

Een Praktische gids om geleidelijk te bouwen aan de ontwikkeling van Agile en veerkrachtige organisaties met Sociocratie 3.0

Bernhard Bockelbrink

James Priest

Liliana David

v2020-05-08-nl-0.1



Inhoud

I. Introductie	6
1. Wat is Sociocratie 3.0?	7
2. Hoe helpt Sociocratie 3.0?	8
3. Invloeden en geschiedenis van Sociocratie 3.0	10
3.1. De Sociocratie 3.0 beweging	12
4. Waarom Sociocratie 3.0?	13
4.1. De naam	14
4.2. Het nieuwe distributiemodel	14
4.3. De Evolutie van de Sociocratische Kring Organisatie Methode	16
5. Patronen en de zeven principes	19
5.1. Patronen	19
5.2. De zeven principes	21
6. Sleutelconcepten om inzicht te krijgen in organisaties	23
6.1. Drivers	23
6.2. Domeinen	24
6.3. Bezwaren	27
6.4. Overeenkomsten	29
6.5. Governance en Activiteiten	30

II. De patronen	33
1. Co-Creatie en Evolutie	34
1.1. Reageren op Drivers van de organisatie	34
1.2. Navigeren via spanning	36
1.3. Drivers van de organisatie beschrijven	36
1.4. Consent Besluitvorming	40
1.5. Argumenten kwalificeren als bezwaren	41
1.6. Bezwaren Oplossen	43
1.7. Overeenkomsten evalueren en doorontwikkelen	45
1.8. Degenen die Geraakt Worden Besluiten	50
1.9. Voorstellen co-creëren	50
1.10. Voorstel Vormen	52
1.11. Rolselectie	53
1.12. Driver Mapping	57
2. Gezamenlijke ontwikkeling	60
2.1. Vraag om hulp	60
2.2. Peer Feedback	60
2.3. Peer Review	61
2.4. Ontwikkelplan	61
3. Zaken die Co-creatie mogelijk maken	64
3.1. Artful participation	64
3.2. De zeven principes aannemen	66
3.3. Waarden vaststellen	66
3.4. Governance facilitator	69
3.5. Overeenkomsten breken	72
3.6. Contract voor succesvolle samenwerking	72
3.7. Transparant Salaris	76
3.8. Ondersteunende rol	77
3.9. Statuten	78
4. Organisaties Opbouwen	79
4.1. Delegeren van invloed	79

4.2. Cirkel	79
4.3. Rol	80
4.4. Koppelen	82
4.5. Dubbele Koppeling	82
4.6. Vertegenwoordiger	82
4.7. Hulpteam	85
4.8. Open Domein	87
4.9. Open Systemen	87
5. S3 binnen brengen	89
5.1. Patronen Aanpassen aan de Context	89
5.2. Ontwikkel een Pull-systeem voor organisatorische verandering	89
5.3. Wees De Verandering	91
5.4. Uitnodigen van verandering	91
5.5. Open ruimte voor Verandering	91
5.6. Continue verbetering van het werkproces	92
6. Overeenkomsten Definiëren	94
6.1. Overeenkomsten vastleggen	95
6.2. Strategie Ontwikkelen	96
6.3. Domeinen verduidelijken	99
6.4. Verduidelijk de Beoogde Resultaten	99
6.5. Op te Leveren Producten Beschrijven	101
6.6. Evaluatiecriteria	103
6.7. Logboek	103
6.8. Logboekhouder	104
7. Gerichte Interacties	106
7.1. Governance vergadering	106
7.2. Retrospective	107
7.3. Dagelijkse Standup	110
7.4. Planning en Review Vergaderingen	110
7.5. Coördinatie Vergadering	112

8. Vergaderwerkwijzen	114
8.1. Rondes	114
8.2. Vergaderingen faciliteren	114
8.3. Voorbereiden voor Vergaderingen	116
8.4. Check In	117
8.5. Vergaderingen evalueren	118
8.6. Host van de vergadering	120
8.7. Governance backlog	120
9. Werk Organiseren	122
9.1. Backlog	122
9.2. Prioriteer Backlogs	123
9.3. Visualiseer Werk	123
9.4. Pull-systeem voor werk	126
9.5. Beperk Lopende Werkzaamheden	126
9.6. Activiteiten timeboxen	126
9.7. Uitlijnen van invloed, informatie- en waardestromen	127
9.8. Coördinator	128
10. Organisatiestructuur	130
10.1. Service cirkel	131
10.2. Cirkel van Afgevaardigden	131
10.3. Perzik Organisatie	133
10.4. Dubbel-gelinkte Hiërarchie	133
10.5. Service organisatie	135
10.6. Fractale organisatie	138
III. Appendix	141
1. Wijzigingen	142
1.1. Wijzigingen 2020-05-08	142
1.2. Wijzigingen 2020-04-29	142
1.3. Wijzigingen 2019-12-22	142
1.4. Wijzigingen 2019-11-29	143

1.5. Wijzigingen 2019–06–27	143
1.6. Wijzigingen 2019–05–03	143
1.7. Wijzigingen 2019–03–08	144
1.8. Wijzigingen 2018–08–17	145
1.9. Changes 2018–03–21	149
1.10. Wijzigingen 2017–11–16	149
1.11. Wijzigingen 2017–11–10	150
1.12. Wijzigingen 2017–10–21	150
2. Links	153
3. Licentie	154
3.1. Attributie van afgeleide werken	154
4. De Intentionele Commitment voor Beoefenaars en Lera- ren van Sociocratie 3.0 (ICPT, uit het Engels)	156
4.1. Volledige tekst van de ICPT	156
5. Met dank aan	159
6. Auteurs	161
7. Woordenlijst	163
8. Patroon Index	169

Deel I.

Introductie

1. Wat is Sociocratie 3.0?

Sociocratie 3.0 - oftewel “S3” - is sociale technologie , waarmee geleidelijk aan agile en veerkrachtige organisaties kunnen worden ontwikkeld. Het is toe te passen in kleine start-ups tot aan grote internationale netwerken en samenwerkingen tussen meerdere entiteiten.

In deze praktische handleiding ontdek je een uitgebreide verzameling van beproefde **-concepten, principes en werkwijzen om prestaties, betrokkenheid en welzijn te verbeteren** in organisaties.

Sinds de lancering in 2015 hebben de patronen van S3 mensen in verschillende contexts in organisaties geholpen om het beste uit samenwerking te krijgen. Van start-ups tot kleine en middelgrote ondernemingen, grote internationale organisaties, door investeerders gefinancierde en non-profitorganisaties, families en gemeenschappen.

S3 gebruiken kan je **helpen jouw doelen te bereiken ** en met succes te navigeren in complexiteit. Je kunt stap voor stap wijzigingen aanbrengen, **zonder dat er een radicale reorganisatie nodig is** of een langetermijn veranderplan:

- Begin simpelweg met het identificeren van de gebieden waar de nood het hoogst is en selecteer een of meer werkwijzen of richtlijnen die helpen.
- Ga verder in je eigen tempo, en ontwikkel gaandeweg je zowel je vaardigheden als een meer sociocratische en agile mentaliteit.

Er zitten voor iedereen handige en beproefde opties bij, **ongeacht positie in de organisatie**.

Sociocratie 3.0 is gratis en gelicentieerd onder een Creative Commons Free Culture License.

2. Hoe helpt Sociocratie 3.0?

S3 is een transformerende technologie voor zowel individuen als de gehele organisatie. S3 helpt je ontdekken hoe je de grootste uitdagingen van je organisatie het hoofd kunt bieden, zelfs de meest hardnekkige problemen, en de kansen die voorbij komen kan grijpen.

Sociocratie 3.0 is ontworpen om flexibel te zijn en moedigt aan om te experimenteren en leren. Je kunt gebruiken wat je nodig hebt, je kunt het aanpassen aan je context en je bestaande aanpak ermee verrijken.

S3 integreert kernbegrippen en werkwijzen uit agile methodologieën, lean management, Kanban (en KMM), Design Thinking, Teal Organisaties en de familie van op sociocratie gebaseerde governance-methoden (SCM/ Dynamic Governance, Holacracy® etc.). Het is complementair aan en compatibel met elk agile of lean framework, inclusief Scrum en de verschillende frameworks om deze methode op te schalen.

In deze praktische handleiding zal je het volgende vinden:

- Nuttige concepten die je helpen **jouw organisatie beter te begrijpen** en effectief te communiceren over waar verandering nodig is.
- Een **organische, iteratieve benadering van verandering** die mensen ontmoet waar ze zijn en hen helpt stappen te maken in hun eigen tempo en afgestemd op hun unieke context en behoeften.
- **Zeven kern principes** van agile en sociocratische samenwerking
- Een samenhangende verzameling van **Meer dan 70 werkwijzen en richtlijnen** om je te helpen om te gaan met complexiteit en samenwerking te verbeteren:

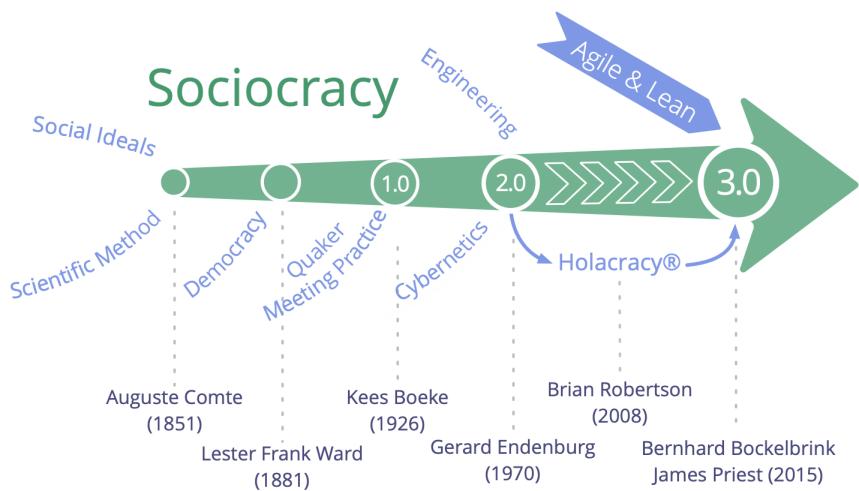
- **Eenvoudige, gefaciliteerde formats** die ervoor zorgen dat teams gebruik maken van de collectieve intelligentie van de groep en beschikbare informatie verwerken om stapsgewijs hun werk, processen, producten en diensten te blijven verbeteren.
 - **Groepswerkwijzen** die organisaties helpen optimaal reeds aanwezig talent te benutten, door **mensen die elkaar steunen** bij het ontwikkelen van vaardigheden, eigenaarschap en betrokkenheid.
 - Eenvoudige **tools om te verduidelijken wie wat doet **, mensen vrij te maken om zelf te besluiten en handelen, binnen duidelijk gedefinieerde kaders die ruimte geven om te experimenteren en ontwikkelen.
 - Patronen voor het ontwikkelen van een flexibel, gedecentraliseerde netwerk, een **organisatiestructuur die verder gaat dan hiërarchie**, waar informatie en invloed daar ligt waar het direct steunend is aan de creatie van waarde.
- Een **woordenlijst** met uitleg over alle termen waarmee je mogelijk niet bekend bent.

Deze praktische handleiding voor Sociocratie 3.0 is geschreven en gepubliceerd door de drie medeontwikkelaars van Sociocratie 3.0.

Trouw blijvend aan het gedachtegoed van S3, zal dit boek altijd in ontwikkeling blijven, dat groeit en verandert aan de hand van wat we leren van mensen die aan het experimenteren zijn met S3 in organisaties over de hele wereld. Sinds we vijf jaar geleden zijn begonnen, hebben we meerdere updates per jaar gepubliceerd en dat zullen we de komende jaren blijven doen.

Hoewel verschillende secties in dit boek kort zijn en nog steeds wat ruw om de randen, de inhoud en uitleg waren voor veel mensen voldoende om met S3 te beginnen en positieve veranderingen in hun organisaties te bewerkstelligen. We hopen dat je er wat hebt.

3. Invloeden en geschiedenis van Sociocratie 3.0



Figuur 3.1.: Invloeden en geschiedenis van Sociocratie 3.0

De letterlijke betekenis van de term **sociocratie** is “heerschappij van de kameraden”: *socio* — van het Latijnse *socius* — betekent “kameraad”, of “vriend”, en de toevoeging *-cratie* — van het oud Griekse (krátos) — betekent “macht”, of “heers”.

Het woord sociocratie kan worden herleid tot 1851, toen **Auguste Comte** voorstelde een wetenschappelijke benadering van de samenleving toe te passen: staten zouden worden bestuurd door een orgaan

van wetenschappers die deskundigen zijn in de samenleving (die hij “sociologen” noemde). Volgens hem zou deze toekomst, hoewel nog niet haalbaar, onvermijdelijk zijn.

Een paar decennia later, gebruikte **Lester Frank Ward** het woord ‘sociocratie’ om de heerschappij van mensen met relaties met elkaar te beschrijven. In plaats van sociologen in het middelpunt, wilde hij meer macht en verantwoordelijkheid geven aan het individu, en stelde hij zich sociologen voor in een rol van onderzoeker en adviseur.

In 1926 heeft de Nederlandse onderwijservormer en Quaker **Kees Boeke** een residentiële school opgezet op basis van consent. Medewerkers en studenten werden behandeld als gelijkwaardige deelnemers aan het bestuur van de school, alle beslissingen moesten voor iedereen aanvaardbaar zijn. Hij heeft deze versie van sociocratie gebouwd op de Quaker-beginselen en -werkwijzen en schreef in 1945 een plan, welke later werd gepubliceerd door zijn vrouw Beatrice Cadbury Boeke, “Sociocracy: Democracy as it might be”, waarin hij sociocratie omschrijft als een werkelijke democratische samenleving.

Gerard Endenburg, ook een Quaker en een student op de school van Boeke, wilde sociocratie toepassen in zijn gezinsbedrijf, Endenburg Elektrotechniek. Hij heeft de *Sociocratische Kring Organisatie Methode (SKM)* (later de “Sociocratische Methode”) gecreëerd en geëvolueerd, waarbij de vorm van sociocratie van Boeke wordt geïntegreerd met techniek en cybernetica. In 1978 heeft Endenburg het Sociocratisch Centrum in Utrecht (nu het Sociocratische Centrum in Rotterdam) opgericht als een manier om sociocratie in en buiten Nederland te promoten. Sinds 1994 zijn organisaties in Nederland die SKM gebruiken vrijgesteld van de wettelijke verplichting om een ondernemingsraad te hebben.

In de jaren negentig en begin 2000 raakten verschillende niet Nederlands sprekende mensen in aanraking met sociocratie, maar het was niet tot 2007 toen **Sharon Villines en John Buck** hun boek “Wij de mensen” lanceerden, dat sociocratie breed toegankelijk werd voor de Engelstalige wereld en vanaf daar is men het in verschillende andere talen gaan omschrijven.

Sociocratie is effectief gebleken voor veel organisaties en gemeenschappen rond de hele wereld, maar moet nog viraal gaan.

In 2014 zijn ** James Priest en Bernhard Bockelbrink** samengekomen om een set aan lesmaterialen te ontwikkelen, onder de Creative Commons license, waarin ideeën uit Sociocratie, Agile en Lean worden samengevoegd. Zij ontdekten dat organisaties van alle groottes een flexibel menu van werkwijzen en structuren nodig hebben – passend binnen hun specifieke context – die de ontwikkeling van een sociocratische en agile mindset mogelijk maakt om meer effectiviteit, afstemming, zingeving en welzijn te bereiken. De eerste versie van **Sociocratie 3.0.** is gelanceerd in maart 2015.

Liliana David is kort daarna lid geworden van het team. Zij werken op regelmatige basis samen om S3 beschikbaar en toepasbaar te maken voor zoveel mogelijk organisaties. Zij verstrekken te gebruiken materialen en informatie onder een **Creative Commons Free Culture License**, zodat het te gebruiken is door iedereen die meer over Sociocratie 3.0 wil leren, het wil toepassen en er anderen over wil vertellen.

3.1. De Sociocratie 3.0 beweging

Aangezien de belangstelling voor de Sociocratie 3.0 snel groeit, ontstaat er ook een groter wordende gemeenschap van mensen met verschillende achtergronden – pioniers consultants, coaches, leerfacilitatoren en mensen die S3 in verschillende context toepassen – die hun waardering delen voor het transformationele potentieel van Sociocratie 3.0 om organisaties en hun leden te helpen bloeien. Velen wijden een deel van hun tijd aan het experimenteren met en delen van S3, en ze werken samen om van elkaar te leren en leggen ervaringen vast om de voortdurende ontwikkeling en evolutie van het kader en de verschillende toepassingen ervan te ondersteunen.

4. Waarom Sociocratie 3.0?

Sociocratie als bestuursvorm wordt al genoemd sinds 1851. Hier is op voortgebouwd en doorontwikkeld door veel verschillende mensen en organisaties, zoals Gerard Endenburg, het Sociocratisch Centrum (the Sociocracy Group, TSG) en Brian Robertson (HolacracyOne).

En toch is sociocratie buiten Nederland tot recentelijk altijd redelijk onbekend gebleven.

Wij houden van sociocratie, omdat wij zien dat organisaties en hun leden floreren als zij elementen ervan gebruiken om wat zij momenteel doen aan te vullen of aan te passen.

We houden ook van agile, lean, Kanban, de Core Protocols, NVC en vele andere ideeën. Wij geloven dat de wereld een betere plek wordt wanneer meer organisaties leren om gebruik te maken van de weldaad aan geweldige werkwijzen die vandaag de dag naar boven komen en leren deze te integreren in dat wat zij al kennen.

Om die reden besloten wij om een deel van onze tijd te besteden aan de ontwikkeling en evolutie van sociocratie, deze te integreren met vele andere ideeën met hoge potentie, om dit beschikbaar en toepasbaar te maken voor zoveel organisaties als mogelijk.

In zoverre erkennen wij de waarde van een sterke identiteit, een radicaal andere manier van distributie en van het aanpassen van de * Sociocratische Kring Organisatie Methode* om de toepasbaarheid hiervan te vergroten.

4.1. De naam

De naam *Sociocratie 3.0* toont zowel respect voor waar het vandaan komt als de significante stap vooruit die het ook is.

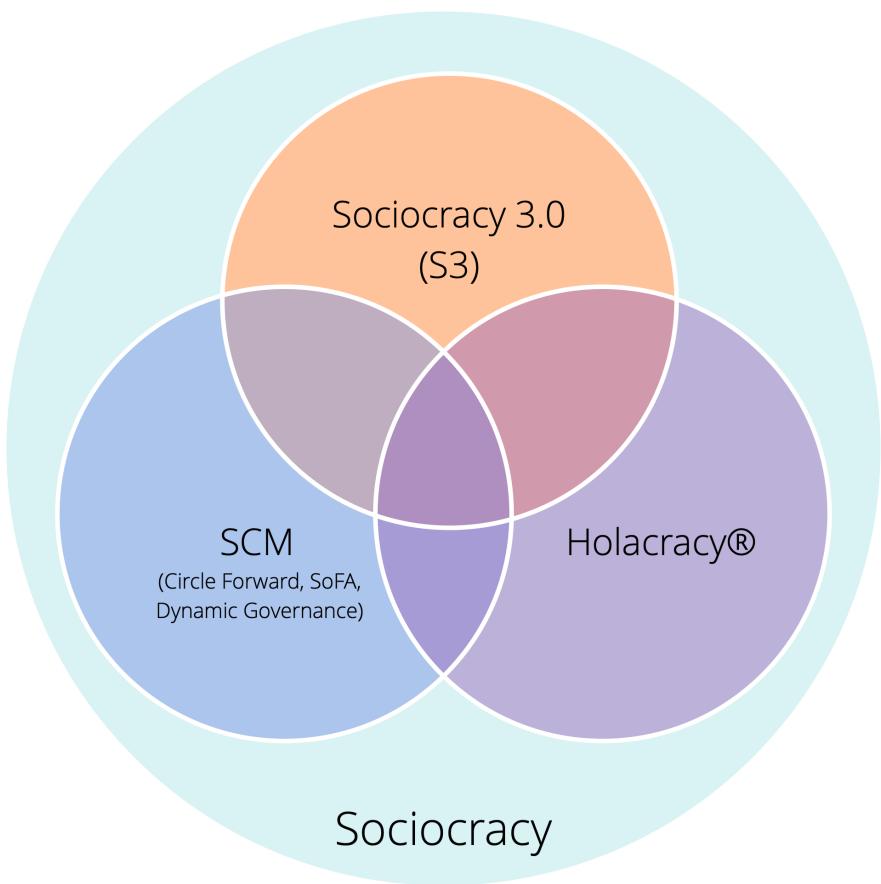
Het helpt ook om te voorkomen dat er wordt gedacht dat we een verkeerde voorstelling geven van de *Sociocratische Kring Organisatie Methode*, zoals gepromoot door het Sociocratisch Centrum.

4.2. Het nieuwe distributiemodel

Sociocratie 3.0 gebruikt een niet-gecentraliseerd distributiemodel. Dit is een paradigmawisseling in de manier waarop sociocratie naar mensen en organisaties wordt gebracht, en waar veel mensen zich aan kunnen relateren.

Wij ondersteunen “virale” distributie via twee belangrijke strategieën:

- **Sociocratie 3.0 is open:** Wij willen de groei van een levendig ecosysteem van manieren om het toe te passen en verschillende samen van Sociocratie bevorderen, waar mensen hun inzichten en de aanpassingen die ze maken voor hun specifieke context delen en bespreken. Om deze reden benadrukt Sociocratie 3.0 het belang van de onderliggende principes en nodigt expliciet uit tot creativiteit bij het vervoegen, aanpassen en veranderen ervan om beter aan te sluiten bij hun behoeften.
- **Sociocratie 3.0 is gratis:** Om de grens voor mensen en organisaties zo laag mogelijk te houden, bieden we gratis middelen aan onder een *Creative Commons Free Culture License* om *Sociocratie 3.0* te leren, gebruiken en overbrengen. Iedereen kan onze materialen gebruiken zonder onze uitdrukkelijke toestemming, zelfs in een commerciële context, of als basis om eigen materialen te ontwikkelen, zolang deze nieuwe bronnen onder dezelfde licentie worden gedeeld. Wij verwachten van en moedigen andere organisaties, ad-



Figuur 4.1.: Drie varianten van sociocratie

viseurs, coaches, leer facilitatoren en trainers aan ons voorbeeld te volgen en hun materialen ook vrij beschikbaar te maken.

4.3. De Evolutie van de Sociocratische Kring Organisatie Methode

Misschien moeten we dit duidelijk maken: Sociocratie 3.0 is niet specifiek gericht op de bestaande gemeenschap van mensen die de *Sociocratische Kring Organisatie Methode* verkenden, of op de Sociocracy Group (TSG). De *Sociocratische Kring Organisatie Methode* (SCM) is al goed ontwikkeld en veel mensen lijken er meestal blij mee te zijn.

Maar uit onze directe ervaring, zelfs voor de organisaties die al over sociocratie hebben gehoord, zijn er veel hindernissen die voorkomen dat zij echt investeren. Met *Sociocratie 3.0* werken we actief aan het aanpakken en elimineren van de hindernissen die in de weg staan.

Vermindering van risico's en weerstand

Sociocratie 3.0 ontmoet organisaties waar ze zijn en brengt ze op een reis van voortdurende verbetering. Er is geen radicale verandering of reorganisatie. *Sociocratie 3.0* biedt een verzameling van onafhankelijke en op principes gebaseerde patronen die een organisatie één voor één kan binnenhalen om effectiever te worden. Alle patronen hebben betrekking op een set aan kernprincipes, zodat ze gemakkelijk kunnen worden aangepast aan de context.

Focus van doel (of Purpose) naar behoefte verschuiven

Sociocratie 3.0 beweegt de primaire focus van visie, missie, doelen of doel, naar de bron van motivatie en helpt de organisatie ontdekken en aanpakken wat ze nodig heeft. Organisaties die al behoefte, waarde of klant gedreven zijn, vinden dit onmiddellijk toegankelijk.

In *Sociocratie 3.0*, is het doel impliciet in alle gevallen – om waarde te stromen naar de drivers van de organisatie.

Samengeperst tot de essentie

Als je naar de normen kijkt, kan de *Sociocratische Kring Organisatie Methode* er groot en angstig uitzien. Door alleen op de essentiële punten te focussen, biedt *Sociocratie 3.0* een lichtgewicht kader om aan te passen en zo nodig op voort te bouwen.

Dit betekent niet dat het allemaal makkelijk is: kiezen om patronen uit *Sociocratie 3.0* toe te passen vereist een investering in aanleren en afleren. Daarom is het belangrijk om alleen te pakken wat je nodig hebt. Het heeft geen zin om dingen te veranderen, wanneer wat je nu doet al goed gaat.

Integratie met Agile en Lean denken

De *Sociocratische Kring Organisatie Methode* is een “lege” methode als het gaat om het uitvoeren van werk en het creëren van een cultuur van nauwe samenwerking. Veel organisaties passen Lean en Agile al toe en laten een voorkeur zien voor deze manier van werken en samenwerken. Wij geloven dat dit een goed idee is, dus is *S3* ontwikkeld om makkelijk in Lean en Agile organisaties te passen.

Een nieuwe manier om een organisatiestructuur te evolueren

De organisatiestructuur volgens de *Sociocratische Kring Organisatie Methode* is gemodelleerd naar een hiërarchie van domeinen. We zien een toenemende opkomst van gemeenschappelijke multi-stakeholder omgevingen en de noodzaak van een bredere verscheidenheid aan patronen voor een organisatiestructuur. De evolutie van de organisatiestructuur gebeurt

natuurlijk wanneer de stroom van informatie en invloed in een organisatie geleidelijk aan op de waardestroom wordt afgestemd. *Sociocratie 3.0* biedt een verscheidenheid aan structurele patronen die kunnen worden gecombineerd om op flexibele wijze de nodige structuur te ontwikkelen.

5. Patronen en de zeven principes

5.1. Patronen

S3 biedt een op patronen gebaseerde benadering voor verandering in organisaties.

Een **patroon** is een proces, praktijk of richtlijn dat als sjabloon dient om succesvol te reageren op een specifiek soort uitdaging of kans. S3 patronen worden ontdekt door te observeren hoe mensen samenwerken in organisaties wanneer ze werken aan het oplossen van problemen reageren op kansen die zij tegenkomen. Wanneer je ontdekt dat de manier waarop je gewoonlijk aan de slag gaat niet leidt tot de resultaten waar je naar op zoek bent, kan het helpen om te kijken welke patronen uit S3 mogelijk zouden kunnen helpen.

De patronen zijn onderverdeeld in tien categorieën, zodat het makkelijker is om te identificeren welke handig kunnen zijn voor jou. Ze zijn modular en aan te passen, kunnen los van elkaar gebruikt worden en versterken elkaar en vullen elkaar aan wanneer ze gezamenlijk worden gebruikt. S3 patronen kunnen doorontwikkeld en aangepast worden om beter aan te sluiten bij jou specifieke behoeften.

Door een menu aan patronen aan te bieden waar uit gekozen kan worden al naargelang waar behoefte aan, moedigt S3 aan tot een organische, **iteratieve aanpak voor verandering, zonder grote investering op voorhand **. Het ontmoet mensen waar ze zijn en helpt om verder te ontwikkelen door patronen in te zetten op een eigen tempo en passend bij de eigen unieke context.

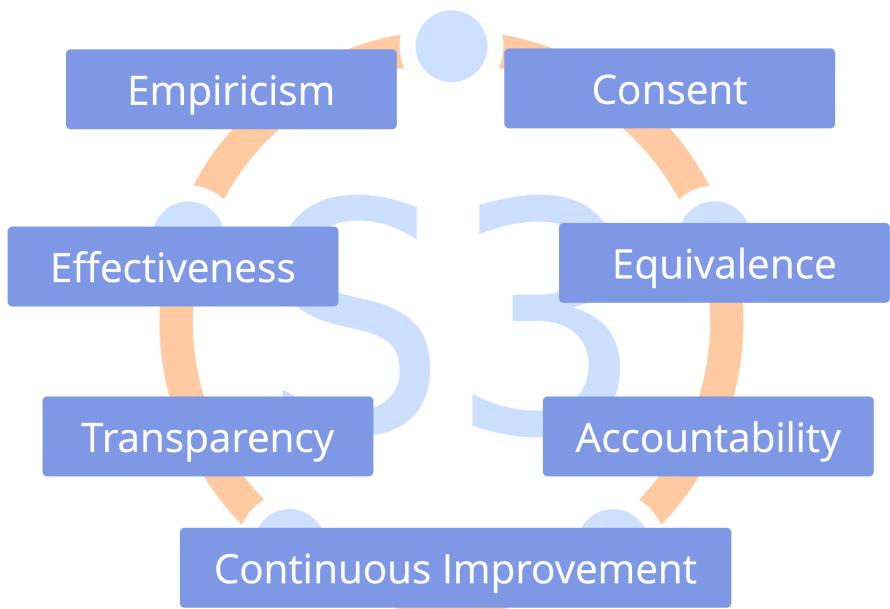


Figuur 5.1.: Patronen zijn ingedeeld in tien categorieën; de zeven principes zijn weerspiegeld in ieder patroon.

5.2. De zeven principes

Sociocratie is gebouwd op zeven principes die de organisatiecultuur vormgeven. Omdat de zeven principes terug te vinden zijn in ieder patroon, helpt het om deze te begrijpen wanneer je de patronen gaat toepassen. Het is noodzakelijk deze te begrijpen wanneer je de patronen gaat aanpassen.

Het beoefenen van Sociocratie 3.0 helpt mensen om de toegevoegde waarde van deze kernprincipes, voor individuen en organisaties te erkennen en waarderen. Dit bevordert ook het integreren van deze principes in de cultuur van de organisatie.



Figuur 5.2.: De zeven principes

Effectiviteit: *Besteed alleen tijd aan wat je dichter bij het bereiken van je doelstellingen brengt.*

Consent: Zoek bewust naar en benoem bezwaren op beslissingen en acties en zoek naar oplossingen voor deze bezwaren.

Empirie: Test alle aannames waar jij op steunt, door te experimenteren en te reviseren.

Continue verbeteren: Incrementeel veranderen zodat gestaag empirisch leren kan plaatsvinden.

Gelijkwaardigheid: Betrek mensen bij het nemen van de beslissingen die hen raken.

Transparantie: Bewaar alle informatie die van waarde is voor de organisatie en maak deze voor iedereen toegankelijk, tenzij er een goede reden is voor vertrouwelijkheid.

Accountability: Reageer wanneer er iets nodig is, houd je aan afspraken, en neem verantwoordelijkheid over het beloop van de organisatie.

Het principe van Accountability

Reageer wanneer er iets nodig is, houd je aan afspraken, en neem verantwoordelijkheid over het beloop van de organisatie.

Handel binnen de kaders van de overeenkomsten binnen het domein waar jij verantwoordelijk voor bent, inclusief de organisatie zelf, teams waar je deel van uitmaakt en rollen die je vervult.

Elk lid van de organisatie is er verantwoordelijk voor om effectief te reageren op drivers van de organisatie, zowel in het uitvoeren van werk als in de samenwerking.

Individuen zijn ook verantwoordelijk voor hun werk, hun ontwikkelen en leren en voor het ondersteunen van elkaar.

Iedereen in een organisatie is er verantwoordelijk voor om te handelen in overeenstemming met de waarden van de organisatie.

6. Sleutelconcepten om inzicht te krijgen in organisaties

In dit onderdeel leer je over de volgende sleutelconcepten:

- Driver
- Domein
- Overeenkomst
- Bezwaar
- Governance en Operationele activiteiten

Het zal ook duidelijk worden hoe deze concepten gerelateerd zijn aan waarde (en verspilling), delegeren (en accountability), zelforganisatie, zelfsturing en semi-autonomie.

Wanneer mensen deze concepten begrijpen hebben zij een gemeenschappelijke taal om duidelijk te omschrijven wat er aan de hand is in een organisatie. Dit helpt om meer onderling begrip te creëren en op constructieve wijze met elkaar in gesprek te gaan over wat er nodig is.

Wanneer er termen bij zitten die je niet begrijpt, kun je deze opzoeken in de woordenlijst aan het eind.

6.1. Drivers

Een **driver** is het motief van een persoon of een groep om te reageren op een specifieke situatie.

Drivers:

- kunnen worden gebruikt om doelen, doelstellingen, missies, visies, streven en de bedoeling af te leiden
- kan veranderen met de tijd

Drivers, waarde en verspilling

Waarde is het belang van nut van iets in relatie tot de driver.

Verspilling is alles dat overbodig is of belemmerend voor een (meer) effectieve reactie op de driver.

Door het concept van waarde en verspilling aan te nemen, kunnen veel werkwijzen en ideeën van **lean productie** en **lean software ontwikkeling** worden gebruikt door organisaties S3 patronen beginnen te gebruiken:

- value stream mapping
- verschillende strategieën voor het elimineren van verspilling
- de Kanban methode

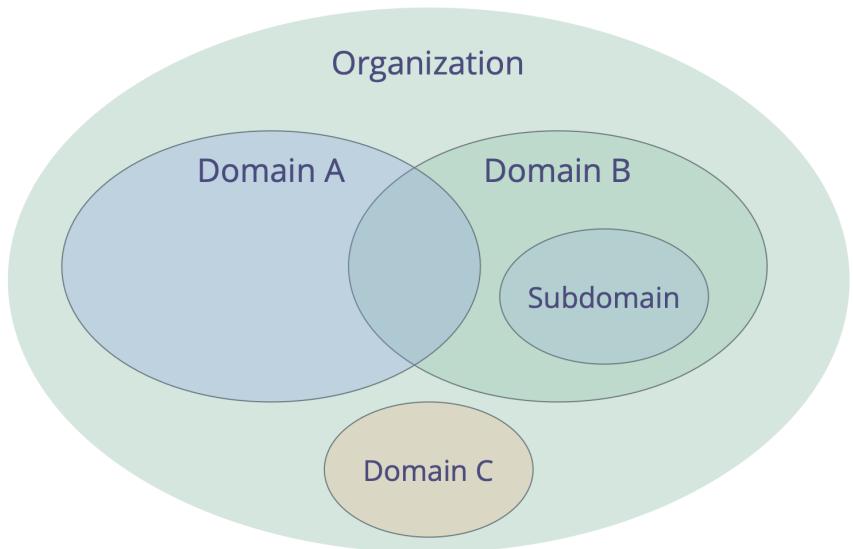
6.2. Domeinen

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

Alle domeinen vallen binnen het algemene domein van een organisatie en kunnen overlappen en/of volledig binnen andere domeinen vallen.

Verantwoordelijkheid voor domeinen delegeren

Delegeren is het verlenen van de autoriteit over een domein van de ene partij aan de andere.



Figuur 6.1.: Domeinen kunnen overlappen en/of volledig binnen een ander domein vallen

Verantwoordelijkheid voor domeinen wordt gedelegeerd aan mensen (bijvoorbeeld aan een eenheid, afdeling, team of aan individuen), die vervolgens vrij zijn om te handelen binnen de vastgestelde kaders van invloed en autonomie.

Als een domein aan een groep mensen wordt gedelegeerd, worden ze een team, als ze aan een individu worden gedelegeerd, worden ze houder van de rol.

Degenen die de verantwoordelijkheid voor een domein delegeren (de delegatoren) aan anderen behouden nog steeds de algehele verantwoordelijkheid voor dat domein, wijzen **middelen** toe en definiëren vaak:

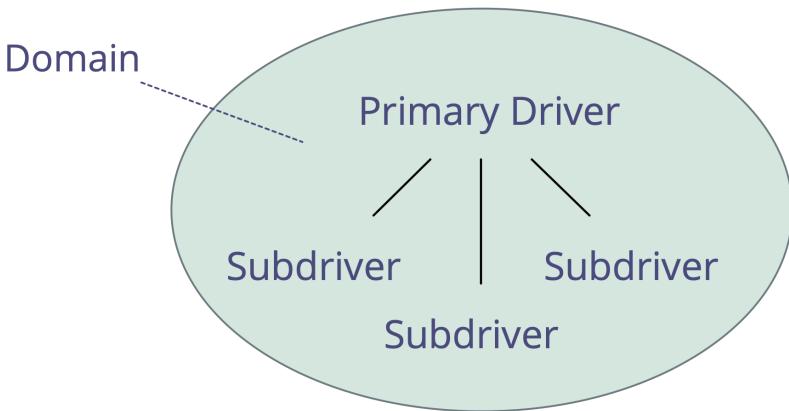
- de **behoefte van de organisatie** waarvoor het domein is ontwikkeld om op te reageren
- **kernverantwoordelijkheden** (belangrijkste op te leveren resultaten, eventuele kritieke risico's om te beheren, andere essentiële taken en te nemen besluiten die worden gedelegeerd)
- **kaders van de autonomie en invloed** voor degenen waaraan het domein wordt gedelegeerd (de *gedelegeerden*), meestal gerelateerd aan de organisatie zelf (bijv. afhankelijkheden, betrokkenheid van de delegator, rapporteren, etc.)

Drivers en domeinen

Het is ook mogelijk om een domein te begrijpen door te kijken naar de verhouding met drivers van de organisatie:

- de **primaire driver** van het domein is de hoofddriver waar de mensen die voor dat domein verantwoordelijk zijn (de *gedelegeerden*) op reageren
- de reeks subdrivers waar de organisatie aandacht aan moet besteden om te reageren op de primaire driver. Denk hierbij aan:
 - **kernverantwoordelijkheden** (elke driver die direct voortkomt uit de primaire driver van het domein)

- drivers voor **kaders van het domein** (die meestal betrekking hebben op de bredere context van de organisatie)



Figuur 6.2.: Drivers en domeinen

6.3. Bezwaren

Een **bezwaar** is een argument dat verduidelijkt hoe een (voorgestelde) overeenkomst of actie onbedoelde consequenties heeft die je liever wil vermijden of dat er nog aanzienlijke verbeteringen mogelijk zijn en er schade zit in het missen van waarde die voortkomt uit de verbetering.

Bezwaren onthullen informatie over mogelijke **onbedoelde gevolgen**, of over **aanzienlijke verbeteringen**.

Wees ervan bewust dat het achterhouden van bezwaren het vermogen van individuen, teams of de hele organisatie om hun doelen te bereiken kan schaden.

Het is de verantwoordelijkheid van individuen om potentiële bezwaren tegen voorstellen, besluiten, bestaande overeenkomsten of activiteiten te

uiten.

Degenen die verantwoordelijk zijn voor een activiteit of (voorgestelde) overeenkomst, zijn ook verantwoordelijk voor het overwegen van argumenten en het aanpakken van bezwaren die naar voren zijn gebracht.

Bij het zoeken naar potentiële bezwaren, overweeg:

- waarom de beoogde uitkomst niet (volledig) bereikt gaat worden: **effectiviteit**
- waarom het zonde zou zijn om door te gaan zoals voorgesteld (of eerder overeengekomen): **efficientie**
- de negatieve gevolgen van iets op andere plekken (in hetzelfde domein, in de bredere organisatie of daarbuiten): **neveneffecten**

De informatie die door bezwaren wordt onthuld, kan worden gebruikt om de volgende zaken te verbeteren:

- huidige en geplande activiteit
- hoe mensen besluiten uitvoeren
- bestaande overeenkomsten
- voorstellen
- gedeeld begrip van drivers

Bouw een cultuur waarin mensen zich comfortabel voelen om op elk moment *mogelijke* bezwaren te agenderen, zodat ze de rust voelen om besluiten te nemen die *goed genoeg zijn en veilig genoeg om te proberen*. Hierdoor wordt men aangemoedigd om een voorkeur te ontwikkelen om dingen uit te proberen, in plaats van te proberen van te voren te overzien en te anticiperen op welke mogelijkheden er allemaal zijn.

Gebruik een verscheidenheid aan perspectieven en sta er voor open om de jouwe uit te dagen, zodat je kunt ontdekken wanneer verandering nodig is en wat er veranderd moet worden. Ga voor snel leren en aanpassen door te experimenteren en gaandeweg te leren van de uitkomsten.

Zorgen

Niet alle argumenten zijn ook bezwaren. Maak onderscheid tussen bezwaren, die altijd waardevolle informatie onthullen, en andere argumenten die enkel gebaseerd zijn op vermoedens of persoonlijke voorkeuren en meningen.

Een **zorg** is een vermoeden - of mening - dat iets doen (zelfs in de afwezigheid van bezwaren) **mogelijk** in de weg zou kunnen staan van een (meer) effectieve reactie op een driver van de organisatie.

Bij **consent besluitvorming** kunnen zorgen aangeven hoe overeenkomsten in de toekomst mogelijk verder ontwikkeld kunnen worden (bijvoorbeeld de evaluatiecriteria of reviewfrequentie). Noem zorgen wanneer je denkt dat het waardevol is om deze in overweging te nemen en leg ze vast bij de overeenkomst. Blijf de uitkomsten monitoren.

Als je twijfelt over de vraag of je bezwaar of bezorgdheid hebt, wees dan proactief en check bij anderen wat zij ervan denken. (zie *Argumenten Kwalificeren*).

6.4. Overeenkomsten

Een **overeenkomst** is een afspraak over een richtlijn, proces, beleid of protocol dat is ontworpen om de stroom van waarde zo goed mogelijk te geleiden.

Overeengekomen richtlijnen over waarom, hoe en wanneer te handelen en wat specifiek vereist is, maken effectief samenwerken mogelijk.

Overeenkomsten worden gemaakt in reactie op drivers van de organisatie, worden **regelmatig gereviewed**, en door ontwikkeld waar nodig.

Algehele accountability voor een overeenkomst ligt bij de mensen die ze maken.

Een overeenkomst kan gaan over het **delegeren van specifieke verantwoordelijkheden** aan individuen of groepen.

6.5. Governance en Activiteiten

S3 wil productiviteit mogelijk maken door mensen vrij te maken om zo veel mogelijk zelf te doen en te beslissen, en dit tegelijkertijd te doen in samenwerking om zo een succesvolle en effectieve organisatie te waarborgen.

Meer autonomie van individuen en teams vereist duidelijke overeenkomsten (dat wil zeggen richtlijnen en kaders) om een soepele samenwerking tussen deze teams en individuen mogelijk te maken en die het bereiken van zowel langetermijn- als kortetermijndoelstellingen ondersteunen. Regelmatige reviews en een geleidelijke ontwikkeling van overeenkomsten zorgen ervoor dat ze blijven passen bij het doel.

Hoewel besluiten met korte termijn gevlogen gemakkelijk ter plaatse kunnen worden gewijzigd, profiteren overeenkomsten die meer consequenties kunnen hebben voor de lange termijn van een participatief en weloverwogen *besluitvormingsproces*.

Dergelijke overeenkomsten moeten worden vastgelegd, zowel om ze te onthouden als om effectieve *reviews te ondersteunen* en om te worden doorgegeven aan degenen die het raakt (die het liefst ook *betrokken zijn bij de ontwikkeling en evolutie* van deze overeenkomsten).

Het is daarom waardevol om een onderscheid te maken tussen twee categorieën activiteiten in een organisatie, waarvan we één governance noemen, en de andere activiteiten:

Governance in een organisatie (of een domein) is het vaststellen van doelstellingen en het nemen en ontwikkelen van besluiten die ervoor moeten zorgen dat deze doelstellingen ook worden bereikt.

Activiteiten is het doen en organiseren van werk en dagelijks activiteiten binnen de kaders die zijn gedefinieerd door governance.

Voor elk domein in een organisatie is er een *bestuursorgaan*: mensen met een mandaat om overeenkomsten te maken en te ontwikkelen die bepalen hoe de mensen die het werk doen in dat domein waarde creëren.

Er zijn veel manieren om werk en governance te verdelen. Soms is het bestuursorgaan één persoon, bijvoorbeeld in het geval van een team lead, en soms is het een groep mensen, bijvoorbeeld in een cirkel waarin alle leden van de cirkel de verantwoordelijkheid voor governance delen binnen de kaders van het domein.

Governance besluiten kaderen activiteiten en sturen toekomstige beslissingen.

Dit omvat:

- definiëren van domeinen
- invloed delegeren aan mensen
- toewijzing van middelen en capaciteit
- specificeren en prioriteren van op te leveren resultaten

Governance besluiten kunnen op elk moment en op elke plaats worden genomen, niet alleen in een specifieke vergadering, hoewel een *regelmatige vergadering voor het maken en ontwikkelen van overeenkomsten* vaak een goed idee is.

Gerelateerde Concepten

Zelfsturing: Mensen die zichzelf besturen binnen de kaders van een domein.

Semi-autonomie: De autonomie van mensen om waarde te creëren binnen hun domein, verder beperkt door hun eigen governance besluiten en bezwaren (waaronder die van de delegator en van vertegenwoordigers).

Zelforganisatie: Elke activiteit of proces waarmee mensen hun dagelijkse werk organiseren zonder invloed van een externe tussenpersonen, en binnen kaders die zijn gedefinieerd door governance. In elke organisatie of team bestaan zelforganisatie en externe invloed naast elkaar.

Afhankelijk van de kaders die de delegator stelt, hebben teams min of meer de bevoegdheid om governance te doen en te bepalen hoe ze hun

activiteiten organiseren, en zijn ze dus min of meer zelfsturend en zelforganiserend.

Deel II.

De patronen

1. Co-Creatie en Evolutie

1.1. Reageren op Drivers van de organisatie

Verduidelijk drivers van de organisatie (d.w.z. wat er gebeurt en waar behoefte aan is in relatie tot de organisatie), en reageer op passende wijze.

Reacties op drivers van de organisatie omvatten:

- directe actie (activiteiten)
- (zelf) organiseren hoe werk zal worden gedaan
- governance besluiten nemen

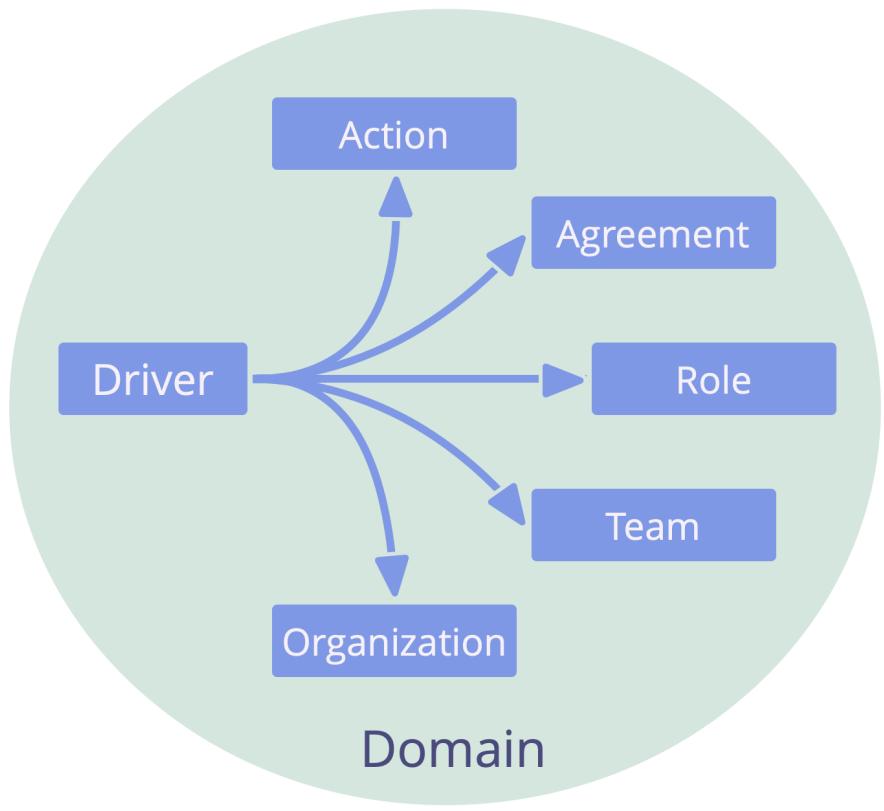
De reactie op een driver van de organisatie wordt doorgaans behandeld als een experiment dat in de loop der tijd geëvalueerd en ontwikkeld wordt.

Drivers kwalificeren die van belang zijn voor de organisatie.

Een driver is het motief van een persoon of groep om over te gaan tot actie in een specifieke situatie. Een driver is een **driver van de organisatie** wanneer het reageren hierop waarde oplevert voor de organisatie, of verspilling en schade voorkomt.

Een eenvoudige manier om te kwalificeren of een driver binnen het domein van een organisatie valt is door te controleren:

Zou het de organisatie helpen wanneer we op deze driver reageren? Of leidt het tot onbedoelde schade wanneer we dit niet doen?



Figuur 1.1.: Mogelijke reacties op drivers van de organisatie

1.2. Navigeren via spanning

Let goed op spanningen die je ervaart in relatie tot de organisatie. Onderzoek hoe de spanning ontstaat en geef ontdekte drivers van de organisatie aan mensen uit het bijbehorende domein.

Uitdagingen en kansen voor een organisatie worden onthuld wanneer mensen zich bewust worden van de spanningen zij ervaren.

Opmerking: Een *spanning* is een persoonlijke ervaring: een teken van dissonantie tussen hoe een persoon vindt dat het nu is en hoe iemand zou verwachten of willen dat het is.

Onderzoek wat zorgt voor spanning om **drivers te ontdekken** en omschrijf wat er gebeurt en wat er nodig is. Soms kom je erachter dat het is gebaseerd op misvatting en verdwijnt de spanning weer.

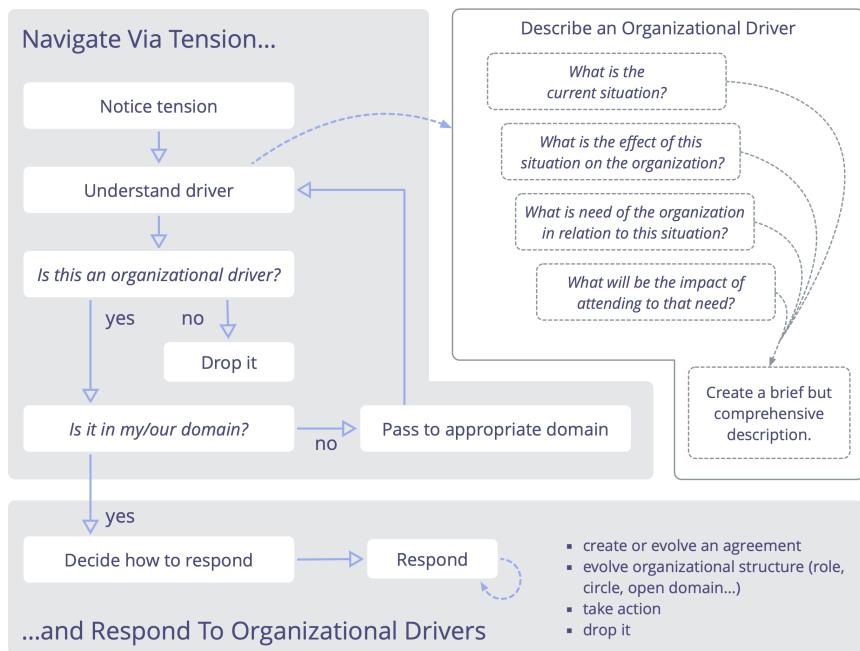
1.3. Drivers van de organisatie beschrijven

Beschrijf drivers van de organisatie om ze te begrijpen, over te brengen en te onthouden.

Het omschrijven van drivers kan worden gedaan door een groep of een individu. Afhankelijk van hun perspectief, kunnen ze besluiten om een driver uit te leggen als een **probleem** om op te lossen of een **kans** om te grijpen.

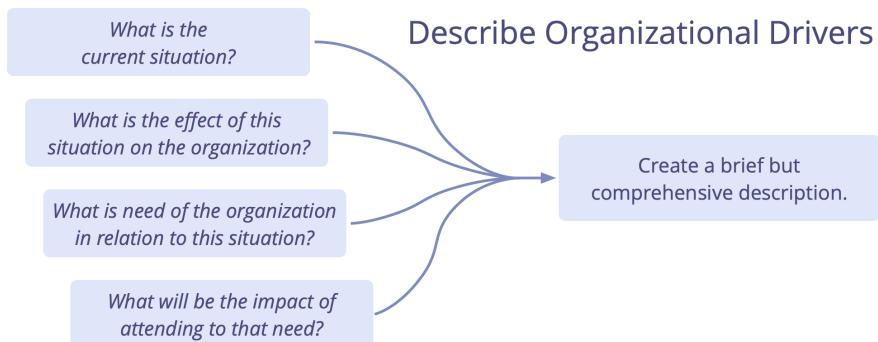
Een eenvoudige manier om een driver te beschrijven is door uit te leggen:

- **Wat er gebeurt....:**
 - de **huidige situatie**
 - het **effect** van deze situatie op de organisatie
- ...en **wat er nodig is:**
 - de **behoefte** van de organisatie in relatie tot deze situatie
 - de **impact** van het vervullen van deze behoefte



Figuur 1.2.: Navigeren via spanning, Drivers van de organisatie beschrijven, Reageren op drivers van de organisatie

Maak een korte maar toereikende samenvatting met voldoende informatie om duidelijk te maken waarom er actie of een besluit nodig is.



Figuur 1.3.: Drivers van de organisatie beschrijven

Voorbeeld:

“De keuken is een puinhoop: er zijn geen schone kopjes, de wasbak zit vol borden en het is niet mogelijk om snel koffie te pakken en weer te gaan werken. We hebben de keuken in een bruikbare staat nodig, zodat we ons op ons werk kunnen blijven concentreren.”

1. Huidige situatie

“De keuken is een puinhoop: er zijn geen schone kopjes, de wasbak zit vol borden

Beschrijf de huidige situatie:

- Vat kort samen wat er gebeurt en, indien nodig, de context waarin dit gebeurt.

- Wees objectief: Beschrijf observaties en vermijd interpretaties en oordelen.

2. Effect

“...het is niet mogelijk om snel koffie te pakken en weer aan het werk te gaan.”

Verduidelijk het effect van de huidige situatie op de organisatie:

- Verduidelijk **waarom** de situatie aandacht nodig heeft: hoe beïnvloedt het de organisatie?
- Wees expliciet over welke effecten er nu plaatsvinden of verwacht worden.
- Leg uitdagingen, verliezen, kansen of winst uit.

3. Behoefte

“We hebben de keuken in een bruikbare staat nodig...”

Leg uit wat de organisatie nodig heeft in relatie tot deze situatie:

- Een **behoefte van een organisatie** is iets dat een team (of individu) nodig heeft om effectief te zijn in zijn domein.
- Wees specifiek over wiens behoefte het is (“wij hebben nodig”, “zij hebben nodig”, “Ik heb nodig”).
- Als er onenigheid bestaat over de noodzaak, helpt het om niet in te gaan op specifieke oplossingen, maar te concentreren op wat de organisatie in deze situatie mist.

4. Impact

“...zodat we ons op ons werk kunnen blijven concentreren.”

Beschrijf de impact van het vervullen van die behoefte:

- Leg de beoogde resultaten uit, potentiële voordelen of kansen.
- De gevolgen kunnen duidelijk of implicit zijn, vooral wanneer de gevolgen van de huidige situatie al worden beschreven.

Vat de driver samen

Richt op een of twee zinnen, zodat de informatie gemakkelijk te onthouden en te verwerken is.

Naast de samenvatting kunnen er meer details over de driver in het logboek worden bewaard.

Review drivers

Zorg ervoor dat de drivers regelmatig worden herzien, om je inzicht in wat er gebeurt en nodig is te vergroten.

Handige vragen voor een review zijn:

- Is de omschrijving van de situatie nog steeds kloppend?
- Denken we nog steeds dat hetzelfde nodig is als wat we eerder hadden vastgesteld?
- Ligt de driver nog steeds binnen ons domein?
- Is de driver nog relevant?

1.4. Consent Besluitvorming

Een (gefaciliteerd) groepsproces voor besluitvorming: nodig uit tot bezoeken en verwerk de hiermee onthulde informatie en kennis om bestaande overeenkomsten verder te ontwikkelen.

Voorstellen worden overeenkomsten wanneer zij *goed genoeg voor nu zijn en veilig genoeg om te proberen* tot de volgende review.

Onopgeloste bezwaren zorgen ervoor dat voorstellen geen overeenkomsten worden.

Het achterhouden van bezwaren kan het bereiken van de doelstellingen van een team bemoeilijken.

Implicit Contract van Consent

1. Het is mijn intentie om, in de afwezigheid van bezwaren op een overeenkomst, uitvoering te geven aan hetgeen is afgesproken.
2. Ik stem ermee in om bezwaren te delen op de momenten dat ik mij daarvan bewust ben.

1.5. Argumenten kwalificeren als bezwaren

Maak goed gebruik van de beperkte tijd en middelen, door te testen of bezwaren gekwalificeerd worden als bezwaren en alleen te handelen indien dit het geval is.

Als iemand een argument heeft om iets aan te passen, check dan of het argument duidelijk maakt waarom niets doen kan leiden tot consequenties die je wilt vermijden of waarom de aanpassing direct kan leiden tot meer waarde die anders gemist wordt.

Verken en verfijn elk argument zover als nodig is om misvattingen en misverstanden te voorkomen. Let er ook op of sommige aspecten van het argument enkel gebaseerd zijn op vermoedens, persoonlijke voorkeuren of meningen. Wanneer het overgebleven argument is gekwalificeerd als bezwaar, kan het bezwaar worden opgelost.

Een facilitator kan een groep helpen om een argument te kwalificeren, door uit te nodigen om te reflecteren op de volgende vraag:

“Kwalificeren jullie dit argument als een bezwaar?”

Als er geen redenen zijn om het argument niet te kwalificeren, dan kan het worden aangenomen als een bezwaar. Wanneer iemand een reden heeft



Figuur 1.4.: Consent Besluitvorming

om het argument te diskwalificeren, nodig deze persoon en de inbrenger van het argument dan uit tot dialoog om te ontdekken of er een bezwaar schuilt in het argument.

Bezwaren begrijpen

Enkele nuttige vragen:

- Wat verhoudt dit argument zich tot dit specifieke voorstel of deze overeenkomst?
- Verduidelijkt het argument hoe de voorgestelde handelingen of afspraken:
 - het reageren op een (andere) driver van de organisatie moeilijker maakt?
 - direct verbeterd kan worden?
 - ertoe kan leiden dat iemand anders minder goed of niet meer kan reageren op een driver?
 - conflicteert met de waarden van een organisatie?
 - niet veilig genoeg zijn om te proberen?

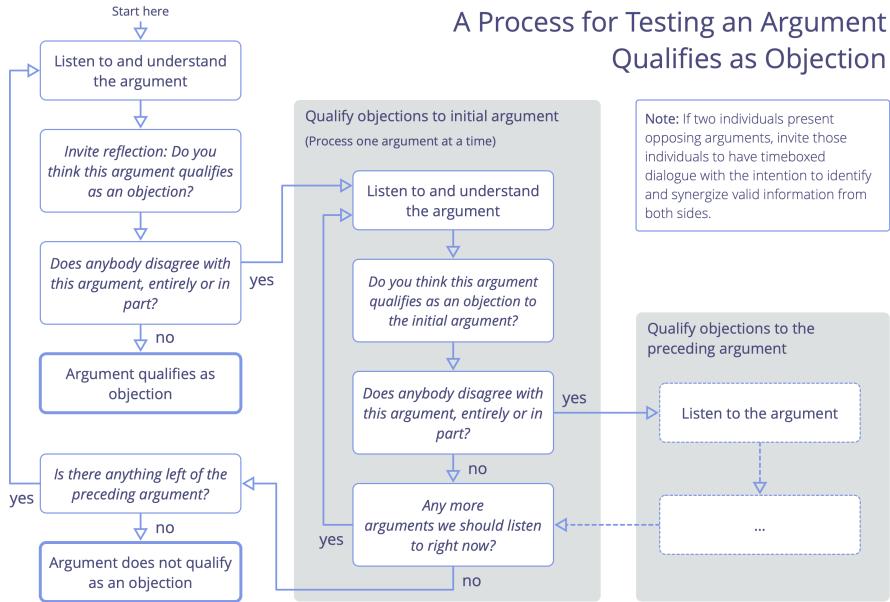
1.6. Bezwaren Oplossen

Los bezwaren één voor één op door de informatie die zij bevatten te gebruiken om voorstellen aan te passen en door te ontwikkelen.

Kies de meest veelbelovende optie om bezwaren op te lossen en kies als dat niet lukt simpelweg een andere. Elke poging zal helpen om meer informatie te krijgen over de inhoud van het bezwaar en een fractie dichter bij de aanpassing van het voorstel brengen die het bezwaar oplost.

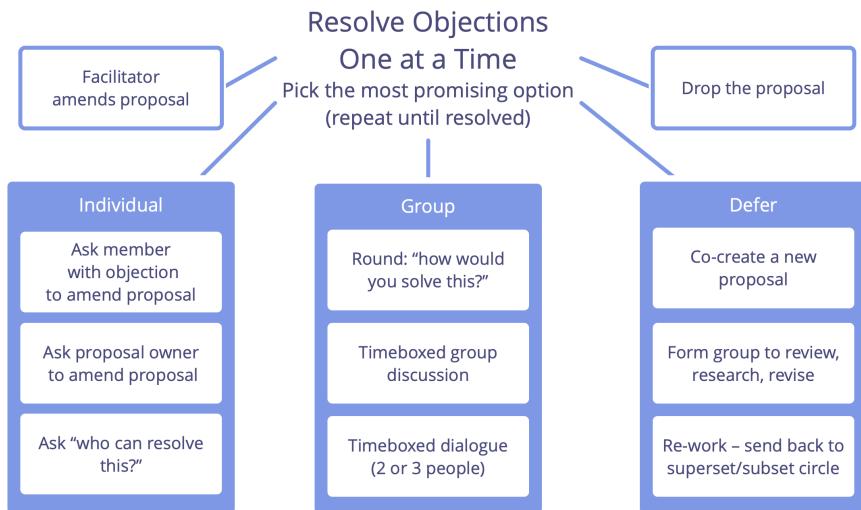
Vaak is het handig om te beginnen bij de persoon die het bezwaar uitzet wanneer er wordt gezocht naar een aanpassing van het voorstel.

A Process for Testing an Argument Qualifies as Objection



Figuur 1.5.: Een proces om te testen of een argument wordt gekwalificeerd als een bezwaar

Meestal is het het meest effectief om **één bezwaar per keer** op te lossen, alle op de voorgestelde aanpassing op te lossen en vervolgens door te gaan met het volgende bezwaar op het gehele voorstel.



Figuur 1.6.: Enkele manieren om bezwaren op te lossen

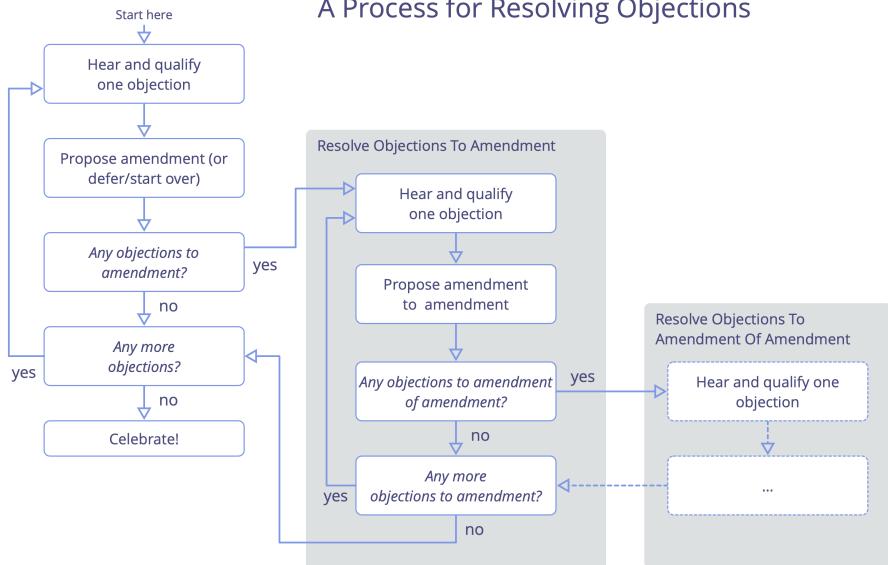
1.7. Overeenkomsten evalueren en doorontwikkelen

Blijf overeenkomsten voortdurend ontwikkelen en elimineer verspilling.

Een regelmatige herziening van overeenkomsten is essentieel voor een lerende organisatie:

- pas overeenkomsten aan om beter te passen bij de context
- integreer het geleerde om ze effectiever te maken

A Process for Resolving Objections



Figuur 1.7.: Een manier om bezwaren op te lossen

Zorg ervoor dat alle overeenkomsten een passende reviewdatum hebben. Evaluatie van overeenkomsten kan zo eenvoudig zijn als even snel checken of iets nog relevant is en of er bezwaar is op het handhaven van de overeenkomst zoals die is.

Overeenkomsten worden vaak herzien in *Governance vergaderingen*, maar soms is het effectiever om een speciale sessie te plannen.

Pas de review frequentie aan indien nodig en doe het eerder indien nodig. Elementen van dit proces kunnen ook door individuen worden gebruikt om beslissingen die zij nemen te evalueren.

Korte formats

- *Hoe heeft deze overeenkomst ons geholpen?*
- *Is er reden om deze overeenkomst te laten vallen?*
- *Hoe kan deze overeenkomst worden verbeterd?*
- Zet de datum voor de volgende review vast.

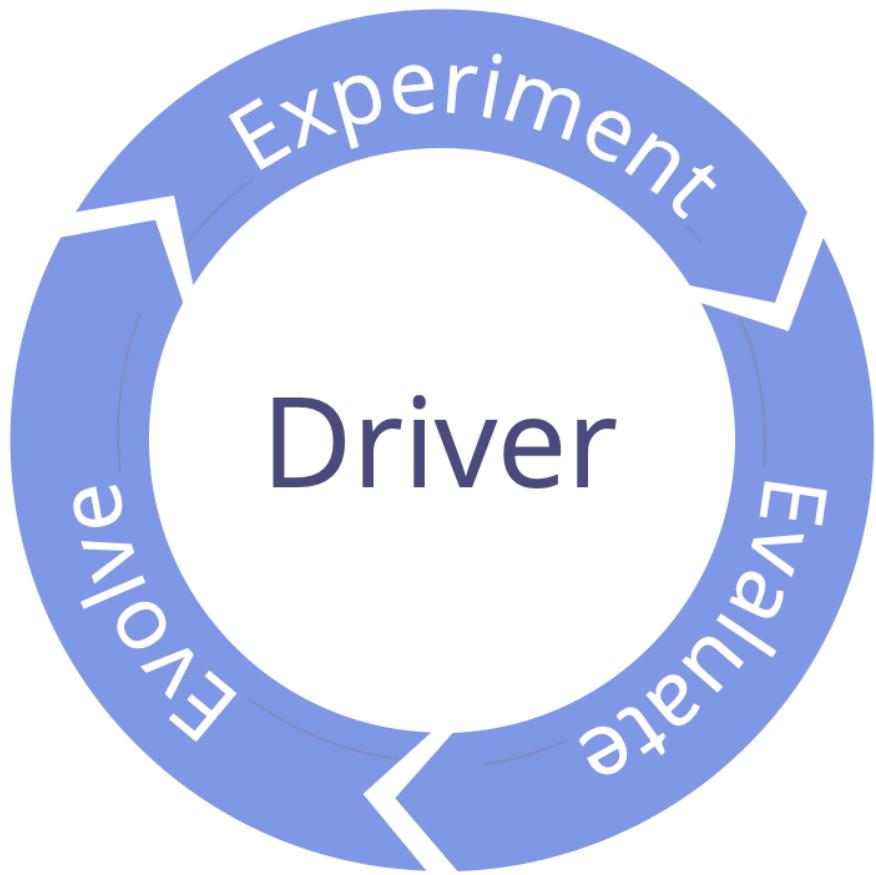
Lang Format

Voorbereiding:

- Plan de review.
- Zorg ervoor dat alle noodzakelijke informatie beschikbaar is.

Opvolging:

- Zet de datum voor de volgende review vast.
- Leg besluiten en taken vast en deel deze met relevante personen.
- Denk aan de gevolgen voor alle overeenkomsten die hiermee verband houden.



Figuur 1.8.: Experimenteren, evalueren, evolueren



Figuur 1.9.: Een lang format voor het beoordelen en evolueren van overeenkomsten

1.8. Degenen die Geraakt Worden Besluiten

Betrek mensen die geraakt worden door een besluit bij het nemen van het besluit. Zo behoud je gelijkwaardigheid en eigenaarschap en zorg je ervoor dat er zoveel mogelijk informatie beschikbaar is over het onderwerp.

Voor grotere groepen:

- faciliteer een proces in verschillende fasen en maak kleinere groepen die gedelegeerden selecteren
- gebruik een online tool en voer een asynchroon *timeboxed* en gefaseerd proces uit

Overweeg om degenen die door een besluit geraakt worden ook te betrekken bij de evaluatie en doorontwikkeling van de besluiten.

1.9. Voorstellen co-creëren

Breng mensen samen om voorstellen te co-creëren over hoe te reageren op drivers van de organisatie: maak gebruik van de collectieve intelligentie, vergroot het gevoel van eigenaarschap, verantwoordelijkheid en betrokkenheid.

Er zijn veel manieren om voorstellen te co-creëren. Ze volgen meestal een soortgelijk patroon:

1. Stem in met de driver (of probleem /kans /behoefte)
2. Verken het onderwerp en begrijp kaders
3. Genereer ideeën
4. Ontwerp een voorstel (vaak gedaan door een kleinere groep)

Een manier om voorstellen te maken is om S3's *Voorstel vorm* patroon te gebruiken.

Title of Proposal

Evaluation Date and/or Frequency

Driver



Who is responsible for what?



Description



Evaluation Process and Criteria



Figuur 1.10.: Een format voor voorstellen

Voor inspiratie voor stappen 2 en 3, kijk naar klassieke groepsfaciliteringstechnieken of Design Thinking activiteiten.

Naast een face-to-face workshop kun je dit proces aanpassen voor online vergaderingen. Het kan zelfs asynchroon (en gedurende een langere periode) gebruiken om veel mensen erbij te betrekken.

1.10. Voorstel Vormen

Een (gefaciliteerd) groepsproces waarmee in co-creatie bedacht wordt hoe er het best op een driver gereageerd kan worden.

- maakt gebruik van de collectieve intelligentie en diversiteit aan perspectief binnen een groep
- mensen betrekken bij het co-creeëren van afspraken
- bevordert accountability en een gevoel van eigenaarschap

Voorstel vormen kan ook worden gebruikt door een individu.

Voorstel vorm stappen

Consent over de driver: Presenteer de driver kort. *Is deze driver relevant voor ons om op te reageren? Zijn er essentiële aanpassingen op wat er is voorgesteld?*

Verdiep gedeeld begrip van de driver: nodig uit om essentiële vragen te stellen en meer details te verzamelen over de driver.

Verzamel overwegingen geformuleerd als vragen met betrekking tot mogelijke oplossingen. Vragen onthullen beperkingen (vragen verzamelen van informatie) of mogelijkheden (generatieve vragen).

Antwoord alle informatieve vragen waar direct een antwoord op is te geven.

Prioriteer overwegingen.

Verzamel ideeën als mogelijke ingrediënten voor een voorstel.

Ontwerp een voorstel over hoe te reageren op de driver, door de creatieve ideeën en informatie die tot nu toe verzameld is te gebruiken. Dit wordt meestal gedaan door een kleinere groep (fine) “tuners”.

Selecteer tuners

Denk aan:

- wie zou er moeten er zijn?
- wie wil er zijn?
- wie kan eventueel nog meer een waardevolle bijdrage leveren?
- denk aan expertise, blik van buiten, en inspiratie

Tussen twee en drie tuners is meestal geschikt. Controleer of er bezwaren zijn tegen de voorgestelde tuner(s).

1.11. Rolselectie

Een groepsproces om iemand voor een rol te selecteren op basis van de kracht van het argument.

In plaats van simpelweg het toewijzen van mensen aan *rollen*, of het maken van een keuze alleen gebaseerd op meerderheid, kan men gebruik maken van het rol selectieproces om:

- gebruik collectieve intelligentie door alle reden voor nominaties te horen en deze te overdenken
- vergroot gevoel van eigenaarschap over het besluit
- te zorgen voor steun voor de rolhouder door de betrokkenen.

Een voorwaarde voor het selectieproces is een *duidelijke beschrijving* van het rol domein.



Figuur 1.11.: Voorstel vormproces



Figuur 1.12.: Rol selectie proces

Rolselectie - Stappen

1. **Presenteer Rolomschrijving:** Indien mogelijk, stuur de om-schrijving van de rol alvast rond.
2. **Leg nominaties vast:** Deelnemers schrijven hun voordracht op een papiertje. Mensen kunnen zichzelf nomineren, iemand anders, of passen.
3. ** Redenen voor nominaties: ** Elke persoon deelt wie ze nomineren en waarom.
4. **Informatie Verzamelen:** Deelnemers delen of vragen informatie die de groep kan ondersteunen bij het maken van een passende selectie.
5. **Nominatie Wijzigingen:** Controleer of iemand zijn nominatie wil wijzigen in het licht van redenen en informatie die tot nu toe gedeeld zijn, en luister naar de redenen voor elke verandering.
6. **Stel een genomineerde voor** voor de rol: De facilitator leidt het proces om een geschikte genomineerde te identificeren op basis van de redenen die zijn gehoord, bijvoorbeeld door:
 - zelf een genomineerde voor te stellen of een groepslid te vragen
 - enkele genomineerde uit te nodigen om samen tot een voorstel te komen voor wie er genomineerd zou moeten zijn
 - uitnodiging tot groepsdialoog om te helpen bij het vinden van de sterkste genomineerde
7. **Vraag om bezwaren:** Vraag deelnemers (inclusief de voorgestelde genomineerde) om tegelijkertijd te laten zien of ze al dan niet bezwaar hebben.
8. **Adresseer en los bezwaren op** begin met een van de voorgestelde genomineerden. *Bezwaren* op een genomineerde kunnen op meerdere manieren <1>worden opgelost</1>, inclusief het aan passen van de rolomschrijving of iemand anders te nomineren. Als alle bezwaren worden opgelost, controleer dan opnieuw of de (uiteindelijke) kandidaat de rol aanvaardt.

9. **Vieren!:** Erken de bereikte overeenstemming en bedank de persoon die vanaf nu rolhouder is.

Om te voorkomen dat anderen worden beïnvloed, vermijd het uiten van persoonlijke belangstelling of meningen voordat de selectie plaatsvindt.

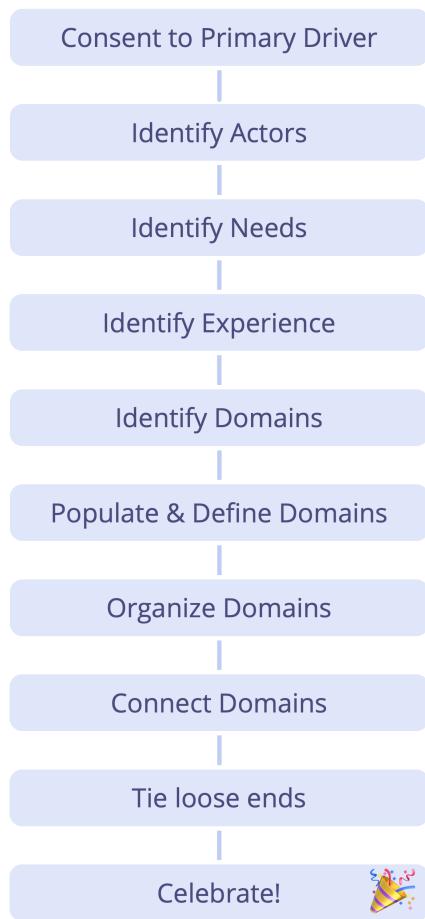
Soms blijkt uit een rol selectie dat er een gebrek aan capaciteit, relevante ervaring, kwaliteiten of vaardigheden is. Een groep zal dan ook moeten overwegen om externe kandidaten te kiezen, prioriteiten te heroverwegen of een alternatieve manier te vinden om het domein te verantwoorden.

Dit patroon kan ook worden gebruikt in een situatie waarin een keuze tussen verschillende opties nodig is.

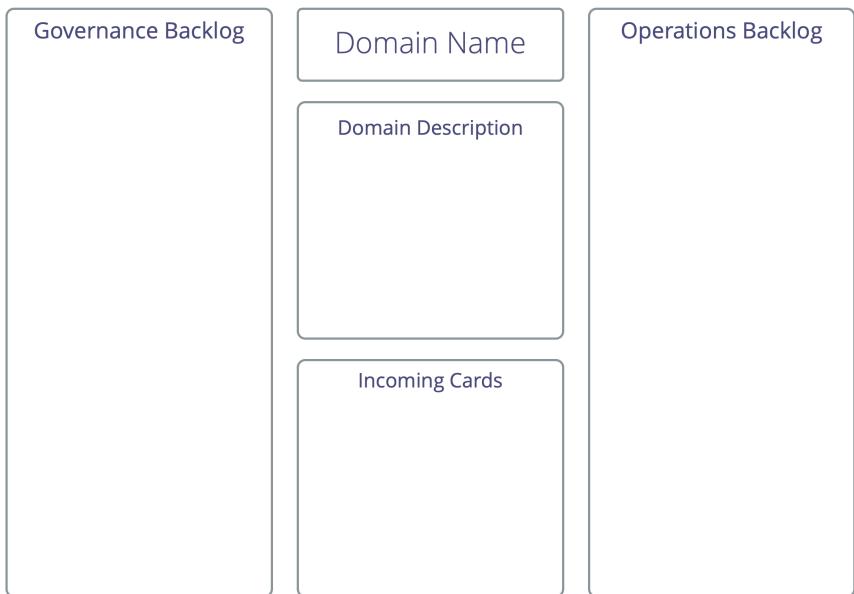
1.12. Driver Mapping

Een workshop format om een effectieve manier te vinden om om te gaan met een complexe situatie: start-ups opzetten, projecten starten, grote belemmeringen of mogelijkheden in kaart brengen en aanpakken, de organisatorische structuur afstemmen op de waardestroom.

Een (kleine of grote) groep identificeert en clustert drivers, om ze vervolgens snel van concept om te zetten naar actie in kleinere, zelforganiserende teams.



Figuur 1.13.: Driver Mapping: Proces



Figuur 1.14.: Driver Mapping: Template voor domeinen

2. Gezamenlijke ontwikkeling

2.1. Vraag om hulp

Een simpel protocol om te leren, vaardigheden te delen en connecties te maken, met respect voor de autonomie van mensen.

Vraag iemand, “*zou je bereid zijn om me te helpen ...?*” De ander kan antwoorden met een eenvoudig “ja” of “nee”.

- als het verzoek wordt afgewezen, accepteert de persoon het antwoord zonder onderhandelingen of verhoor
- als het verzoek onduidelijk is, vraag om meer informatie
- als je toezegt iemand te helpen, steun die persoon dan op de beste manier mogelijk

2.2. Peer Feedback

Nodig een collega uit om constructieve feedback te geven over:

- prestaties in een rol
- jouw algemene deelname en bijdrage
- elk specifiek aspect waarin je misschien geïnteresseerd bent

Overwegingen:

- vraag collega’s om de tijd te nemen om voor te bereiden
- nodig zowel **waarderingen** uit als **uit te voeren verbetersuggesties**

- vraag door om de feedback beter te begrijpen en voorkom oordelen en discussie
- besluit zelf wat je met de feedback gaat doen

2.3. Peer Review

Ondersteun elkaar om te leren en te groeien binnen jouw rollen en teams.

De rolhouder - of het team - leidt de peer review door het proces op te zetten en in elke stap als eerst te spreken.

Zorg ervoor dat er mensen met aanvullende perspectieven worden uitgenodigd om bij te dragen aan de review, en dat er een *facilitator* is.

Verbetersuggesties kunnen betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, updates van de domeinbeschrijving (inclusief de driver) en strategie.

2.4. Ontwikkelplan

Een plan om effectievere manieren om te reageren op een domein te ontwikkelen, overeengekomen tussen delegator en gedelegeerde.

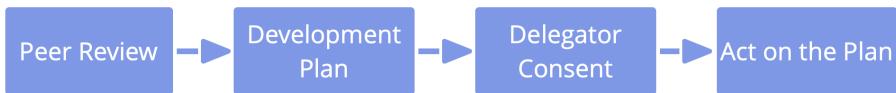
Het ontwikkelingsplan kan worden gemaakt voor een persoon in een rol, of voor een team (bijv. een afdeling, *cirkeL* of *open domein*).

Ontwikkeling kan gebeuren door de beschrijving van *driver* en het domein te verfijnen, het wijzigen van de strategie, of door nieuwe of bijgewerkte overeenkomsten en specifieke acties die moeten worden ondernomen, hetzij binnen het domein van de delegator, hetzij binnen het domein van de gedelegeerde.

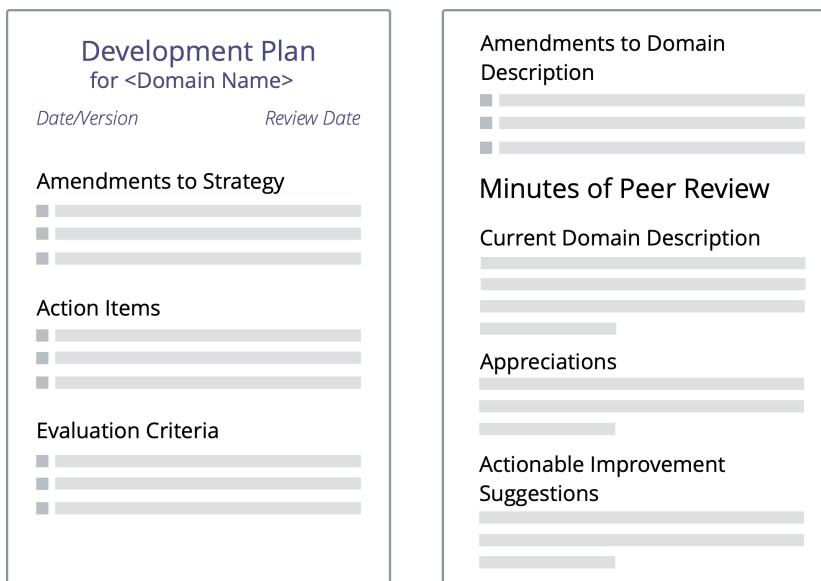
Een ontwikkelplan en alle bijbehorende suggesties voor wijzigingen van de omschrijvingen van het domein en de driver vereist consent van zowel de gedelegeerde als de delegator.



Figuur 2.1.: Peer review proces



Figuur 2.2.: De voortdurende verbetering van het vermogen van mensen om effectief te zijn in hun rollen en samen te werken in een team



Figuur 2.3.: Een format voor ontwikkelplannen

3. Zaken die Co-creatie mogelijk maken

3.1. Artful participation

Zet je in om je best te doen om je gedrag en communicatie op een manier die bevorderend is voor een effectieve samenwerking.

“Is mijn gedrag op dit moment de beste bijdrage die ik kan leveren aan de effectiviteit van deze samenwerking?”

Artful participation kan ook betekenen dat je iemand onderbreekt, bezaar inbrengt of overeenkomsten breekt.

Artful Participation is een individuele verbintenis om:

- actief alle overeenkomsten tot je te nemen en je eraan te houden op de beste manier mogelijk, gezien alle omstandigheden
- bewustzijn en begrip te ontwikkelen van individuele en collectieve behoeften
- de noodzakelijke vaardigheden te ontwikkelen
- anderen te ondersteunen om op een goede manier deel te nemen
- de belemmeringen en verbeteringsvoorstellingen zo nodig onder de aandacht van anderen brengen

Voordelen van Artful Participation

Artful participation:

- maakt het mogelijk om overeenkomsten te co-creëren en te ontwikkelen
- helpt sterker teams te ontwikkelen
- vergroot eigen accountability, integriteit en vertrouwen
- er ontstaat een cultuur van wederzijdse steun en nauwe samenwerking
- nog krachtiger wanneer door velen omarmd



Figuur 3.1.: Zorg voor een goede balans tussen autonomie en samenwerking door artful participation

Artful Participation: toets jezelf

- Hoe ga ik mezelf en anderen steunen bij het verbeteren van hun gedrag ten gunste van Artful Participation?
- Waar zijn mijn interacties met anderen niet nuttig of ineffectief?
- Welke overeenkomsten vind ik moeilijk te handhaven of aan bij te dragen? Wat kan ik doen om dit aan te pakken?
- Welke vaardigheden kan ik ontwikkelen, die mij helpen om meer Artful aan de slag te gaan?
- Wat zou Artful Participation betekenen in relatie tot:

- mijn dagelijkse activiteiten?
- samenwerking en interactie met anderen?
- de organisatie? ... onze klanten of cliënten?
- de omgeving in bredere zin?

3.2. De zeven principes aannemen

Stem de samenwerking af op de zeven principes.

Het aannemen van de zeven principes vermindert het aantal expliciete overeenkomsten dat vereist is, en geeft richting aan het aanpassen van S3 patronen aan de context van de organisatie.

De waarden van een organisatie moeten in lijn zijn met de zeven principes.

3.3. Waarden vaststellen

Zorg voor een bewuste ontwikkeling van jouw organisatiecultuur

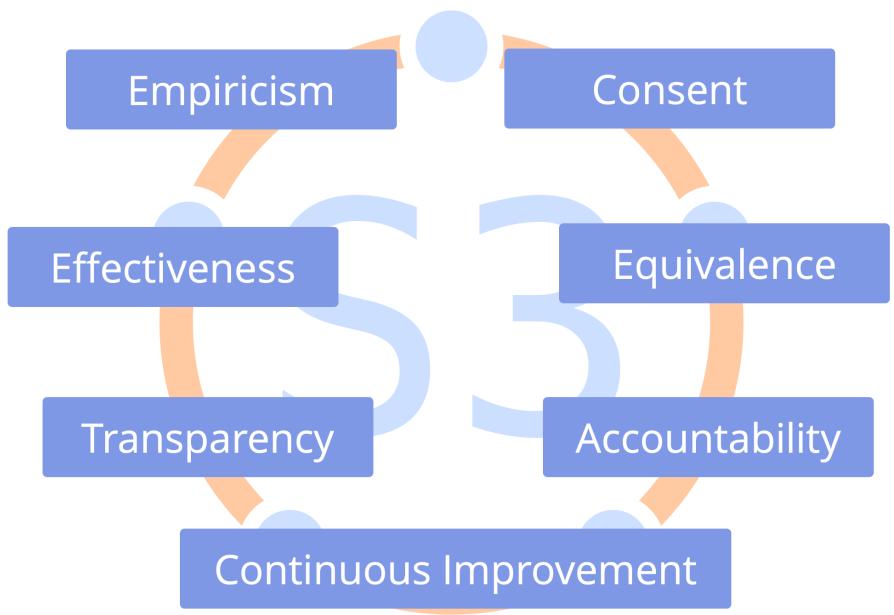
_ ** Waarden ** zijn waardevolle principes die dienen als richtlijnen voor gewenst gedrag. Waarden definiëren de ruimte voor actie en ethische beperkingen._

- elk lid brengt zijn eigen waarden naar een organisatie, welke zijn gebaseerd op persoonlijke ervaringen en overtuigingen
- een team of organisatie kan ervoor **kiezen om als collectief waarden aan te nemen ** die zij nastreven in hun samenwerking

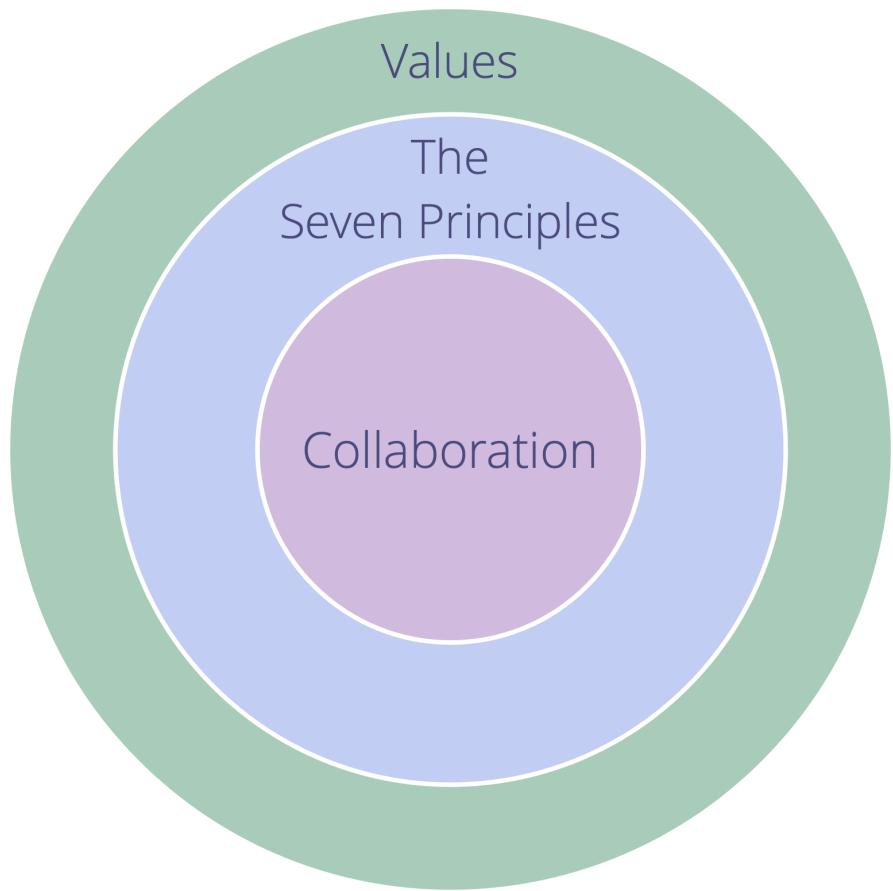
Waarden bieden richtlijnen over hoe te handelen, ook wanneer er geen expliciete overeenkomsten zijn.

Het hebben van gezamenlijke waarden bevordert de effectiviteit van een organisatie:

- vermindert de kans op **misverstanden**



Figuur 3.2.: De zeven principes



Figuur 3.3.: De waarden van een organisatie moeten in lijn zijn met de 7 principes

- zorgt voor een **gezamenlijke basis** van waaruit besluiten worden genomen en acties ondernomen
- **trekt nieuwe leden, partners en klanten aan ** die passen bij de organisatie

Waarden zijn een overeenkomst en moeten dus ook **regelmatig geëvalueerd** worden.

3.4. Governance facilitator

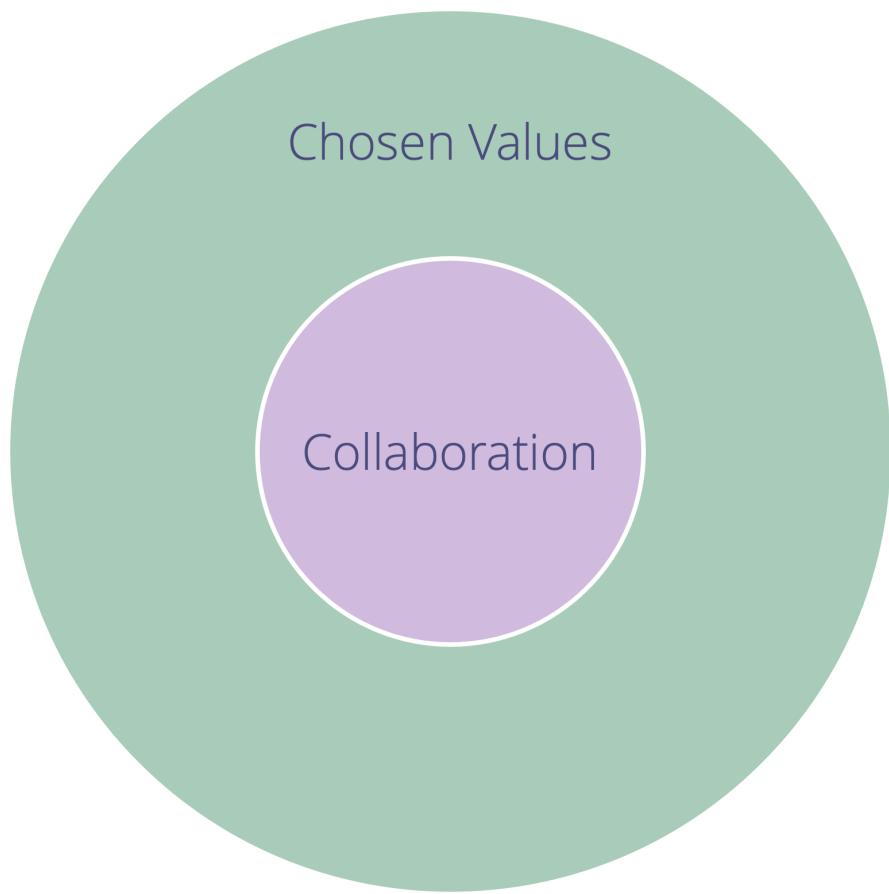
Selecteer iemand om governance vergaderingen te faciliteren.

Een governance facilitator:

- zorgt ervoor dat *governance vergaderingen* goed verlopen en geëvalueerd worden
- is (meestal) 1 van de leden geselecteerd door het team (en voor een specifieke termijn)
- maakt zichzelf vertrouwd met de *Governance Backlog*
- is vaak degene die anderen uitnodigt om sommige agendapunten te faciliteren

Overweeg om als governance facilitator te leren over en gebruik te leren maken van de volgende patronen van S3:

- *Rondes*
- *Voorstel Vormen*
- *Consent Besluitvorming*
- *Rolselectie*
- *Vergaderingen evalueren*
- *Bezwaren Oplossen*
- *Peer Review*



Figuur 3.4.: Gekozen waarden definiëren de kaders voor samenwerking



Figuur 3.5.: De governance facilitator is doorgaans een lid van het team

3.5. Overeenkomsten breken

Het breken van overeenkomsten is soms **noodzakelijk** maar kan wat **kosten** voor de gemeenschap.

Wees verantwoordelijk:

- **ruim op** eventuele schade
- zorg zo snel mogelijk voor **opvolging** met degenen die geraakt zijn
- **verander de overeenkomst** in plaats van deze herhaaldelijk te breken

3.6. Contract voor succesvolle samenwerking

Draag vanaf het begin zorg voor een succesvolle samenwerking en bouw vertrouwen op door gezamenlijk contracten te ontwikkelen die juridisch solide zijn en voordelig voor alle partijen.

Een **contract** is een reeks beloften tussen twee of meer partijen die zij juridisch bindend maken, dat wil zeggen als deze beloften worden geschonden, heeft de benadeelde partij toegang tot rechtsmiddelen of alternatieve oplossingen.

Het ontwikkelen van gedeeld begrip over behoeften en verwachtingen is essentieel voor een succesvolle samenwerking.

Tijdens de onderhandelingen en het sluiten van een contract, gedraag je dan passend bij de samenwerkingscultuur die je wilt ontwikkelen en bouw een positieve relatie met andere betrokken partijen.

Dit patroon heeft betrekking op contracten die verband houden met samenwerking rond elke transactie tussen een organisatie en andere partijen (bijvoorbeeld werknemers, consultants, dienstverleners, aandeelhouders of klanten). Het is vooral van belang voor contracten die een belangrijke invloed hebben op de toekomst van een organisatie of een van haar partners, zoals:

- arbeidscontracten en contracten met externe contractanten of adviseurs in *ondersteunende rollen* (inclusief een overeenkomst die leidt tot een verandering van beloning of werktijden)
- contracten voor samenwerking met klanten, verkopers of dienstverleners
- aandeelhouder overeenkomsten

Opmerking: Veel overeenkomsten over samenwerking binnen een organisatie vereisen geen speciale contracten, omdat ze al worden geregeld door of onderworpen zijn aan bestaande contracten.

Succesriteria voor onderhandelingen over contracten

Bij het onderhandelen over een contract, zorg voor:

- gedeeld begrip over de reden voor de samenwerking, evenals het beoogde resultaat en belangrijke kaders
- alle partijen begrijpen wat van hen verwacht wordt
- alle partijen die door een contract geraakt worden, zijn betrokken bij het maken van het contract en houden zich hieraan op vrijwillige basis
- verwachtingen zijn realistisch
- de overeenkomst is gunstig voor alle partijen
- iedereen is van plan zich aan de gemaakte overeenkomst te houden

Als om enige reden niet aan een of meer van deze criteria kan worden voldaan, is het waarschijnlijk verstandig om niet te verder gaan.

Co-creatie van het contract

De manier waarop een contract wordt onderhandeld kan aanzienlijk bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen tussen partijen. Benader het

sluiten van het contract als het sluiten van een overeenkomst tussen partners, niet tegenstanders: co-creëer het contract, pas het aan de specifieke context aan en zorg ervoor dat het juridisch goed in elkaar zit.

- alle verwachtingen van de betrokken partijen moeten in het contract staan en in voldoende detail beschreven
- gebruik duidelijke en eenvoudige taal die alle partijen kunnen begrijpen en wees ondubbelzinnig over de juridische gevolgen
- als je specifieke technische of juridische voorwaarden moet gebruiken waar een partij niet bekend mee is, leg ze dan uit in een woordenlijst en maak die onderdeel van het contract
- overleg met een advocaat die de gewenste cultuur ondersteunt en die competent is op het gebied waarin je onderhandelt

Wanneer je een contract co-creeërt:

- zorg ervoor dat alle partijen afgevaardigden hebben die alle betrokken domeinen vertegenwoordigen (bijvoorbeeld niet alleen de verkoop, maar ook ontwikkeling /productie /ondersteuning, enz)
- maak de cultuur die je wilt ontwikkelen expliciet, met inachtneming van de gemeenschappelijkheden en eventuele culturele verschillen tussen partijen
- benoem de redenen om te willen gaan samenwerken en wees transparant over de verwachtingen en behoeften van alle partijen
- maak alle relevante informatie openbaar (indien nodig onder een NDA)
- wordt het eerst eens over de voorwaarden voor de relatie en de verwachtingen van alle partijen en overweeg vervolgens hoe je deze juridisch kunt onderbouwen
- stel een lijst op van specifieke wetten en regelgeving waaraan de overeenkomst moet voldoen

- onderhandel in meerdere iteraties, waardoor de tijd wordt geboden om de gevolgen te bestuderen en aanpassingen voor te stellen
- houd notulen van elke vergadering bij om potentiële misvattingen te voorkomen

Ondersteun de volledige levensduur van de Samenwerking:

Elk contract kan op elk moment worden gewijzigd, mits alle ondertekenaars het ermee eens zijn. De kans op conflict in latere fases van de samenwerking, wordt veel kleiner wanneer je de volledige duur van de samenwerking meeneemt in het contract:

- zorg voor benodigdheden om succesvol van start te gaan, door onboarding procedures te definiëren
- stel een proefperiode vast – waar alle partijen de samenwerking kunnen uitproberen – en een duidelijk protocol voor de manier waarop iedere partij het contract in de proefperiode kan worden beëindigd
- definieer en plan regelmatige evaluatiemomenten waar ondertekenaars samenkommen om te delen of het contract gewijzigd moet worden om beter te passen bij de veranderende context
- stel ook een duidelijke procedures vast voor het breken van het contract
- overweeg om alternatieve middelen beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld bemiddeling of arbitrage, om conflicten op te lossen
- overweeg het contract te beperken tot een vaste termijn waarna het contract afloopt en kan worden verlengd indien nodig

Cultuur

Elk contract beïnvloedt de cultuur van de samenwerking die het bestuurt, zelfs als het alleen maar lijkt te beschrijven * wat* er moet worden geleerd:

- maak bewust de samenwerkingscultuur die u wilt zien door de verwachtingen over * hoe* dingen moeten worden gedaan te benoemen
- stem het contract af op de organisatiestructuur (van alle partijen) en op wettelijke vereisten
- ontwikkel contracten die accountability mogelijk maken en aanmoedigen

Wanneer standaardcontracten in jouw industrie volgens jou niet in overeenstemming zijn met de cultuur die je wilt ontwikkelen kun je een eigen verzameling opbouwen met templates voor contracten en clausules. Overweeg om deze beschikbaar te stellen voor anderen, zodat ervaring uit het verleden gebruikt kan worden bij het maken van nieuwe contracten.

3.7. Transparant Salaris

Creëer een eerlijke salarisformule en maak deze transparant.

Transparant salaris (ookwel “open salaris”) is het vaststellen van de vergoeding van elke werknemer volgens een reeks regels - de *salarisformule* - in plaats van door dit vast te stellen tijdens individuele onderhandelingen tussen werkgever en werknemer. De salarisformule – en vaak ook individuele vergoeding – is transparant voor alle leden van een organisatie, en soms voor het publiek.

Een transparante salarisformule moet in overeenstemming zijn met de context van een organisatie en door alle belanghebbenden als eerlijk genoeg worden beschouwd.

De beoordeling van de eerlijkheid verschilt van persoon tot persoon en per situatie, dus het creëren van een salarisformule vereist een gedeeld begrip van wat als rechtvaardig wordt beschouwd.

Wanneer er wordt besloten om te werken met een salarisformule voor een organisatie of afdeling, denk dan aan:

- wat een passend vast gedeelte zou zijn

- hoe de compensatie berekend moet worden op basis van behoeften, investeringen, productiviteit of verdiensten
- hoe de winst van de organisatie wordt verdeeld en de verliezen worden vergoed, in overeenstemming met de verwachtingen en behoeften van de verschillende belanghebbenden

Besluit hoe om te gaan met de beloning voor het veranderen van rollen en *ontwikkel een strategie* om over te gaan naar de nieuwe contracten en compensatieovereenkomsten.



Figuur 3.6.: Twee manieren om salarissen transparant te maken

3.8. Ondersteunende rol

Dit rolpatroon is van toepassing op externe contractanten.

- verhelder en beschrijf de driver voor de *rol*
- maak een *domeinbeschrijving*

- indien waardevol, voer een selectieproces uit
- beperk de looptijd van het contract
- zorg voor regelmatige *peer reviews*

Externe contractanten stemmen in met hun rol.

Zie ook: *Contract voor Successvolle Samenwerking*

3.9. Statuten

Leg de S3 principes en patronen vast in de statuten, indien dit nodig is om de juridische integriteit en organisatiecultuur te beschermen

Denk aan:

- consent en gelijkwaardigheid in de besluitvorming
- selectie proces voor leiderschapsrollen
- organisatiestructuur, waarden en principes
- invloed van eigenaren of aandeelhouders
- delen van winst en kosten

4. Organisaties Opbouwen

4.1. Delegeren van invloed

Distribueer de macht om te beïnvloeden zodat iedereen zelf besluiten kan nemen en kan handelen binnen vooraf vastgestelde kaders.

Een delegator kan gedelegeerden ondersteunen om waarde te leveren door:

- Verduidelijk domeinen van autonomie en verantwoordelijkheid
- Leer- en ontwikkelmogelijkheden te garanderen
- Ondersteuning aan te bieden waar nodig

Pas kaders incrementeel op een hoger niveau aan, waarbij de mogelijkheden, betrouwbaarheid en resultaten in acht worden genomen.

Decentraliseer zoveel mogelijk en hou zoveel invloed als nodig vast.

4.2. Cirkel

Een **cirkel** is een zelfsturend en semi-autonom team van gelijkwaardige mensen die samen verantwoording geven aan een domein.

Een cirkel:

- kan permanent of tijdelijk zijn
- kan zelforganiserend zijn
- is verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en bijbehorende set aan overeenkomsten

- **semi-autonomoem:**
 - De leden van een cirkel handelen binnen de kaders van hun domein.
 - Elke cirkel kan autonomoem waarde creëren.
- **zelfsturend:**
 - De leden van een cirkel beslissen voortdurend samen wat ze moeten doen om hun domein te verantwoorden en stellen beperkingen op hoe en wanneer het gebeurt.
- **gelijkwaardigheid van cirkelleden:**
 - Alle leden van een cirkel zijn even verantwoordelijk voor de governance van het domein van de cirkel.

4.3. Rol

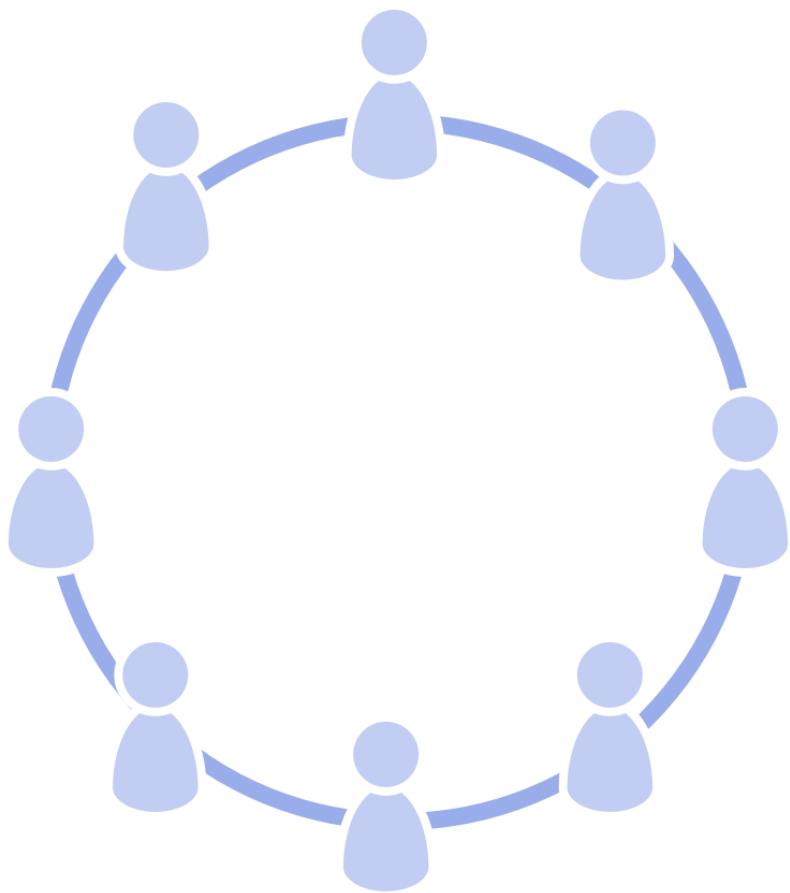
De verantwoordelijkheid voor een domein aan individuen delegeren.

Een rol is een gebied van verantwoordelijkheid (een domein) dat gedelegeerd is aan een individu (**de rolhouder**) welke de autonomie heeft om beslissingen te nemen en acties uit te voeren binnen de kaders van het domein behorende bij de rol.

De rolhouder heeft de leiding bij het opstellen van een strategie over de manier waarop zij hun domein zullen invullen. Ze evolueren hun strategie in samenwerking met de delegator.

Een rol is een eenvoudige manier voor een organisatie (of team) om terugkerende taken of een specifiek werkterrein te delegeren aan een van haar leden.

- mensen kunnen de verantwoordelijkheid voor meer dan één rol op zich nemen
- in plaats van formeel een nieuw team op te richten, is het soms eenvoudiger om slechts één rol te delen tussen verschillende mensen



Figuur 4.1.: Alle leden van een cirkel zijn even verantwoordelijk voor de governance van het domein van de cirkel

- rolhouders zijn geselecteerd met consent en voor een beperkte duur
- gelijken (collega's) ondersteunen elkaar om te ontwikkelen in de rollen die ze vervullen

Een rolhouder kan een governance backlog en een logboek bijhouden om te helpen vastleggen hoe zij van plan zijn waarde te leveren en om deze aanpak door te ontwikkelen.

Opmerking: In S3 worden richtlijnen, processen of protocollen die gemaakt zijn door personen in een rol als overeenkomst behandeld.

4.4. Koppelen

Maak het stromen van informatie en invloed tussen twee teams mogelijk.

Een team selecteert één van zijn leden om hun belangen te behartigen bij de governance besluiten van een ander team.

4.5. Dubbele Koppeling

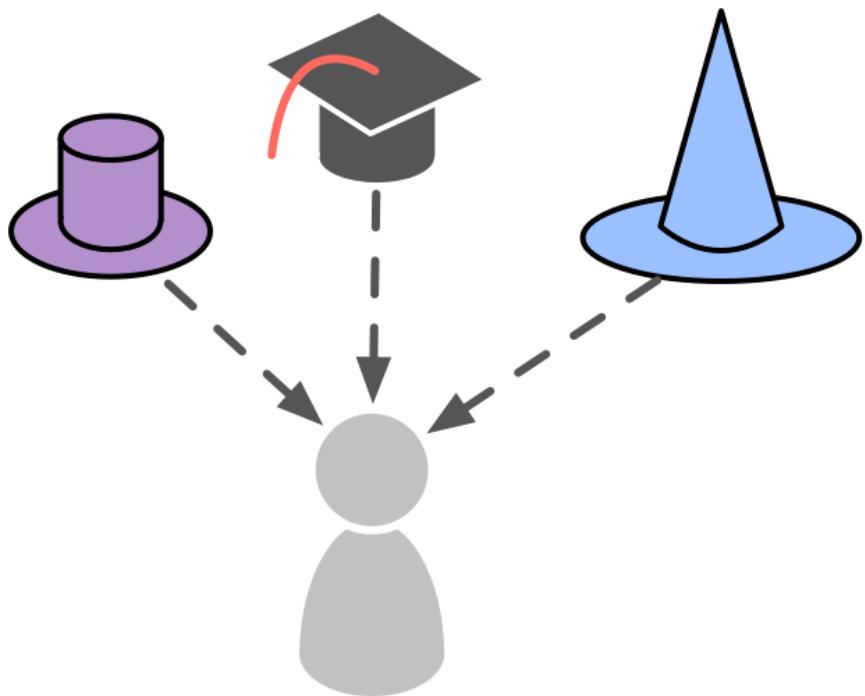
Maak een twee-wegs stroom van informatie en invloed mogelijk tussen twee teams.

Twee onderling afhankelijke teams kiezen elk een van hun leden om hun belangen te behartigen in de governance besluiten van het andere team.

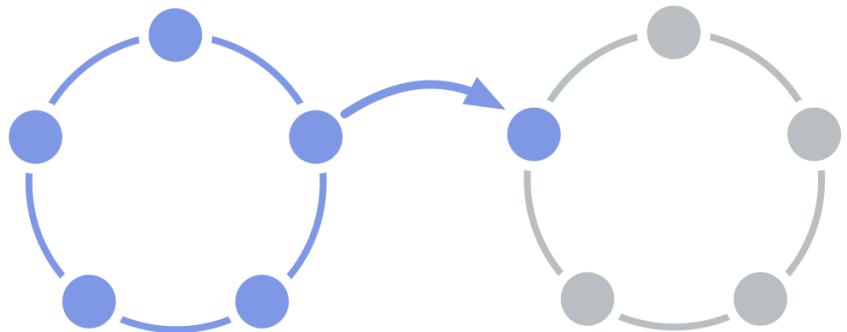
Een dubbele koppeling maakt gelijkwaardigheid tussen twee teams mogelijk en kan worden gebruikt om waardevolle informatie uit hiërarchische structuren te halen.

4.6. Vertegenwoordiger

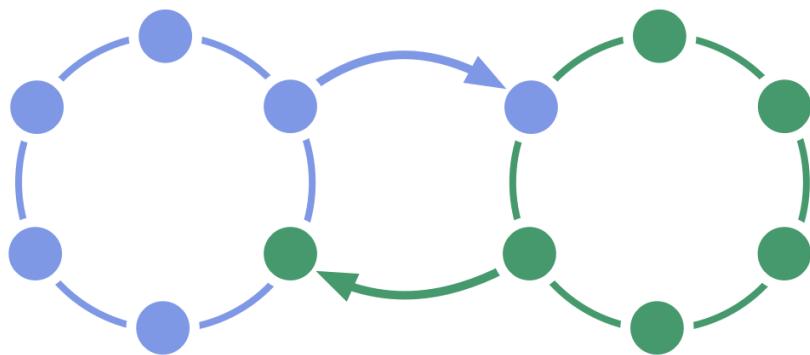
Selecteer een teamlid om deel te nemen aan de governance van een ander team om ervoor te zorgen dat informatie en invloed tussen beiden blijft stromen.



Figuur 4.2.: Mensen kunnen de verantwoordelijkheid voor meer dan één rol op zich nemen



Figuur 4.3.: Een cirkel gekoppeld aan een andere cirkel



Figuur 4.4.: Dubbel koppelen van twee cirkels

Vertegenwoordigers (a.k.a. links):

- representeren de belangen van één team bij een ander team
- zijn geselecteerd voor een beperkte termijn
- deelnemen aan de **governance** van het team waarmee ze verbonden zijn, en kan:
 - items voor op de agenda voorstellen
 - meedoen aan het vormen van voorstellen
 - bezwaren hebben op voorstellen en bestaande overeenkomsten

4.7. Hulpteam

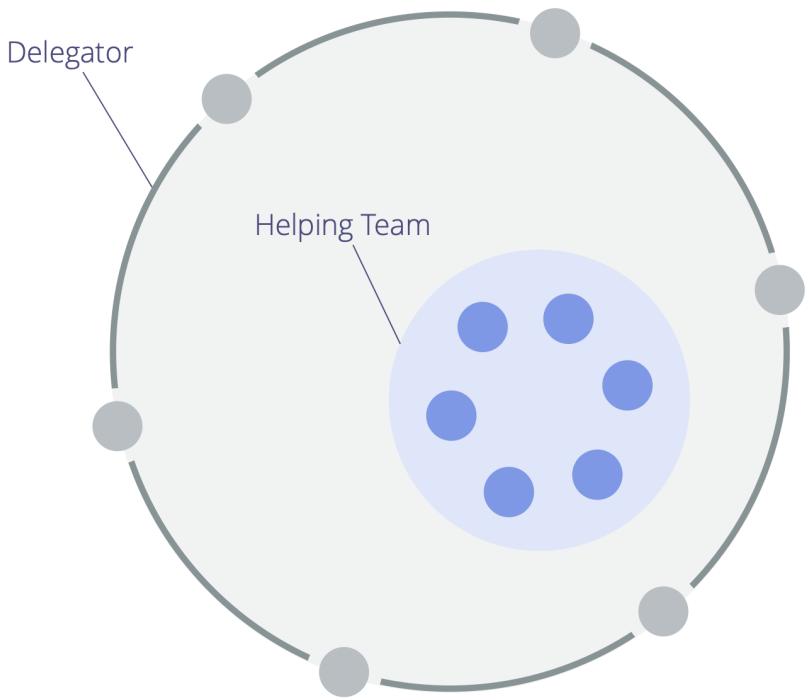
Vorm gelijkwaardige teams van mensen met het mandaat om te handelen binnen een specifieke set aan vooraf door de delegator bepaalde vereisten.

Hulpteam:

- is een manier voor een delegator om de capaciteit uit te breiden
- kan zelforganiserend zijn, of worden geleid door een *coördinator* gekozen door de delegator
- wordt gestuurd door de delegator
- profiteert van een duidelijk gedefinieerd domein

Leden van het hulpteam:

- kunnen bezwaar maken tegen de besluiten van de delegator die hen raken
- kunnen items toevoegen aan de governance backlog van de delegator
- kunnen worden uitgenodigd om een *afgevaardigde* te selecteren die deelneemt aan de governance besluiten van de delegator



Figuur 4.5.: Hulpteam

4.8. Open Domein

Kies bewust voor de verantwoording voor een domein op uitnodiging, in plaats van opdracht en de genodigden om een bijdrage te leveren wanneer zij kunnen.

De delegator van het open domein verduidelijkt:

- de primaire driver, kernverantwoordelijkheden en kaders van het open domein
- wie wordt uitgenodigd om bij te dragen aan het open domein
- kaders met betrekking tot de deelname van de delegator aan de governance van het open domein

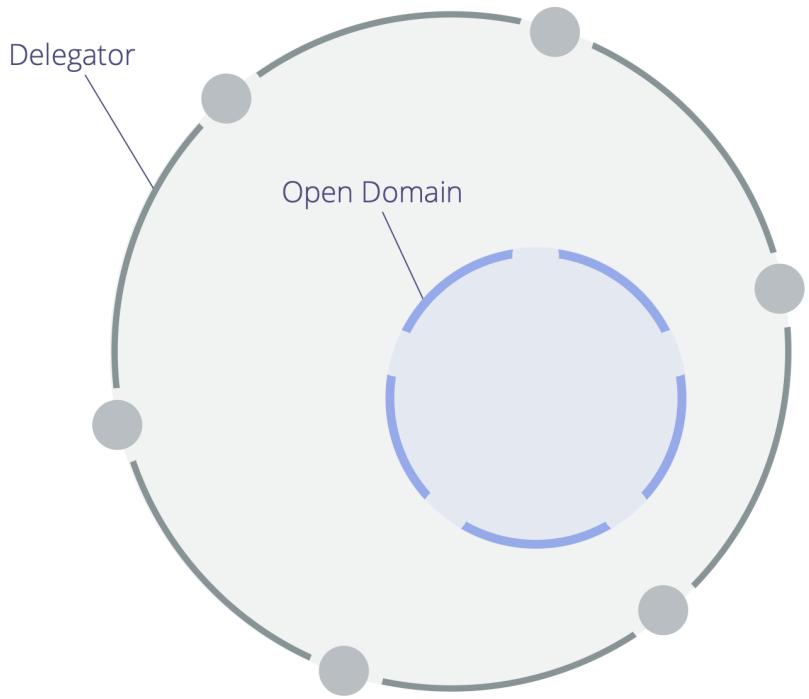
Afhankelijk van de kaders die de delegator stelt, kunnen de medewerkers alleen maar werk organiseren en uitvoeren, of ook deelnemen aan governance.

Een delegator is verantwoordelijk voor het uitvoeren van regelmatige beoordelingen om effectiviteit van werk en besluitvorming op een open domein te ondersteunen.

4.9. Open Systemen

Communiceer met en leer bewust van anderen buiten het eigen systeem. Individuen, teams en hele organisaties kunnen onderlinge afhankelijkheid erkennen en mensen van buiten hun systeem bewust uitnodigen om **kennis, ervaring en invloed te introduceren** om bij te dragen aan besluitvorming en collectief leren te ondersteunen.

- **Externe deskundigen** kunnen een extern perspectief bieden en kennis, begrip en vaardigheden brengen
- **Vertegenwoordigers van betrokken partijen** kunnen de besluitvorming informeren en beïnvloeden op manieren die de algemene doelstellingen ten goede komen (zie *Zij die geraakt worden besluiten*)



Figuur 4.6.: Open Domein

5. S3 binnen brengen

5.1. Patronen Aanpassen aan de Context

Pas S3 patronen aan en ontwikkel deze om beter aan te sluiten bij jouw specifieke context.

Zorg ervoor dat iedereen die wordt geraakt:

- begrijpt waarom het veranderen van het patroon noodzakelijk (of nuttig) is
- aanwezig of vertegenwoordigd is bij de beslissing welke veranderingen er worden doorgevoerd
- de S3 principes gebruikt als richtlijn bij de aanpassingen.

Experimenteer lang genoeg met de aanpassingen om echt te kunnen leren van de voordelen en eventuele valkuilen.

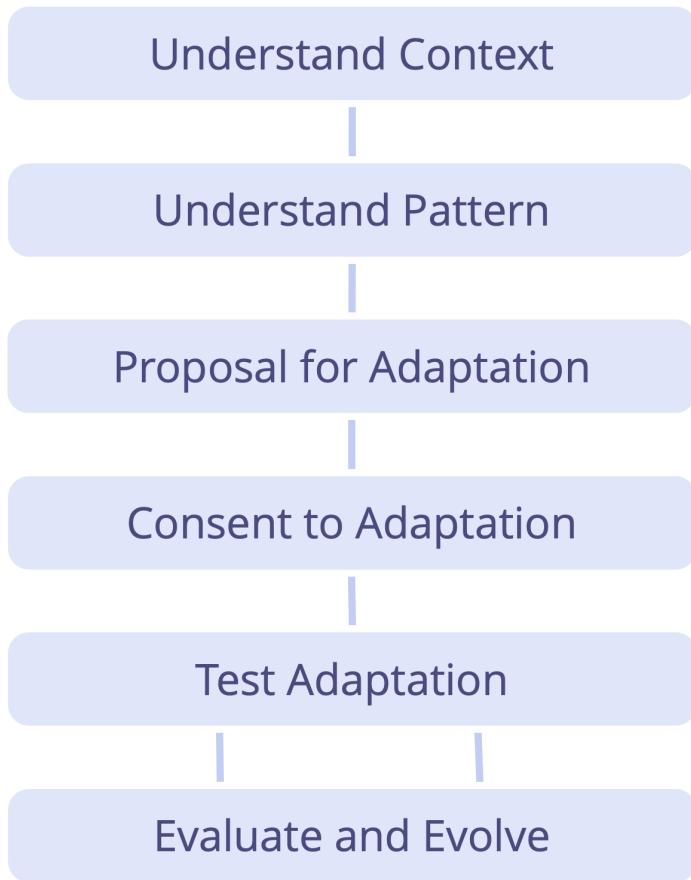
Deel waardevolle aanpassingen met de S3 community.

5.2. Ontwikkel een Pull-systeem voor organisatorische verandering

Ontwikkel een omgeving die het bewerkstelligen van verandering voor iedereen in de organisatie mogelijk en uitnodigend maakt.

Verander dingen wanneer het waarde heeft om dat te doen:

- Maak gebruik van patronen die helpen bij het oplossen van actuele en belangrijke problemen.



Figuur 5.1.: Fases van patronen aanpassen aan een specifieke context

- Ga geen dingen repareren die niet kapot zijn!
- Ontmoet iedereen waar ze zijn...
- ... en laat ze hun eigen tempo kiezen.

5.3. Wees De Verandering

Geef het goede voorbeeld.

Gedraag je en handel op een manier die je ook van anderen zou willen zien.

5.4. Uitnodigen van verandering

Verduidelijk de reden voor het veranderen en nodig mensen uit om mee te doen.

Uitnodigen tot in plaats van het opleggen van verandering vermindert weerstand en stelt mensen in staat om zelf te kiezen.

Bij het uitnodigen:

- wees transparant over de reden voor verandering
- maak de verwachtingen en begrenzingen helder
- vermijd dwang of manipulatie
- erken iedere scepsis en twijfels

Nodig de betrokken en geraakte mensen uit om deel te nemen aan de reguliere evaluatie van resultaten.

5.5. Open ruimte voor Verandering

Nodig iedereen uit om experimenten te bedenken en uit te voeren voor de doorontwikkeling van de organisatie.

- verhelder de driver voor verandering
- plan regelmatig open space evenementen:
 - nodig alle leden uit om experimenten op te zetten en uit te voeren
 - definieer de kaders voor de experimenten welke de ontwikkeling van een sociocratische en agile manier van denken mogelijk maken (bijvoorbeeld S3 beginselen)
 - bekijk en leer van experimenten in de volgende open space

5.6. Continue verbetering van het werkproces

Onthul drivers en creëer een op statistieken gebaseerd pull-systeem voor organisatorische veranderingen, door voortdurend het werkproces te verbeteren en verfijnen.

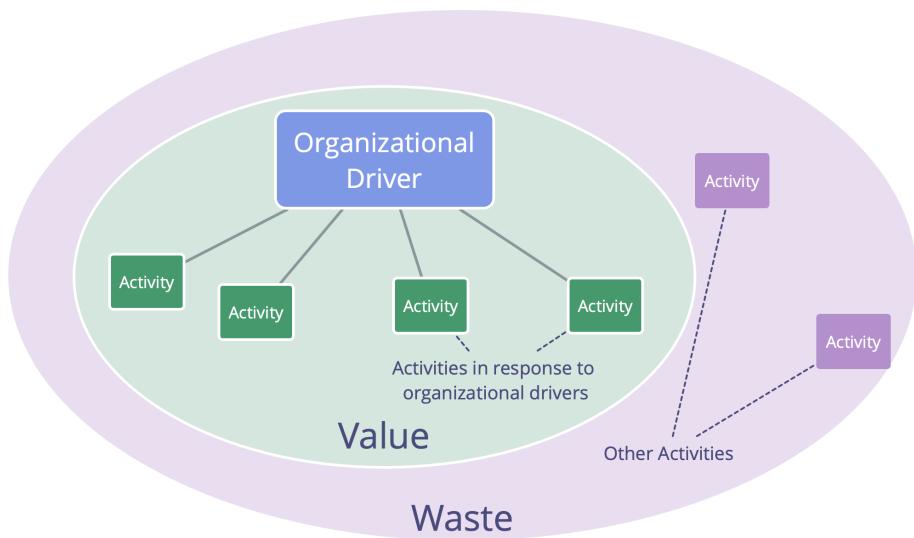
- introduceer het principe van consent en *Navigeren via Spanning* om werkprocessen in een team door te ontwikkelen
- overweeg om een facilitator te selecteren die de groepsprocessen kan begeleiden en om waardes te kiezen die dienen als richtlijnen voor gewenst gedrag
- initieer een proces van continue verbetering, bv. middels Kanban of regelmatige *Retrospectives*
- leden van het team kunnen daar waar nodig gebruik maken van S3 patronen
- indien waardevol, verbreed de scope van het experiment op iteratieve wijze naar andere teams
- let bewust op mogelijke belemmeringen

Verspilling en Continue Verbetering

Verspilling is alles dat overbodig is of belemmerend voor een (meer) effectieve reactie op de driver.

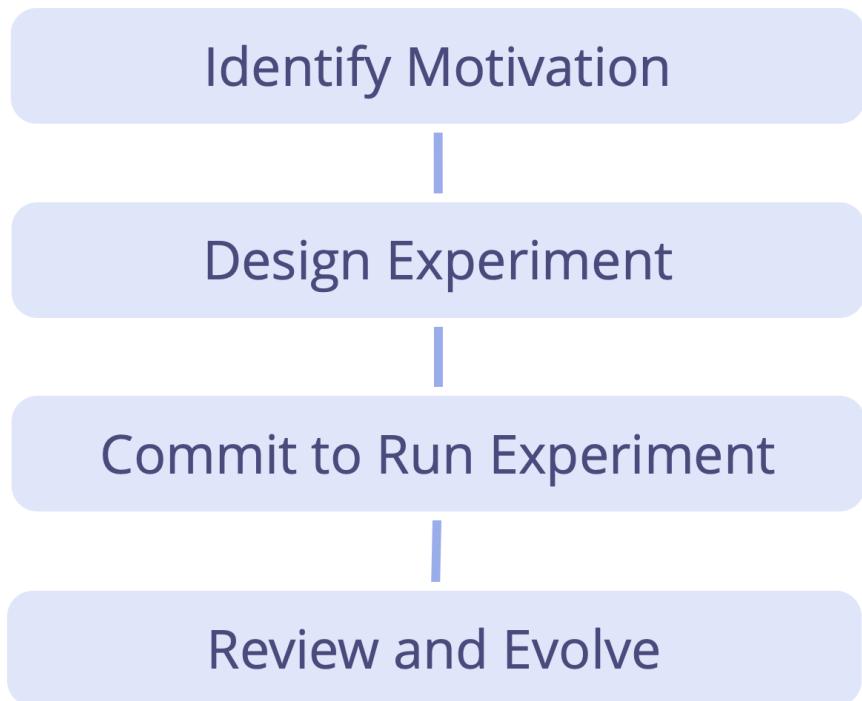
Verspilling bestaat in verschillende vormen en op verschillende niveaus van abstractie (taken, processen, organisatorische structuur, mentale modellen...)

Het opzetten van een proces voor de voortdurende eliminatie van verspilling maakt een natuurlijke evolutie van een organisatie naar een grotere effectiviteit en aanpassing aan veranderende context mogelijk.

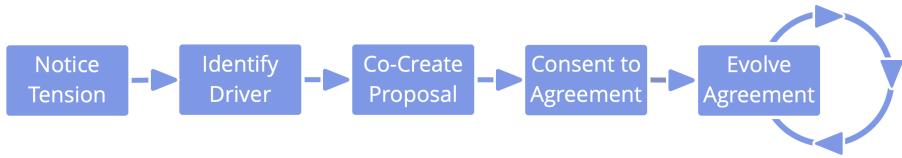


Figuur 5.2.: Drivers, waarde en verspilling

6. Overeenkomsten Definiëren



Figuur 6.1.: Elke overeenkomst of beslissing kan worden beschouwd als een experiment.



Figuur 6.2.: De levenscyclus van een overeenkomst

6.1. Overeenkomsten vastleggen

Leg de details van een overeenkomst vast, zodat je er later op kan terugkomen om de uitkomst te evalueren en de overeenkomst door te ontwikkelen.

Een overeenkomst is een afspraak over een richtlijn, proces, beleid of protocol dat is ontworpen om de stroom van waarde zo goed mogelijk te geleiden.

Opmerking: In S3 zijn richtlijnen, processen of protocollen gemaakt door personen in een rol ook overeenkomsten.

Houdt gegevens rondom overeenkomsten up-to-date, bijvoorbeeld in een Logboek.

Wat leg je vast?

Overeenkomsten moeten voldoende details bevatten om belangrijke informatie later nog te kunnen terughalen.

Zorg in ieder geval voor een omschrijving van de driver, wat er overeengekomen is, wie waarvoor verantwoordelijk is, welke evaluatiecriteria er zijn en wanneer de review plaatsvindt.

Afhankelijk van de scope en het belang van de overeenkomst kunnen de volgende punten worden vastgelegd:

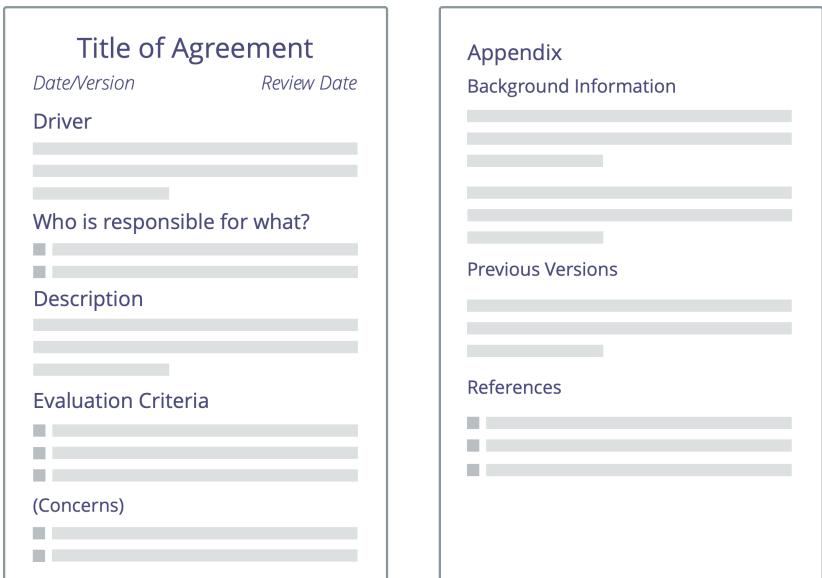
- Een titel voor de overeenkomst

- *Beschrijving van de driver*
- Aanmaakdatum (en/of versie)
- Vervaldatum of leverdatum
- Review datum (of frequentie)
- Wie is verantwoordelijk voor wat?
- Een beschrijving van de overeenkomst, waaronder:
 - Relevantie vereisten en verwachtingen
 - Actiepunten
 - Middelen
 - Beperkingen
 - *Beoogde resultaten*
 - *Op te leveren producten*
 - Achtergrond
- *Evaluatiecriteria* (en mogelijke zorgen)
- Appendix:
 - Achtergrondinformatie
 - Vorige versies van de overeenkomsten
 - Referenties

6.2. Strategie Ontwikkelen

Een **strategie** is een hoog over aanpak voor hoe mensen waarde gaan creëren om succesvol invulling te geven aan (de driver en doelstelling van) een domein.

Een strategie kan meestal het best ontwikkeld worden door het betreffende team of de rolhouder zelf.

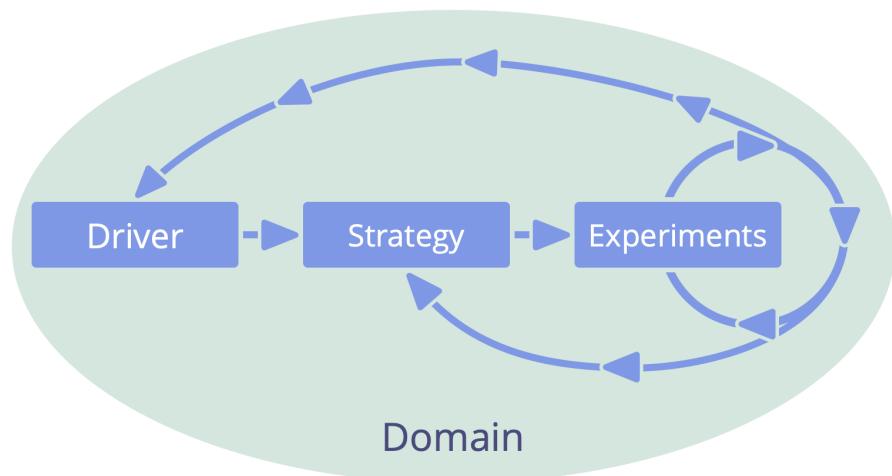


Figuur 6.3.: Format voor overeenkomsten

Een strategie bevat vaak een beschrijving van de beoogde resultaten van het uitvoeren van deze strategie.

Het is waardevol om de strategie van domeinen waar de delegator en gedelegeerde samen verantwoordelijk voor zijn ook voor te leggen aan de delegator, zodat deze ook eventuele verbetering of hindernissen kan identificeren en voorstellen kan doen om de strategie te verbeteren.

Een strategie is een overeenkomst tussen delegator(s) en gedelegeerden(s) die, indien nodig, regelmatig wordt herzien en bijgewerkt (*aanpassen of doorgaan*)



Figuur 6.4.: Strategieën worden geïmplementeerd en verfijnd door te experimenteren en te leren.

Strategieën worden gevalideerd en verfijnd door te experimenteren en te leren.

6.3. Domeinen verduidelijken

Helder begrip van tot waar iemands verantwoordelijkheid en autonomie reikt, leidt tot meer efficiëntie, effectieve samenwerking en wendbaarheid binnen de hele organisatie.

Een eenvoudige manier om domeinen te verduidelijken is door gebruik te maken van een **domeinnaam beschrijving**:

- primaire driver (de **behoefte van de organisatie** die het domein moet vervullen)
- **kernverantwoordelijkheden** (belangrijkste op te leveren resultaten, eventuele kritieke risico's om te beheren, andere essentiële taken en te nemen besluiten die worden gedelegeerd)
- **kaders van de autonomie en invloed** voor degenen waaraan het domein wordt gedelegeerd (de *gedelegeerden*), meestal gerelateerd aan de organisatie zelf (bijv. afhankelijkheden, betrokkenheid van de delegator, rapporteren, etc.)
- **middelen** (tijd, geld, faciliteiten, privileges, tools)
- **evaluatiecriteria** en frequentie van evaluatie
- termijn (voor een rol)

Domeinbeschrijvingen kunnen worden gemaakt voor een *rol*, positie, *cirkel*, team, *open domein*, afdeling, eenheid of de hele organisatie.

Een andere manier om een domein te verduidelijken is door een **S3 Delegatie Canvas**¹ in te vullen.

6.4. Verduidelijk de Beoogde Resultaten

Maak expliciet welke resultaten je met overeenkomsten, activiteiten, projecten en strategieën poogt te bereiken.

¹<http://s3canvas.sociocracy30.org/s3-delegation-canvas.html>

Name of the Domain	
Date/Version	Review Date
Primary Driver	Term (for a role)
<hr/>	
<hr/>	
Key Responsibilities	
■	<hr/>
■	<hr/>
Constraints	
■	<hr/>
■	<hr/>
Resources	
■	<hr/>
■	<hr/>
Evaluation Criteria and Schedule for Reviews	
■	<hr/>
■	<hr/>

Figuur 6.5.: Een format voor domeinomschrijvingen

Spreek af wat de beoogde resultaten zijn en geef hier een korte beschrijving van.

De beoogde resultaten kunnen worden gebruikt om *Evaluatie Criteria* te definiëren en een meetplan te maken om te beoordelen of de daadwerkelijke uitkomst hiermee overeenkomt.

6.5. Op te Leveren Producten Beschrijven

Zorg voor een gedeeld beeld over de verwachtingen door op heldere wijze te omschrijven welke op te leveren producten voortkomen uit een overeenkomst.

*Een **deliverable** is een product, service, component of materiaal dat is geleverd in reactie op een driver van de organisatie.*

Let bij het beschrijven van de op te leveren producten op:

- een juiste hoeveelheid aan details
- een referentie naar andere handige of nodig documenten

Het is nuttig om de producten op een duidelijke manier te beschrijven, zodat de communicatie en de samenwerking binnen de organisatie, met de klant en met externe partners kan worden verbeterd.

Voorbeeld: Een populaire manier om op te leveren resultaten in software-engineering te beschrijven zijn zogenaamde **gebruikersverhalen**, die zich richten op de behoefte van gebruikers in verband met een software-systeem. Gebruikersverhalen worden ontwikkeld in dialoog tussen een klant (of hun vertegenwoordiger, de productmanager of “product owner”), en de software ontwikkelaar(s). Wat wordt opgeschreven is meestal één zin om het team te herinneren aan de behoefte en acceptatiecriteria en een lijst van benodigheden voor de nieuwe functionaliteit. De klant kan dit gebruiken in een review vergadering om te beslissen of zij de nieuwe functionaliteit accepteren.



Figuur 6.6.: Beoogde resultaten, en Evaluatie Criteria

6.6. Evaluatiecriteria

Ontwikkel goed gedefinieerde evaluatiecriteria om te bepalen of het uitvoeren van een overeenkomst de gewenste effecten heeft.

- ga voor **eenvoudige en ondubbelzinnige** criteria en documenteer ze (om discussie te vermijden bij het reviewen van de overeenkomsten)
- definieer **bruikbare statistieken** om de effecten en afwijkingen van de beoogde resultaten op te merken en te volgen
- overweeg criteria toe te voegen die het expliciet maken wanneer de uitkomst van een overeenkomst **mislukt**
- wanneer je een overeenkomst reviewed, denk **aan het evolueren van de beoordelingscriteria** gebaseerd op wat je geleerd hebt

6.7. Logboek

Zorg voor een samenhangend en toegankelijk systeem waarin alle informatie wordt opgeslagen die nodig is om goed samen te kunnen werken.

Een logboek is een (digitaal) systeem om alle informatie op te slaan die relevant is voor het functioneren van een organisatie en zijn teams. Het logboek is toegankelijk voor alle leden van een organisatie en informatie wordt alleen vertrouwelijk gehouden als er goede redenen zijn om dat te doen.

Algemene platformen voor logboeken zijn Wikis (bijv. [Dokuwiki²](https://www.dokuwiki.org/), [MediaWiki³](https://www.mediawiki.org/), [Confluence⁴](https://www.atlassian.com/software/confluence)), Content Management Systems (bijv. [Wordpress⁵](https://wordpress.org/)),

²<https://www.dokuwiki.org/>

³<https://www.mediawiki.org/>

⁴<https://www.atlassian.com/software/confluence>

⁵<https://wordpress.org/>

G Pake⁶, Evernote⁷ of zelfs Trello⁸.

Logboek inhoud

Inhoud met betrekking tot de hele organisatie:

- primaire driver, strategie en waarden van de organisatie
- organisatiestructuur (domeinen en de verbindingen tussen hen)
- overeenkomsten

Inhoud met betrekking tot een specifiek team of rol:

- cirkel beschrijving en strategie
- overeenkomsten (inclusief gedelegeerden' domeinomschrijvingen, strategieën en *ontwikkelplannen*)
- backlogs en andere informatie over werk en governance

6.8. Logboekhouder

Selecteer iemand uit het team om specifiek verantwoordelijk te zijn voor het bijhouden van alle informatie die het team nodig heeft.

De logboekhouder is verantwoordelijk voor het onderhouden van het logboek van een team door:

- details van overeenkomsten, domein beschrijvingen, *selecties*, evaluatiecriteria, notulen van vergaderingen etc. vast te leggen.
- organiseer relevante informatie en verbeter het systeem indien waardevol
- houdt verslag up to date

⁶<https://gsuite.google.com>

⁷<https://evernote.com/business>

⁸<https://trello.com/>

- ervoor te zorgen dat het logboek voor iedereen in het team, en indien afgesproken de organisatie, toegankelijk is
- alle technische aspecten van logboek bijhouden

7. Gerichte Interacties

7.1. Governance vergadering

Teams komen regelmatig bijeen om te bepalen wat er moet worden gedaan om doelstellingen te bereiken en kaders vast te stellen over hoe en wanneer iets wordt gedaan.

Een governance vergadering is meestal:

- gefaciliteerd
- vooraf voorbereid
- *getimeboxed* voor de duur van 90–120 minuten
- elke 2–4 weken gepland

Een typische governance vergadering omvat:

- opening: *check in* met elkaar en stem af over de doelstelling van de bijeenkomst
- administratieve zaken
 - controleer of de notulen van de laatste vergadering zijn goedgekeurd
 - ga akkoord op een datum voor de volgende vergadering
 - controleer of er nog last minute agendapunten zijn en haal consent over de agenda
- agenda items
- *evaluatie van de vergadering*: reflecteer op de interactie, vier successen en deel suggesties voor verbetering

- afsluiten: check in met elkaar voordat je de vergadering verlaat

Typische agenda items omvatten:

- korte verslagen
- evalueer bestaande overeenkomsten die gereviewed moeten worden
- mensen selecteren voor rollen
- nieuwe driver waarover moet worden besloten, waaronder:
 - *voorstellen vormen*
 - *overeenkomsten maken*
 - Het *ontwerpen van domeinen* en het bepalen van de manier waarop ze verantwoord moeten worden (bijv. nieuwe *rollen*, *cirkels*, teams of *open domeinen*)

7.2. Retrospective

Spendeer tijd aan het reflecteren op ervaringen uit het verleden, leer ervan en besluit hoe het werkproces verbeterd kan worden.

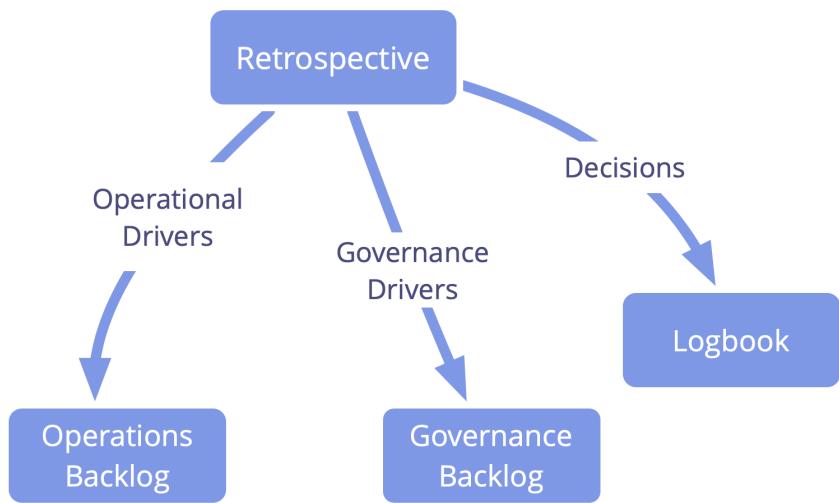
- uitkomst: wijzigingen in het werkproces, nieuwe taken, “tussen-door” overeenkomsten, en drivers waar een afspraak over gemaakt moet worden
- gefaciliteerde vergadering (1u)
- regelmatige intervallen (1–4 weken)
- aanpassen aan situatie en context

Vijf fases van een Retrospective

1. Zorg voor de juiste sfeer
2. Verzamel data
3. Genereer inzichten



Figuur 7.1.: Fases van een governance vergadering



Figuur 7.2.: Uitkomsten van een Retrospective

4. Besluit wat te doen
5. Sluit de retrospectief

Veel verschillende activiteiten voor elke fase kunnen worden gevonden op plans-for-retrospectives.com¹

7.3. Dagelijkse Standup

Ontmoet dagelijks om werk te organiseren, van elkaar te leren en de productiviteit en effectiviteit te verbeteren.

- Getimeboxed (meestal 15 minuten)
- dagelijks op hetzelfde moment
- het team verzamelt rond een zichtbaar projectmanagement board/tool om:
 - dagelijks werk organiseren
 - aanpakken van belemmeringen/hindernissen
 - bestaande overeenkomsten aanpassen of ter plekke nieuwe overeenkomsten maken

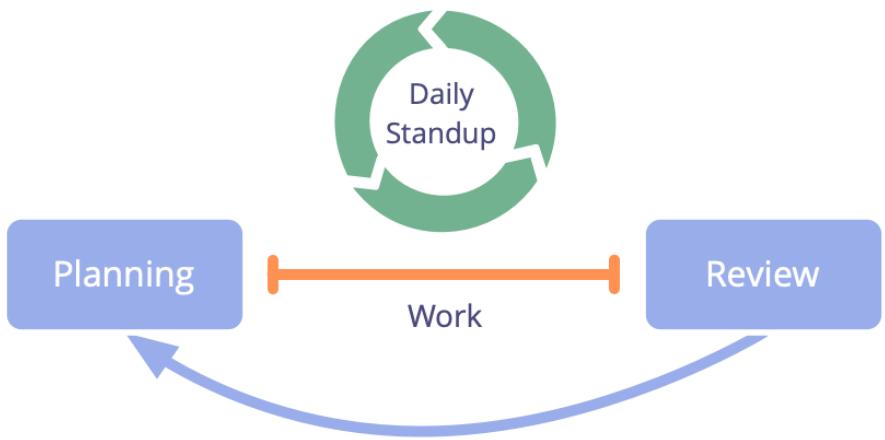
7.4. Planning en Review Vergaderingen

Mensen komen regelmatig bij elkaar (1–4 weken) in vergaderingen met een vooraf vastgestelde duur om werk te plannen en evalueren.

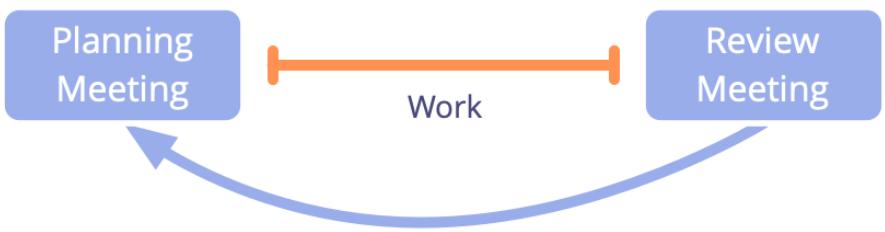
Planning vergadering: selecteer en schat in welke werkitems gepland worden voor de volgende iteratie.

Review vergadering: bekijk voltooide werkitems en besluit of er dingen opnieuw gedaan moeten worden of moeten worden aangepast voor de komende iteratie.

¹<http://www.plans-for-retrospectives.com/>



Figuur 7.3.: De dagelijkse standup is een essentiële bijeenkomst voor zelf-organiserende teams.



Figuur 7.4.: Planning en Review Vergaderingen

7.5. Coördinatie Vergadering

Kom regelmatig bij elkaar (meestal wekelijks) om werk tussen domeinen te bespreken en te coördineren.

- faciliteer de vergadering (timebox gesprekken en gebruik rondes waar waardevol)
- wanneer nuttig, stel een agenda voor de vergadering op en deel deze van te voren met deelnemers
 - voeg details toe van alle voorwaarden die deelnemers kunnen helpen zich voor te bereiden
 - overige agenda items kunnen boven tafel komen tijdens het horen van de status updates

Agenda items:

- synchronisatie en afstemming tussen domeinen
- prioritering en distributie van werk
- reageren op de belemmeringen



Figuur 7.5.: Fases van een coördinatievergadering

8. Vergaderwerkwijzen

8.1. Rondes

In een groepsbijeenkomst ga je de cirkel rond, zodat iedereen op zijn beurt aan het woord komt.

Rondes is een techniek waarmee je gelijkwaardigheid kunt faciliteren en een effectieve dialoog kunt ondersteunen.

Wees duidelijk over de doelstellingen en de beoogde resultaten van elke ronde.

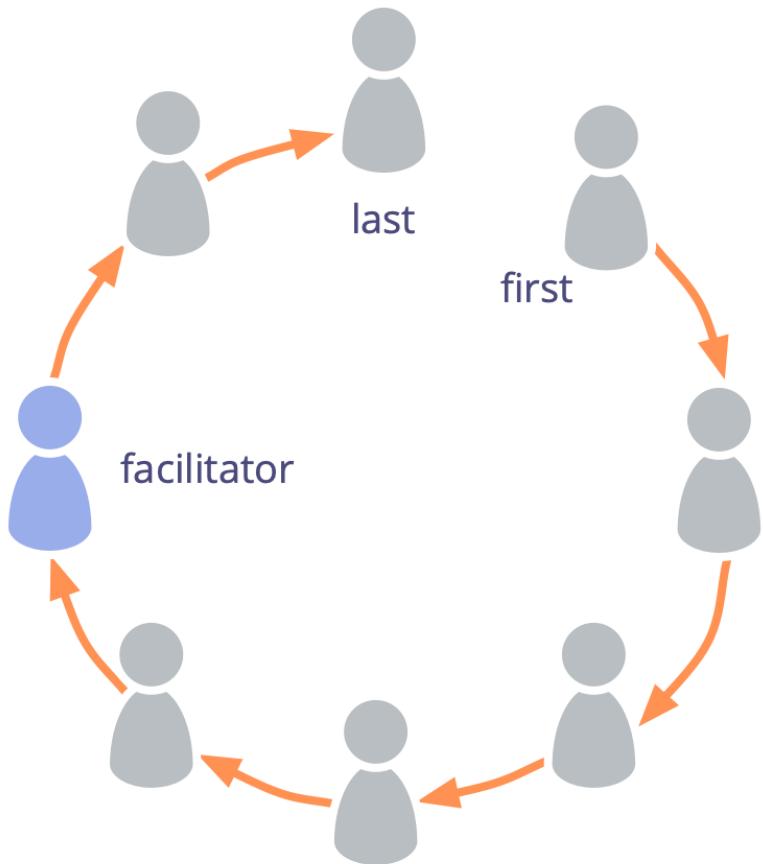
Vorm een cirkel en begin elke ronde met een ander persoon en verander de richting (met of tegen de klok) om variatie aan te brengen in wie als eerst en als laatst spreekt, en in de volgorde van de bijdragen van mensen.

8.2. Vergaderingen faciliteren

Kies iemand om de vergadering te faciliteren en de groep te helpen focus te behouden, binnen de planning te blijven en creativiteit en wijsheid te ontlokken.

Stel een agenda op voorafgaand aan elke vergadering en selecteer een facilitator om:

- houd de ruimte, houd de tijd in de gaten en navigeert de agenda tijdens de vergadering
- een geschikte activiteit of formaat voor elk topic te faciliteren
- een *evaluatie* aan het eind van de vergadering te faciliteren



Figuur 8.1.: Rondes

Overweeg om een facilitator te selecteren voor een bepaalde term. Zelfs een onervaren facilitator kan een positief verschil maken.

Zie ook: *Bereid voor voor Vergaderingen, Rolselectie*

8.3. Voorbereiden voor Vergaderingen

Bereid vergaderingen voor om ze effectiever te maken.

Enkele overwegingen voor het succesvol voorbereiden van een vergadering:

- verhelderen en communiceren van de driver voor en de beoogde resultaten van de vergadering
- besluit wie uit te nodigen
- maak een agenda
- de vergadering op tijd genoeg plannen, zodat mensen tijd hebben om zich voor te bereiden
- kies een passende duur voor de vergadering
- wees duidelijk wie de *vergadering zal faciliteren*, wie aantekeningen neemt en wie er voor de follow-up zal zorgen

Agenda voorbereiden

Betrek mensen bij het voorbereiden en prioriteren van de vergadering en stuur deze vooraf rond

Stem voor elk agendapunt in over:

- de driver
- de beoogde resultaten
- het proces
- de tijd die je eraan wilt besteden
- wat mensen moeten doen om zich voor te bereiden

Ondersteun de voorbereiding van de deelnemers

- bedank wat er van tevoren kan worden gedaan om de vergadering voor te bereiden
- meld mensen over wat te verwachten en eventuele voorwaarden
- maak alle beschikbare middelen beschikbaar die mensen nodig hebben voor voorbereiding

Als deelnemer

- bekijk het patroon *Artful Participation*
- bekijk de agenda en bedenk hoe je kan bijdragen aan ieder item
- bespreek bezwaren op een agenda en los deze zo mogelijk op voorafgaand aan de vergadering
- review verbetersuggesties van de evaluatie van de vorige vergadering en bedenk hoe **jij** ernaar kunt handelen

8.4. Check In

Helpt mensen om zich bewust te worden van zichzelf en anderen, te focusSEN, aanwezig te zijn en mee te doen.

Deel tijdens de check in iets over wat jouw aandacht heeft, hoe het gaat, deel gedachten, gevoelens, afleidingen of behoeften je hebt.

De check in kan in de vorm van een openingsronde of afsluitronde tijdens een groepsbijeenkomst, of gewoon tijdens een 1 op 1.

Je kan ook een groeps check in hebben tijdens de vergadering, of een individuele check in nemen wanneer je denkt dat dit waardevol is.

Tijdens een groepscheck in moeten mensen ook kunnen passen.

In een nieuwe setting kunnen mensen ook hun naam noemen tijdens de check in, als een manier om zichzelf voor te stellen. (tip: vermijdt om

over functie en status te praten, tenzij er een goede reden is om dat wel te doen.)

8.5. Vergaderingen evalueren

Neem tijd om te leren aan het einde van elke vergadering of workshop.

Reflecteer op interacties, vier successen en deel suggesties voor verbetering voor het sluiten van de vergadering.

- reserveer hier 5 minuten voor bij 1 uur en 15 minuten bij een volledige workshop
- leg het geleerde vast en bekijk dit voorafgaand aan de volgende vergadering

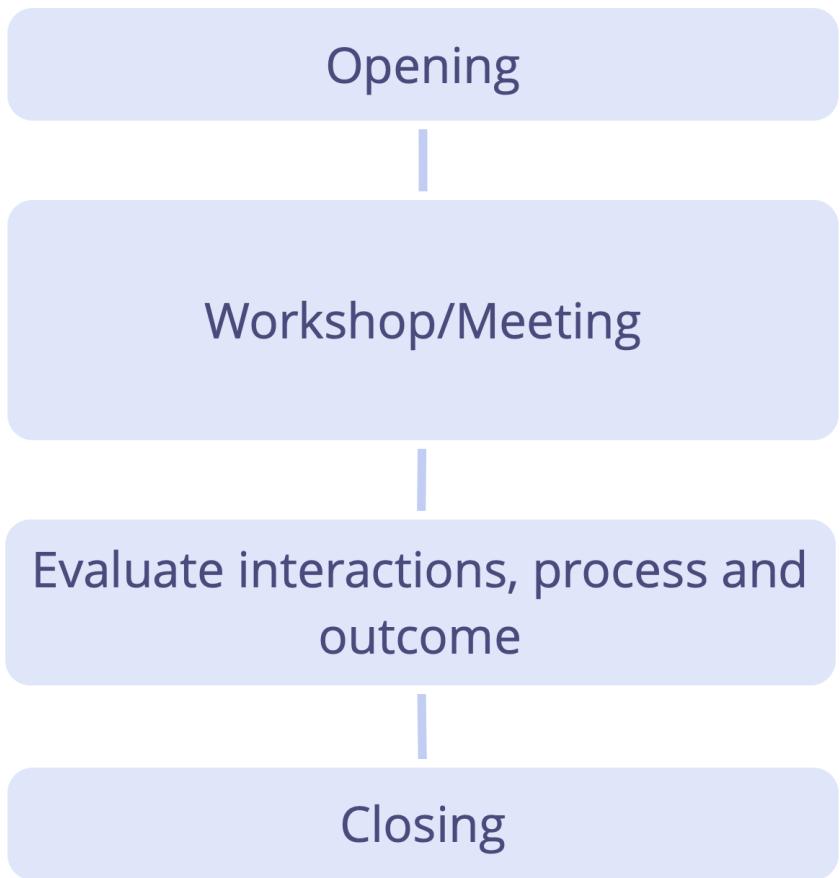
Korte formats die u kunt gebruiken:

- minder doen/meer doen/mee beginnen/mee stoppen
- positief/minder goed voorgestelde verbeteringen

Vergaderingen evalueren: Lang Formaat

Vraag iedereen in een *ronde* kort iets te delen over een of meer van de volgende onderwerpen en degenen die belangrijk zijn voor de volgende keer vast te leggen:

- effectiviteit en indeling
- facilitering en deelname
- emotionele toon
- waarderingen en prestaties (ik vond... prettig)
- waar ruimte ligt voor groei en verbetersuggesties (ik wens...)
- wilde ideeën en radicale suggesties (wat als...)



Figuur 8.2.: Evalueer vergaderingen meteen voordat de vergadering wordt gesloten

8.6. Host van de vergadering

Selecteer iemand om verantwoordelijk te zijn voor het voorbereiden en opvolgen van meetings, workshops of andere bijeenkomsten.

Een persoon kan de rol van host van de vergadering op zich nemen voor een specifieke gebeurtenis of voor verschillende bijeenkomsten gedurende een bepaalde periode.

Verantwoordelijkheden van een host van de vergadering

Voorbereiding:

- doelen en op te leveren resultaten identificeren
- agenda voorbereiden en uitdelen
- deelnemers identificeren en uitnodigen
- schat de vereiste tijd en plan de vergadering/workshop
- boek locatie (en transport indien nodig)
- de ruimte voorbereiden, vereiste materialen en informatie leveren
- zorg ervoor dat er, indien nodig, een facilitator is en een notulist

Na de vergadering: locatie opruimen, sleutels teruggeven, losse eindjes aan elkaar knopen en ervoor zorgen dat de notulen worden rond gedeeld.

Zie ook: *Vergaderingen faciliteren, Voorbereiden voor vergaderingen*

8.7. Governance backlog

Een governance backlog is een zichtbare, geprioriteerde lijst van items (drivers) die gerelateerd zijn aan het besturen van een domein en aandacht nodig hebben.

Een governance backlog bevat:

- zaken die een besluit vereisen

- voorstellen om te maken en overwegen
- mensen selecteren voor rollen

Opmerking: Aankomende verslagen en overeenkomsten die gereviewed moeten worden, worden meestal direct toegevoegd aan de agenda (in plaats van de backlog).

9. Werk Organiseren

9.1. Backlog

Een **backlog** (naar-do-list) is een (geprioriteerde) lijst van werk gerelateerde items (deliverables), of (drivers) die nog moeten worden opgepakt.

Overweeg om backlogs zichtbaar te maken, niet alleen voor andere leden van een team, maar ook voor de bredere organisatie.

Verschillende soorten backlogs:

- governance backlog
- activiteiten backlog
- *sprint* backlog
- product backlog
- hindernissen backlog

Implementatie:

- **analoge backlog:** plakmemo's op een muur, of indexkaarten, magneten en whiteboard
- **digitale backlog:** bijv. Google Sheets¹, Trello², Kanban Flow³, Jira⁴, Asana⁵

Elk item op een (geprioriteerde) backlog bevat meestal:

¹<https://www.google.com/sheets/about/>

²<https://trello.com/>

³<https://kanbanflow.com/>

⁴<https://www.atlassian.com/software/jira>

⁵<https://asana.com/>

- een **korte beschrijving** van een op te leveren resultaat of een driver
- een **uniek referentienummer** (of link) voor elk werkitem
- (de **volgorde van werk items**)
- **afhankelijkheden** met andere werkproducten of projecten
- **vervaldatum** (indien nodig)
- (optioneel) een manier om **waarde** te meten
- (optioneel) een manier om **investering** te meten (vaak een schatting van tijd of complexiteit)

9.2. Prioriteer Backlogs

Orden alle nog te voltooien werkitems en zet de belangrijkste bovenaan. Pak dan item voor item werk op, wanneer er capaciteit beschikbaar is.

Geen twee punten kunnen even belangrijk zijn, wat betekent dat het noodzakelijk is om het eens te worden over prioriteiten en moeilijke keuzes te maken.

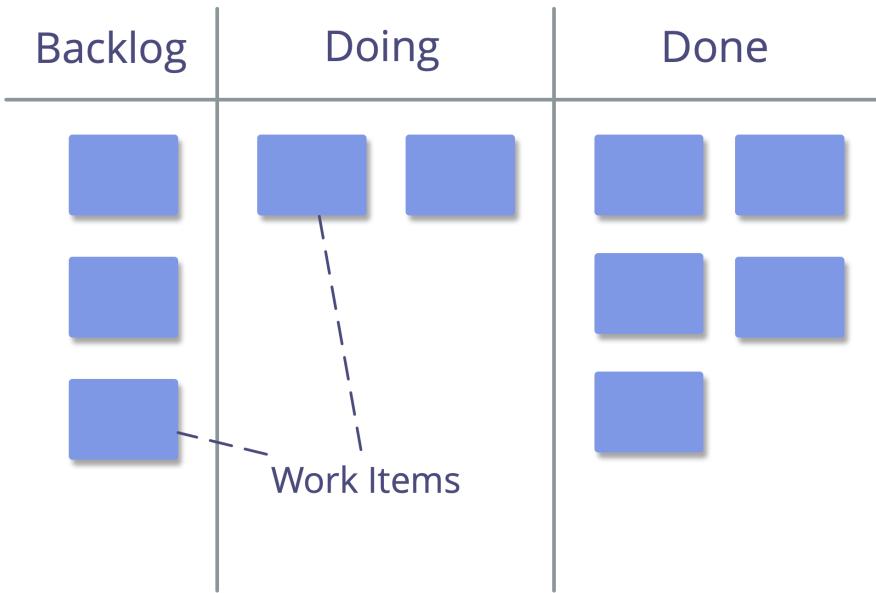
Een geprioriteerde backlog helpt om **focus** op de belangrijkste items te houden.

9.3. Visualiseer Werk

Gebruik een systeem dat alle stakeholders in staat stelt om de stand van zaken van alle wachtende, lopende en voltooide werkitems in te zien.

- waardevol voor zelforganisatie en systemen van binnentrekken van werk
- systeem moet toegankelijk zijn voor iedereen die geraakt wordt
- **analoog:** plakmemo's op een muur, of indexkaarten, magneten en whiteboard

- **digitaal:** Trello⁶, Kanbanery⁷, Leankit⁸, Jira⁹, Google Sheets¹⁰, etc.



Figuur 9.1.: Visualisatie van een eenvoudig werkproces

Dingen om bij te houden:

- **type werkitems** (bijv. klantverzoeken, projecttaken, rapportagetaken, opnieuw te doen werk)
- **startdatum** (en **vervaldatum** indien nodig)

⁶<https://trello.com/>

⁷<https://kanbanery.com/>

⁸<https://leankit.com/>

⁹<https://www.atlassian.com/software/jira>

¹⁰<https://www.google.com/sheets/about/>

- **prioriteiten**
- **fases** van het werk (bijv. “te doen”, “in uitvoering”, “review” en “done”)
- hindernis/grenzen
- wie werkt aan welke items
- overeenkomsten en verwachtingen die de werkstroom leiden (bijvoorbeeld definitie van voltooid, beleid, kwaliteitsnormen)
- gebruik kleuren, symbolen, hoogtepunten etc.

30.3.2018

Due: 1.4.2019

Update the fiddly things
so it no longer breaks
somebody looks at it
sideways.



#37



Figuur 9.2.: Een kaart representeert een werkitem

9.4. Pull-systeem voor werk

Mensen pakken nieuwe items op wanneer ze capaciteit hebben (in plaats van dat er werk naar hen toe wordt geduwd).

Prioriteer openstaande werkitems om ervoor te zorgen dat de belangrijke items eerst worden opgepakt.

Het naar binnentrekken van werk voorkomt overbelasting van het systeem, vooral wanneer het werk in uitvoering wordt gelimiteerd.

9.5. Beperk Lopende Werkzaamheden

Beperk het aantal lopende werkzaamheden in elke fase van het werkproces.

Werk in uitvoering omvat:

- het aantal items in een backlog
- gelijktijdige projecten of taken voor teams of individuen
- producten in een portfolio

Wanneer een actie een overeengekomen limiet van lopende werkzaamheden overschrijdt, moet dit worden besproken in het team voordat ermee wordt doorgegaan.

9.6. Activiteiten timeboxen

Bepaal hoeveel tijd je ergens voor neemt, zodat je focus kunt behouden en bewust omgaat met de tijd die je hebt.

Een **timebox** is een vooraf afgesproken tijdsperiode die te besteden is aan een specifieke activiteit (die niet noodzakelijkerwijs is afgerond aan het einde van de timebox).

- om waarde te krijgen uit de tijdvak, wees duidelijk wat je wilt bereiken
- ga akkoord met de duur van de tijdvak en visualiseer tijd
- onderhandel over en ga akkoord met het verlengen van een timebox voor er geen tijd meer is
- verdeel langere activiteiten in kleinere beheersbare timeboxes
- review regelmatig de voortgang
- overweeg iemand te kiezen (de “time keeper”) om anderen te helpen zich bewust te blijven van de tijd

Wat je kunt timeboxen:

- vergaderingen, belletjes, gesprekken
- taken
- experimenteren
- een poging om een probleem op te lossen
- email controleren
- pauze
- een langere werkperiode (een sprint)

9.7. Uitlijnen van invloed, informatie- en waardestromen

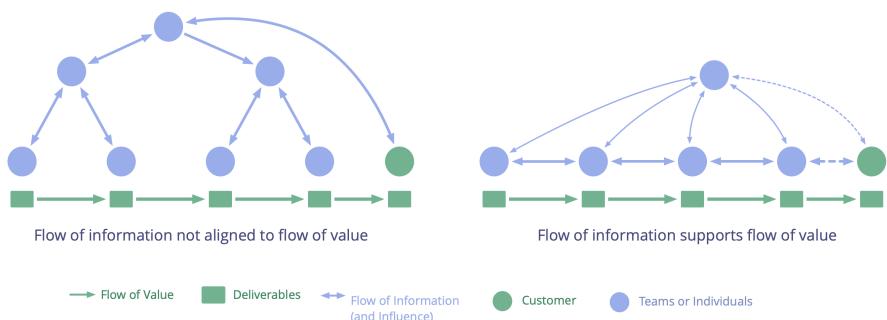
Om ervoor te zorgen dat er continu waarde door de organisatie stroomt, is het belangrijk dat besluiten worden genomen dicht bij waar de waarde wordt gecreëerd, en om de stroom van informatie hierop te laten aansluiten.

Waardestroom: Deliverables die door de organisatie heen stromen richting andere stakeholders en/of klanten.

Bereik en onderhoud de uitlijning van de waardestroom door de overeenkomsten in een organisatie continue te blijven ontwikkelen:

- zorg ervoor dat alle besluiten die de waardestroom beïnvloeden, de waardestroom ondersteunen
- zorg ervoor dat de mensen met de juiste kennis en vaardigheden de besluiten kunnen beïnvloeden
- maak handige informatie beschikbaar
- richt op het creëren van korte feedback loops om leren te versnellen.

Wanneer de besluitvorming plaatsvindt dichtbij waar de waarde wordt gecreëerd, en de informatiestroom de voortdurende en constante waardestroom ondersteunt, wordt het potentieel voor ophoping van verspilling verminderd.



Figuur 9.3.: Het uitlijnen van de stroom van informatie om de waardestroom te ondersteunen

9.8. Coördinator

Een persoon in de rol van coördinator is verantwoordelijk voor het coördineren van het werk binnen een domein en is geselecteerd voor een beperkte termijn.

De coördinator kan worden geselecteerd door het team zelf, of door de delegator.

Meerdere coördinatoren kunnen samenwerken om werk te synchroniseren over meerdere domeinen.

In plaats van een coördinator te selecteren, kan een team kiezen voor zelforganisatie.

10. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is de feitelijke indeling van domeinen en hun verbindingen. Het geeft aan waar de invloed ligt en via welke kanalen de informatie en invloed stroomt.

Evolueer de structuur van uw organisatie continu naar:

- steun de continue stroom waarde
- maak effectief samenwerken rond afhankelijkheden mogelijk
- zorg ervoor dat informatie beschikbaar is voor degene die deze nodig heeft
- verdeel macht om daar waar nodig voldoende invloed te hebben

De basisbouwstenen voor de organisatiestructuur zijn onderling afhankelijk, verbonden domeinen.

Domeinen kunnen worden gekoppeld om een hiërarchie of een **heterarchie** te vormen. Een heterarchie is een complex, adaptief systeem, of netwerk, waar meerdere functionele structuren naast elkaar kunnen bestaan.

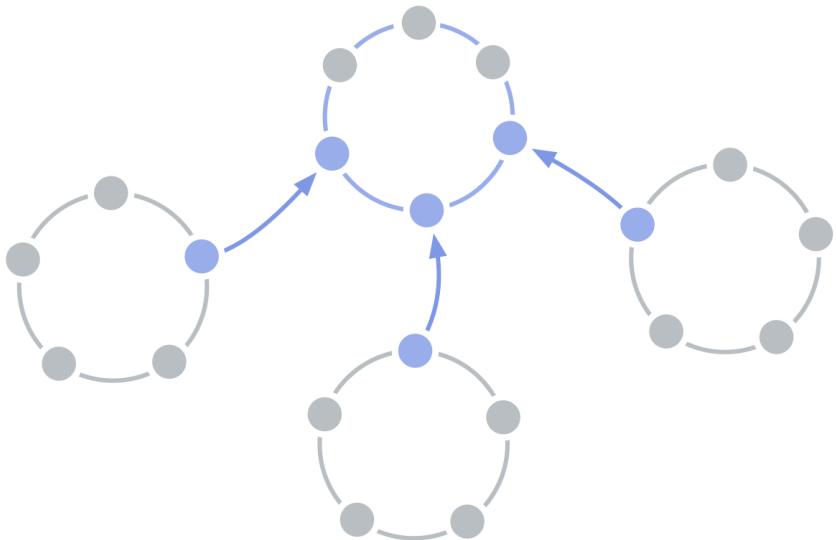
Sociocratie 3.0 beschrijft een verscheidenheid aan **structurele patronen** om een organisatiestructuur op te bouwen.

- S3's structurele patronen zijn van toepassing op verschillende lagen van abstractie
- verschillende structurele patronen dienen verschillende drivers
- structurele patronen kunnen worden aangepast en gecombineerd indien nodig
- meer patronen zijn er en zullen worden ontdekt

10.1. Service cirkel

Besteed diensten uit die nodig zijn voor twee of meer domeinen.

Een service cirkel kan worden bemenst door leden van de domeinen die het dient, en/of door andere mensen.

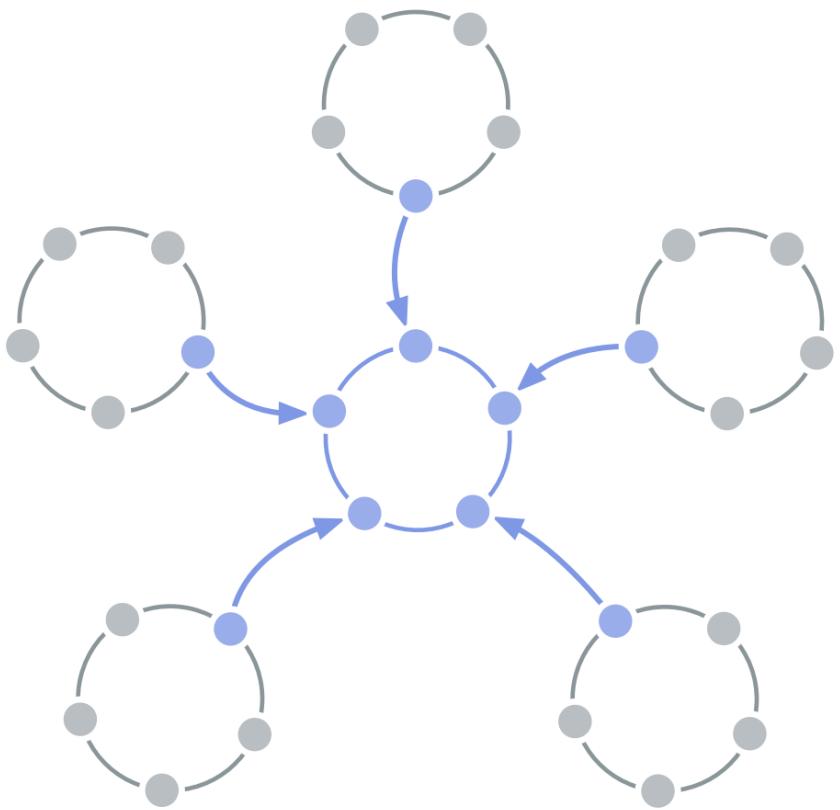


Figuur 10.1.: Service cirkel

10.2. Cirkel van Afgevaardigden

Delegeer het nemen van governance besluiten die invloed hebben op meerdere domeinen aan afgevaardigden die door deze domeinen zijn geselecteerd.

Om governance besluiten te nemen namens hen, sturen stakeholders *afgevaardigden* om een cirkel van afgevaardigden te vormen.



Figuur 10.2.: Cirkel van Afgevaardigden

Acties volgende uit besluiten van een gedelegeerde cirkel worden uitgevoerd binnen de verschillende domeinen die in desbetreffende cirkel worden vertegenwoordigd.

Cirkels van afgevaardigden bieden organisaties een manier om de waardestroombaan binnen de organisatie goed te laten lopen en zorgt voor diversiteit aan perspectieven bij governance besluiten.

Een cirkel van afgevaardigden kan andere mensen (bijvoorbeeld externe deskundigen) inzetten om specifieke beslissingen te nemen, of zelfs als lid van de cirkel.

10.3. Perzik Organisatie

Lever waarde in complexe en concurrerende omgevingen door decentralisatie (van middelen en invloed) en directe interactie tussen degenen die waarde creëren en de klanten die ze dienen.

Teams in de periferie:

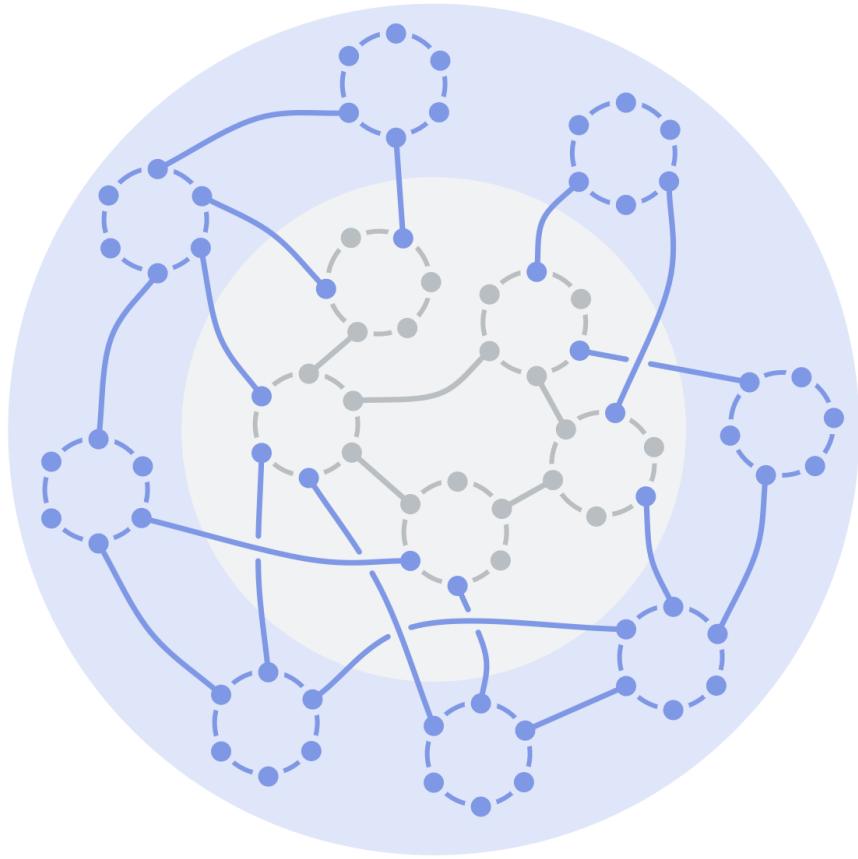
- lever waarde in directe uitwisseling met de buitenwereld (klanten, partners, gemeenschappen, gemeenten etc.)
- beheert de monetaire middelen en stuurt de organisatie

Het centrum biedt interne diensten om de organisatie te ondersteunen.

Domeinen zijn verbonden rondom de afhankelijkheden, zodat de stroom van informatie en invloed en de samenwerking is ondersteunt.

10.4. Dubbel-gelinkte Hiërarchie

Alle autoriteit om governance besluiten te nemen wordt gedelegeerd naar zelfsturende cirkels, dubbel gekoppeld binnen alle niveau's van de hiërarchie, om van een traditionele hiërarchie over te gaan naar een structuur die gelijkwaardiger is en beter geschikt om de collectieve intelligentie te gebruiken en betrokkenheid te vergroten.



Figuur 10.3.: Perzik Organisatie

1. Verplaats het nemen van governance besluiten van individuen naar teams door zelforganiserende cirkels te vormen op alle lagen van de organisatie.
2. De leden van elke cirkel kiezen iemand van hun groep om hun belangen te vertegenwoordigen en deel te nemen aan de governance vergaderingen van de volgende hogere cirkel, en omgekeerd.

Een dubbel-gelinkte hiërarchie:

- brengt gelijkwaardigheid in governance
- behoud de mogelijkheid om een functionele hiërarchie in stand te houden (als het de stroom van waarde mogelijk maakt).

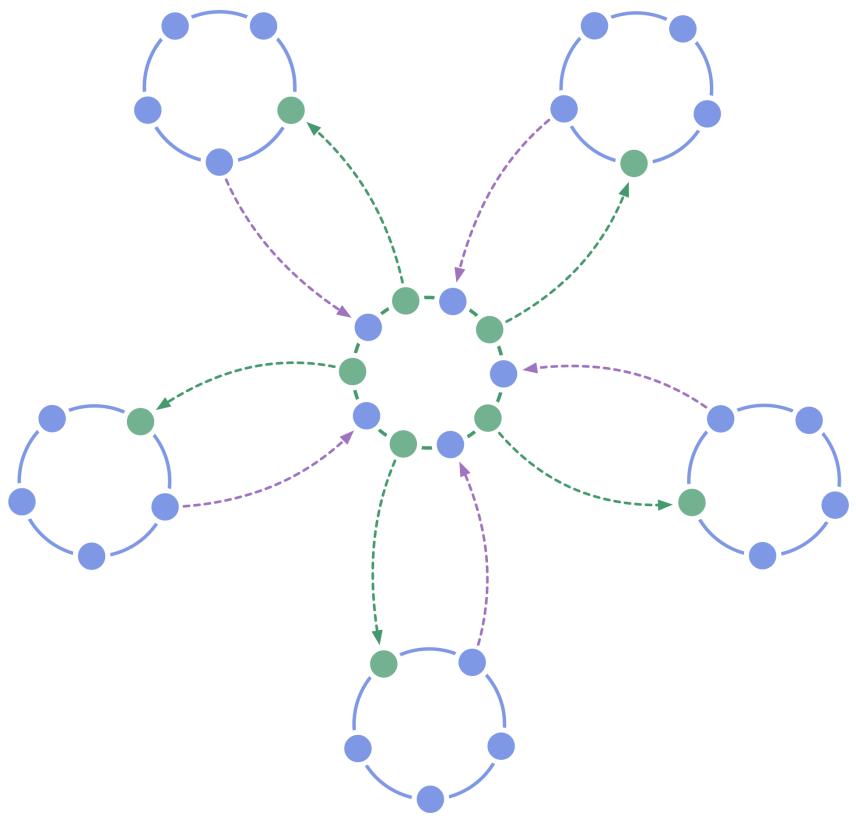
Zie ook: *Cirkel, Dubbele Koppeling, Afgevaardigde*

10.5. Service organisatie

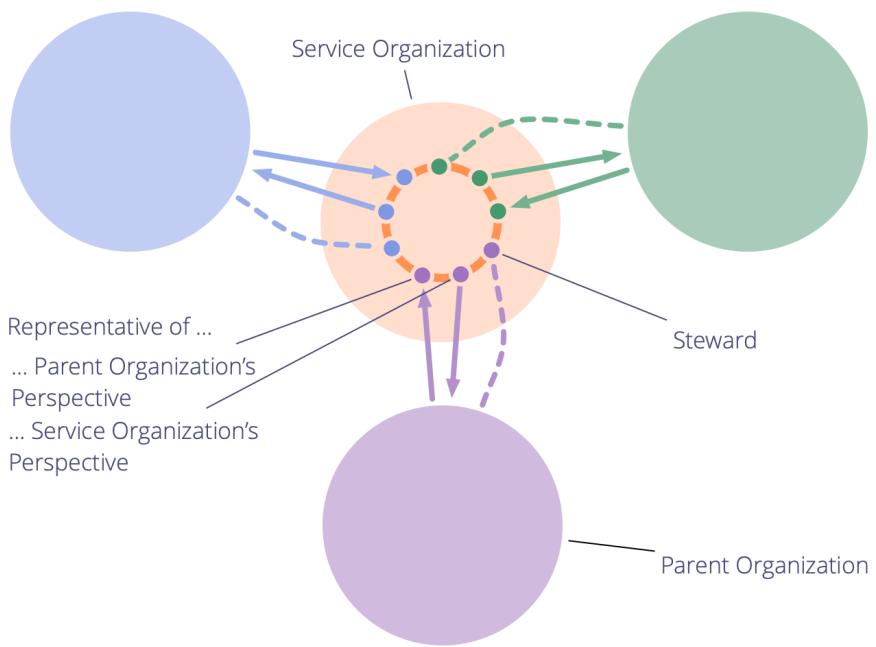
Samenwerking en afstemming tussen verschillende belanghebbenden met een gezamenlijke driver.

- verbetert het potentieel voor gelijkwaardigheid tussen verschillende entiteiten
- verhoog de onderlinge afstemming tussen verschillende afdelingen/organisaties
- steunt de samenwerking tussen verschillende instanties en/of organisaties met verschillende primaire bewegredenen of die in conflict zijn
- geschikt voor eenmalige projecten of lopende samenwerking

Opmerking: een service organisatie wordt vaak aangeduid als **back-bone organisatie**.



Figuur 10.4.: Een dubbele-gelinkte hiërarchie: niet de typische hiërarchie



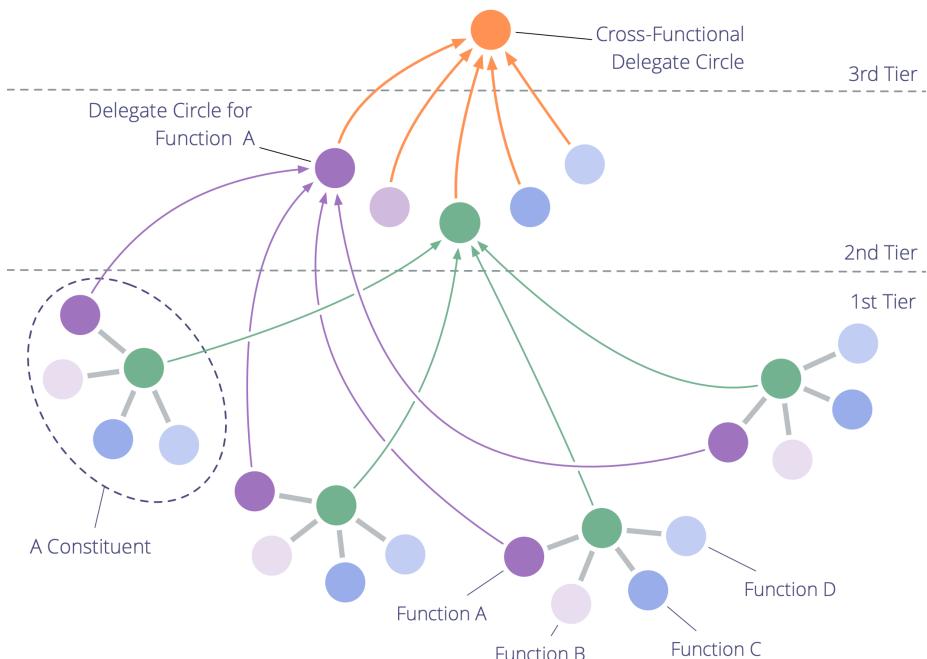
Figuur 10.5.: Service organisatie

10.6. Fractale organisatie

Meerdere entiteiten (organisaties of projecten) met een gemeenschappelijke (of vergelijkbare) primaire driver en structuur kunnen als functionele domeinen van elkaar leren, acties afstemmen en hoog over besluiten nemen (bijv. algemene strategie).

Een fractale organisatie kan een groot netwerk inschakelen om snel te reageren op veranderende contexten.

Indien nodig kan het patroon herhaald worden om meerdere fractale organisaties te verbinden tot één.



Figuur 10.6.: Fractale organisatie

Randvoorwaarden

Een fractale organisatie kan worden gevormd door meerdere (onderling) afhankelijke organisaties die een gemeenschappelijke (primaire) driver delen, of door meerdere branches, afdelingen of projecten binnen een grotere organisatie.

Deze entiteiten (dat wil zeggen organisaties, branches, afdelingen of projecten) moeten ten minste enkele - en meestal de meeste - functionele domeinen delen (bijv. boekhouding, productbeheer of ontwikkeling).

Rangen

Een fractie organisatie heeft ten minste drie rangen:

- eerste rang: de **kiesgerechtigden** (dat wil zeggen organisaties, branches, afdelingen of projecten)
- tweede rang: **functie-specifieke cirkels van afgevaardigden** om lessen te delen en om overeenkomsten te maken, namens functie specifieke domeinen
- derde rang: een **cross-functionele cirkel van afgevaardigden** om overeenkomsten te maken en te evolueren in reactie op drivers die alle kiesgerechtigden beïnvloeden

Een fractale organisatie vormen

1. Het vormen van de **tweede rang**: Bij elke entiteit besluiten de leden van elkzelfde soort functioneel domein wie hen zal vertegenwoordigen in een **functie specifieke cirkel van afgevaardigden**, waar zij hun kennis en lessen delen, en bijdragen aan het maken en doorontwikkelen van overeenkomsten. Vertegenwoordigers zijn geselecteerd voor een beperkte termijn (waarna een nieuwe selectie wordt gemaakt).

2. Het vormen van de **derde rang**: afgevaardigden van de tweede rang selecteren allemaal een afgevaardigde voor een **cross-functionele cirkel van afgevaardigden**.

Impact op de organisatie(s)

Elke kiesgerechtigde:

- krijgt toegang tot een breed scala aan ervaring, wijsheid en vaardigheden om de effectiviteit en innovatie te vergroten.
- kunnen hulpbronnen, infrastructuur en ervaring delen met andere kiesgerechtigden op basis van capaciteit en behoefte

De tweede en derde rang:

- kan besluiten tegelijkertijd testen uit te voeren binnen meerdere functie-specifiek domeinen, waardoor er uitgebreide feedback is en er snel geleerd kan worden
- organiseer, stem af en stuur het hele systeem, met behoud van autonomie en eigenheid van de individuele kiesgerechtigden

Deel III.

Appendix

1. Wijzigingen

1.1. Wijzigingen 2020-05-08

- Alle illustraties herzien voor een meer consistente stijl en grotere leesbaarheid
- herziene introductie: meer uitleg over patronen en kernbegrippen
- woordenlijst bijgewerkt: herziene uitleg van Delegator, Delegatee, Rol en Patroon, toegevoegd Rol Keeper

1.2. Wijzigingen 2020-04-29

- Inleiding: bezwaren *toegevoegd* en *Overeenkomst toegevoegd* aan concepten
- patroon *bezwaren* hernoemd tot *Kwalificeer Bezwaren*
- patroon *Overeenkomst* hernoemd tot *Overeenkomsten vastleggen*
- *Bezwaren Kwalificeren*: herziene tekst en bijgewerkte illustratie
- *Overeenkomsten vastleggen*: herziene tekst, meer details toegevoegd van overeenkomsten die kunnen worden opgenomen, bijgewerkte illustratie

1.3. Wijzigingen 2019-12-22

- nieuwe introductietekst toegevoegd

- voegde “sociale technologie” toe aan de woordenlijst
- website heeft nu aparte pagina’s voor “Inleiding” en “Concepten en Principles”
- ePub ziet er nu veel beter uit

1.4. Wijzigingen 2019-11-29

- Principe van Transparantie: herziene beschrijving om duidelijk te maken dat waardevolle informatie moet worden opgenomen en vervolgens met iedereen in de organisatie moet worden gedeeld
- Principe van Empirisme: verduidelijkt dat alleen die veronderstellingen waarvan je afhankelijk bent dat ze getest moeten worden

1.5. Wijzigingen 2019-06-27

- *bezwaren*: verder verfijnde definitie van bezwaar, en aldus de woordenlijst term voor bezwaar bijgewerkt
- vervanging “actie” door activiteit op enkele plaatsen waar het zinvoller was
- een paar typos gerepareerd

1.6. Wijzigingen 2019-05-03

- verfijnde woordenlijst termen voor overeenkomst, organisatie en team, voegde woordenlijst toe voor doelstelling
- Principe van Accountability: verduidelijkt de individuele accountability voor werk en voor samenwerking
- *contract voor succesvolle samenwerking*: paste tekst aan

- *op te leveren resultaten beschrijven*: user stories toegevoegd als voorbeeld
- *Dubbele-gelinkte Hiërarchie*: herziene samenvatting
- *Cirkel van afgevaardigden*: verbeterde beschrijving
- *Bezwaar*: verfijnde definitie van bezwaar en bezorgdheid, voegde een illustratie toe voor een proces om bezwaar te kwalificeren
- *Voorstel Vormen*: ontbrekende procesillustratie toegevoegd
- *Rolselectie*: kleine aanpassing aan de illustratie
- *transparant salaris*: uitgelegd wat een salarisformule is

1.7. Wijzigingen 2019-03-08

Algemene wijzigingen

- de introductie uitgebreid met meer informatie over S3 en de geschiedenis van sociocratie die voorheen alleen beschikbaar was op de hoofdS3 website
- de sectie over governance in de inleiding bijgewerkt
- bijschriften toegevoegd aan alle illustraties
- patroongroep “Zaken die co-creatie mogelijk maken” naar “Zaken die samenwerking mogelijk maken” hernoemd
- slide deck versie verwijderd en verbeterde lay-out en opmaak van pdf en ePub versie
- website versie: klikbare patroon kaart toegevoegd voor eenvoudigere navigatie en woordenlijsten in veel patronen

Woordenlijst:

- team toegevoegd aan woordenlijst (en vervang groep met team in de praktische gids waar van toepassing)
- de definitie van Op te leveren resultaten verbeterd

- **driver statement** uit tekst en woordenlijst verwijderd
- de definities voor governance, activiteiten, en zelforganisatie geupdate

Illustraties:

- aangepaste formats voor domein beschrijving en rolbeschrijving
- illustraties voor *Linken* en *Dubbele Link* bijgewerkt

Wijzigingen aan patronen:

- *Overeenkomst*: beschrijving vermeldt nu dat alle verwachtingen moeten worden geregistreerd
- *Op te leveren producten beschrijven*: verbeterde beschrijving
- *Beschrijf Drivers van de organisatie*: meer informatie over het samenvatten van drivers
- *Bezwaren oplossen*: beide illustraties bijgewerkt

1.8. Wijzigingen 2018-08-17

Algemene wijzigingen

- de korte samenvatting voor veel van de patronen toegevoegd en herzien
- bullets points verwijderd en vervangen voor zinnen in veel patronen
- veel kleine verbeteringen in grammatica en taal
- de URL naar de webversie van de praktische handleiding opgenomen

Woordenlijst:

- **bijgewerkt**: verantwoording geven aan (v.), zorg, deliverable, governance, bezwaar, activiteiten, primaire driver, principe, rol, zelf-organisatie, semi-autonomie, subdriver, waarden

- **toegevoegd:** kiezer, coördinatie, afgevaardigden, driver statement, evolueren (v) van de waardestroom, hulpteam, open domein
- **verwijderd:** peer driver

Wijzigingen in Introductie

- de driver voor het maken van Sociocratie 3.0 toegevoegd
- De zeven principes:
 - *Het principe van empirie*: de verwijzing naar “falsificatie” is verwijderd
 - *Het principe van Consent* wordt nu duidelijker uitgelegd als “Benoem, zoek en los bezwaren tegen besluiten en acties op”
- *Governance, Semi-Autonomie en Zelforganisatie*: we hebben de definities van governance, activiteiten en zelforganisatie verfijnd, elke verwijzing naar “coördinatie”, verwijderd en het onderscheid tussen governance en activiteiten verduidelijkt
- *Drivers en domeinen* - we hebben duidelijk gemaakt hoe domeinen kunnen worden begrepen met betrekking tot drivers van de organisatie

Wijzigingen aan patronen:

- *overeenstemmen over waarden*: verbeterde beschrijving
- *Stroom uitlijnen*: verbeterde beschrijving en illustratie
- *Patronen aanpassen aan de context*: verbeterde beschrijving
- *Overeenkomst*: verbeterde beschrijving, bijgewerkt template
- *Artful Participation*: verbeterde samenvatting
- *De beoogde resultaten verduidelijken* (hernoemd van * Beoogde uitkomst *): verbeterde beschrijving
- *Consent Besluitvorming*: verbeterde beschrijving, bijgewerkte afbeelding
- *Continue verbetering van het Werkproces*: verbeterde beschrijving

- *Contract voor succesvolle samenwerking*: het patroon hernoemd naar een meer beschrijvende naam, en het proces van het maken van contracten, en wat er in moet staan uitgelegd
- *Coördinatie Vergadering*: agenda-items verduidelijkt, bijgewerkte afbeelding
- *Cirkel van afgevaardigden*: verbeterde beschrijving
- *Delegeren van invloed*: verbeterde beschrijving
- *Deliverables beschrijven*: verbeterde beschrijving
- *Drivers van de organisatie beschrijven*: expliciet gemaakt dat een driver meestal slechts 1–2 zinnen is, herziene sectie over het uitleggen van de behoefte, het gedeelte over het beoordelen van drivers verplaatst van *Reageren op drivers van de organisatie* naar dit patroon en een nieuwe illustratie toegevoegd die *uitegt hoe* organisatiedrivers moeten worden beschreven
- *Dubbel koppelen*: beschrijving afgestemd op *Link*
- *Dubbele-gelinkte Hiërarchie*: in meer detail uitgelegd wat een dubbel gelinkte hiërarchie is en hoe dit wordt gemaakt
- Overeenkomsten evalueren en evolueren: de volgorde van de tekst aangepast, zodat het duidelijk is dat er een lang en een kort formaat is
- *Evaluatie Criteria*: voorstel om een drempel voor succes vast te stellen en we hebben uitgelegd hoe de evaluatiecriteria evolueren met overeenkomsten
- *Vergaderingen faciliteren*: verbeterde beschrijving
- *Fractale Organisatie*: uitgebreide en verbeterde beschrijving
- *Governance backlog*: verbeterde beschrijving
- *Governance Vergadering*: verbeterde beschrijving, verhelderde agendapunten
- *Uitnodiging van Verandering*: beschrijving richt zich nu op *hoe* verandering uit te nodigen

- _ koppelen _: beschrijving afgestemd op _ dubbele link _
- *Logboek*: verduidelijkt dat er geen verschil is tussen logboeken voor groepen en logboeken voor rollen
- *Navigeren via spanning*: verbeterde beschrijving, een nieuwe afbeelding toegevoegd om het onderscheid tussen *Navigeren via spanning*, *Beschrijven van drivers van de organisatie* en *Reageren op drivers van de organisatie* te verduidelijken
- *Bezwaar*: het verschil verduidelijkt tussen bezwaar en zorg, verduidelijkt wanneer iets gekwalificeerd wordt als een bezwaar en hoe bezwaren in een groepscontext kunnen worden behandeld
- *Open domein*: verbeterde beschrijving en bijgewerkte illustratie
- *Open systemen*: verbeterde beschrijving
- *Open ruimte voor verandering*: hernoemd van *Open S3 Adoptie*, verbeterde beschrijving
- *Perzik Organisatie*: relatie opgehelderd tussen de het periferie en centrum
- _ Voorstel Vormen _: herziene tekst en illustratie om het proces van het kiezen van tuners duidelijker te maken, bijgewerkt template voor een voorstel om deze af te stemmen op het template voor de overeenkomst
- *Vertegenwoordiger*: verbeterde beschrijving
- *Bezwaren oplossen*: beide illustraties bijgewerkt
- *Reageren op drivers van de organisatie*: verbeterde beschrijving, kwalificatie van drivers voor de organisatie versimpeld
- *Rol*: verbeterde beschrijving
- *Rol Selectie*: verbeterde beschrijving, beschrijving van elke stap toegevoegd
- _ Rondes _: verbeterde beschrijving
- _ Transparant salaris _: meer details over eerlijkheid toegevoegd, en over hoe een salaris formule te ontwikkelen

Patronen hernoemd:

- *Overeenkomsten evalueren* naar *Overeenkomsten evalueren en doorontwikkelen*
- *Beoogd resultaat* naar *Beoogde resultaten verduidelijken*
- *Open S3 Adoptie* naar *Open ruimte voor verandering*
- *Contracting en accountability* naar *Contract voor succesvolle samenwerking*

Toegevoegde patronen:

- *Check In*
- *Voorstellen co-creëren*
- *Voorbereiden van vergaderingen*
- *Activiteiten timeboxen*

1.9. Changes 2018-03-21

- patroon *Beschrijf Drivers* naar *Beschrijf drivers van de organisatie* hernoemd
- *Beschrijf drivers van de organisatie*: de vier aspecten van een driver uitgelegd: de huidige situatie, de gevolgen van de situatie voor de organisatie, de behoefte van de organisatie in verband met deze situatie en de gevolgen van het vervullen van de behoefte
- *behoefte* aan woordenlijst toegevoegd

1.10. Wijzigingen 2017-11-16

- kleine correcties
- woordenlijst omschrijving van *Cirkel* en *Rol* afgestemd op de tekst bij het patroon

- *Ontwikkelplan*: verduidelijking van verantwoordelijkheden
- *Rol*: doorontwikkeling van de strategie verduidelijkt

1.11. Wijzigingen 2017-11-10

- verschillende kleine verduidelijkingen en correcties
- *Cirkel*: relatie tussen cirkel en domein verduidelijkt
- *Rol*: verbeterde beschrijving
- *Rondes*: verbeterde beschrijving
- *Open domein, Hulpteam en Open Systemen* verplaatst naar categorie “Organisaties opbouwen”
- meerdere termen toegevoegd aan de woordenlijst

1.12. Wijzigingen 2017-10-21

- Liliana David toegevoegd aan auteurs
- de term “framework” vervangen door “praktische gids”
- volgorde van patronen aangepast
- een index van alle patronen toegevoegd
- een woordenlijst toegevoegd
- “dank aan..” toegevoegd
- verschillende kleine verduidelijkingen en correcties op tekst en illustraties
- bijgewerkte formats voor overeenkomst en ontwikkelplan

Wijzigingen in Introductie

- voegde “wat is er in voor mij?” toe

- nieuwe definities voor governance, zelforganisatie, semi-autonomie, activiteiten toegevoegd
- domeinen en hun relatie met drivers verhelderd
- kernconcepten uitgewerkt
- alle principes in actieve vorm geschreven

Wijzigingen aan patronen:

- *Artful Participation*: verbeterde beschrijving
- *Overeenkomst*: verduidelijkt dat het concept van overeenkomsten van toepassing is op mensen die een rol spelen
- * Domeinen verduidelijken *: verbeterde beschrijving
- *Cirkel*: bijgewerkte definitie van “cirkel”, verbeterde beschrijving
- *Driver*: bijgewerkte definitie van “driver”
- *Ontwikkelingsplan*: verbeterde beschrijving, bijgewerkt sjabloon
- *Ontwikkel strategie*: bijgewerkte definitie van “strategie”, verbeterde beschrijving
- *Dubbele-gelinkte Hiërarchie*: nieuwe illustratie
- *Overeenkomsten evalueren*: vragen afgestemd op “peer review”
- *Governance Backlog*: verbeterde beschrijving
- *Logboek*: voeg details over governance toe aan persoonlijke logboek
- *Bezwaren*: kwalificeren van bezwaren verhelderd
- *Peer review*: verbeterde beschrijving
- *Reageer op drivers van de organisatie*: informatie geïntegreerd over het kwalificeren van drivers
- *Rol*: verduidelijkt dat de rolhouder een governance backlog kan hebben, de term “rolhouder” ingevoerd voor een persoon in een rol
- *Voorstel vormen *: criteria voor het selecteren van tuners toegevoegd, stap voor prioritering overwegingen toegevoegd, kleine verduidelijkingen

- *Bezwaren oplossen*: bijgewerkte afbeelding om het proces beter te weerspiegelen

Patronen hernoemd:

- *Backbone Organisatie* naar *Service Organisatie*
- *Effectiviteitsreview* naar *Peer Review*
- *Strategie* naar *Ontwikkel Strategie*
- *Domein Beschrijving* naar *Domeinen verduidelijken*
- *Beoogde resultaten beschrijven* naar *Beschrijf beoogde resultaten*

Toegevoegde patronen:

- *Invloed Delegeren*
- *Drivers Beschrijven*
- *Open Domein*

Verwijderde patronen:

- *Coördinatie cirkel*
- *Ingenestelde domeinen*
- *Kwalificeer Driver*

2. Links

De **nieuwste online versie** van de Praktische gids bij <http://patronen.sociocracy30.org>¹ kan worden geannoteerd via [hypothes.is](#) en komt met een alfabetische index en een patroon kaart voor eenvoudige navigatie.

Diverse andere formaten en talen kunnen worden gevonden op <http://sociocracy30.org/guide/>

Meer S3 bronnen: <http://sociocracy30.org/resources>²

S3 website: <http://sociocracy30.org>

Volg ons op twitter: [@sociocracy30](#)

¹<http://patterns.sociocracy30.org>

²<http://sociocracy30.org/resources>

3. Licentie

“Een Praktische gids voor de ontwikkeling van Agile en veerkrachtige organisaties met Sociocratie 3.0” van Bernhard Bockelbrink, James Priest en Liliana David is gelicentieerd onder een **Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License**, welke een **Free Culture License** is.

Deze licentie verleent u:

1. Vrijheid om het werk zelf te gebruiken.
2. De vrijheid om de informatie in het werk voor elk doel te gebruiken, zelfs commercieel.
3. De vrijheid om kopieën van het werk voor elk doel te delen, zelfs commercieel.
4. Vrijheid om remixes en andere afgeleiden te maken en te delen voor elk doel.

Je moet **de originele auteur van de materialen benoemen, en alle afgeleiden moeten worden gedeeld onder dezelfde licentie**.

Om een kopie van deze licentie te bekijken, bezoek <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

Er is meer over de “free culture” op de [website van Creative Commons](https://creativecommons.org/)¹.

3.1. Attributie van afgeleide werken

Als je een afgeleid werk maakt, moet je deze aan het originele werk attribueren. Ook moet je aangeven wat je hebt veranderd. Een goede

¹<https://creativecommons.org/freeworks>

attributie bevat titel, auteur, bron en licentie, zoals dit:

Dit werk, “[naam van jouw werk]”, is een afgeleide van “Een Praktische gids voor de ontwikkeling van Agile en veerkrachtige organisaties met Sociocratie 3.0” door James Priest, Bernhard Bockelbrink en Liliana David gebruikt onder CC BY SA. “[naam van jouw werk]” is gelicenseerd onder CC BY SA door [jouw naam].

U kunt meer weten over attributie op de pagina [Creative Commons over beste praktijken voor attributie²](#).

²https://wiki.creativecommons.org/wiki/best_practices_for_attribution

4. De Intentionele Commitment voor Beoefenaars en Leraren van Sociocratie 3.0 (ICPT, uit het Engels)

Deze verbintenis ondersteunt:

Beoefenaars en leraren met duidelijke begeleiding over hoe ze hun ervaring en vaardigheden voortdurend kunnen ontwikkelen bij het delen en toepassen van S3 patronen, en hun kennis en begrip van S3 kunnen verbeteren naarmate het evolueert.

Cliënten en studenten bij het selecteren van de mensen waarmee ze willen werken en waarvan ze willen leren, volgens hun niveau van ervaring en de kwaliteit en integriteit van hun werk.

Als je deze vrijwillige verbintenis volgt, kan je onze banners toevoegen aan je website of aan andere materialen die je promoot als beoefenaar of leraar van Sociocratie 3.0. Overweeg om de verbintenis te ondertekenen, zodat wij je kunnen informeren over de voorgestelde wijzigingen in de ICPT en eventuele bezwaren of zorgen kunnen zoeken. Bedankt.

U kunt meer weten over de ICPT op <https://sociocracy30.org/s3-intentional-commitment/>

4.1. Volledige tekst van de ICPT

De Intentionele Commitment voor Beoefenaars en Leraren van Sociocratie 3.0 (ICPT, uit het Engels)

Ik zet me in voor het ontwikkelen van een sociocratische en agile mindset, en ik ben verantwoordelijk voor het beoefenen en onderwijzen van Sociocratie 3.0 met integriteit door deze richtlijnen te volgen:

Ik probeer de zeven principes in mijn dagelijks leven te volgen. Ik komiteer mij aan artful participation in mijn samenwerking met anderen.

Ik maak gebruik van en faciliteert S3 patronen.

Ik ga op vertrouwelijke wijze om met kwesties die betrekking hebben op mijn klanten.

Ik zal werken overeenkomstig met mijn competenties en de behoeften van de klant en ik zal het vertellen wanneer iets boven mijn kunnen ligt.

Ik blijf up-to-date met de huidige ontwikkelingen van de S3 en de manier waarop deze worden gepresenteerd. (bijv. door de wijzigingen te volgen in de nieuwste versie van de praktische handleiding)

Ik zal verder leren over S3 en mijn begrip er van en van verwante onderwerpen verdiepen.

Ik ben transparant over mijn ervaring, mijn begrip van S3, de feedback die ik ontvang en mijn ontwikkelplan.

Ik voer regelmatig peer reviews uit en ik integreer feedback van klanten en collega's in de doorontwikkeling van wat ik doe.

Ik zal alle klanten/peers de kans geven om feedback publiekelijk te delen.

Ik maak deel uit van een georganiseerde intervisiegroep (van ten minste 3 mensen, bijvoorbeeld een driehoek of een cirkel) voor het gezamenlijk leren en om mijn ontwikkeling te ondersteunen. Ik deel daar mijn praktijkervaring en geef en ontvang hulp van collega's, inclusief middelen die ieder van ons creëert.

Ik zal enige tijd besteden om anderen van de S3-gemeenschap actief te ondersteunen om te leren en te groeien.

Ik zal de S3-middelen die ik aanpas of maak beschikbaar stellen onder een Creative Commons Attribution-ShareAlike license.

Ik zal in mijn intervisigroep eventuele bezwaren tegen S3-patronen bespreken en aan de ontwikkelaars van S3 doorgeven als ik denk dat ze in aanmerking komen.

5. Met dank aan

De inhoud van Sociocratie 3.0 weerspiegelt de opgedane ervaring en de wijsheid van verschillende mensen over generaties heen. Deze mensen delen een gemeenschappelijke zoektocht in het evolueren naar meer effectieve, harmonieuze en bewuste manieren van samenwerken.

Speciale erkenning gaat naar Gerard Endenburg en anderen die zich de afgelopen jaren hebben gecommitteerd aan het ontwikkelen en vastleggen van de Sociocratische Kring Organisatie Methode, die van zeer grote waarde en inspiratie is geweest voor de ontwikkeling van Sociocratie 3.0.

We zouden ook iedereen willen erkennen die zich heeft ingezet om de opkomst van een meer agile en lean mentaliteit te vergemakkelijken, en degenen die verschillende werkwijzen met de wereld hebben gedeeld en ontwikkeld.

Tot slot wil ik onze talrijke collega's, klanten, klanten en deelnemers van de Sociocratie 3.0 cursussen bedanken die ervoor hebben gekozen om te experimenteren met Sociocratie 3.0. Bedankt voor jullie voortdurende feedback om ons te helpen de patronen te evolueren en in staat te stellen te leren en te groeien.

Dit is zeker geen uitputtende lijst, maar wij willen de volgende mensen bedanken die rechtstreeks hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van Sociocratie 3.0, of wiens werk invloed heeft gehad op wat het vandaag is:

Gojko Adzic, Lyssa Adkins, Christopher Alexander, David J. Anderson, Ruth Andrade, Jurgen Appelo, Kent Beck, Sue Bell, Sonja Blignaut, Angelina Bockelbrink, Jesper Boeg, Kees Boeke, Mary Buck, John Buck, Betty Cadbury, Diana Leafe Christian, Mike Cohn, Stephen Covey, Gigi Coyle, Jef Cumps, David Deida, Esther Derby, Kourosh Dini, Jutta Eckstein, Frands Frydendal, Gerard Endenburg, Andreas Hertel, Andrei

Iuoraia, Francit ois Knuchel, Diana Larsen, Helmut Leitner, Jim en Michele McCarthy, Pieter van der Meche, Daniel Mezick, Susanne MuSier-hlbauer, Niels Pfläing, Mary en Tom Poppendieck, Karl Popper, Brian Robertson, Marshall Rosenberg, Dave Snowden, Hal en Sidra Stone, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Sharon Villines, Nathaniel Whitestone, Ken Wilber, Jack Zimmerman.

6. Auteurs

We verkopen consultancy, leer ondersteuning, coaching en mentoring, gericht op, maar niet beperkt tot *Sociocratie 3.0*. We besteden een deel van onze tijd en geld aan het creëren van gratis middelen over *Sociocratie 3.0* als onderdeel van onze voortdurende inzet om sociocratie en aanverwante ideeën toegankelijker te maken voor de rest van de wereld.



Figuur 6.1.: James Priest, Liliana David, Bernhard Bockelbrink

James Priest dient internationaal, biedt consultancy op het gebied van organisatieontwikkeling, faciliteert leren en begeleidt mensen die in collaboratieve, adaptieve organisaties op elke schaal willen ontwikkelen.

thriveincollaboration.com¹

james@thriveincollaboration.com

Bernhard Bockelbrink is een agile coach, trainer en adviseur die individuen, teams en organisaties ondersteunt bij het navigeren van complexe

¹<https://thriveincollaboration.com>

uitdagingen en het ontwikkelen van een cultuur van effectieve, bewuste en plezierige samenwerking.

<https://evolvingcollaboration.com>

bernhard.bockelbrink@evolvingcollaboration.com

Liliana David dient internationaal, biedt training, facilitering en begeleiding aan teams en organisaties die een grotere effectiviteit en gelijkwaardigheid in samenwerking willen ontwikkelen.

<https://thriveincollaboration.com>

lili@thriveincollaboration.com

7. Woordenlijst

Accountability (principe): Reageer wanneer er iets nodig is, houd je aan afspraken, en neem verantwoordelijkheid over het beloop van de organisatie.

Activiteiten: Het doen en organiseren van werk en dagelijks activiteiten binnen de kaders die zijn gedefinieerd door governance.

Activiteiten backlog: Een zichtbare lijst van (meestal geprioriteerde) nog op te leveren werkitems (op te leveren resultaten).

Alignment: Het proces om de acties van alle delen van een organisatie op één lijn te brengen met de doelstellingen van de organisatie.

Backlog: Een (vaak geprioriteerde) lijst met taken (deliverables), of drivers die nog moeten worden opgepakt.

Behoefté: Het gebrek aan iets wat gewenst of noodzakelijk is (een vereiste).

Beoogde Resultaat: Het verwachte resultaat van een overeenkomst, actie, project of strategie.

Bezwaar: Een argument dat verduidelijkt hoe een (voorgestelde) overeenkomst of actie onbedoelde consequenties heeft die je liever wil vermijden of dat er nog aanzienlijke verbeteringen mogelijk zijn en er schade zit in het missen van waarde die voortkomt uit de verbetering.

Cirkel: Een zelfsturend en semi-autonom team van gelijkwaardige mensen die samen verantwoording geven aan een domein.

Complexiteit: Een omgeving waar onbekenden onbekend zijn, oorzaak en gevolg alleen achteraf begrepen kunnen worden, en acties tot onvoorspelbare veranderingen leiden. [Snowden en Boone]

Continue Verbeteren (beginsel): Incrementeel veranderen zodat geestaaig empirisch leren kan plaatsvinden.

Coördinatie: Het proces dat het mogelijk maakt voor individuen of teams om effectief samen te werken over verschillende domeinen heen om zo gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.

Delegator: Een individu of groep die de verantwoordelijkheid voor een domein aan anderen deleert.

Delegeren: Het verlenen van gezag van de ene partij (de delegator) aan een andere (de gedelegeerde) om verantwoording te geven aan een domein, (dat wil zeggen bepaalde dingen te doen en/of bepaalde besluiten te nemen) waarvoor de delegator de algemene verantwoordelijkheid behoudt.

Deliverable: Een product, service, component of materiaal dat is geleverd in reactie op een driver van de organisatie.

Doel: Een (specifiek) resultaat dat een persoon of team of organisatie wil bereiken; een streven of een doel.

Domein: Een afgebakend gebied van invloed, activiteit en besluitvorming binnen een organisatie.

Domein op gelijk niveau: Twee domeinen bevinden zich binnen hetzelfde directe superdomein en kunnen overlappen.

Driver: Het motief van een persoon of een groep om te reageren op een specifieke situatie.

Driver van de Organisatie: Een driver is het motief van een persoon of groep om over te gaan tot actie in een specifieke situatie. Een driver is een **driver van de organisatie** wanneer het reageren hierop waarde oplevert voor de organisatie, of verspilling en schade voorkomt.

Effectiviteit (beginsel): Besteed alleen tijd aan wat je dichter bij het bereiken van je doelstellingen brengt.

Empirisme (beginsel): Test alle aannames waar jij op steunt, door te experimenteren en te reviseren.

Evolueren (v.): geleidelijk ontwikkelen.

Gedelegeerde: Een individu of groep die de verantwoordelijkheid voor een aan hen gedelegeerd domein aanneemt en daarmee rolhouder of team wordt.

Gekozen waarden: Een set van principes van een team (of een organisatie) die zij gezamenlijk hebben gekozen en aangenomen als richtlijnen voor gewenst gedrag in de samenwerking.

Gelijkwaardigheid (beginsel): Betrek mensen bij het nemen van de beslissingen die hen raken.

Governance: Het vaststellen van doelstellingen en het nemen en ontwikkelen van besluiten die ervoor moeten zorgen dat deze doelstellingen ook worden bereikt.

Governance backlog: Een zichtbare, geprioriteerde lijst van items (drivers) die gerelateerd zijn aan het besturen van een domein en aandacht nodig hebben.

Hulpteam: Een team van gelijkwaardige mensen met het mandaat om een specifieke reeks van eisen uit te voeren welke bepaald zijn door een delegerende persoon.

Inchecken: Een korte vermelding waar u iets deelt over wat u aandacht heeft, hoe het met u gaat, welke gedachten, gevoelens, afleidingen of behoeften u heeft.

Instemming (beginsel): Zoek bewust naar en benoem bezwaren op beslissingen en acties en zoek naar oplossingen voor deze bezwaren.

Kernverantwoordelijkheden: Essentieel werk en besluitvorming noodzakelijk in de context van een domein.

Kiezer: Een team (bijv. een cirkel, team, afdeling, branch, project of organisatie) dat autoriteit delegeert aan een vertegenwoordiger om namens hen te handelen in andere teams of organisaties.

Logboek: Een (digitaal) systeem om alle informatie op te slaan die relevant is voor het sturen van een organisatie.

Open Domein: Een domein dat wordt verantwoord door een groep mensen die worden uitgenodigd om bij te dragen wanneer ze dat kunnen.

Organisatie: Een groep mensen die samenwerken aan een gedeelde driver (of doel). Vaak verdeelt een organisatie zich in verschillende teams.

Overeenkomst: Een overeengekomen richtlijn, proces, beleid of protocol dat is ontworpen om de stroom van waarde zo goed mogelijk te geleiden.

Patroon: Een sjabloon voor een proces, werkwijze of richtlijn die ingezet kan worden om succesvol te reageren op een specifiek soort uitdaging of kans.

Primaire Driver: De primaire driver voor een domein is de hoofddriver waar mensen die verantwoordelijk zijn voor dat domein op reageren.

Principe: Een basisidee of regel die richting geeft aan gedrag, of bepaalt of verklaard hoe iets gebeurt of werkt.

Rol: Iemand die verantwoordelijkheid neemt voor een domein en daarmee rolhouder wordt.

Rolhouder: Een individu die de verantwoordelijkheid neemt voor een rol.

Semi-autonomie: De autonomie van mensen om waarde te creëren binnen hun domein, verder beperkt door hun eigen governance besluiten en bezwaren (waaronder die van de delegator en van vertegenwoordigers).

Sociale technologie: Sociale technologieën zijn alle processen, technieken, methoden, vaardigheden en andere benaderingen die mensen kunnen gebruiken om sociale systemen — organisaties, verenigingen, gemeenschappen enz. — te beïnvloeden om gezamenlijke doelstellingen te bereiken en zivolle interactie en uitwisseling te bevorderen.

Sociocratie: Een denkwijze waarbij mensen die door besluiten worden getroffen, deze kunnen beïnvloeden op basis van redenen om dat te doen.

Sociocratische Kring-organisatie Methode (SKM): Een op sociocratisch principes gebaseerde egalitaire bestuursmethode voor organisaties, ontwikkeld door Gerard Endenburg in Nederland.

Spanning: Een persoonlijke ervaring, een teken van dissonantie tussen hoe iemand zou willen dat het is en hoe iemand vindt dat het werkelijk

is.

Strategie: Een hoog over aanpak voor hoe mensen waarde gaan creëren om succesvol invulling te geven aan (de driver en doelstelling van) een domein.

Stroom van waarde: Deliverables die door de organisatie heen stromen richting andere stakeholders en/of klanten.

Subdomein: Een domein dat volledig binnen een ander domein valt.

Subdriver: Een subdriver ontstaat als gevolg van het reageren op een andere driver (de superdriver) en is van essentieel belang om effectief te reageren op de superdriver.

Superdomein: Een domein dat een ander domein volledig omvat.

Superdriver: zie subdriver.

Team: Een groep mensen die samenwerken naar een gedeelde bestuurder (of objectief). Meestal maakt een team deel uit van een organisatie, of wordt het gevormd als een samenwerking van verschillende organisaties.

Timebox: Een vooraf afgesproken tijdsperiode die te besteden is aan een specifieke activiteit (die niet noodzakelijkerwijs is afgerond aan het einde van de timebox).

Transparantie (beginsel): Bewaar alle informatie die van waarde is voor de organisatie en maak deze voor iedereen toegankelijk, tenzij er een goede reden is voor vertrouwelijkheid.

Verantwoordelijk zijn voor (w.): de verantwoordelijkheid nemen voor iets.

Verspilling: Alles dat overbodig is of belemmerend voor een (meer) effectieve reactie op de driver.

Waarde: Het belang of nut van iets in relatie tot de driver. Het kan ook een principe zijn dat dient als richtlijn voor gedrag, dan meestal in het meervoud (waardes).

Waarden: Waardevolle principes die dienen als richtlijnen voor gewenst gedrag. Niet te verwarren met waarde (enkelvoud) in de context van een driver.

Zelforganisatie: Elke activiteit of proces waarmee mensen hun dagelijkse werk organiseren zonder invloed van een externe tussenpersonen, en binnen kaders die zijn gedefinieerd door governance. In elke organisatie of team bestaan zelforganisatie en externe invloed naast elkaar.

Zelfsturing: Mensen die zichzelf besturen binnen de kaders van een domein.

Zorg: Een vermoeden - of mening - dat iets doen (zelfs in de afwezigheid van bezwaren) mogelijk in de weg zou kunnen staan van een (meer) effectieve reactie op een driver van de organisatie.

8. Patroon Index

- Activiteiten Timeboxen ([section 9.6](#))
- Argumenten kwalificeren als bezwaren ([section 1.5](#))
- Artful participation ([section 3.1](#))
- Backlog ([section 9.1](#))
- Beperk Lopende Werkzaamheden ([section 9.5](#))
- Bezwaren Oplossen ([section 1.6](#))
- Check in ([section 8.4](#))
- Cirkel ([section 4.2](#))
- Cirkel van Afgevaardigden ([section 10.2](#))
- Consent Besluitvorming ([section 1.4](#))
- Continue Verbetering van het Werkproces ([section 5.6](#))
- Contract voor succesvolle samenwerking ([section 3.6](#))
- Coördinatie Vergadering ([section 7.5](#))
- Coördinator ([section 9.8](#))
- Dagelijkse Standup ([section 7.3](#))
- De Zeven Principes Aannemen ([section 3.2](#))
- Degenen die Geraakt Worden Besluiten ([section 1.8](#))
- Delegeren van invloed ([section 4.1](#))
- Domeinen Verduidelijken ([section 6.3](#))
- Driver Mapping ([section 1.12](#))
- Drivers van de Organisatie Beschrijven ([section 1.3](#))
- Dubbel-gelinkte Hiërarchie ([section 10.4](#))
- Dubbele Koppeling ([section 4.5](#))
- Evaluatiecriteria ([section 6.6](#))
- Faciliteer Vergaderingen ([??](#))
- Fractale organisatie ([section 10.6](#))
- Governance Backlog ([section 8.7](#))

Governance facilitator ([section 3.4](#))
Governance Vergadering ([section 7.1](#))
Host van de Vergadering ([section 8.6](#))
Hulpteam ([section 4.7](#))
Koppelen ([section 4.4](#))
Logboek ([section 6.7](#))
Logboekhouder ([section 6.8](#))
Navigeren via spanning ([section 1.2](#))
Nodig Verandering uit (??)
Ondersteunende rol ([section 3.8](#))
Ontwikkel een Pull-systeem voor Verandering in de Organisatie (??)
Ontwikkelplan ([section 2.4](#))
Op te Leveren Resultaten Beschrijven (??)
Open Domein ([section 4.8](#))
Open ruimte voor Verandering ([section 5.5](#))
Open Systemen ([section 4.9](#))
Overeenkomsten breken ([section 3.5](#))
Overeenkomsten evalueren en doorontwikkelen ([section 1.7](#))
Overeenkomsten vastleggen ([section 6.1](#))
Patronen Aanpassen aan de Context ([section 5.1](#))
Peer Feedback ([section 2.2](#))
Peer Review ([section 2.3](#))
Perzik Organisatie ([section 10.3](#))
Planning en Review Vergaderingen ([section 7.4](#))
Prioriteer backlogs ([section 9.2](#))
Pull-systeem voor Werk ([section 9.4](#))
Reageren op Drivers van de organisatie ([section 1.1](#))
Retrospective ([section 7.2](#))
Rol ([section 4.3](#))
Rol Selectie ([section 1.11](#))
Rondes ([section 8.1](#))
Service cirkel ([section 10.1](#))
Service organisatie ([section 10.5](#))
Statuten ([section 3.9](#))
Strategie Ontwikkelen ([section 6.2](#))

Stroom in Lijn Brengen (??)
Transparant Salaris ([section 3.7](#))
Verduidelijk de Beoogde Resultaten ([section 6.4](#))
Vergaderingen Evalueren ([section 8.5](#))
Vertegenwoordiger ([section 4.6](#))
Voorbereiden voor Vergaderingen ([section 8.3](#))
Voorstel Vormen ([section 1.10](#))
Voorstellen co-creëren ([section 1.9](#))
Vraag om hulp ([section 2.1](#))
Waarden Vaststellen ([section 3.3](#))
Wees De Verandering ([section 5.3](#))
Werk Visualiseren (??)

Lijst van figuren

3.1. Invloeden en geschiedenis van Sociocratie 3.0	10
4.1. Drie varianten van sociocratie	15
5.1. Patronen zijn ingedeeld in tien categorieën; de zeven principes zijn weerspiegeld in ieder patroon.	20
5.2. De zeven principes	21
6.1. Domeinen kunnen overlappen en/of volledig binnen een ander domein vallen	25
6.2. Drivers en domeinen	27
1.1. Mogelijke reacties op drivers van de organisatie	35
1.2. Navigeren via spanning, Drivers van de organisatie beschrijven, Reageren op drivers van de organisatie	37
1.3. Drivers van de organisatie beschrijven	38
1.4. Consent Besluitvorming	42
1.5. Een proces om te testen of een argument wordt gekwalificeerd als een bezwaar	44
1.6. Enkele manieren om bezwaren op te lossen	45
1.7. Een manier om bezwaren op te lossen	46
1.8. Experimenteren, evalueren, evolueren	48
1.9. Een lang format voor het beoordelen en evolueren van overeenkomsten	49
1.10. Een format voor voorstellen	51
1.11. Voorstel vormproces	54
1.12. Rol selectie proces	55
1.13. Driver Mapping: Proces	58

1.14. Driver Mapping: Template voor domeinen	59
2.1. Peer review proces	62
2.2. De voortdurende verbetering van het vermogen van mensen om effectief te zijn in hun rollen en samen te werken in een team	63
2.3. Een format voor ontwikkelplannen	63
3.1. Zorg voor een goede balans tussen autonomie en samenwerking door artful participation	65
3.2. De zeven principes	67
3.3. De waarden van een organisatie moeten in lijn zijn met de 7 principes	68
3.4. Gekozen waarden definiëren de kaders voor samenwerking	70
3.5. De governance facilitator is doorgaans een lid van het team	71
3.6. Twee manieren om salarissen transparant te maken	77
4.1. Alle leden van een cirkel zijn even verantwoordelijk voor de governance van het domein van de cirkel	81
4.2. Mensen kunnen de verantwoordelijkheid voor meer dan één rol op zich nemen	83
4.3. Een cirkel gekoppeld aan een andere cirkel	84
4.4. Dubbel koppelen van twee cirkels	84
4.5. Hulpteam	86
4.6. Open Domein	88
5.1. Fases van patronen aanpassen aan een specifieke context .	90
5.2. Drivers, waarde en verspilling	93
6.1. Elke overeenkomst of beslissing kan worden beschouwd als een experiment.	94
6.2. De levenscyclus van een overeenkomst	95
6.3. Format voor overeenkomsten	97
6.4. Strategieën worden geïmplementeerd en verfijnd door te experimenteren en te leren.	98
6.5. Een format voor domeinomschrijvingen	100

6.6. Beoogde resultaten, en Evaluatie Criteria	102
7.1. Fases van een governance vergadering	108
7.2. Uitkomsten van een Retrospective	109
7.3. De dagelijkse standup is een essentiële bijeenkomst voor zelforganiserende teams.	111
7.4. Planning en Review Vergaderingen	111
7.5. Fases van een coördinatievergadering	113
8.1. Rondes	115
8.2. Evalueer vergaderingen meteen voordat de vergadering wordt gesloten	119
9.1. Visualisatie van een eenvoudig werkproces	124
9.2. Een kaart represeneert een werkitem	125
9.3. Het uitlijnen van de stroom van informatie om de waarde-stroom te ondersteunen	128
10.1. Service cirkel	131
10.2. Cirkel van Afgevaardigden	132
10.3. Perzik Organisatie	134
10.4. Een dubbele-gelinkte hiërarchie: niet de typische hiërarchie	136
10.5. Service organisatie	137
10.6. Fractale organisatie	138
6.1. James Priest, Liliana David, Bernhard Bockelbrink	161