

Kursushæfte i Sociokrati

Indledning Ordet "sociokrati" består af det latinske "socius-" som betyder "fælle" (ligemand/ partner i et fællesskab) og det græske "-kratein", som betyder "styre". Sociokrati betyder altså "Styre ved ligemænd (og -kvinder)"

Ordet "sociokrati" blev dannet i 1851 af den franske filosof Auguste Comte (som også dannede ordet "sociologi" for den videnskab om samfundet, som han grundlagde. Ordet "sociokrati" skulle betegne en fornufts-baseret og videnskabeligt begrundet styreform.

Den potentielle fornuft i et fællesskab er hele kollektivets samlede viden, intelligens, visdom og kreativitet. Den er selvfølgelig langt større end det, selv de mest fornuftige medlemmer kan udfolde, og den er den bedst mulige ledelse. Den er desværre vanskelig at udfolde. Ofte ser man mennesker forfalde til manipulation og grupper forfalde til kollektiv dårskab. Det skulle tage lang tid før nogen fandt de første elementer af en metode til at udfolde den kollektive fornufts væsen.

Auguste Comte kunne ikke selv udvikle en god model for sådan en styreform. Det var for tidligt i 1851, for de nødvendige videnskaber om kommunikation og om styring (kybernetik) var først modne til det ca. 100 år senere, så Comtes egen idé om sociokrati var nærmest et teknokrati, ledet af videnskabsmænd.

Comtes grundidéer kunne dog inspirere, og amerikaneren Lester Frank Ward blev en af Amerikas første, berømte sociologer. Han udviklede sidst i 1800-tallet Comtes sociokratibegreb i mere demokratisk retning.

Parret Kees Boeke (Holland) og Betty Cadbury (England) blev inspireret af Lester Frank Ward og af kvækernes beslutningsmetode, som var præget af konsensus og gruppeandagt, og mellem første og anden verdenskrig dannede de bl. a. børneskolen "De Werkplaats" ("Arbejdspladsen"), som var praktisk anlagt og hvor også børnene deltog i beslutningsprocesserne.

Et af børnene på Bookes og Cadburys skole var drengen Gerard Endenburg. Efter anden verdenskrig blev Endenburg voksen og ingeniør, og nu var tiden moden! Endenburg lærte om de moderne kybernetiske principper, som indgår *selvregulerende* systemer (tekniske og naturlige). Det er først og fremmest principper om feedback, selvkorrektion og balancerede strømme af information, energi og materiale.

Gerard Endenburg bemærkede, at de systemer hvormed mennesker styrer organisationer og samfund, ikke respekterede disse principper. Derfor gjorde han firmaet "Endenburg



Elektrotechnik” til et eksperimentarium for sociokratisk organisation, da han selv blev chef for det. Endenburg ønskede så vidt muligt at genskabe den stemning af forenet kollektiv visdom, han kendte fra Kees Bookes skoles beslutningsprocesser, men uden at behøve gruppeandagten. I 1970’erne lykkedes det Endenburg at udvikle den kombination af 4 nye, grundlæggende principper, som danner grundlaget for beslutning og kommunikation i Endenburgs første, moderne sociokrati.

De fire principper er:

1. Samtykke: *Overordnede* (princielle) beslutninger tages ved samtykke (konsent), hvis centrale princip er, at et forslag vedtages, hvis ingen deltager har en væsentlig, begrundet indvending. Andre (underordnede) beslutningstyper kan bruges, hvis der er samtykke til det.
2. Valg af personer til roller sker dog altid ved samtykke.
3. Kredsorganisation. Arbejdet organiseres i halvautonome kredse (cirkler), hvis medlemmer tager deres egne principielle beslutninger.
4. Dobbeltled: Den løbende kommunikation mellem to forbundne kredse varetages af et ”dobbeltled” af to repræsentanter, valgt i hver sin kreds til at deltage i den forbundne kreds’ principmøder.

Endenburg gav selv sit banebrydende sociokrati navnet ”Sociokratisch Kringorganisatie Methode” (forkortet SKM), eller med den engelske oversættelse Sociocratic Circle Organisation method (SCM).

Endenburg udviklede også en række forbedringer af de almindelige processer og strukturer (især erklæringer om vision, mission og mål samt dokumentation: logbog), som i denne sammenhæng danner en overbygning på det særlige sociokratiske grundlag og sammen med grundlaget udgør fuldt udviklede, effektive organisationer fra de mindste til de største.

Endenburgs sociokrati SKM bliver af og til kaldt et ”tomt system”: De særligt sociokratiske principper og de kybernetiske principper (især om feedback), som ligger under dem, danner tilsammen en udviklingsmodel, som enhver organisation kan udfylde med sine egne formål. Modellens elementer kan gentages i mange led og derved kan det samme system virke i organisationer fra de mindste til de største.

I Holland bruges sociokrati i dag af hundredevis af organisationer, og det virker så godt, at sociokratiske virksomheder i Holland kan få en undtagelse fra en lov om hvordan medarbejdere skal repræsenteres i bestyrelsen for arbejdspladser med over 50 medarbejdere, fordi myndighederne anerkender at sociokrati giver dem endnu bedre vilkår.

Med denne anerkendelse fulgte dog et problem: For at anerkende en virksomheds sociokrati kræver de hollandske myndigheder så hyppig dokumentation og så detaljeret specifikation af detaljerne i implementeringen af sociokratiet, at det går ud over systemets smidighed.

Endenburgs sociokrati, SKM er ikke det eneste teoretisk mulige system for danne et sociokrati i Comte’s brede forstand (en fornufts-baseret og videnskabeligt begrundet styreform); men de varianter af sociokrati (Holakrati og Sociocracy 3.0) som findes i dag, har begge deres rødder i SKM. Holakrati og Sociokrati 3.0 afviger dog på væsentlige punkter fra SKM.

Ved at kende flere varianter får man en dybere forståelse af de problemer, som et sociokrati skal løse, og man kan bedre tilpasse sit system til den situation ens konkrete organisation står i.

Organisationens sociokratiske grundlag

Den overordnede beslutningsmetode ”Sociokratisk Samtykke” eller ”Konsent” kan illustreres som ”Modificeret konsensus med turbo og ABS”: Konsentprocesserne er hurtigere end både konsensus og flertalsprocesser, men giver alligevel bedre beslutninger. Konsentprocesserne kan desuden ikke blokere, når de bliver brugt i sammenhæng med de øvrige sociokratiske principper. At konsent er overordnet betyder, at andre processer også bruges, hvis der er samtykke til det.

Imidlertid virker konsent kun godt i små grupper (under ca. 40 personer). Også i større organisationer undgår sociokrati at gå på kompromis med kvaliteten, fordi grundlagets 4 grundprincipper anviser, hvordan man skal forbinde mange små grupper i en stor, såkaldt ”kredsorganisation”, så hvert enkelt medlems samtykke eller indvending kan få virkning overalt i hele organisationen.

Organisationens særlige praksis

På det sociokratiske grundlag udfolder den enkelte organisation sit særlige formål og indretter sig efter den virkelighed organisationen lever i. Med sociokrati kan en organisation for første gang ændre sig lige så hurtigt som omgivelsernes ændrer sig.

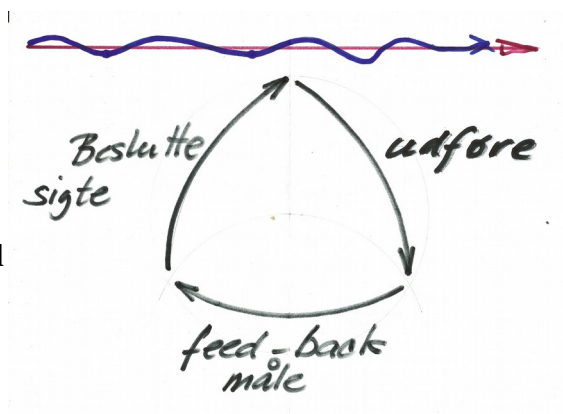
Sociokratiet omfatter ud over kerneprincipperne en række metoder til at afklare organisationens formål, afklare ansvarsfordelinger, korrigere og dokumentere beslutningsprocesser, som er præget af ligeværdighed, gennemsigtighed og effektivitet.

Feedback og selvkorrektion

Sociokrati indbygger feedback i alle processer på en måde, så det er stærkt nok til at korrigere alle beslutninger. Alle beslutninger skal indeholde en seneste dato for evaluering og evalueringskriterier. Sekretæren sikrer at evalueringen kommer på dagsorden til det fremtidige møde.

Man kan beslutte at åbne yderligere for evaluering ved behov, og dermed tidligere end oprindeligt aftalt.

Evalueringen af en beslutning omfatter eventuelt beslutning om ændringer af beslutningen, hvad enten det er en politik, en datterkreds, en rolle eller valget af en person til rolle.



Holokrati

I 1990'erne indførte amerikaneren Brian Robertson sociokrati i sin software-virksomhed ”Ternary Software”. Robertson gik først i Endenburgs fodspor; men han gik derefter hurtigt videre: Også han gjorde sit firma til organisatorisk eksperimentarium og indførte ændringer, især i alt det som mange sociokratiske organisationer bygger ovenpå de 4 grundprincipper.

Robertson gik så vidt som at skrive det hele om og udvide ”grundlagsbegrebet” fra 4 grundprincipper til en ”forfatning” på snesevis af sider. Desuden skrev han sociokratiet ud af holokratiets historie og gav sit nye styresystem et helt andet navn: ”Holacracy (holokrati)”, som har fået stor succes. Det har vakt vrede i det netværk af organisationer, som arbejder med sociokratiske systemer, at han ikke anerkender arven fra SKM; men det ændrer ikke på, at Robertson har skabt meget væsentlige bidrag til sociokratiet og forståelsen af organisationer.

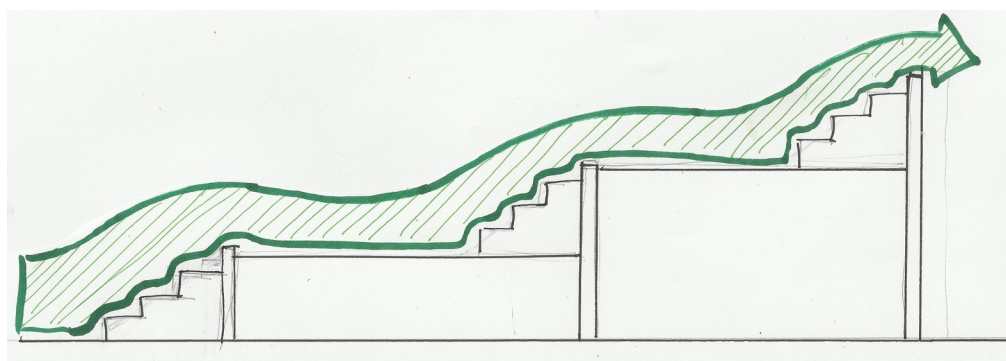
Sociocracy 3.0

I 2015 lancerede briterne James Priest sammen med tyskeren Bernhard Bockelbrinck (D) endnu en nytænkning af sociokratiet, som også har haft stor succes. I stedet for at definere nogle få grundprincipper eller en forfatning, som man skal indføre i sin helhed, er Sociokrati 3.0 et åbent katalog over mere end 70 mønstre ("patterns"), som man kan indføre et eller få ad gangen, helt efter organisationens behov. Mønstrene er hentet alle vegne fra, men især fra Endenburgs sociokrati (SKM), holokrati andre moderne organisationssystemer som SCRUM, Lean og Kanban. Fremfor alt har filosofien bag Ikkevoldelig Kommunikation (også kaldet "girafsprø") har bidraget med væsentlige elementer til sociokrati 3.0.

Beslutningsprocesser: Sociokratisk samtykke

Alle de sociokratiske samtykkeprocedurer har to træk, som *reducerer ustruktureret diskussion til et minimum*:

- De begynder med nogle klart adskilte faser, hvor facilitator i en hensigtsmæssig rækkefølge beder gruppen om de oplysninger, som er nødvendige for at tage en god beslutning. Det er ikke en diskussion.
- De slutter med en undersøgelse af, om nogen har *væsentlige, begrundede indvendinger* mod det stillede forslag, og derefter en fælles, kreativ proces for at bygge bro mellem forslaget og indvendingerne.



I denne figur er faserne illustreret som trin på en trappe, som løfter gruppens dialog, indtil den kan passere over alle indvendinger.

Alle beslutninger skal evalueres efter en tid. På figuren er den vist som en tid efter beslutningen, hvor beslutningen prøves i praksis. Derefter følger en ny trinvis proces, evalueringen, hvor beslutningen tages op igen og forbedres efter behov.

I sociokrati skaber man samtykke ud af uenigheden ved at *bede* om indvendinger og byde dem *velkommen* som "fremspirende, ny visdom", som kan forbedre forslaget. Det gør sociokratisk konsent afgørende forskellig fra almindelig konsensus. Her har man ganske vist ret til som enkeltperson at *blokere* en beslutning; men processen kan ikke altid løse blokeringen, og derfor er en blokering nok respekteret, men sjældent velkommen.

Der findes adskillige sociokratiske samtykkeprocesser. De er forskellige mere eller mindre komplicerede variationer af den simple proces, som man kan bruge til at vedtage et referat: "I har set referatet. Er der nogen væsentlige, begrundede indvendinger?" - efterfulgt af korrektioner af referatet, indtil indvendingerne falder bort.

Dette kursus dækker fem sociokratiske samtykkeprocesser: Tre beslutningsprocesser og to evalueringsprocesser. Vi begynder med samtykke ved ét forslag.

Procedure 1: Samtykke/konsent ved ét forslag

1. **Præsentation af forslag:** Initiativtager/forslagsstiller taler.
2. **Opklarende spørgsmål.** Øvrige deltagere stiller spørgsmål. Initiativtager får ordet til at besvare hvert spørgsmål, efterhånden som det stilles. Hvis der er noget initiativtager ikke har tænkt på, kan han/hun svare: "Det har jeg ikke tænkt på". Han/hun skal ikke rode sig ud i improvisationer.
3. **Reaktionsrunde.** Reaktionen på forslaget. Ordet frit. Tal helst (men ikke nødvendigvis) kort: "Jeg kan (ikke) lide forslaget, fordi ..."
 - (Evt.: Facilitator kan invitere initiativtager til at lave små rettelser af forslaget, eller hvis der åbenbart er behov for mere udvikling, til at trække det tilbage til senere behandling).
4. **Indvendinger.** Kortlægning af indvendinger (også kaldet konsent-runde):
 1. Facilitator spørger: Hvem har **begrundede, tungtvejende indvendinger** mod forslaget?
 - Facilitator eller sekretær rejser indvending hvis forslaget mangler evalueringsdato eller evalueringskriterier eller er i strid med politikker som allerede er vedtaget.
 - I stedet for en talerunde, kan man bruge håndtegn til at vise indvending/ingen indvending
 2. Hvilke indvendinger har I? Facilitatoren skriver stikord, samt indvenderens navn.
5. **Integrationsrunder:** Én indvending ad gangen: Hvordan kan vi i fællesskab forbedre forslaget, så det imødekommer *denne* indvending?
 1. Efter hver ny version spørges først indvenderen, om indvendingen nu falder bort, og dernæst forslagsstilleren om forslagets idé stadig er intakt. Derefter tjekkes om der er opstået nye indvendinger hos resten af gruppen.
6. **Fejring.** Når alle indvendinger er indarbejdet i forslaget fejres resultatet på en god vis.

Forslag:

- Politik om skofri zone. "Udendørs fodtøj skal tages af i entreen."
- Politik om uskrevne regler: "Uskrevne regler gælder ikke mere. Regler som gælder, skal fremover være synlige, d.v.s skrevne, så nye medlemmer hurtigt kan lære dem at kende. Gode uskrevne regler kan foreslås, vedtages og føres ind i logbogen."

Vision, mission og mål (VMM eller eng. VMA)

Endenburgs sociokrati (SKM) bruger nogle velkendte ord til at udstikke den retning, man vil arbejde i, og som systemets selvkorrektion skal rette ind efter. De sociokratiske definitioner er klarere end mange andre steder:

Vision: Vi ser *ud i fantasien*, og beskriver hvordan *verden* ser ud, når arbejdet er gjort. Visionen skal være *bred*, så den kan inkludere alle deltagernes drømme.

Mission: Vi ser *indad, på os selv*: Hvad vil vi *gøre*, for at realisere visionen? Hvilke slags *aktiviteter* behøves, hvilke færdigheder behøver vi, og er vi medarbejdere nok og de rette til det arbejde?

Målet skal være smalt og skarpt. Det skal bruges til at tage og korrigere beslutninger efter. (Det skal visionen ikke; den har en anden funktion). "SMART": Specifikt, målbart, opnåeligt, realistisk og tidsbundet.



Hvis en kreds har problemer med samarbejdet, antager man i sociokrati, at det skyldes, at der ikke er tilstrækkelig klarhed om et fælles mål, og at to vanskeligt forenelige opfattelser af målet kommer i konflikt. Når det sker kan træder kredsens moderkreds til og gennemgår det mål den har sat for datterkredsen. Måske skal målet rettes; måske skal folk med forskellige mål ikke arbejde så tæt sammen. Måske skal de forskellige delmål uddeles til to forskellige kredse.

VMM for min rolle som kursusleder her: Vision: Jeg ønsker at bidrage til en verden hvor fællesskabet står meget stærkere, og hvor sociokratiske metoder har erstattet forældede metoder, så folk samarbejder bedre, folket er samlet og folkestyret realiserer folkets fælles ønsker.

Mission: Jeg forbereder kurset og underviser på det.

Mål:

- Jeg vil berøre alle de grundlæggende elementer i sociokratiet.
- At I deltagere går herfra med i det mindste den viden, at sociokratiet tilbyder et helt nyt samarbejds- og styresystem, samt har lyst til at lære mere om det.
- At I deltagere bliver tilfredse med balancen mellem teori og praktiske øvelser.
- At vi udveksler kontaktoplysninger, så alle kan danne netværk, hvis de ønsker det, og så I kan få invitationer til senere kurser.

Ved kursets slutning vil vi gennemføre en rollefeedback, hvor vi vil undersøge, om jeg har nået disse mål.

En væsentlig forskel på Endenburgs sociokrati SKM og de nyere varianter holokrati og sociokrati 3.0 angår den funktion, som VMM har i SKM – at drive fremad og angive retningen.

Holokrati bruger ikke VMM, men tillader i stedet formål at være svagt definerede. Det kan faktisk fungere glimrende, hvis man har en andre ting på plads, især klare kriterier for at en indvending er gyldig. Se forslag 9 om politik C.

Sociokrati 3.0 griber formålet an på en helt tredje måde: Her bruges udtrykket ”motiv” (eng.: ”driver”), som er en erklæring bestående af to dele:

- En faktuel beskrivelse (hævet over diskussion) af en situation eller et forhold.
- Et eller flere behov, hvis opfyldelse vil gavne organisationens arbejde eller medlemmer.

Kendere af ikke-voldelig kommunikation kan måske genkende disse grundbegreber. Et motiv/en driver skal bare artikulere det åbenlyse. Det er meget enklere at samtykke om et motiv end at udvikle en VMM, og de kan bedre artikulere sådanne behov, som for nogle deltagere ikke opleves som visioner, men f.eks. som følelser.

Dannelse af roller og valg til dem

Fælles samtykkebeslutninger skaber gode *principielle* beslutninger (politikker), men i og med, at det er fællesbeslutninger har de også ulemper, især omkostninger i tid (mandetimer) og besvær (med at arrangere møder).

Operationelle beslutninger, d.v.s. daglige beslutninger, præget af den aktuelle situation, som ikke danner mønster for fremtiden, tages i reglen bedst, hurtigst og billigst af én person fordi han/hun har fingrene nede i dejen eller er valgt til sin rolle for sin ekspertise.

I sociokrati danner begrebet ”rolle” overgangen mellem principielle beslutninger og operationelle beslutninger. En rolle er ikke en titel. Man bliver ikke ansat fast i en rolle og man bliver ikke forfremmet. Man bliver valgt til roller, og man kan have lige så mange roller, man magter at dække

tilfredsstillende, og de kan være overalt, lige fra den kreds, hvor de strategiske planer lægges, og til en helt konkret arbejds-kreds i den modsatte ende at organisationen.

Etableringen af en rolle består af to beslutninger:

- Først definerer man i *fællesskab* en rolle med
 - formål,
 - opgaver (ansvar) – hvad *gør* personen i rollen (beskriv med verber)? og
 - eventuelle privilegier (domæner), set fra organisationens behov. Rollen får dermed et veldefineret mandat til at tage operationelle beslutninger på fællesskabets vegne.
 - Ønskede kvalifikationer.
 - Tid til evaluering.
- Derefter *vælger* man i fællesskab en person til rollen. Senere igen giver man feed-back til begge beslutninger og her kan man definere rollen om, aftale træning af rollehaveren, eller man kan vælge en anden person.

Dette giver rollen ”halv-autonomi” og rammer præcis balancen mellem magtfulde, dårligt definerede titler og flade strukturer, hvor folk måske påtager sig opgaver og ansvar, men ikke får mandat, så de i stedet løbende skal bede et fællesmøde om mandat til beslutninger.

Hvis der er et forslag om en rolle, kan defineringen ske med procedure 1. Til valget bruges procedure 2

Procedure 2: Sociokratisk valg - valg ved samtykke/konsent

Denne proces bruges mest ved personvalg til en rolle; senere ser vi, hvordan den kan bruges af en gruppe til at vælge mellem et antal alternativer.

Ved personvalg vil man *undgå* at nogen melder sig frivilligt, og det skal facilitator gøre opmærksom på inden nogen fristes til at gøre det. Hvis nogen meget gerne vil have rollen, er det storartet; men de skal vente til processens nomineringsrunde og der nominere sig selv. På den måde får man flere personer i spil og hvem der bliver valgt afhænger af *begrundelserne*, ikke af hvem der melder sig først.

1. **Rollen beskrives.** Man refererer til den beslutning som tidligere er truffet om at oprette rollen og dens formål, opgaver, domæner, ønskede kvalifikationer. Alle valg skal være tidsbegrænsede Tidsramme til næste rolleforbedrings-feedback.
2. **Nomineringsrunde:** Alle i kredsen *nominerer* en person med en seddel: ”Jeg nominerer til rollen”
3. **Runde: Høst af begrundelser:** Facilitatoren oplæser nomineringerne og spørger for hver seddel nominator om begrundelsen for nomineringen.
 - 3a (Eventuelt): Supplerende oplysninger, især om en nomineret er afskåret fra at påtage sig opgaven.
4. **Runde: Ændre nomineringer:** Facilitator inviterer alle: Er der nogen, der efter at have hørt begrundelserne, ønsker at ændre deres nominering?
5. **Runde: Høst begrundelser for ændringer.**
6. **Forslag:** Facilitator stiller et *forslag* om en kandidat ud fra en vurdering af, hvem der med de givne begrundelser kan udfylde rollen tilfredsstillende. Facilitator begrunder sit forslag.
7. **Indvendinger:** Runder for indvendinger. Ved indvendinger kan man søge løsninger ved at tilføje noget til rollen, ændre tidsrammen eller andre kandidater.
8. **Valg og fejring:** Når der er samtykke fra hele gruppen er forslaget vedtaget og kandidaten *valgt*.

NB: Vær omhyggelig med at skelne mellem delprocesserne *nominering*, *forslag* og *valg*. Hvis man ikke gør det, kan nogen let blive bekymrede over facilitatorens indflydelse og skabe unødvendig modstand i processen. I pkt 6 skal facilitator vurdere opgaven, feltet og begrundelserne og stille et *forslag*. Dette forslag er *ikke* kredsens valg (selv om det måske bliver det senere) og bør ikke kaldes et "valg". Hold fast i ordet "forslag". Valget er først sket, når alle har haft lejlighed til at rejse indvendinger og alle indvendinger er imødekommet. I den proces kan man jo ende med en anden person end facilitatorens første forslag.

Denne procedure bruges mest til at vælge personer til roller; men den kan fint bruges til andre valg mellem flere alternativer, der udelukker hinanden.

- For eksempel blev den brugt på Radio 24syv's antidemokratiske festival til en afgørelse om, hvor i Danmark et udendørs arrangement skulle holdes, som havde kostet måneders diskussion. Deltagere i studiet og på telefon nominerede *steder* og gav begrundelser. Efter begrundelserne fik deltagerne lejlighed til at ændre nominering, og defter stillede facilitator et forslag. Deltagerne kom med deres indvendinger og en beslutning blev formet, det tog ca. 15 minutter.
- Proceduren kan bruges, når små grupper skal formulere tekster/resolutioner i fællesskab. Formålet oplæses, deltagerne skriver et forslag til tekst som deres første nominering. Alle læser alle forslag, hvorefter man kan vurdere, at en anden har løst opgaven bedre end ens eget forslag, og man ændrer nominering og begrundet det. Facilitator stiller et forslag og indvendingerne kan i reglen løses ved små ændringer i teksten, så punkter som mangler i forslaget bliver medtaget.

Øvelse 2. (Nogle af de følgende øvelser er fra et "Konsentspil", som er et rollespil, udviklet af det hollandske Sociokrati-institut i Rotterdam. Deltagerne spiller sig selv i en fortælling, hvor de har fået lov at bebo en stor, ældre villa på den betingelse, at de vil tage deres beslutninger i fællesskab med sociokratiske metoder).

Situation: Det selskab som ejer vores hus, har sendt os et brev, hvor de beder os beboere om at vælge nogen til at repræsentere os i forholdet til en fællesorganisation for boligselskaber.

2 A. Her er et forslaget til rollen ret løst defineret: "Repræsentantens opgave er at arbejde for beboernes interesser og at være deres kontaktperson til en fællesorganisation af husejere og boligselskaber."

Brug procedure 1 til at skærpe beskrivelsen af rollen så den har formål, opgaver, evt. domæner, tidsramme og ønskede kvalifikationer.

2 B. Vælg en person til rollen og brug procedure 2.

En god vejledning af ikke-sociokratiske oprindelse er "rådet beslutning" (Advice-process): Når man har mandat til at træffe en beslutning, bør man indhente udtalelser fra to

Procedure 3: Udvikling af forslag, når der ikke er noget forslag endnu.

Denne proces er ikke beskyttet af princippet om én ting ad gangen, og facilitator skal passe på, den ikke løber ud i for mange forgreninger. Det kan han/hun gøre ved at lægge tidsrammer for faserne og være klar til at indføre etablering af rolle og delegering, hvis materialet truer med at blive for stort.

1. **Præsenter** emnet.

2. **Spørgsmål:** Indsaml aspekter og interesser som en liste af *spørgsmål*.
 - Sorter dem i 2 grupper: Spørgsmål, som skal besvares ved undersøgelse, og spørgsmål som skal besvares ved beslutning.
 - *Afslut ved at spørge, om der er indvendinger mod at listen er god nok at gå videre med.*
3. **Mulige svar og løsninger:** Indsaml forslag til svar og løsninger på de stillede spørgsmål.
 - *Afslut ved at spørge, om der er indvendinger mod at listen er god nok at gå videre med.*
4. **Tuners.** Vælg deltager **til et lille udvalg**, som loyalt og neutralt skriver forslaget sammen. Aftal hvornår forslaget skal fremsættes. Mindre forslag skrives sammen i en pause. Ved større forslag udsættes færdigbehandlingen til et senere møde.
5. Derefter går det til beslutning ved procedure 1.

Denne procedure har ikke nogen særlig evalueringsproces. Evalueringen sker når forslaget er vedtaget ved procedure 1 og prøvet af i praksis.

Øvelser:

Situation A: I kanalen bag vores hus ligger en gammel træbåd, ejeren er ukendt. Gennem flere år har den ikke været brugt, og ingen her kender dens tilstand særlig godt. Et medlem af fællesskabet har vi bemærket at der i flere dage har boet et ungt par i den og talt med dem. De er udlændinge, og vi ved ikke om de er i landet legalt. De har spurgt os om vi vil give dem elektricitet gennem et kabel fra en udendørs stikkontakt bag på huset.

Situation B: Familiesag: Den gamle bedstemor er syg og indlagt til operation for kræft. Sygdommen er livstruende og sygehuset forudser, at der kan komme situationer, hvor hun ikke selv kan træffe beslutning om fortsat behandling. Sygehuset beder familiemedlemmerne svare på, hvem de kan henvende sig til og få en beslutning på familiens vegne.

To slags møder: Principmøder og arbejds møder

Fælles, principielle beslutninger tages på ”principmøder” (”governance meetings/circle meetings”), og kun dér. Personer kan tage de operationelle beslutninger de har mandat til, når det passer dem.

Så ofte man har brug for at samles om operationelle spørgsmål, holder man et ”arbejds møde” (”operational/ tactical meeting”). Det er et ”høvdinge-møde”, hvor deltagerne konsulterer hinanden, men tager deres beslutninger selv. Enhver samtale om operationelle beslutninger kan ses som et arbejds møde.



Princip-beslutninger bestemmer ikke noget konkret i øjeblikket. I stedet bestemmer de en ensartet måde på, hvordan beslutninger skal træffes i fremtiden. Operationelle beslutninger tages under indtryk af situationen her og nu, og de binder ikke til at gøre det samme i en tilsvarende situation.

I visse situationer kan en operationel beslutning have så store konsekvenser for fremtiden, at den i praksis virker som en politik: F.eks. skal en bygning rives ned? I så fald kan man enten tage en

samtykkebeslutning om sagen, eller rollehaveren kan bede om at få tjekket at han faktisk kredsen faktisk støtter hans/hendes mandat også i dette tilfælde.

Strukturen for de to mødetyper er forskellig (der er ret frit slag her; min fremstilling er fra Holakrati). Den afgørende forskel er, at på principmøder tager man principielle beslutninger (politikker, roller, personvalg, oprettelse af underkredse. r:

Principmøder (Circle Meetings/Governance Meetings):

1. Check-in runde. Hver deltager taler kort, lægger distraktioner til side og melder sig klar.
2. Facilitator eller sekretær oplyser tidsrammer for mødet.
3. Godkendelse eller oprettelse af dagsorden. (Referat, er en fast rolle: Sekretær)
 1. Behandling af principbeslutninger.
 2. Hvis der dukker operationelle spørgsmål eller forslag op, besluttet de ikke direkte. De afspejler dog formentlig uklarhed om principper eller delegering, så man undersøger eventuel principiel uklarhed og afklarer den.
4. Check-ud-runde: Hver deltager taler kort om eventuelle forslag til forbedring af følgende møder. Ingen diskussion.

Operationelle møder (Operational Meeting)

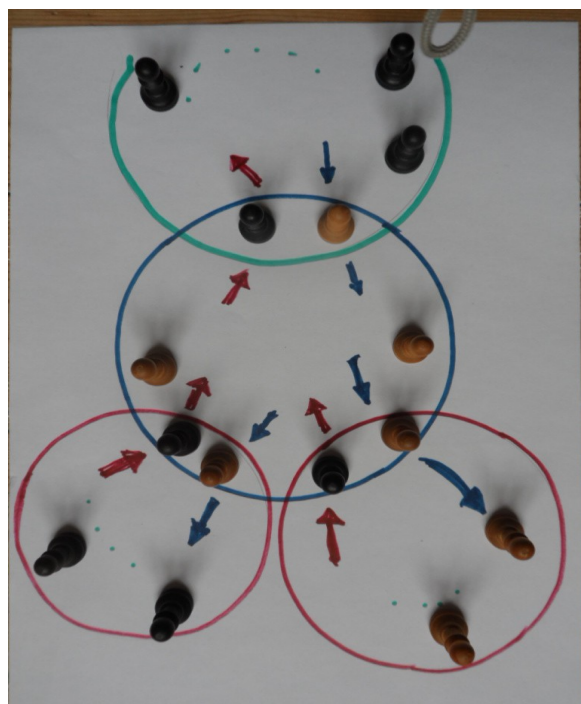
Hver deltager tager egne noter om ønskede initiativer. Vent ikke på referat.

1. Check-in runde
2. Orientering om arbejders fremgang. Gennemgange af eventuelle tjeklister og tal.
3. Nyt fra projekter (Kun nyt. Ikke status, med mindre nogen spørger). Ingen diskussion.
4. Håndtering af aktuelle problemer. Godkendelse eller oprettelse af dagsorden, kun stikord.
 1. Facilitator spørger initiativtager til punkt på dagsorden: ”Hvad behøver du?” Initiativtager henvender sig efter behov til andre og beder om oplysninger eller hjælp.
 2. Sekretær fanger idéer til næste-handlinger og projekter, og hvem der eventuelt påtager sig dem.
 3. Facilitator spørger initiativtager ”Fik du hvad du behøver?” og går videre:
5. Check-ud-runde: Hver deltager taler kort om eventuelle forslag til forbedring af følgende møder. Ingen diskussion.

Øvelse. Vekselvirkning mellem principmøde og arbejds møde, hvor vi hhv. arbejder *på* organisationen og på det daglige *i* organisationen.

Kredse

Hvis det arbejde som skal uddelegeres, er for meget til én rolle/person, danner man en underkreds eller datterkreds. Også datterkredsens definition omfatter en rolle, nemlig en ”tovholder” og kredsen vælger en person til rollen. Arbejdets formål, opgaver og domæner gives til kredsen. Også kredsen er halv-autonom: Den tager sine beslutninger selv – men inden for de rammerne som den blev skabt med. Tovholderen begynder som leder; men hans/hendes første opgave i kredsen er holde det første principmøde som



gennem samtykkebeslutninger begynder at lede og fordele arbejdets opgaver, mandater, ressourcer og eventuelle (datter-)datterkredse.

Dobbeltled

En obligatorisk rolle for en datterkreds er en ”repræsentant” til datterkredsens moderkreds. Til denne rolle vælger datterkredsen en anden person end tovholderen, og repræsentanten skal fremover deltage i moderkredsens principmøder med samme rettigheder som dens øvrige medlemmer. Datterkredsen bestemmer selv om den vil vælge ny repræsentant og hvornår, og hvis det er hensigtsmæssigt, kan den vælge to repræsentanter.

En meget vigtig virkning af dette er, at repræsentanten kan give feedback sin ligemand til den person, som er datterkredsens tovholder, og repræsentanten kan samtykke i hans/hendes genvalg, sætte betingelser eller lade være.

Vanskeligheder i datterkredsen

Hvis moderkredsen bemærker, at datterkredsen ikke virker i overensstemmelse med sine mål, må moderkredsen ikke blande sig direkte i kredsens arbejde. Moderkredsen skal tage sit eget ansvar og forsøge at ændre på de ting, den *skal* beslutte om: Datterkredsens mål, dens opgaver, dens domæner og valget af tovholder. Hvis der er samarbejdsproblemer, antages det i sociokrati, at det skyldes at der er flere uforenelige mål på spil. Det moderkredsens ansvar at definere kredsens mål klart. Hvis forskellige mål ikke kan forenes i én kreds, men alligevel kan tjene organisationen, kan moderkredsen ændre delegeringen ved at oprette to kredse med hver sit mål.

Hvis en datterkreds ikke kan løse et samarbejdsproblem i løbet af to principmøder, skal den involvere moderkredsen. Til den lejlighed kan den vælge to repræsentanter. Derved får moderkredsen direkte kendskab til datterkredsens dynamik.

Hovedkreds og topkreds

Den kreds, som samler organisationens forgreninger, og hvor medarbejderne drøfter de mest langsigtede visioner, mission og mål, kaldes ”hovedkredsen” (General Company Circle, GCC). I en rigtig sociokratisk organisation har også hovedkredsen en moderkreds, som kaldes topkredsen. Systemet i kredsene er jo, at datterkredsens moderkreds udgør den første større sammenhæng, de er en del af. Hovedkredsens er medlemmer af organisationen, og dens moderkreds svarer lidt til bestyrelsen eller et ”advisory board” i et firma.

Dette niveau består derfor af mennesker, som repræsenterer dele af den større sammenhæng, organisationen lever i: Ekspertise relevant for organisationen, repræsentanter fra andre beslægtede organisationer, personer som repræsenterer lokalområdet og så videre.

Topkredsen kan justere organisationens overordnede mål, så den spiller bedre med i den større samfundsmæssige sammenhæng, og topkredsen vælger tovholder (CEO) for organisationens hovedkreds, ligesom hovedkredsen vælger en repræsentant til at sidde i topkredsens principmøder.

Samtykkeproces 4: Feedback på politik:

1. Oplæs den besluttede politik og evalueringskriterier.
2. En eller flere runder med spørgsmålet: ”Hvordan har denne beslutning virket i forhold til kriterierne?”
3. Er der nogen indvendinger mod at fortsætte med politikken uændret?
4. Integration af ændringsforslag.

Samtykkeprocedure 5: Rolle-feed-back

- Feed-back-gruppe mødes.
 - personen i rollen, som skal modtage feedback
 - 1- 2 personer fra samme kreds.
 - Tovholder i kredsen
 - 1 – 2 personer fra datterkreds
 - En person tjener som facilitator.
- Gruppen gennemgår rollebeskrivelsen som den var ved valget.
 - Tidsramme, ansvar, beføjelser og ønskede kvalifikationer.
- Personen nævner selv vellykkede aspekter af sit arbejde hidtil.
- Gruppemedlemmer nævner vellykkede aspekter af arbejdet hidtil.
- Personen nævner ønskelige og mulige forbedringer
- Gruppemedlemmer nævner nødvendige forbedringer
- Personen opsummerer ønskelige forbedringer og foreslår en plan til at opnå dem. Forslaget kan omfatte bidrag fra andre kredsmedlemmer.
- Samtykkerunde vedtager den foreslåede plan, eventuelt efter forbedring.
- Personen gennemgår planen sammen med kredsen og tovholder en uge efter gruppemødet.
 - Hvis personen er kredsen og tovholder, gennemgås planen med tovholderen fra moderkredsen.
- Planen går til moderkredsen for at få dens samtykke. Hvis moderkredsen samtykker, er planen vedtaget. Ellers forbedrer moderkredsen planen og dermed er planen vedtaget.

Facilitatorrollen

Sociokrati kræver mere af mødelederen end mange demokratiske grupper gør. Til forskellige formål skal facilitatoren kunne vælge mellem og lede adskillige forskellige procedurer.

Facilitatoren skal desuden rejse indvendinger hvis man er i færd med at beslutte noget, som går imod det sociokratiske grundlag eller nogen af de aftaler man allerede har indgået.

Facilitatoren er stadig part af kredsen og skal ikke være neutral i de spørgsmål, der behandles. Når gruppen er tryk ved systemet giver det ikke problemer; men det kan gøre det indtil alle er fortrolige med sociokrati.

Tips til facilitering af indvendinger

- Håndtegn for ”Ingen indvendinger” eller ”Jeg har en indvending”.
- Spørg indvenderen, om han/hun kan foreslå en tilstrækkelig forbedring.
- Facilitator foreslår en forbedring.
- Runde(r): Hvordan kunne du løse dette?
- Korte dialoger i grupper af to eller tre deltagere.
- Fri diskussion med det formål at bygge bro mellem forslaget og den konkrete indvending.
- Kan vi lave et eksperiment for en kortere periode?
- Send til en anden kreds (datterkreds, moderkreds, hjælpe-kreds, udforskningskreds) med høstede indvendinger.

Den sociokratiske logbog

Sociokratiets princip om ligestilling kan kun realiseres, hvis alle har lige adgang til information. Derfor er ligestillingen tæt forbundet med *åbenhed* (transparens) om alle nye og gamle beslutninger. Fuld adgang til gamle referater er ikke nok, for det er urealistisk for nye medlemmer af en kreds at læse det hele for at finde ud af, hvad der er besluttet, ændret, annulleret og evt. genetableret, og uden let adgang til at alle de beslutninger, som gælder her og nu kan nye medlemmer af en kreds ikke blive ligestillet med medlemmer af højere anciennitet.

Logbogen, den sociokratiske dokumentation af beslutningerne for hver kreds skal derfor både indeholde

- en almindelig samling kronologiske mødereferater og
- en opdateret oversigt over de beslutninger, som gælder lige nu: Politikker, rollebeskrivelser, personer, som udfylder rollerne, samt oversigter over organisationens kredse og deres indbyrdes forbindelser (dobbeltded), og deres formål, opgaver og domæner etc.

Med den sociokratiske logbog kan et nyt medlem orientere sig om, hvad der gælder lige nu og tage stilling til, om han/hun samtykker i det eller vil foreslå ændringer.

Eksempler på forslag, som grupperne kan behandle hvis de ikke lige selv har et forslag at behandle.

1. Politik om uskrevne regler.
 - *Formål: Øge ligeværdighed og gennemsigtighed.*
 - *Uskrevne regler gælder ikke.*
 - *Hvis man ønsker at kunne forvente noget bestemt af nogen, kan man stille forslag om det, og hvis der er samtykke til det, få den vedtaget. Hvis forslaget opnår samtykke bliver det skrevet ned i en logbog over aftaler.*
2. Etablering af en rolle som facilitator
 - *Formål: Sikre mødeledelse i kredsen som stemmer overens med sociokratiets principper.*
 - *Opgaver:*
 - *Facilitere kredsens møder (principmøder og arbejdsmøder)*
 - *Efter behov hjælpe datterkredse med supervision af møder og referater*
 - *Formidle viden ved at svare på spørgsmål og efter behov studere sociokrati ved læsning, kursusdeltagelse og netværksarbejde med andre sociokratisk interesserede.*
 - *Ingen domæner (særligt mandat eller adgang til ressourcer).*
3. Forslag om at udvikle en fælles ramme for et sociokratisk rollespil. Vælg procedure 2 til valg mellem flere alternativer og brug metoden som tekstudviklingsproces.
 - I skal beskrive en sammenhæng, hvor I er blevet bragt sammen og skal oprette et samarbejde. Træf en samtykkeafgørelse om en fortælling, som giver mulighed for at udvikle en organisation med
 - formål (visioner, missioner, mål),
 - fælles aftaler om politikker,
 - roller, som får delegeret bestemte beslutningsmandater og ressourcer
 - valg til roller
 - arbejdsgrupper, som får delegeret beslutningsmandater og ressourcer.

- Brug fantasien. Skriv hver 5 linier om f.eks. at I er skyllet op på en øde ø, skal danne et bageri i Ghana, en modstandsgruppe under et diktatur, en friskole, et økosamfund, en fiskerorganisation i Somalia, et konsulentfirma med speciale i sundhedsorganisationer som sælger kurser til regionerne – eller noget helt niende.
 - Brug jeres små fortællinger som nomineringer i procedure 2 og træf en afgørelse om hvilken historie I vil bruge som fortælling i et rollespil.
4. Etablering af en rolle som sekretær. Rollen som sekretær omfatter
- *Formål: At sikre at kredsens beslutninger bliver dokumenteret, registreret og formidlet hensigtsmæssigt.*
 - *Opgaver: Sekretæren...*
 - *Planlægger møder, inviterer deltagere med besked om tid, sted og dagsorden.*
 - *Tager referater under kredsens møder.*
 - *Holder kredsens database opdateret.*
 - *Hjælper andre så de kan få adgang til kredsens data.*
 - *Tolker beslutninger og politikker på anmodning.*
 - *Domæner (særligt mandat eller adgang til ressourcer):*
 - *Har som den eneste adgang til at skrive i kredsens data.*
5. Politik om logbøger
1. *Formål: Øge ligestilling og gennemsigtighed.*
 1. *Til sekretærens opgaver tilføjes: Vedligeholde (eventuelt oprette) og en logbog, som omfatter:*
 1. *Almindelige referater fra principmøder og arbejdsmøder (i kronologisk orden).*
 2. *En opdateret oversigt over de politikbeslutninger, som er i kraft nu.*
 3. *En oversigt over kredsens roller med oplysning om*
 1. *Rollens formål, rollens opgaver (ansvar) og domæner (ressourcer og mandater, som er uddelegeret til rollen)*
 2. *Navnet på den person, som har rollen nu.*
 2. *En oversigt over kredsens nærmeste kredse (moderkreds og datterkredse) med oplysninger om disse kredses formål, opgaver og domæner.*
 6. *Forslag om politik om "Ordbog over organisationens lokale sprog"*
 1. *I organisationens åbne arkiv oprettes en database ved navn "Ordbog over organisationens lokale sprog" med beskrivende artikler og definitioner af ord, navne og begreber som bruges i organisationen, og som formodes eller allerede har vist, at de kan give anledning til misforståelser.*
 2. *Der oprettes en rolle som ordbogsredaktør*
 1. *Formål: At holde ordbogen opdateret.*
 2. *Opgaver: Ordbogsredaktøren: Redigerer ordbogen efter behov.*
 3. *Domæne: Ordbogsredaktøren kan som den eneste ændre i ordbogen.*
 3. *Evt.: Valg til rollen som ordbogsredaktør.*

Politikker til at effektivisere møderne ved at reducere antallet af indvendinger, som ikke er tungtvejende nok eller ikke er relevant begrundede.

7. Politik A om kriterier for gyldige indvendinger.
 - *Formål: Give deltagerne en enkel måde at vurdere om en indvending er "tungtvejende".*

- Vejledning til beslutningsdeltagere: Når man overvejer, om ens bekymring er tungtvejende nok, skal man spørge sig selv ”Er forslaget godt nok lige nu (det aktuelle behov) og sikkert nok at prøve?” Hvis man mener at forslaget er det, bør man ikke rejse en indvending, men eventuelt notere sin bekymring med henblik på at udvikle et andet forslag.
8. Politik B om kriterier for gyldige indvendinger.
- Formål: Give facilitatoren virkemidler til at navigere mødet uden om indvendinger, som ikke tjener organisationens formål.
 - For at en indvending kan være gyldig skal den *enten*
 - begrunde, hvorfor vedtagelsen af forslaget gør det vanskeligere eller umuligt at arbejde for et bestemt af organisationens vedtagne formål, eller
 - hvorfor vedtagelsen af forslaget gør det vanskeligere eller umuligt for indvenderen eller andre personer at arbejde for organisationens formål.
9. Forslag om politik C om kriterier for gyldige indvendinger (Disse er standard i holakrati).
- Formål: Give facilitatoren virkemidler til at navigere mødet uden om ukonstruktiv diskussion uden at behøve henvisning til bestemte formål.
 - En indvending er gyldig, ...
 - hvis den forklarer hvordan vedtagelsen af forslaget skaber et problem, som skader eller hæmmer et arbejde i organisationen. (Det er *ikke* en gyldig indvending, at indvenderen har et bedre forslag).
 - hvis vedtagelsen af forslaget skaber et *nyt* problem. (Det er ikke en gyldig indvending, at forslaget ikke løser et andet, *gammelt* problem).
 - Hvis indvendingen er baseret på allerede kendte oplysninger. En indvending baseret på en bekymring, men ikke er baseret på kendte oplysninger, er ikke gyldig *medmindre* det, man frygter, forventes at ske meget snart og før man har næste møde og kan ændre kurs, når man *får* kendskab til pålidelige oplysninger.
 - Hvis indvendingen angår ens egen rolle. En indvending er ikke gyldig, hvis den rejses på vegne af en, som ikke selv rejser indvending.
 - Hvis den udtrykker, at forslaget er i strid med andre beslutninger i organisationen. Hvis det er tilfældet, må disse andre beslutninger ændres, før forslaget kan vedtages.

De følgende øvelser er fra et ”Konsentspil”, som er et rollespil, udviklet af det hollandske Sociokrati-institut i Rotterdam. Deltagerne spiller sig selv i en fortælling, hvor de har fået lov at bebo en stor, ældre villa på den betingelse, at de vil tage deres beslutninger i fællesskab med sociokratiske metoder.

10. *Boligselskabet har fremsendt et forslag om at fællesskabet i 2 uger modtager en gæst som ønsker at lære den praktiske side af at bruge sociokrati. Fællesskabet har boet i huset i en måned. Den omtalte gæst er under uddannelse i ledelse og administration og tager et kursus i sociokrati på det lokale universitet. Saml argumenter, træf en beslutning og formuler et svar til boligselskabet.*
11. *Du ønsker at spille musik på dit eget værelse og gør det af og til. Det giver nogle modvillige reaktioner fra de øvrige beboere. Formuler et forslag om en aftale og træf en beslutning.*

12. *Lige ved huset er en parkeringsplads til én bil. På vejen, hvor huset ligger, er et parkeringssystem med betaling for parkeringspladser og beboere i husene har ikke særlige rettigheder. Ti minutters gang fra huset er der parkeringsplads til en bil med fri parkering. Af og til opstår spændinger om parkering. Formuler en politik for parkeringspladsen.*
13. *I huset bor en kat ved navn Bella. Hun har boet der siden før de nuværende beboere flyttede ind. Kan Bella blive i huset?*

Hvis du vil vide mere:

Søg på internettet efter sociokrati på de sprog du kan læse: Sociocracy, soziokratie, sociocratie. Søg direkte i en søgemaskine, søg i Wikipedia og på YouTube, hvor der er mange videoer og små foredrag. Søg også på Holacracy.

Bøger:

1. Ted J. Rau og Jerry Koch-Gonzalez: "Many Voices, One Song. Shared power with sociocracy." Forlag: Sociocracy For All, 2018.
2. John Buck og Sharon Villines: "We the People. Consenting to a Deeper Democracy", Sociocracy.info – 1. udgave 2007 og 2. udgave 2017. Der er stadig lidt kludder med e-forhandlingen af den nye udgave, så spørg efter bogen ved hjælp af ISBN- nummeret: 978-0-9792827-3-7
3. Gerard Endenburg: "Sociocracy as social design" Eburon Delft 1998
4. Brian Robertson: "Holacracy. The New Management System for a Rapidly Changing World". Henry Holt and Company, New York 2015.
5. Frederic Laloux: "Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse. Fra organisation til organisme". Forlaget I AM, 2015.