

SOCIOCRATIE

De macht van het argument boven de macht van de meerderheid



Vergaderingen die efficiënt verlopen, gedeelde verantwoordelijkheid en betere uitvoering van besluiten. Dat hoeft niet langer slechts een droom te zijn. Met de sociocratische methode kunnen organisaties gestelde doelen behalen. 'De cultuur moet er wel rijp voor zijn. Het gaat erom of je op basis van gelijkwaardigheid durft te besluiten.' Een honderdtal Nederlandse organisaties heeft de methode inmiddels omarmd, en sinds augustus draait er in Zandvoort een basisschool op sociocratische grondslag.

DOOR DOMINIQUE HAIJTEMA

FOTOGRAFIE DIRK BRAND

De emoties lopen ineens hoog op als het om roken in huis gaat. Een deelneemster aan de discussie raakt duidelijk geëmotioneerd omdat zij fel tegen roken is. Zij verloor een vriend aan longkanker en heeft een vriendin die niet tegen rook kan. Waar het verdelen van de parkeerplek geen enkel probleem opleverde, is roken wel duidelijk een heikel onderwerp tijdens de onderhandeling.

Op een doordeweekse avond, in een pastorie in Amsterdam-Oost, onderhandelen acht volwassenen over de leefregels die zij willen hanteren als zij met elkaar zouden samenwonen. Als kennismaking met de zogenaamde sociocratische methode spelen ze het Consentspel onder leiding van Pieter van der Meché, werkzaam bij het Sociocratisch Centrum in Rotterdam. 'Onze vergaderingen zijn meestal stomvervelend en langdradig', vertelt een van de aanwezigen over haar vereniging van eigenaren. Ze hoopt vanavond te leren hoe dat beter kan.

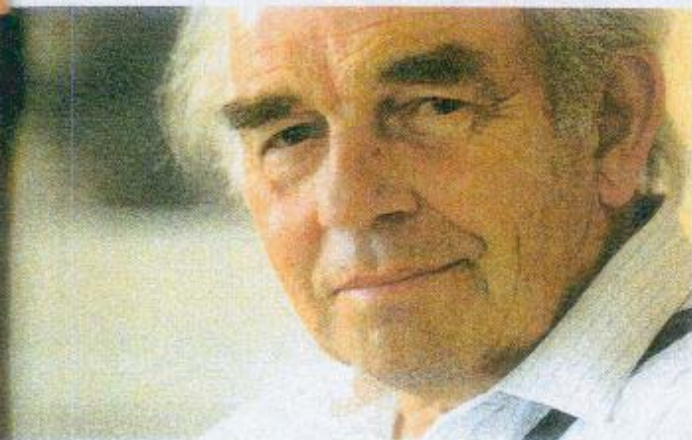
Geen-bezwaar-principe

Het was de Nederlandse pedagoog Kees Boeke die na de Tweede Wereldoorlog sociocratie lanceerde als 'derde weg' tussen enerzijds de macht van de dictatuur en anderzijds de in zijn ogen vaak tot machteloosheid leidende versnippering van de parlementaire democratie. Sociocratie is een samentrekking van het Latijnse socius (medemens) en het Griekse kratein (regeren) en staat voor een bestuursvorm die uitgaat van de gelijkwaardigheid van individuen. Het belangrijkste principe is dat een besluit alleen genomen kan worden wanneer ieder van de aan-

wezigen geen overwegend bezwaar heeft met zwaarwegende argumenten. Dit principe heet het consentbeginsel (het geen-bezwaar-principe). Vaste vragenrondjes zorgen voor ieders inbreng en verankeren medezeggenschap in de groep of organisatie als geheel.

Uiteindelijk hebben individuen meer beslissingsbevoegdheid dan in een democratie, waar de meeste stemmen gelden. Sociocratie is in feite de macht van het argument en niet de macht van de meerderheid.

Nu hoeven niet alle beslissingen deze uitvoerige weg te gaan. Via hetzelfde consentbeginsel kan een groep besluiten tot een autocratische of democratische werkwijze. In de praktijk komt het erop neer dat het vooral beleidsbeslissingen zijn die met consent genomen worden en dat de besluitvorming over de uitvoering gedelegeerd wordt. Sociocratie is dus niet louter theorie. Gerard Endenburg, een leerling van Boeke, ontwikkelde in de jaren zeventig de sociocratische kringmethode en paste deze toe in zijn eigen onderneming Endenburg Elektrotechniek in Rotterdam. Ook nu nog functioneert het systeem daar. In 1978 richtte Endenburg het Sociocratisch Centrum in →



➤ Gerard Endenburg
• De School

Hij promoveerde vervolgens op dit onderwerp en werd tien jaar geleden hoogleraar aan de Universiteit van Maastricht met als leerstoel 'De lerende organisatie, in het bijzonder de sociocratische kringorganisatie'.

Volgens Pieter van der Meché, inmiddels 14 jaar werkzaam bij het Sociocratisch Centrum, leidt sociocratie niet alleen tot betere besluitvorming, betere uitvoering van besluiten en efficiëntere en effectievere samenwerking, maar neemt ook de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van medewerkers toe. 'Organisaties worden simpelweg beter bestuurbaar. Je doet het met elkaar waardoor je meer recht doet aan alle beschikbare informatie. Het is medezeggenschap in optima forma', zegt hij. Dat is ook een van de redenen dat de sociocratische kringmethode als wettelijk erkend alternatief voor een ondernemingsraad geldt.

Verdoezelen

Vergaderen kost doorgaans veel te veel tijd en energie, ook in het bedrijfsleven. 'Het is ingewikkeld en vaak een politiek spelletje. Veel besluiten zijn voorgekookt en tijdens vergaderingen zie je maar een fractie terug van wat werkelijk wordt gedacht of gevoeld', vertelt Van der Meché. Bij een sociocratische vergadering wordt eerst tijd besteed aan de beeldvorming: welke informatie is nodig om een beslissing te kunnen nemen? Dan wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen beleid en uitvoering en besproken of een punt

er nu over worden besloten of kan het later? De sociocratische methode maakt ook de rondvraag overbodig. In de openingsronde krijgen de deelnemers de mogelijkheid om agendapunten in te brengen, waarna met consent bepaald wordt waar en wanneer dit behandeld wordt. Dat voorkomt dat er aan het eind nog even frustraties of nieuwe thema's op tafel komen waar dan eigenlijk geen tijd meer voor is.

Inmiddels werkt een honderdtal organisaties in Nederland volgens de sociocratische methode, niet veel gezien de lange historie. Van der Meché begrijpt de terughoudendheid. 'Het is nog te onbekend. En de organisatie moet er rijp voor zijn. Het betekent een ingrijpende verandering van de bedrijfscultuur en gaat uiteindelijk over macht. Wij doen in Nederland graag alsof iedereen inspraak heeft, maar uiteindelijk zijn het meestal de leidinggevendenden die belangrijke beleidsbeslissingen nemen. Wij gebruiken taal om dat te verdoezelen. Als wij zeggen "dat hadden we toch afgesproken" of "wil je dat doen" bedoelen wij eigenlijk "ik heb dit besloten" en "je moet dit doen." Er is vaak geen sprake van gezamenlijk vastgesteld beleid. Veel bazen zijn niet bereid om macht te delen en gecorrigeerd te worden. Het gaat erom of je op basis van gelijkwaardigheid durft te besluiten.' Van der Meché ontmoet dan ook de nodige weerstand. Medewerkers zeggen: 'dat is allemaal heel mooi, maar het werkt hier niet vanwege de leiding. Die doet toch waar



De vier basisprincipes van sociocratie

- 1 Consent als regerend principe voor besluitvorming (geen beargumenteerd overwegend bezwaar)
- 2 Een kringstructuur voor beleidsbepaling naast de bestaande lijnstructuur
- 3 Dubbele koppeling van kringen
- 4 Sociocratische verkiezing (open discussie) van kringleden en afgevaardigden, toedeling van functies en taken volgens het consentbeginsel



Pieter van der Meché houdt een sociocratische vergadering

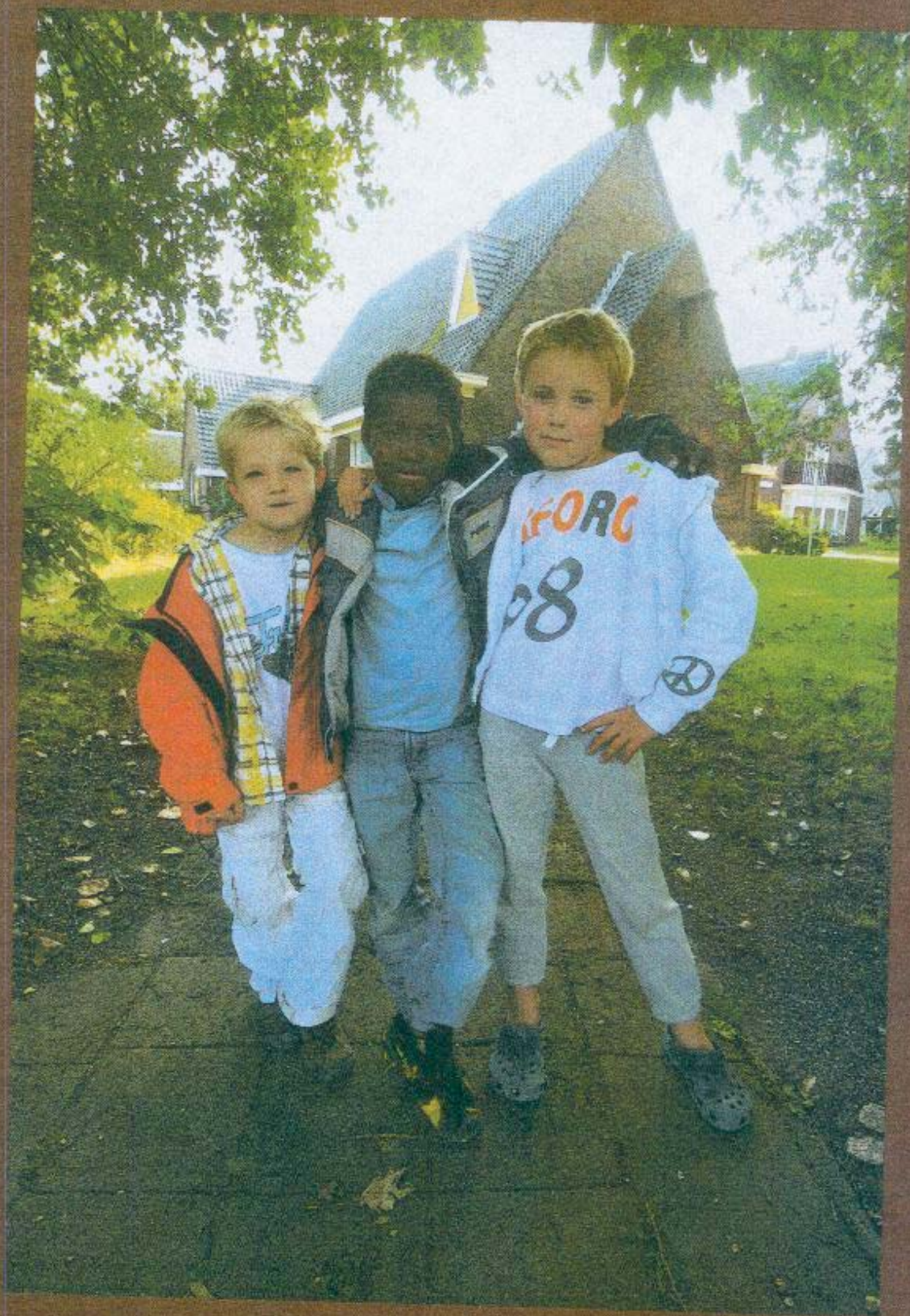
zij zin in heeft' en de leiding zegt 'dat is allemaal heel mooi, maar dat werkt hier niet vanwege de medewerkers. Die zijn toch overal tegen.'

Vakantiebestemmingen

Het gaat steeds om de processen van leiden, uitvoeren en meten. Bij de sociocratische kringorganisatiemethode bestaat een managementteam niet alleen uit de leiding zelf, maar ook uit een gekozen afgevaardigde van de afdeling. De afgevaardigde geeft informatie vanuit de leiding door aan de afdeling, maar ook vanuit de afdeling aan het management. Zodoende kunnen zowel leidinggevendenden als afgevaardigden besluiten bijsturen of corrigeren. In geval van meerdere lagen in de organisatie, vormen zich op die manier kringen van informatie, besluitvorming en feedback. En telkens weer gaat het om consent op basis van argumenten.

Het systeem werkt ook voor de keuze van een afgevaardigde. In de informatieronde oftewel de fase van beeldvorming wordt eerst duidelijk gemaakt wat de functie precies inhoudt en welke criteria belangrijk voor de keuze zouden kunnen zijn. Dan kunnen teamleden hun kandidaten voorstellen, inclusief argumenten. Op basis daarvan kunnen de keuzes vervolgens ook nog veranderd worden. De gespreksleider, die overigens op dezelfde manier op die plek is gekomen, doet uiteindelijk een voorstel en als niemand overwegend bezwaar heeft, wordt de kandidaat verkozen.

Ook thuis werkt het consentbeginsel. Vakantiebestemmingen, etenstijden en andere familieperikelen kunnen volgens Van der Meché in lijn met de sociocratische methode besproken worden. 'Er is een verschil tussen gelijkheid en gelijkwaardigheid en tussen beleid en uitvoering. Ouders en kinderen zijn niet gelijk, maar wel gelijkwaardig. Mijn dochter van 7 →





De School in Zandvoort

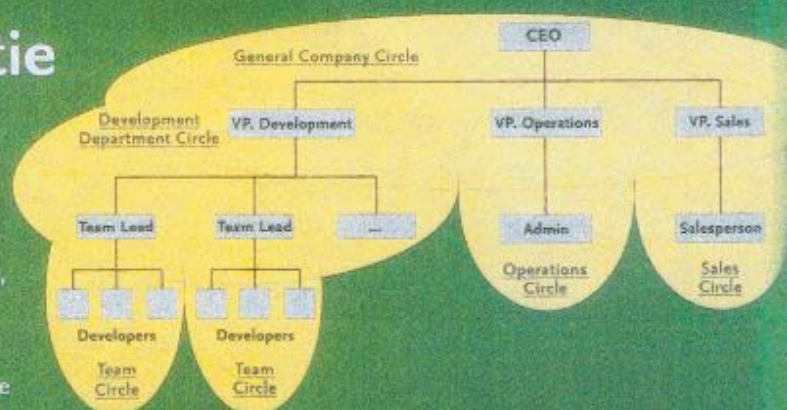
vond laatst dat zij in haar eentje naar de supermarkt kon fietsen. Ik vond van niet omdat de route daarheen over een drukke weg gaat. Mijn dochter was het daar niet mee eens en zei dat zij het wel kon en ook ging doen. Dan kan ik macht gebruiken en de fiets innemen of de principes hanteren van gelijkwaardigheid en leiden, uitvoeren en meten. Zij wilde de leiding en ik twijfelde of die bij haar in goede handen was. Daarom stelde ik voor om met haar mee te gaan. Zij mocht zelf leiden en ik zou kijken of het lukte. Lukte het niet, kon ik bijsturen, ging het goed dan kon ik het vertrouwen krijgen om haar dit proces voortaan zelf te laten leiden. Toen zij doorhad dat zij wel de weg over mocht, hoefde het ineens niet meer omdat zij zelf constateerde dat de weg te druk was.'

Agrarisch tijdperk

Dat kinderen prima met de sociocratische methode overweg kunnen, is ook de ervaring van Marjolein Ploegman. Zij is initiatiefnemer en voorzitter van De School, een basisschool in Zandvoort die is ingericht op basis van het sociocratisch principe. De School opende in augustus haar deuren en Ploegman had onlangs de eerste sociocratische vergadering met een groep kinderen over eten op school. 'Wij doen bijvoorbeeld samen boodschappen zodat de kinderen ook over gezonde voeding kunnen leren. Tijdens de vergadering werd onder andere besloten hoe laat de kinderen wilden eten en welke vier kinderen twee weken voor het eten zorgen. De kinderen hebben nu zelf afspraken gemaakt over hoe en wanneer zij het liefst willen eten. Iedereen mocht zijn zegje doen', zegt Ploegman, die onderwijskundig adviseur is en al jaren bekend is met de sociocratische methode.

De School is vernieuwend of eigenlijk ronduit revolutionair te noemen. Zo bepalen de leraren, ouders en de kinderen gezamenlijk een persoonlijk leerplan. Alles is in principe mogelijk, mits er de middelen en mogelijkheden toe zijn. Ook is de school, die door de overheid wordt gefinancierd, vijftig weken per jaar geopend en kunnen de kinderen de hele dag op school terecht. 'De School integreert hiermee onderwijs en opvang. De gangbare school- en vakantietijden stammen nog uit het agrarische tijdperk, toen kinderen op het land moesten helpen. Een heleboel problemen →

Holacracy: commerciële variant van sociocratie



Geen model, geen ideologie en geen theorie maar een practice, een praktisch toepasbaar systeem voor organisaties. Zo omschrijft Brian Robertson holacracy. In zijn bedrijf Ternary Software, gevestigd in de buurt van Philadelphia, heeft hij sinds de oprichting in 2001 geëxperimenteerd met democratische werkvormen. Zijn ideeën komen dicht in de buurt van de sociocratische kringmethode van

Endenburg, met kringen, vormen van instemming en dubbele feedback. Plus enkele pragmatische toepassingsregels zoals: 'Het enige wat ertoe doet zijn concrete spanningen op dit moment. Elke beslissing kan altijd herzien worden.' En: 'Het doel is het vinden van een werkbare oplossing. Dat hoeft niet per se meteen de beste oplossing te zijn, geef die de tijd om te komen bovendien.' Robertson pakt het, op

zijn Amerikaans, echter wat zakelijker aan dan de Nederlandse sociocraten. Hij heeft vorig jaar een handelsmerk aan het concept gehangen en het bedrijf Holacracy One opgericht om het gedachtegoed uit te dragen via trainingen,

advies en coaching. Met zijn vriend Tom Thomison, ceo van het nieuwe bedrijf, was Robertson al enkele keren in Duitsland en Nederland, onder andere op Nyenrode, om zijn practice aan de man te brengen. (wvH)

van deze tijd, zoals file, vakantiedrukke of een betere balans tussen werk en privé, zouden opgelost kunnen worden als de schooltijden flexibel werden', vertelt Ploegman.

Jungle van regelgeving

Leraren die ook eens in november op vakantie kunnen, ouders die niet drie maanden per jaar voor opvang hoeven zorgen en kinderen die in hun eigen tempo kunnen leren. De belangstelling van leerkrachten en ouders voor De School was dan ook groot. Maar even een nieuwe, innovatieve school neerzetten kan natuurlijk niet zomaar in Nederland. Ploegman

en een team van vrijwilligers zijn al vijf jaar bezig om zich door de jungle van regelgeving te worstelen en aan alle - vaak tegenstrijdige - eisen te voldoen. De onderwijs-cao telt alleen al zo'n 226 bladzijden. 'Er zijn een aantal hardnekkige problemen in het onderwijs zoals ouderwetse schooltijden, schooluitval, extra zorg voor zogeheten probleemgevallen etcetera. Er is veel te weinig aandacht voor individuele kinderen en hun leervermogen. Als je afwijkt van de norm heb je een probleem.' Met drie maanden vakantie en standaard 940 onderwijsuren lijkt het wel alsof je niet mag leren, vindt Ploegman. En dat terwijl kinderen niets liever doen dan zich ontwikkelen en leren. 'Met

het bestaande onderwijs sluiten wij allesbehalve aan bij een creatieve kenniseconomie. Bij ons is er zo min mogelijk onderscheid tussen leven, leren en werken. De wettelijke kerndoelen zien wij als ondergrens ofte-wel als vertrekpunt.'

Dat sociocratie geen grote vlucht heeft genomen, verbaast Ploegman allerminst. 'Het systeem is ingewikkeld om uit te leggen en wij hebben vaak moeite met het werkelijk delen van macht en informatie. Sociocratie klinkt bovendien als een moeilijk woord en het Sociocratisch Centrum doet beperkt aan pr.' Toch is het volgens haar zonde dat zo weinig organisaties de toegevoegde waarde ervan inzien. 'Kijk naar de ondernemingsraad, die apart staat van het managementteam. Dat zorgt al voor polarisering. Als het MT een besluit wil nemen wordt een lading adviseurs ingehuurd om een voorstel te formuleren. Vervolgens

doet de OR hetzelfde met een andere lading adviseurs. Waarom zitten beide groepen niet meteen bij elkaar om de argumenten te horen en van elkaar te leren?'

Minder haantjesgedrag

Ontwerpbureau Fabrique, dat zeventig medewerkers telt, werkt wél met de sociocratische methode voor besluitvorming. Directeur Paul Stork vertelt dat er vijf jaar geleden 'iets moest gebeuren met medezeggenschap.' De hr-adviseur attendeerde de directie op sociocratie. De organisatie heeft nu een aantal kringen, afgevaardigden en vergadert regelmatig met het consentmodel. Tot grote tevredenheid van Stork. Hij heeft de indruk dat de besluiten van hoge kwaliteit zijn en dat eerder duidelijk wordt dat beslissingen onuitvoerbaar zijn. 'Er is ook minder haantjesgedrag omdat wij er nu op letten dat iedereen zijn zegje mag doen'. →

Medewerkers van Fabrique maken een consentgebaar



licht hij toe: 'Ik krijg veel meer informatie terug. De informatie stroomt als het ware.'

Het consentmodel sluit goed aan bij de cultuur en stijl van leidinggeven bij Fabrique, vindt de directeur. Er werken relatief veel jonge, slimme en hoogopgeleide mensen. Inspraak en openheid zijn geen 'overbodige luxe', maar een noodzaak om alle benodigde informatie boven tafel te krijgen. 'Een ontwerp maak je niet alleen en een organisatie bestuur je ook niet in je eentje. Daarvoor heb je elkaar nodig. Het gaat erom dat wij respectvol met elkaar omgaan en communiceren. Bij het consentbeginsel wordt iedereen gehoord en lopen meningen, feiten, discussie en emoties minder door elkaar heen. Eerst moeten inhoud en criteria voor besluitvorming helder zijn', vertelt Stork. Het betekent overigens niet dat de sociocratische gevoerde vergaderingen altijd optimaal verlopen. 'Ook daar zitten medewerkers niet op te letten zodat we er pas later achterkomen dat een besluit niet uitvoerbaar is.' Het succes is en blijft in grote mate afhankelijk van de kwaliteit van gespreksleiding, het onderlinge vertrouwen en de eigen verantwoordelijkheid van de teamleden.

Geitenwollen sokken

Hoe herkenbaar is de recente ervaring van Stork met een vereniging waar oeverloos over de aanschaf van een grasmaaier werd gediscussieerd. Uiteindelijk werd met handopsteken beslist over de aankoop van een exemplaar van 1200 euro of een van 1400 euro. Hij voelde zich echter niet geroepen om de sociocratische methode toe te lichten of toe te passen. 'Ik zit niet in het bestuur van de vereniging en het is ook niet iets dat je even snel kunt uitleggen.' Volgens de Fabrique-directeur heeft sociocratie bovendien de naam niet mee. Die riekt eerder naar geitenwollen sokken dan naar een moderne manier om besluitvorming te organiseren. Een term als 'empowerment' zou wellicht beter zijn. 'We zijn bovendien gewend dat bij een democratie de meeste stemmen gelden en dat in het bedrijfsleven het omgekeerde geldt. Platgetreden paden lopen nou eenmaal lekker. Het is overigens ook geen wondermiddel, maar slechts een hulpmiddel om tot goede besluiten te komen', nuanceert hij.

Ook Pieter van der Meché benadrukt dat zeker niet

alle beslissingen via consent genomen hoeven worden. 'Ik moet er niet aan denken dat de brandweer eerst kringgesprekken gaat voeren voordat zij branden gaat blussen.' Het is van belang om steeds onderscheid te maken tussen beleid en uitvoering. 'Het gaat erom dat beleid met consent wordt gemaakt waardoor een duidelijke structuur en voldoende draagvlak ontstaat, terwijl over de wijze van uitvoering medewerkers zelfstandig mogen beslissen.'

Op de kennismakingsavond in Amsterdam zijn ondertussen de gemoederen bedaard. En het rookbeleid in huis? De bewoners mogen voorlopig in hun eigen kamer roken, maar mochten de andere bewoners er alsnog last van hebben, dan kan tijdens een tussentijdse evaluatie alsnog worden besloten om een rookverbod in te stellen. De antirooklobby is het er niet mee eens, maar geeft toch consent. Het is gelukkig maar een spelletje. □

Websites

www.sociocratie.nl

www.sociocratie.startpagina.nl

www.deschool.nl

Boeken

Henk van der Wijden

'Samenleven moet je leren. Een sociocratische werkwijze voor basisscholen' (Uitgeverij Van Gorcum)

Gerard Endenburg

'Kennis, Macht en Overmacht. De lerende organisatie, in het bijzonder de sociocratische kringorganisatie' (Uitgeverij Eburon)

Gerard Endenburg

'Sociocratie. Het organiseren van de besluitvorming. Gelijkwaardigheid bij het nemen van besluiten' (Uitgeverij Eburon)