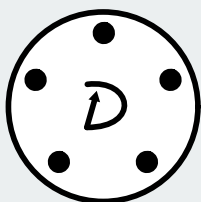


waarna

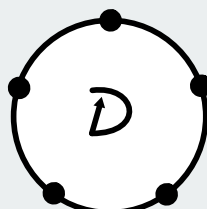
herselectie



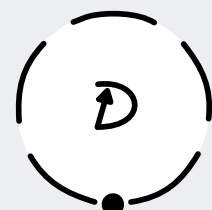
of het bijdragen vanuit een:



Hulpteam

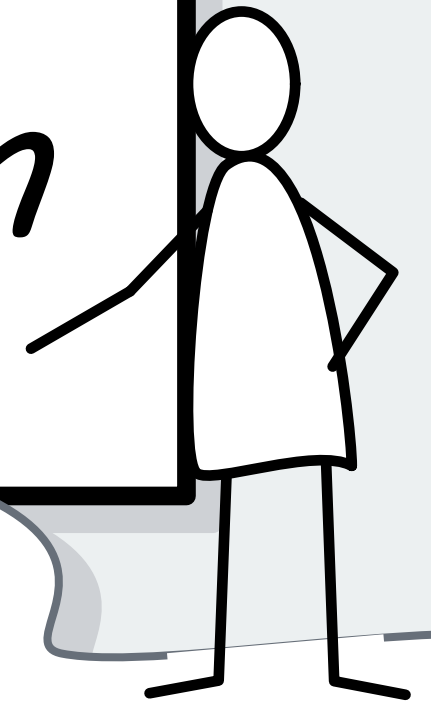


Cirkel



Open Domein

# Verduidelijken van domeinen



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

## Domeinbeschrijving

 *Primaire Driver*

---

*Kernverantwoordelijkheden*

○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

 *Kaders*  
(afhankelijkheden, rapporteren, etc)

---

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

---

 *Gewenste kwaliteiten, vaardigheden, ervaring*

○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

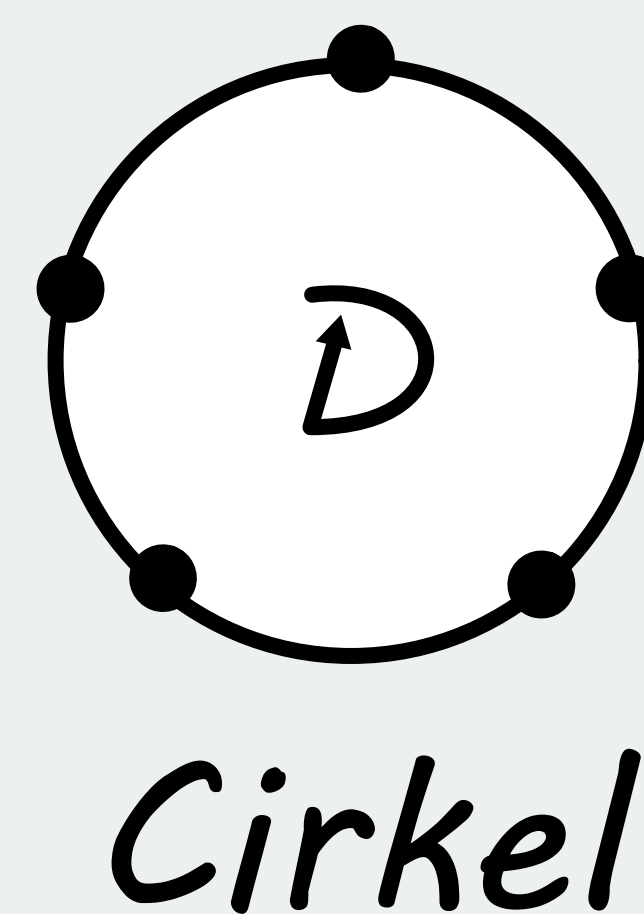
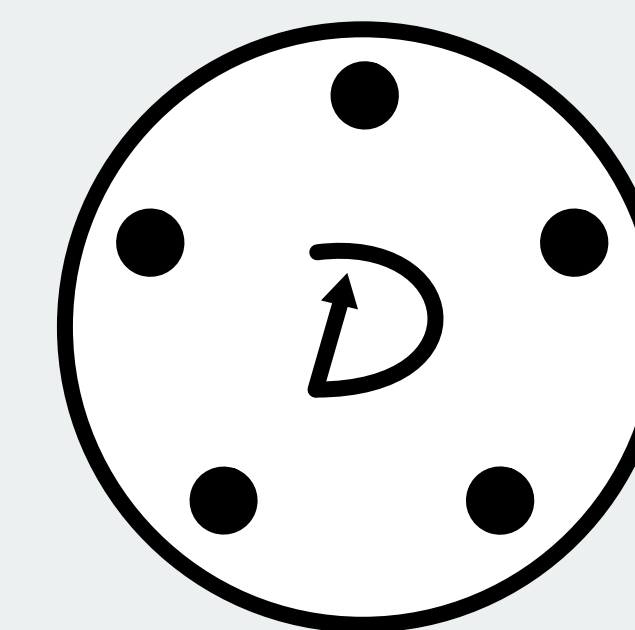
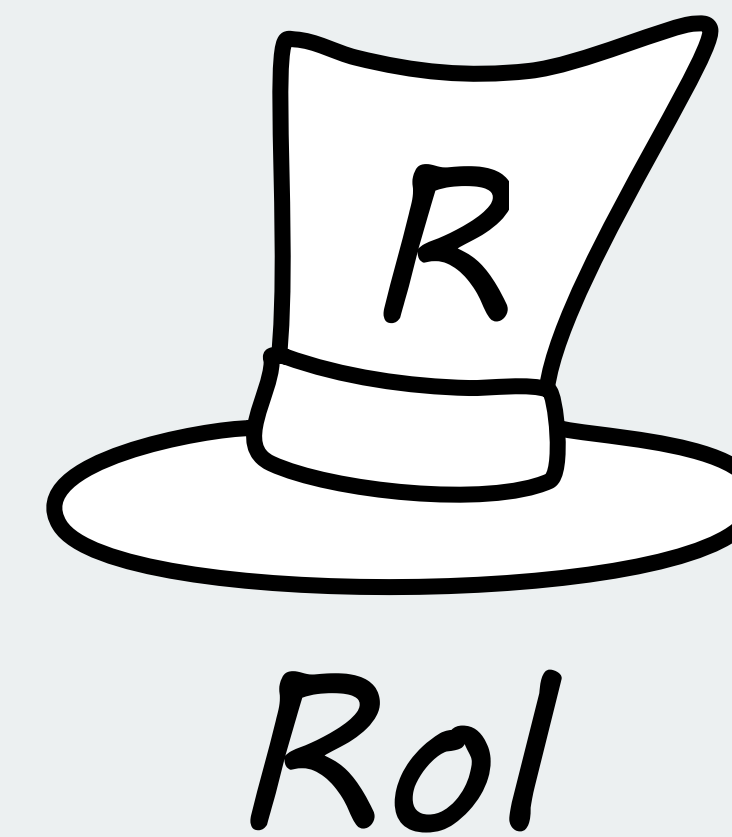
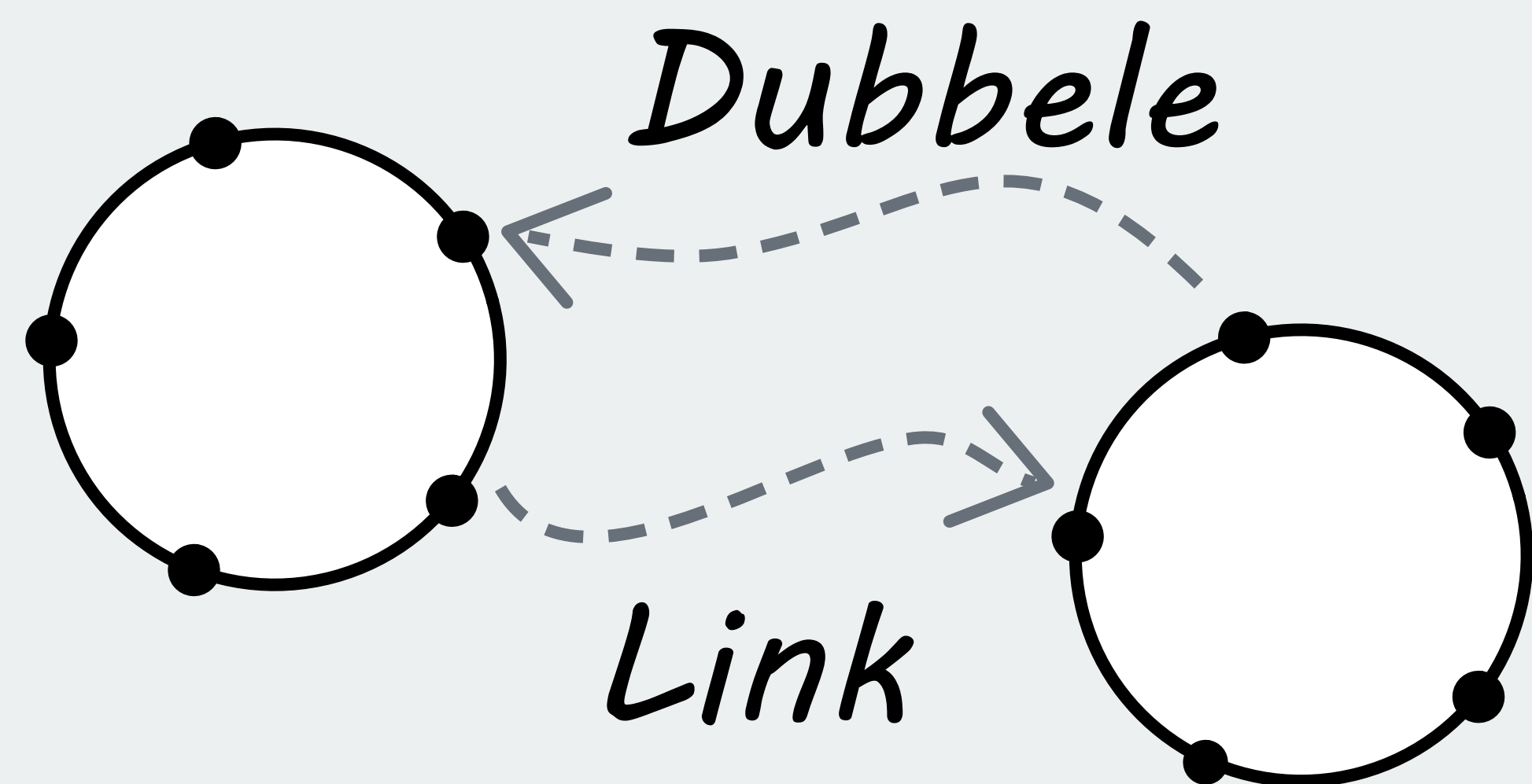
?✓ *Evaluatie criteria*

○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

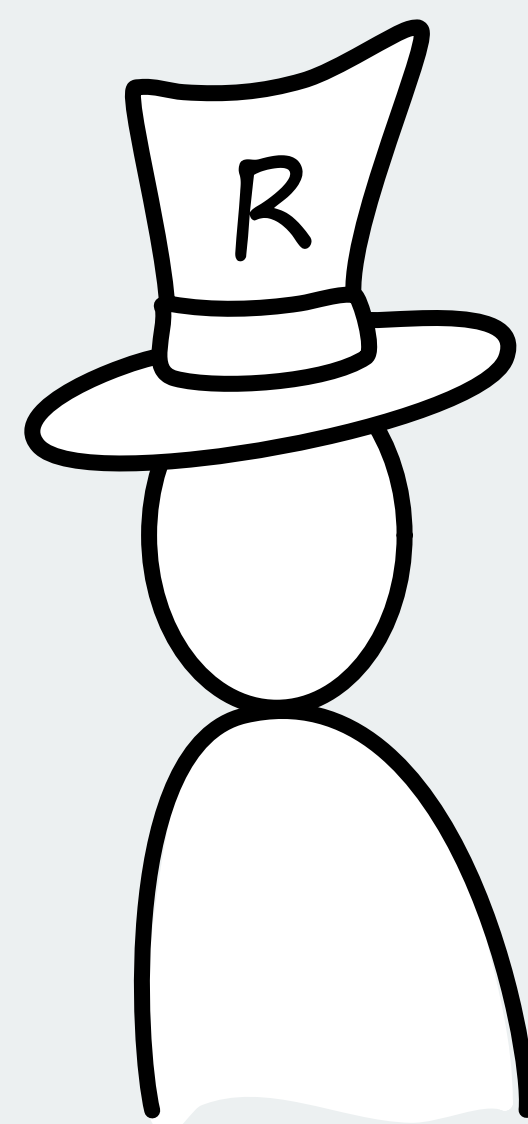
 *Review datum(s)* \_\_\_\_\_



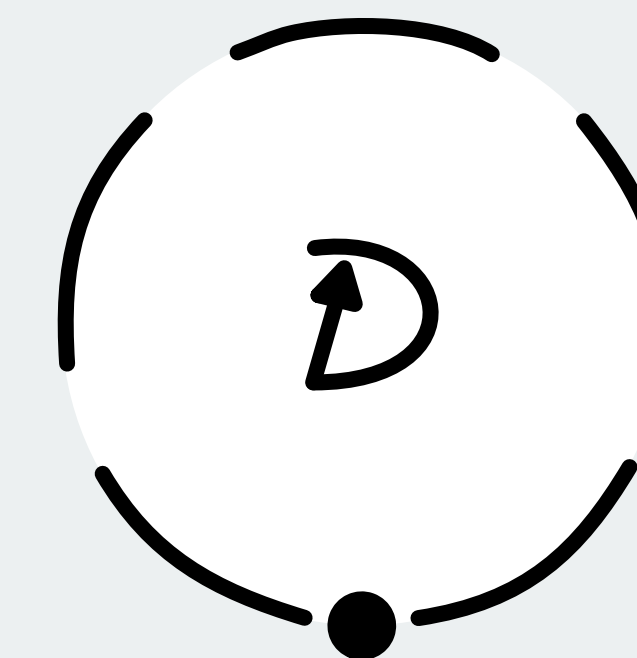
# Bouwen van Organisaties



HulpTeam



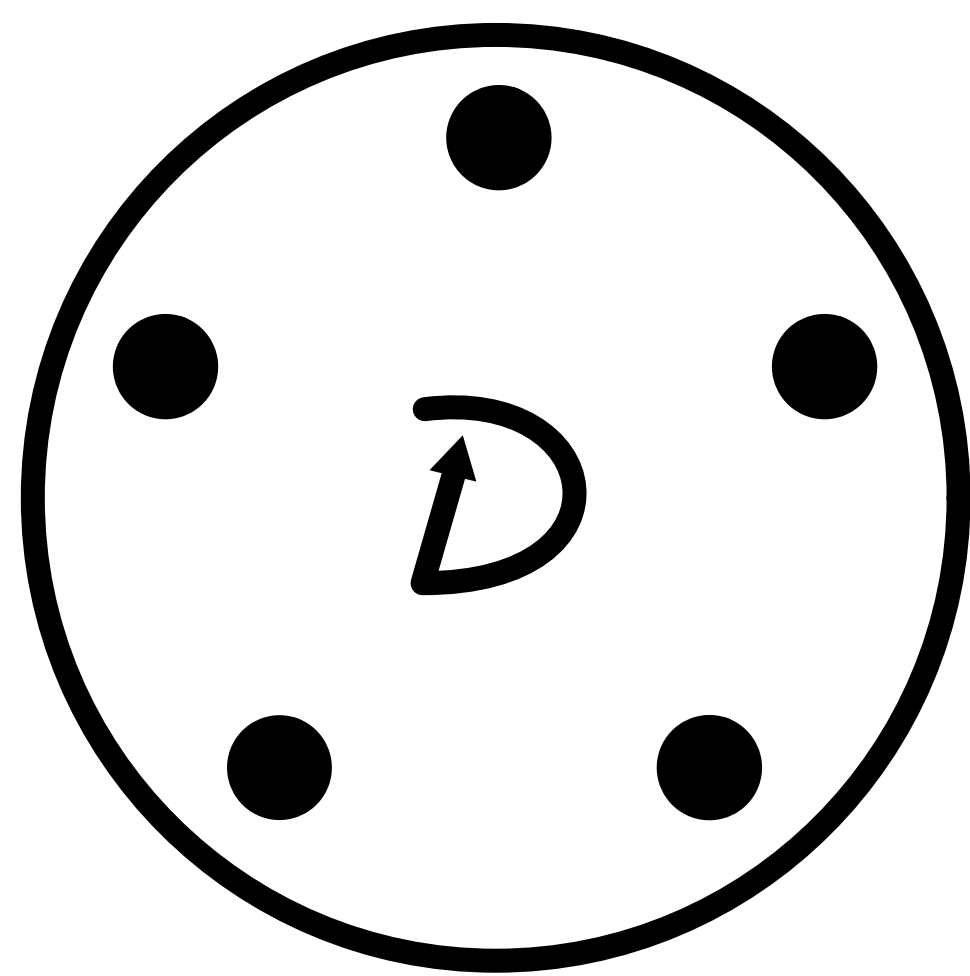
Afgevaardigde



Open Domain

# Typen semi-autonome, gelijkwaardige teams

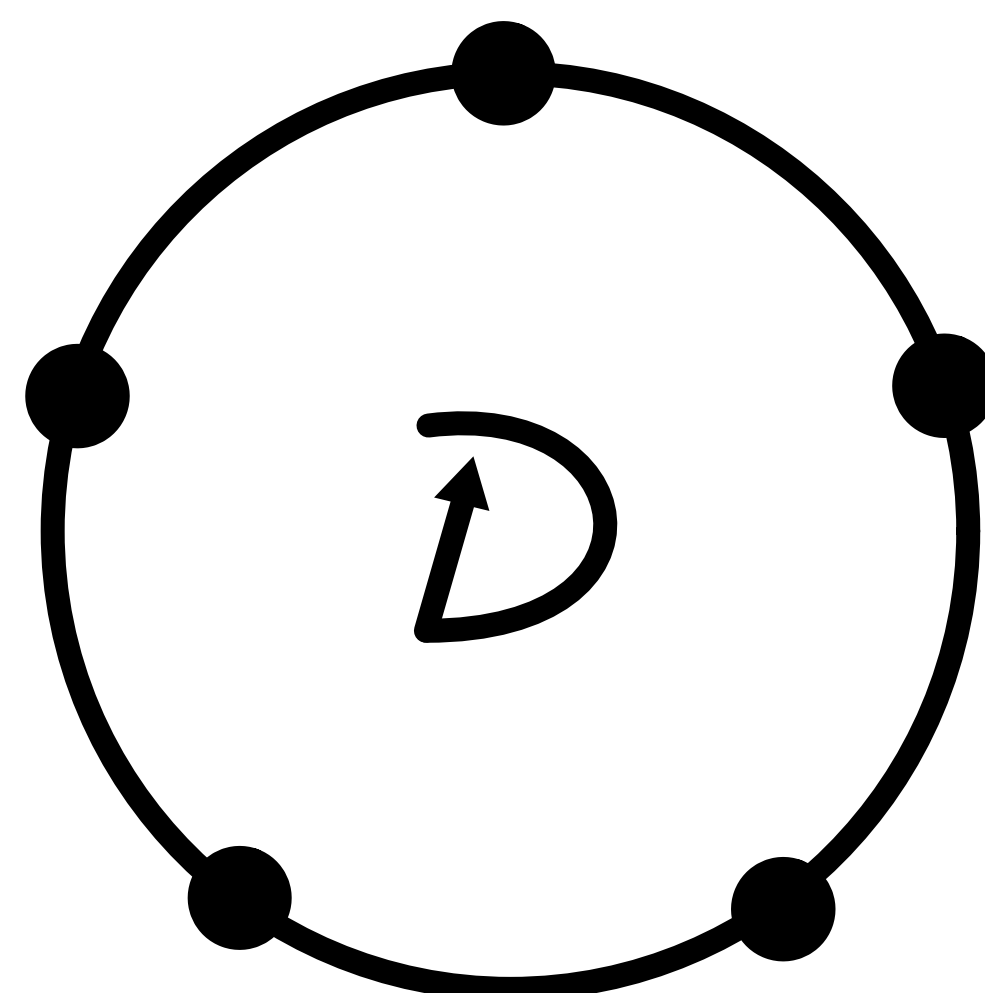
## Hulpteam



- Uitvoering op basis van specifieke vereisten (operations)
- Governance door de delegator
- Min of meer zelforganiserend

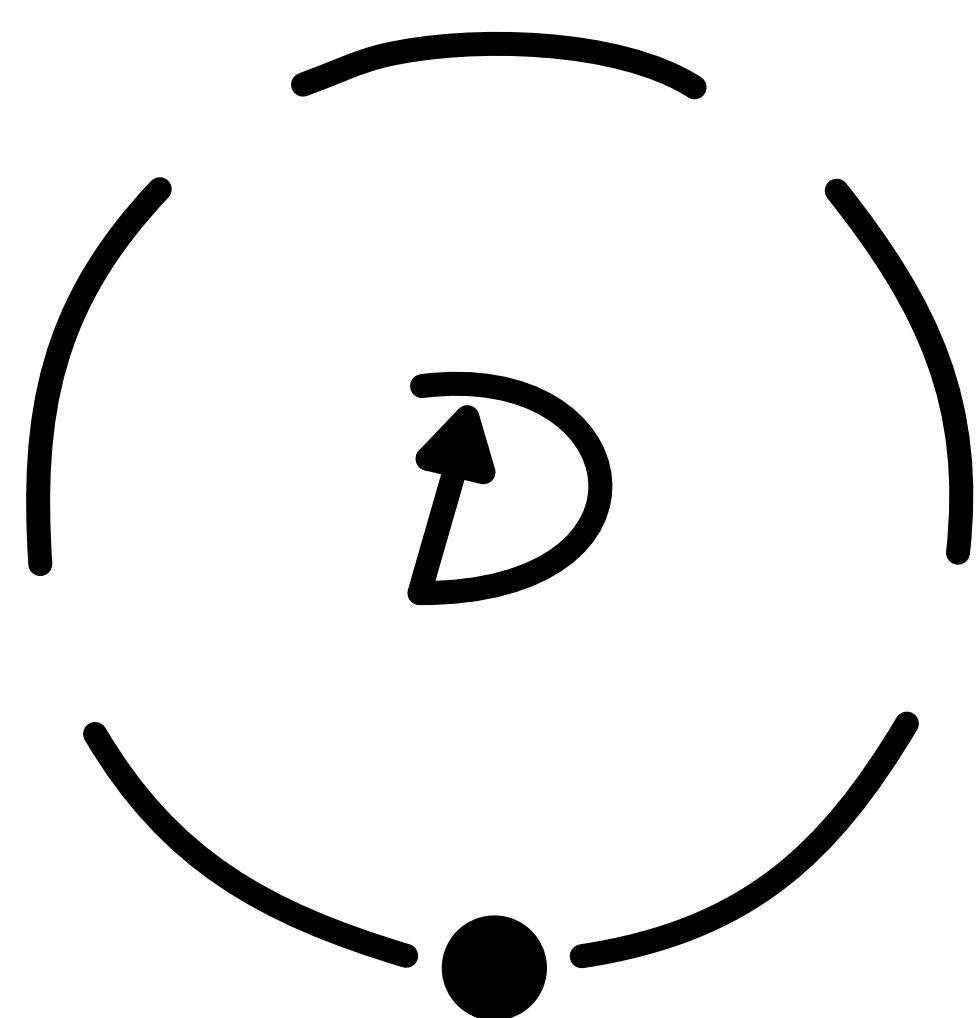
## Cirkel

- Doet zelf governance
- Verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling
- Min of meer zelforganiserend



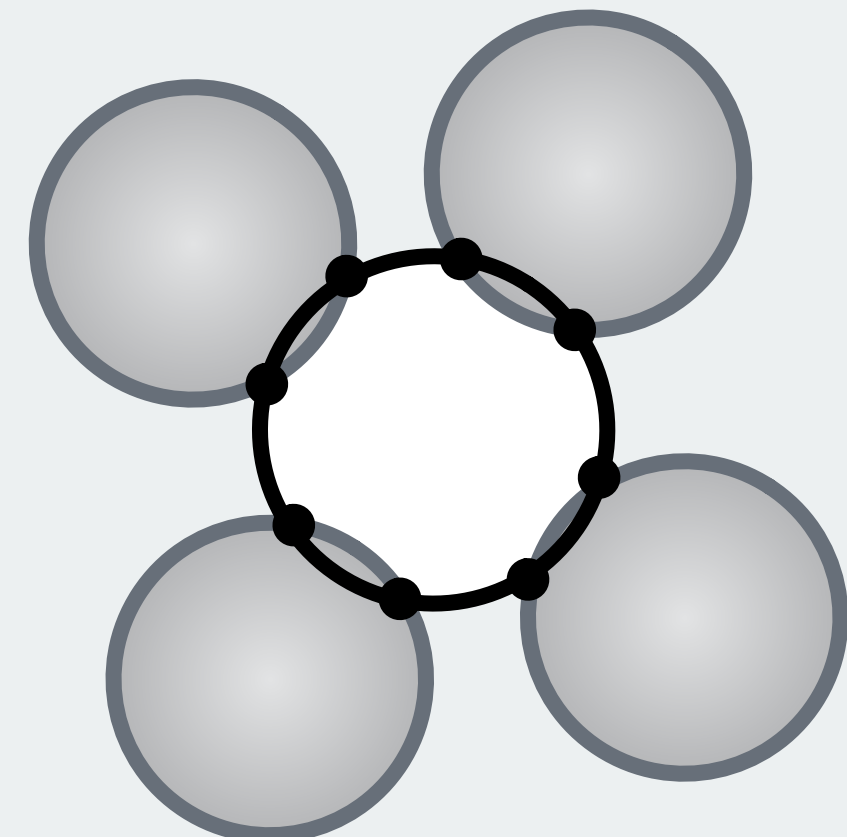
## Open Domein

- Op basis van uitnodiging
- De genodigden dragen bij als & wanneer zij kunnen
- Min of meer zelforganiserend
- Kunnen alleen operations of ook governance doen

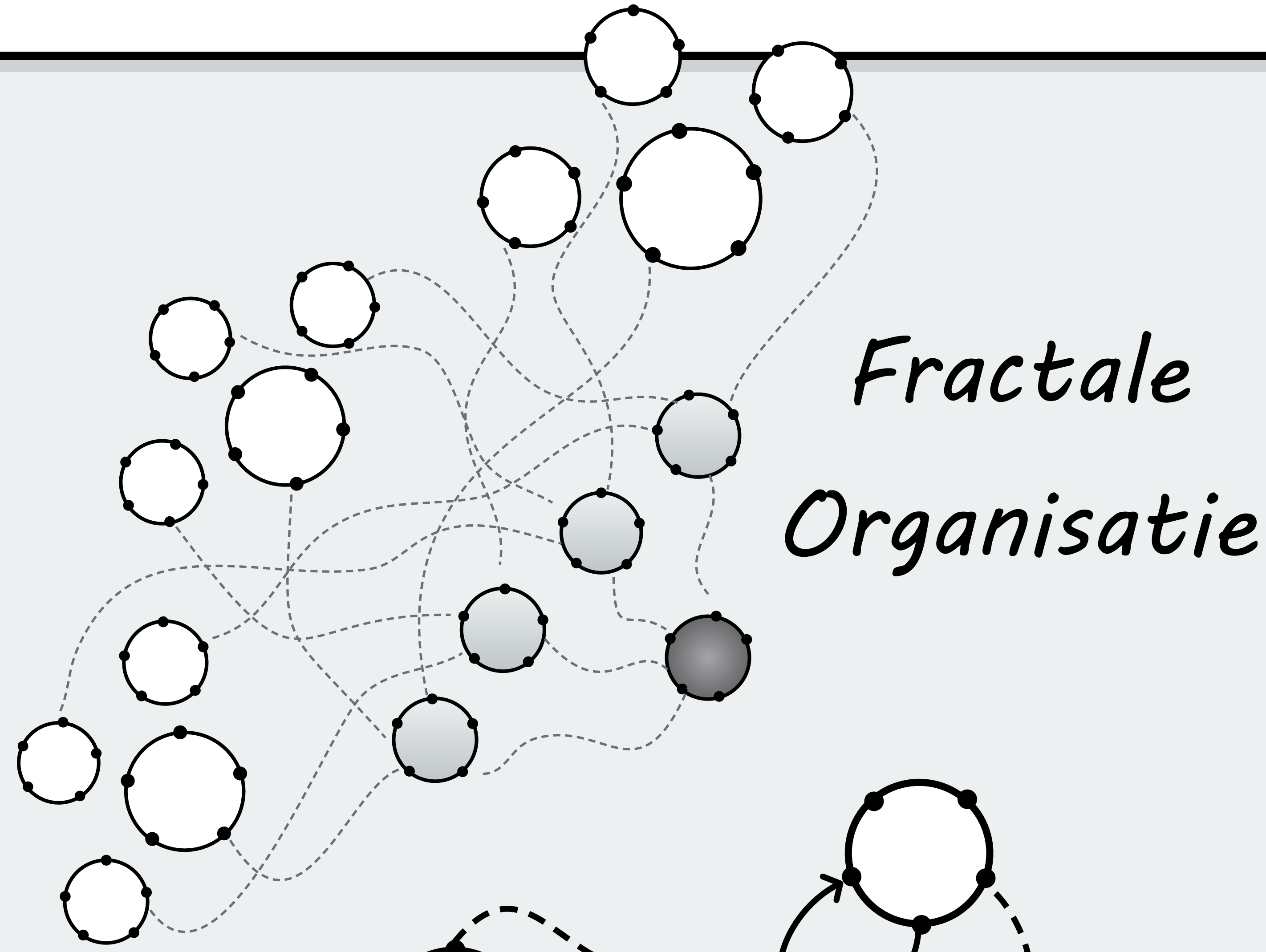




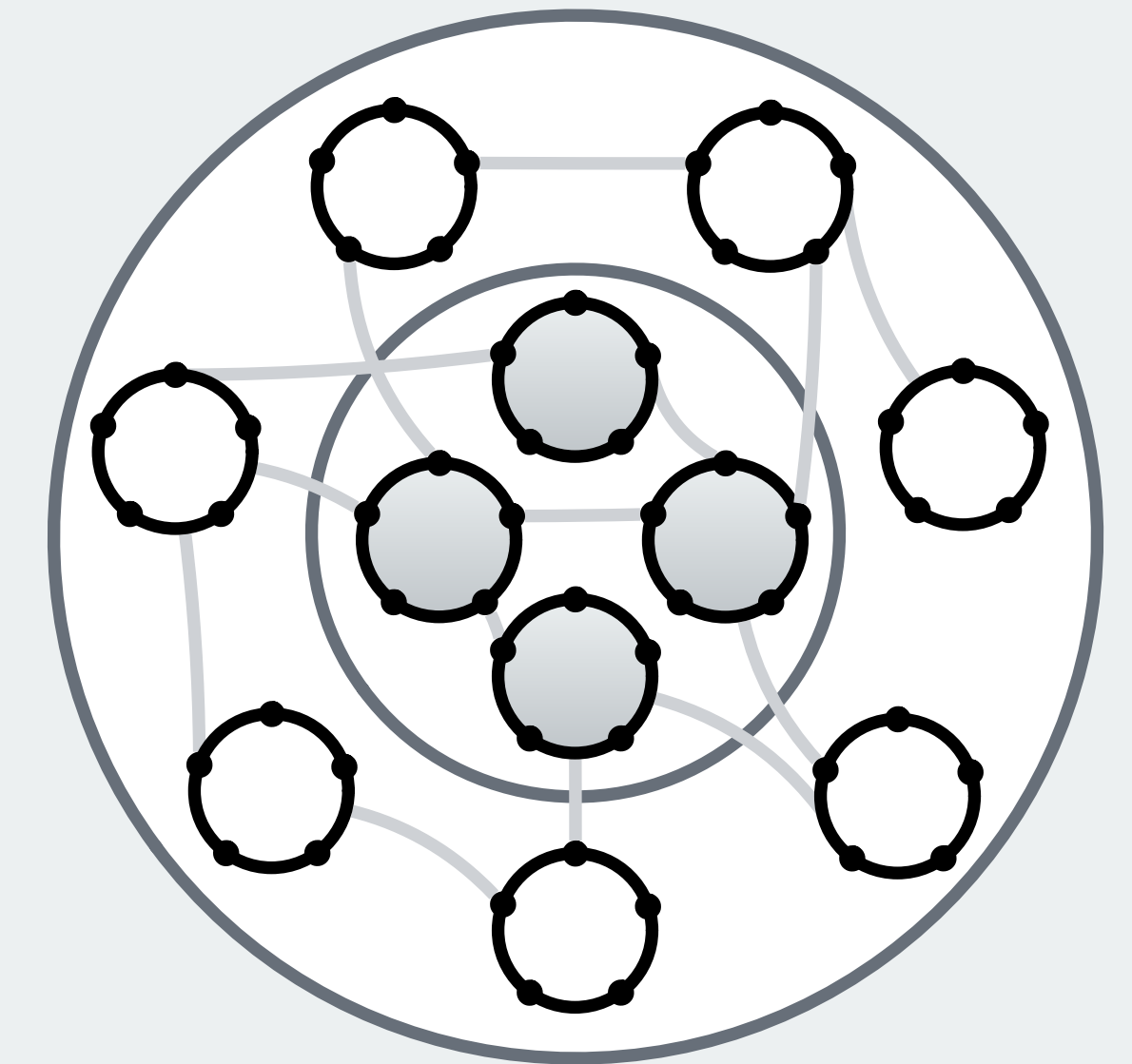
# Organisatie Structuren



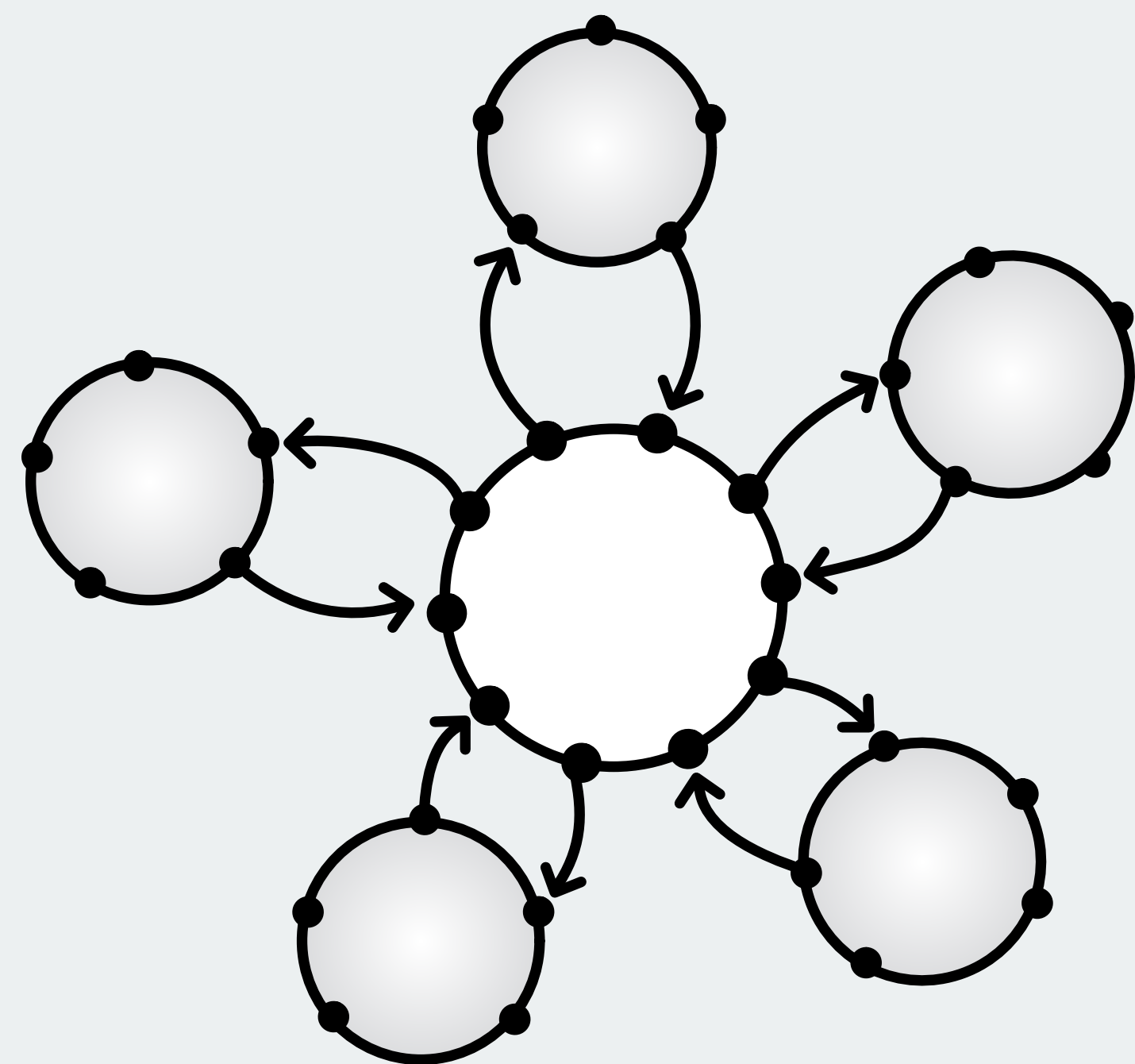
*Cirkel van  
afgevaardigden*



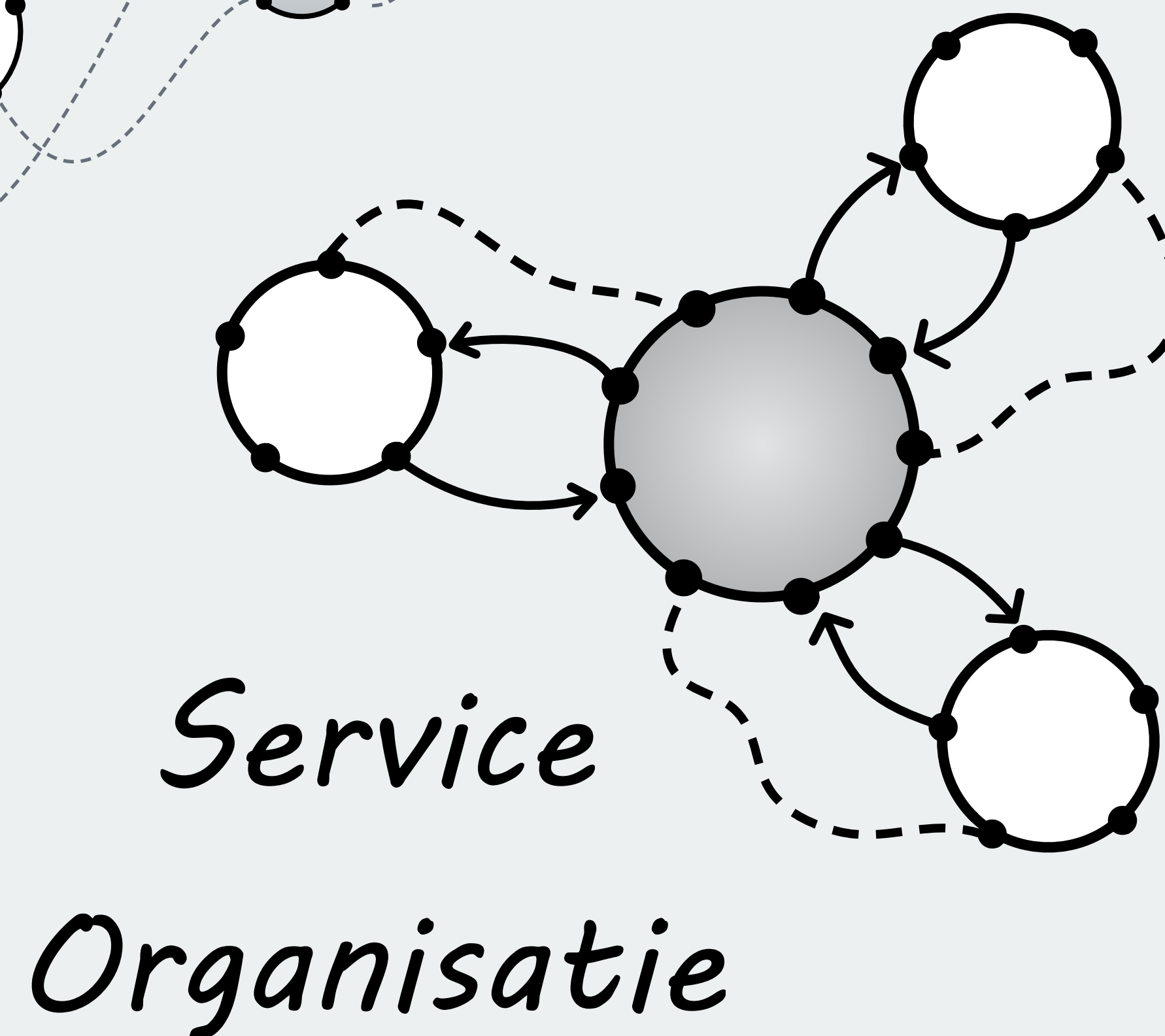
*Fractale  
Organisatie*



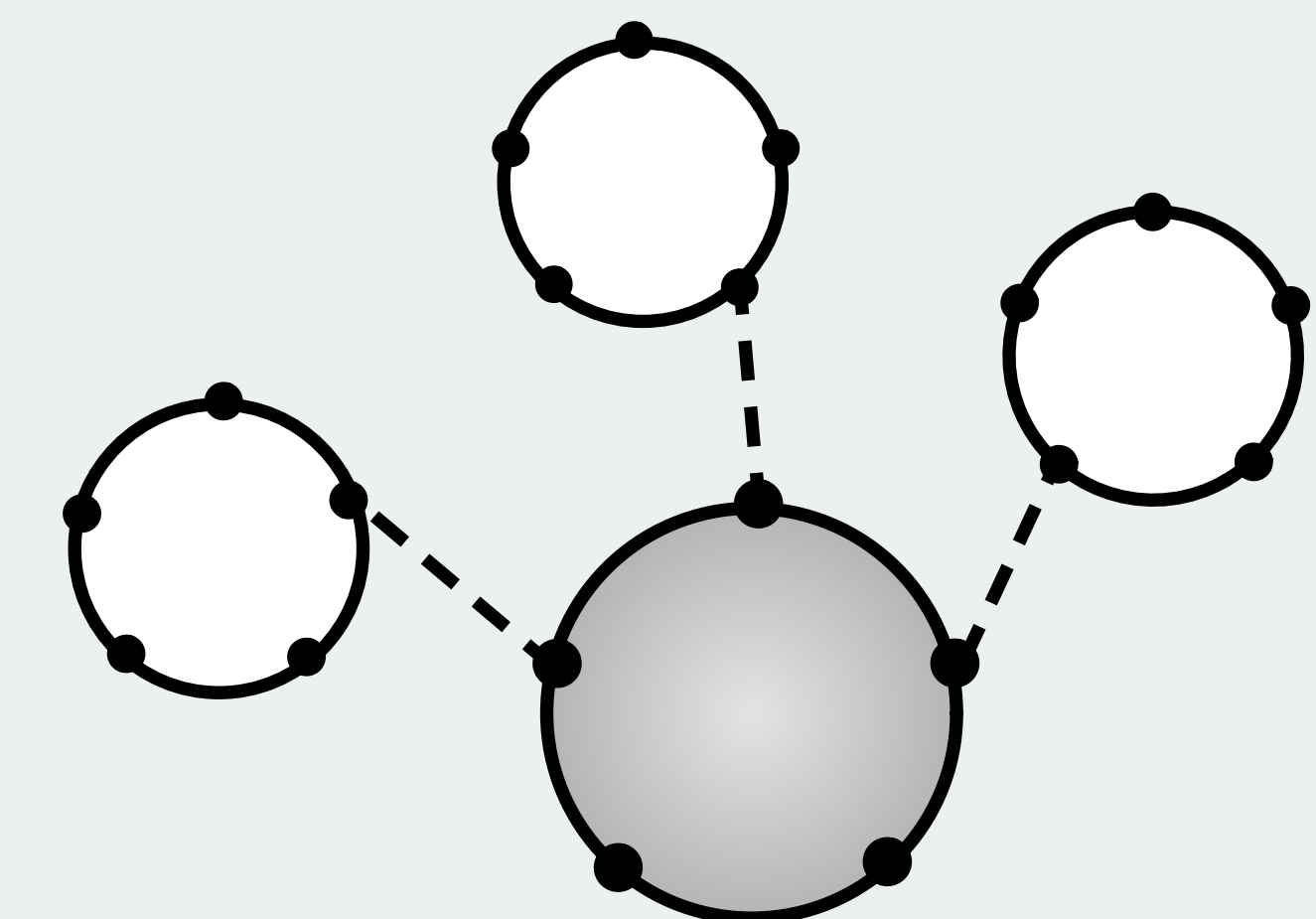
*Perzik  
Organisatie*



*Dubbel gelinkte  
Hierarchie*

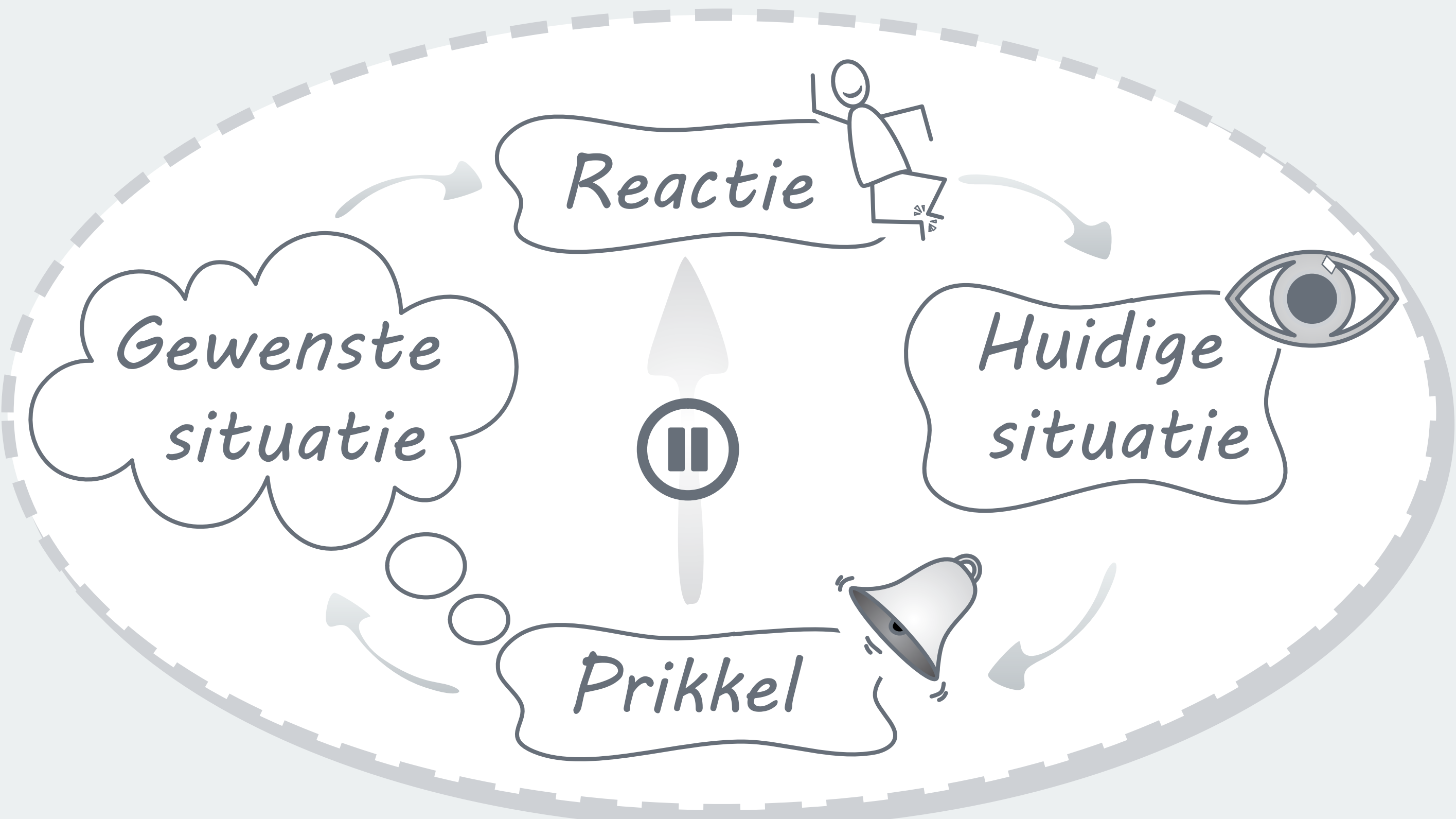


*Service  
Organisatie*



*Service Cirkel*

# Navigeren via spanning



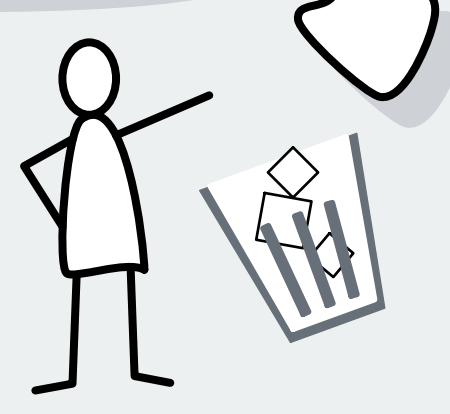
1 Merk de spanning op

2 Begrijp de driver

3 Is het een organisatorische driver?

Ja

Nee



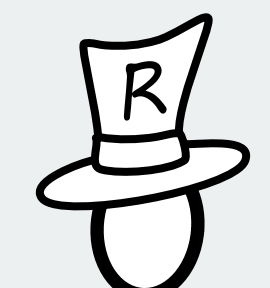
Laat los

4 Past het in mijn (ons) domein?

Nee

Ja

5 Geef door aan het geschikte domein



6 Antwoord op de driver



# Driver

De motivatie om op een situatie te reageren

oftewel het **WAAROM**

omschreven in een

**korte samenvatting**

die verklaart:

**wat er gebeurt:**

- huidige situatie
- effect op de org

observatie

**wat er nodig is:**

- behoefte van de org
- impact van het invullen van de behoefte

gaat vooraf aan het 'hoe'

~~Creëren~~  
Benoem wat voor de hand ligt!

# Drivers beschrijven

Ons team raakt overspoeld door administratieve zaken en dat vermindert onze capaciteit om inkomsten te genereren. We zouden meer tijd moeten vrijmaken om betaald werk te verrichten.

De functionaliteiten die we opleveren, zijn vaak gebaseerd op veronderstellingen. Meer dan 30% ervan wordt niet gebruikt. Het is nodig om veronderstellingen eerder te valideren zodat we geen tijd en geld meer verspillen en echte waarde opleveren aan onze klanten.

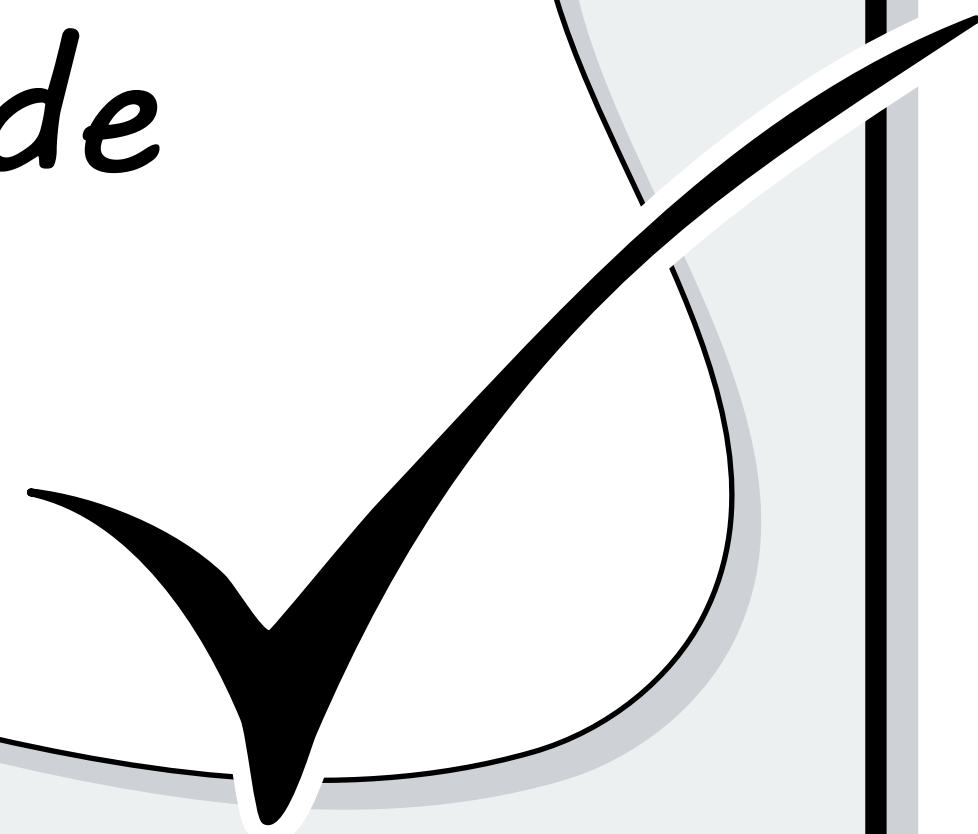
De keuken is een rommeltje: er zijn geen schone kopjes meer, de wasbak zit vol vuile vaat en het is niet mogelijk om snel koffie te nemen en weer aan de slag te gaan. We hebben behoefte aan een opgeruimde, bruikbare keuken zodat we de focus op ons werk kunnen houden.




## Kwalificeren van bezwaren



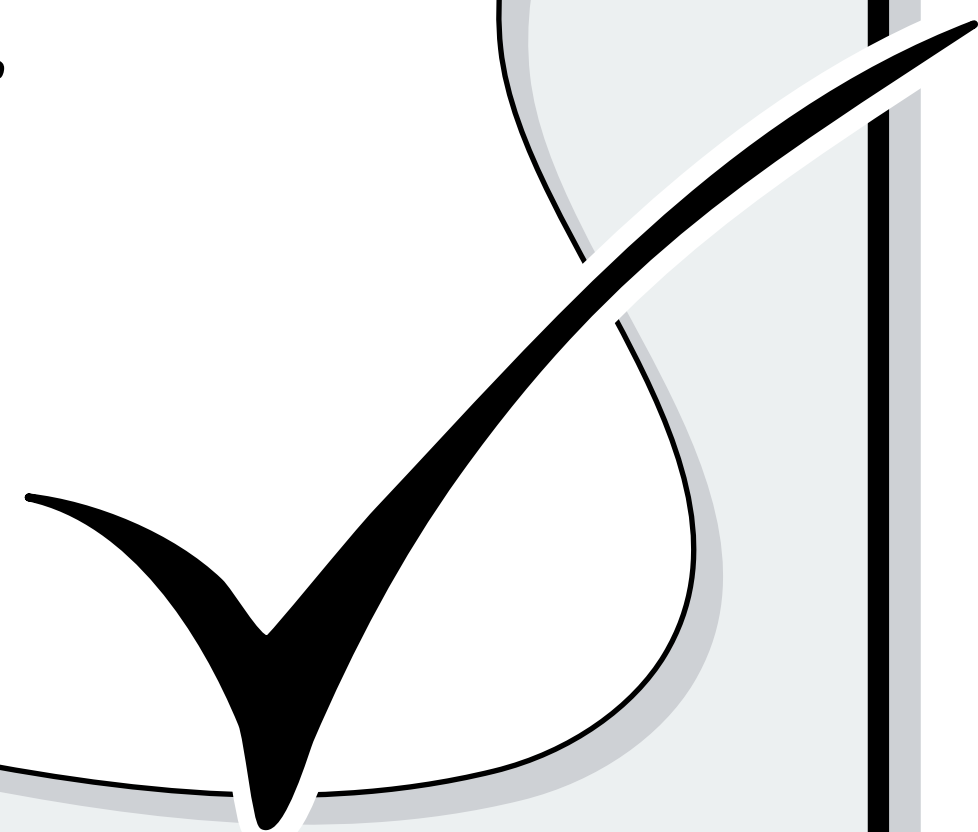
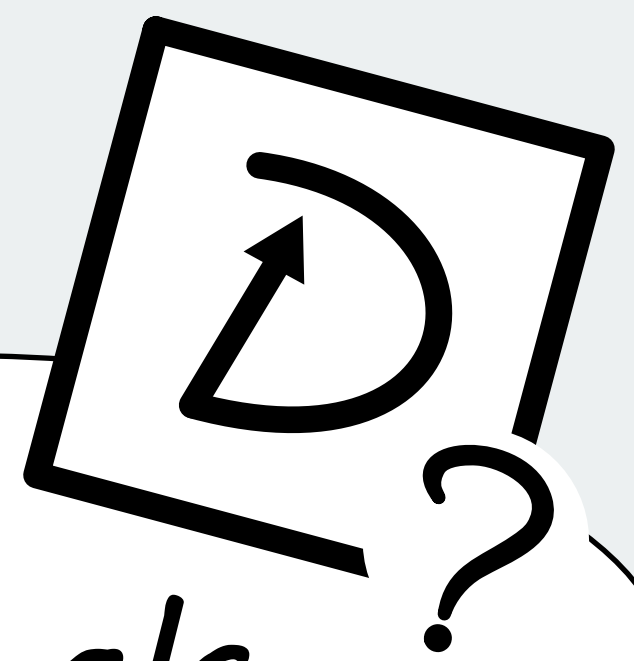
Onthult dit argument waarom het uitvoeren van het voorstel in de weg staat van het (meer) effectief reageren op een driver van de organisatie?




 A Sociocracy 3.0 resource by J. Priest, L. David and J. Cumps (v2018-09-01) - based on original material by Sociocracy30.org - J. Priest, L. David and B. Bockelbrink

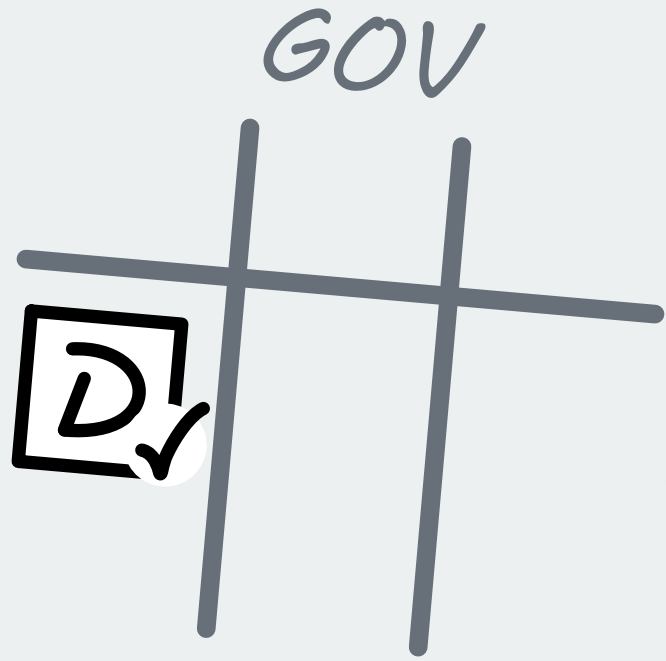
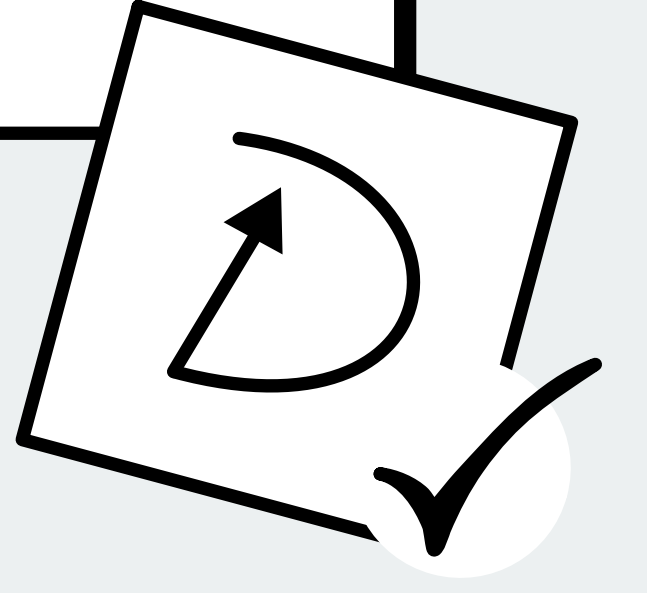
## Kwalificeren van drivers van de organisatie

Zou het de organisatie helpen als we antwoorden op deze driver?  
Of zou het schadelijk zijn als we dat niet doen?



 A Sociocracy 3.0 resource by J. Priest, L. David and J. Cumps (v2018-09-01) - based on original material by Sociocracy30.org - J. Priest, L. David and B. Bockelbrink

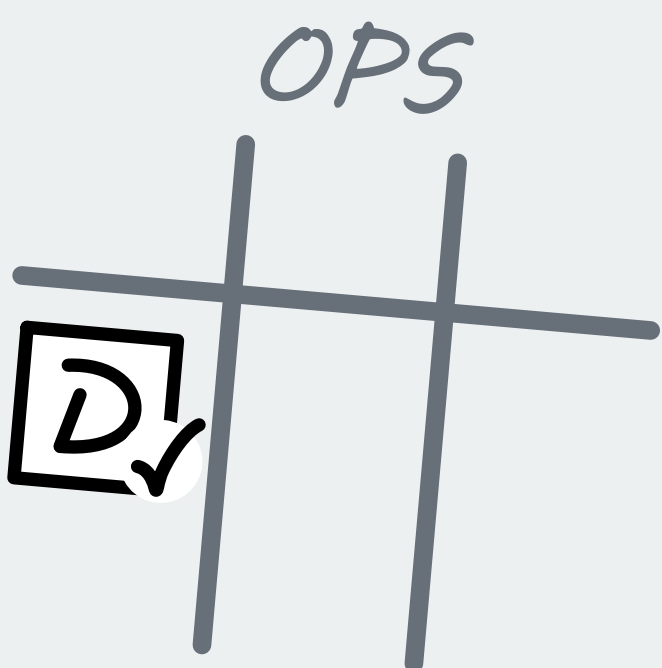
Manieren waarop mensen  
Antwoorden op organisatorische drivers



Het maken en evolueren  
van governance beslissingen



Governance



(zelf)organiseren hoe het  
werk zal uitgevoerd worden

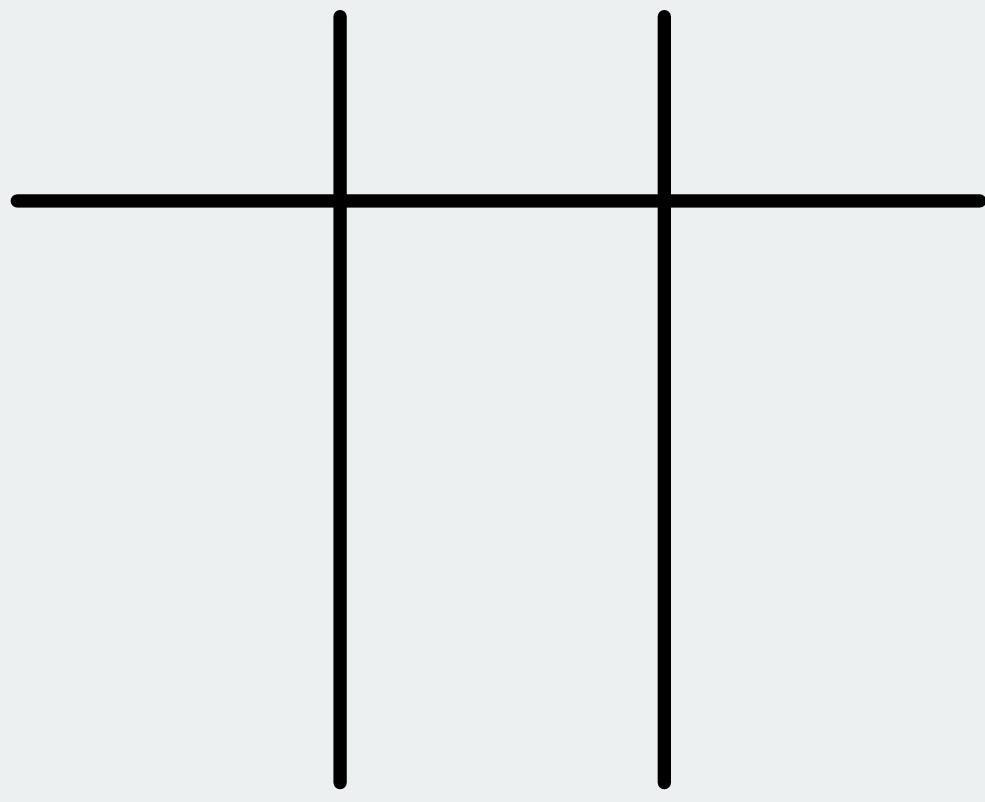
werk uitvoeren



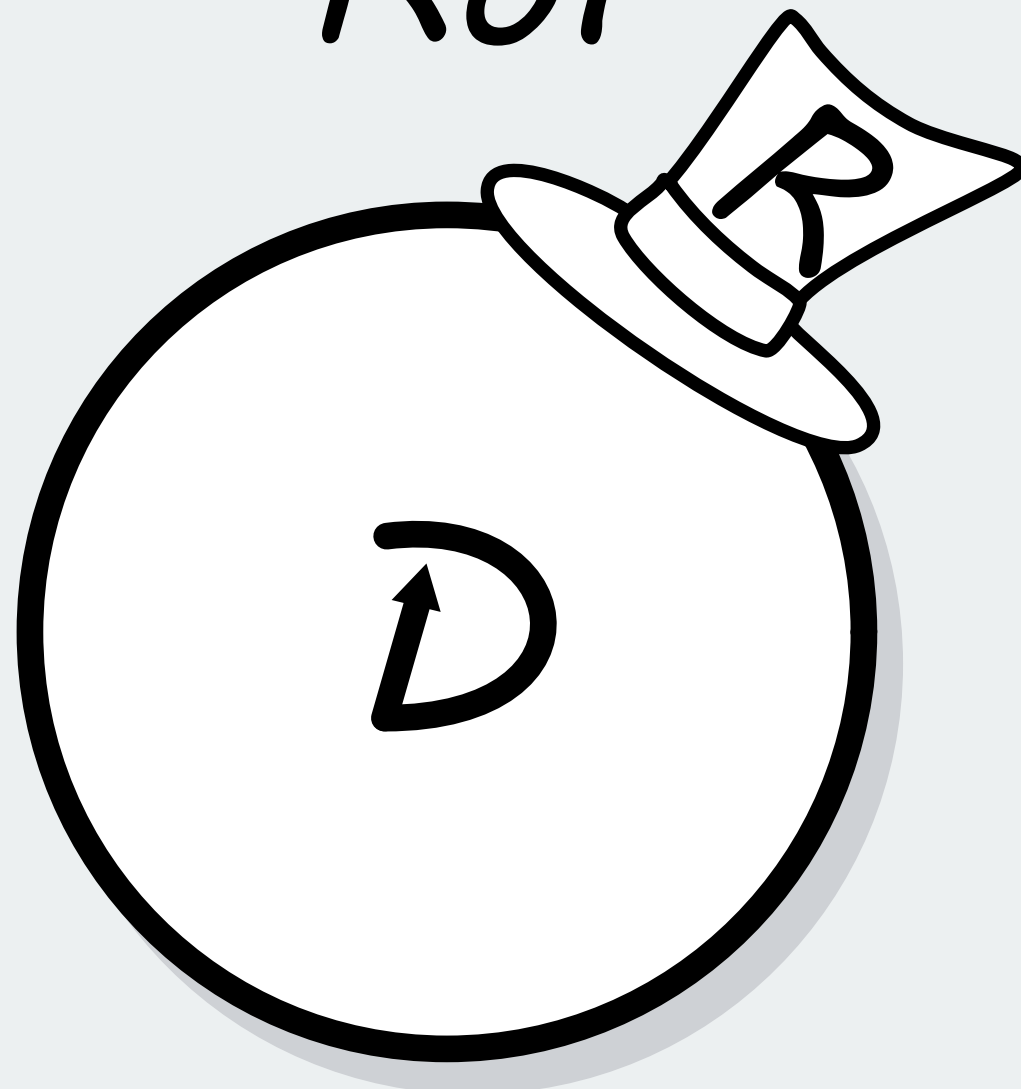
Operations



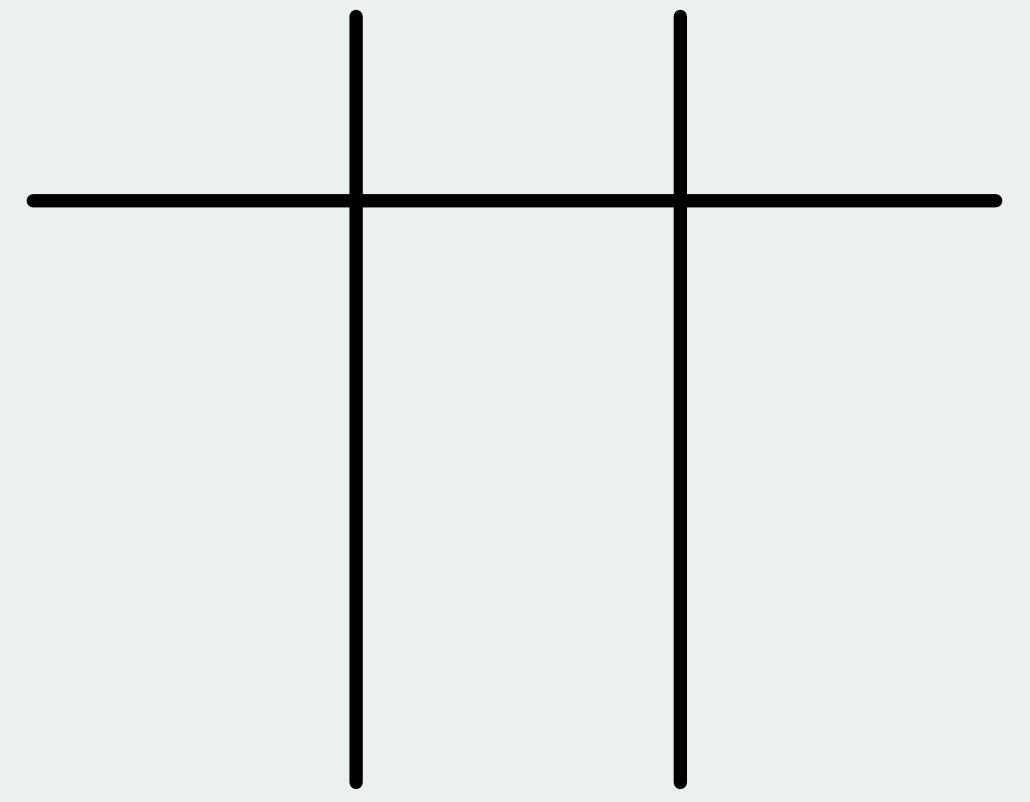
GOV



Rol

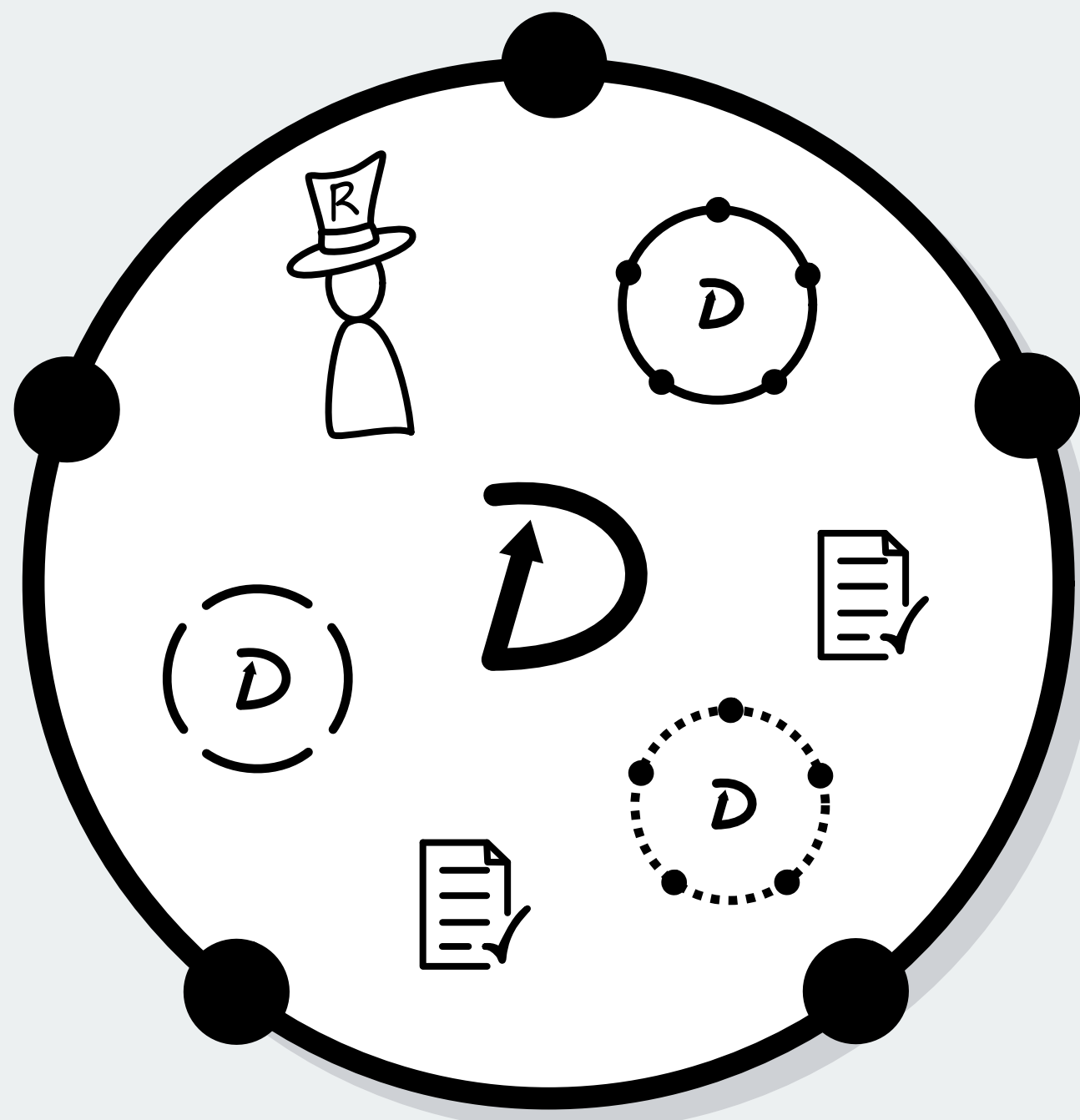
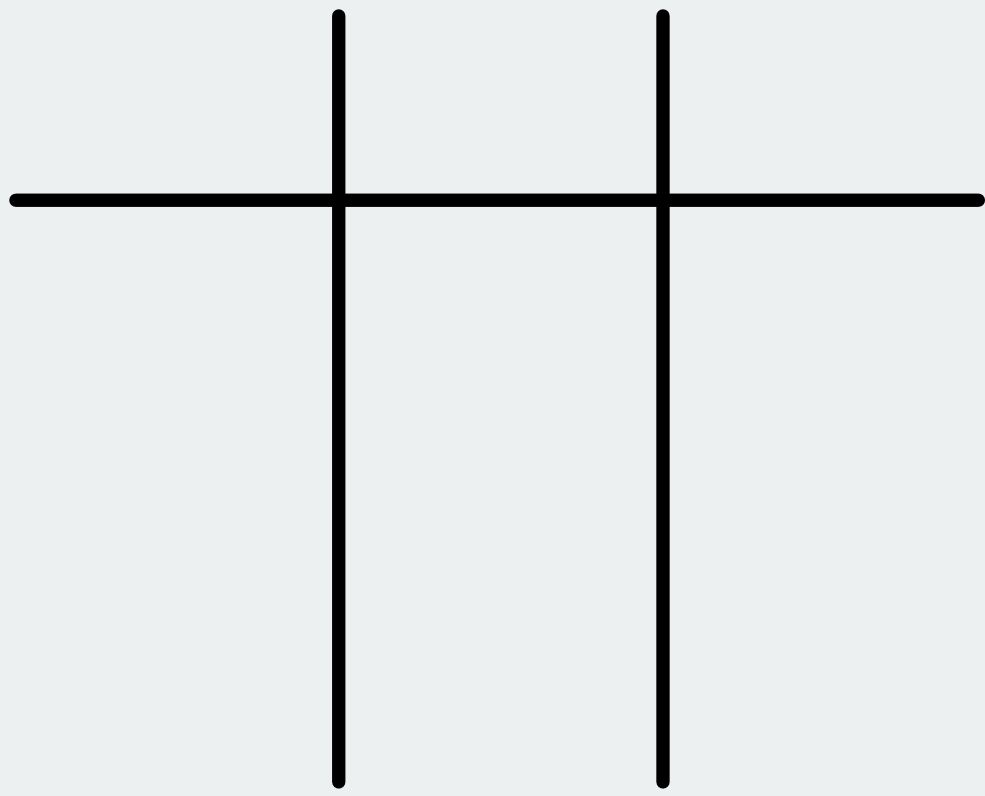


OPS

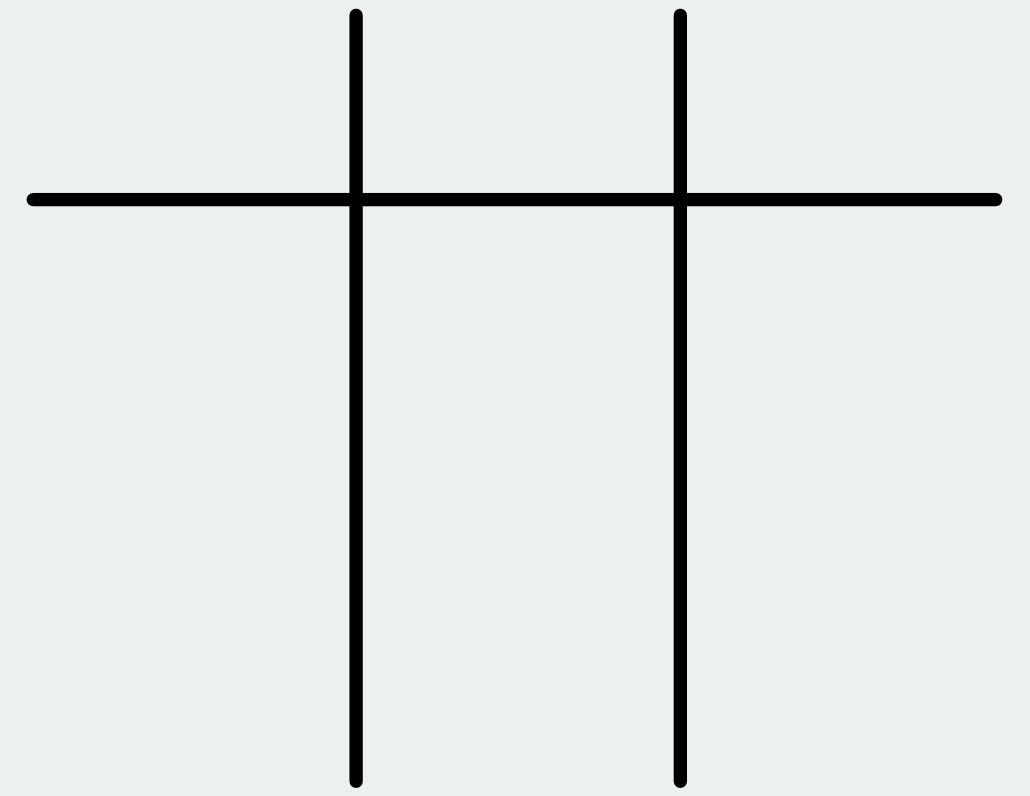


Cirkel

GOV

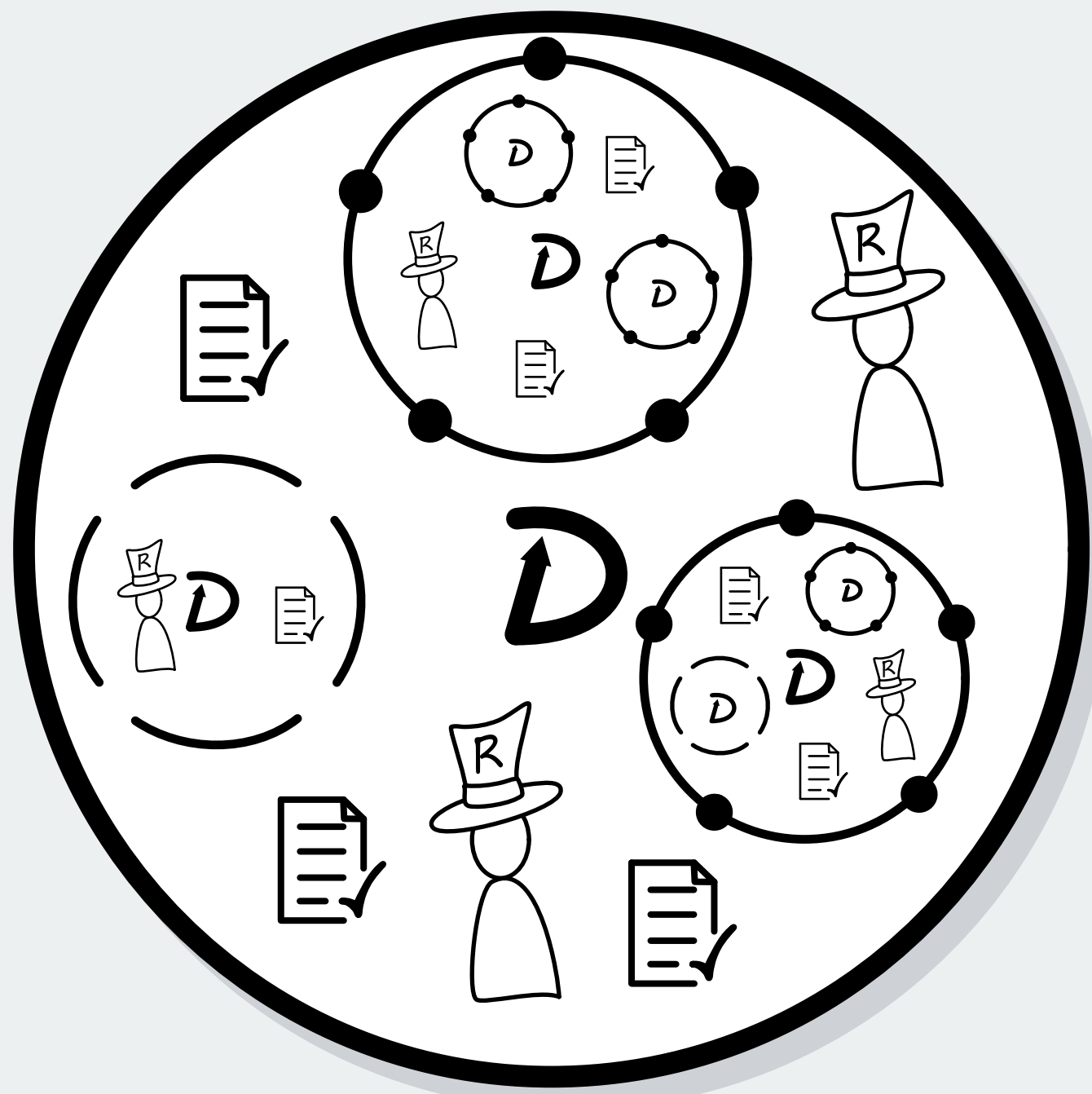
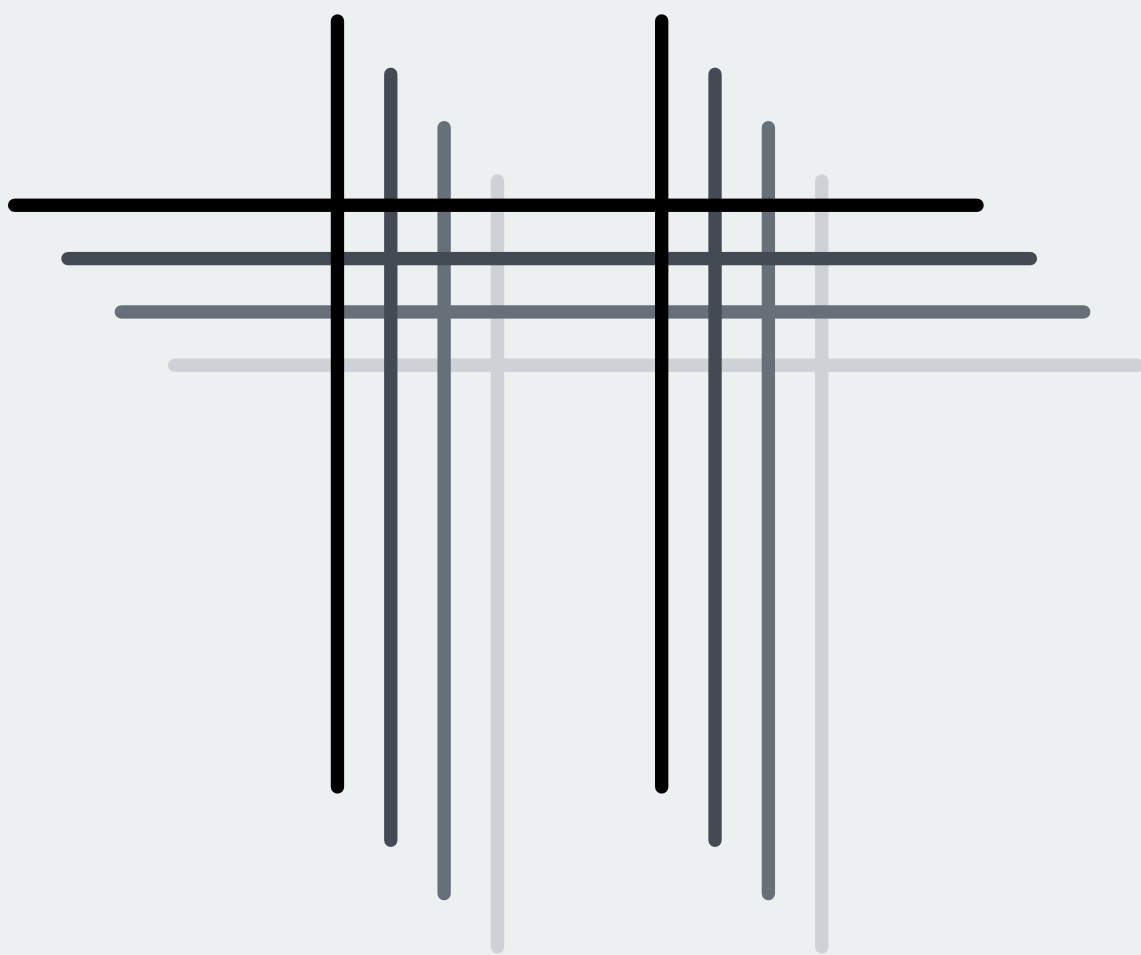


OPS

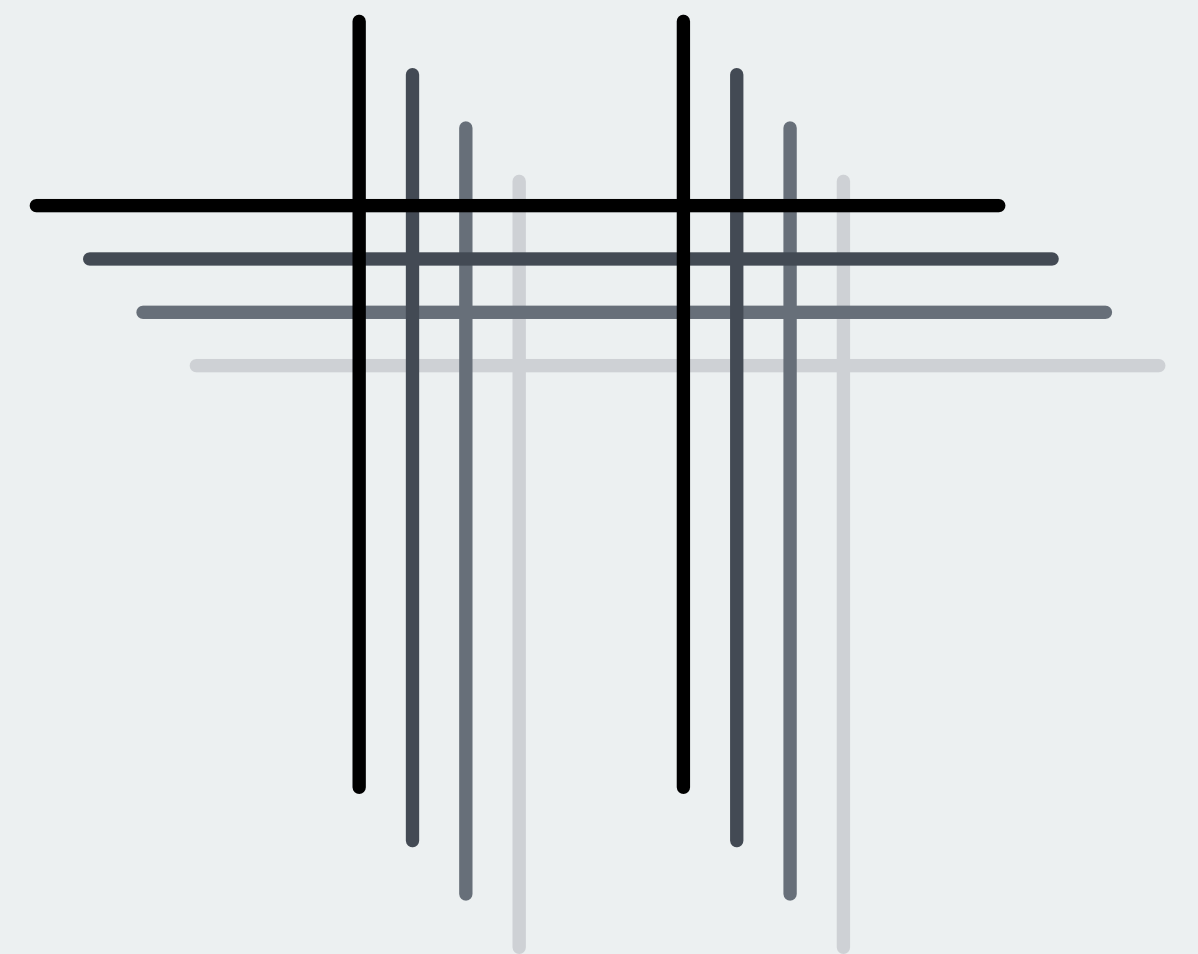


Organisatie

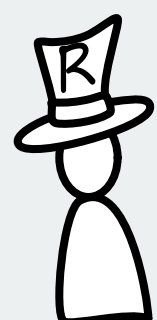
GOV



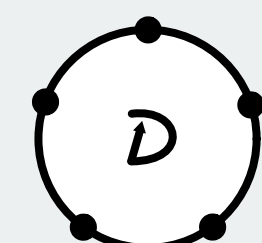
OPS



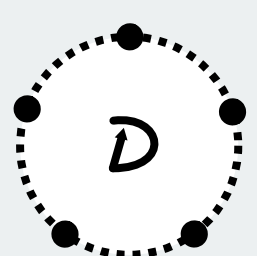
Afspraak



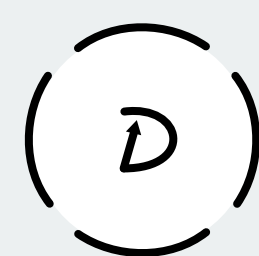
Rolhouder



Cirkel



Hulpteam



Open Domein

# Governance

*(door een organisatie of een domein daarbinnen)*

*Het stellen van doelen en het maken en evolueren van beslissingen die mensen richting geven om die doelen te bereiken.*

# Zelfsturing

*Mensen die zichzelf besturen binnen de kaders van een domein*

# Zelforganisatie

*De activiteiten en processen waarmee mensen hun dagelijks werk organiseren, zonder sturing van buitenaf en binnen de door governance gestelde kaders*

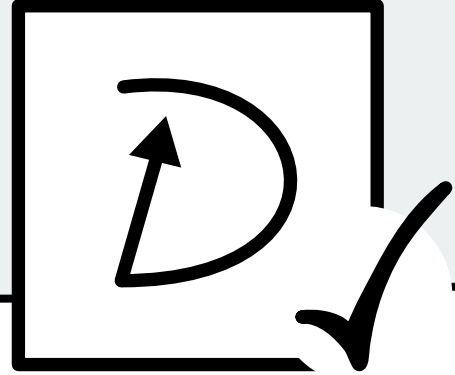
# Operations

*Het werk uitvoeren en de dagelijkse activiteiten organiseren binnen de kaders die door governance werden gesteld.*



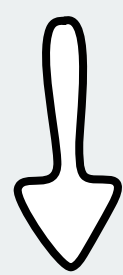
# Governance vs Operations

Driver



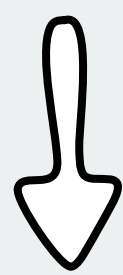
Wordt dit gedekt door een eerdere beslissing?

Nee

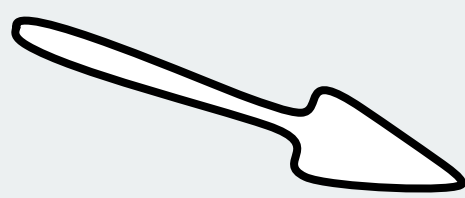


Zal deze beslissing toekomstige beslissingen of acties bepalen?

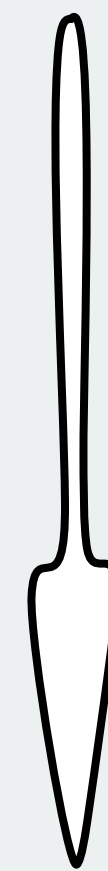
JA



NEE



Ja



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"/>	— WIP limiet	<input type="checkbox"/>

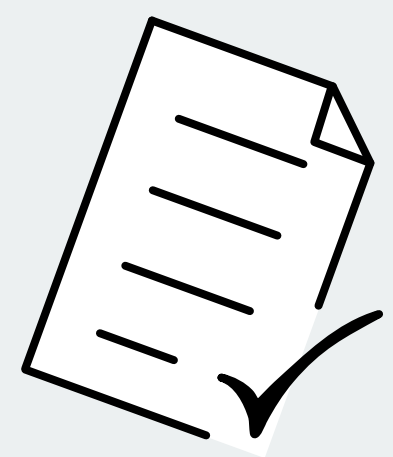
groepen nemen beslissingen in  
Governance Meeting



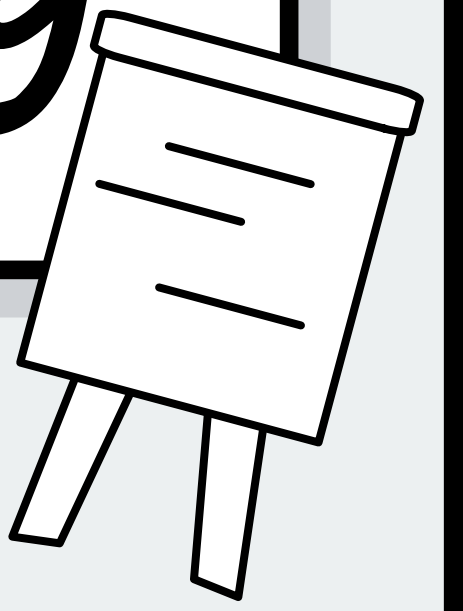
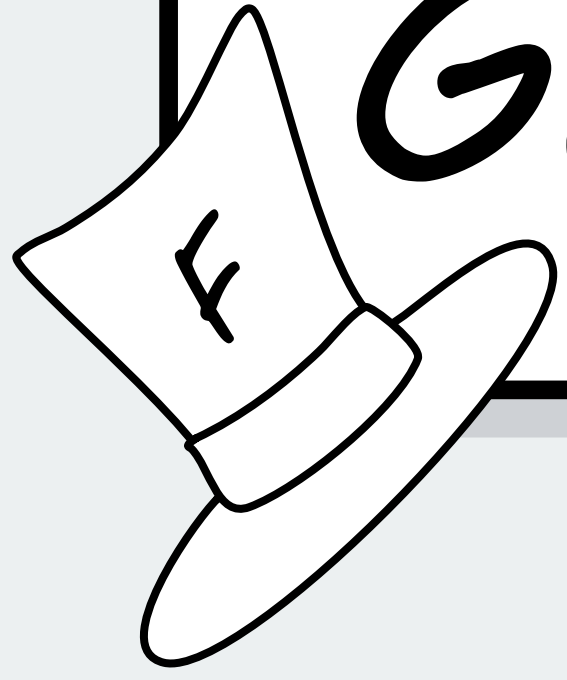
met als resultaat

of

Afspraken



# Governance Vergadering

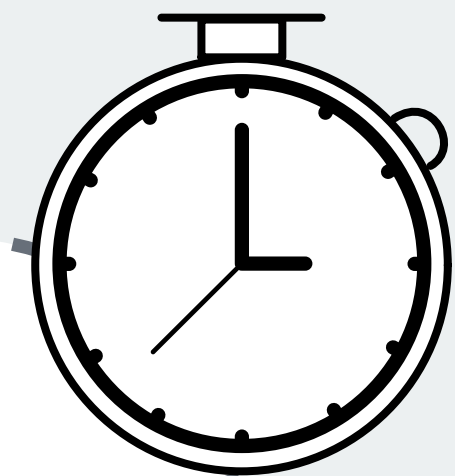
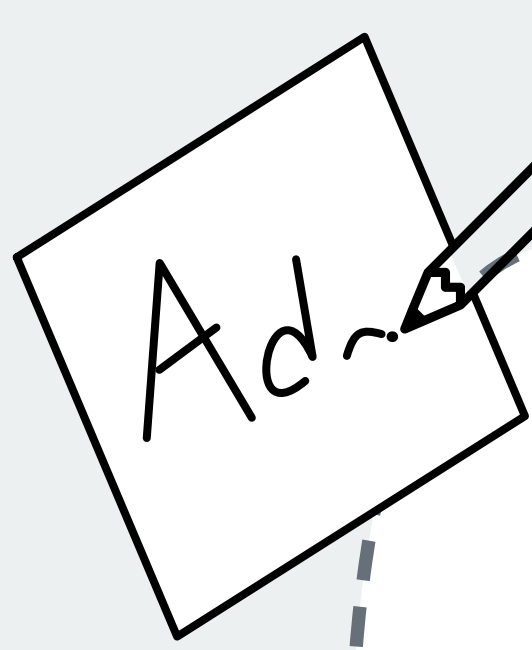


## Openingsronde

## Administratieve zaken

- consent over vorig verslag
- datum volgende vergadering
- last minute agendapunten
- consent over de agenda

## Agendapunten

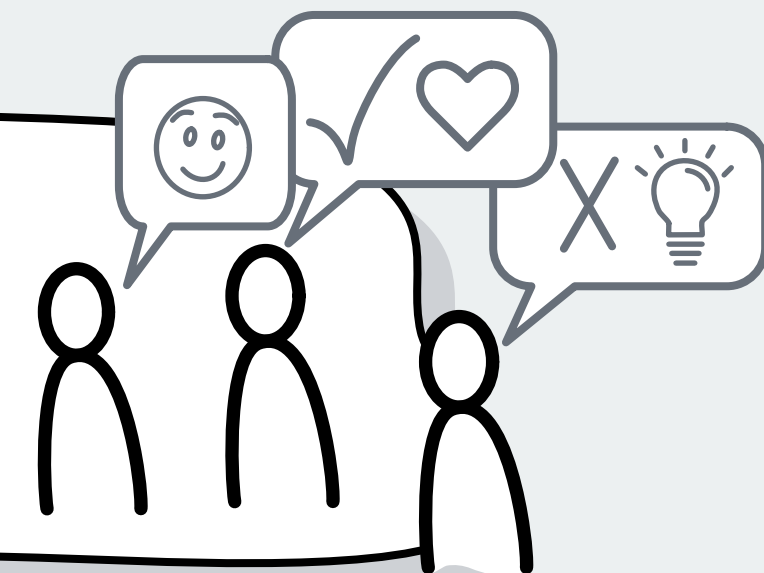


- korte verslagen
- afspraken evalueren

Driver	Naam	Tijd	Proces
—	—	10	CB
—	—	20	VV
—	—	15	RS



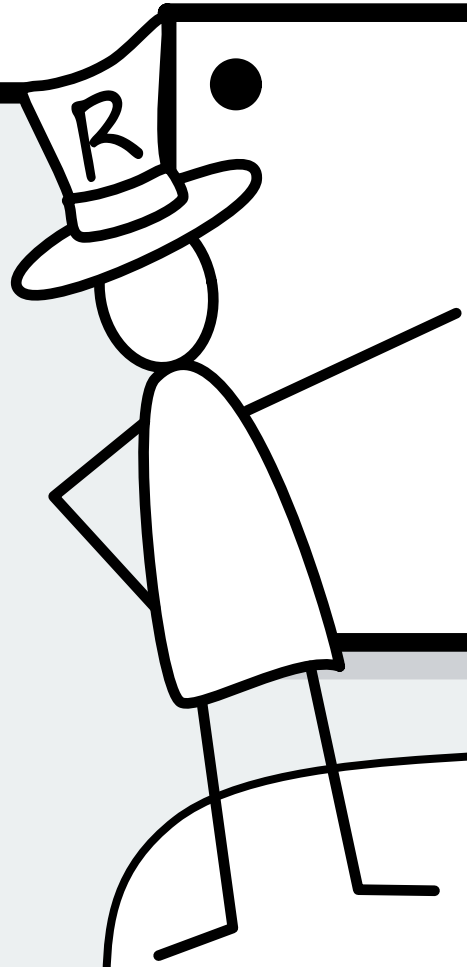
## Evalueren van de vergadering



## Afsluiting

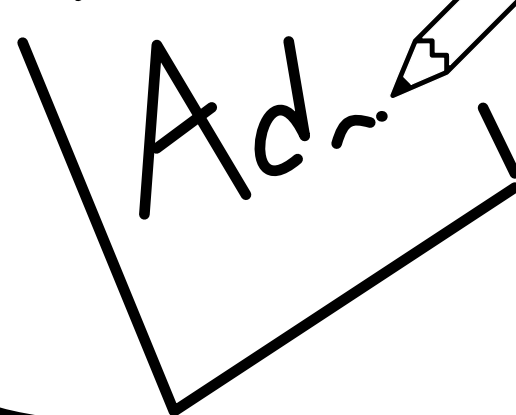
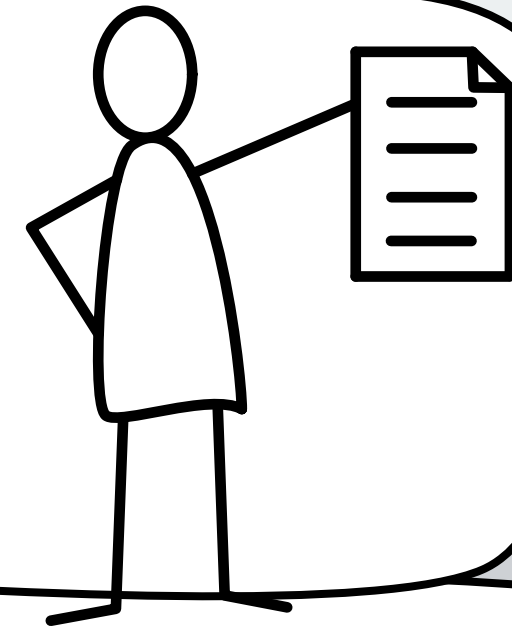






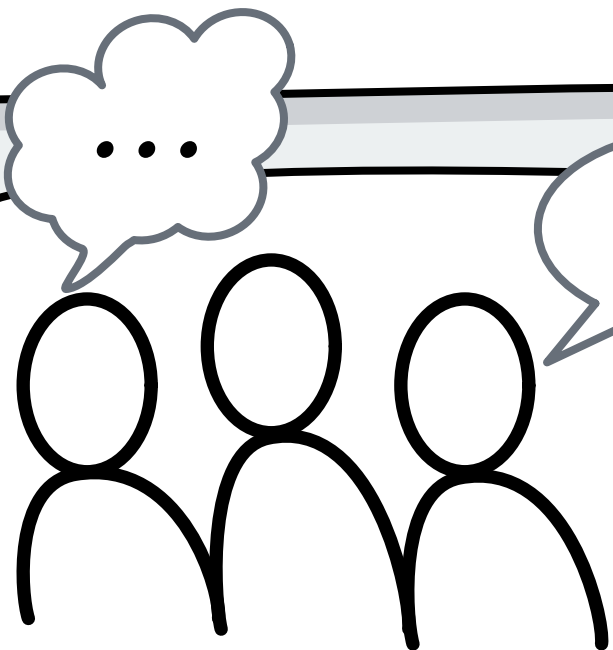
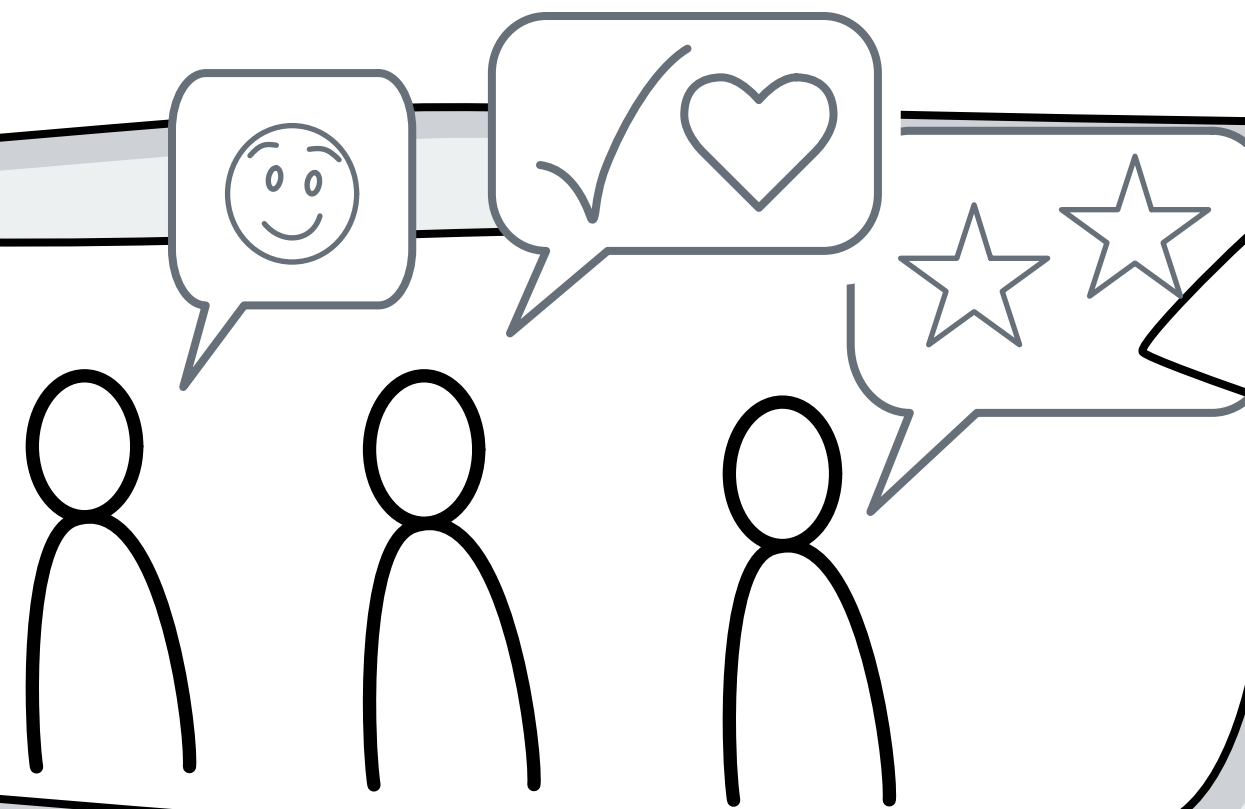
# Rolselectie

Presenteer domein



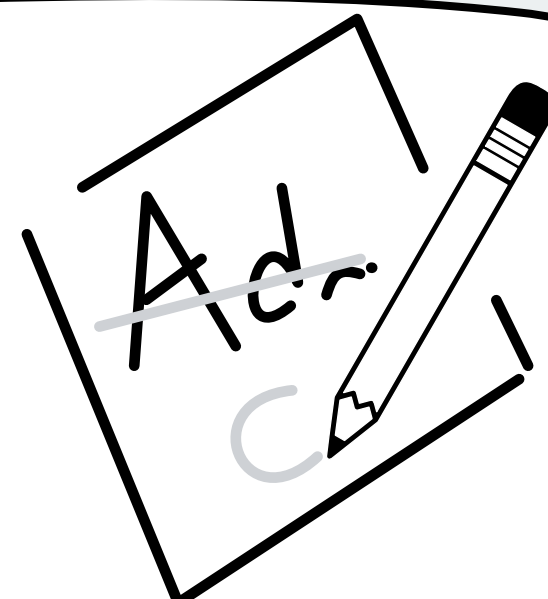
Verzamel nominaties

Luister naar de redenen

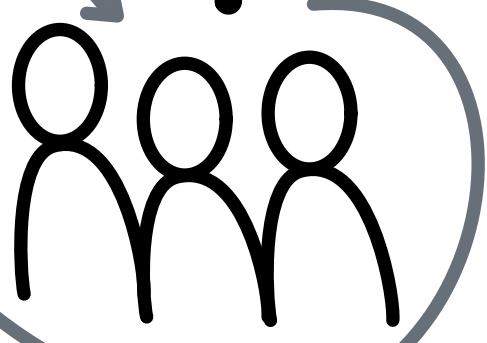


Extra informatie?

Wijzig nominaties

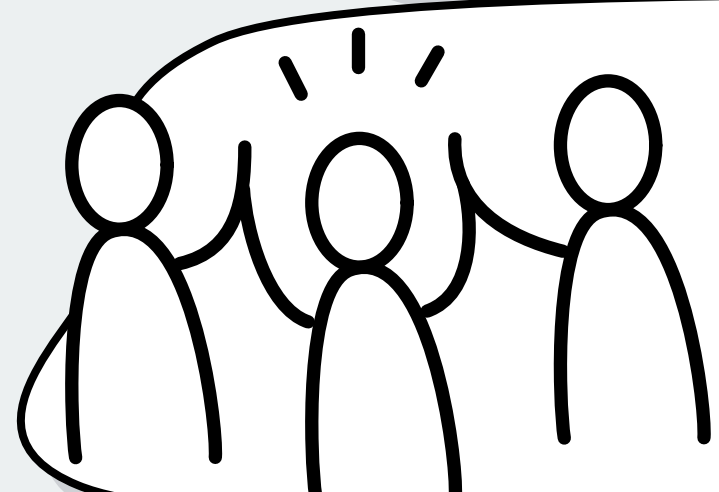


Stel iemand voor

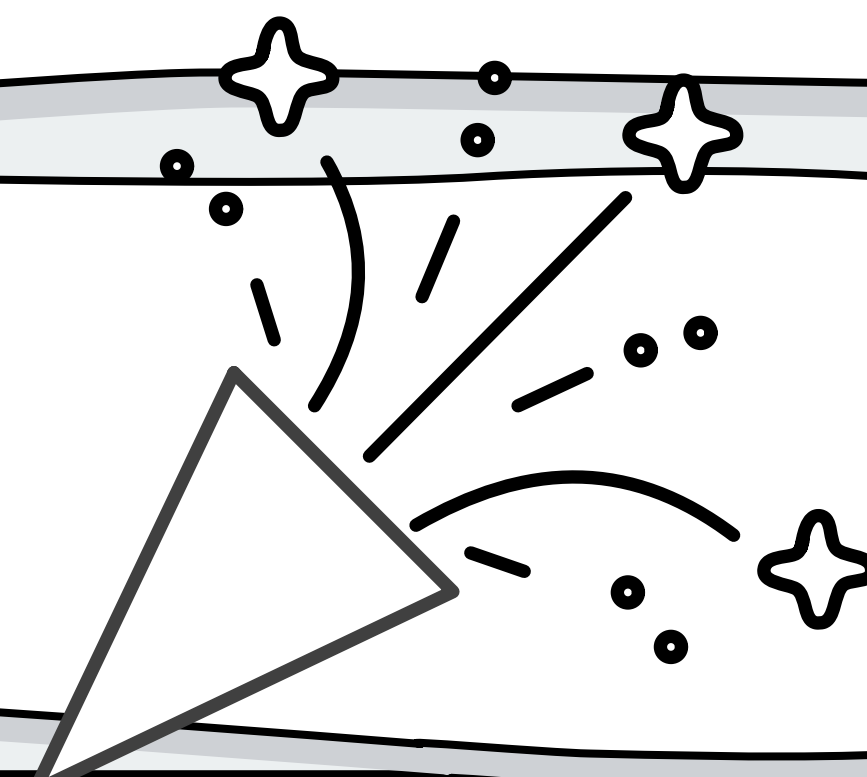


Zijn er bezwaren?

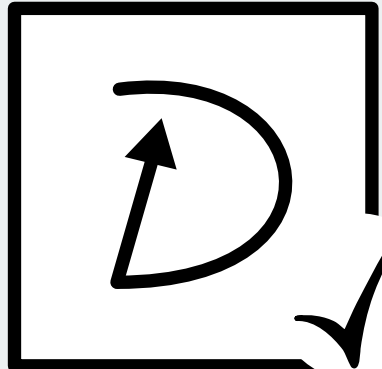
Bespreken en oplossen



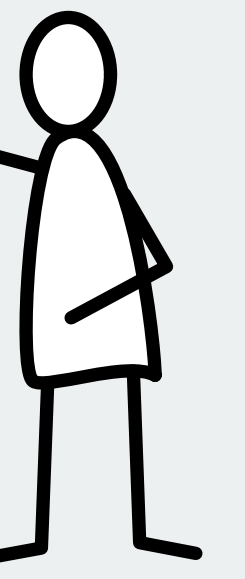
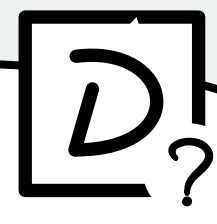
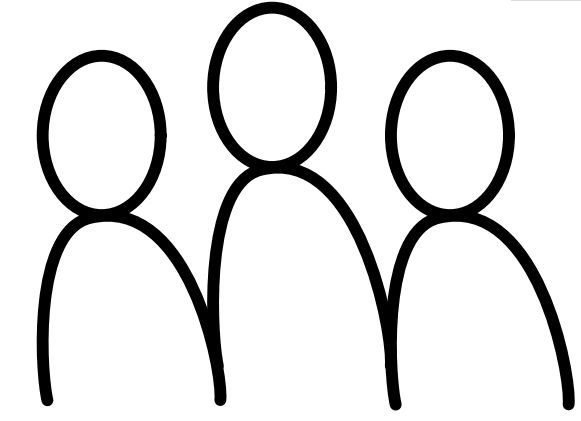
Vier!



# Voorstel vormen



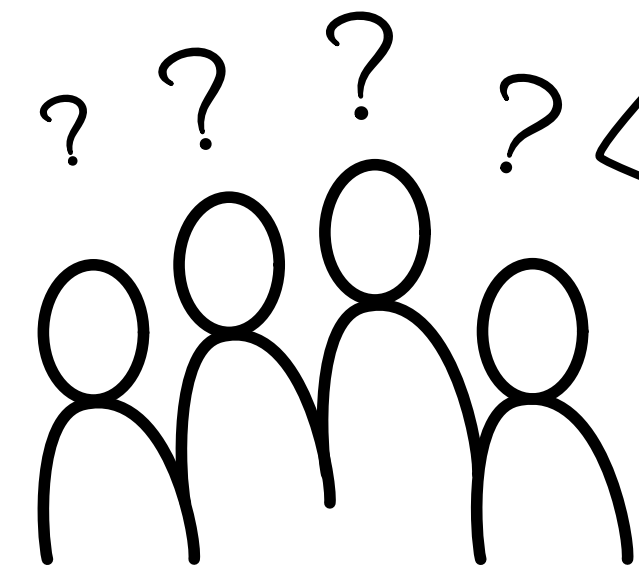
Consent over de driver



Vragen over de driver



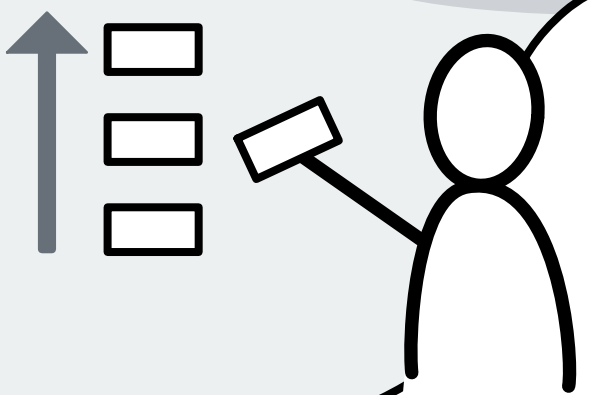
Overwegingen als vragen



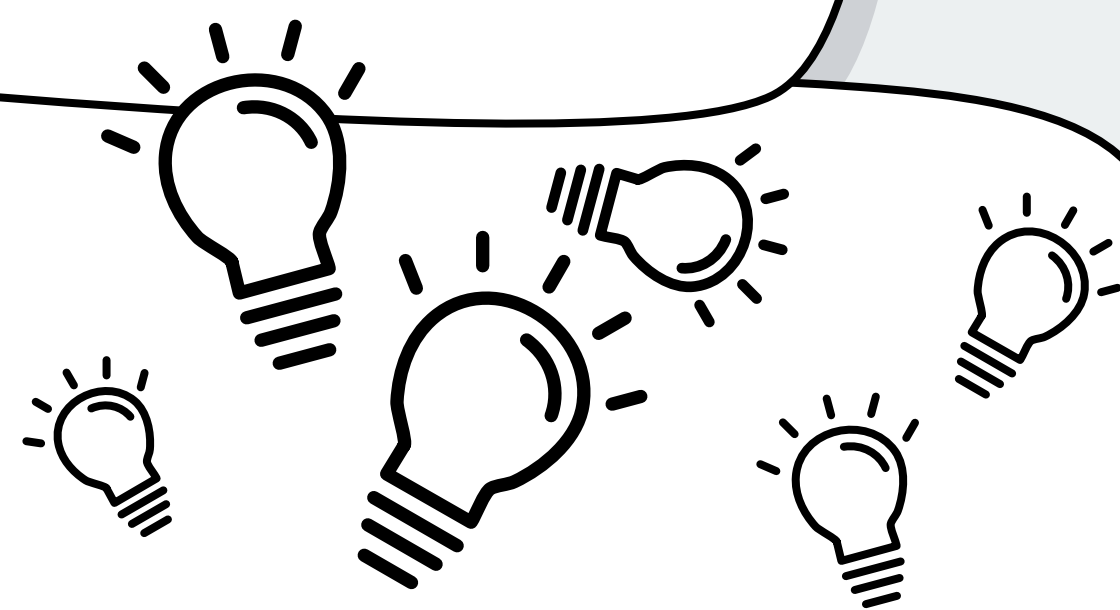
Beantwoord informatieve vragen



Prioriteer overwegingen



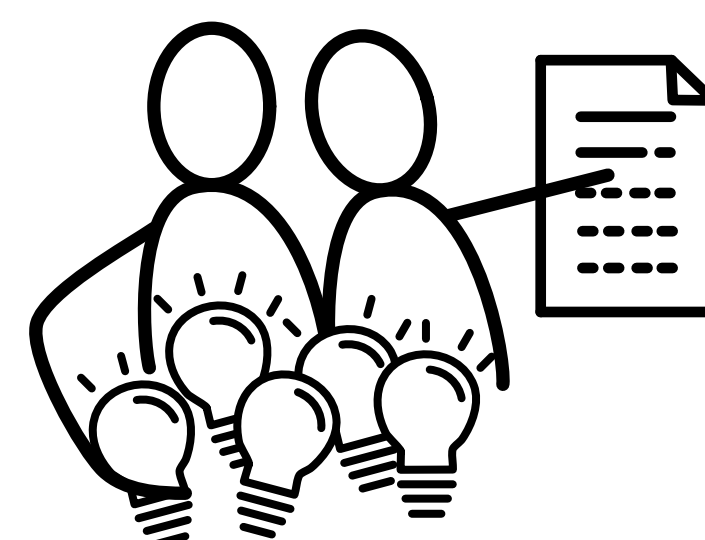
Verzamel ideeën



Kies tuners

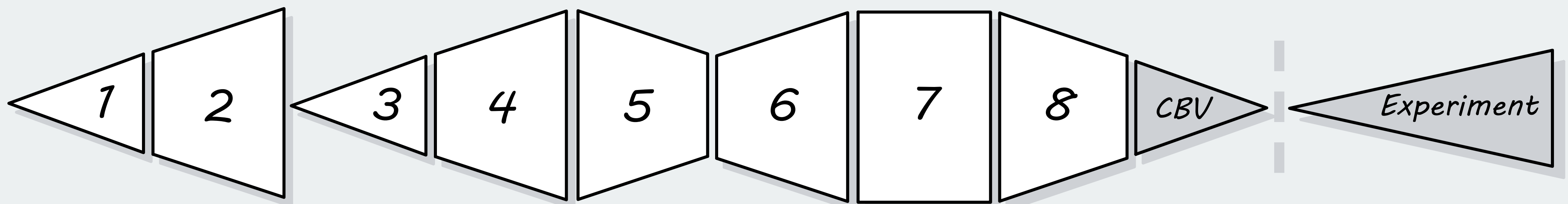


Ontwerp voorstel

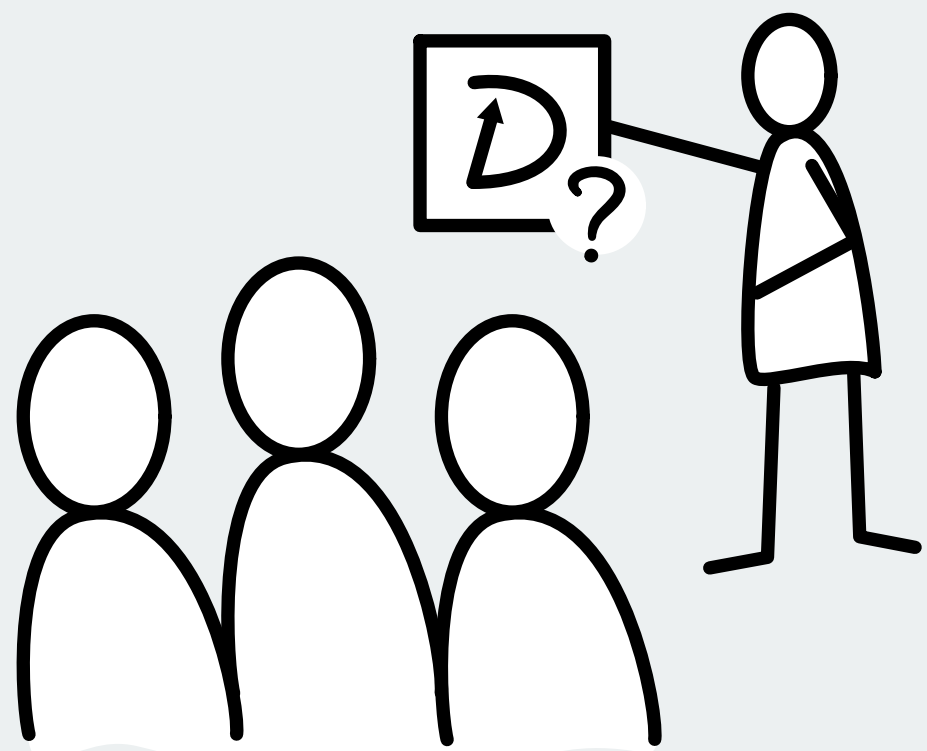
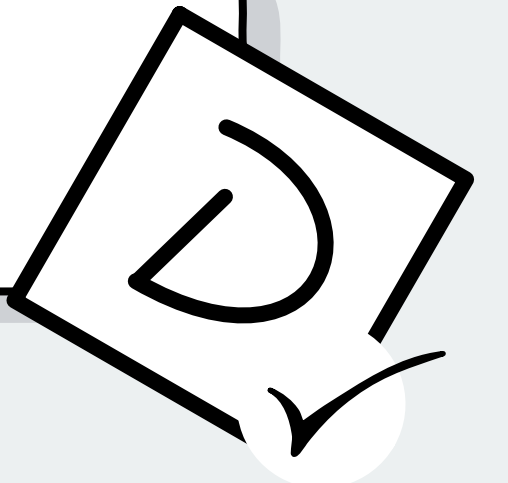




# Voorstel vormen



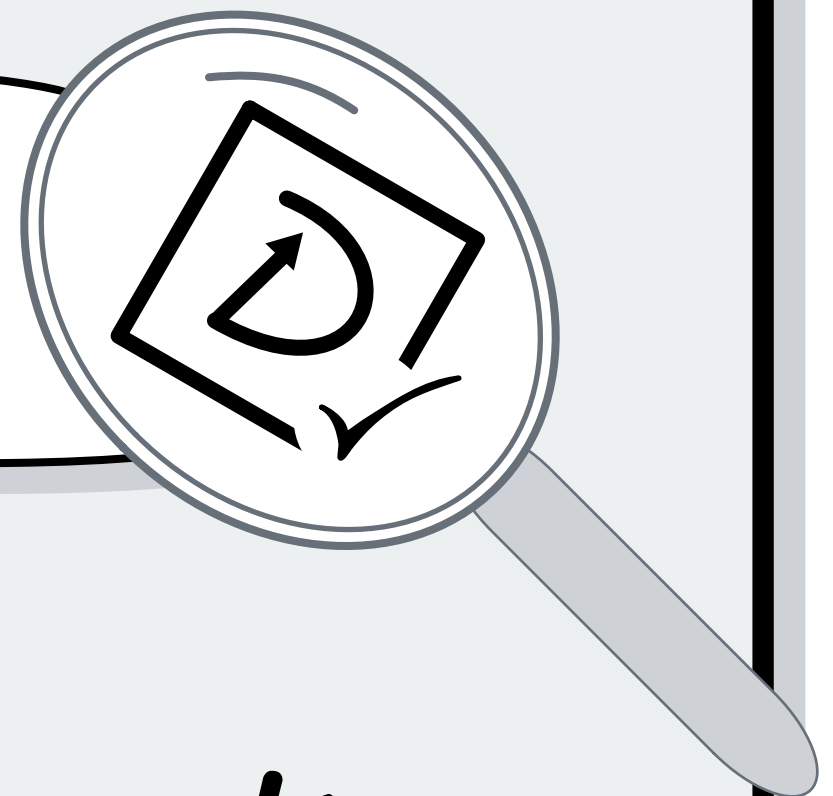
1 Presenteer de driver en consent over de driver



“Is het voldoende duidelijk?”

“Is het relevant voor ons?”

2 Vragen over de Driver



“Is er nog andere informatie nodig over de Driver?”

...beantwoord de vragen terwijl je bezig bent...



Weten we genoeg over de Driver voor nu?

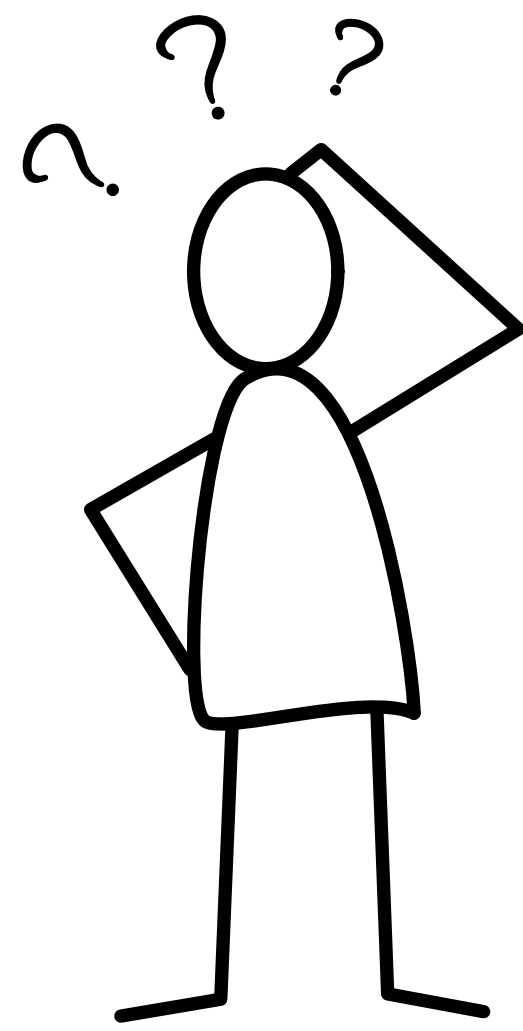
### 3 Verzamel overwegingen als vragen

“Welke vragen komen er bij mij op als ik nadenk over mogelijke oplossingen?”

**Informatieve vragen**  
(begrijpen van kader)

“Hebben we budget?”

“Hoeveel mensen worden hierdoor geraakt?”



**Generatieve vragen**

(verkennen mogelijkheden)

“Wat is het eenvoudigste dat we kunnen doen?”

“Hoe kunnen we feedback verzamelen?”

\* Vermijd oplossingen vermomd als vragen!

Waar mogelijk ...

### 4 Beantwoord informatieve vragen

...om kennis over de kaders te vergroten



### 5 Prioriteer generatieve vragen



# Consent

Geef, zoek en integreer bezwaren tegen beslissingen en acties

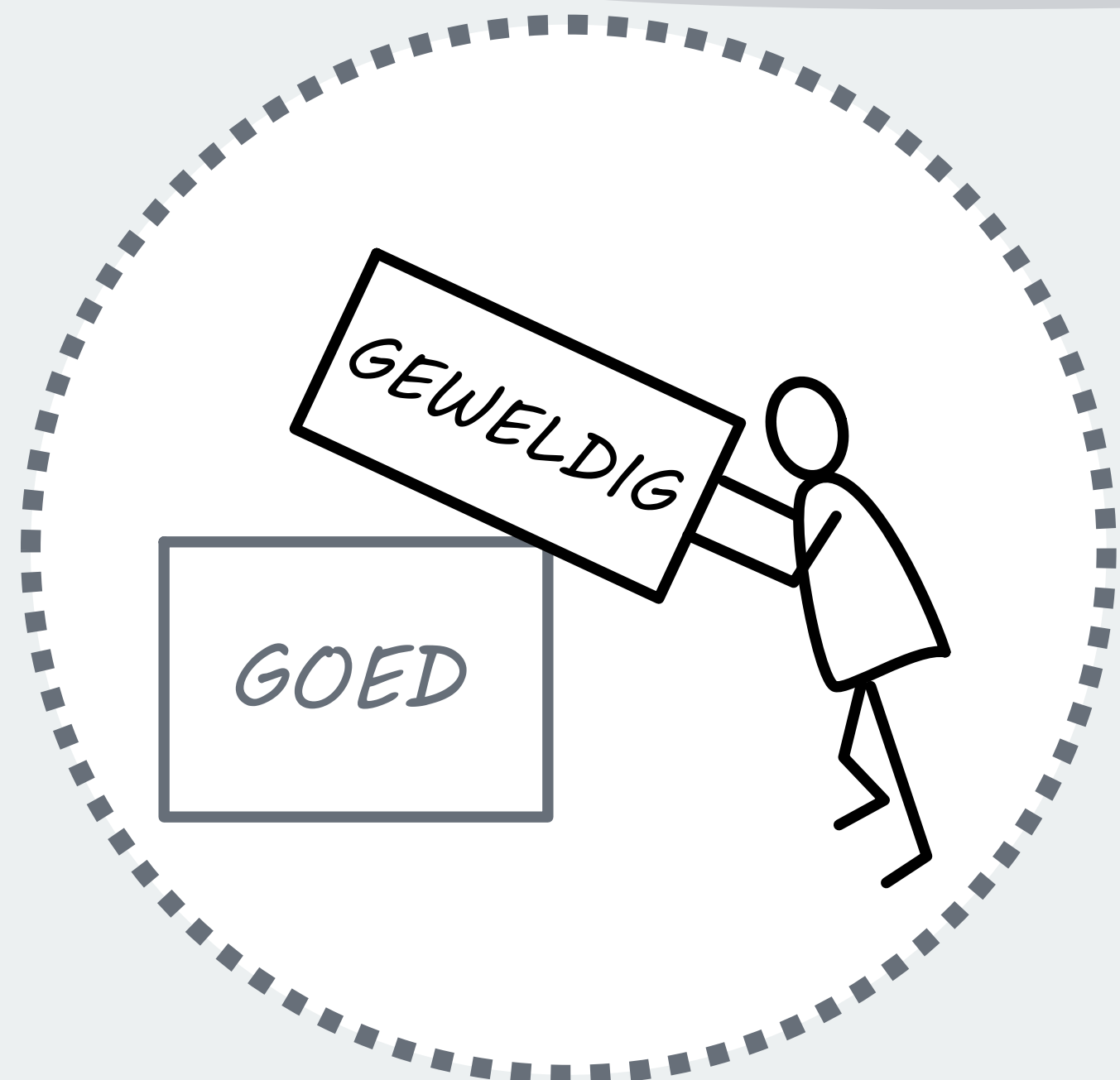


## Bezwaren

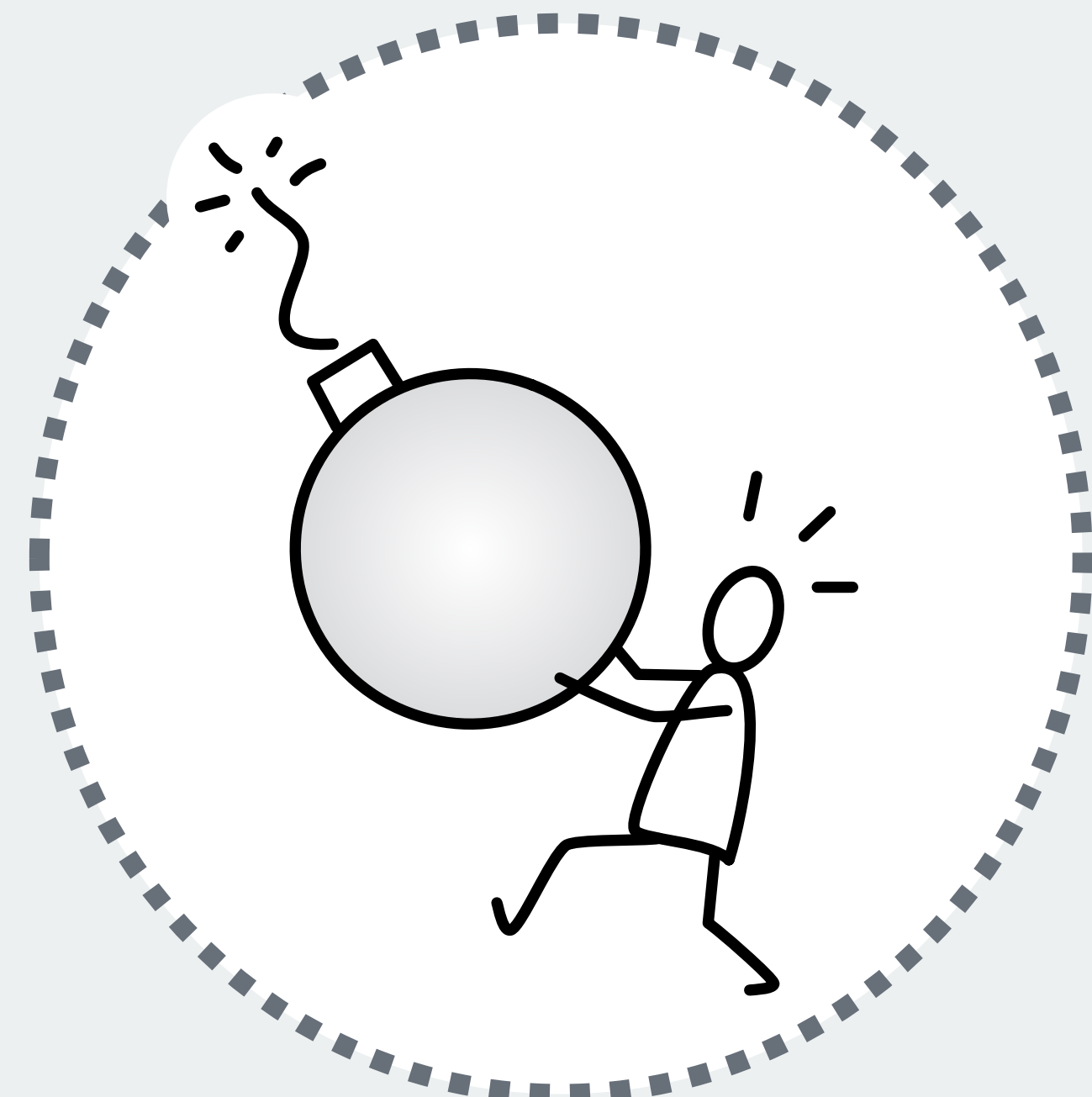
Een reden waarom iets doen in de weg zou staan van het (meer) effectief reageren op een driver binnen de organisatie



Bezwaren onthullen...



onmiddellijke verbeteringen



(mogelijke) schade

Geen bezwaar



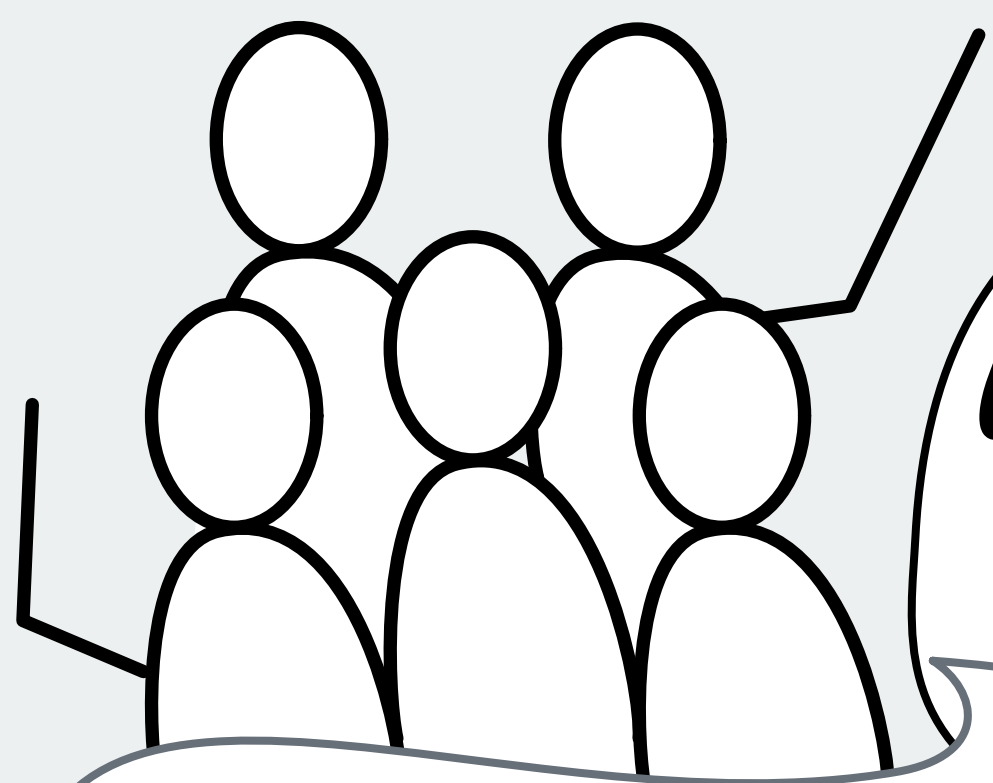
## 6 Verzamel ideeën

... die een complete oplossing bieden  
of een overweging beantwoorden.

*stel dialoog en delen van meningen uit*

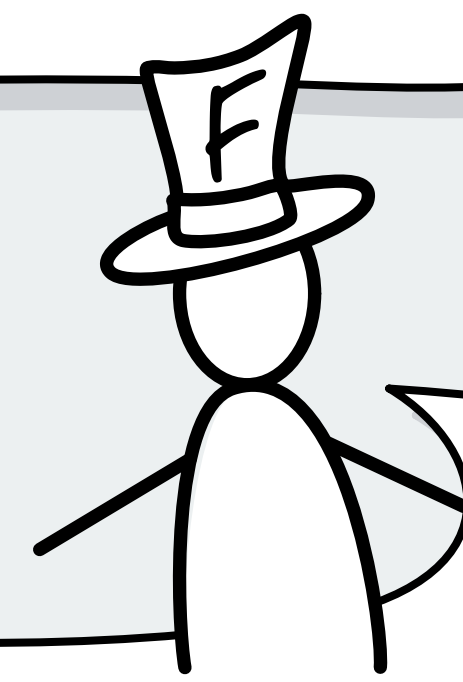


## 7 Kies tuners



Wie wil er, of zou erbij moeten zijn?  
Wie kan er verder veel bijdragen?

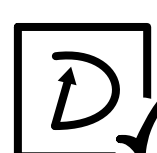

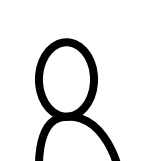
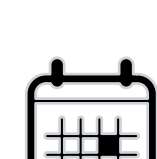

*Geen bezwaar!*

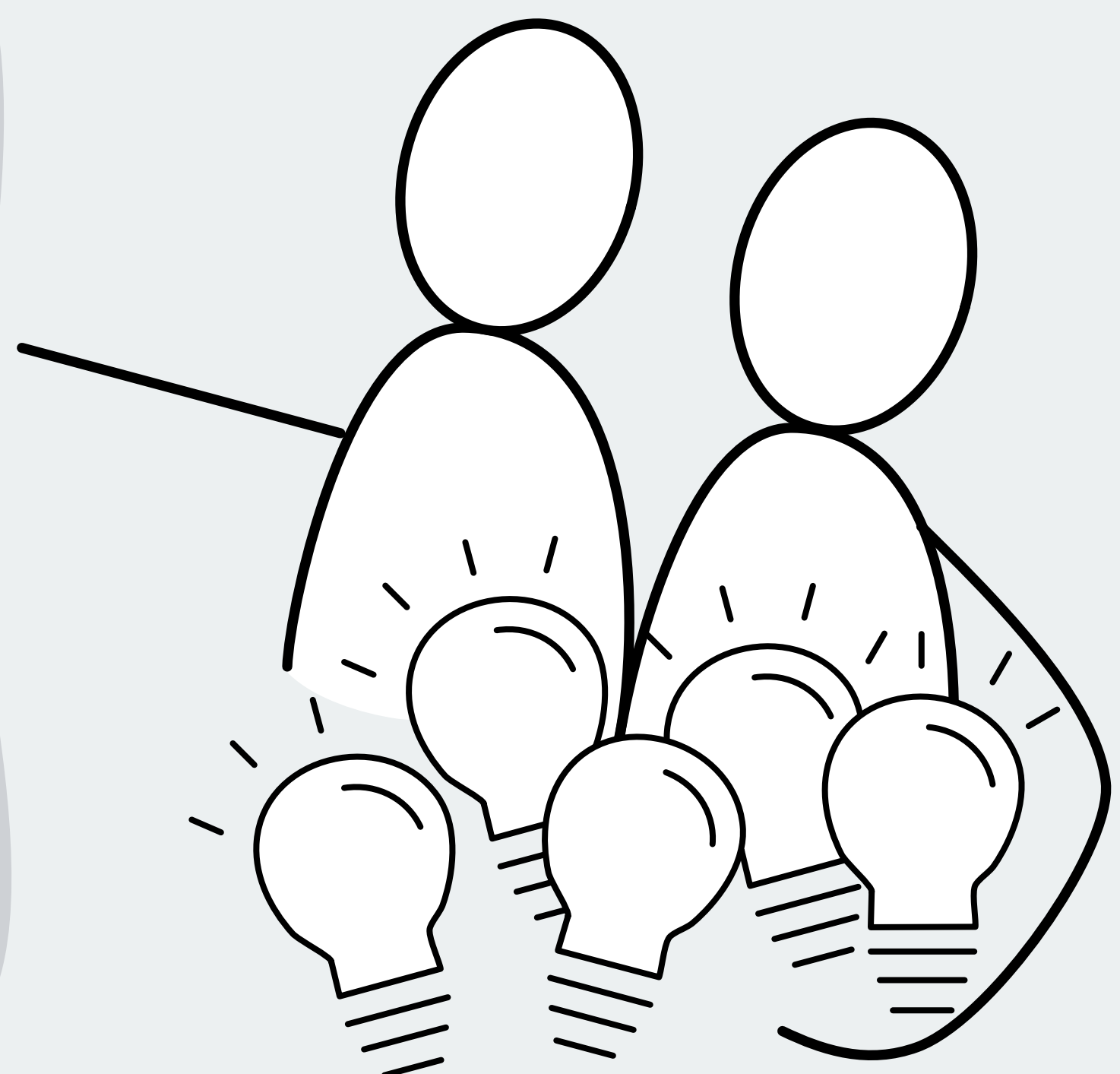


## 8 Ontwerp voorstel

9

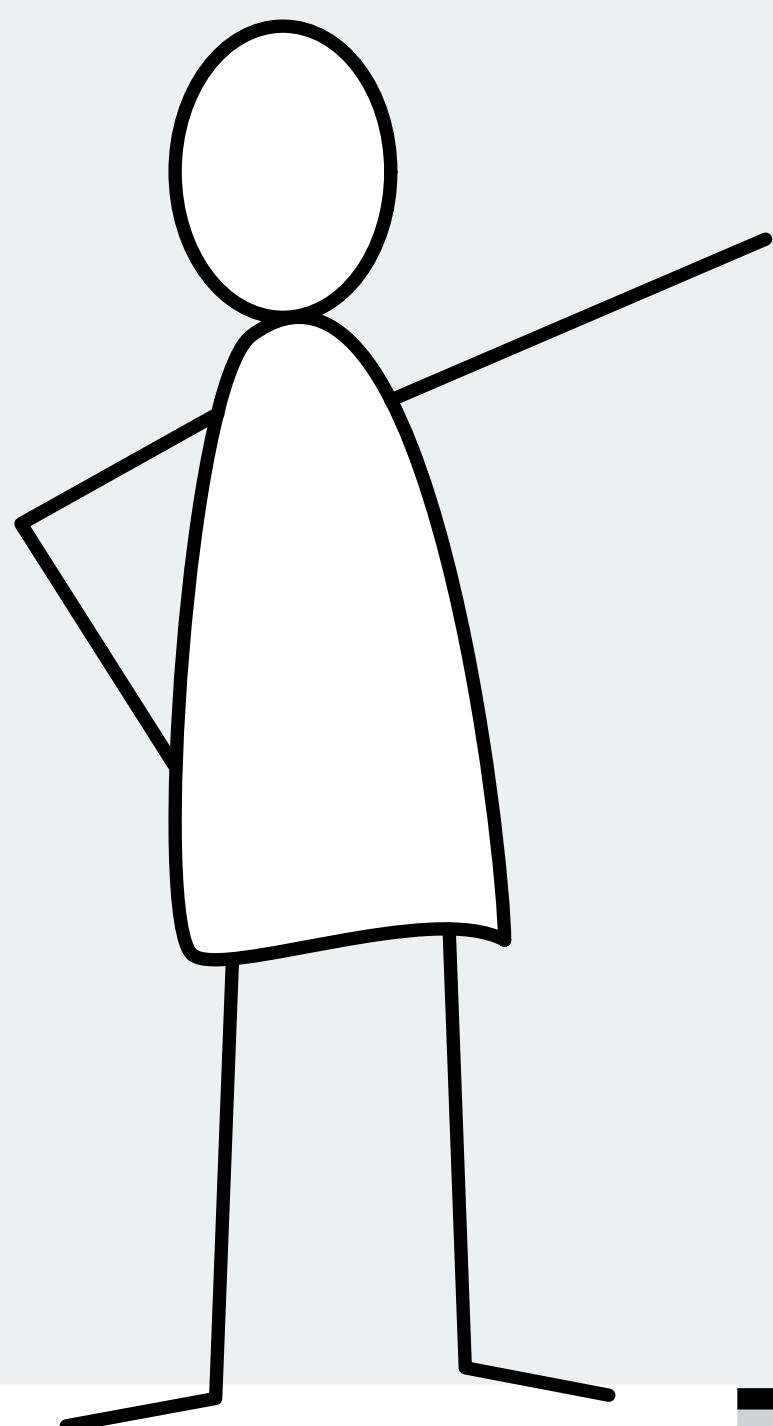
*Titel v/h voorstel*

-  *Driver*
-  *Omschrijving voorstel*
-  *Wie is verantwoordelijk voor wat?*
-  *Evaluatie datum*
-  *Evaluatie criteria*

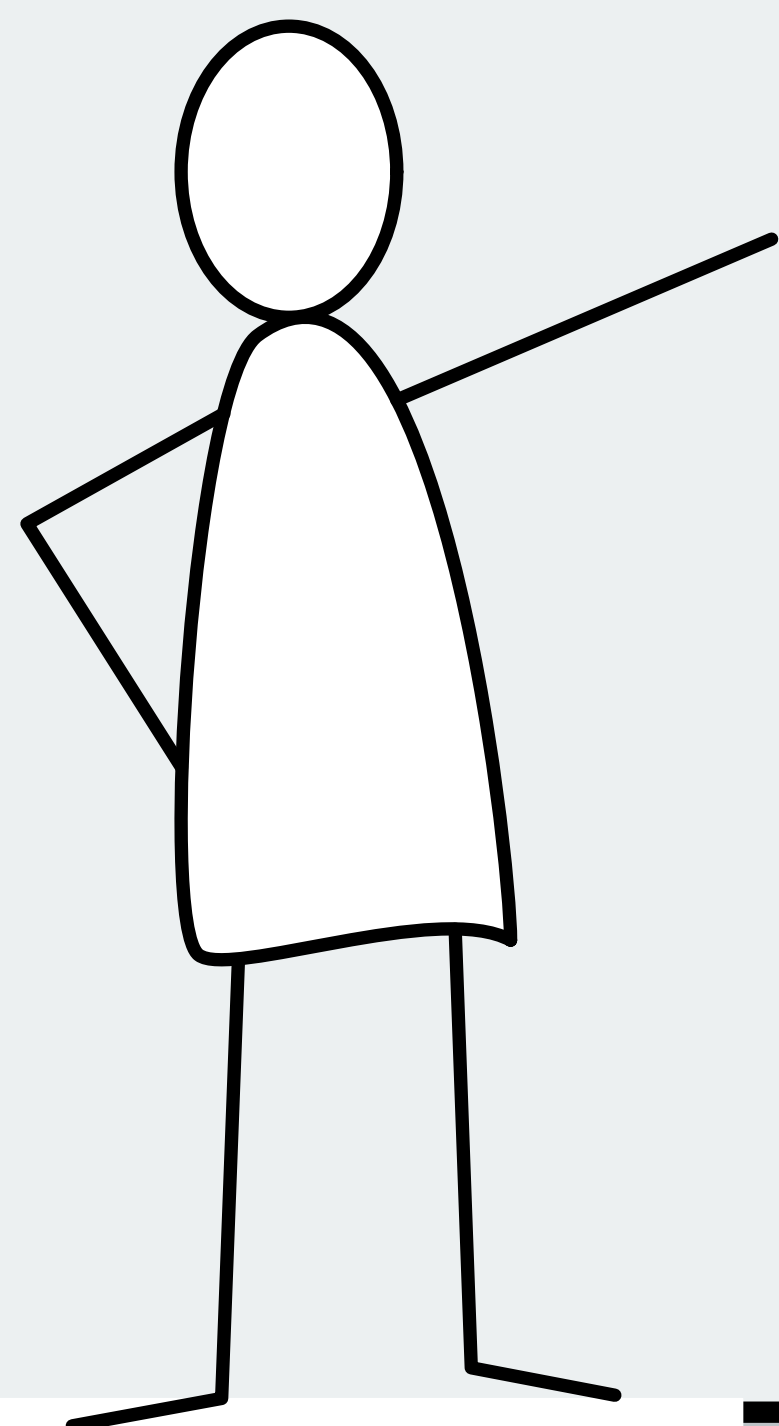




*Het is niet  
'het een óf  
het andere',  
het is 'beide  
en méér'!*



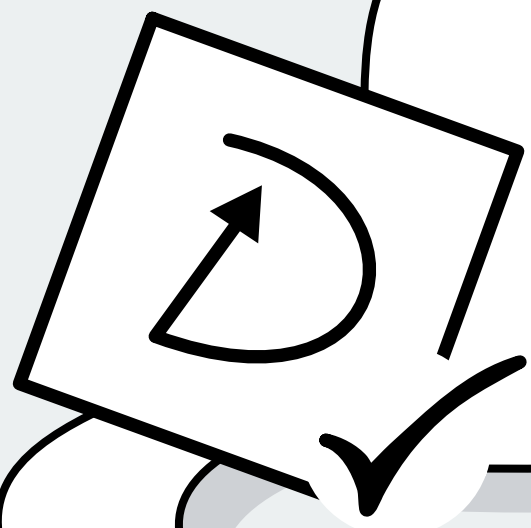
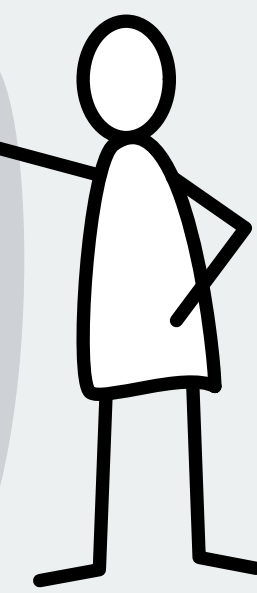
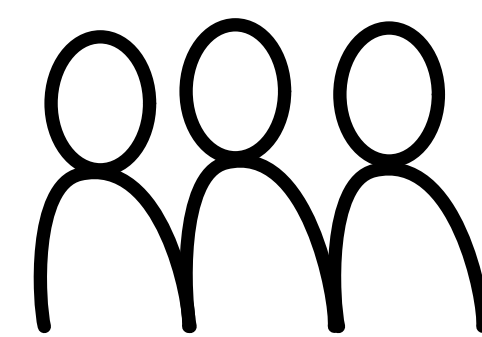
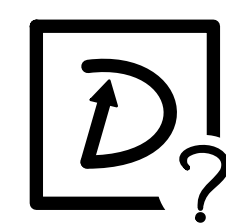
Goed genoeg  
voor nu en  
veilig genoeg om  
te proberen



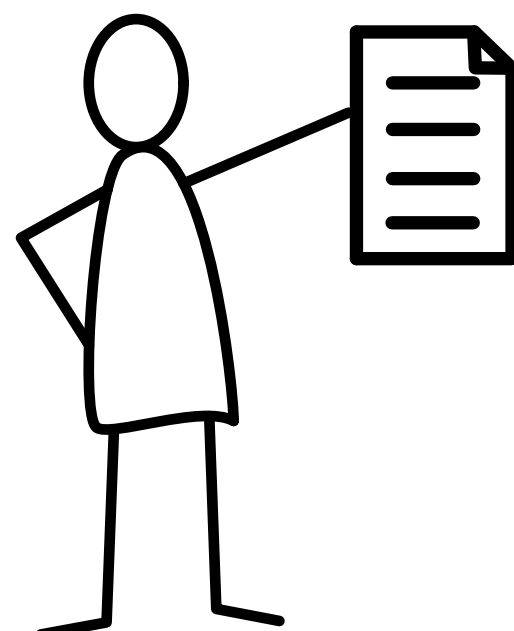


# Consent Besluitvorming

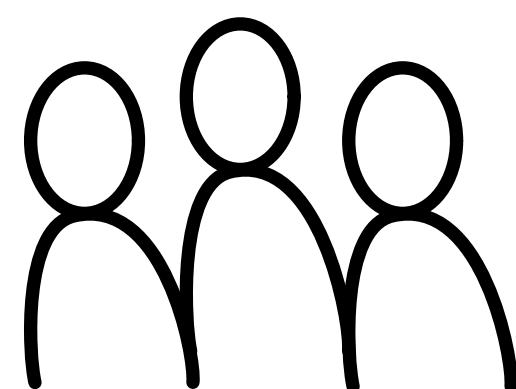
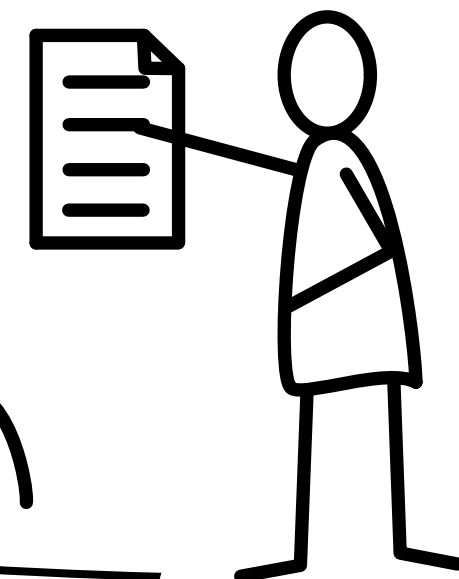
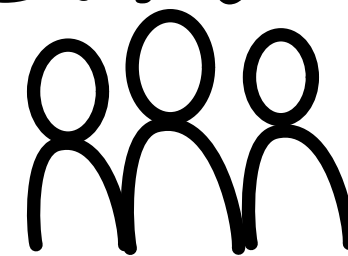
Consent over de Driver



Presenteer Voorstel



Verhelderende vragen?

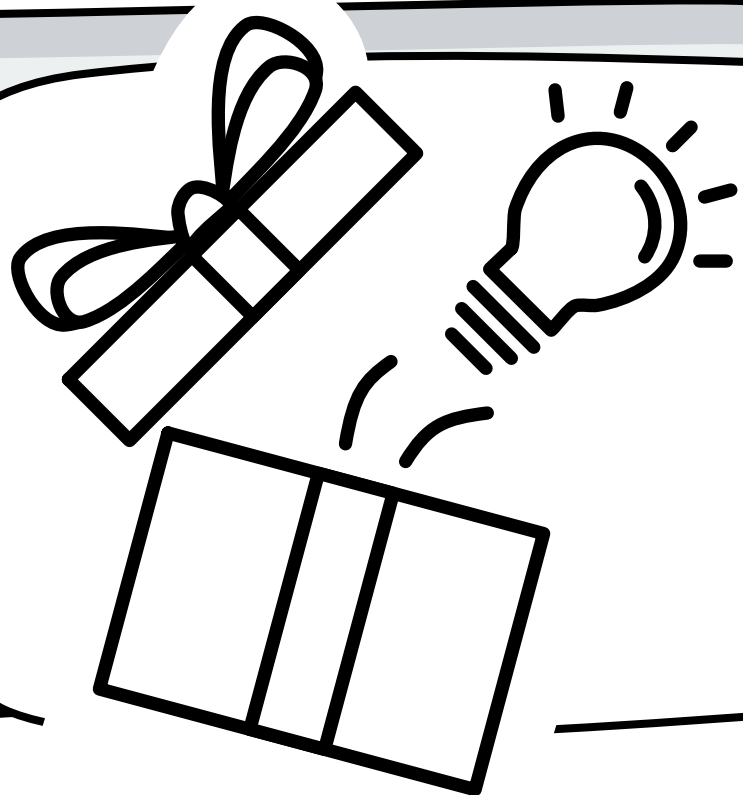


≡ Korte reactie

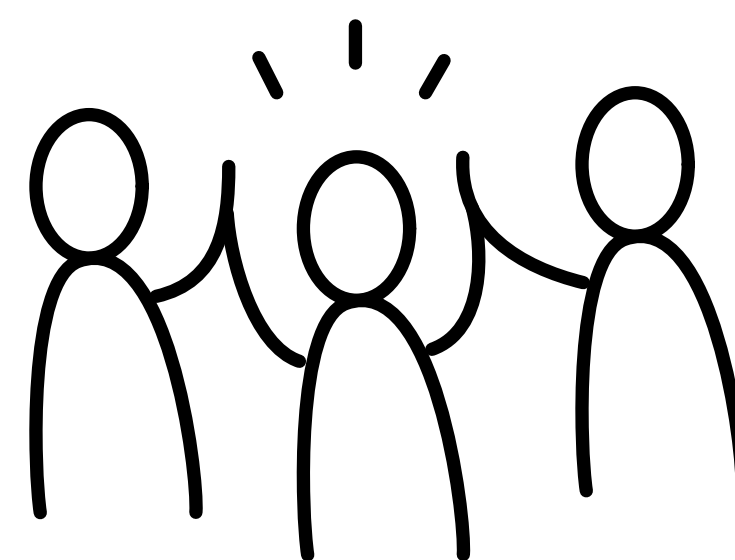
Zijn er bezwaren?



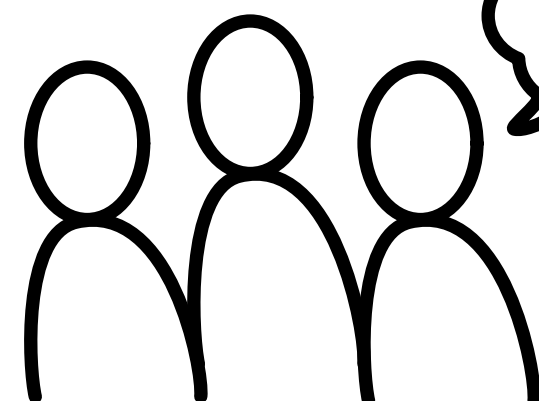
Integreer bezwaren



Vier!



Overweeg de zorgen

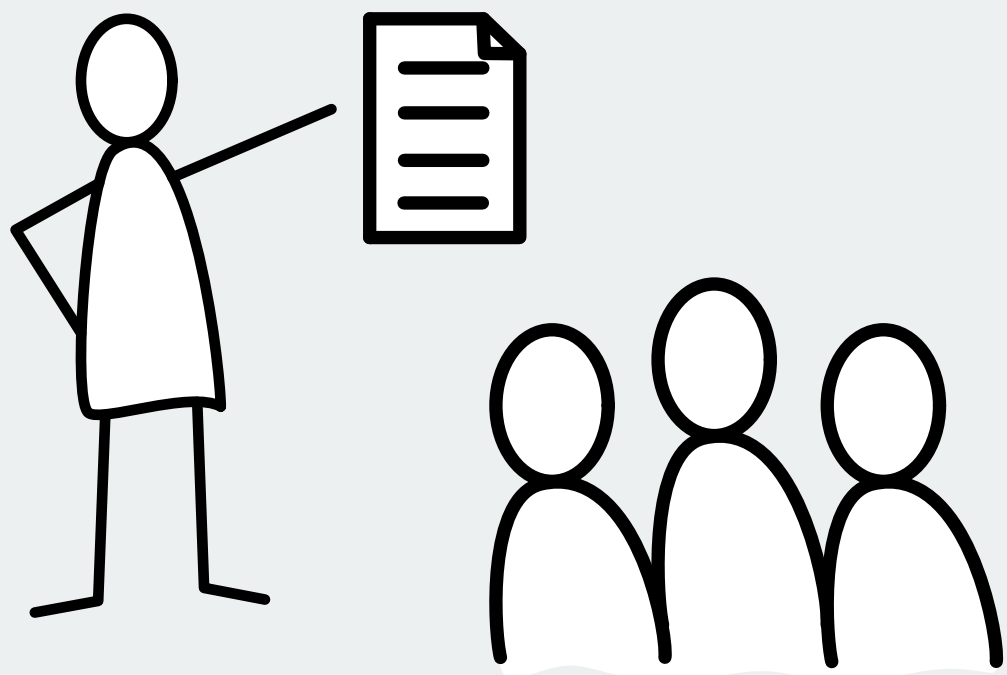
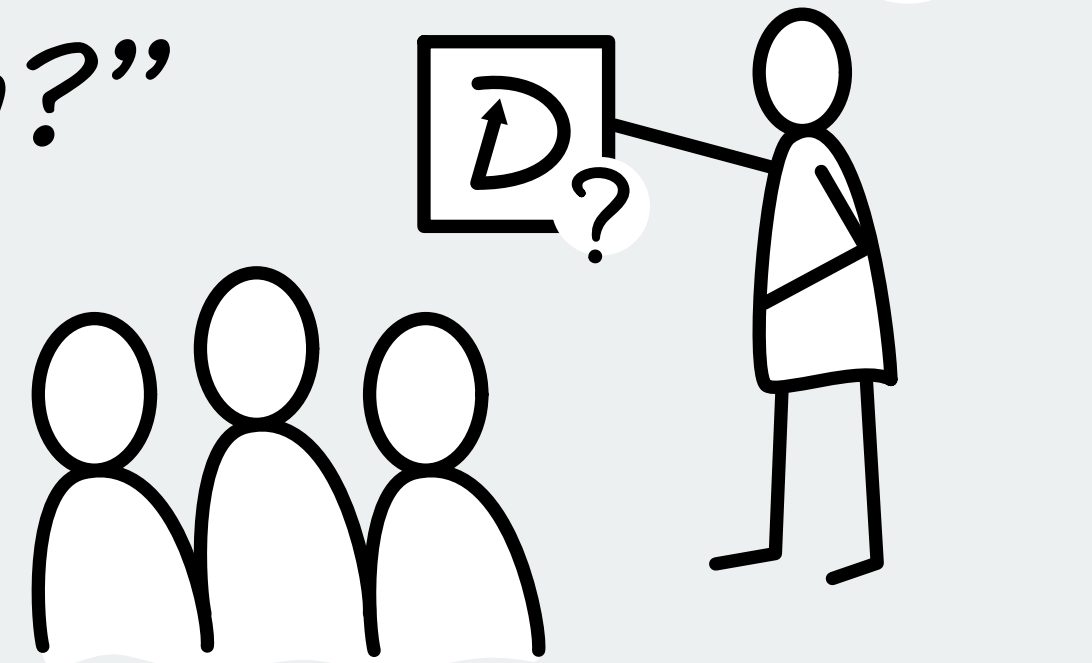


# Consent Besluitvorming

## 1 Presenteer driver en Consent over de driver

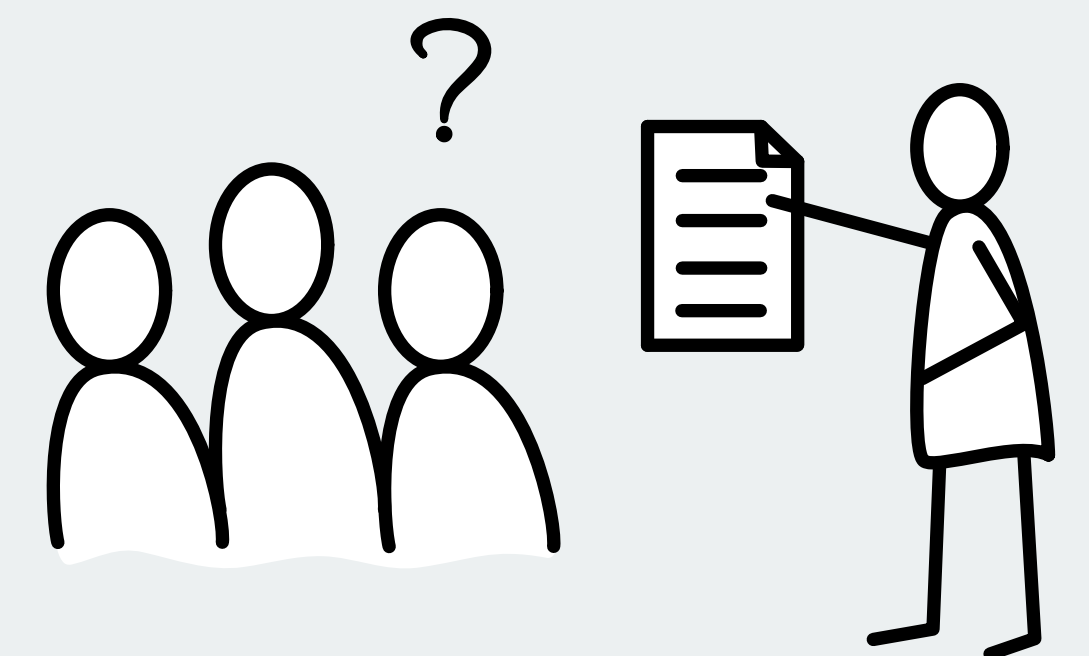
“Relevant voor ons om te beantwoorden?”

“Voldoende helder beschreven?”



## 2 Presenteer voorstel

## 3 Verhelderende vragen?



“Begrijp je het voorstel zoals het is geschreven?”

Vermijd “Waarom?” vragen. Focus op “Wat bedoel je?”



Gebruik rondes!

## 4 Korte reactie

“Wat zijn je gevoelens en gedachten over het voorstel?”



## 5 Zijn er bezwaren?

*Je kan handgebaren gebruiken om tegelijkertijd je antwoord te tonen.*

*Ik heb een zorg*

*Geen bezwaar*

*Ik denk dat ik een bezwaar heb*



## 6 Integreer bezwaren

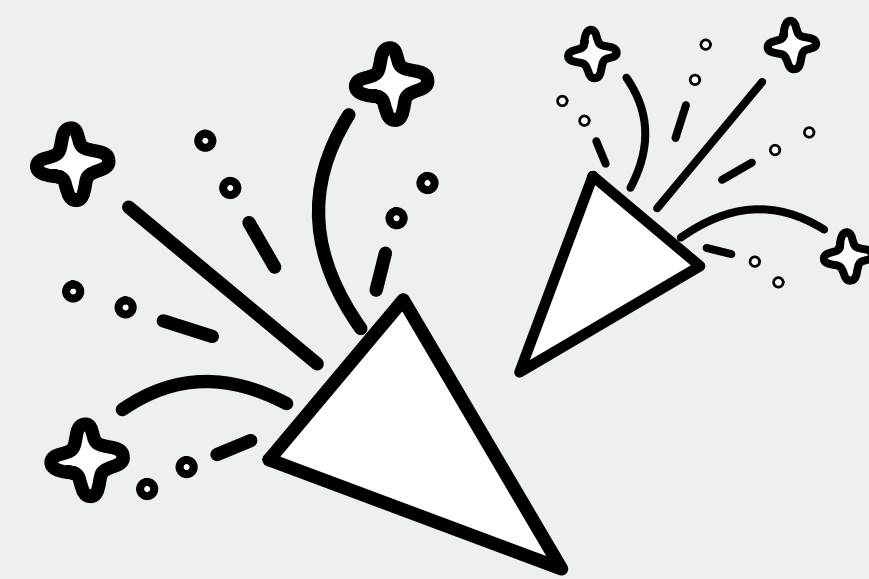
*... één voor één.*



*Integreer informatie en wijsheid om het voorstel te verbeteren, tot er geen bezwaren meer zijn.*

7

**VIER!**



*Jullie maakten een afspraak!*

## 8 Overweeg de zorgen

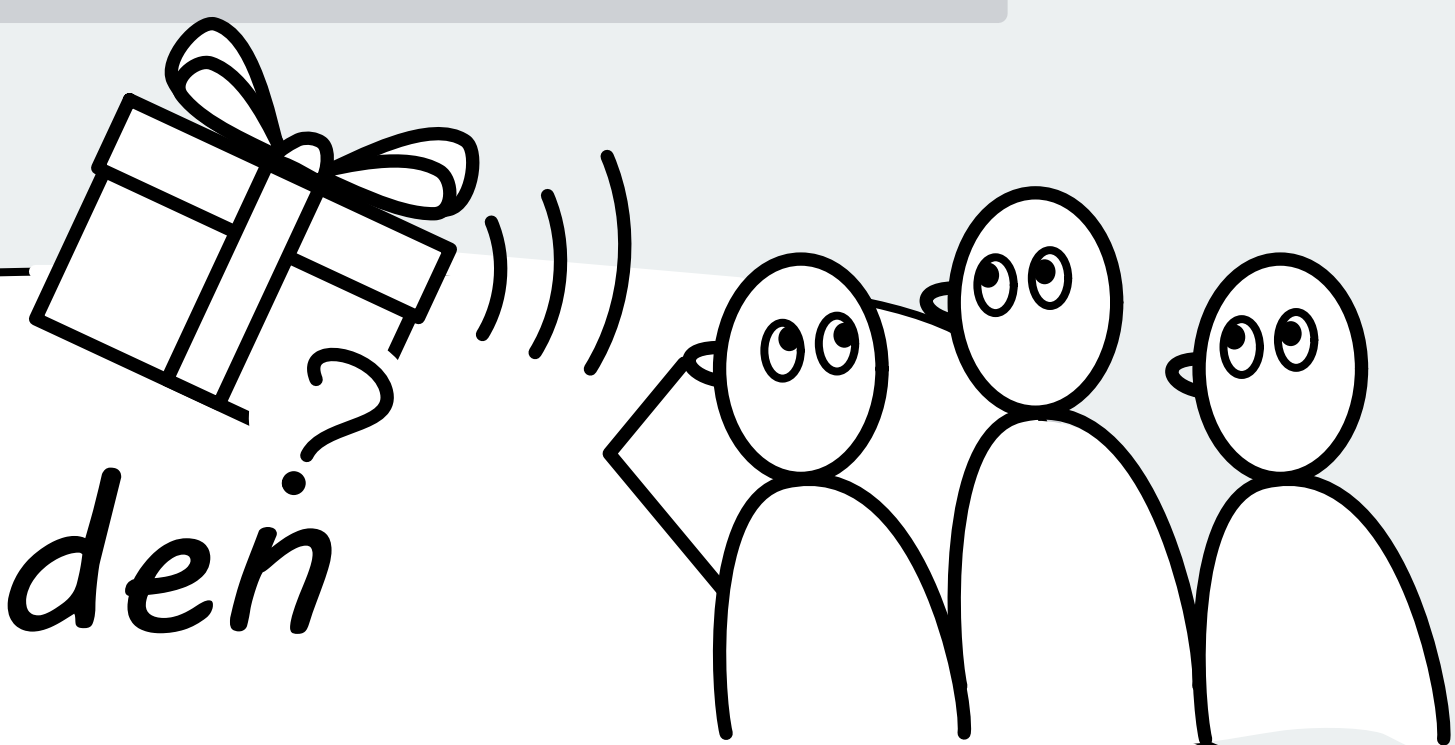
*Luister naar de zorgen, als daar tijd voor is.*

*Ze bevatten mogelijk manieren om het voorstel te verbeteren, of noteer ze minstens als evaluatiecriteria*



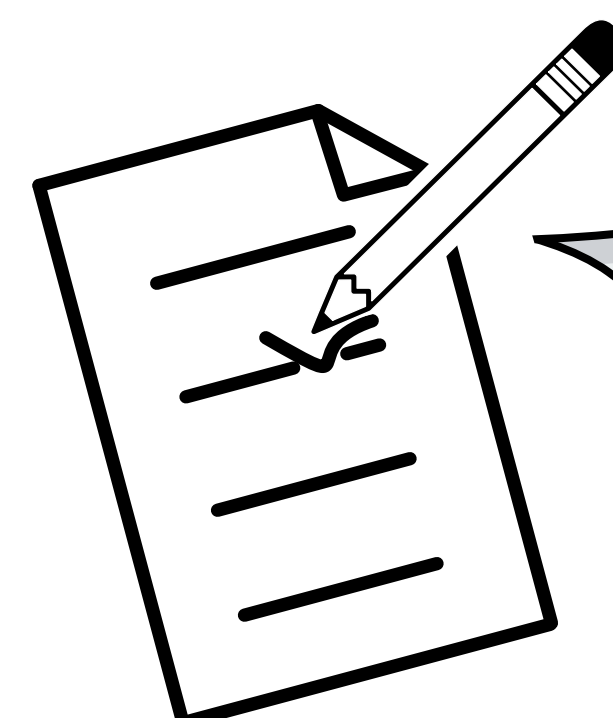
# Integreren van bezwaren

Luister naar de redenen



Kwalificeer het bezwaar

Stel wijziging voor



Zijn er   tegen de wijziging?

Ja

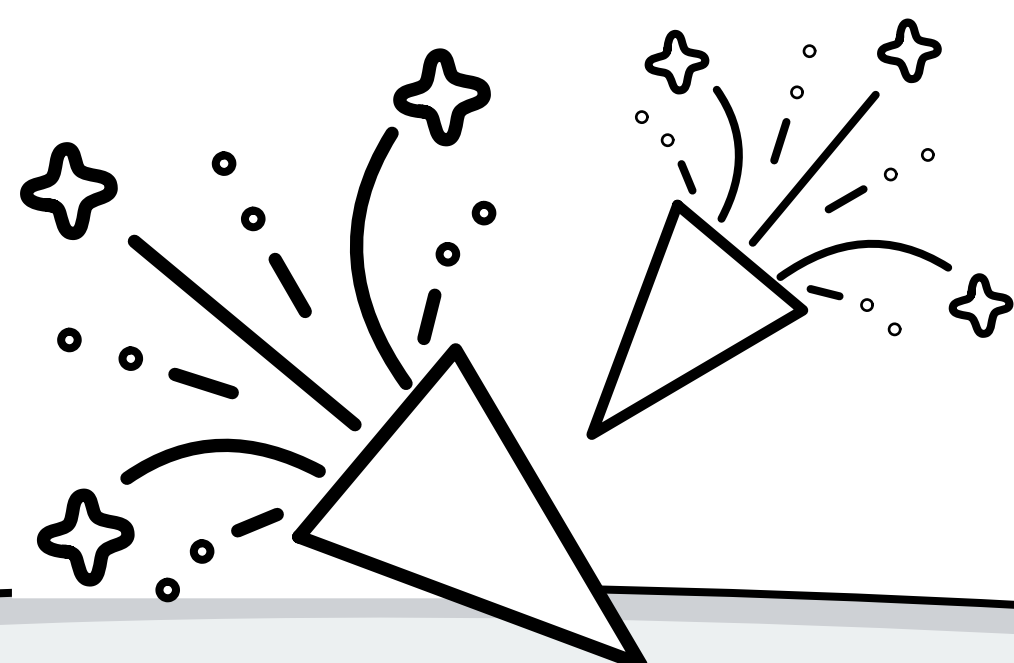
Nee

Integreer  tegen de wijziging

Ja

Nog   tegen gewijzigde voorstel?

Nee



**VIER!**





# Integreer bezwaren

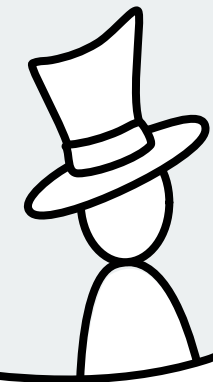
1 Luister naar de redenen



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?"

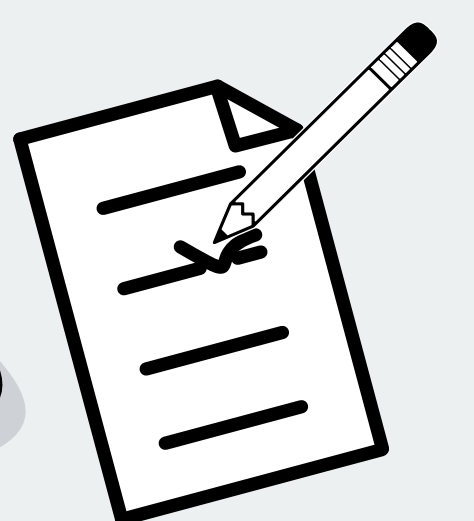
Vraag het eerst aan de persoon die het bezwaar aanbracht, daarna aan de anderen.

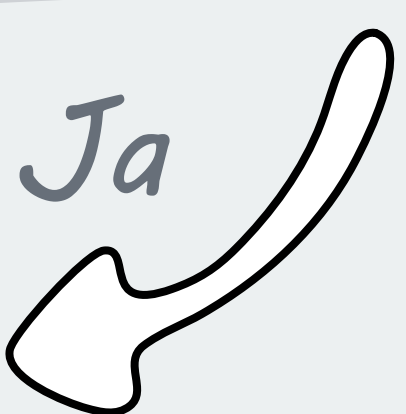
## TIPS


- \* 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  ga naar stap 5

Nee  ga naar stap 6

## 5 Integreer tegen de wijziging

begin bij het begin:

Kom tot 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.

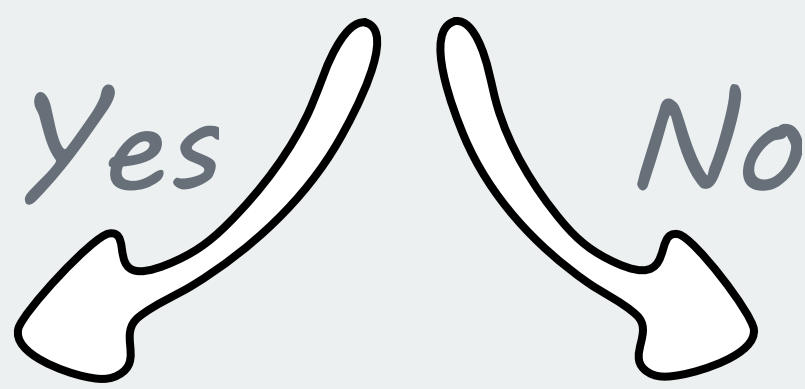
1. Luister naar de reden
2. Kwalificeer het bezwaar
3. Stel wijziging voor
4. Zijn er bezwaren tegen de wijziging?

Er is altijd een volgende, iteratieve stap!

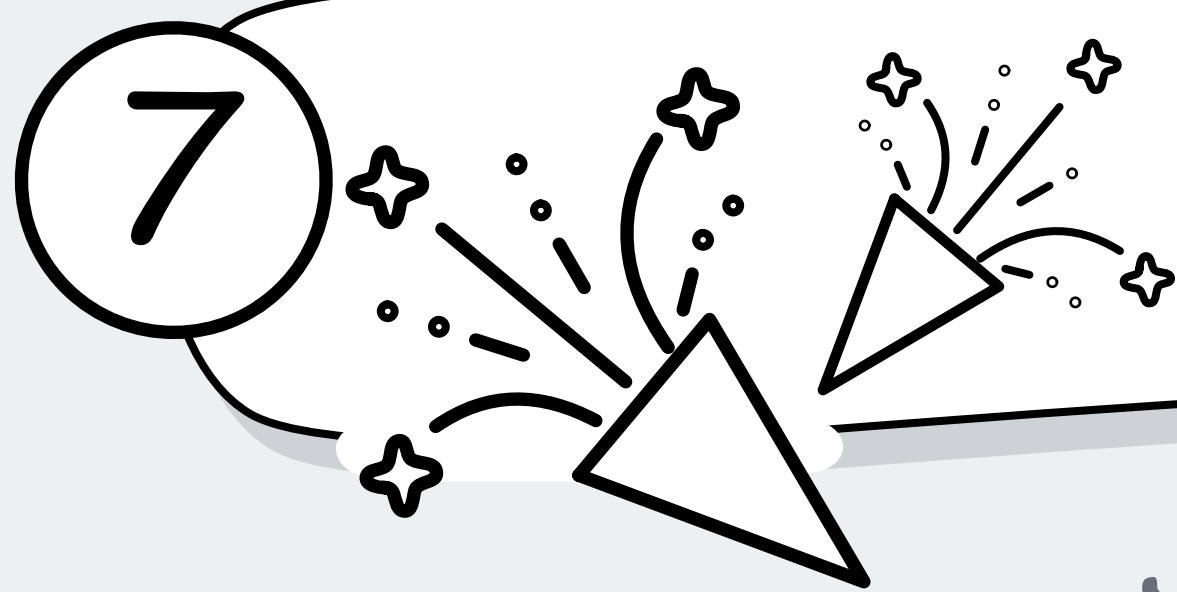
zoom uit naar het hele voorstel

## 6 Zijn er nog tegen het gewijzigde voorstel?

start opnieuw vanaf stap 1



ga naar stap 7



### Vier!

Jullie maakten een afspraak!

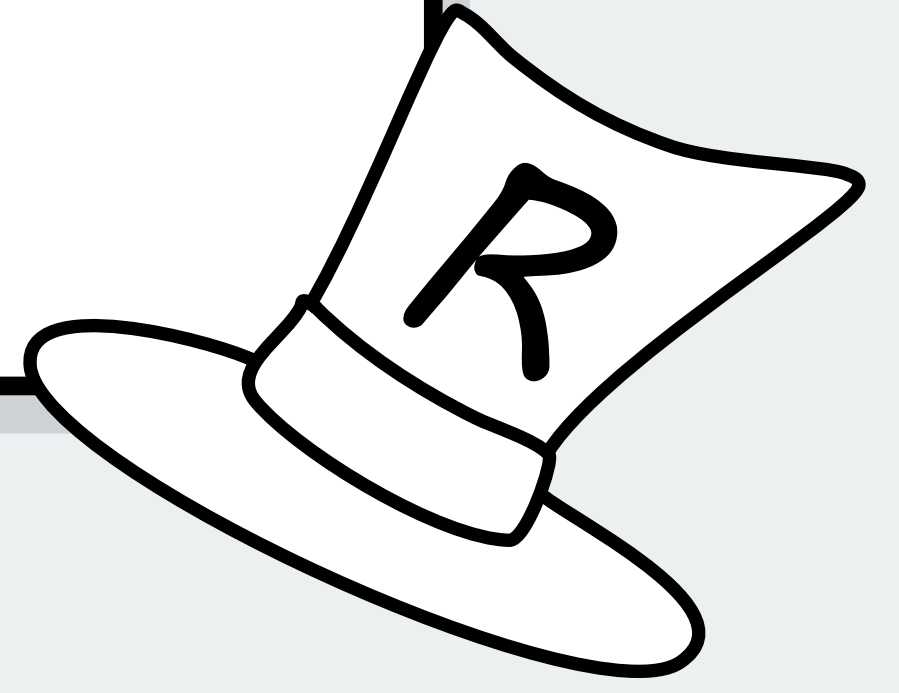
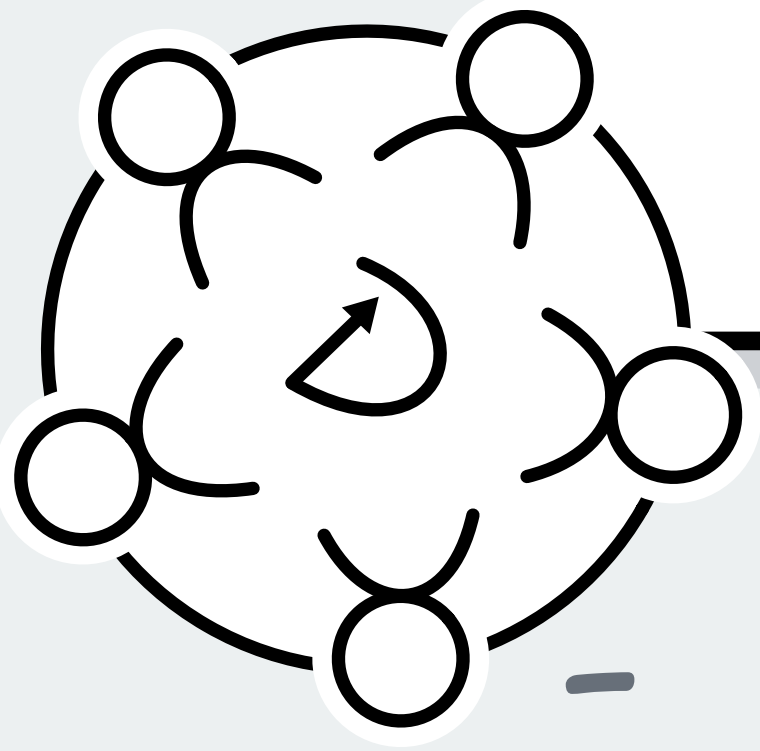
## 8 Overweeg de zorgen

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

Noteer de zorgen en volg ze op!

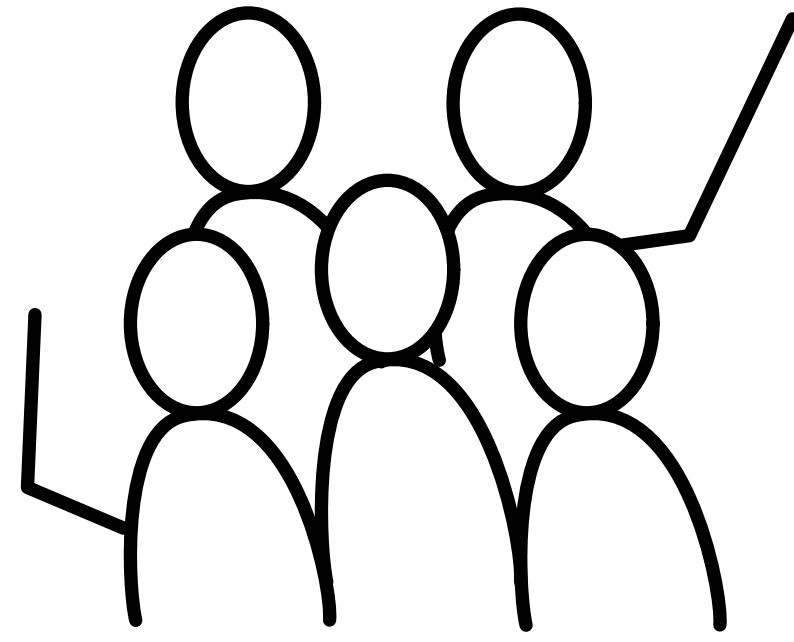


# Peer Review



- voor teams en individuen -

Nodig deelnemers uit



presenteer...

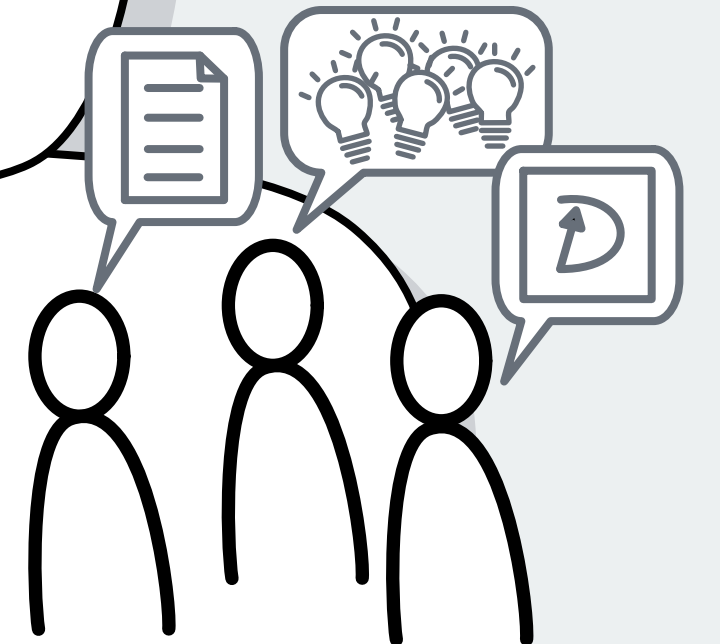
Domeinbeschrijving & strategie



Verzamel  
waarderingen...

en dan

Verbetersuggesties...



Co-creëer een ontwikkelplan

Geef aan  
delegator voor...

Consent over het plan

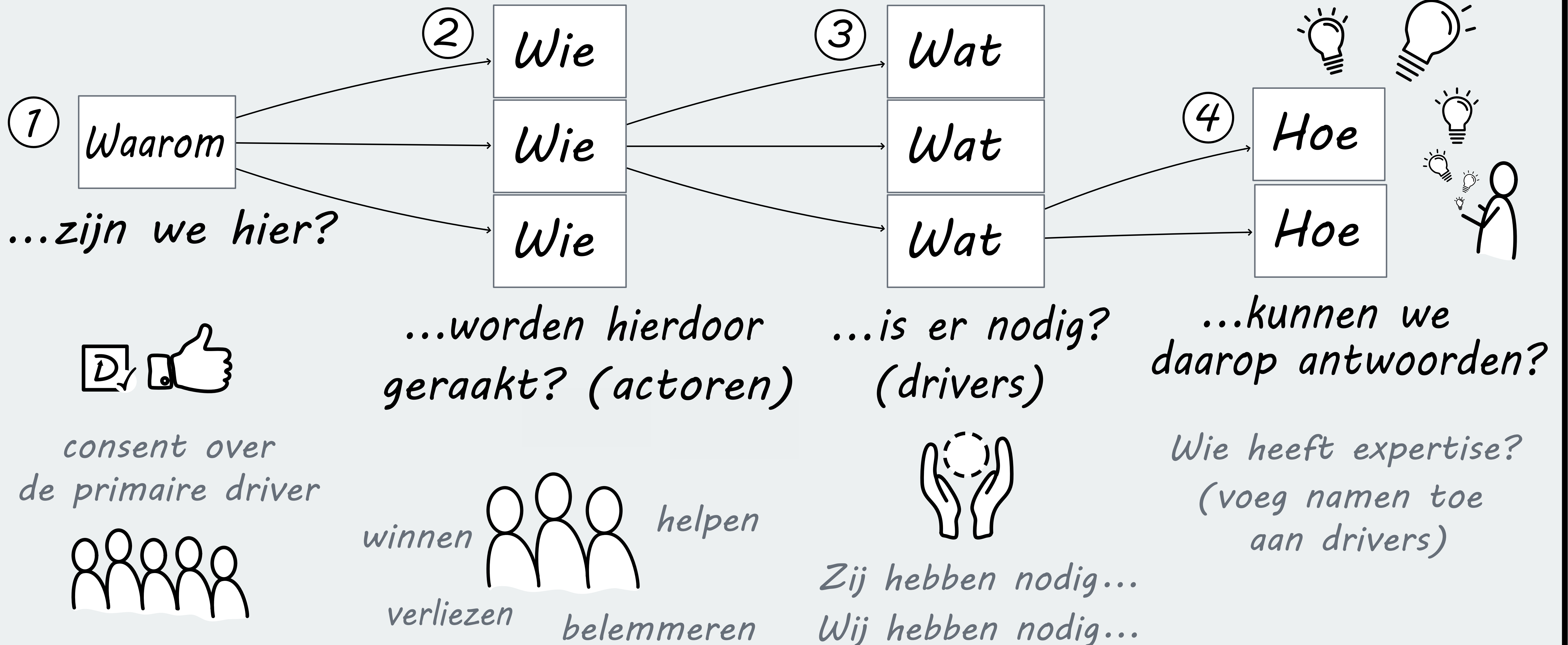


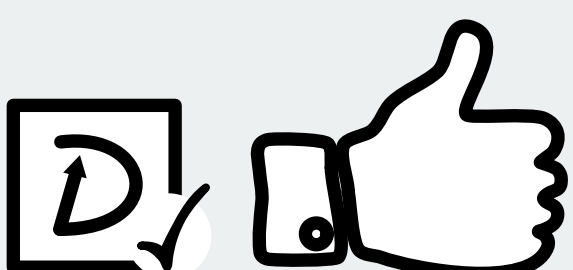
# Driver mapping


Ga snel van concept naar actie in zelforganiserende groepen


Geïnspireerd door  
Goiko Adzic's Impact Mapping

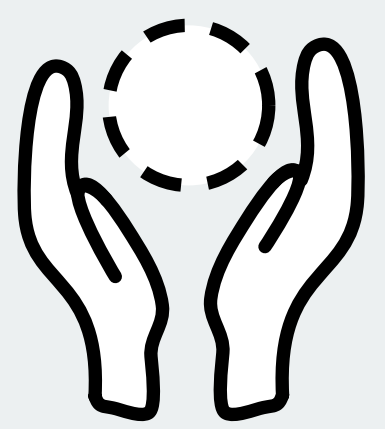
- Organiseer start-ups
- Start projecten
- Evolveer organisaties



 consent over de primaire driver



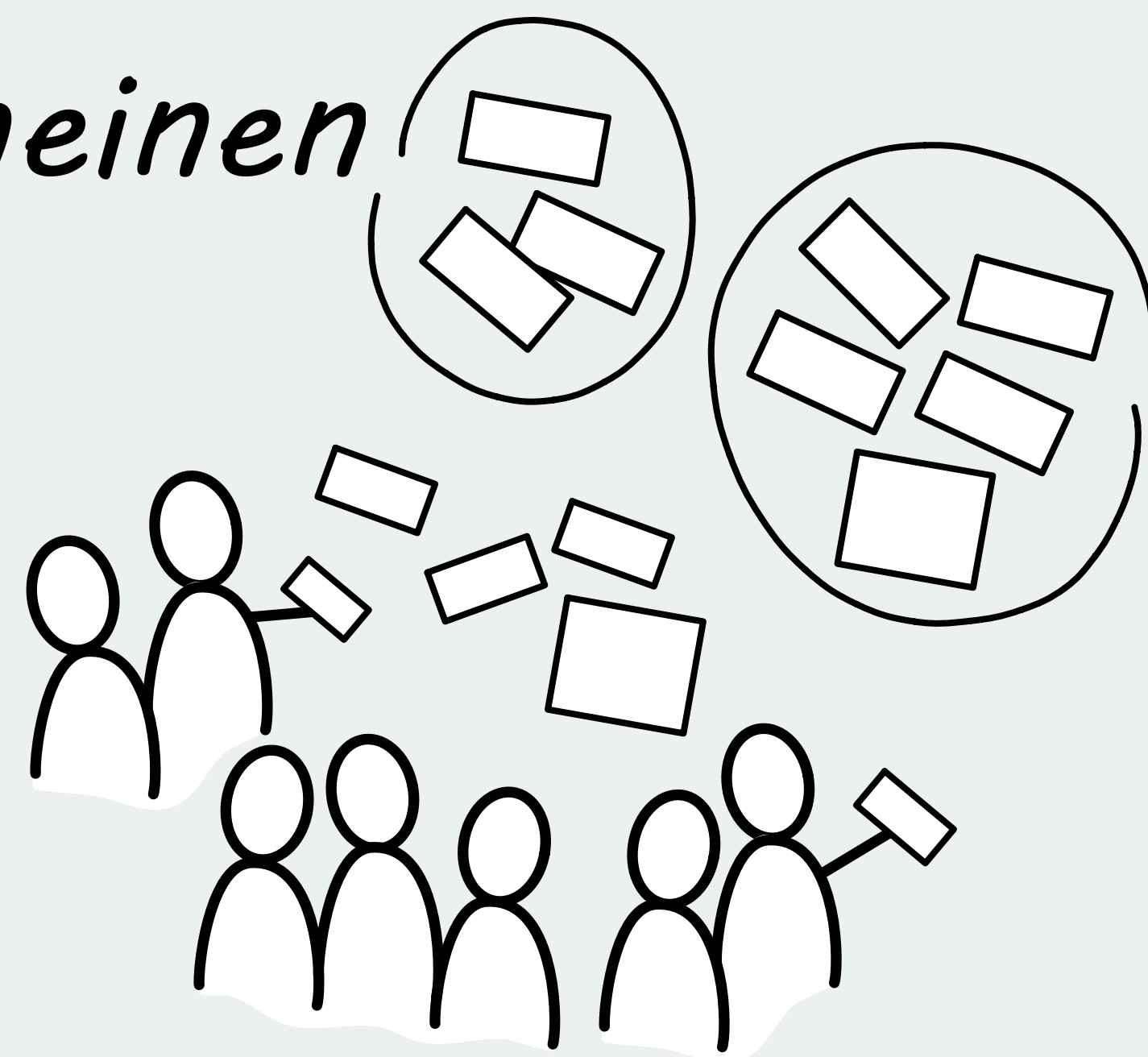
 helpen



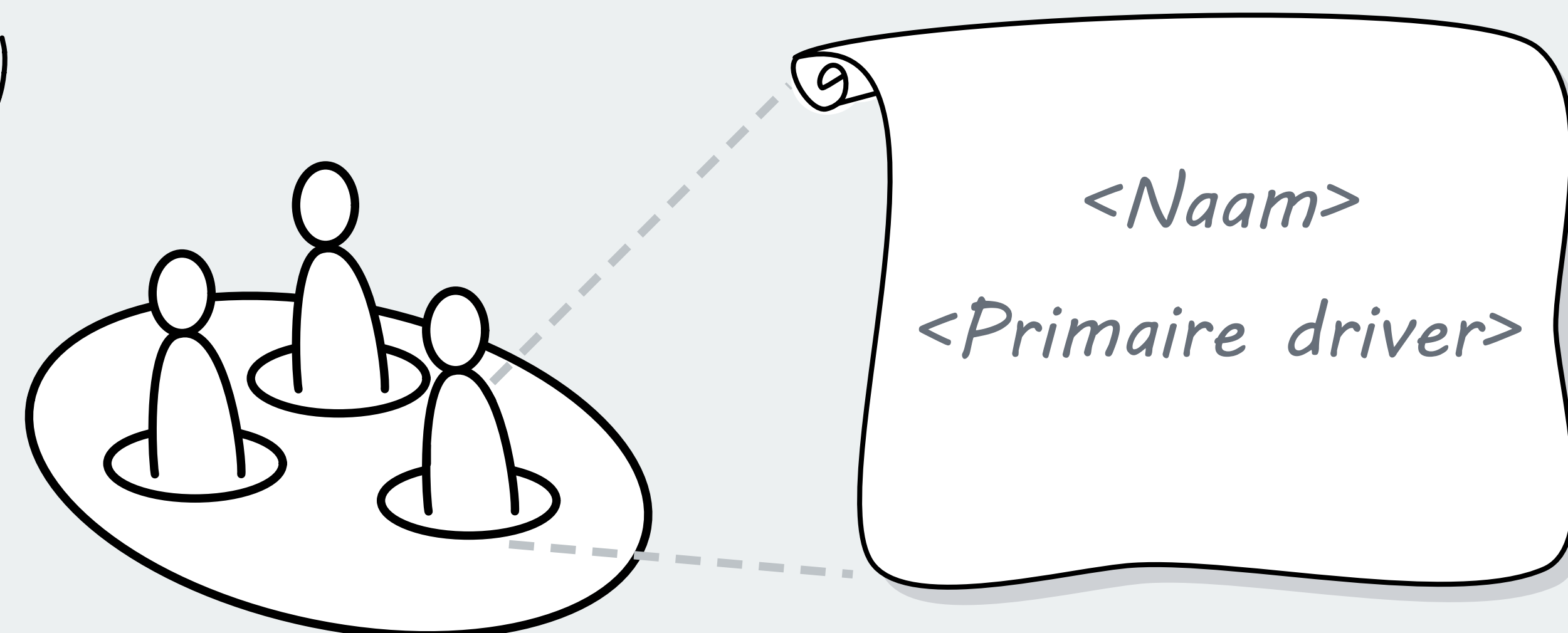


## ⑤ Identificeer domeinen

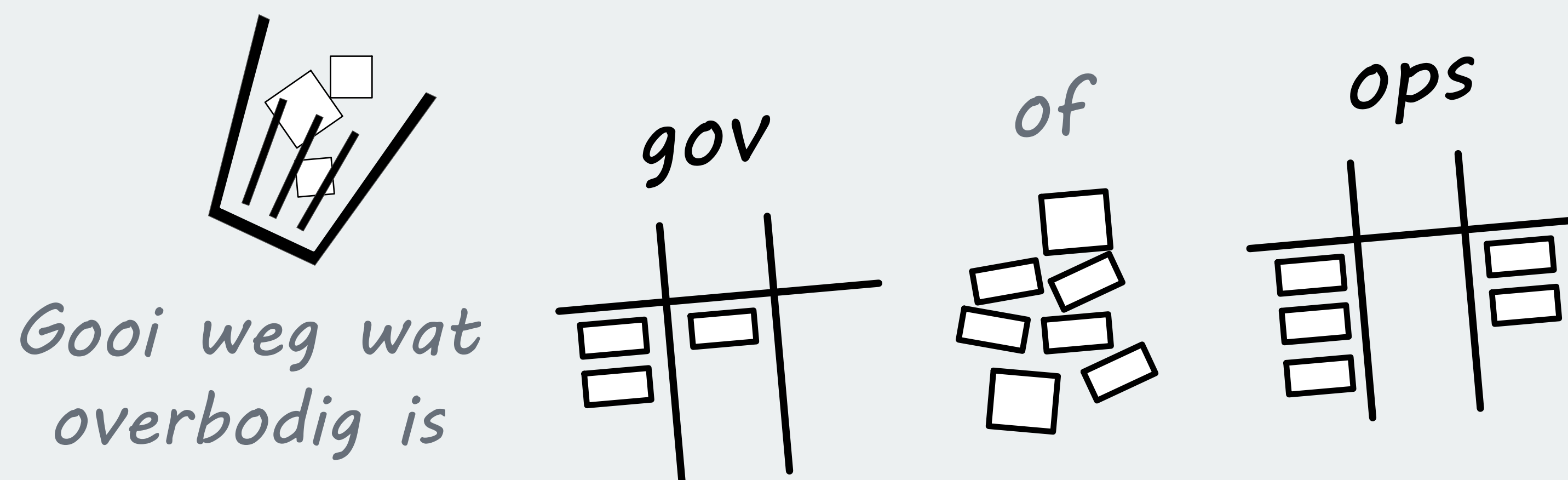
Cluster actoren  
en/of drivers  
in logische  
domeinen



## ⑥ Bemens en definieer domeinen

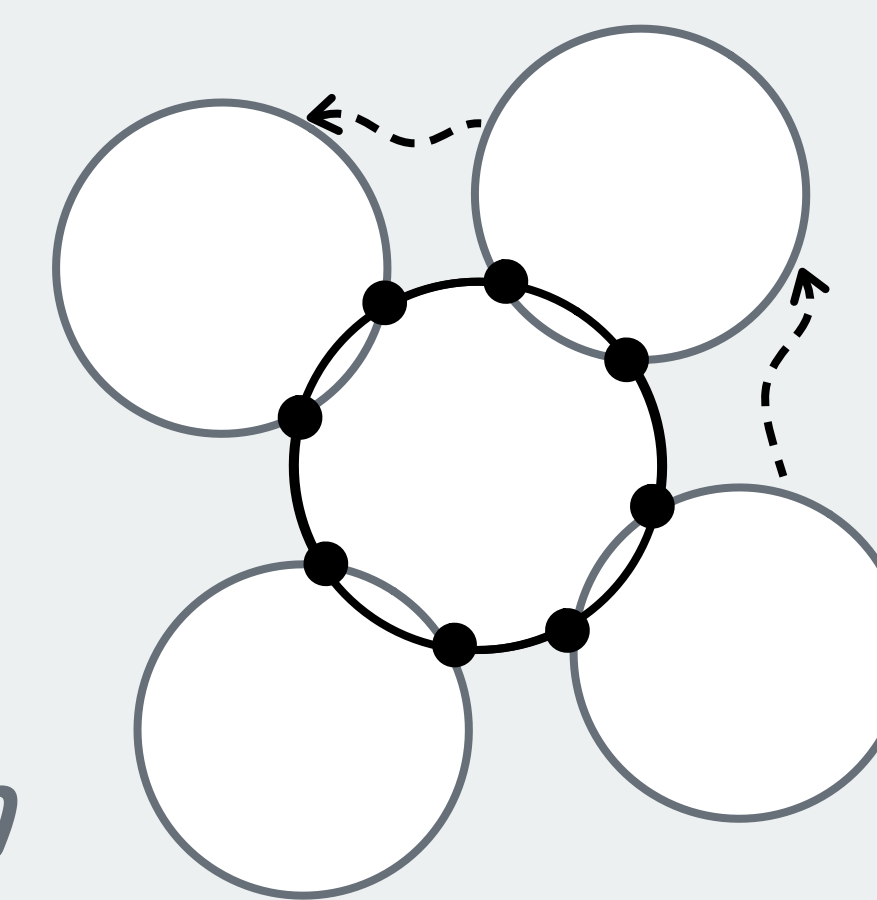


## ⑦ Sorteer, prioriteer, geef drivers door & identificeer ontbrekende drivers

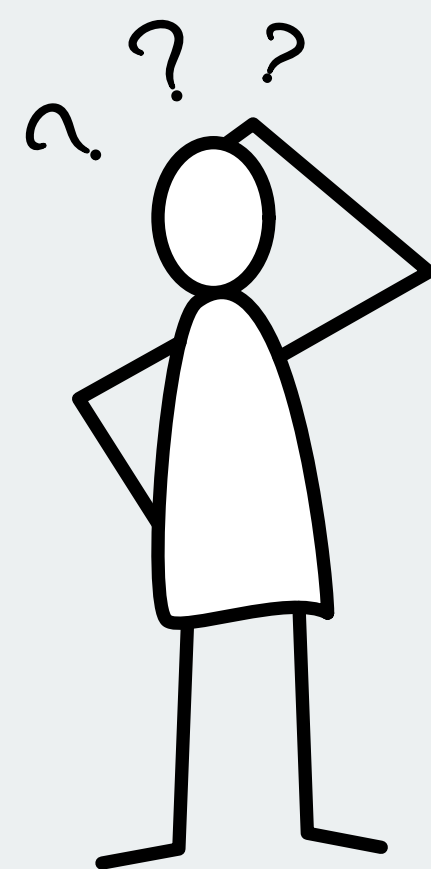


## ⑧ Verbind domeinen

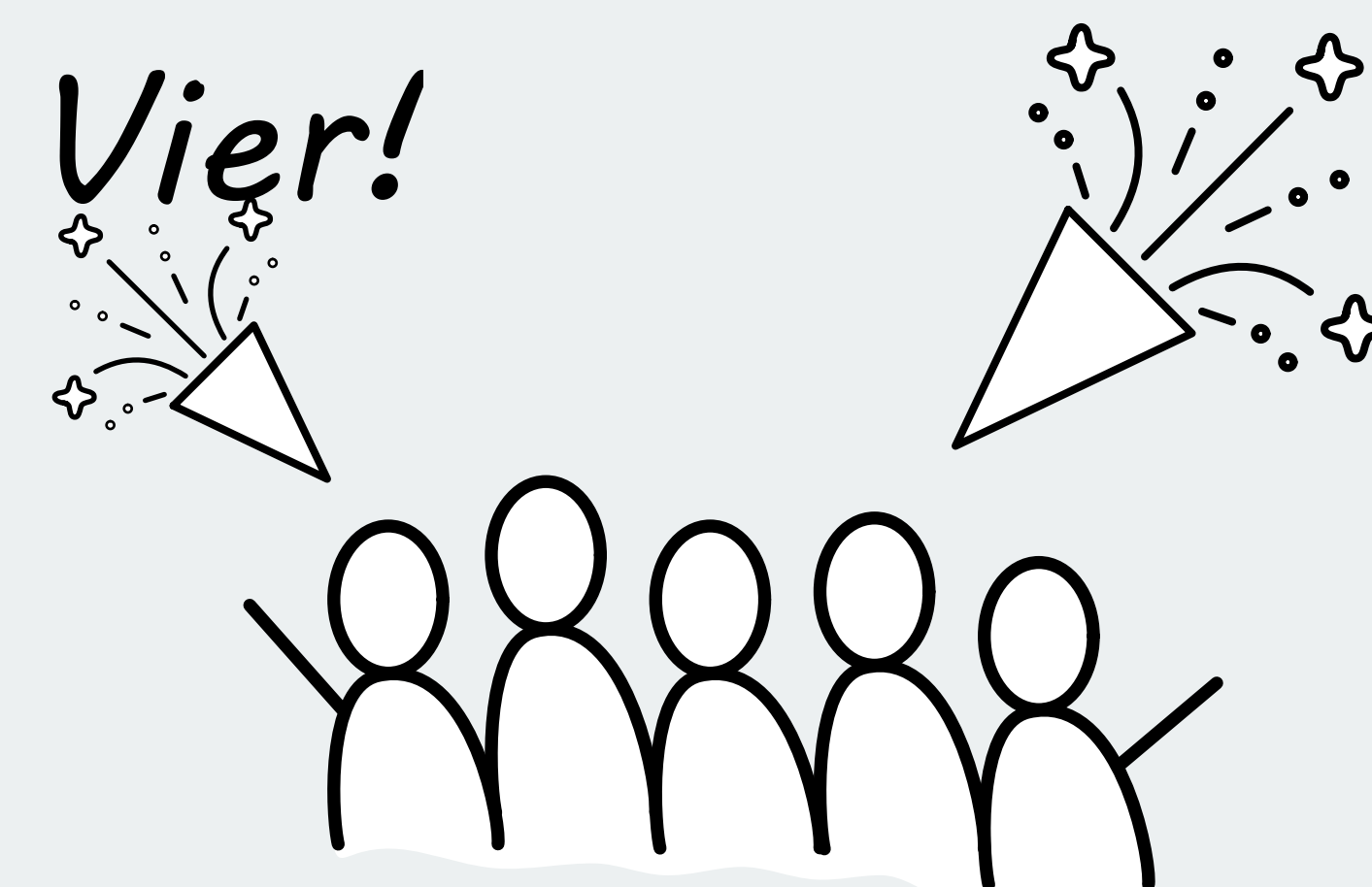
Heb aandacht voor  
afhankelijkheden en  
verbind domeinen  
wanneer dit helpt om  
informatie te laten stromen



## ⑨ Wat moeten we nog meer overwegen om invulling te geven aan de primaire driver?



## ⑩ Vier!



# Starten met S3



Hoe nodig  
ik verandering  
uit?

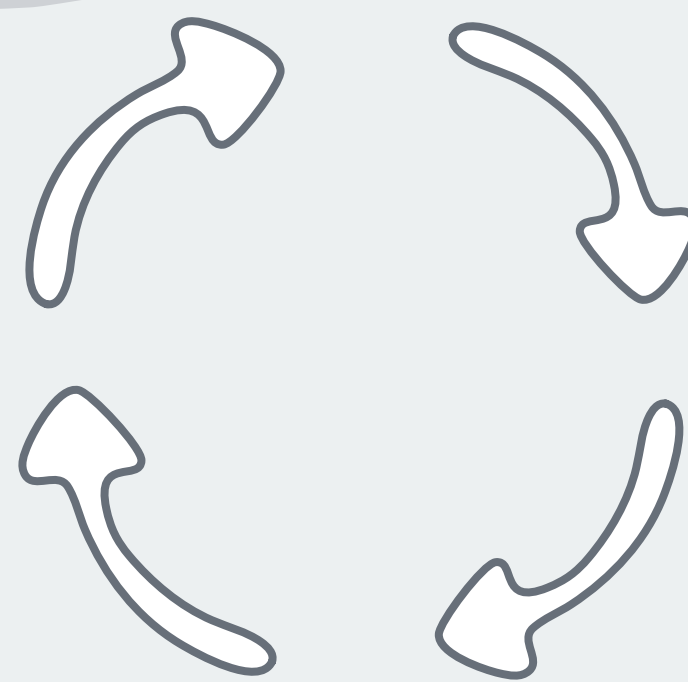
Wees de  
verandering



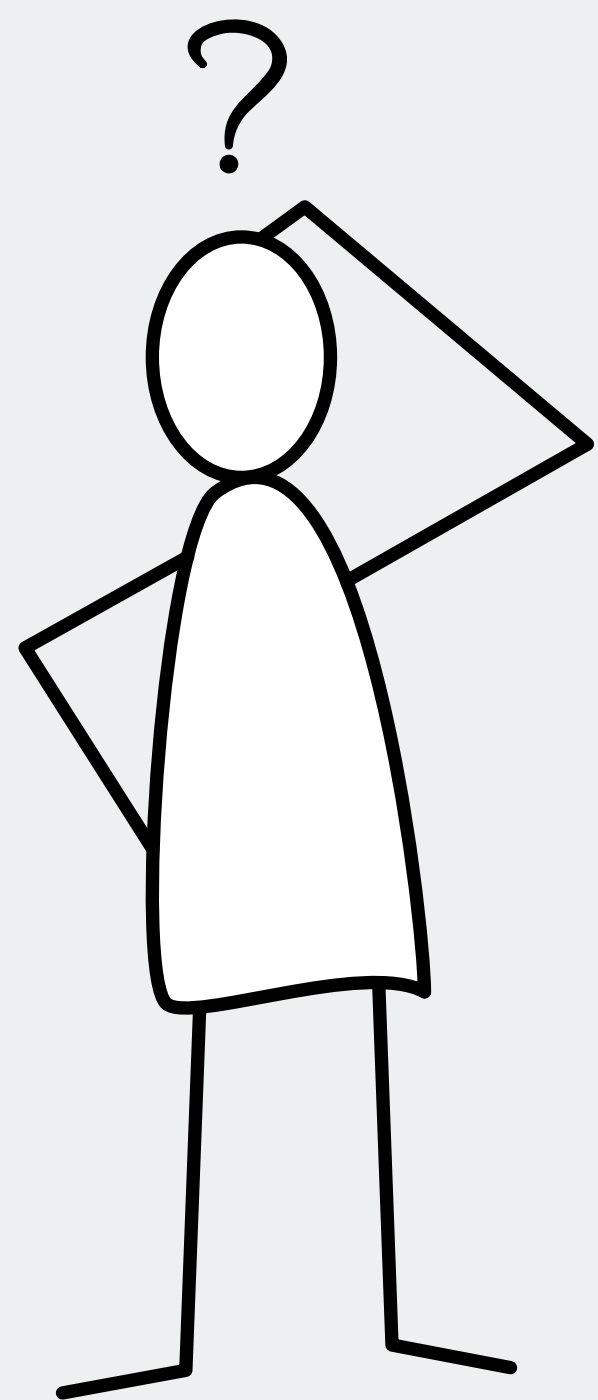
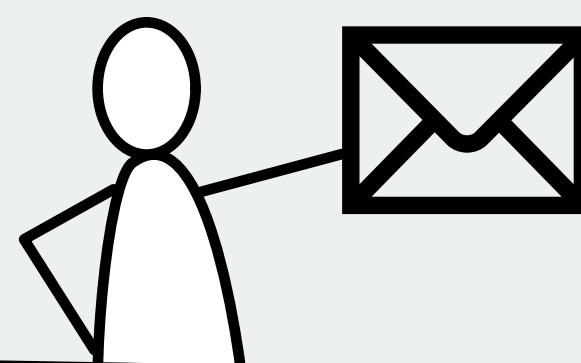
Vertel het  
verhaal



Experimenteer  
en leer

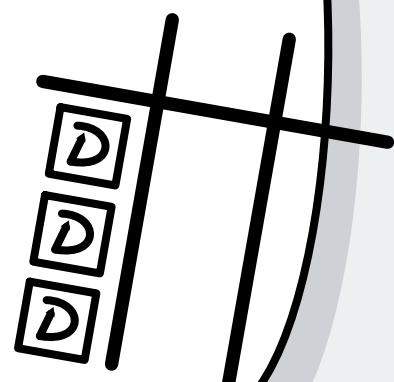


Nodig anderen uit

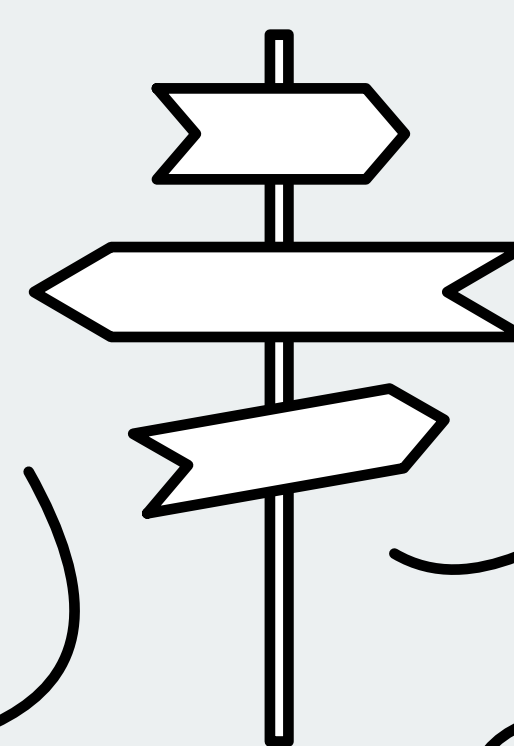


Ontmoet mensen waar ze staan!

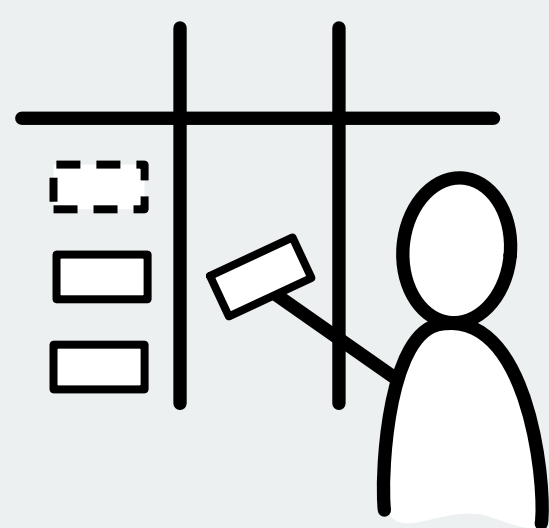
Verzamel en prioriteer  
belangrijke drivers



Hoe en waar  
kan ik beginnen?



Start met patronen  
die kunnen helpen



Laat mensen hun eigen tempo kiezen!

