

# De Sociocratische Kringorganisatiemethode

Gelijkwaardig – Verbonden - Zelforganiserend



# Inhoudsopgave

<b>I. DE SOCIOCRATISCHE KRINGORGANISATIEMETHODE.....</b>	<b>2</b>
INLEIDING.....	2
KRINGPROCES .....	2
LINEAIRE STRUCTUUR .....	4
GELIJKWAARDIGHEID BIJ DE BESLUITVORMING.....	7
DE SOCIOCRATISCHE KRINGORGANISATIEMETHODE (SKM) .....	7
VIER BASISREGELS .....	8
BASISREGEL 1: HET CONSENTPRINCIPE .....	8
BASISREGEL 2: KRING.....	9
BASISREGEL 3: DUBBELE KOPPELING .....	9
BASISREGEL 4: KIEZEN VAN PERSONEN .....	10
<b>II. TOEPASSING VAN DE SKM.....</b>	<b>11</b>
<b>III. INVOERING VAN DE SKM .....</b>	<b>13</b>
VOORWAARDE VOOR INVOERING .....	13
FORMEREN PROJECTGROEP .....	13
PILOTKRINGEN .....	13
SCHOLING.....	14
BORGEN .....	14
<b>IV. OPZET VAN DE BASISSCHOLING .....</b>	<b>16</b>
<b>V. MEER WETEN .....</b>	<b>17</b>

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



# I. De sociocratische kringorganisatiemethode

## INLEIDING

De Sociocratische Kringorganisatiemethode (SKM) is een complete verzameling managementinstrumenten voor het effectief en efficiënt vormgeven en leiden van organisaties. De SKM is gebaseerd op wetenschappelijke uitgangspunten voor het sturen van dynamische processen, te weten:

- het kringproces;
- niet ontkennen;
- niet scheiden, wel onderscheiden

## KRINGPROCES

Het kringproces is karakteristiek voor elke vorm van leven. In dit proces zijn altijd drie functies terug te vinden. Er is een deel dat opdracht en richting geeft, een deel dat uitvoert, een deel dat meet en terugkoppelt. Dat drietal functies komt altijd terug, in het groot en in het klein.

Het leidende deel geeft een opdracht. Het uitvoerende deel voert de opdracht uit. Het metende deel meet daarvan het resultaat en geeft zijn bevindingen door naar het leidende deel. Dat stuurt zo nodig bij

*Leiden, uitvoeren,  
meten*



en geeft opnieuw een opdracht aan het uitvoerende deel. Op deze manier sluit de cirkel zich en wordt het evenwicht – de norm – in stand gehouden.

*Voorbeeld: fietser van A naar B*

*Om het kringproces te illustreren nemen we een eenvoudig voorbeeld: een fietser die fietst van A naar B. Stel dat de directe verbinding tussen A en B een rechte weg is. De fietser probeert al fietsend zijn doel B te bereiken.*

*Om niet om te vallen moet de fietser steeds sturen. Zo behoudt hij zijn evenwicht maar kan hij ook omgaan met kuilen in de weg, tegenliggers en andere onverwachte verstoringen. De fietser merkt dat hij, hoe hij ook zijn best doet, nooit in staat is in een rechte lijn te fietsen.*

*Wanneer de fietser door een plas rijdt en achterom kijkt, ziet hij de afgelegde weg als een nat slingerend spoor op het asfalt. De fietser moet slingeren om zijn doel te bereiken.*

*Het kringproces uit dit voorbeeld is als volgt. De benen van de fietser trappen en zijn handen sturen: zij voeren uit. De ogen van de fietser meten. Zijn hersenen houden het geheel in de gaten en geven nieuwe stuuropdrachten: zij leiden. De drie functies van het kringproces zijn dus vervuld.*

*Stel dat we het stuur van de fiets vastzetten precies in de richting van B. Theoretisch is het dan mogelijk met het minste tijdverlies en het minste energieverbruik de rechte lijn van A naar B af te leggen. Maar de praktijk zal anders uitwijzen. De fietser kan nu niet meer zijn stuur bewegen en zal dus zijn evenwicht verliezen. De fietser kan B alleen bereiken als hij kan slingeren, als hij met zijn fiets voortdurend kan afwijken van de gewenste richting. Voor de fietser is de enige manier om van A naar B te komen, dat hij steeds opnieuw kan afwijken van de norm.*

**Fouten maken moet**

*Anders gezegd: fouten maken moet.*

In het bovenstaande voorbeeld komt de fietser kan van A naar B dankzij het kringproces waarin hij is verwickeld, samen met zijn fiets en de omgeving. Op het moment dat we zijn stuur vastzetten is het

kringproces verbroken: de fietser kan verstoringen van zijn evenwicht niet meer opvangen en hij zal vallen. Dus, voor het bereiken van B is het noodzakelijk dat de fietser 'binnen grenzen' vrijelijk kan sturen. Binnen grenzen wil onder andere zeggen, rekening houdend met de breedte van de weg.

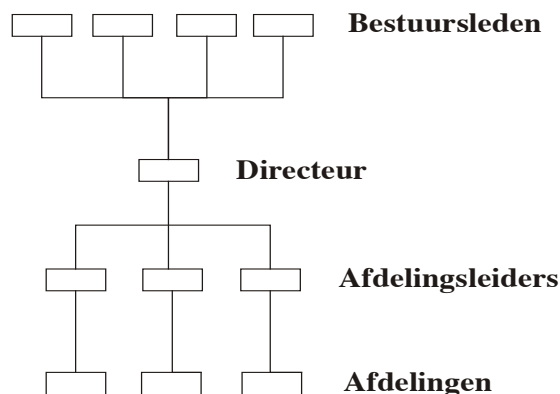
Het voortdurend balanceren rond de norm (het doel) noemen we een dynamisch evenwicht. Doelrealisatie is alleen mogelijk dankzij processen die erin slagen zulke evenwichten in stand te houden. Of beter: die in staat zijn deze evenwichten telkens weer te vinden.

***Kringproces noodzaak voor doelgericht functioneren***

Kringprocessen zijn daartoe onmisbaar. Doelgerichte organisaties zullen hun kringprocessen dan ook moeten organiseren. De huidige organisatiestructuren zijn daarvoor echter slecht toegerust.

### **LINEAIRE STRUCTUUR**

De gebruikelijke manier om in organisaties besluiten te nemen is anders dan die de fietser in bovenstaand kader gebruikt. Je kunt zeggen dat onze organisaties praktisch allemaal zijn opgebouwd uit een samenstel van lineaire (leidinggevende - medewerker) verhoudingen: de lijnstructuur. Deze structuur is vaak te tekenen als een hark (zie tekening), die weergeeft welke leidinggevenden opdracht geven aan bepaalde medewerkers.



### ***Lijnstructuur***

Binnen deze lijnstructuur heeft de leidinggevende de bevoegdheid, eventueel na overleg met medewerkers, een beslissing te nemen (een knoop door te hakken). De positieve kenmerken van deze lineaire structuur zijn de snelheid waarmee leidinggevenden

***Snelheid positieve eigenschap lijnstructuur***



opdrachten kunnen geven aan medewerkers en de heldere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

***Ontkenning negatieve eigenschap lijnstructuur***

Een negatieve kant is de *formele* bevoegdheid van de leidinggevende om de informatie die medewerkers aandragen, naast zich neer te leggen. Hij kan die informatie ontkennen. Een mogelijk gevolg: het leiden van de leidinggevende kan niet worden beïnvloed door de uitvoeringsresultaten die medewerkers verstrekken. Dat belemmert een organisatie in haar pogingen haar doelen te realiseren.

Bovendien kunnen daardoor allerlei andere ongewilde negatieve processen ontstaan. Geconfronteerd met ontkenning en de *onmogelijkheid* deze langs formele weg te corrigeren, kunnen medewerkers zich passief gaan opstellen, het besluit proberen te saboteren, ziek worden of hun heil zoeken in een omvangrijk en negatief wandelgangencircuit. De lijst van bijwerkingen is verre van compleet.

***Lijnstructuur mist kringproces***

In de lineaire structuur ontbreekt *formeel* de terugkoppeling tussen leidinggevende en medewerker. Een leidinggevende is bevoegd meetgegevens van medewerkers naast zich neer te leggen. De schakel tussen meten en leiden is gebrekkig. Het kringproces, nodig om doelgericht te kunnen opereren, ontbreekt. Om het in termen van de fietser te zeggen: als hij zijn evenwichtsorgaan negeert of niets doet met wat zijn ogen zien, heeft hij geen meetgegevens om te sturen en komt hij nooit aan bij zijn doel.

***Lijnstructuur leidt tot verstarring***

Bovendien leidt de lineaire structuur tot verstarring. Door nog preciezer voor te schrijven wat de medewerker wel en niet moet doen, wil de leidinggevende bereiken dat de medewerker minder slingert. Het leidt tot een opeenstapeling van regelgeving die medewerkers belemmert in het doelgericht bijsturen.

De lineaire structuur is dus niet goed in staat tot het creëren van verbeteringen. In deze structuur ontbreekt namelijk *formeel* de derde schakel: die van de terugkoppeling van informatie van medewerker naar leidinggevende. Dat is één van de voornaamste oorzaken van het niet goed functioneren van organisaties. En van onze samenleving.

De vraag is nu hoe we besluiten kunnen nemen, wil de terugkoppeling tussen medewerker en leidinggevende wel mogelijk zijn. Dat illustreren we aan de hand van een ander voorbeeld van een kringproces: de centrale verwarming.

*Voorbeeld: de centrale verwarming*

*Een eenvoudige, automatisch werkende c.v. bestaat uit pijpen, radiatoren, een kachel en een thermostaat. De thermostaat heeft een metend deel – de thermometer – en een schakelend deel – de thermostaat. De bedoeling is, dat de kachel het water verwarmt tot de gewenste temperatuur en het op die temperatuur houdt. Als het iets te koud wordt gaat de kachel aan en als het iets te warm wordt gaat hij weer uit. Het is de thermostaat die de opdracht daarvoor geeft. Dat kan hij doen, omdat hij voortdurend van de thermometer te weten komt hoe de zaken ervoor staan. Je zou kunnen zeggen dat de thermostaat de leidinggevende is en de kachel zijn medewerker.*

*Nu het proces. Op een dag besluit de thermostaat dat de kachel het water maar eens moet verwarmen tot 120 graden.*

*De kachel protesteert, maar dat helpt niet. Hij moet doen wat de leidinggevende – de thermostaat – van hem wil. Het gevolg is dat het water bij ongeveer 100 graden kookt, de kachel uit elkaar klapt en de c.v. niet meer werkt.*

*Ook wanneer de thermostaat, de thermometer en de kachel hun probleem op democratische manier zouden willen oplossen, hoeft het resultaat niet beter uit te vallen. De kachel weet dat hij bij 100 graden het loodje legt, maar de thermostaat wil beslist naar 120 graden.*

*De thermometer kan het niks schelen. Hij kan wel tot 200 graden meten en snapt niet waar de kachel zich druk over maakt. Met twee stemmen tegen één wordt de kachel voor het blok gezet met het bekende gevolg.*

***Democratisch  
besluiten is ook lineair  
besluiten***

Uit het voorbeeld kunnen we concluderen dat democratische besluitvorming – de meerderheid beslist – niet of nauwelijks anders werkt dan de autoritaire wijze van besluiten. Ook democratische besluitvorming is in feite een lineaire structuur. De meerderheid heeft

de mogelijkheid/bevoegdheid de stem van de minderheid te ontkennen. Wat we nodig hebben is een besluitvormingstructuur die het voor eenieder mogelijk maakt ontkenning te corrigeren: gelijkwaardige besluitvorming.

### **GELIJKWAARDIGHEID BIJ DE BESLUITVORMING**

Om de beperkingen van de lineaire wijzen van besluitvorming te compenseren, dienen we aan onze organisaties een nieuw besluitvormingsprincipe *toe te voegen*. Een principe dat aansluit op de manier waarop kringprocessen werken. Het geheim schuilt in de *gelijkwaardigheid* van de functies leiden, uitvoeren en meten binnen het kringproces. Neem bijvoorbeeld de gesloten kring van de c.v. Daarin zijn de kachel (als uitvoerder), de thermostaat (als het opdrachtgevende deel) en de thermometer (als het metende deel) in een voortdurend proces van beleidsbepaling verwickeld. In dat proces zijn ze alledrie *gelijkwaardig*. Alleen door zo samen te werken, bereiken ze het beste resultaat. Zonder ophouden kunnen ze inspelen op de steeds veranderende eisen van de omgeving. Kamer te koud? Kachel aan! Kamer te warm? Kachel uit!

Organisatorisch en maatschappelijk hebben we gelijksoortige kringprocessen nodig: kringprocessen die het mogelijk maken te besturen in verandering. Daarvoor moeten de elementen leiden, uitvoeren én meten tot leven worden gewekt en tegelijkertijd op hetzelfde niveau worden gewaardeerd. De personen die in de organisatie de functies leiden, uitvoeren en meten vervullen, dienen gelijkwaardig aan het nemen van de beleidsbesluiten mee te doen.

***Gelijkwaardigheid  
ontstaat door consent***

Deze gelijkwaardigheid ontstaat wanneer zij beleidsbesluiten nemen met *consent*: geen overwegend en beargumenteerd bezwaar.

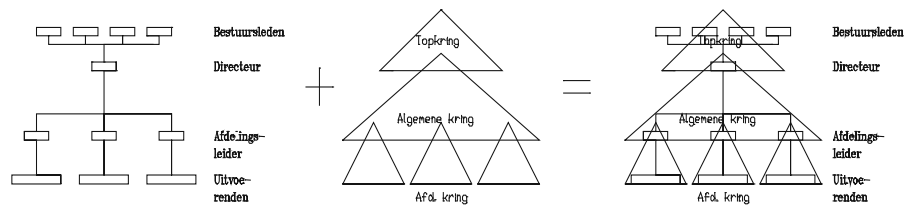
### **DE SOCIOCRATISCHE KRINGORGANISATIEMETHODE (SKM)**

Het consentprincipe is een van de vier basisregels van de Sociocratische Kringorganisatiemethode. Met die vier basisregels kan een organisatie een kringstructuur toevoegen aan de bestaande lijnstructuur. De lijnstructuur blijft dus bestaan, naast de sociocratische kringorganisatie. In die lijnstructuur wordt het beleid uitgevoerd dat in de kringstructuur wordt bepaald. Getekend ziet dat er als volgt uit:

***SKM laat lijnstructuur  
bestaan***



## Uitvoerende en Beleidsbepalende structuur



(C) Sociocratisch Centrum 1998

Lineny

### VIER BASISREGELS

De vier basisregels van de Sociocratische Kringorganisatiemethode luiden als volgt.

#### BASISREGEL 1: HET CONSENTPRINCIPE

De eerste basisregel vormt de garantie voor gelijkwaardigheid bij de besluitvorming van de organisatiedeelnemers. Het consentprincipe is *de afspraak dat het consent, het beginsel van geen overwegend en beargumenteerd bezwaar, de besluitvorming regeert.*

***Consent - geen overwegend beargumenteerd bezwaar***

‘Regeert’ wil zeggen dat besluiten ook op andere wijze dan met consent kunnen worden genomen, op voorwaarde dat het besluit daartoe wel met consent is genomen. Democratisch of autoritair beslissen blijft mogelijk. Maar ook kunnen mensen met consent overeenkomen een orakel te raadplegen of de chaos af te wachten. Algemeen gesproken kun je zeggen dat *beleidsbesluiten* met consent worden genomen en dat de uitvoering van deze besluiten wordt gedelegeerd aan een of meer organisatiedeelnemers. Die kunnen binnen de grenzen van het beleidsbesluit autoritair beslissen over de uitvoering.

***Andere wijzen van besluitvorming blijven mogelijk***

Consent geen consensus. Je hoeft het niet helemaal met een besluit eens te zijn om je consent te kunnen geven. Zolang je bezwaren maar niet overwegend zijn.

Het consent is ook geen het recht van veto maar het recht van argument.

Bij deze manier van besluiten nemen 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 in feite een uiterst praktische manier om verschillende behoeften en meningen af te stemmen op een gemeenschappelijke doelstelling. Door geen enkel belang of mening te ontkennen voorkomen we dat verschillen uitgroeien tot onbestuurbare processen zoals frustraties en conflicten.

### **BASISREGEL 2: KRING**

***Een organisatie wordt opgebouwd uit kringen***

De SKM voorziet ook in de plek waar de besluitvorming over beleid plaatsvindt. Dat is de sociocratische *kring*. De tweede basisregel is dan ook *het principe van de kringorganisatie. Een organisatie wordt opgebouwd met behulp van kringen*. Deze kringen worden aan de bestaande functionele eenheden van een organisatie toegevoegd. Zo ontstaan onder andere een afdelingskring, een bestuurskring en een management(team)kring.

Een kring is een groep personen die verantwoordelijk is voor het realiseren van een gemeenschappelijke doelstelling. De besluitvorming ten aanzien van het *beleid* vindt plaats in de kring. De kring delegeert aan zijn leden drie taken: leiden, uitvoeren en meten. Hij onderhoudt zijn eigen geheugensysteem door middel van integrale scholing.

Onder dat laatste wordt verstaan dat kringleden niet alleen op hun vakgebied worden geschoold, maar ook in besluitvorming en het produceren van organisatie. Bij scholing in besluitvorming valt te denken aan leren argumenteren en leren vergaderen. Het produceren van organisatie gaat om zaken als het leren formuleren van een gemeenschappelijke doelstelling en het leren begrijpen van een stroomschema waarin het proces van doelrealisatie is vastgelegd.

### **BASISREGEL 3: DUBBELE KOPPELING**

Een kring is relatief autonoom; hij 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 bepaalde manier worden gekoppeld.

***Kringen zijn dubbel gekoppeld***

De derde basisregel is *het beginsel van de dubbele koppeling: bij de verbinding tussen twee kringen nemen minstens twee*

*personen uit de ene kring deel aan de besluitvorming in de naast hogere kring. Die personen zijn de functionele leider en een gekozen afgevaardigde.*

Door kringen op deze manier te koppelen kunnen besluitvormingsprocessen in alle richtingen doorstromen en is het dynamische proces van de organisatie als geheel nergens onderbroken.

#### **BASISREGEL 4: KIEZEN VAN PERSONEN**

*Taaktoedeling gebeurt met consent*

Tenslotte de vierde basisregel: *de afspraak, dat het verkiezen van personen uitsluitend gebeurt met consent, na een open discussie.*

De vierde basisregel vloeit voort uit de eerste. Maar omdat de sociocratische manier van het kiezen van personen nogal ongebruikelijk is, rechtvaardigt deze een aparte basisregel. Voor elke functie en taak wordt naar de meest passende persoon gezocht. Daartoe is een open gesprek over ieders mogelijkheden en belangen onontbeerlijk. Als alle kringleden consent geven aan de verkiezing van een bepaalde persoon, wordt hem de taak of functie toegewezen, uiteraard na consent van de persoon zelf.

*Kringstructuur is afspiegeling van lijnstructuur*

Met dit viertal eenvoudige, maar in de praktijk zeer ingrijpende regels is een sociocratische kringorganisatie te maken die aan een bestaande lijnstructuur kan worden toegevoegd. De kringstructuur is een afspiegeling van de lijnstructuur en kan over de laatste worden heengelegd.

**In uitvoerende zin blijft de organisatie functioneren zoals ze gewend was. Voor de beleidsbepaling is de sociocratische kringorganisatie eraan toegevoegd.**

*Lijnstructuur kan beter functioneren*

De sociocratische kringorganisatie stelt iedere medewerker in staat invloed uit te oefenen op de beleidsbepaling. Daarmee kan hij ook verantwoording voor beleidsbesluiten dragen, op grond van argumenten. Beter besluiten en het nodige draagvlak voor de uitvoering van beleid zijn het resultaat. De lijnstructuur kan daardoor beter functioneren.



## II. Toepassing van de SKM

In de praktijk blijkt dat de methode het functioneren van organisaties op verrassend veel terreinen kan helpen verbeteren. Het eerste toepassingsdoel van de SKM is het verbeteren van de besluitvorming.

### *Probleem oplossend vermogen groter*

Daarover kun je zeggen dat het sociocratisch model binnen de organisatie het vermogen vergroot om complexe problemen op te lossen.

### *Dynamische beloningvorm*

Het sociocratisch bestuursstelsel voorziet in een beloningvorm die dynamisch meebeweegt met de resultaten van het werk. Beloning wordt gekoppeld aan opbrengst en winst.

### *Beschermings- constructie*

De bijzondere juridische structuur beschermt onder meer tegen ongewenste overname.

### *Cultuurverandering*

Personen binnen de organisatie – maar ook de organisatie als geheel – ondergaan de vernieuwende werking van het proces dat door de sociocratische besluitvorming op gang wordt gebracht. Betrokkenheid, toewijding, openheid en mee-ondernemen worden gestimuleerd.

### *Betere interne communicatie*

Op het vlak van de communicatie zorgt de sociocratische structuur voor de mogelijkheid van een onbelemmerd doorstromen van informatie tussen verschillende niveaus (verticaal) en tussen afdelingen onderling (horizontaal).

### *Bestuurbare zelfsturing*

Een andere eigenschap van het sociocratisch model is, dat het zowel voor centralisatie als decentralisatie bevorderlijk is. Afdelingen zijn verregaand autonoom, maar worden tegelijkertijd door de kringstructuur organisch met het geheel van de organisatie verbonden.

### *Voor groot en klein*

De sociocratische kringstructuur maakt het model geschikt voor zowel kleine en overzichtelijke organisaties als voor het effectief besturen van zeer grote en complexe organisaties.

### *Integrale kwaliteitszorg*

Door de stringente doorvoering binnen het kringproces van de drie functies leiden, uitvoeren en meten, is het sociocratisch model geschikt om tot integrale kwaliteitsverbetering te komen en de kwaliteitszorg vorm te geven.

Als participatiemodel is de SKM moeilijk voorbij te streven.



***Maximale medezeggenschap***

Doordat iedereen kan deelnemen aan de besluitvorming is er maximale medezeggenschap. Als een organisatie kan aantonen dat zij conform de sociocratische kringorganisatiemethode functioneert, kan zij bij de overheid vrijstelling krijgen voor het instellen van een ondernemingsraad.

***Meer creativiteit***

Door aan alle betrokkenen gelijkwaardigheid te garanderen binnen de kringstructuur, schept de SKM de ruimte voor eenieder om veilig en creatief te zijn.

***Volwaardig HRM-tool***

Aangevuld met de open verkiezing van personen en sociocratische functioneringsgesprekken biedt de SKM een volwaardig loopbaanontwikkelingsprogramma. Daarmee is het model een voortreffelijke vorm van Human Resource Management.

***Functieverrijking***

Op individueel niveau leidt sociocratie tot functieverrijking. In het proces van verzelfstandiging van functionele werkeenheden (kringen) kunnen mensen meer taken toebedeeld krijgen en meer verantwoordelijkheden. De inhoud van het werk kan daardoor worden verbeterd.

***Competentie-management***

Direct daaruit volgt dat de SKM ook een methode voor competentieontwikkeling is. Door integrale scholing en de verrijking van functies en taken krijgt ieder binnen de sociocratische organisatie ook de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen.

# III. Invoering van de SKM

## VOORWAARDE VOOR INVOERING

Belangrijke voorwaarde voor het invoeren en toepassen van de SKM in organisaties is dat de top van de organisatie de geschiktheid van het sociocratisch model voor de eigen organisatie wil onderzoeken.

## FORMEREN PROJECTGROEP

*Projectgroep adviseert directie*

De eerste stap om tot invoering van de SKM te komen, is het aanbrengen van een structuur voor die invoering. Er wordt een projectgroep geformeerd. Deze projectgroep adviseert de directie bij het vinden van een antwoord op de vraag of en hoe het model kan worden toegepast en, in tweede instantie, hoe de invoering moet gebeuren. De directeur is de leidinggevende. Als gespreksleider en scholer van de projectgroep treedt de sociocratisch organisatiedeskundige op. De projectgroep maakt beleidsvoorstellen voor de toepassing en wordt zelf ook geschoold in het hanteren van de SKM (zie bijlage). De invoering gebeurt door middel van de bestaande lijnorganisatie. De directeur is als leidinggevende verantwoordelijk voor de toepassing van de sociocratische methode.

## PILOTKRINGEN

*Proef bij pilotkringen*

De projectgroep ontwerpt een kringstructuur overeenkomstig de bestaande lijnstructuur. Vervolgens stelt de projectgroep een of meer pilotkringen voor die het model voor een bepaalde tijd toepassen. Intussen worden de overige medewerkers geïnformeerd. Op basis van de ervaringen die de pilotkringen opdoen, adviseert de projectgroep over het al of niet doorzetten van de toepassing en over de condities waaronder tot definitieve invoering kan worden overgegaan. Het bevoegd gezag, bijvoorbeeld de directeur, het bestuur dan wel de commissarissen, neemt daarover de beslissing.

## **SCHOLING**

Als de organisatie na de evaluatie van de pilot positief beslist, wordt ook voor de resterende afdelingen de sociocratische kringorganisatie ingericht.

### ***Zes bijeenkomsten basisscholing***

Het succes van de toepassing van de SKM is afhankelijk van de mate waarin alle betrokkenen bereid zijn de kennis, vaardigheden en het gedrag dat daarbij nodig is te leren. Het begint met de begeleiding van de eerste zes kringbijeenkomsten van elke kring door een sociocratische scholingsdeskundige. De kringleden leren de methode toepassen in hun vergadering. Daarbij gaat het onder meer om de sociocratische vergaderstructuur, het consentbeginsel, de rol van afgevaardigde, het onderscheid tussen beleid en uitvoering, het formuleren van het gemeenschappelijke doel, het ontwerpen van het proces om dat doel te realiseren en de sociocratische verkiezingsprocedure.

### ***Vervolg met functiespecifieke scholing***

Na deze basisscholing van de kringen volgt functiespecifieke scholing voor onder andere leidinggevenden en gespreksleiders. Deze scholing is er op gericht de functionarissen toe te rusten voor de cruciale rol die ze spelen in de toepassing van de SKM. Hiertoe worden leerkringen opgezet die periodiek bijeenkomen.

## **BORGEN**

### ***Statutair vastleggen***

Om de kringorganisatie ook juridisch te verankeren, wordt het sociocratische organisatiemodel vastgelegd in de statuten van de organisatie.

### ***Installeren logboekstelsel***

Voorwaarde voor een goede besluitvorming is dat informatie vrij toegankelijk is. De organisatiedeelnemers moeten weten waar zij de beschikbare informatie kunnen vinden die zij nodig denken te hebben. Het sociocratisch (web)logboek voorziet in deze behoefte. In deze systematisch opgezette database kunnen alle beleidsbesluiten worden opgezocht. Het vormt de basis voor een integraal kwaliteitssysteem (onder meer ISO 9000, ISO 14000 en Arbo). Het (web)logboek kan ook helpen de organisatie van (kring)vergaderingen te vergemakkelijken. Agenda's en notulen kunnen in het (web)logboek gepubliceerd worden.

***Sociocratisch  
beloningssysteem***

Ten slotte is er de mogelijkheid een sociocratisch beloningssysteem in te voeren. Deze flexibele wijze van belonen stimuleert de organisatiedeelnemers naar die plek in de organisatie toe te groeien waar ze zo goed mogelijk tot hun recht komen.

De invoering kan worden afgesloten als de organisatie in staat is de methode zelf te onderhouden en te ontwikkelen. Het Sociocratisch Centrum Nederland biedt daartoe de volgende mogelijkheden:

- a) het opleiden van een interne sociocratische scholingsdeskundige, die zorgt voor het onderhouden en ontwikkelen van de sociocratische kennis en vaardigheden. Interne scholingsdeskundigen kunnen vervolgens deelnemen aan de leerkring met daarin scholingdeskundigen van andere sociocratisch functionerende organisaties;
- b) het aanbieden van externe topkringleden die bekend zijn met de toepassing van de SKM op topkringniveau (vergelijkbaar met een bestuur of raad van commissarissen);
- c) het meten van de kwaliteit van het sociocratisch functioneren door middel van sociocratische audits;
- d) lidmaatschap van de kring voor directeuren van sociocratisch functionerende organisaties (DSO-kring) of een plaatselijke netwerkkring.

Kijk voor meer informatie over leer- en ontwikkeltrajecten van het Sociocratisch Centrum Nederland op [www.sociocratie.nl](http://www.sociocratie.nl).



## IV. Opzet van de basisscholing

Bij de invoering van de sociocratische kringorganisatie ontvangt elke kring een basisscholing. Scholing vindt plaats tijdens de kringvergadering. Naast het nemen van besluiten die nodig zijn voor de voortgang van de afdeling/kring, komen er een aantal scholingsonderwerpen aan de orde. Na ongeveer zes bijeenkomsten beschikken de kringleden over de basisvaardigheden om de SKM zelfstandig toe te passen.

De eerste bijeenkomsten leidt de sociocratisch scholingsdeskundige de vergadering. Er worden scholingsonderwerpen behandeld en de kringleden nemen er op sociocratische wijze besluiten over eigen agendapunten.

De onderwerpen per bijeenkomst zijn:

1. de Sociocratische Kringorganisatiemethode: in het bijzonder de sociocratische regels, kenmerken en procedures;
2. het formuleren van het doel van een kring;
3. het onderscheiden van beleid en uitvoering;
4. het ontwerpen van een proces van doelrealisatie: het primair proces van een kring;
5. het bestuurbaar maken dan wel houden van het primaire proces als dynamische proces;
6. het toedelen van taken in de kring door middel van de sociocratische verkiezing.

De projectgroep past zelf ook de sociocratische methode toe. Zij formuleert criteria waaraan de pilot moet voldoen, bewaakt de voortgang en stelt een advies op voor het vervolg.

## V. Meer weten

- Op [www.sociocratie.nl](http://www.sociocratie.nl) staat een uitgebreide lijst met publicaties over de SKM. Er staat ook informatie over het aanbod van sociocratische scholing, toepassing en meer.
- *Digitale nieuwsbrief Argumenten*: actueel nieuws over ervaringen van gebruikers en andere activiteiten op sociocratisch gebied. Een abonnement is kosteloos. Aanmelden kan via [www.sociocratie.nl](http://www.sociocratie.nl) (klik op 'nieuwsbrief' in het linkermenu).
- Het boek *Sociocratie, het organiseren van de besluitvorming*, (3<sup>e</sup> gewijzigde druk 2002, Sociocratisch Centrum, Rotterdam) legt grondig en begrijpelijk het complete managementinstrumentarium van de SKM uit.
- *Sociocratie als sociaal ontwerp*, derde gewijzigde druk 2001, Sociocratisch Centrum, Rotterdam. Een wetenschappelijke onderbouwing van de SKM en de beschrijving van twintig jaar praktijk in een sociocratisch functionerende organisatie.