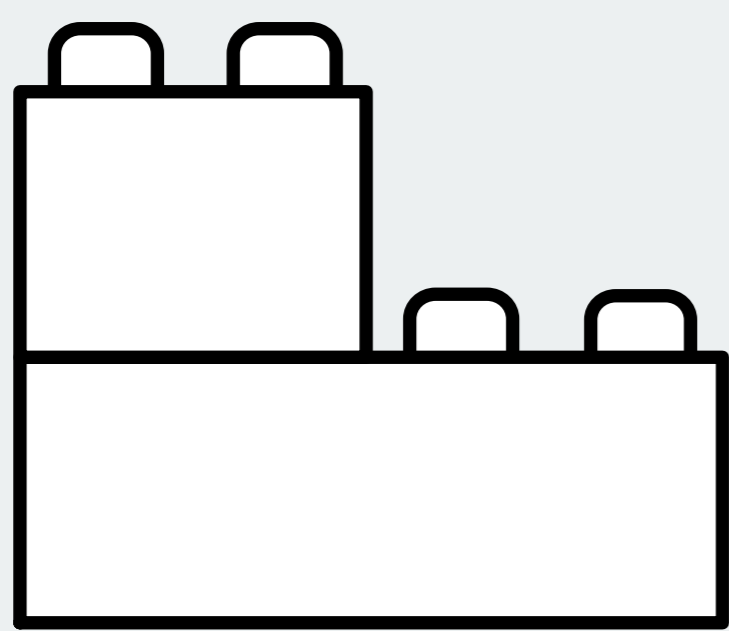


# *Sociocratie 3.0*

*Effectief samenwerken op elke schaal*



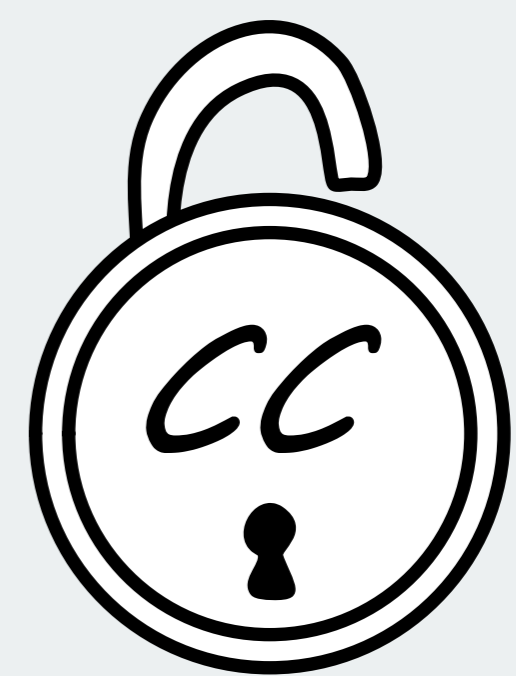
*Een praktische gids voor wendbare  
en veerkrachtige organisaties*



*flexibel*



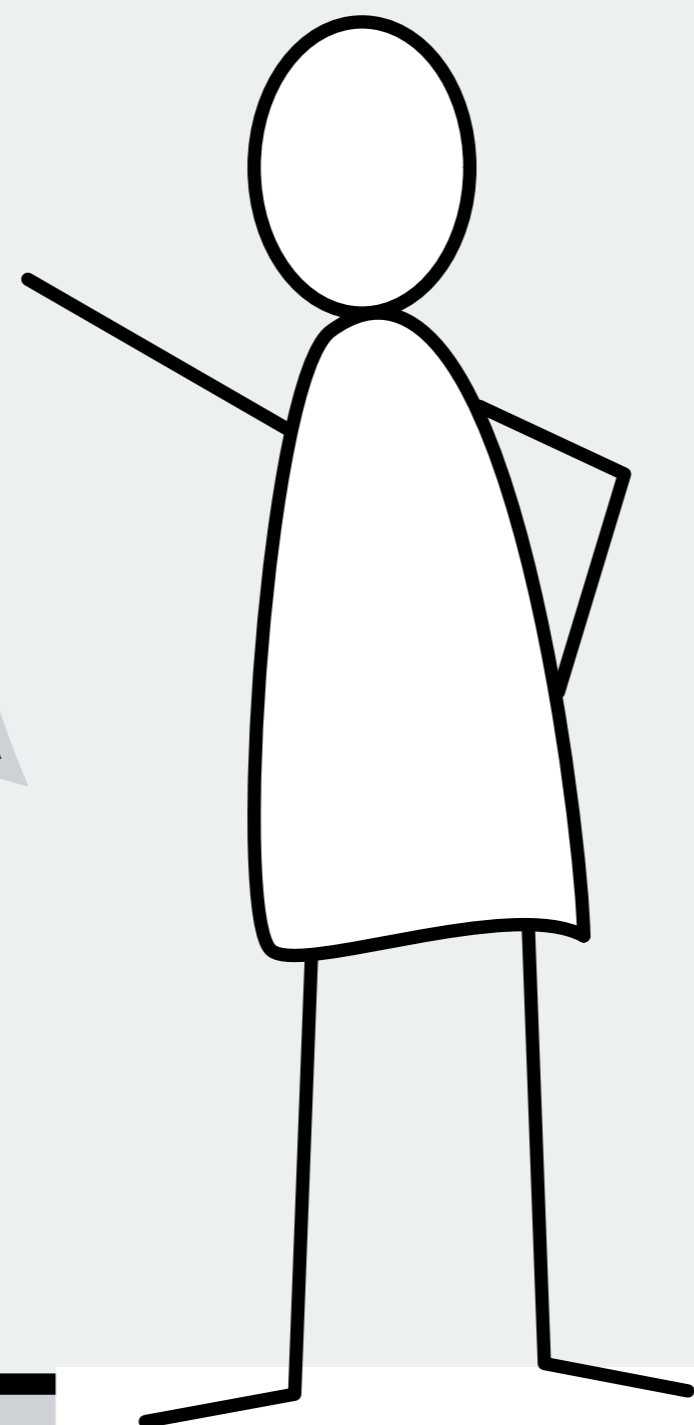
*gebaseerd  
op principes*



*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



## Uitvoering



## Participatie



## Besluitvorming



## Cocreatie en evolutie

Antwoorden op organisatorische drivers	Navigeren via spanning	Formuleren van organisatorische drivers
Consent Besluitvorming	Bezwaar	Integreren van bezwaren
Evalueren en evolueren van afspraken	Degenen die geraakt zijn beslissen	Cocreëren van voorstellen
Voorstel vormen	Rolselectie	Driver mapping

## Stimuleren van cocreatie

Artful participation	De zeven principes adopteren	Het overeenkomen van waarden
Governance facilitator	Het breken van afspraken	Transparant salaris
Contracten voor succesvolle samenwerking	Ondersteuningsrol	Statuten

## Bouwen van organisaties

Delegeren van invloed	Kring	Rol
Afgevaardigde	Koppeling	Dubbele koppeling
Open Domein	Hulpteam	Open systemen

## Afspraken

Afspraak	Ontwikkelen van strategie	Verduidelijken van domeinen
Evaluatiecriteria	Verduidelijken van beoogde resultaten	Beschrijven van deliverables
Logbook		Bewaarder van het logboek

## Vergadertechnieken

Rondjes	Faciliteren van vergaderingen	Vergaderingen voorbereiden
Check-in	Evalueren van de vergadering	Gastheer van de vergadering
	Governance Backlog	

## Organisatiestructuur

Kring van afgevaardigen	Service kring	Dubbel gekoppelde hiërarchie
Perzik organisatie	Service organisatie	Fractale organisatie

## Starten met S3

Pas patronen aan aan de context	Pull-systeem voor organisatieverandering	Wees de verandering
Nodig verandering uit	Open Space voor verandering	Voortdurend verbeteren van werkprocessen

## Doelgerichte interacties

Retrospective	Governance meeting	Dagelijkse standup
Planning en review meetings		Coördinatie-meeting

## Organiseren van werk

Backlog	Prioriteren van backlogs	Visualiseren van werk
Pull-systeem voor werk	Limiteren van onderhande werk	Timeboxen van activiteiten
Richten van de waardeestroom		Coördinator

## Principes

Voortdurend verbeteren	Transparantie	Accountability
	Empirisch werken	
Consent	Gelijkwaardigheid	Effectiviteit

## Peer Development

Peer Feedback	Peer Review	Ontwikkelplan
	Hulp vragen	

# Sociocratie 3.0

Een praktische gids voor het ontwikkelen van wendbare en veerkrachtige organisaties

# Achtergrond en evolutie

**SOCIO-CRATIE**  
(de medemens) (regeert)

**Agile & Lean**

Sociocratische  
Kringorganisatie-  
methode

3.0

Open source

**Sociocracy 3.0**

James PRIEST

Bernhard

BOCKELBRINK

2014

Liliana DAVID

2015

Holacracy

Brian  
ROBERTSON

2008

Engineering

2.0

Gerard  
ENDENBURG

1970

Kees  
BOEKE

Quakers

Vergader  
praktijken

1.0

1926

Lester Frank  
WARD

**Democratie**

1881

August  
COMPTÉ

Sociale ideeën

Wetenschappelijke  
methode

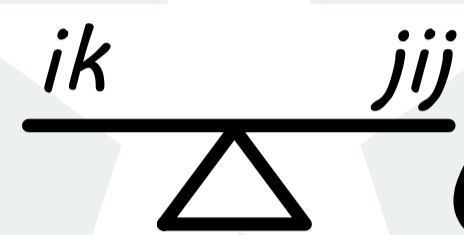
1851

# Zeven principes



## Transparantie

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



## Gelijkwaardigheid

*Betrek mensen bij het maken en evolueren van afspraken die hen impacteren.*



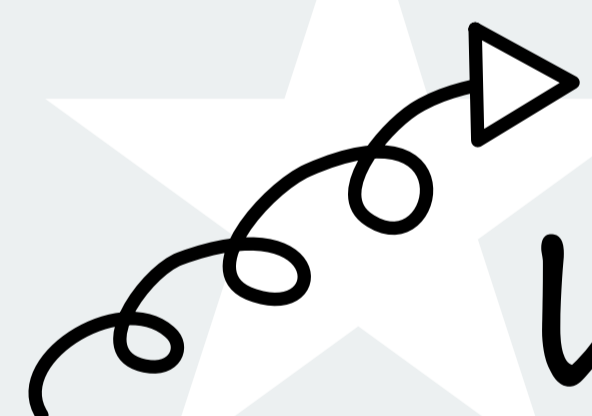
## Accountability

*Reageer wanneer iets nodig is, doe waar je mee ingestemd hebt en neem verantwoordelijkheid voor de koers van de organisatie.*



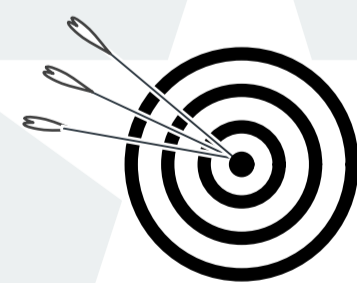
## Consent

*Geef, zoek en integreer bezwaren tegen beslissingen en acties.*



## Voortdurend verbeteren

*Breng voortdurend kleine veranderingen aan om empirisch leren mogelijk te maken.*



## Effectiviteit

*Spendeer alleen tijd aan die dingen die je dichterbij brengen bij het bereiken van je doelen.*



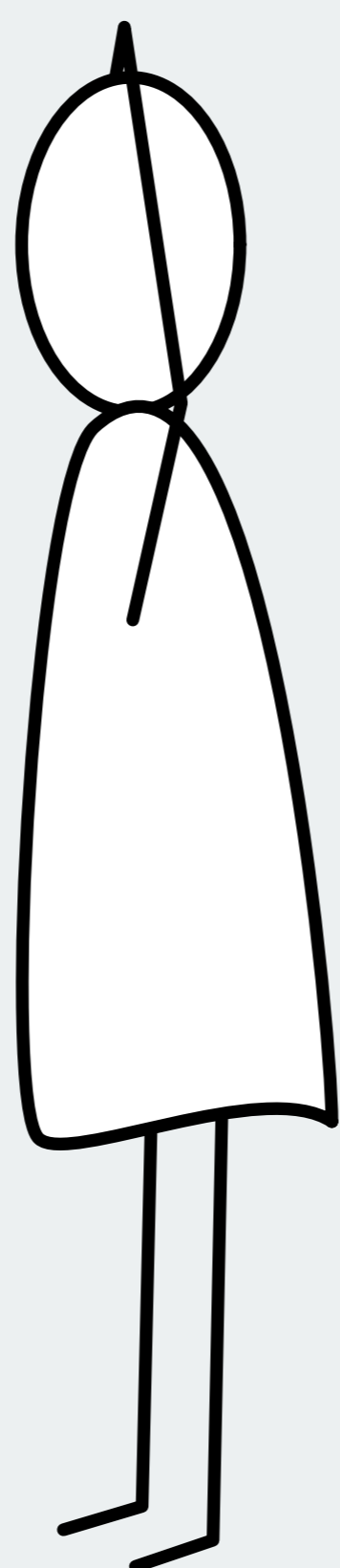
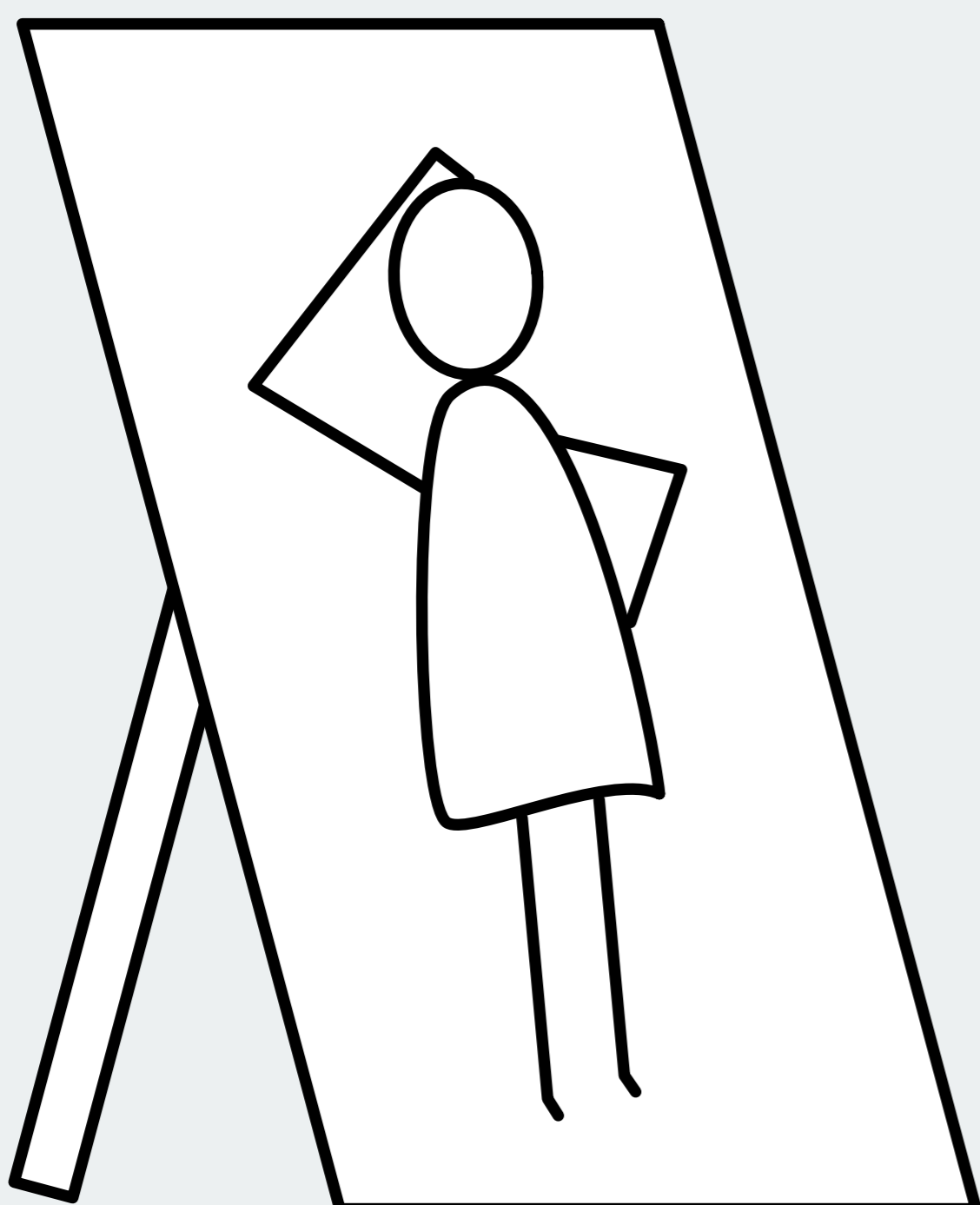
## Empirisch werken

*Test alle veronderstellingen door voortdurend te experimenteren.*

# Artful participation



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



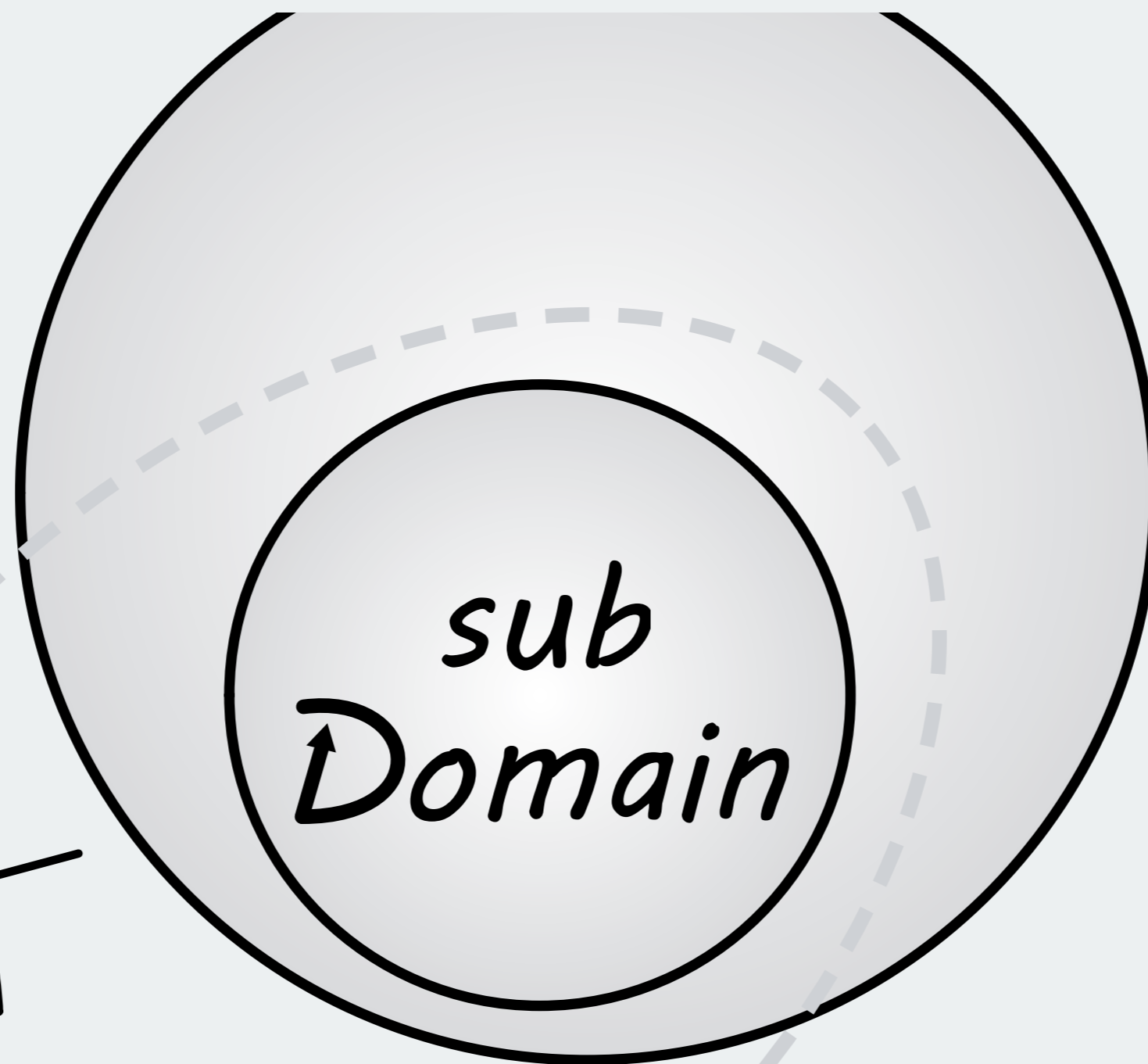
*\*betekent mogelijk ook zwijgen, onderbreken, bezwaar uiten of zelfs afspraken verbreken*

# Delegeer invloed

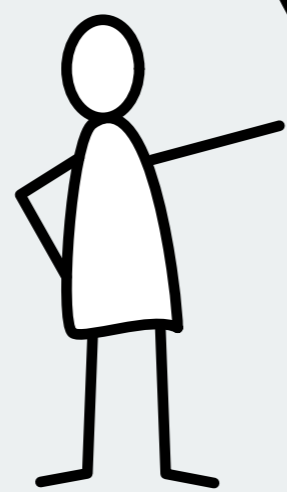
We delegeren invloed en behouden de globale verantwoordelijkheid voor dit subdomein.



Delegator



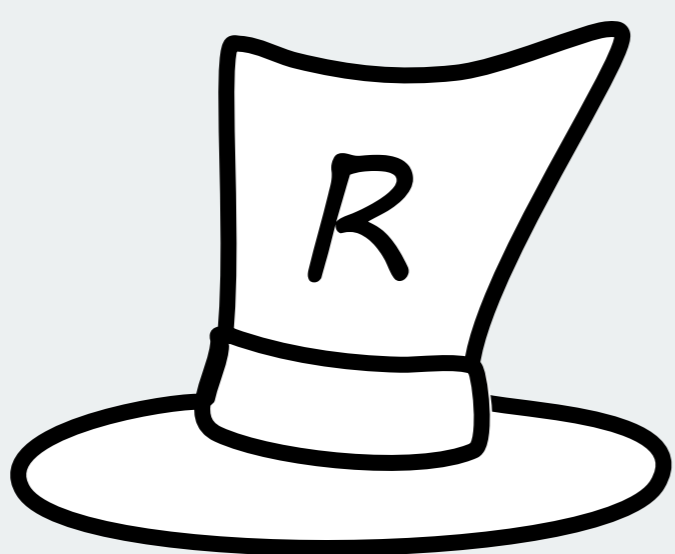
We verduidelijken het domein en bieden ondersteuning en kansen voor de groei van de gedelegeerden.



Gedelegeerde

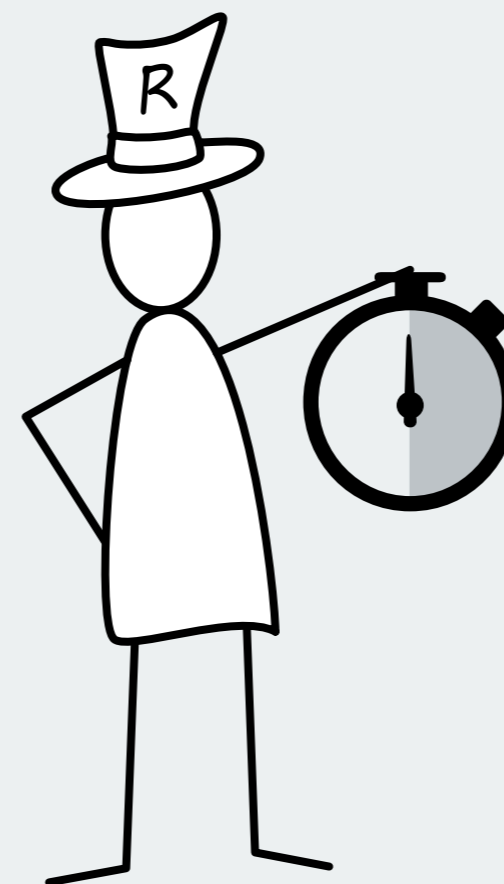
...neemt verantwoordelijkheid voor het domein,

door het opnemen van een



Rol

voor een termijn

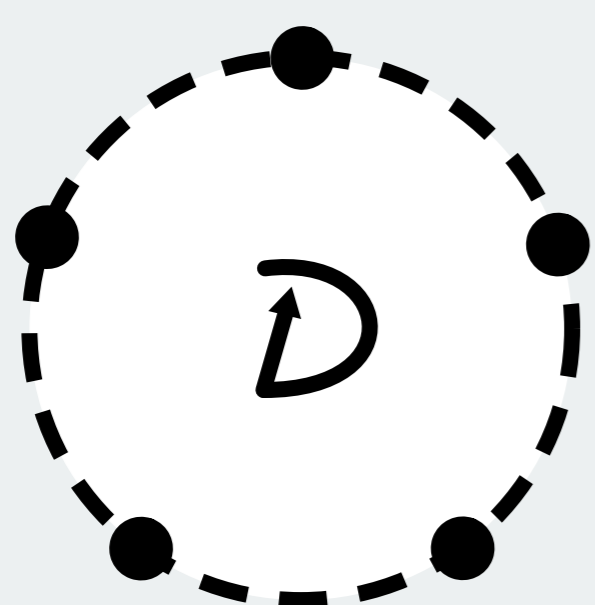


en daarna opnieuw

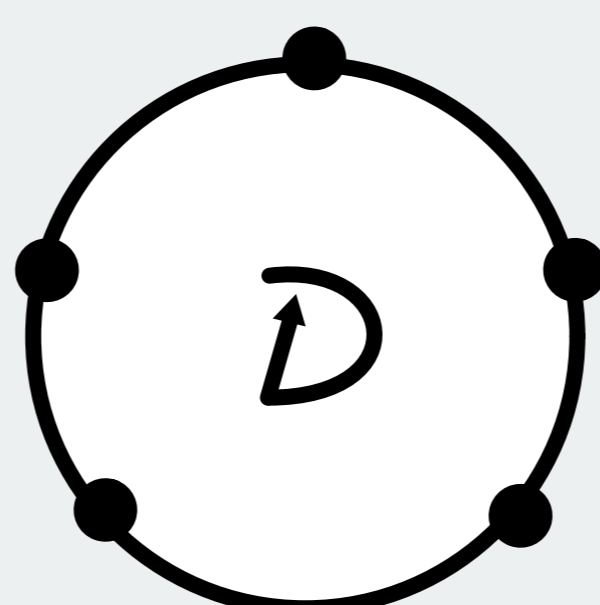


herselectie

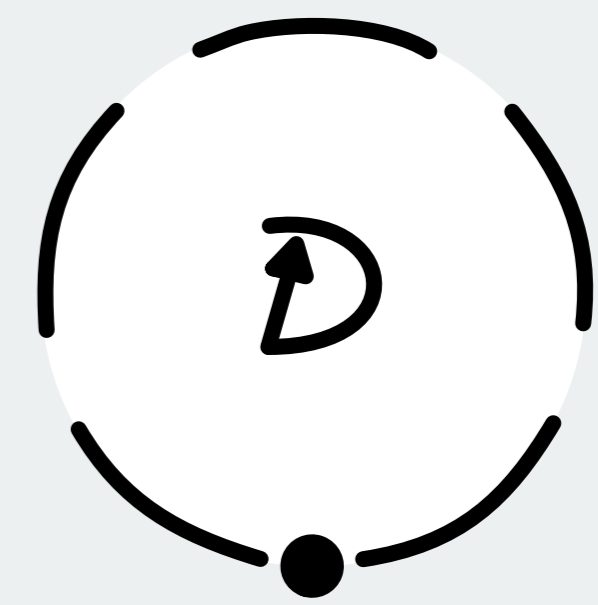
of het bijdragen vanuit een:



Hulpteam



Kring



Open Domein



# Verduidelijken van domeinen



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

## Domeinbeschrijving

 Delegator: \_\_\_\_\_

 Primaire Driver  
\_\_\_\_\_

Kernverantwoordelijkheden

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

 Grenzen (afhankelijkheden, rapportering, etc)

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

 Gewenste kwaliteiten, vaardigheden, ervaring

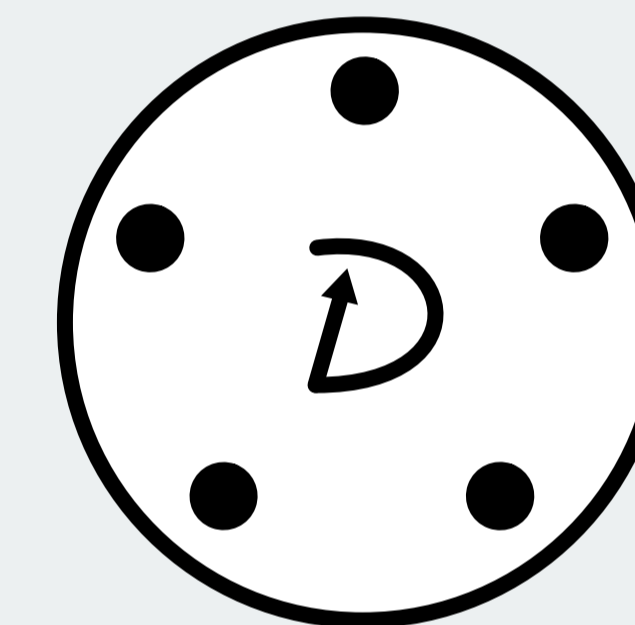
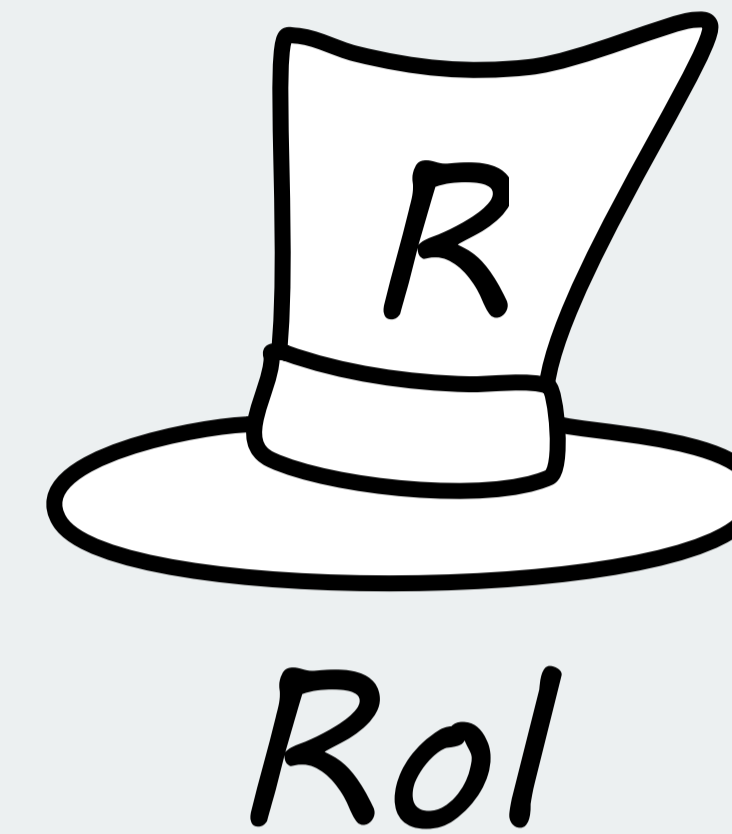
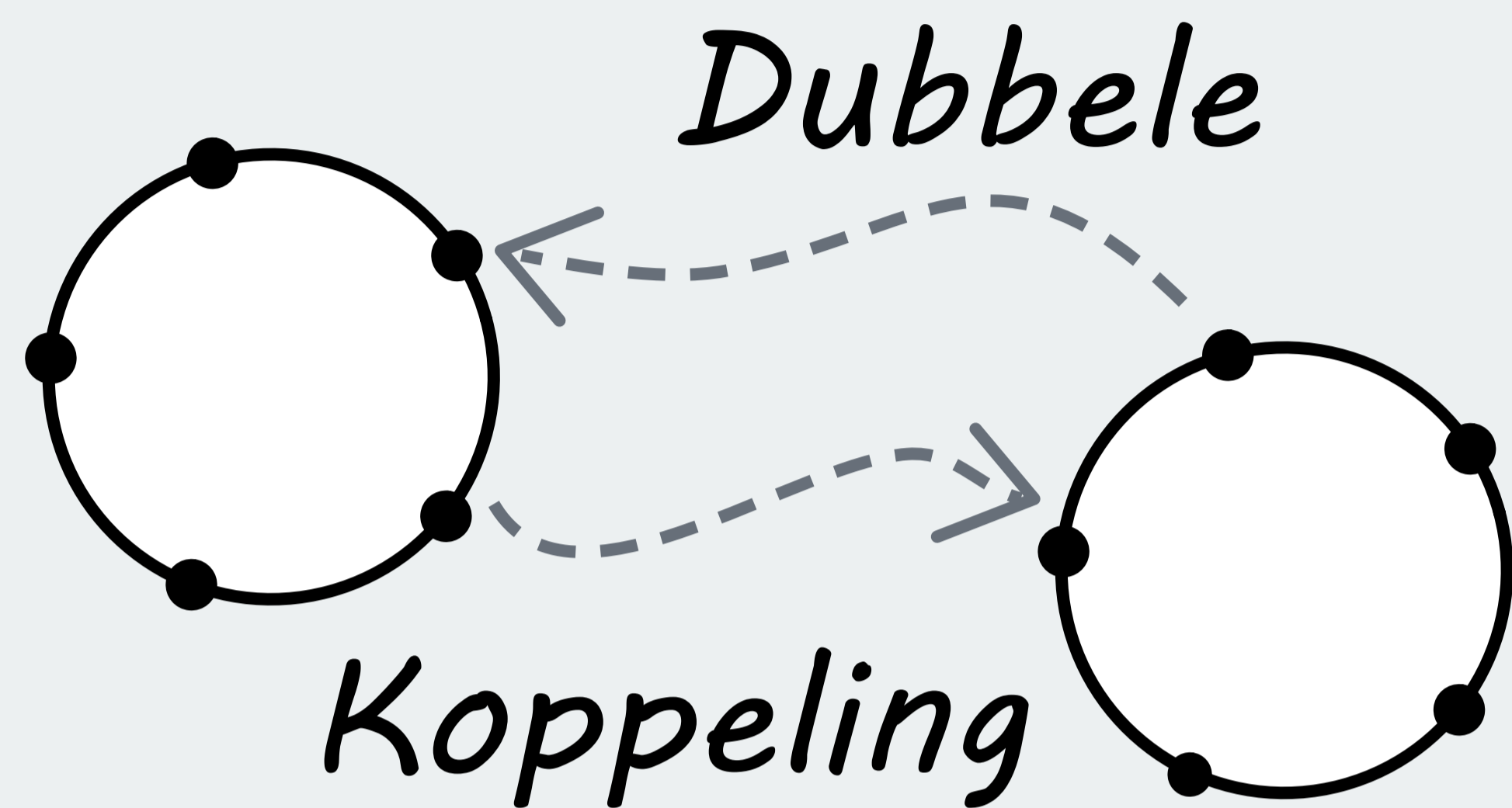
○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

?  Evaluatiecriteria

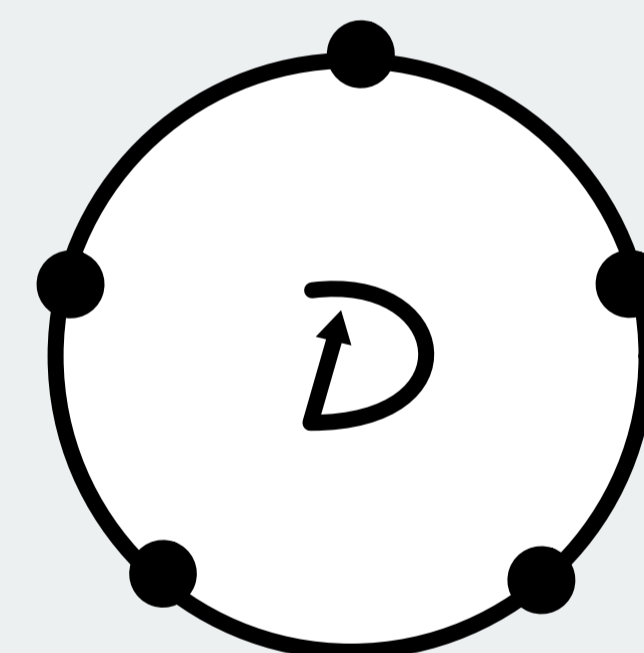
○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

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

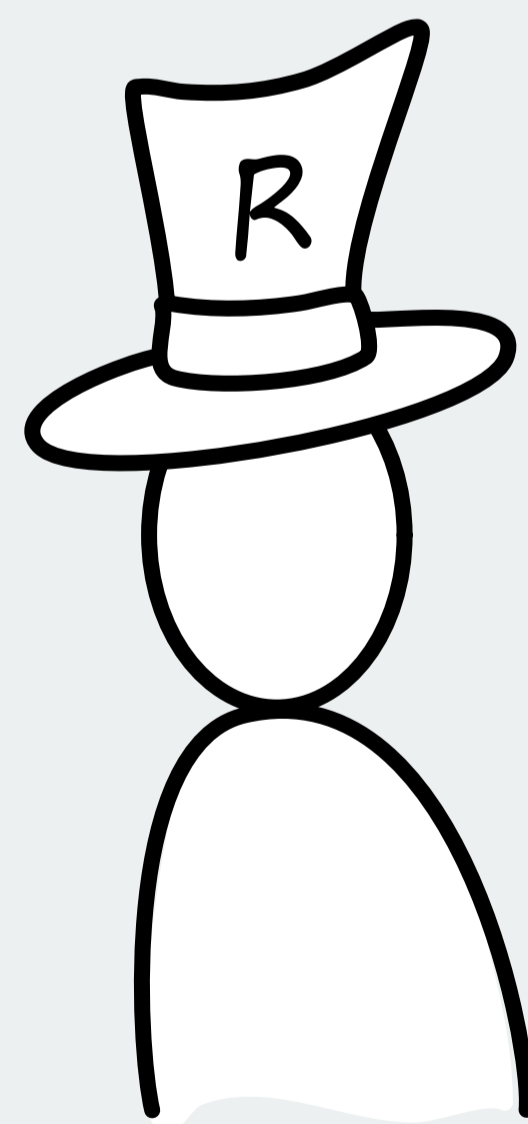
# Bouwen van Organisaties



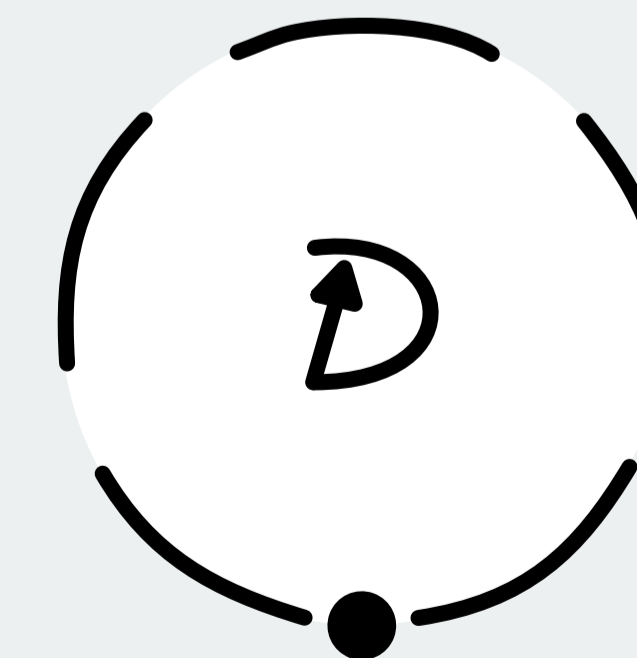
Hulpteam



Kring



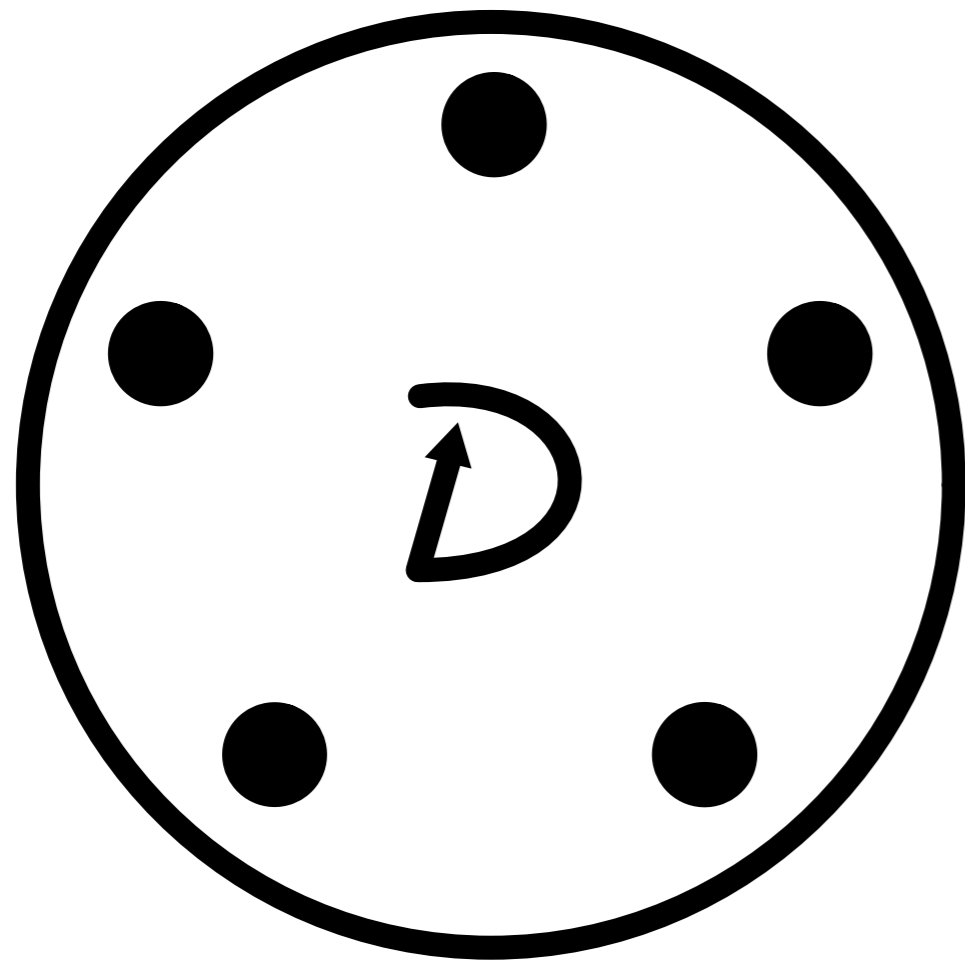
Afgevaardigde



Open Domein

# Types van semi-autonome, gelijkwaardige teams

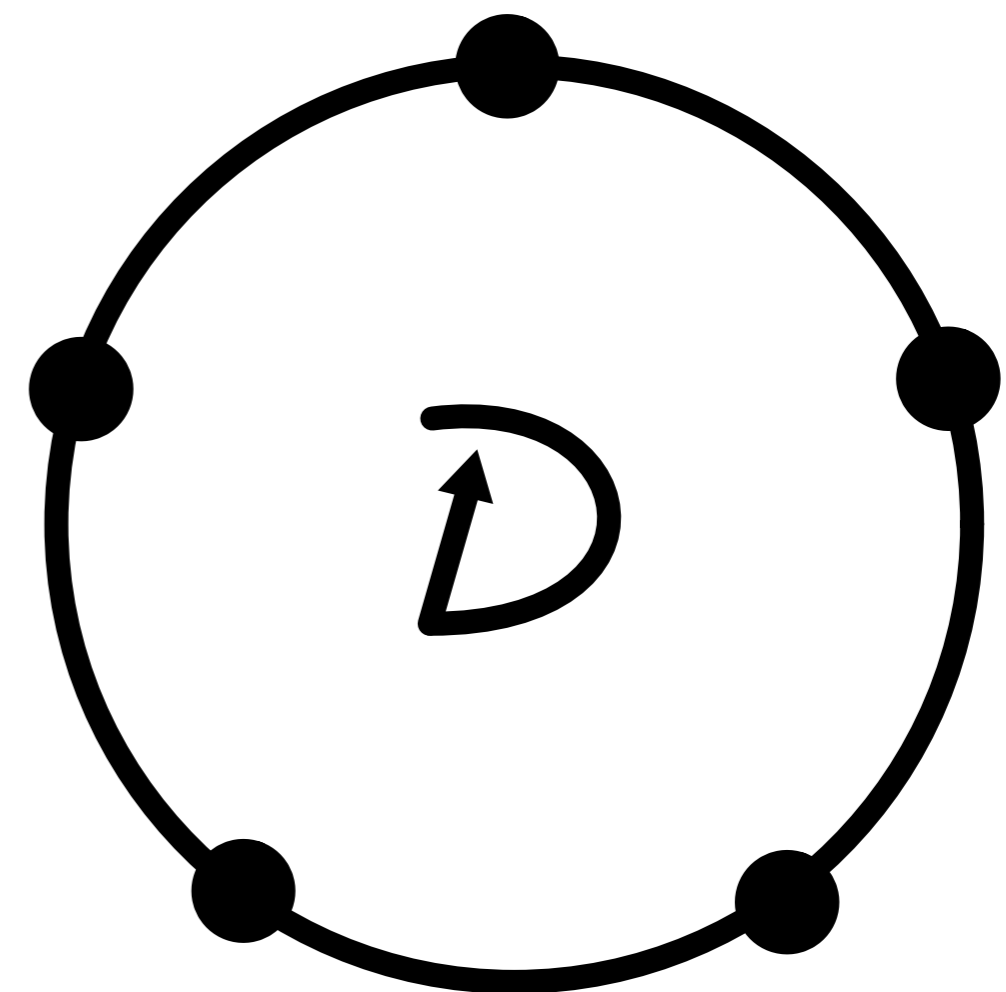
## Hulpteam



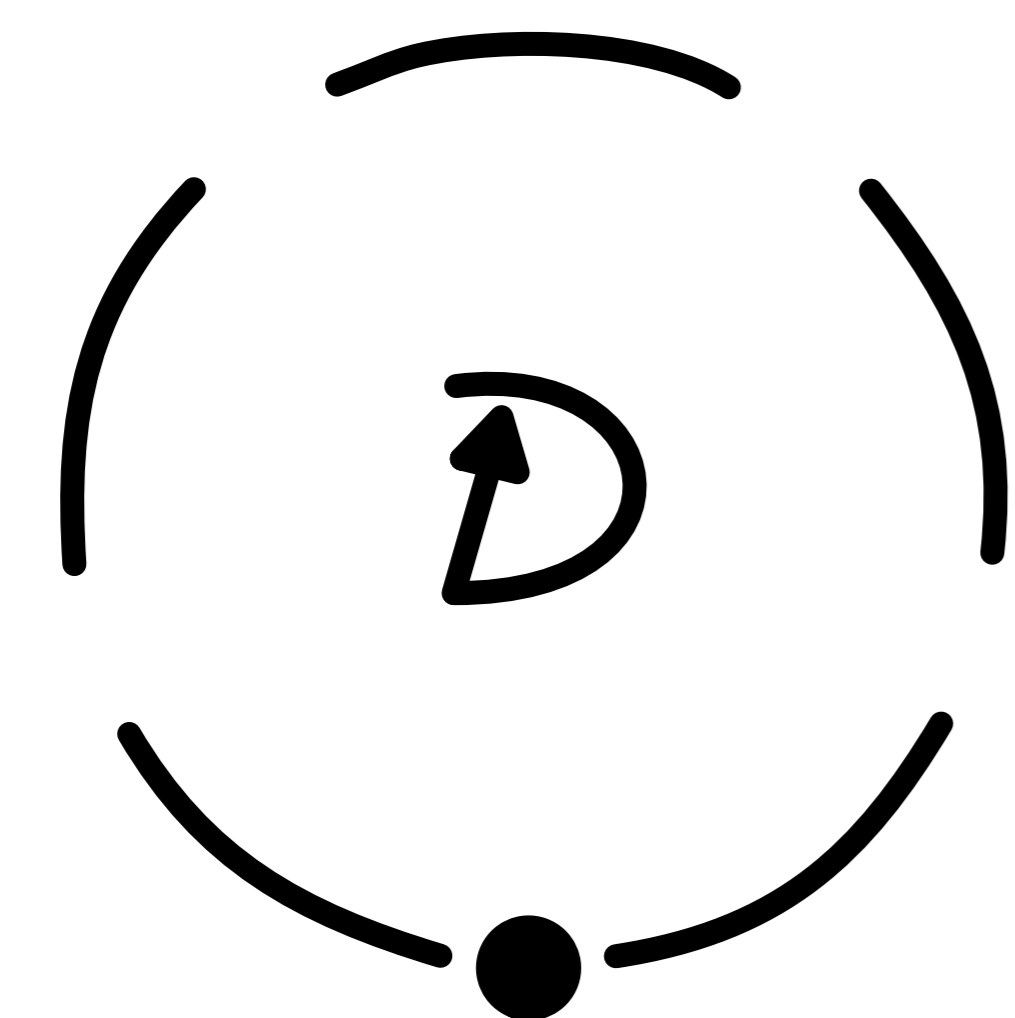
- Uitvoering op basis van specifieke vereisten (operations)
- Governance door de delegator
- Min of meer zelforganiserend

## Kring

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

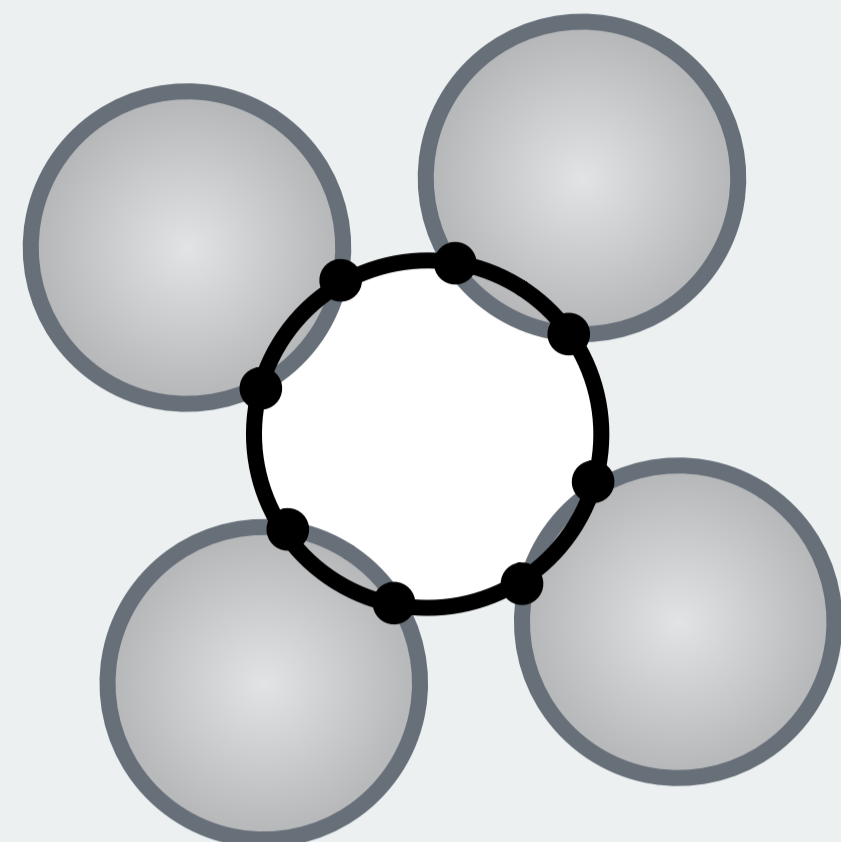


## Open Domein

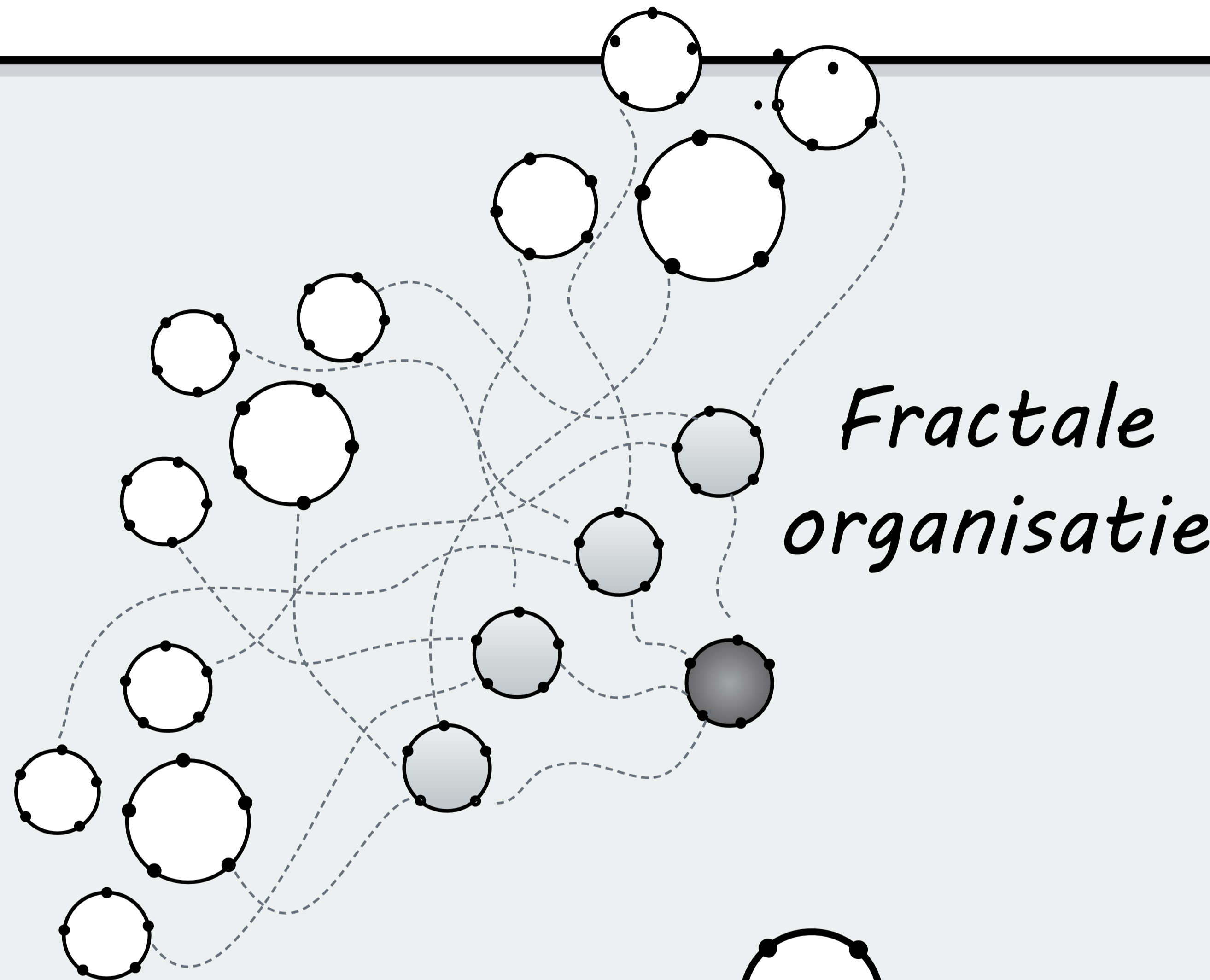


- Op basis van uitnodiging
- De genodigden dragen bij als en wanneer zij kunnen
- Min of meer zelforganiserend
- Kunnen alleen operations of ook governance doen

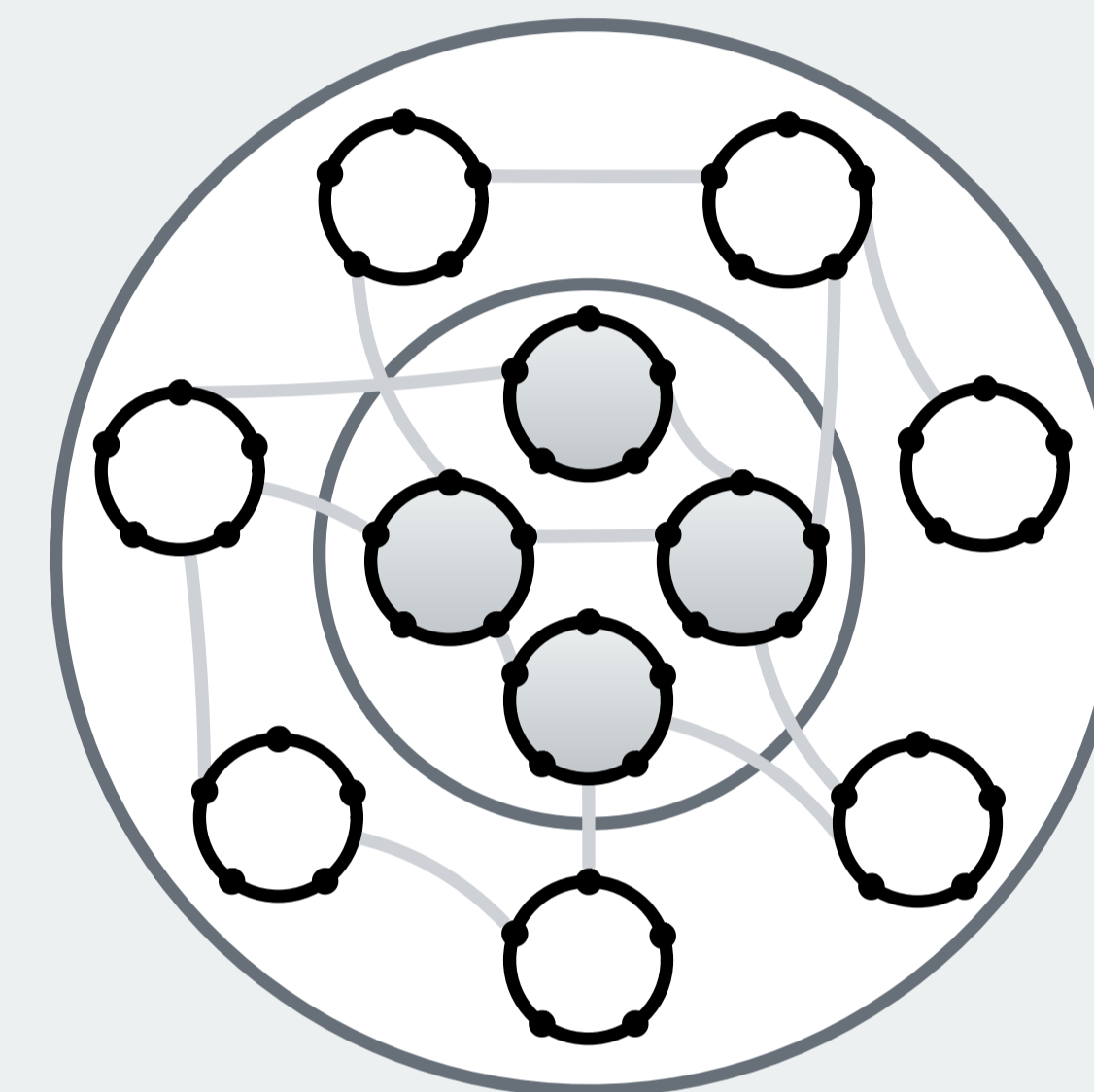
# Organisatiestructuren



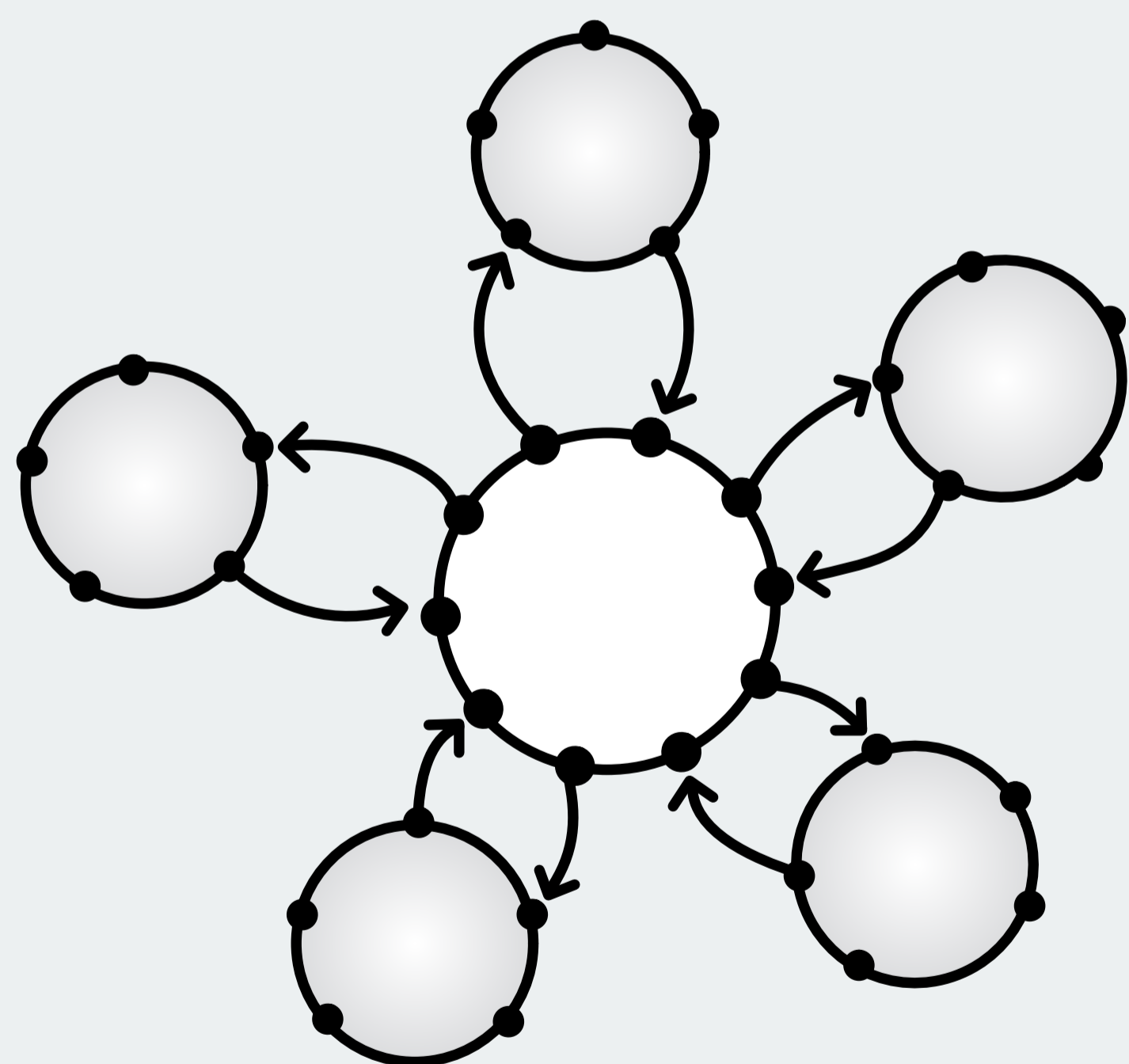
*Kring van afgevaardigden*



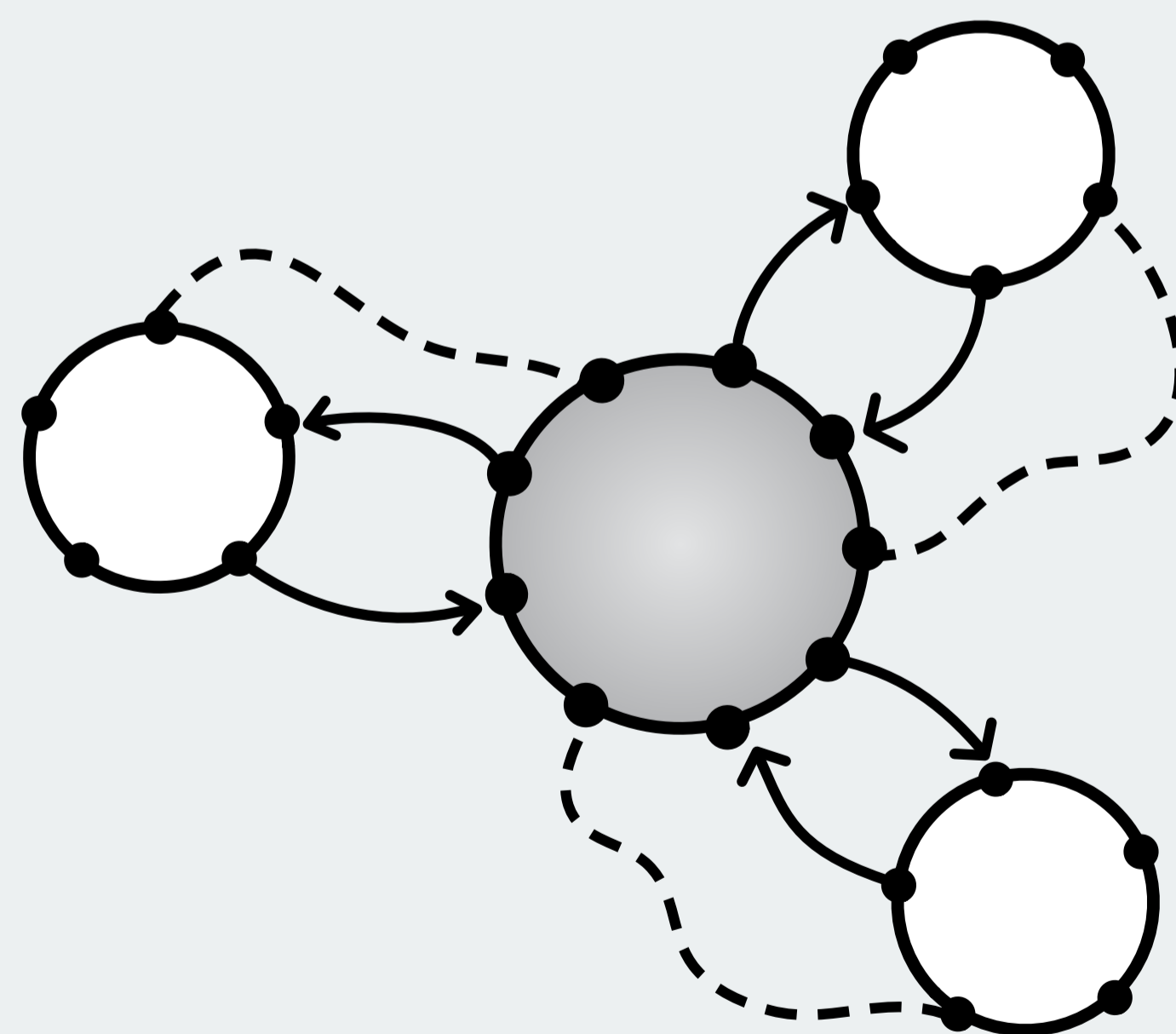
*Fractale organisatie*



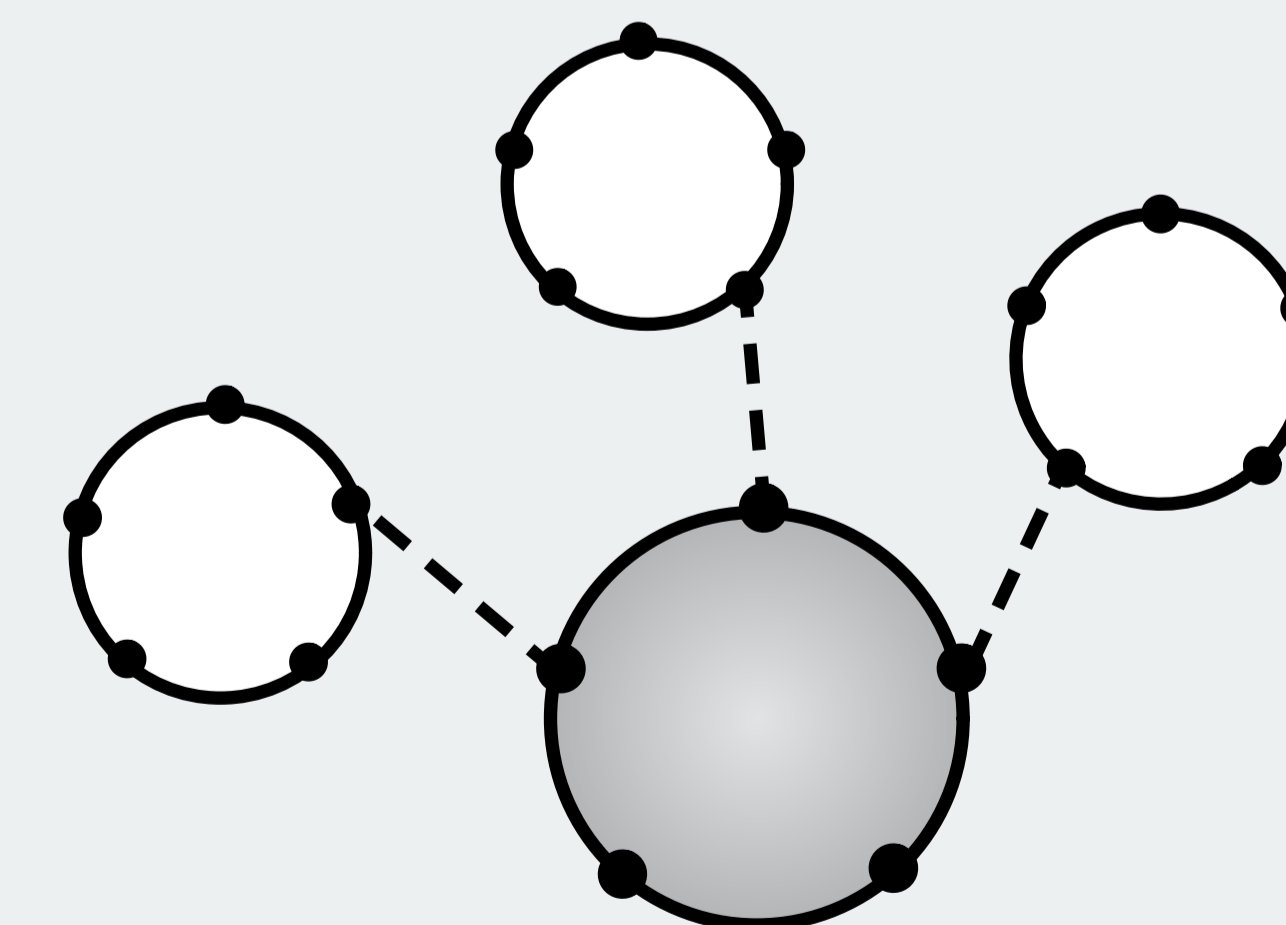
*Perzik organisatie*



*Dubbel gekoppelde hiërarchie*

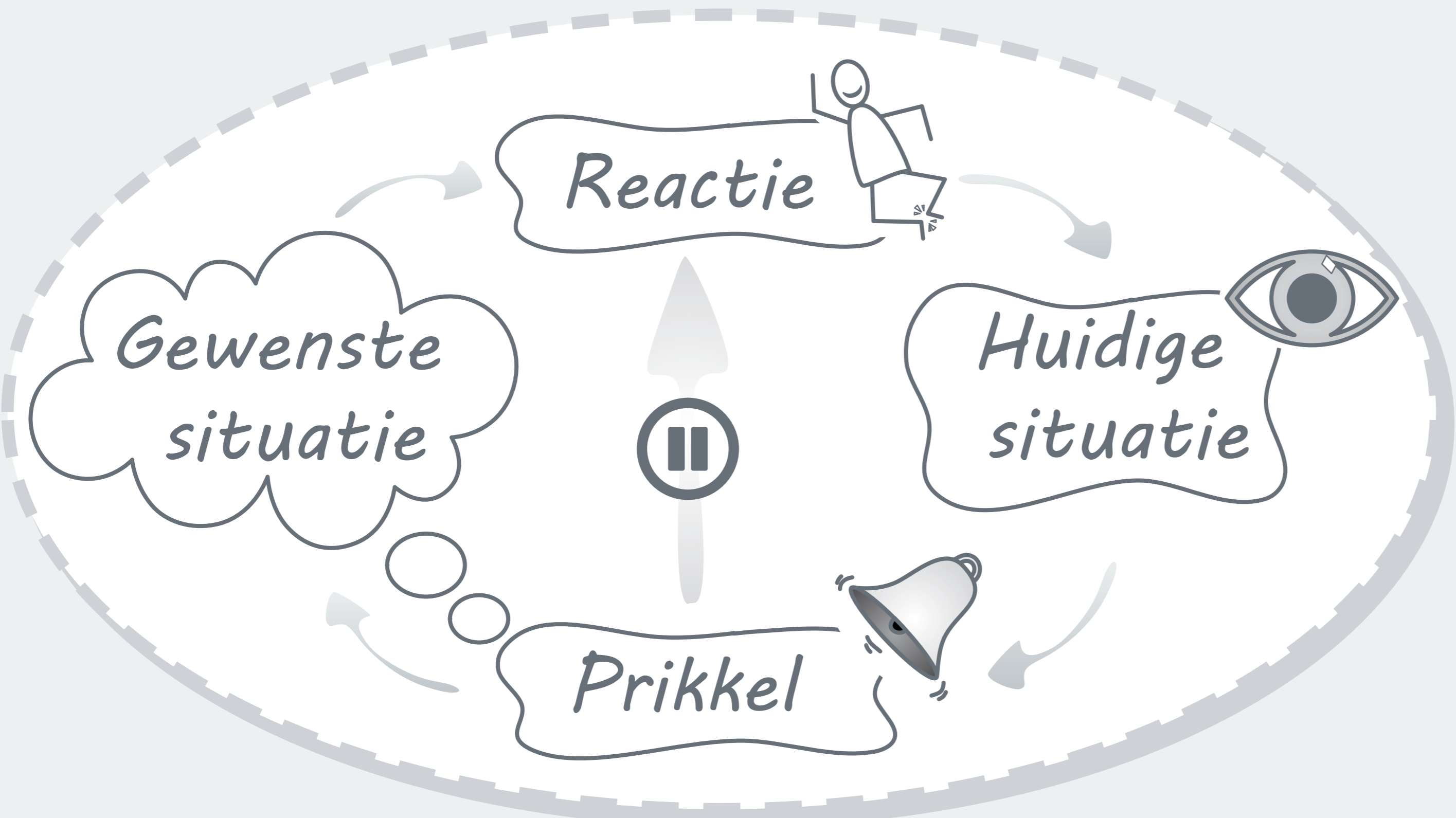


*Service organisatie*



*Service team*

# Navigeren via spanning



1 Merk de spanning op

2 Begrijp de driver

3 Is het een organisatorische driver? Nee

Ja

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 organisatie

~~creëren~~

Benoem wat voor de hand ligt

wat er nodig is:

- behoefte van de organisatie
- impact van het invullen van de behoefte

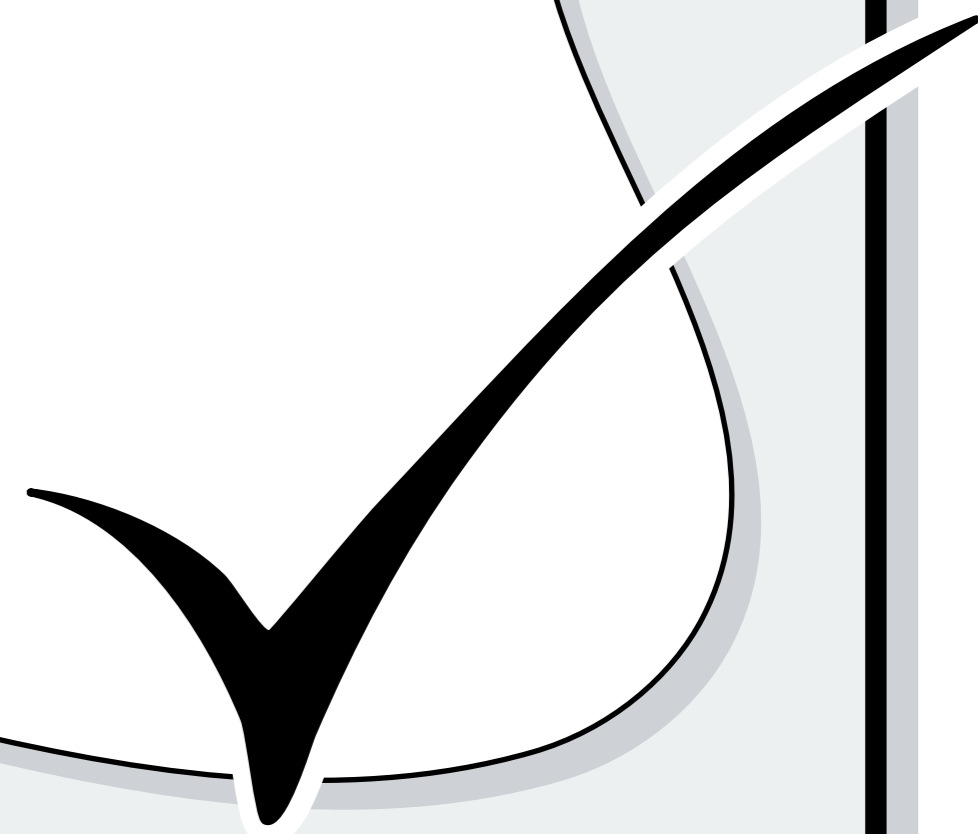
gaat aan het 'hoe' vooraf

observatie

## Kwalificeren van bezwaren

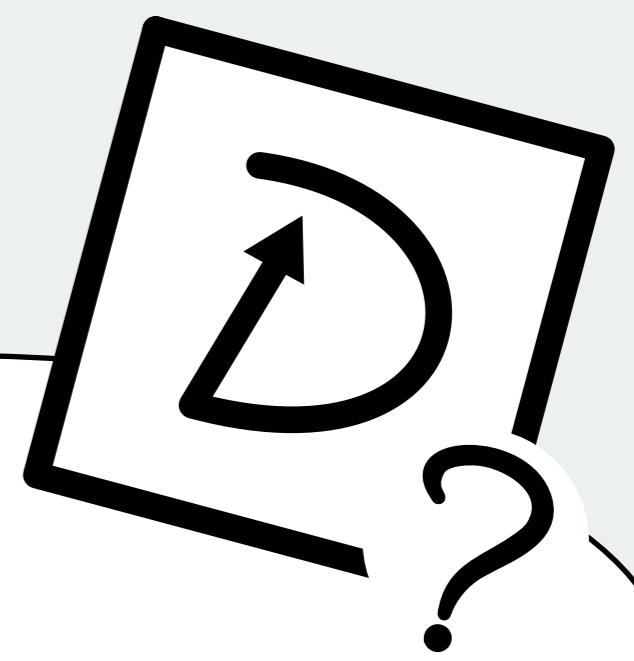


Onthult dit argument waarom het uitvoeren van het voorstel in de weg staat van het (meer) effectief antwoorden op een organisatorische driver?



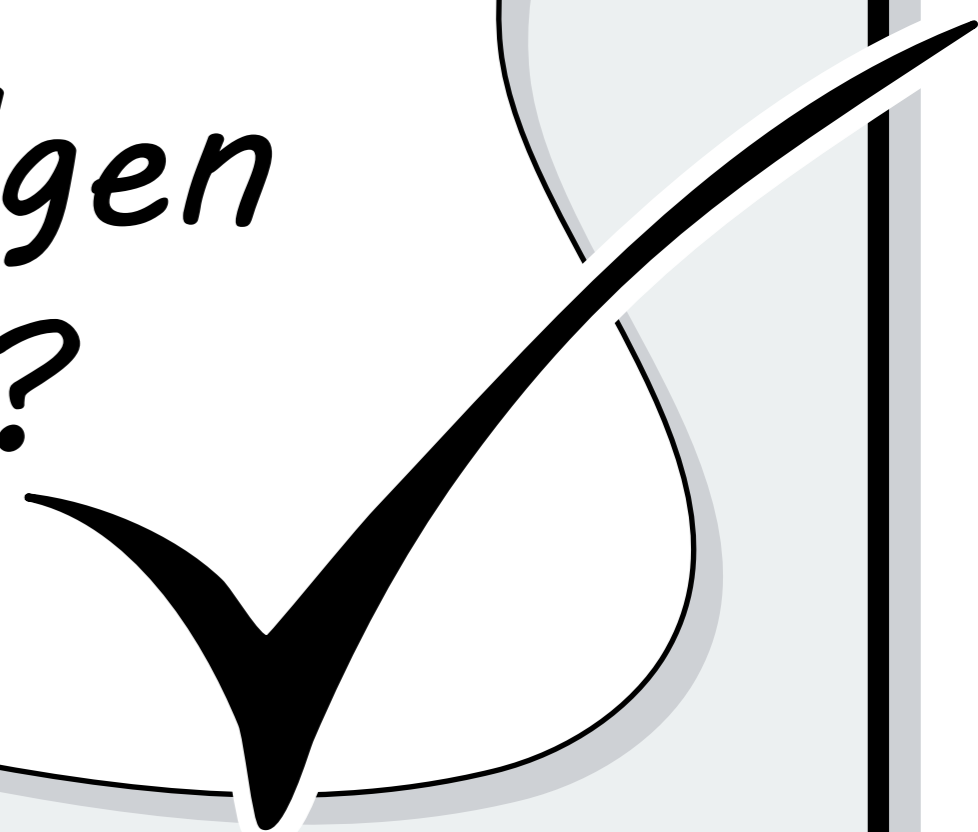
© Een S3 hulpmiddel door J. Priest, L. David en J. Cumps (v2019-05-12) - Gebaseerd op origineel materiaal van Sociocracy30.org - J. Priest, L. David en B. Bockelbrink

## Kwalificeren van organisatorische drivers



Zal het de organisatie helpen als we antwoorden op deze driver?

Zal het tot ongewenste gevolgen leiden als we dat niet doen?



© Een S3 hulpmiddel door J. Priest, L. David en J. Cumps (v2019-05-12) - Gebaseerd op origineel materiaal van Sociocracy30.org - J. Priest, L. David en B. Bockelbrink

# Drivers beschrijven

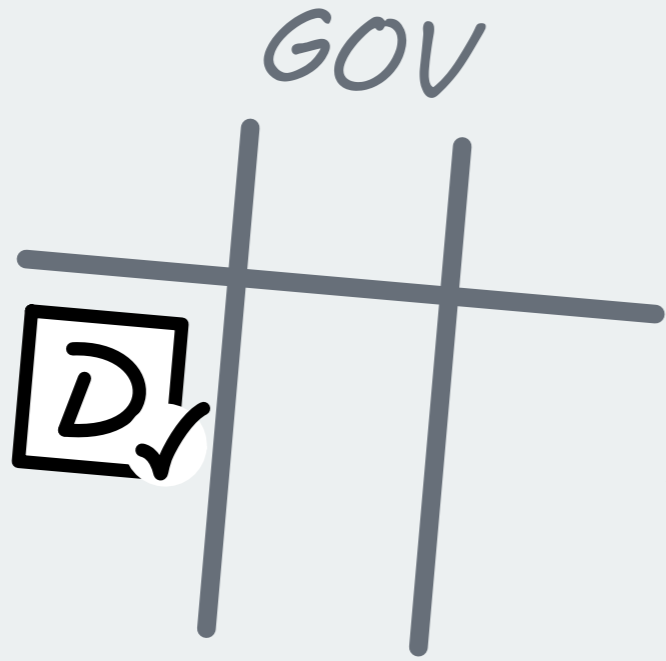
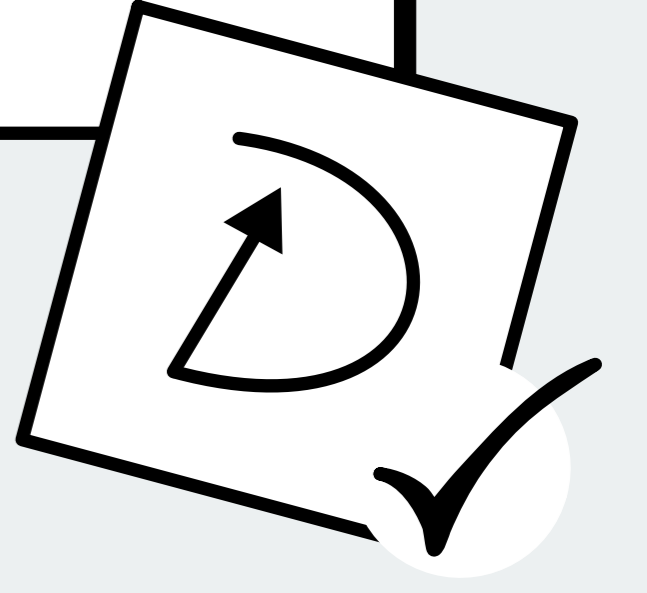
Ons team raakt overspoeld door administratieve zaken en dat vermindert onze capaciteit om inkomsten te genereren. We zouden meer tijd moeten vrijmaken om betaald werk te verrichten.

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 tassen 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 nood aan een opgeruimde, bruikbare keuken zodat we de focus op ons werk kunnen houden.



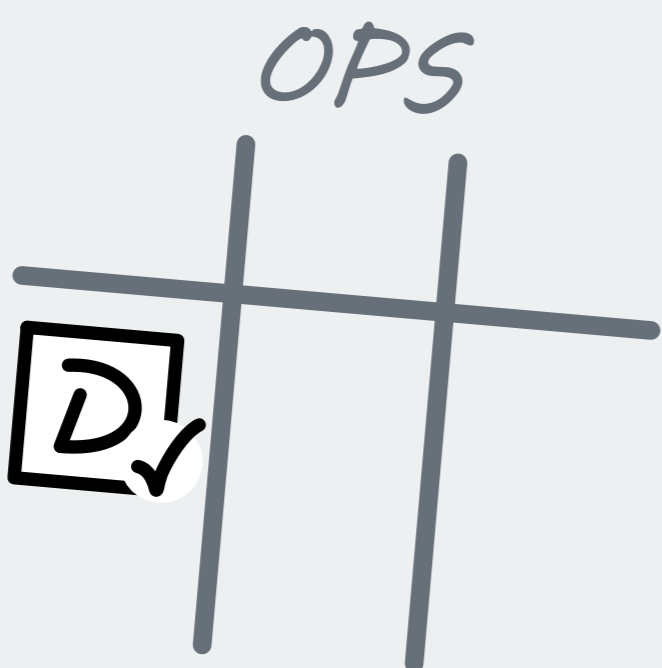
Manieren waarop mensen  
Antwoorden op organisatorische drivers



Het maken en evolueren  
van governance beslissingen

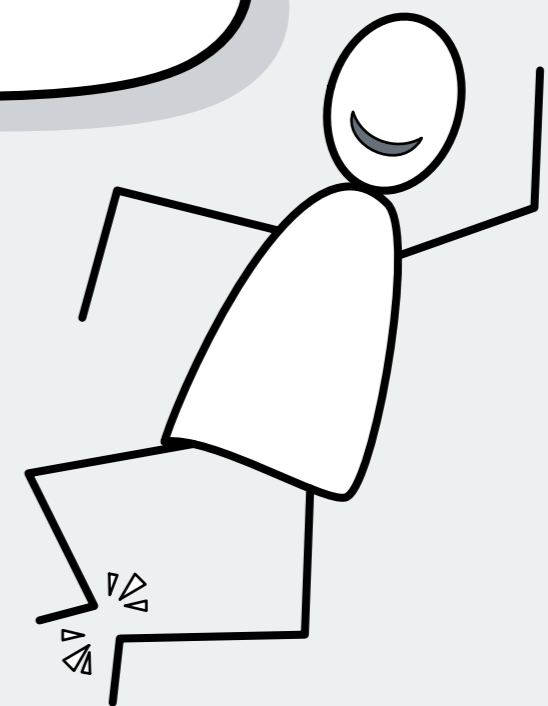


Governance



(zelf)organiseren hoe het  
werk zal uitgevoerd worden

werk uitvoeren



Operations

# Governance

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

# Zelfbesturing

*Mensen die zichzelf besturen binnen de grenzen van hun domein.*

# Zelforganisatie

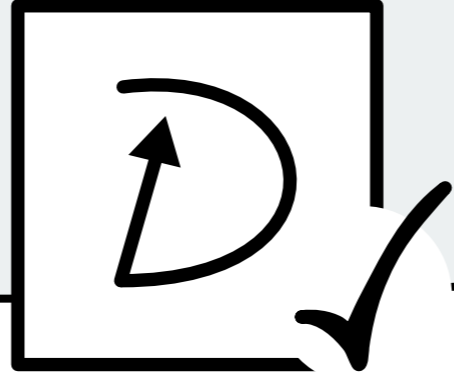
*Mensen die in onderling overleg zichzelf organiseren, zonder invloed van buitenaf.*

# Operations

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

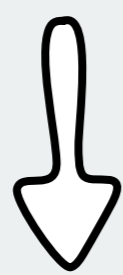
# Governance vs Operations

Driver



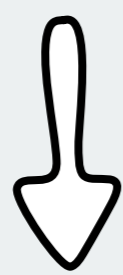
Wordt dit gedekt door een eerdere beslissing?

Nee

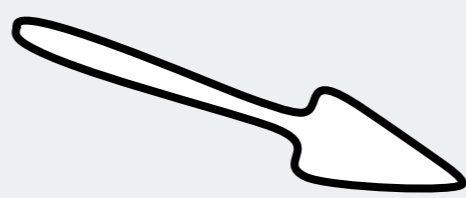


Zal deze beslissing toekomstige beslissingen of acties bepalen?

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"/>

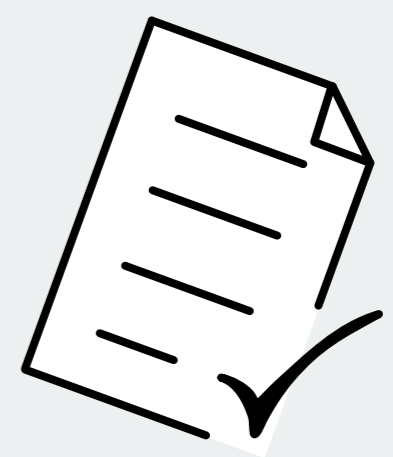
groepen nemen beslissingen in  
Governance Meeting



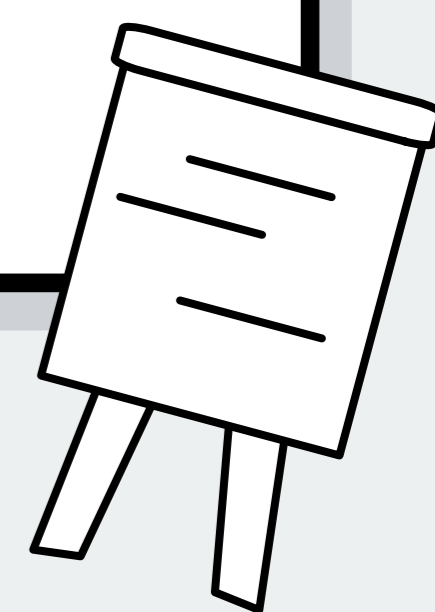
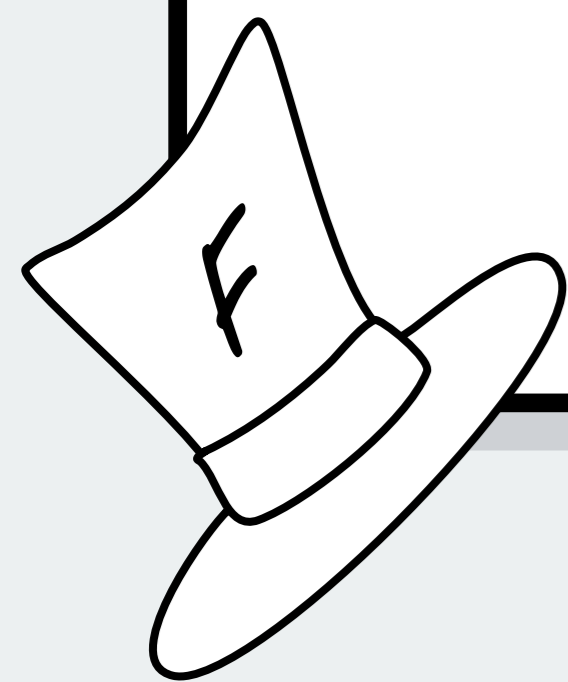
met als resultaat

of

Afspraken



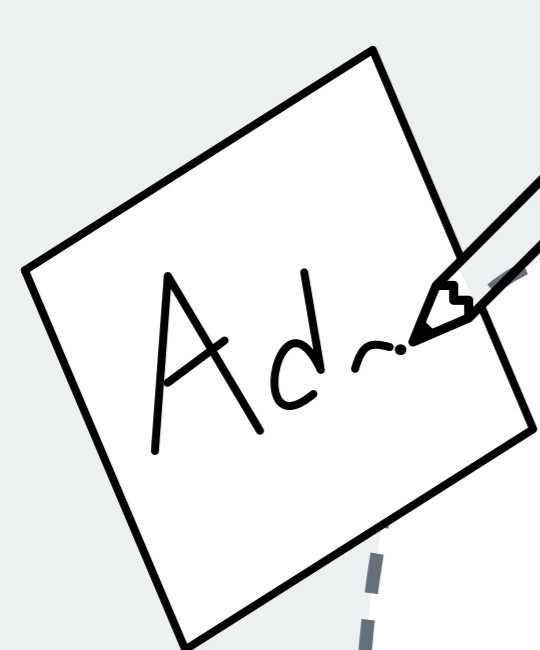
# Governance meeting



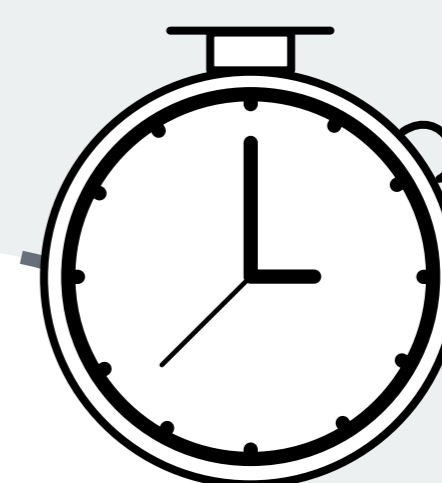
## Openingsronde

## Administratieve zaken

- Consent over vorig verslag
- Last minute agendapunten
- Datum volgende vergadering
- Consent over de agenda



## Agendapunten

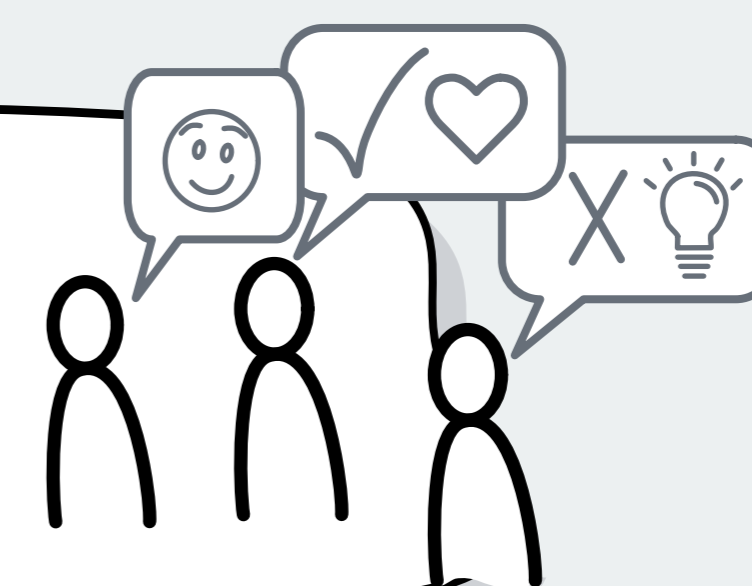


- Korte verslagen
- Afspraken evalueren

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

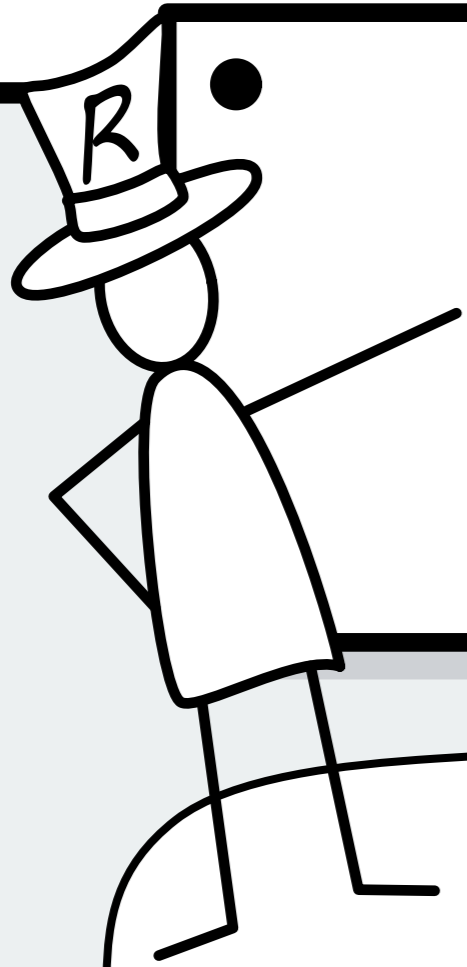


## Evalueren van de vergadering



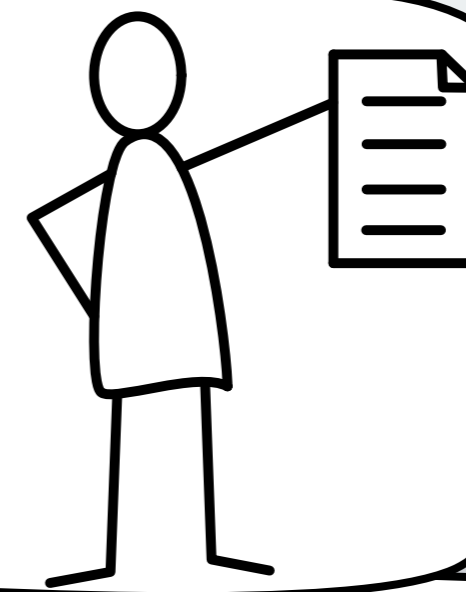
## Afsluiting





# Rolselectie

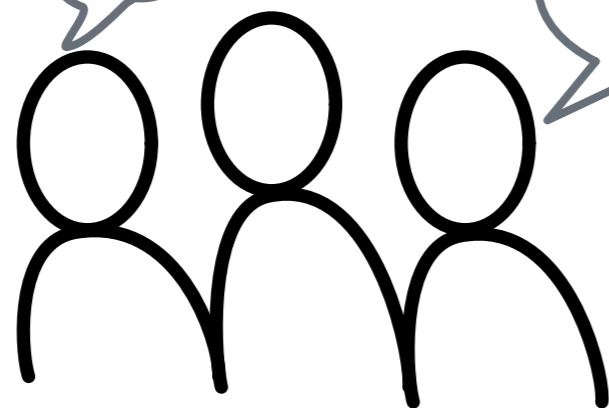
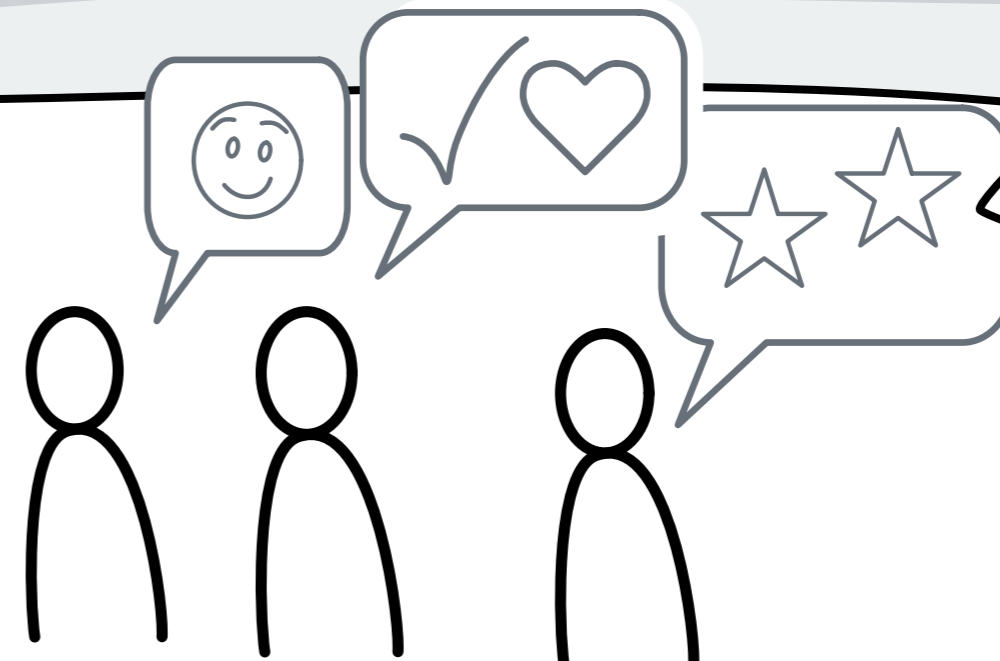
Presenteer domein



Adr

Verzamel nominaties

Luister naar  
de redenen

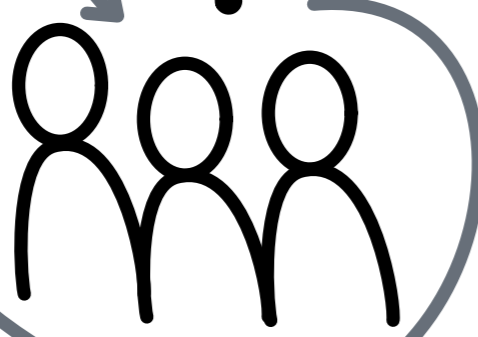
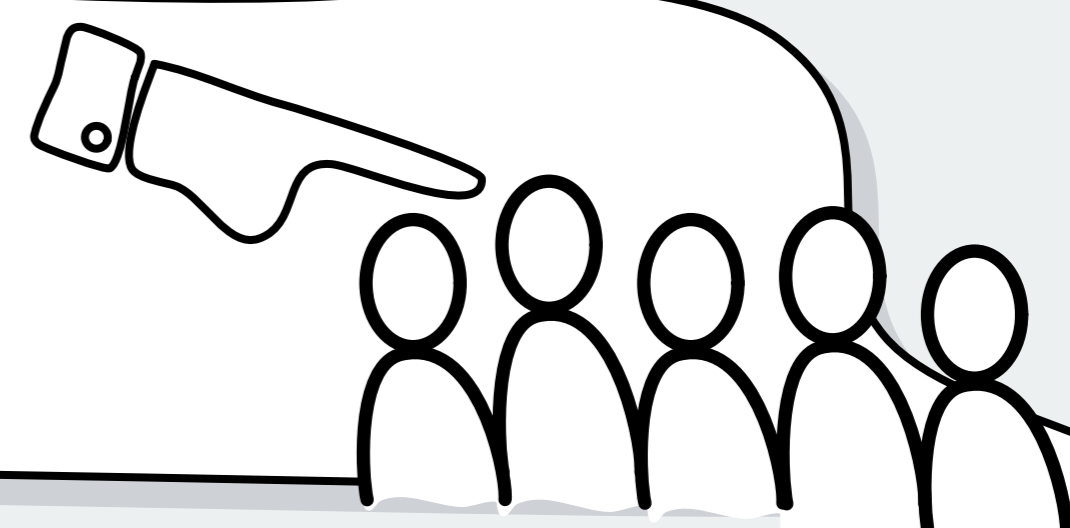


Extra informatie?

Wijzig nominaties



Stel iemand voor

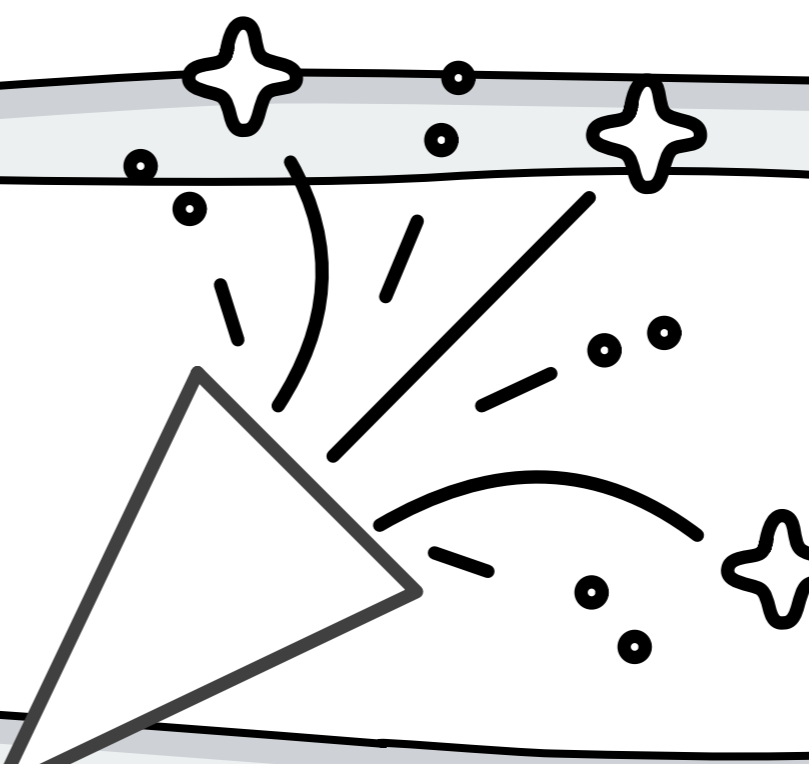


Zijn er bezwaren?

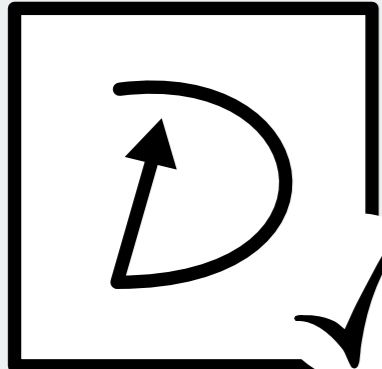
Integreer bezwaren



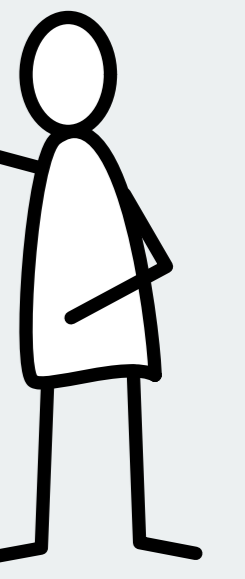
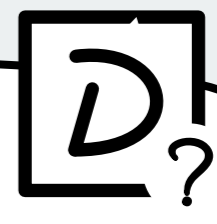
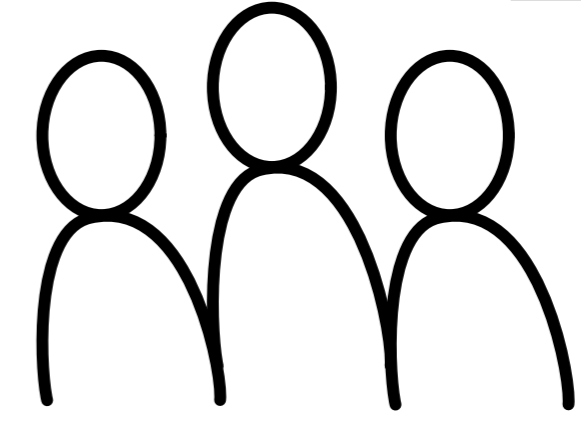
Vier!



# Voorstel vormen



Consent over de driver



Vragen over de driver



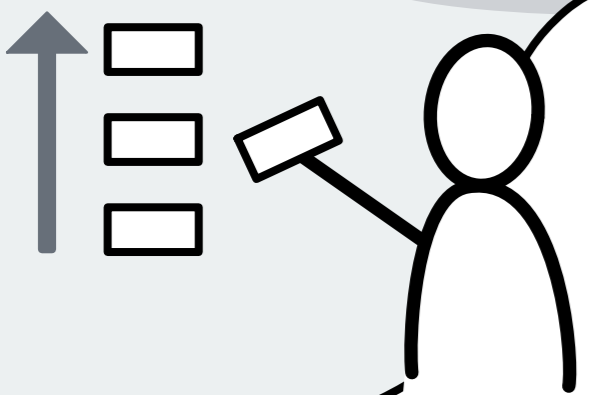
Overwegingen als vragen



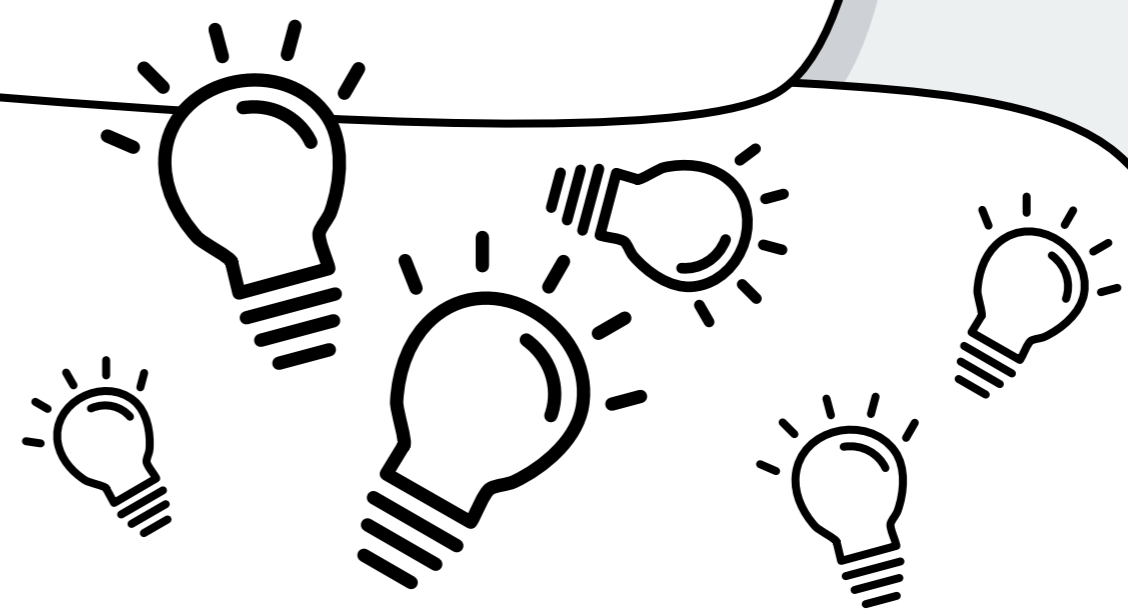
Beantwoord informatieve vragen



Prioriteer overwegingen



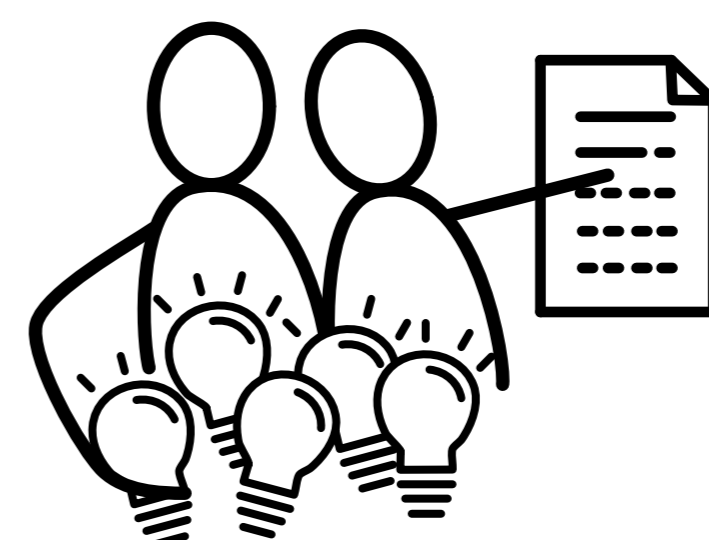
Verzamel ideeën



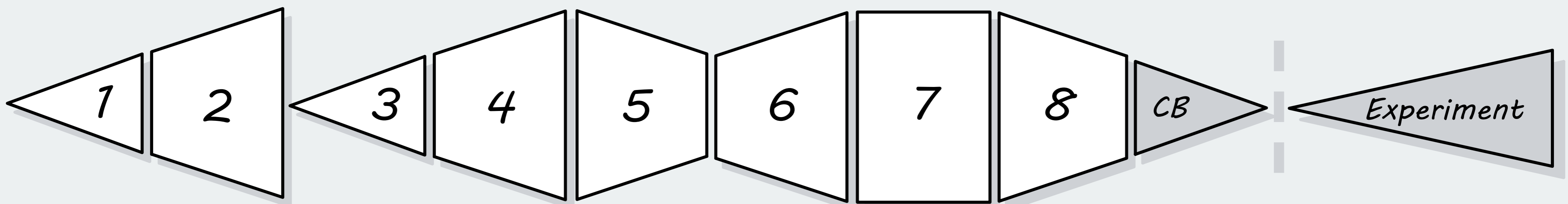
Kies tuners



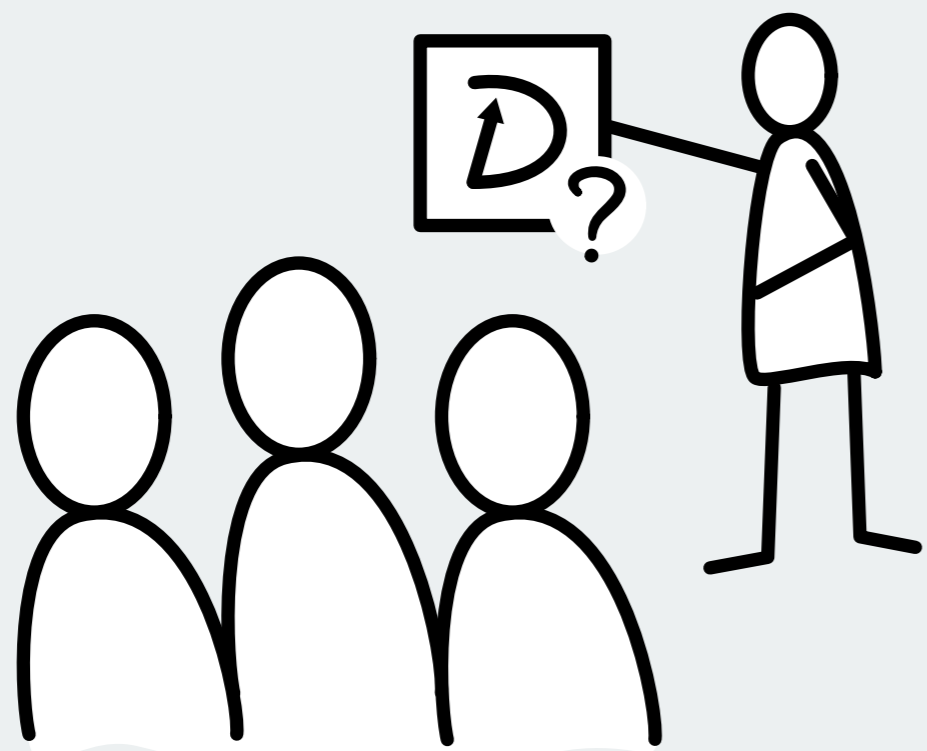
Ontwerp voorstel



# Voorstel vormen

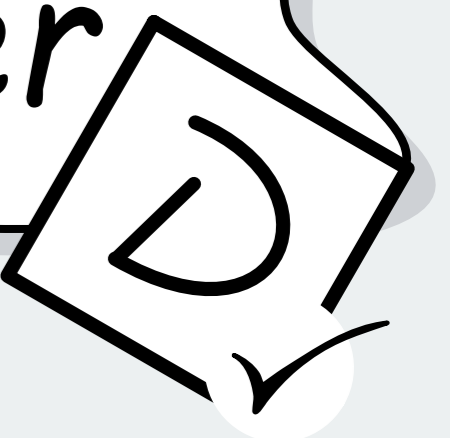


## 1 Presenteer en consent over de driver

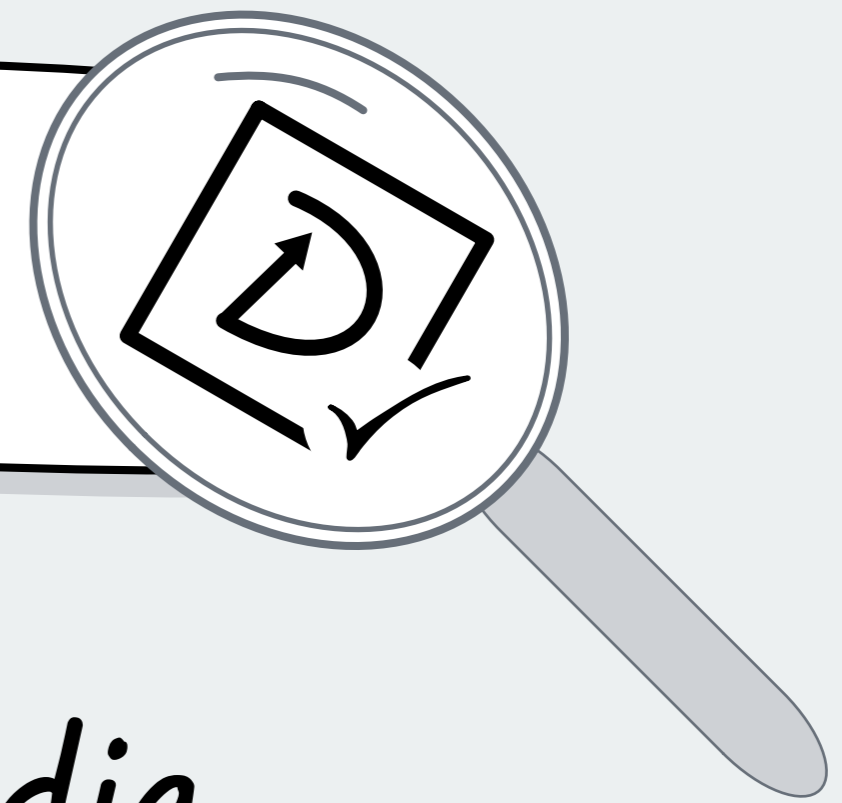


"is het voldoende duidelijk?"

"is het relevant voor ons?"



## 2 Vragen over de driver



"Is er nog andere informatie nodig over de driver?"

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



Weten we genoeg over de driver voor nu?

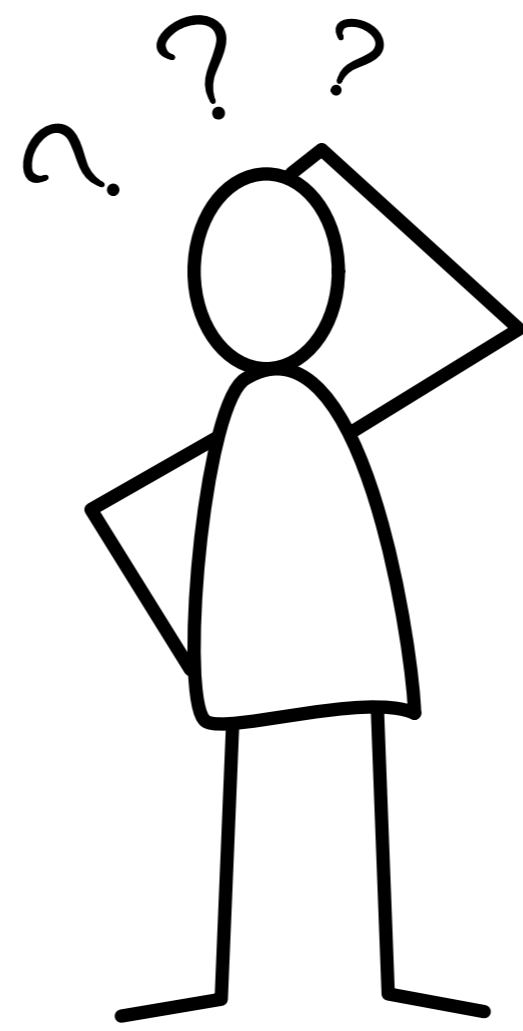
### 3 Verzamel overwegingen als vragen

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

**Informatieve vragen**  
(begrijpen van grenzen)

“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 grenzen te vergroten



### 5 Prioriteer generatieve vragen



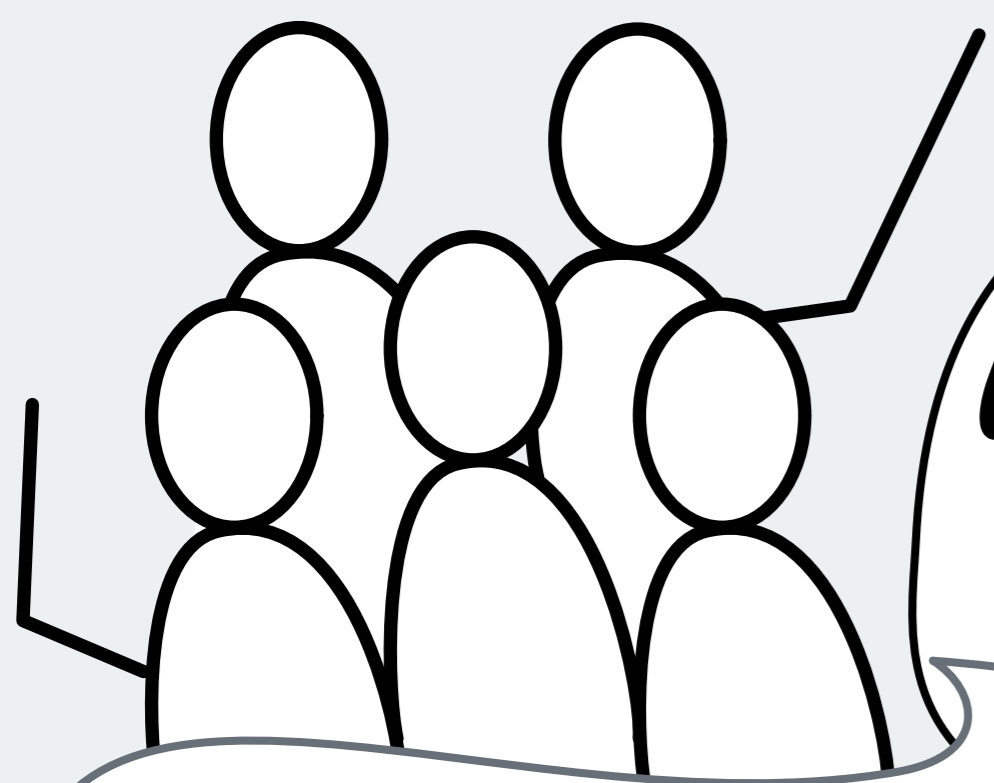
## 6 Verzamel ideeën

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

*stel dialoog en delen van meningen uit*

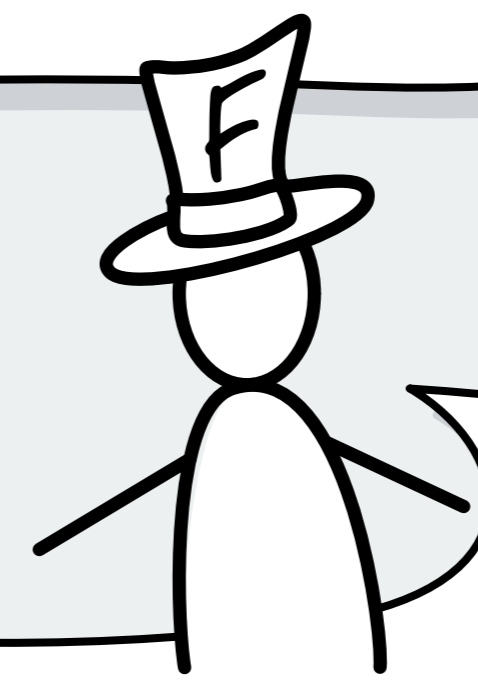


## 7 Kies tuners



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

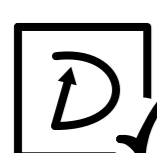

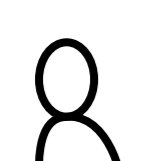
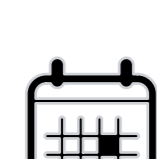

*Geen bezwaar!*

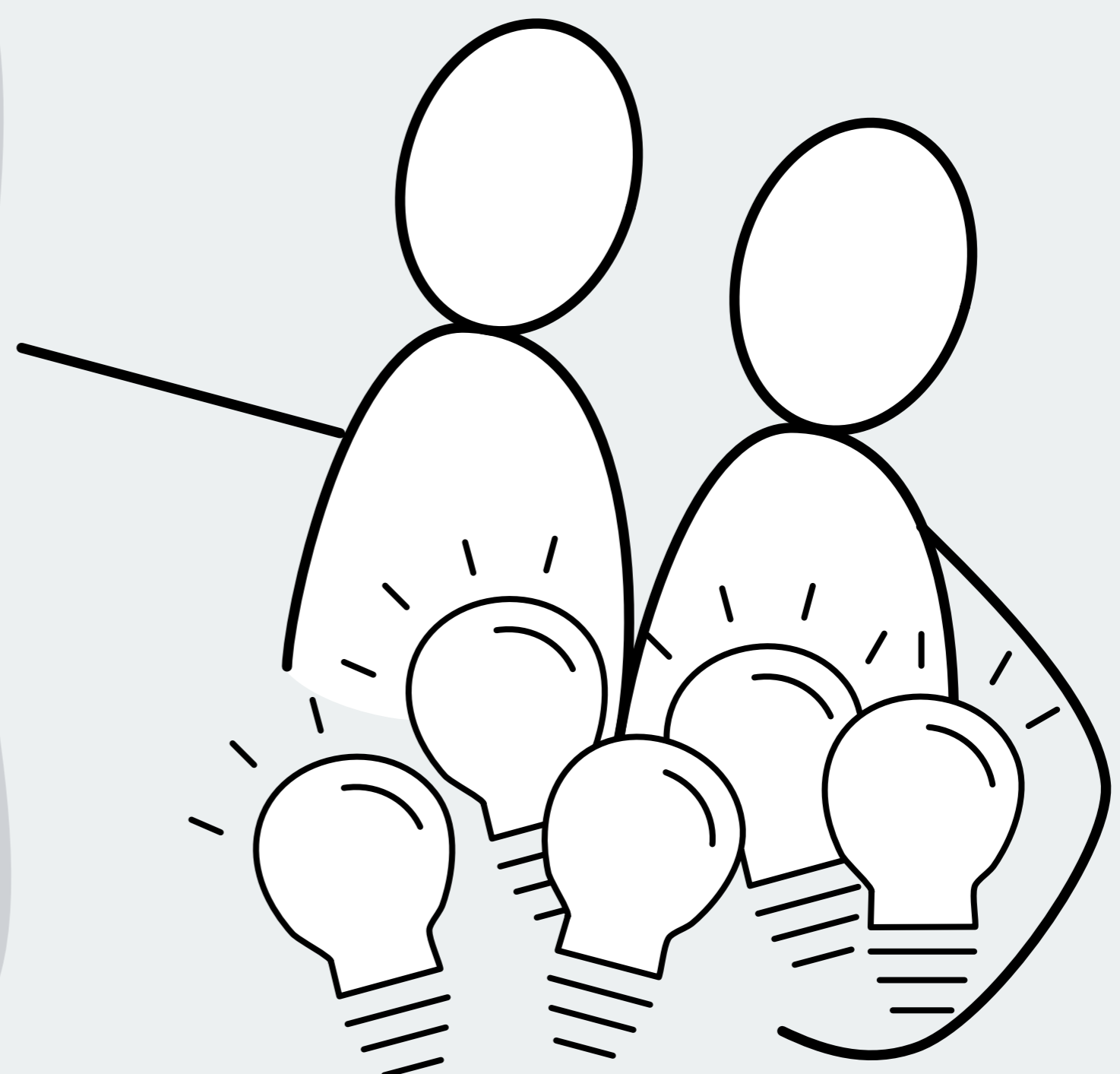


## 8 Ontwerp voorstel

9

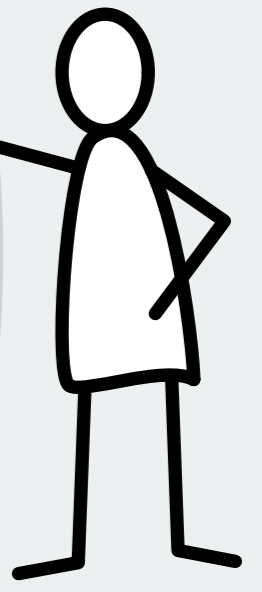
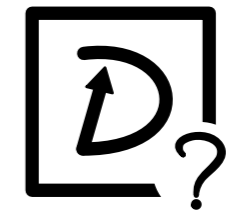
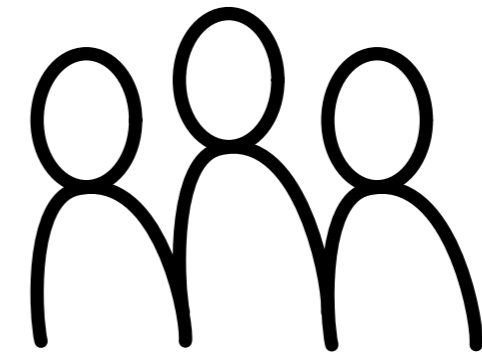
*Titel v/h voorstel*

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

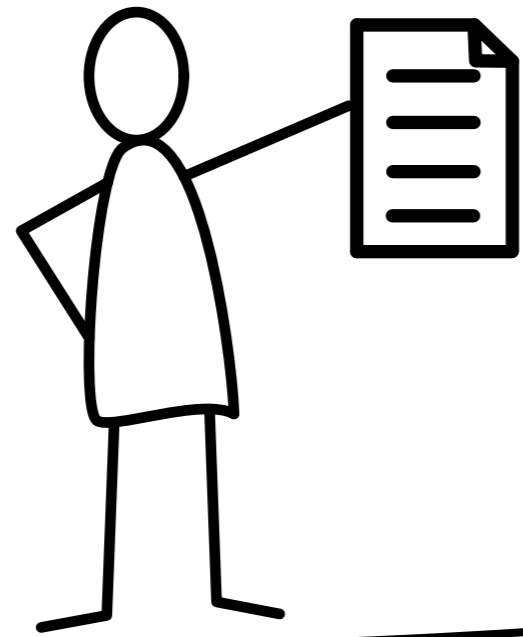


# Consent besluitvorming

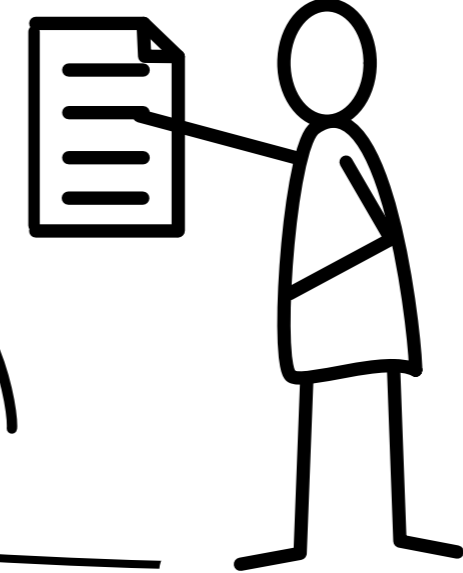
Consent over de driver



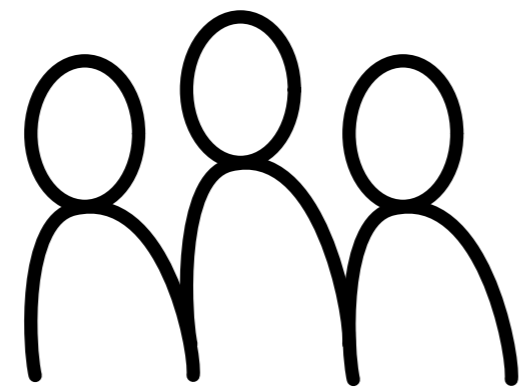
Presenteer voorstel



Verklarende vragen?



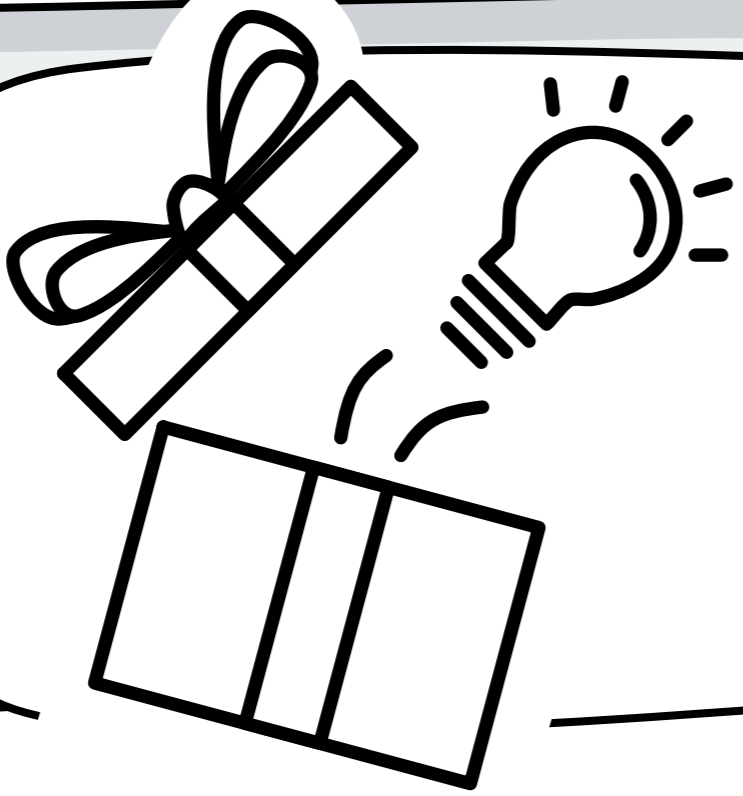
Korte reactie



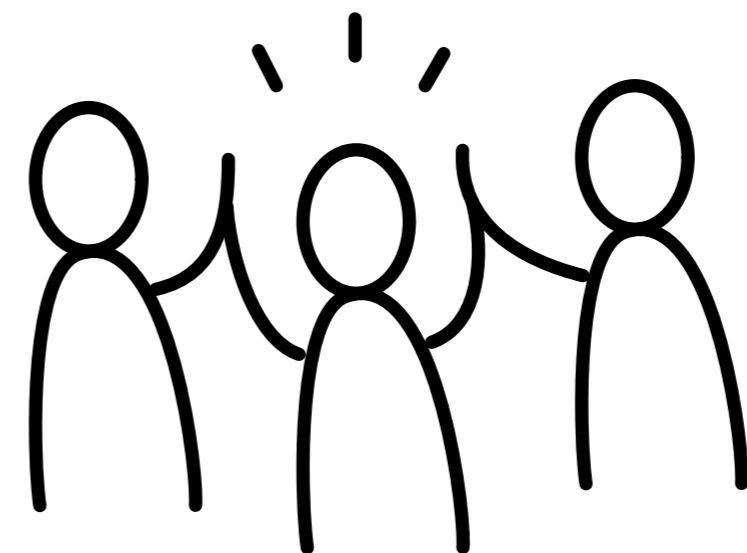
Zijn er bezwaren?



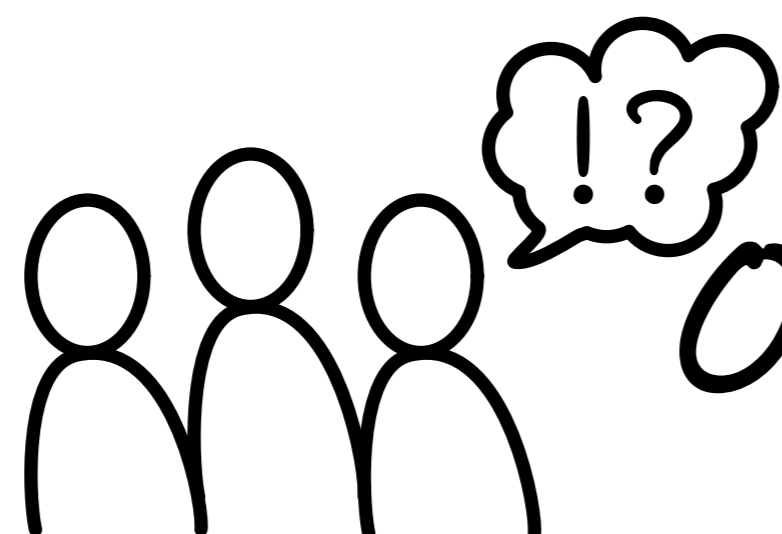
Integreer bezwaren



Vier!

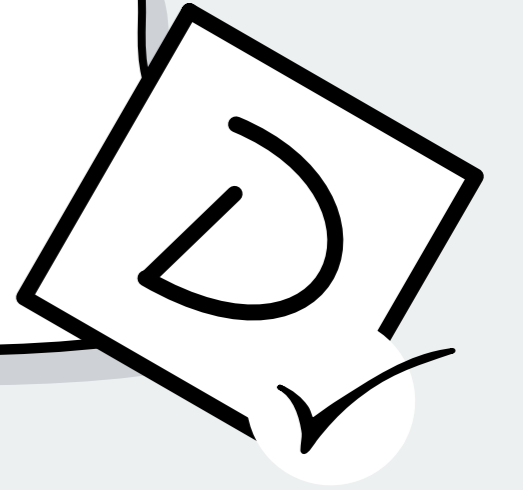


Overweeg bezorgdheden



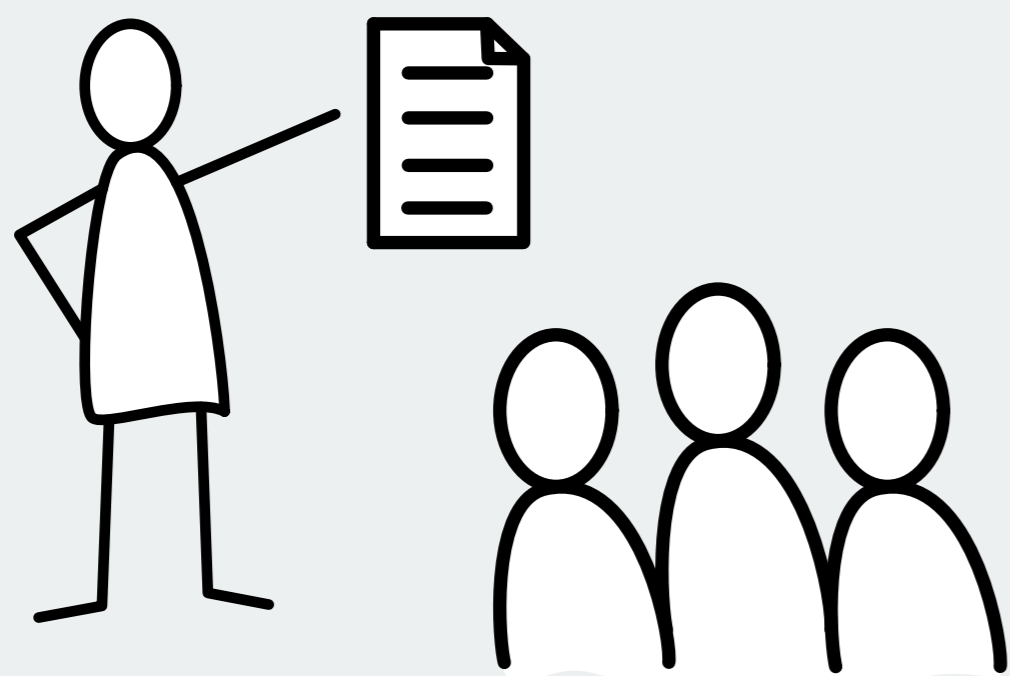
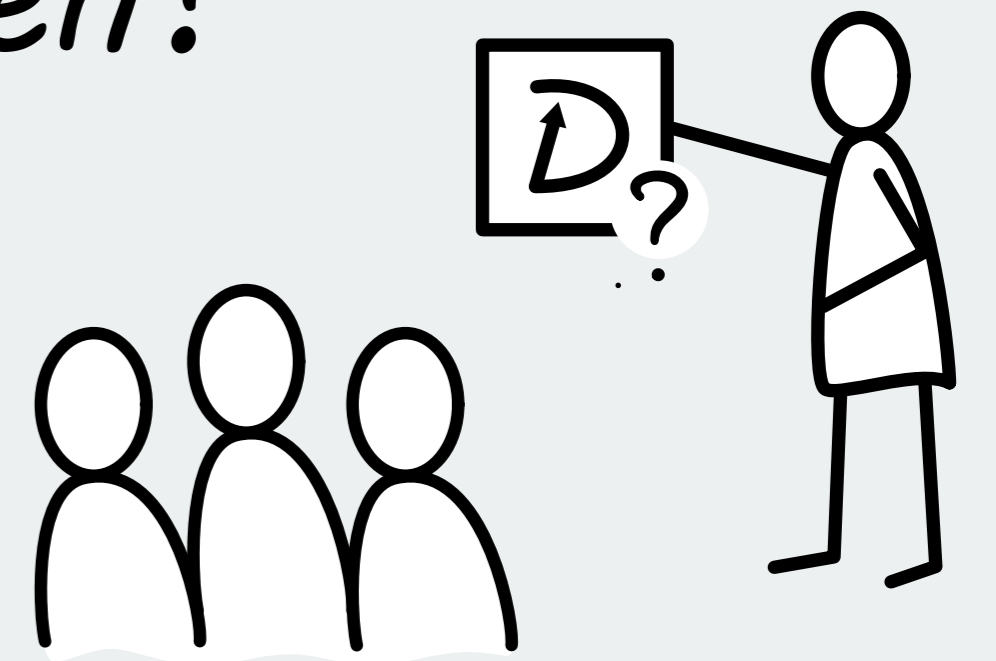
# Consent Besluitvorming

## 1 Presenteer driver en consent over de driver



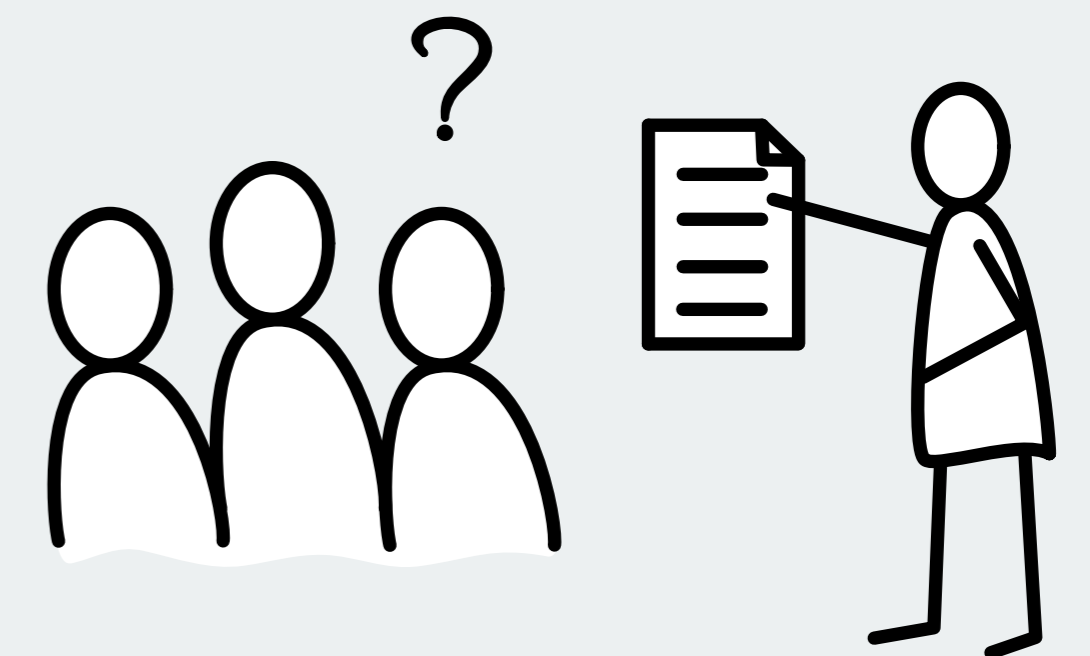
"Relevant voor ons om te beantwoorden?"

"Voldoende helder beschreven?"



## 2 Presenteer voorstel

## 3 Verklarende vragen?



"Begrijp je het voorstel zoals het beschreven is?"

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



Gebruik rondjes!

## 4 Korte reactie

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

## 5 Zijn er bezwaren?

Je kan handgebaren gebruiken om tegelijkertijd je antwoord te tonen.

*Ik heb een bezorgdheid*

*Geen bezwaar*

*Ik denk dat ik een bezwaar heb*



## 6 Integreer bezwaren

*...één voor één.*



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

## 7 VIER!



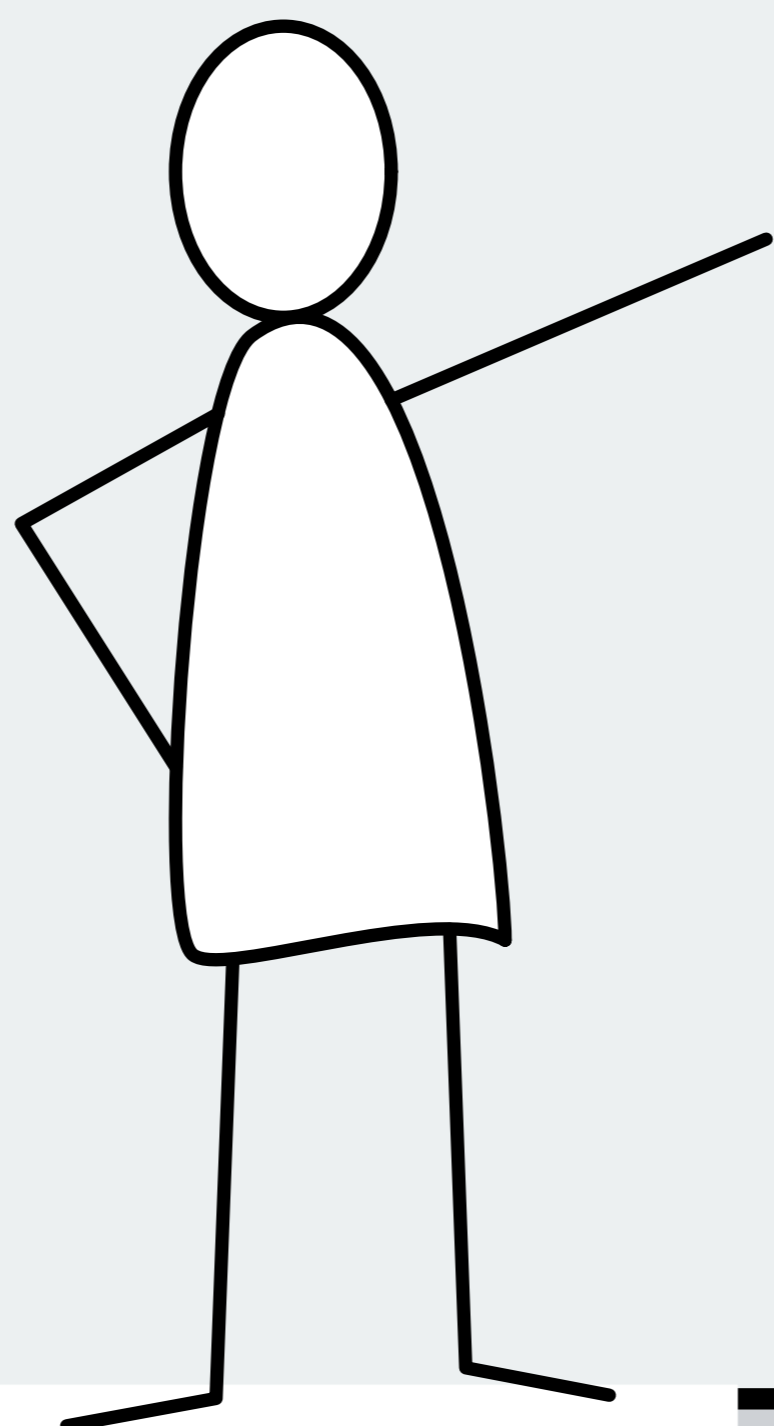
*Jullie maakten een afspraak!*

## 8 Overweeg de bezorgdheden

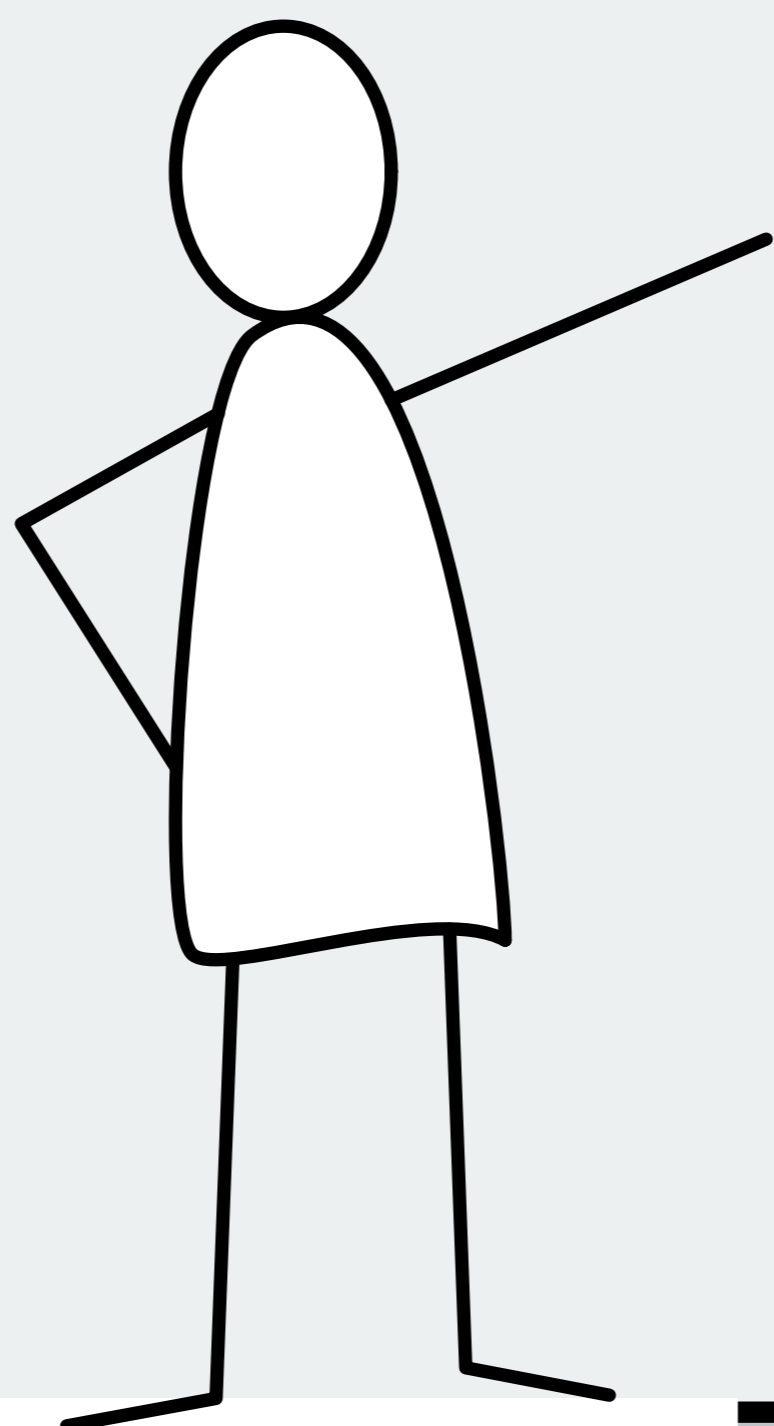
*Luister naar de bezorgdheden als daar tijd voor is.*

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

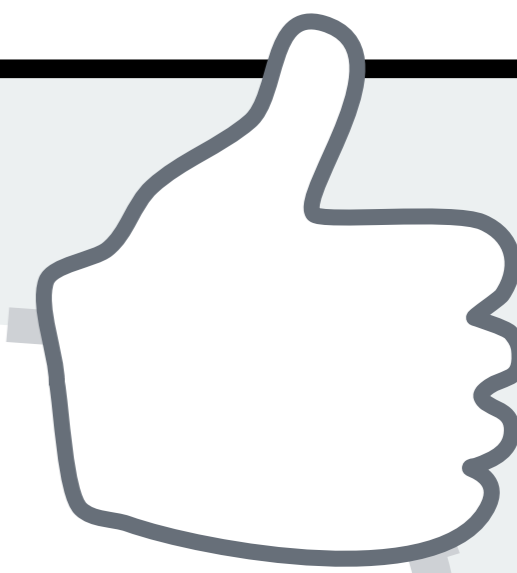
*Het is niet  
het ene of  
het andere,  
het is beide  
en meer!*



Goed genoeg  
voor nu en  
veilig genoeg  
om te  
proberen



# Consent



Geef, zoek en integreer bezwaren tegen beslissingen en acties.

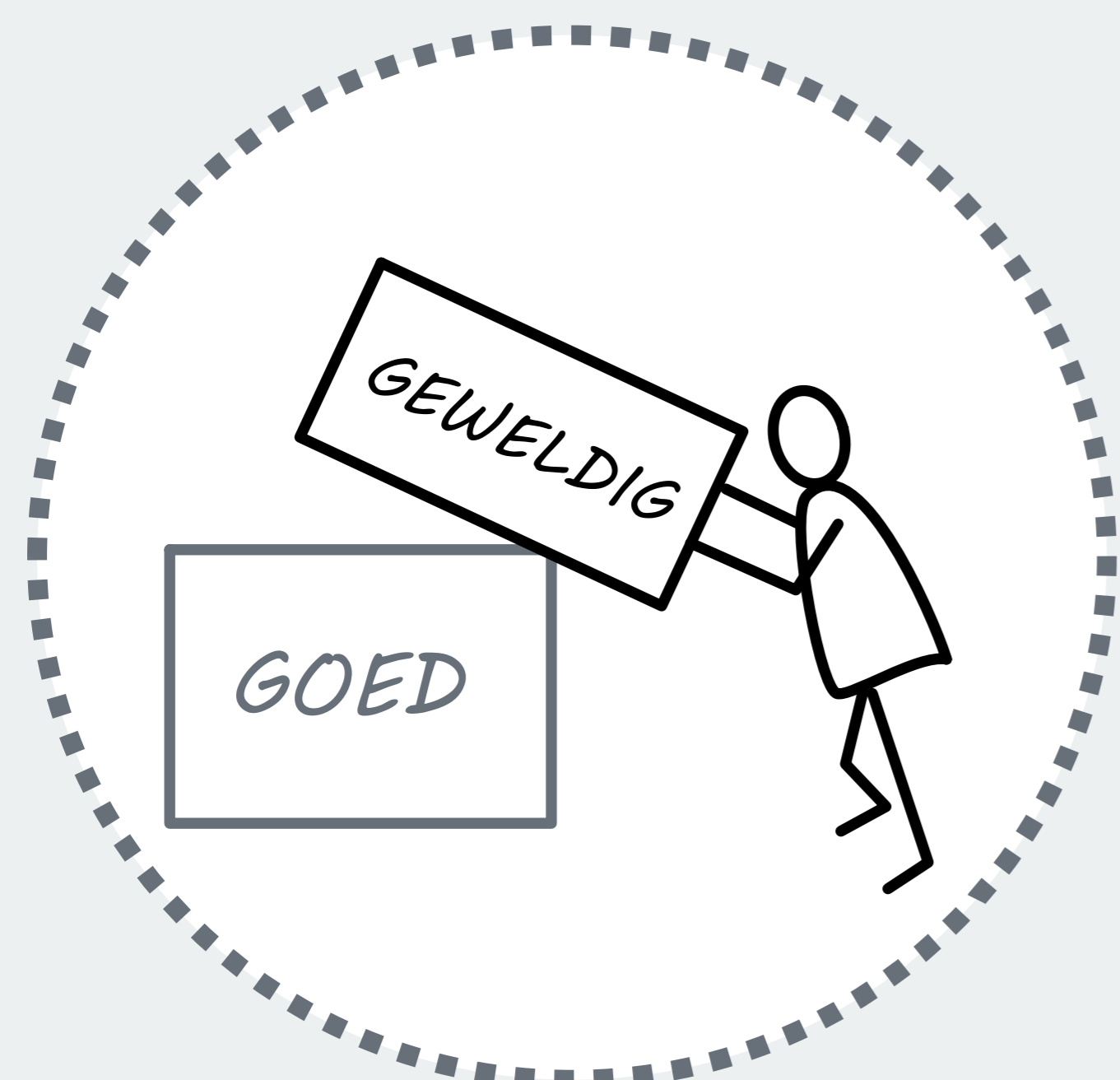


## Bezwaren

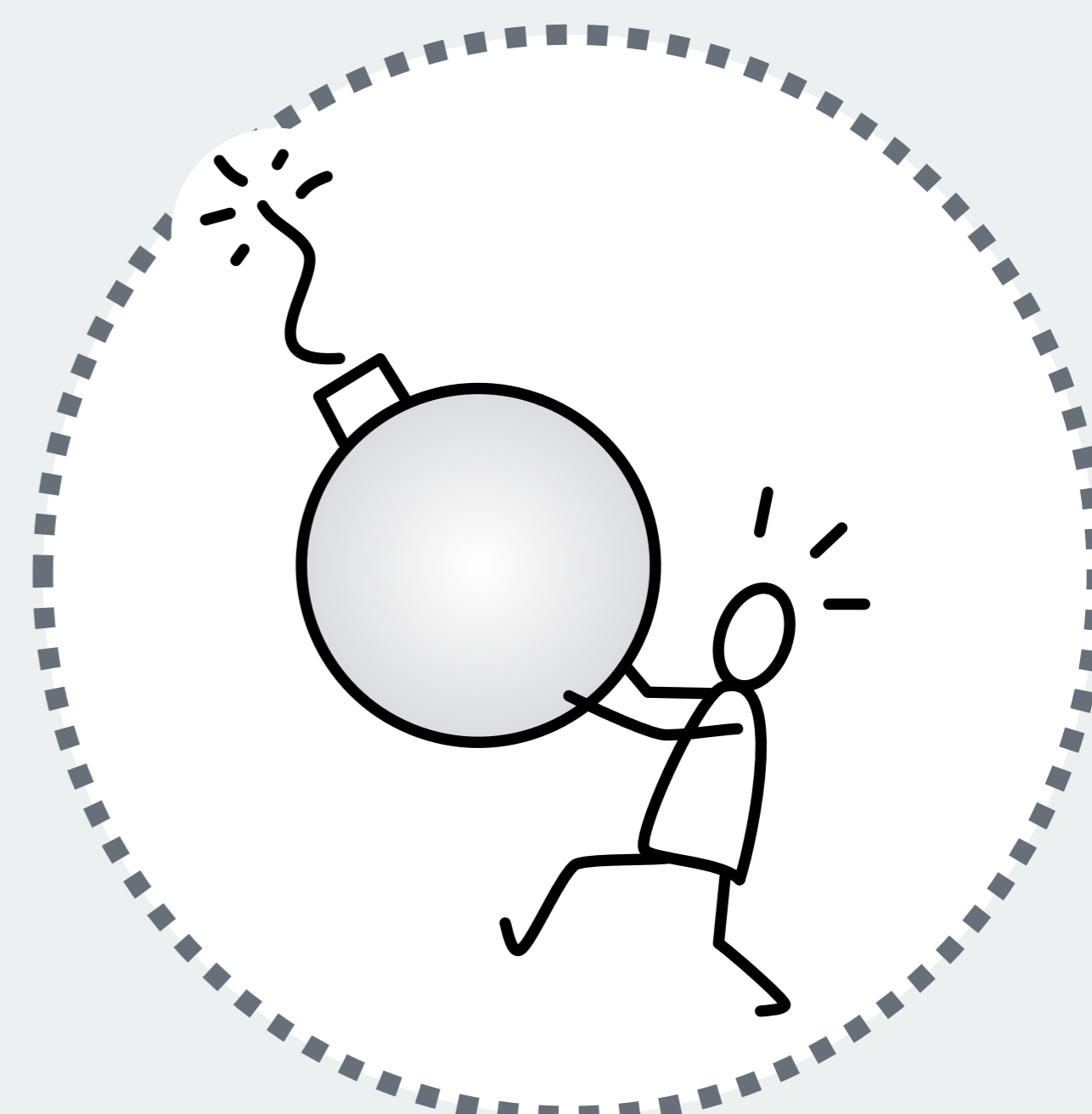
Een reden waarom iets doen in de weg zou staan van het (meer) effectief reageren op een driver binnen de organisatie.



Bezwaren  
onthullen...



onmiddellijke  
verbeteringen



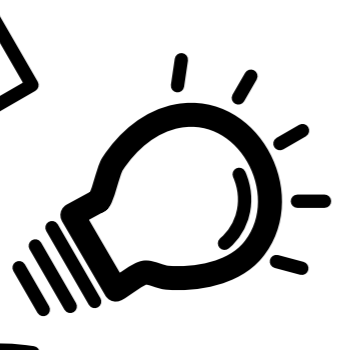
ongewenste  
gevolgen

Geen bezwaar

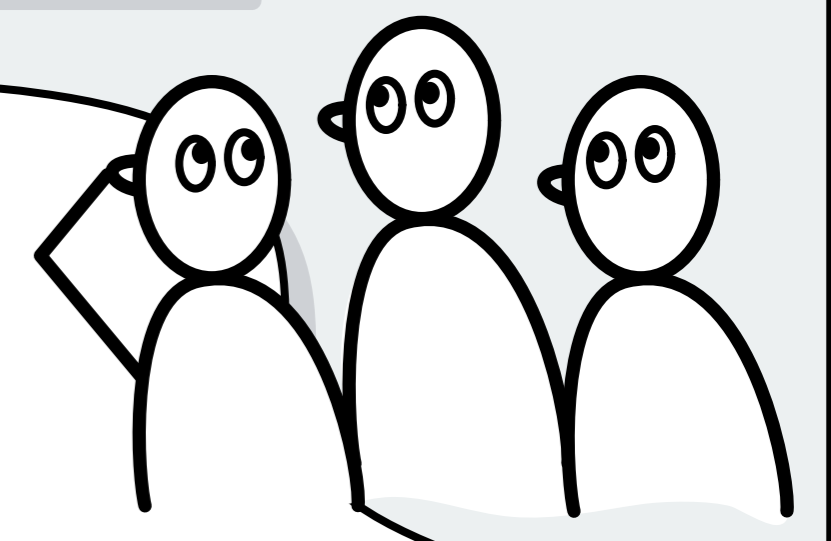
Ik heb een  
bezorgdheid

Ik heb een  
mogelijk bezwaar





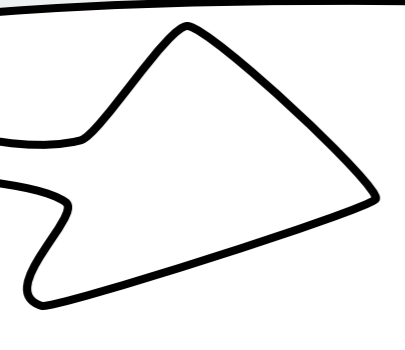
# Integreren van bezwaren



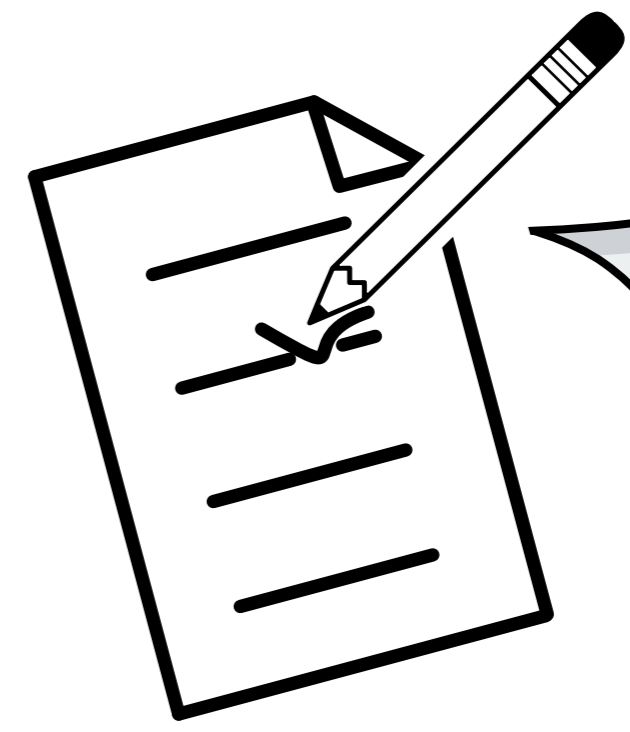
Luister naar de redenen



Kwalificeer het bezwaar



Stel wijziging voor



Zijn er   tegen de wijziging?

Ja

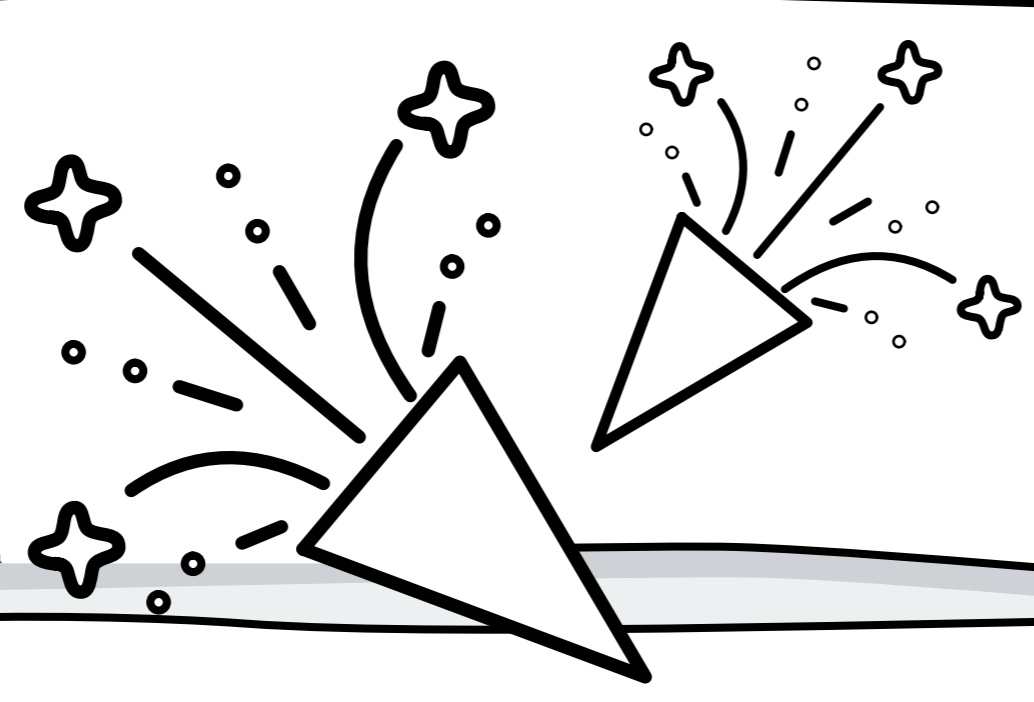
Nee

Integreer  tegen de wijziging?

Ja

Nog   tegen gewijzigde voorstel?

Nee



Vier!

Overweeg de bezorgdheden



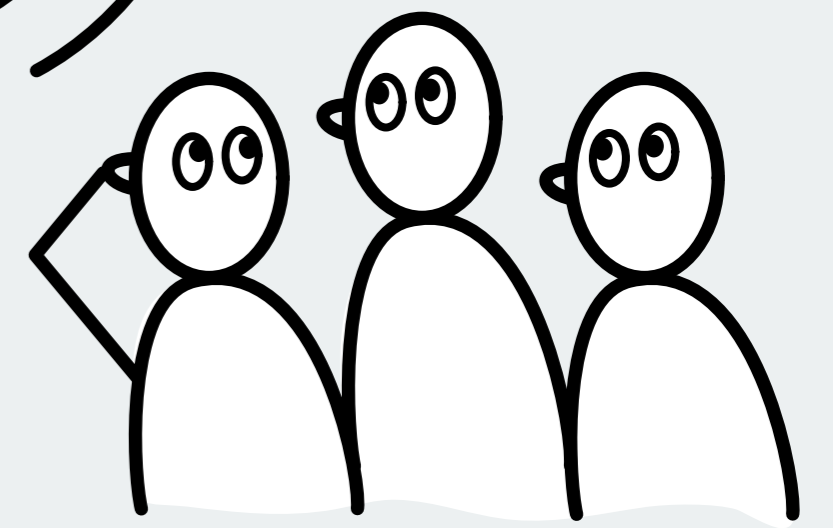
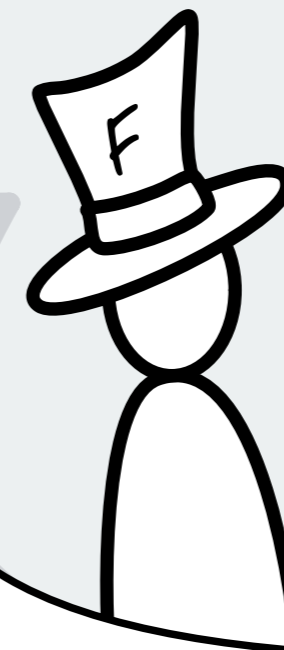


# Integreer bezwaren

## 1 Begrijp de reden



## 2 Kwalificeer het bezwaar



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

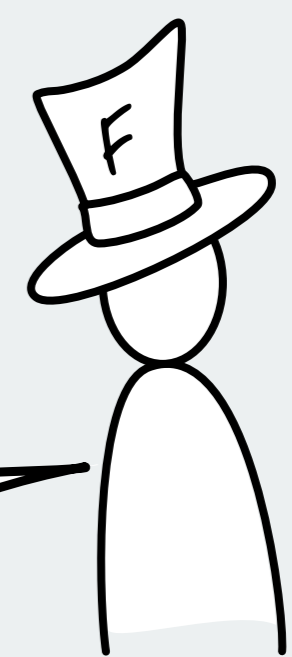
*Overweeg of deze reden kwalificeert als een bezwaar? Is iemand het daar (deels) oneens mee?*

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

## 3 Stel wijziging voor

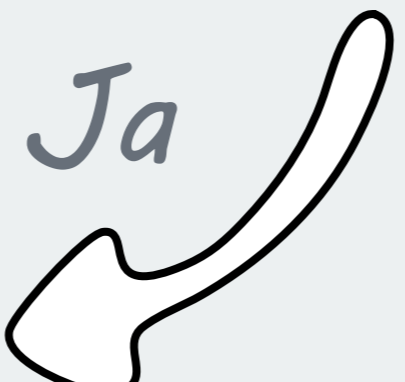

*Vraag de persoon die bezwaar had:*

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



*Indien niet, vraag het de anderen.*

## 4 Zijn er tegen deze wijziging?

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

## 5 Integreer tegen de wijziging

Ontdek een wijziging aan het voorstel waartegen geen bezwaren meer zijn

*Denk beide en meer.*

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

*Begin bij het begin:*

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

*Er is altijd een volgende, iteratieve stap!*

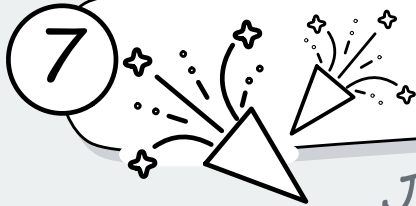
## 6

*Zoom terug uit naar het gehele voorstel.*

Zijn er nog  tegen het gewijzigde voorstel?

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

## 7



## Vier!

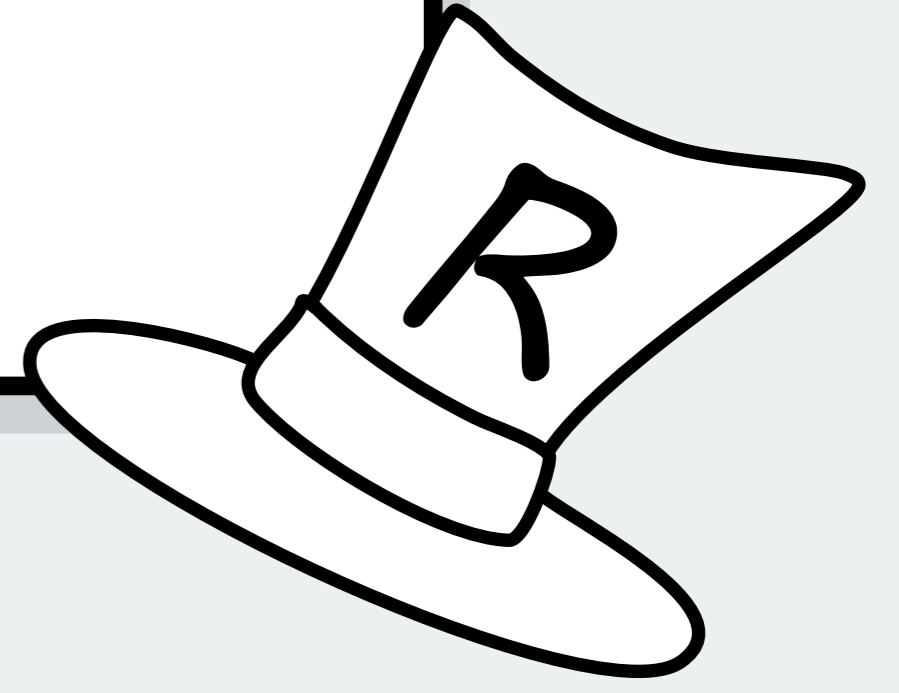
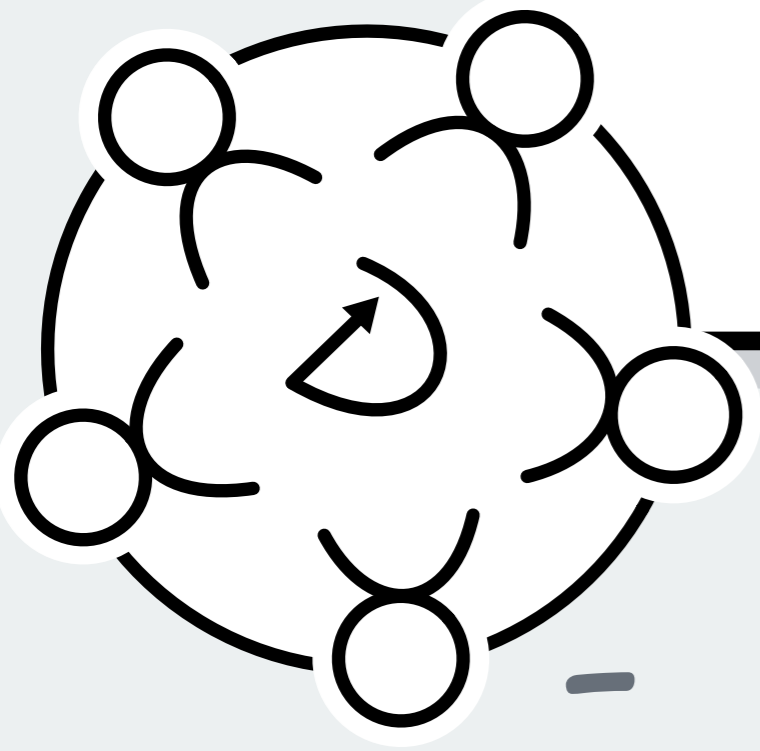
*Jullie maakten een afspraak!*

## 8 Overweeg de bezorgdheden

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

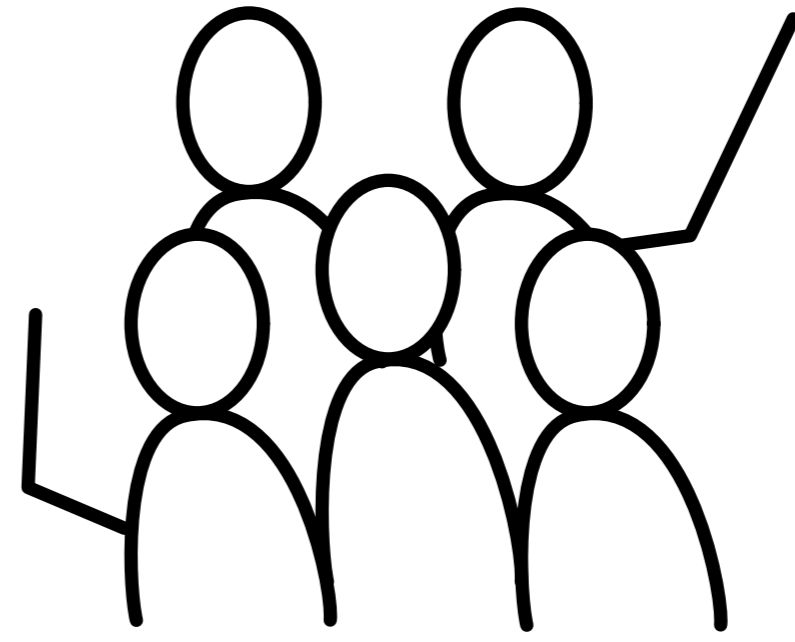
*Noteer de bezorgdheden en volg ze op.*

# Peer Review



- voor teams en individuen -

Nodig deelnemers uit



presenteer...

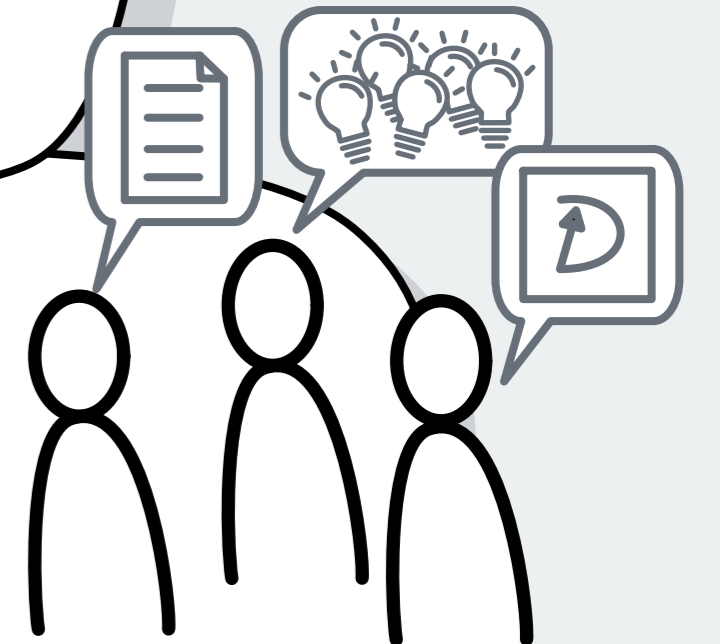
Domeinbeschrijving & strategie



Verzamel  
waarderingen...

en dan

Verbetersuggesties...



Co-creëer een ontwikkelplan

Geef aan  
delegator voor...

Consent over het plan

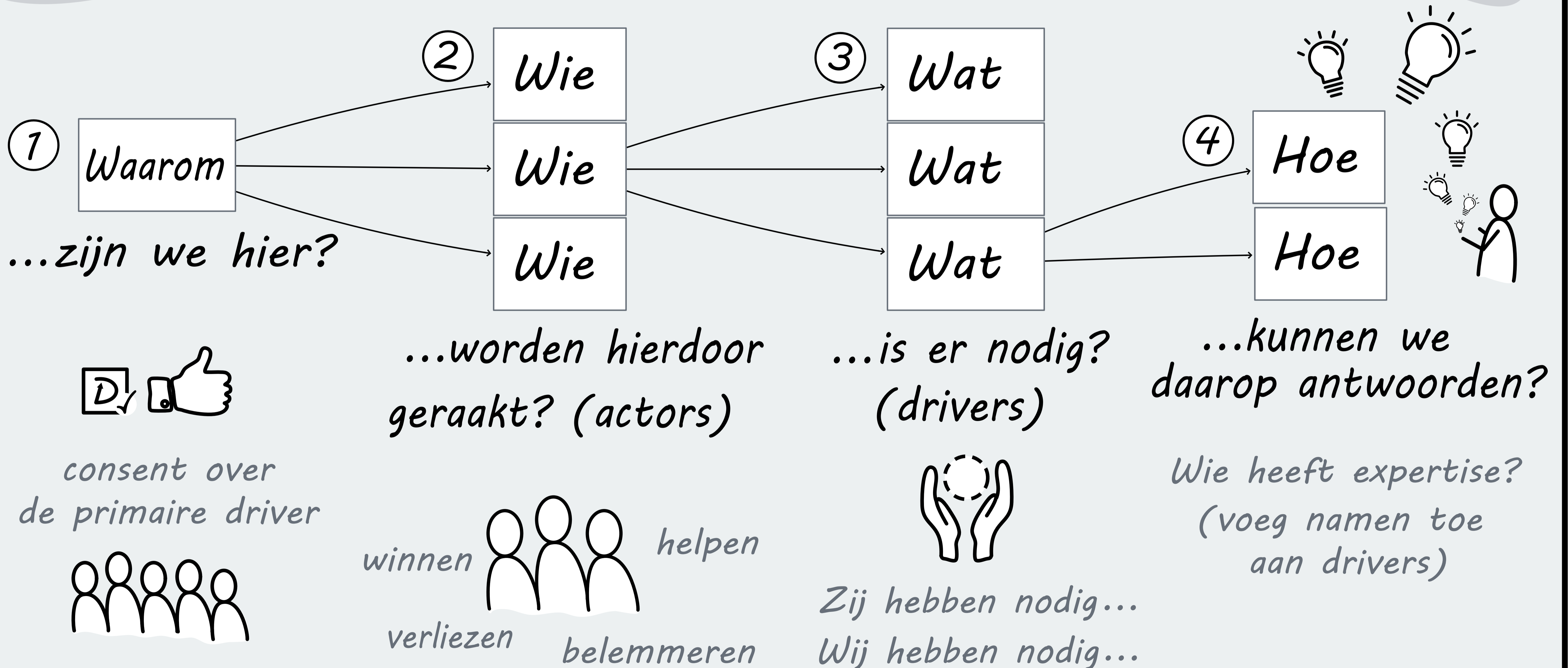


# Driver mapping

Ga snel van concept naar actie in zelforganiserende teams

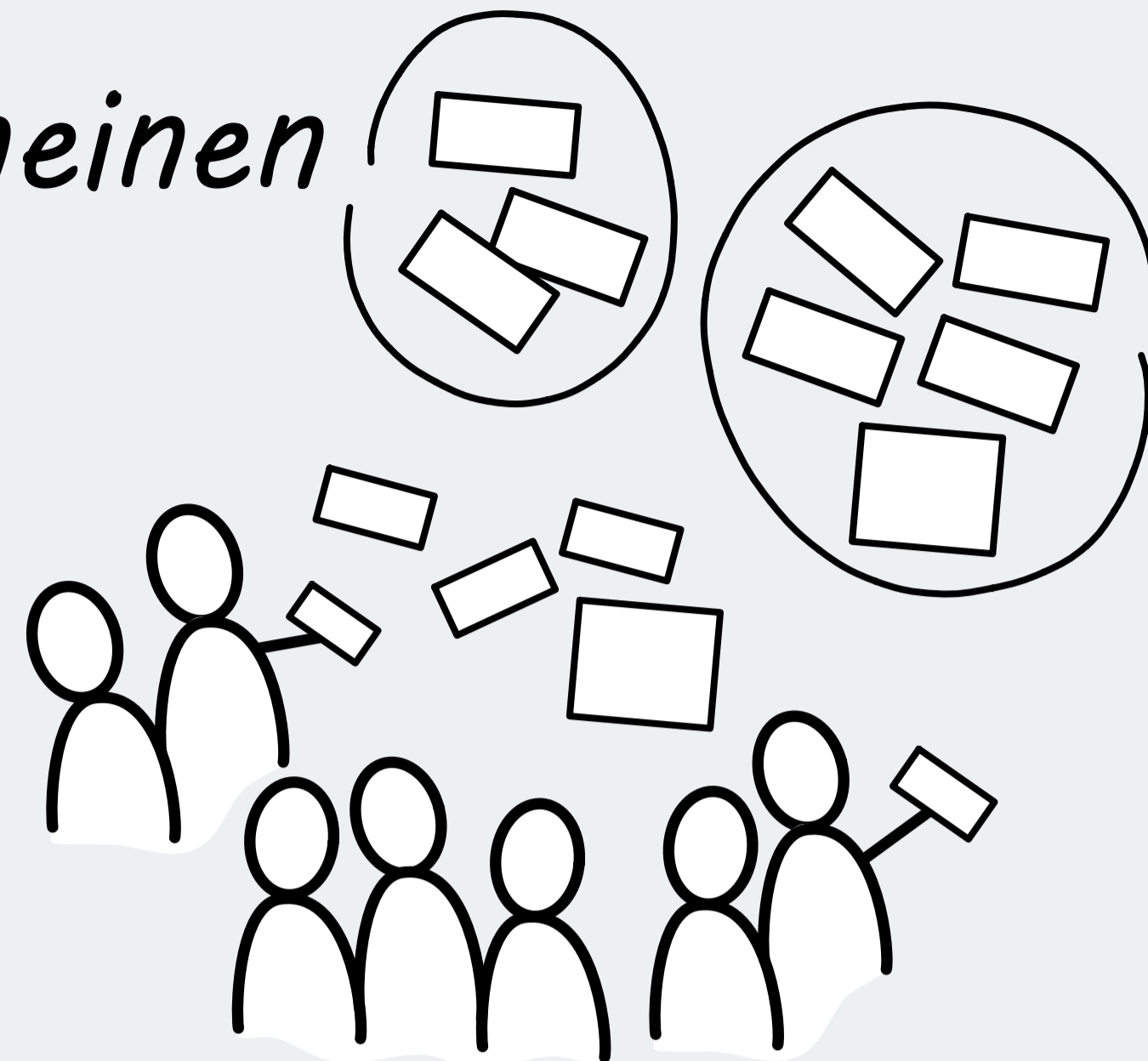
Geïnspireerd door Goiko Adzic's Impact Mapping

- Organiseer start-ups
- Start projecten
- Evolveer organisaties

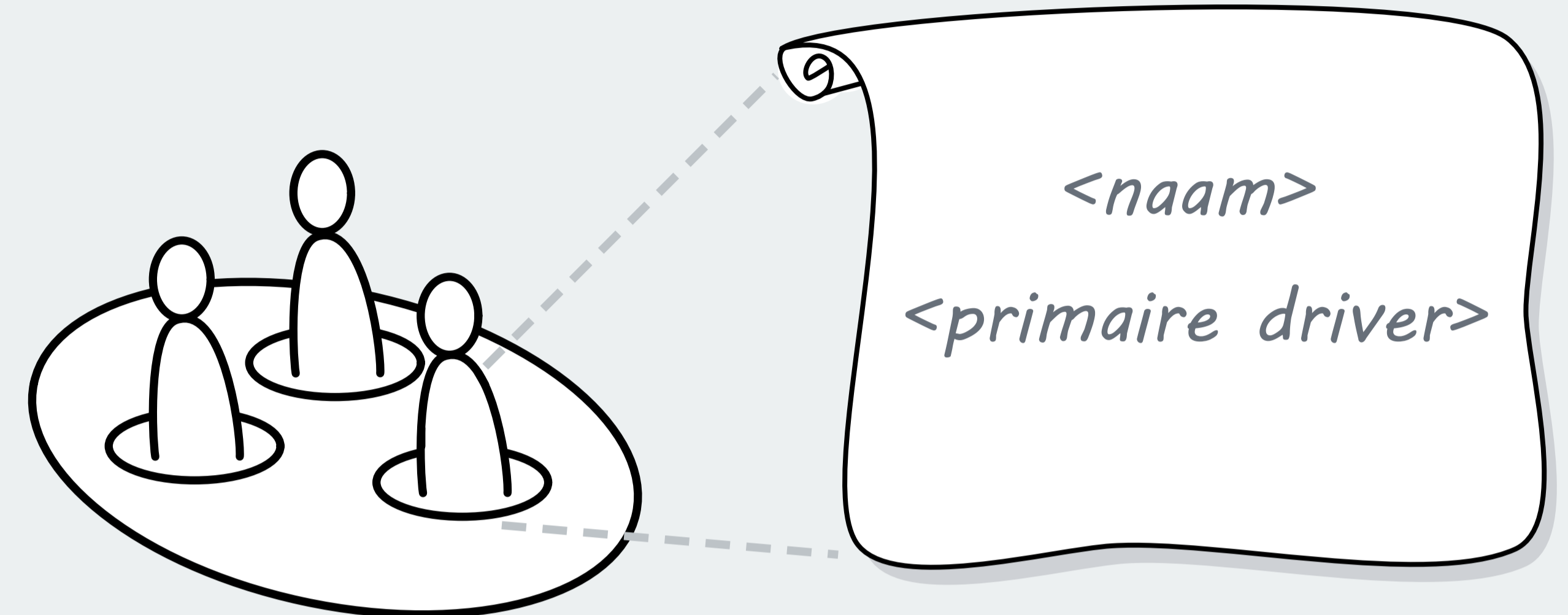


### ⑤ Identificeer domeinen

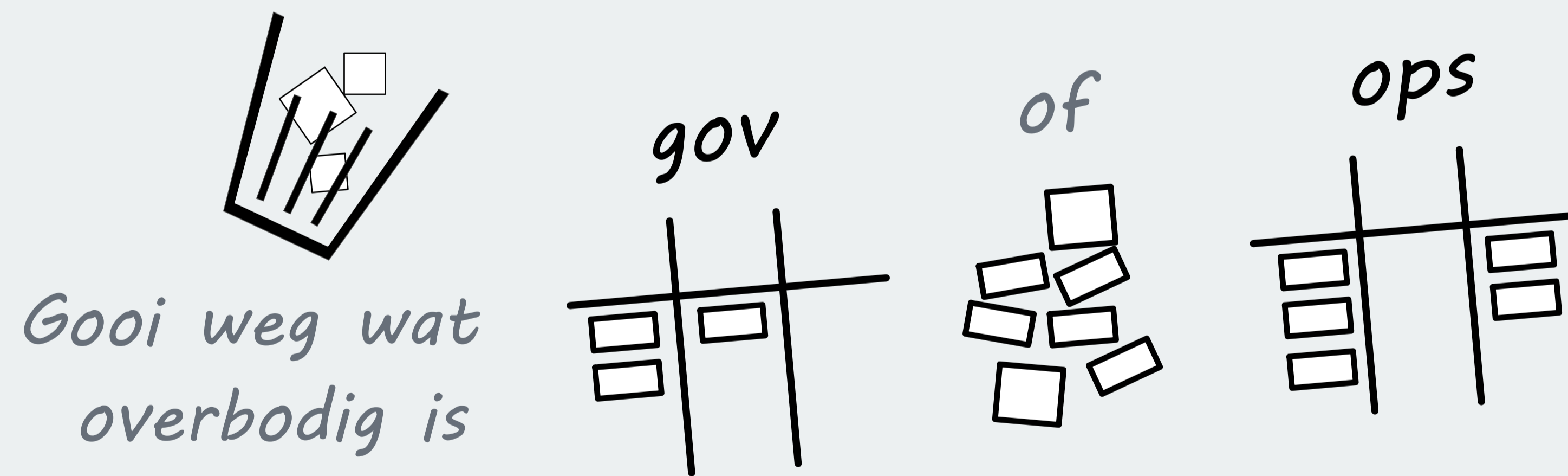
Groep actoren en/of drivers in coherente domeinen



### ⑥ Bevolk en definieer domeinen

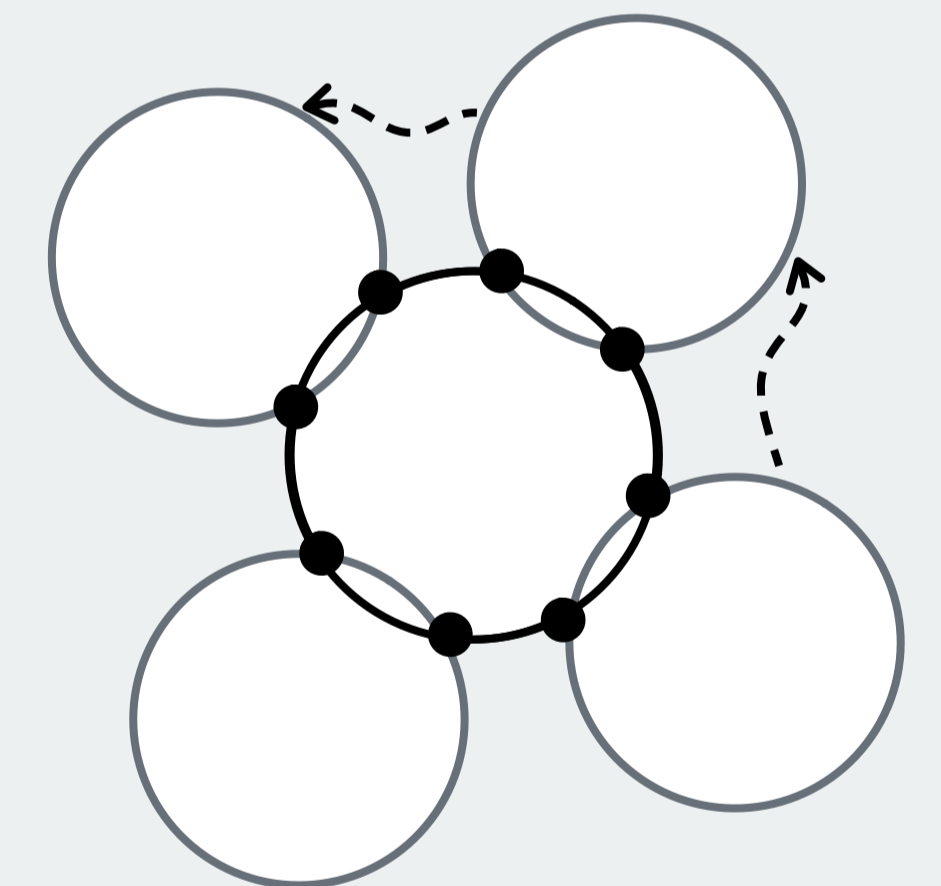


### ⑦ Sorteer, prioriteer, geef drivers door en identificeer ontbrekende drivers

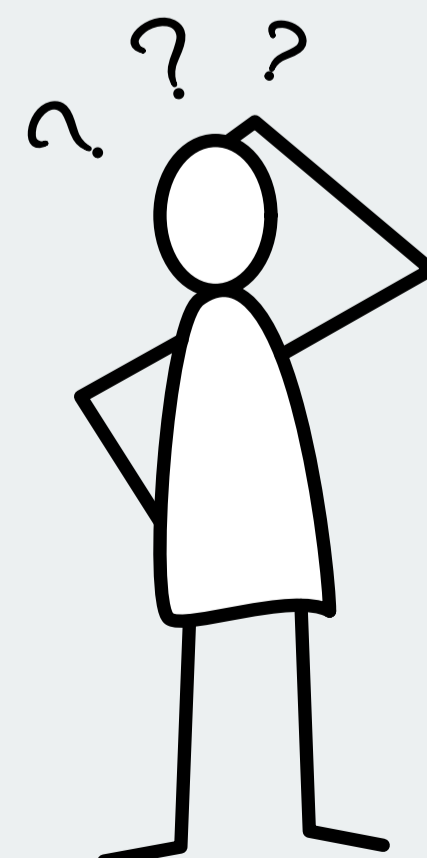


### ⑧ Verbind domeinen

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



### ⑨ Wat moeten we nog meer overwegen om te antwoorden op de primaire driver?



### ⑩ Vier!



# Starten met S3



Hoe nodig  
ik verandering  
uit?

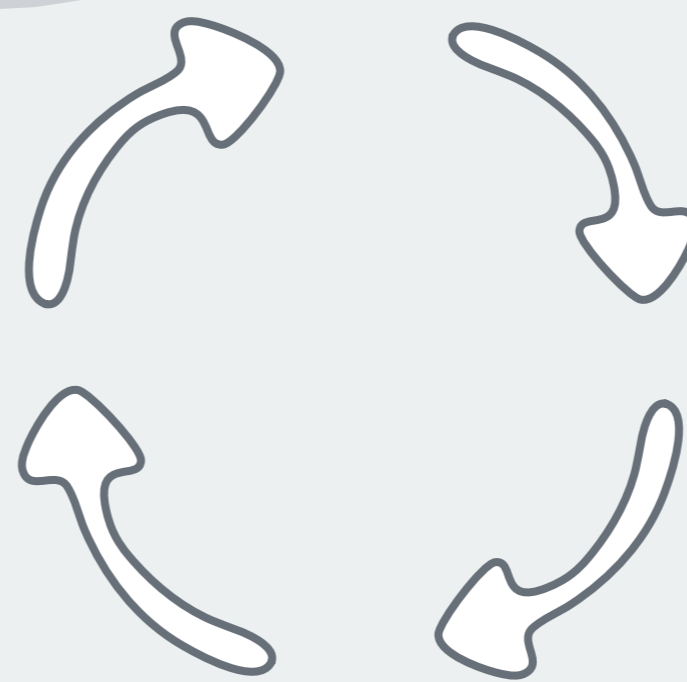
Wees de  
verandering



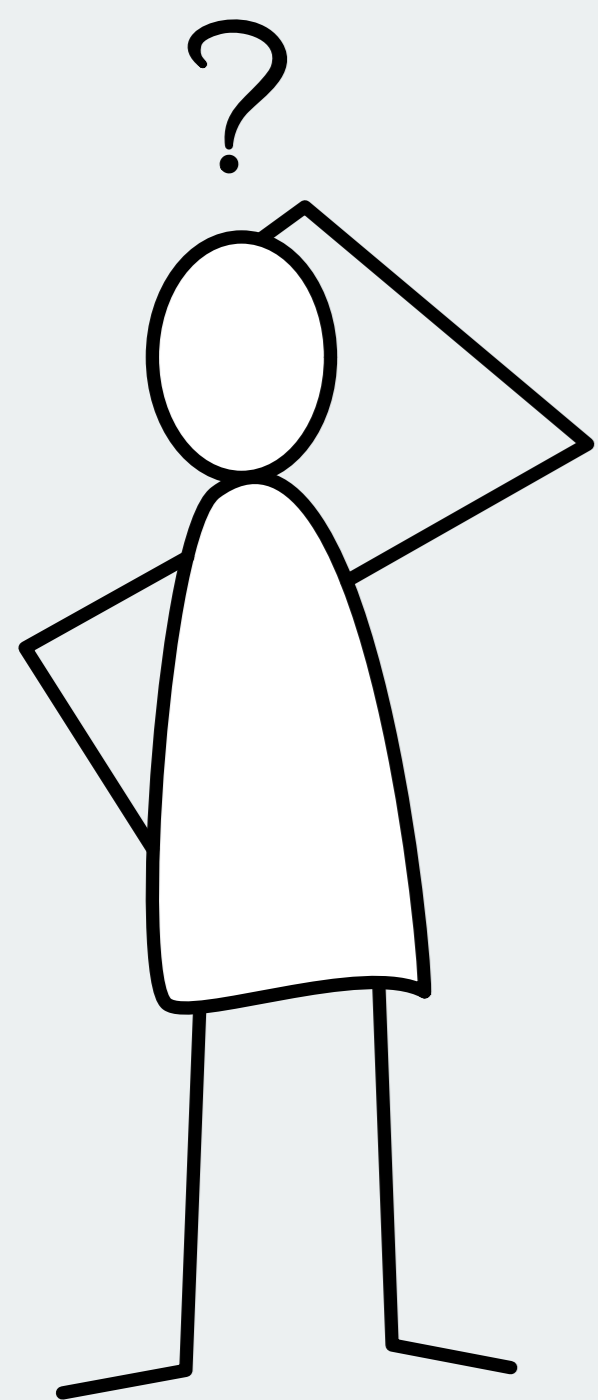
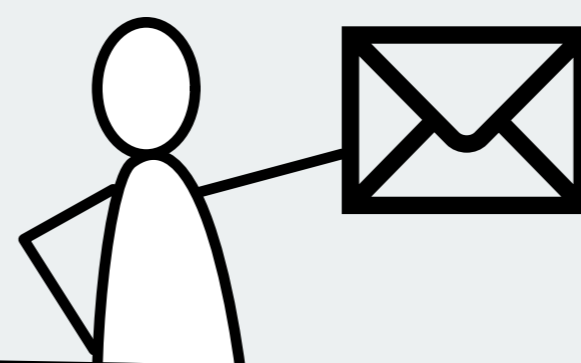
Vertel het  
verhaal



Experimenteer  
en leer

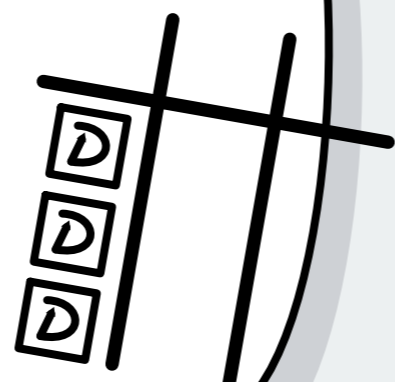


Nodig anderen uit



Ontmoet mensen waar ze staan!

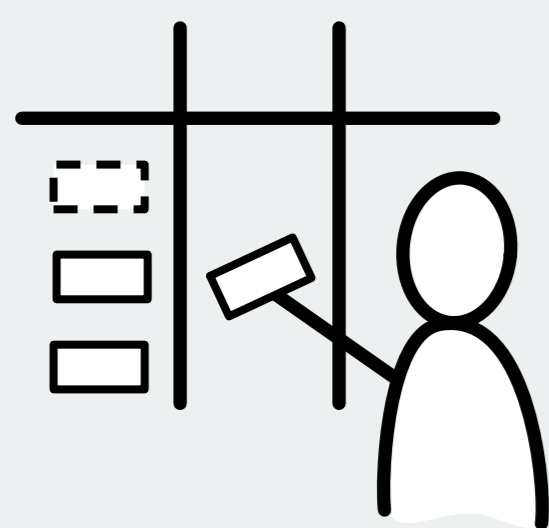
Verzamel en prioriteer  
belangrijke drivers



Hoe en waar  
kan ik beginnen?



Start met patronen  
die kunnen helpen



Laat mensen hun eigen tempo kiezen!