

# Het Nieuwe Werken is Sociocratisch

*Een visie op Het Nieuwe Werken en verandermanagement waarin zowel Sociocratie 3.0 als Verbindende Communicatie een belangrijke plaats inneemt.*



## Het verlangen om te veranderen

Meer en meer organisaties willen hun manier van werken herzien. Dit verlangen om te veranderen is voelbaar in grote en kleine bedrijven, in vrijwel elke sector. Waar komt dit momentum vandaan? Maken we een bewustzijnssprong, hetgeen Frederic Laloux in 'Reinventing Organizations', als Teal omschrijft? Is het toeval dat veel mensen, zeker ook leiders in organisaties, momenteel door een persoonlijke transitie gaan en dichter bij zichzelf komen?

Feit is dat zodra dit gebeurt het gemakkelijker wordt om aan te voelen waar het in je eigen omgeving aan schort. Bijvoorbeeld dat de structuur en de cultuur van het bedrijf waar je werkt niet meer in lijn is met je inzichten, met de behoeften van jou en je collega's, de markt en zelfs de maatschappij. Ons bewustzijn in het samenwerken groeit en dat is een mooi iets. Ben je ook geïnspireerd door allerlei mooie voorbeelden? Vraag je je ook af hoe je op een effectieve manier gelijkwaardigheid, de

betrokkenheid en de co-creatie in je eigen team of organisatie kan vergroten. Hoe kun je er werk van maken om dit uit te dragen en dit te ervaren in je eigen werkomgeving?



## Veranderfitheid

Wat opvalt in de veranderwens van bedrijven is dat de behoeften vaak gelijkaardig zijn. Organisaties willen het eigenaarschap onder medewerkers vergroten, constructiever vergaderen en op een volwassen, slimme manier samenwerken. Ze willen meer rolduidelijkheid en feedbackmogelijkheden voor medewerkers en teams creëren en de beslissingsmacht in de organisatie beter verdelen. Maar liefst zonder dat de hele organisatie meteen op z'n kop staat.

Dus wat is een veilige manier om te beginnen? Waarmee kun je starten? Hoe kan je draagvlak vinden om te veranderen?

Waardevolle vragen, want om een slimme en snel lerende organisatie te worden is het nodig om te experimenteren, bij te sturen en veranderfitheid op te bouwen. De veranderingen zullen blijven komen en aan een steeds hogere snelheid, dus als organisatie zal je steeds inventiever moeten worden en sneller moeten meebewegen. Hoe train je het best je veranderspier? Net zoals andere spieren; door elke dag een beetje te oefenen. Kleine praktische en haalbare oefeningen.

## Verandermoeheid

Veranderen betekent niet dat iedereen meteen moet gaan thuiswerken, dat je alle werkplekken moet omvormen tot landschapskantoren of in één klap een zelfsturende organisatie moet worden. Een verandertraject voor een bedrijf uittekenen gebeurt vandaag heel anders dan tien jaar geleden. Net zoals de visie, strategie en de taken vroeger werden opgelegd door leidinggevenden, werden nieuwe verandertrajecten ook top down uitgerold, occasionele inspraakmomenten ten spijt. Daarvan word je als mens per definitie verandermoe.

Systeemverandering is geen all-in of one-size-fits-all verhaal. Change trajecten zijn een stuk duurzamer als ze iteratief zijn opgebouwd. Daarmee bedoel ik dat er voldoende feedbackmogelijkheden, veilige pilootprojecten en haalbare experimenten georganiseerd worden doorheen de organisatie en dat er eigenaarschap en consent is bij diegenen die geïmpacteerd worden door de verandering. Als er op basis van voortschrijdend inzicht wordt bijgestuurd en ruimte is voor verschillende snelheden. Ruimte ook voor de persoonlijke transformatie die het vraagt. En het gekke is dat het onder deze voorwaarden uiteindelijk veel sneller gaat.



## Stysteemverandering begint bij jezelf

Een uitspraak over het implementeren van Het Nieuwe Werken zegt dat 80% ervan over de verandering van gedrag en cultuur gaat. Misschien is dat overdreven. Maar thuiswerken, virtueel vergaderen, netwerken op kantoor en samen beslissingen nemen of medewerkers coachen verlangt een ander gedrag van je. Gedrag waar je (nog) geen ervaring mee hebt en waarin je jezelf zowel meer moet aansturen als meer in vraag stellen. Welke rol je ook bekleedt.

Cultuurverandering is beangstigend want het vraagt om naar jezelf te kijken en te onderzoeken wat er in je leeft. Om spanningen te delen in plaats van ze te omzeilen. Wat komt de weerstand die je hebt je vertellen? Achter veel gedrag zit kwetsbaarheid. Hoe kun je je emoties reguleren en verbindend communiceren? Op dit gebied zijn er zowel voor formele als informele leiders in organisaties vandaag uitgelezen kansen om een rolmodel te zijn.

Dat is to Be The Change.

## De hamvraag: Hoe kun je ander gedrag uitnodigen in de organisatie?

Je zou ook kunnen zeggen: Hoe kunnen we op een meer volwassen manier met elkaar omgaan? Als je meer eigenaarschap en zelfsturing uitnodigt op de werkvloer heb je als organisatie een cultuur nodig die op vertrouwen en maturiteit is gestoeld. Vertrouwen in jezelf, vertrouwen in de ander. Inzicht in je eigen behoeften en aandacht voor de behoeften van anderen. Zo'n cultuur ontstaat niet zomaar.

Wat helpt is het bewustzijn vergroten over de cultuur (of culturen) die er vandaag aanwezig is (zijn). Welke cultuur representeer je zelf? Wat zijn dominante stemmen die veel aan bod komen en welke perspectieven worden onderbenut?

Wat ook helpt is het oefenen met processen die automatisch een ander gedrag in je opwekken en je aanspreken op je ingebakken gevoel voor respect en rechtvaardigheid. Praktijken waarin de gelijkwaardige behandeling van alle stemmen is ingebouwd.

En ten slotte helpt het om een filosofie te laten leven en vóór te leven (voor te doen) die uitnodigt om waarde te zien in een tegenovergestelde visie, die actief vraagt naar bezorgdheden en bezwaren en die helpt verbeterpunten te signaleren op een verbindende manier.



## **Navigeren via spanningen is het volledige potentieel van je organisatie benutten**

Eigenlijk heb ik het al de hele tijd over Sociocratie 3.0, of kortweg S3. S3 is een modulaire gids vol processen en richtlijnen (patronen genoemd) die de hierboven beschreven cultuur stap voor stap uitnodigen en daarmee de wendbaarheid, veerkracht en integriteit van je organisatie gevoelig vergroten. Het S3 patroon 'Consent Besluitvorming' zorgt er bijvoorbeeld voor dat beslissingen doordachter genomen worden én dat ze gedragen zijn. Door het toepassen van S3 patronen voelt iedereen zich gehoord en wordt het veilig om eigenaarschap op te nemen, effectief bij te dragen aan de organisatie en transparant te zijn.

De achterliggende filosofie kent een lange traditie. Het begrip werd bedacht door Auguste Comte in 1851 en ontwikkelde zich sterk in Engeland, Nederland en US als Sociocratische Kringorganisatiemethode. Hieruit ontstonden oa. Holacracy en S3. De filosofie gaat ervan uit dat de wijsheid verspreid zit in de gehele organisatie en dat alle leden ervan uitgenodigd zijn om spanningen in het systeem op te pikken en naar voren te brengen. Om er, na een controle op relevantie voor de organisatie, op een constructieve manier iets mee te gaan doen. Zo bouwt iedereen mee aan de organisatie. S3 is daarom zeer geschikt gereedschap om Teal bewustzijn te ontwikkelen.

De kracht van S3 zit hem erin dat het naast sociocratische principes zoals het navigeren via spanningen, consent besluitvorming en gelijkwaardigheid, even hard gestoeld is op agile principes zoals voortdurend verbeteren, doelgericht werken en feedback inbouwen. Je gaat vooruit, tenzij er een gegronde reden is om dat niet te doen. Is iets 'goed genoeg voor nu en veilig genoeg om te proberen', dan ga je ervoor. Zo word je als organisatie samen snel slimmer. S3 combineert op die manier het beste van twee werelden, waarvoor we de ontwikkelaars James Priest, Bernard Bockelbrink en Lili David dankbaar mogen zijn.

## Hoe Sociocratie 3.0 werkt

Als je S3 patronen gaat gebruiken, merk je al snel dat ze een zelfcorrigerend vermogen hebben. Sociocratisch werken faciliteert als vanzelf respectvol samenwerken en luisteren naar elkaar, waardoor het minder nodig wordt om vanuit een beschermend ego te reageren. Dat moet één van de redenen zijn waarom Sociocratie 3.0 op zoveel plekken zo enthousiast wordt ontvangen.

Er zijn meer dan 70 patronen die elkaar versterken, maar die evengoed afzonderlijk van elkaar kunnen worden ingezet. Achter deze patronen zitten zeven leidende principes. Er is geen bepaald startpunt, maar als je de leidende principes niet onderschrijft zullen de S3 praktijken niet beklijven. Vaak geldt: ontdek de spanningen en start daar waar de hoogste nood is en het verschil het hardst wordt opgemerkt.



## Wat is een veilige manier om te beginnen?

Veiligheid kun je onder andere creëren door een S3 patroon als experiment uit te proberen en nadien te vergelijken met de gangbare praktijk. Veel organisaties starten met de vergaderpraktijken uit Sociocratie 3.0 en merken direct het effect. Ook een mooi begin is evaluatie. Het patroon 'Peer Review' gaat uit van eigenaarschap bij degene die de rol uitvoert. Deze start de evaluatie en laat eigen waarderungen en verbeteringsuggesties steeds door de andere deelnemers aanvullen om vervolgens samen een ontwikkelplan op te stellen. Daarmee wordt het proces een stuk waardeerender en constructiever dan we gewend zijn van 360 graden evaluaties. Peer Review is ook zeer geschikt om op teamniveau in te zetten.

Draagvlak voor een beslissing of aanpak verkrijg je door naar consent te vragen: actief uit te nodigen tot bezorgdheden en bezwaren en te luisteren naar het argument achter het bezwaar. Dit vraagt om een nieuwe houding, om zelfreflectie en om voorstellen te brengen in plaats van besluiten. De processen van Sociocratie 3.0 zetten ons dus ook aan om dingen af te leren. En hierbij geldt: oefening baart kunst!

## Duurzaamheid door een multiperspectief

Is het de bedoeling om uiteindelijk volledig zelfsturend te worden? Zelfsturing is geen doel op zich. Elke organisatie heeft visiehouders nodig; formele en informele leiders die als ijkpunten gelden voor de cultuur en die het organisatiedoel, de veiligheid en de integriteit van het systeem bewaken. Zelfsturing refereert aan gedeelde beslissingsmacht en gedeeld leiderschap. Als organisatie wil je zoveel mogelijk impact realiseren. En de impact naar buiten, in de markt, is veel groter als de impact naar binnen toe óók groot is. Als ieder lid naar vol vermogen en vanuit haar of zijn eigen perspectief aan die impact kan bijdragen. Want organisaties die dit 'multiperspectief' constructief weten aan te wenden leven het langste. Net als in de natuur en de maatschappij is het ook in organisaties de diversiteit die het systeem zo sterk maakt. En hoe mooi is als je als organisatie goed uitgerust bent om je eigen potentieel volledig in te zetten?

Dette van Zeeland  
Organisatie coach bij Golven Maken  
[www.golvenmaken.be](http://www.golvenmaken.be)

G O L V E N M A K E N

*Dit werk valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie.*