

## IT TAKES TWO TO TANGO

### **Betrokken medewerkers door de sociocratische methode**

**Pieter van der Meché**

Betrokken medewerkers die zelf initiatieven nemen zijn goud waard voor een organisatie. Leidinggevendenden spelen daarbij een belangrijke rol. De sociocratische methode geeft u de tools om die betrokkenheid vorm te geven.

Leidinggevendenden maken het nogal eens mee. Tijdens de vergadering zeggen medewerkers ja tegen een besluit. Maar aan de uitvoering ervan achten ze zich daarmee niet gebonden. In het extreme geval zijn er dwarsliggers. Maar er zijn ook subtielere signalen die erop wijzen dat een genomen beslissing niet lekker ligt bij de medewerkers. Een uitgebreid wandelgangencircuit bijvoorbeeld. Tekent dat het draagvlak voor het besluit kennelijk ontbreekt. Met behulp van de sociocratische organisatiemethode (SOM) is een aantal organisaties erin geslaagd hiervoor een oplossing te vinden..

### **Bestaande hiërarchie blijft**

De crux van de sociocratische methode zit hem in het maken van beleid. In organisaties die met de SOM werken, doen medewerkers en leidinggevendenden dat samen. Gemiddeld één keer per maand vergaderen ze in zogeheten kringbijeenkomsten over het beleid van hun unit, of afdeling. Medewerkers kennen hun werkprocessen vaak beter dan de leidinggevende. Die kennis is essentieel bij het nemen van goede beleidsbesluiten. In de beleidsvergaderingen wegen de stemmen van manager en medewerker daarom ook even zwaar. Dat betekent dat besluiten geldig zijn als geen van de betrokkenen overwegende bezwaren tegen een voorstel heeft. Zijn er wel bezwaren, dan zoekt men met argumenten naar een beter voorstel. De hiërarchie in de organisatie blijft hierbij intact. Kringvergaderingen vinden per afdeling plaats en daar komen in principe alleen de beleidszaken aangaande de afdeling aan bod. De hiërarchie is ook nodig voor de uitvoering van beleid. Die vindt plaats in de lijnstructuur. De manager blijft daar dus leiding geven aan de uitvoering van het in de kring bepaalde beleid. Door het gezamenlijk vaststellen van beleid is er een hogere betrokkenheid van medewerkers bij de bedrijfsvoering. Daarom werkt Effatha, een instituut voor doven in Voorburg, met de SOM. René van Harten, directeur onderwijs: 'In het verleden kwam het voor dat medewerkers een vergadering bijwoonden en als hen iets niet beviel, hielden ze zich afzijdig. Vervolgens waren ze niet loyaal aan het besluit, dat op democratische wijze was genomen. Nu ervaren medewerkers dat ze daadwerkelijk invloed hebben op de besluitvorming daarom kunnen ze er ook verantwoordelijkheid voor dragen. Dat is een stevige breuk met het verleden.'

### **Draagvlak creëren**

Groter draagvlak voor besluiten garandeert ook een snellere, efficiëntere en effectievere invoering ervan. Henk Mudde is bedrijfsleider bij Endenburg Elektrotechniek, een elektrotechnisch installatiebedrijf in Rotterdam. Hij vraagt in de kring zijn medewerkers expliciet om commentaar. 'Dat ervaar ik niet meer als kritiek, zoals vroeger. Een plan verbetert er alleen maar door. Neem bijvoorbeeld het jaarlijkse beleidsplan voor mijn afdeling. Vroeger schreef ik het en was het plan van Henk. Men zei er ja en amen tegen en liet het vervolgens in de la liggen. Nu hebben we een hulpkring met daarin monteurs, een werkvoorbereider en ikzelf. We nemen het plan goed door voor het in de



kring komt. Daardoor wint het aan kwaliteit en kan het bovendien rekenen op draagvlak. Dat scheelt veel tijd in de uitvoering.'

Kringvergaderingen stimuleren medewerkers na te denken over hun eigen werkprocessen. Bart van der Meij kan daarover meepraten. Hij is leidinggevende bij Reekx, een snelgroeiend adviesbureau voor documentatie en archief te Groningen. Van der Meij laat zijn medewerkers een jaarplan schrijven voor hun eigen project. Dat maakt hen zelfstandiger en kritischer ten aanzien van hun eigen werken, zegt hij. Voorheen schreef de leidinggevende die plannen. 'Nu trekken medewerkers nadrukkelijker hun eigen kar. Het resultaat is dat een aantal van hen is doorgroeid naar zelfstandiger posities met meer bevoegdheden', concludeert Van der Meij.

**EÉN VAN DE KENMERKEN VAN DE SOM IS DAT BESLUITEN WORDEN GENOMEN OP BASIS VAN CONSENT**

### Voorbeeld van een consentbesluit

Ook in crisissituaties komen de kringen van pas, bijvoorbeeld bij slecht functionerende medewerkers of bij reorganisaties. De lijnstructuur biedt dan te weinig houvast. Die maakt de leidinggevende eigenaar van het probleem. Wat hij ook beslist, in de ogen van de medewerkers doet hij het altijd fout. Als hij niet beslist is het een watje en als hij wel beslist is hij een bruto. De kans op een impasse is dan ook groot. Vaak schuift de besluitvorming door naar een hogere managementlaag of wordt uitgesteld. Een extern adviseur biedt in veel gevallen uitkomst. Diens rapporten verschaffen het alibi voor de moeilijke beslissing.

Met de SOM daarentegen beschikt de leidinggevende ten allen tijde over de mogelijkheid om ook voor moeilijke beslissingen draagvlak te creëren. Bart van der Meij van Reekx had onlangs te maken met een disfunctionerende medewerker. 'Die heb ik toen minder uren gegeven. De betrokkene reageerde teleurgesteld en wilde niet meer naar de kringvergadering komen. Ik moest me daarvoor in de kring verantwoorden. Daar kon ik uitleggen hoe ik op basis van het in de kring afgesproken beleid tot mijn beslissing was gekomen. Dat beleid was met het consent (geen overwegend bezwaar) van alle kringleden vastgesteld. Op zo'n moment realiseer ik me dat het consent mij, als leidinggevende, beschermt. Het probleem van bijvoorbeeld een disfunctionerende medewerker, is ook het probleem van de kring en niet meer alleen van mij.

### De invoering van de SOM

Annewiek Reijmer is organisatieadviseur van het Sociocratisch Centrum. Zij schetst in het kort de invoering ervan in een organisatie: 'Het is goed als de directie voor de start van de invoering een oriëntatiecursus heeft gevolgd. Vragen van medewerkers kunnen ze dan al globaal beantwoorden. Dat voorkomt ruis tijdens de invoering. Een pilotproject verschaft de organisatie duidelijkheid over wat de methode behelst. Doorgaans worden twee kringen geformeerd en met elkaar verbonden door een dubbele koppeling: een managementkring met daarin de directie, en één kring daaronder. De managementkring formuleert de criteria waaraan de pilot moet voldoen om te slagen.

Scholing gebeurt tijdens het vergaderen zelf. Doorgaans gaat eenderde van de vergadertijd eraan op. De eerste vergaderingen wat meer, de laatste wat minder. De hele pilot duurt, afhankelijk van het ritme van de vergaderingen, een half jaar. Wordt tot invoering besloten, dan zijn de andere kringen aan de beurt.

Afhankelijk van het aantal kringen duurt de totale scholing een half jaar tot een jaar.

Nieuwe medewerkers in de organisatie krijgen scholing van de scholingsdeskundige. Audits om de kwaliteit van het sociocratisch functioneren van de organisatie te meten, zijn mogelijk. De directeur kan zitting nemen in de directiekring van het Sociocratisch Centrum. Het is handig als in zijn eigen topkring (bestuur) minstens één extern lid kennis heeft van de methode. Die kan de directeur steunen wanneer de invoering is afgesloten.



Een soortgelijke ervaring had René van Harten van doveninstituut Effatha: 'In mijn afdeling moesten door een reorganisatie zes mensen naar een andere functie omkijken. Die zes mensen hebben in de kring zelf consent verleend aan dat besluit. Het bijzondere hieraan is dat we wel een pittige discussie hebben gevoerd maar het heeft niet tot conflicten geleid.'

Het is wel even wennen, de SOM. Leidinggevenden die voorheen alles in hun eentje beslisten maken nu beleid samen met hun medewerkers. Anjo Joldersma, economisch directeur van de Kramp Groep in Varsseveld bevestigt dat. Vier jaar geleden voerde deze multinationale groothandel in landbouwmachineonderdelen delen van de methode, onder de naam 'Teamocratie' in. Joldersma: Het valt mij op dat leidinggevenden vaak veel tijd steken in het oplossen van problemen op de korte termijn. Over de lange termijn vergeten ze na te denken. Als je zo werkt duren kringvergaderingen je te lang. Leidinggevenden moeten leren meer aandacht te besteden aan het bepalen van de koers en niet alleen bezig zijn met het sturen van het schip. Daar zijn de kringvergaderingen bij uitstek geschikt voor.'

Een andere vraag waar leidinggevenden mee zitten is de rol die er voor hen overblijft als medewerkers steeds meer in de beleidsbesluitvorming participeren. Bij de Kramp Groep werd die vraag expliciet gesteld. Anjo Joldersma: 'In het begin hebben wij geroepen dat we met het invoeren van sociocratische methode de organisatie gingen 'ont-cheffen' Chefs, veelal aangesteld om hun lange staat van dienst, moesten plaats maken voor teamcoördinatoren. Hun voornaamste taak was het goed regelen van de samenwerking. Inmiddels realiseren we ons dat de rol van leidinggevende meer inhoudt dan dat. Wij spreken de teamcoördinatoren dan ook nadrukkelijker aan op hun leidinggevende taken. Wat wij vooral duidelijk willen maken is dat leidinggeven mag, ook in een teamocratische structuur. Veel leidinggevenden dachten in eerste instantie dat ze voor elk besluit het consent van de kring nodig hadden. Dat is niet zo. Ze moeten zich alleen houden aan de grenzen van hun beslisdomein (zie kader). 'Dat beslisdomein wordt bepaald door de naasthogere kring. Daarin zitten onder meer de leidinggevende zelf, diens leidinggevende en een gekozen afgevaardigde van de eigen afdeling. Joldersma: 'We merken dat leidinggevenden door het werken met de methode sterker in het zadel komen te zitten. Juist diegenen die de methode gebruiken om de teamleden aan te zetten tot samenwerking en in staat zijn draagvlak te creëren voor beslissingen, kunnen rekenen op het respect van hun teamleden. Diegenen die zich als autoritair baasje blijven gedragen, hebben daarentegen een probleem.' Of zoals Van der Meij van Reekx zegt: 'Leidinggeven aan een team kun je vergelijken met een danspaar. Er is er één die leidt maar it takes two to tango. Dat betekent dat je van elkaar moet durven leren. Als leidinggevende moet je dus openstaan voor correctie door je medewerkers.'

Pieter van der Meché is scholingsdeskundige bij het Sociocratisch Centrum te Rotterdam.

Uit: LEIDINGGEVEN & ORGANISEREN. AUGUSTUS 1999



## Sociocratie in vogelvlucht

De sociocratische organisatiemethode (SOM) is een besluitvormingsmethode die wordt toegevoegd aan de bestaande lijnstructuur van organisaties. Met de methode creëren management en medewerkers draagvlak voor beleidsbesluiten. De uitvoering van deze besluiten is daardoor efficiënter en effectiever.

De Rotterdammer Gerard Endenburg ontwikkelde de SOM en introduceerde haar in 1970 bij het elektrotechnisch bedrijf waarvan hij toen directeur was. Het bedrijf werkt er nog steeds mee, evenals een groeiend aantal organisaties in de profit- en non-profitsector. Endenburg is inmiddels hoogleraar aan de Universiteit Maastricht. Hij bekleedt daar de leerstoel ‘de lerende organisatie en in het bijzonder de sociocratische kringorganisatie’.

### De grondslagen

Aan de SOM liggen vier basisregels ten grondslag:

- Besluiten worden genomen met consent. Dat betekent: een voorstel is aangenomen wanneer niemand er overwegend bezwaar tegen heeft. Consent is geen consensus. In dat laatste geval spreekt iedereen een ‘ja’ uit. Consent laat de vrijheid het niet geheel eens te zijn met het besluit en er toch mee accoord te gaan. Ervaring leert dat daarmee dwarsliggen tegen bepaalde besluiten verdwijnt. Wordt er geen consent bereikt, dan is het besluit: er valt geen besluit.
- Besluiten worden genomen in kringen: groepen mensen met een gezamenlijke doelstelling. De kringen liggen over de hiërarchische structuur van een organisatie heen. Afdelingen kunnen een kring vormen, net als het management en de directie. De kringen beslissen over beleid. De uitvoering ervan geschiedt in de lijnstructuur van de organisatie.
- Kringen zijn onderling verbonden door een dubbele koppeling. De leidinggevend van een kring en ten minste een gekozen afgevaardigde van diezelfde kring doen mee aan de besluitvorming in de naasthogere kring. Zo heeft elke kring een plek voor argumenten die elders in de organisatie leven.
- De open verkiezing van personen is de laatste basisregel. Kringleden kiezen openlijk een persoon voor een bepaalde functie en beargumenteren hun keuze. Op basis van de uitwisseling van argumenten valt een uiteindelijke beslissing, met consent.

