



De macht van het argument boven de macht van de meerderheid

Sociocratie

Efficiënte vergaderingen, gedeelde verantwoordelijkheid, draagkracht en een betere uitvoering van besluiten. Dat wil iedere organisatie. De sociocratische methode kan helpen dit te bereiken. Het recht op medezeggenschap is gekoppeld aan de plicht tot medeverantwoordelijkheid en geïntegreerd in de organisatiestructuur. Het is medezeggenschap in optima forma. Dat is ook een van de redenen dat de sociocratische kringmethode (SKM) als wettelijk erkend alternatief geldt voor een ondernemingsraad. Ongeveer honderd Nederlandse organisaties hebben de methode inmiddels omarmd. Een gesprek met Annewiek Reijmer, directeur van het Sociocratisch Centrum over deze bijzondere werkwijze.

AUTEUR: ANNETTE MAN-MUL

Geen-bezwaarprincipe

Sociocratie, wat is het en waar komt het vandaan?

“De Nederlandse pedagoog Kees Boeke lanceerde na de Tweede Wereldoorlog sociocratie als ‘derde weg’ tussen de macht van de dictatuur en de in zijn ogen vaak tot machteloosheid leidende versnippering van de

parlementaire democratie. Sociocratie is een samentrekking van het Latijnse woord *socius* (medemens) en het Griekse *kratein* (regeren). Het staat voor een bestuursvorm die uitgaat van de gelijkwaardigheid van individuen. Het belangrijkste principe is dat een besluit alleen kan worden genomen wanneer ieder van de aanwezigen geen overwegend bezwaar heeft.

Dit heet het consentbeginsel (het geen-overwegend bezwaarprincipe). De besluitvorming in een kring gebeurt via beeld-, menings- en besluitvormende rondes. Zo komt ieder aan bod en ontwikkelen meningen zich tot een gedragen besluit. Uiteindelijk hebben individuen zo meer beslissingsbevoegdheid dan in een democratie, waar de meeste stemmen gelden. Sociocratie is in feite de macht van het argument en niet de macht van de meerderheid!”

Wat houdt deze sociocratische kringmethode in?

“De SKM gaat over een aantal regels die ons vrij maken om met elkaar ‘te verkeren’, net zoals verkeersregels helpen om ons vrij te maken om te bewegen. Ook het sociale verkeer begint met veiligheid. Zonder dat durf ik mij niet helemaal te verbinden. Ons sociale verkeer is in deze postmoderne tijd dynamisch, complex en relatief. Dynamisch wil zeggen dat op onvoorspelbare momenten verstoringen of veranderingen optreden. Complex wil zeggen dat het altijd gaat om een samenspel van verschillende dynamische processen en relatief wil zeggen dat er niet één werkelijkheid bestaat, maar dat alle verschillende werkelijkheden samen de werkelijkheid vormen. Als je de werkelijkheid van een individu, minderheid of meerderheid ontkent, ontstaat er een onbestuurbaar proces; een auto gaat kapot, een boom gaat dood en rooibouw op een stukje grond levert het jaar erop een slechte oogst op. Bij mensen werkt dat ook zo. Een roofrelatie is geen duurzame relatie.”

Je spreekt over het consentbeginsel.

Is dat zoiets als een veto?

“Het consentbeginsel garandeert dat ieders werkelijkheid er mag zijn en niet wordt ontkend. Wanneer iemand een overwegend bezwaar heeft is dat geen veto. De vraag is dan wat de bezwaren zijn. En die zijn meer of minder bevorderlijk voor het bereiken van het gemeenschappelijke doel. Daarom wordt het consentbeginsel alleen gebruikt in een kring: een groep mensen die een gemeenschappelijk doel hebben en beseffen dat ze elkaar nodig hebben om dat doel te bereiken.



Annewiek Reijmer is gespecialiseerd in het begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties. Als directeur van het Sociocratisch Centrum en The Global Sociocracy Group, een netwerk van sociocratische trainings- en adviesbureaus, is zij de pionier in het trainen en toepassen van de sociocratische kringorganisatiemethode (SKM). Dit wordt in Engelstalige landen ook *dynamic governance* genoemd. Als gecertificeerd sociocratisch organisatie-deskundige heeft ze wereldwijd leiders begeleid bij het implementeren en juridisch verankeren van SKM in profit- en non-profitorganisaties. Zij verzorgt de opleiding tot gecertificeerd sociocratisch deskundige, waarbij het leidinggeven aan jezelf met de SKM een belangrijk onderdeel vormt. In 1995 ontving zij een prijs van de *European Foundation for Management Development* en het *Centre for Organisational Studies (COS)* in de categorie ‘*Innovations in organisational structures, systems and processes*’ met de case ‘*Sociocracy in Endenburg Elektrotechniek*’.

In de sociocratische statuten staat dat, als je er samen niet uitkomt en er een besluit geboden is, het besluit naar de naasthogere kring gaat, waar een gekozen afgevaardigde uit de groep samen met de leidinggevende aan deelneemt. Maar dat gebeurt zelden of nooit. Men lost het liever zelf op, dan dat de kring zijn 'brevet van onvermogen' tekent. Om terug te komen op je vergelijking: de VN werkt met veto. Als de lidstaten zich samen niet verantwoordelijk voelen voor het geheel, kan men niet samen besluiten. Maar als er een gremium boven zou zitten dat verantwoordelijk is voor deze planeet en dus de beslissing neemt, verwacht ik dat ze wel tot een besluit komen. Als er geen spanning op staat, komt men niet in beweging. Als een land niet medeverantwoordelijk is voor een regio, hebben we een gescheiden proces en we zien hoe moeilijk of niet bestuurbaar het dan is. Er zijn geen ongeldige argumenten. Je kunt niet voor een ander uitmaken of zijn of haar bezwaar overwegend is. Er is geen externe norm, die bepaalt wat goed of slecht is."

Moeten de bezwaren ergens aan voldoen, willen ze gelden als overwegend?

"Er zijn geen criteria voor een overwegend bezwaar, wel argumenten waarom iemand er niet mee kan leven. Kringleden komen niet zomaar met hun bezwaren als ze merken dat ze de voortgang stoppen. Het recht van consent geeft de plicht tot verantwoordelijkheid en dat heeft direct zijn uitwerking op het gedrag van mensen. Ik heb meegemaakt dat een bestuurder genotuleerd wilde hebben dat hij het niet eens was met een besluit! Hoezo samen verantwoordelijk voor de uitvoering?"

Werkt die aandacht op bezwaren niet verlamdend?

"Als er één persoon bezwaren heeft tegen een besluit, dan doen we niet niets. Dan ontstaat er spanning die nodig is om creatief te worden en in beweging te komen. Als we niks doen, nemen we onze verantwoordelijkheid niet en gaat het naar de naaste hogere kring! Men kijkt wel uit!"

**De Sociocratische Kringorganisatie
Methode**

Deze methode biedt een besluitvormingsstructuur die doelgericht samenwerken faciliteert. De structuur wordt toegevoegd aan de bestaande lijnstructuur van de organisatie. Het betekent concreet dat medewerkers ten minste een keer per twee maanden bijeenkomen om beleid te bepalen. Dat beleid vormt het kader waarbinnen functionarissen in de lijnstructuur zelfstandig kunnen beslissen over de uitvoering ervan.

Vier basisregels

De sociocratische kringorganisatie is opgebouwd volgens vier basisregels:

1. consent als regerend principe voor besluitvorming (geen beargumentteerd overwegend bezwaar);
2. een kringstructuur voor beleidsbepaling volgens de bestaande lijnstructuur;
3. dubbele koppeling van kringen;
4. sociocratische verkiezing (open discussie): toedeling van functies en taken volgens het consentbeginsel.

Rebel-lerend tegen macht

Welke persoonlijke ervaringen in je leven hebben jouw overtuigingen in sociocratie gevormd?

"Ik werd een aantal keren geconfronteerd met situaties waarin ik mij machteloos voelde. "Het begon toen ik in een kleine hbs-klas zat op een nonnenschool. Ik behoorde tot de groep van 'rebelse meiden' die in opstand kwam tegen de manier van topdown lesgeven en leren. Ik miste volledig de verbinding tussen docenten en leerlingen. Voor het eerst werd ik mij bewust van machtsstructuren. In diezelfde tijd was er thuis net televisie. Ik weet het nog goed: de honger in India was zo'n wereldprobleem dat de huiskamer binnen kwam.

‘Wat gaan jullie daar aan doen?’ vroeg ik mijn ouders. ‘Daar kunnen we niks aan doen, zo is de wereld nu eenmaal,’ was het antwoord. Hun machteloosheid was voor mij op mijn vijftiende onverteerbaar. Uit solidariteit ben ik toen een actie op school gestart om drie dagen op water en suikerklontjes te leven. Ouders belden de school, ze waren er fel tegen dat hun kinderen zouden ‘hongerden’. Maar wij haalden een paar duizend gulden op!

Na mijn middelbare schooltijd wilde ik ‘de wereld gaan verbeteren’. Ik koos voor een studie maatschappelijk werk en zette me specifiek in voor ‘klemzittende kinderen’, dus leek de Raad voor de Kinderbescherming jarenlang mijn logische werkgever.”

De kerk als machtsstructuur

Je koos in de liefde voor een priester, geen gemakkelijk pad. Wat is de verbinding met sociocratie hierin?

“Het werd mijn tweede confrontatie met macht, nu tegen de kerk als instituut. Misschien was het nog wel meer de strijd tegen de hypocrisie. Ik ervoer geen verbinding tussen de leer en het leven zelf. Mijn geliefde en ik kregen van bovenaf het advies dat een probleem niet bestaat als je er niet over praat. Veel priesters traden uit, maar wij wilden niet ‘of-of’ maar

‘én-én’: dat je én mag ‘zijn’ wie je bent én deel bent van een gemeenschap. Het trouwen met een priester stond voor: ‘we gaan dit ‘instituut’ veranderen...’. Verbinding is in alles wel een sleutelwoord, ook verbinding met de natuur, moeder aarde. We verhuisden naar het platteland waar ik mij volledig toewijdde op een biologisch-dynamische moestuin. Het was een periode van harmonie, de strijd leek gestreden. Ik was immers getrouwd, had twee kinderen en een moestuin!”

Emancipatie

Hoe ging je verder in je ontdekkingsreis?

“Loopt de gelijkwaardige weg naar vrijheid in verbondenheid via de psychologie? Of zit het hem in de structuur van onderdrukking? Dat werden steeds meer mijn belangrijkste vragen. Ik kwam uit bij sociocratie en bij Gerard Endenburg. Ik raakte gefascineerd door de combinatie van de techniek met het sociale en de natuurlijk storende werking van (over)macht. Omdat ik de sociocratische methode wilde toetsen aan andere organisatie-theorieën, ben ik aan de Universiteit van Amsterdam andragologie gaan studeren en specialiseerde ik mij in het begeleiden van veranderings- en leerprocessen in organisaties.

We denken nog
in termen van ‘of-of’,
in plaats van ‘en-en’



De problemen die we nu overal zien, kun je herleiden tot de manier waarop we ons samenleven en werken hebben vormgegeven: ouderwets, statisch en simplistisch. De techniek is allang in een andere fase, maar in het sociale veld zijn we onderontwikkeld. We denken nog in termen van 'of-of', in plaats van 'en-en'. Of topdown of bottom-up, of centralistisch of decentralistisch, of samen of gescheiden, of individu of groep, enzovoorts. Ons samenleven is een samenstel van complexe dynamische processen. Dat stelt andere eisen aan het vormgeven."

Hoe zou het dan bijvoorbeeld in de politiek werken? Waar werkt dit niet, waar wel?

"Vorige week heb ik een bijzondere raadsvergadering voorgezeten van de Utrechtse Heuvelrug over een rapport 'Bruggen Bouwen'. Hierin wordt beschreven hoe je met de consentmethode samen de kloof kunt overbruggen tussen bestuurders en burgers, maar ook tussen bestuurders en ambtenaren. Om het te ervaren is het voorstel met de consentmethode besproken met een delegatie van alle betrokken partijen. Toen is besloten om de raad te adviseren een proefproject te starten. Bedenkingen zijn als randvoorwaarden meegegeven. Men durfde als partij over zijn eigen schaduw heen te stappen, omdat de raad eerder had gekozen voor 'maximale' participatie van burgers en er voldoende besef was van een gemeenschappelijk doel en verantwoordelijkheid.

Het werkt niet als de kring geen gemeenschappelijk doel heeft en er geen veiligheid is, bijvoorbeeld omdat de mensen die de macht hebben niet corrigeerbaar zijn. Maar ook als er niet wordt geleid in de uitvoering. Afspraak is afspraak en als iemand zich daar niet aan houdt moet dat gecorrigeerd kunnen worden. Net als in het verkeer moet ik erop kunnen rekenen dat iemand bij een rood licht stopt."

Je bent een duizendpoot.

Waarom doe je wat je doet?

"Mijn hele werk en leven voelt en gaat als een organisch proces. Ik ben niet extra belast. Dankbaarheid, voor alles wat mij toevalt en waarvan ik leer, speelt daarin een grote rol. Ik zet dankbaarheid om in actie. Nu, als directeur van het Sociocratisch Centrum en The Sociocracy Group (TSG), ben ik volop in ontwikkeling. Dat zet ik in voor de ontwikkeling van het Centrum en TSG. Geld is absoluut geen drijfveer. Een noodzakelijk vet op de botten, niet meer dan dat. Helaas zie ik nog te veel 'organisatorische obesitas' om me heen. Geld is geen doel van een organisatie, daar zit geen klant op te wachten. Het gaat om de betekenis, er moet sprake zijn van een natuurlijke ruil. Sterker nog, als er een 'ontkenningsfactor, een ondermijning of een overwegend bezwaar' is, wil ik me niet verbinden.

Sociocratie is een manier van leven die als professional in je bloed zit. Het heeft zeker bijgedragen aan mijn zoektocht naar vrijheid. Ik geloof dat de hoogste vorm van vrijheid 'vrijheid in verbondenheid' is. Zo bekeken is sociocratie in essentie een middel om mensen te helpen 'vrij' te worden, te zijn wie ze zijn en hun bijdrage te willen leveren aan een groter geheel en daarmee aan een nog groter geheel. Eindig en onbegrensd!" ■

Met dank aan Jikke de Ruiter en Jakob van Wielink

Literatuur

- Endenburg, G. (1981). *Sociocratie, het organiseren van de besluitvorming: Gelijkwaardigheid bij het nemen van besluiten*. Delft: Eburon