

Sociokrati

Kort definition

Sociokrati, også kendt som **dynamisk ledelse** [*dynamic governance*], er et organisationsprincip og en beslutningsmodel som forener et harmonisk socialt miljø med en produktiv og effektiv organisation. I stedet for afstemninger og flertals-afgørelser træffes afgørelser i sociokrati ved hjælp af samtykke, som opnås efter kvalificeret og struktureret diskussion mellem mennesker som kender hinanden.

Grundtankerne bag sociokratiet har været kendt siden midten af 1800-tallet. Moderne sociokrati blev oprindeligt udviklet i Holland under navnet "Sociokratische Kringorganisatie" af ingeniør og entreprenør Gerard Endenburg. Hans udgave af sociokratisk organisation er baseret på Kees Boekes og Betty Cadburys arbejde som fredsaktivister og lærere.

Ordet **sociokrati** er afledt af det latinske *socius* som betyder fælle, kollega eller ledsager, og *cratia* som refererer til den herskende klasse, som i aristokrati, plutokrati, demokrati, and sociokrati. Begrebet "sociokrati" blev først benyttet i 1851 af den franske filosof [Auguste Comte](#), som en parallel til sociologi, videnskaben om hvordan mennesket organiserer sig i sociale systemer. Comte var af den opfattelse at en regering ledet af sociologer ville bruge videnskabelige "sociokratiske" metoder, og ville stræbe efter at tilfredsstille alles behov, ikke kun den herskende classes. Den amerikanske sociolog Lester Frank Ward var en tidlig fortaler for sociokrati som afløser for demokrati ved flertalsbeslutninger. Han var af den opfattelse at en højtuddannet befolkning var af afgørende betydning for at regere et land effektivt, og han skrev artikler om sociokrati i *Dynamic Sociology* (1883) og *The Psychic Factors of Civilization* (1892). Ward spåede at den følelsesmæssige og partipolitiske politiske diskurs ville afløses af en mere effektiv, nøgtern og videnskabelig diskussion af samfundsrelevante emner og konflikter. På den måde ville demokratiet med tiden udvikle sig til en regeringsform på et højere stade, sociokratiet.

Sociokrati i det 20. århundrede

Den hollandske pacifist, pædagog og fredsaktivist Kees Boeke og hans kone, den engelske fredsaktivist Beatrice Cadbury, opdaterede og udvidede Ward's ideer i midten af det 20. Århundrede, og implementerede den første egentlige sociokratisk organisation på en skole i Holland. Skolen, Werkplaats Kindergemeenschap i Bilthoven, eksisterer stadig den dag i dag.

Boeke opfattede sociokratiet som en styreform eller ledelsesform baseret på lighed mellem individer, og med konsensus som beslutningsideal. Lighedsidealet i sociokratiet er grundlæggende forskelligt fra det klassiske demokratis lighedsbegreb, udtrykt som "én mand, én stemme". I sociokratiet diskuterer grupper af individer emner og konflikter indtil der er opnået et resultat som er acceptabelt for alle i gruppen.

Boeke baserede sin sociokratiske organisation på kvækernes mødekultur. Beslutninger i organisationen blev truffet på ugentlige "talkovers", gruppediskussioner hvor medlemmerne af grupperne søgte at finde en acceptabel løsning på de emner der var til behandling. Når en løsning var fundet var den bindende for alle medlemmer af gruppen. Boeke skrev: "Only when common agreement is reached can any action be taken, quite a different atmosphere is created from that arising from majority rule".

Boeke definerede tre fundamentale regler for sin organisation: (1) Alles interesse skal tages i betragtning, og individet skal respektere helhedens interesse. (2) Der må ikke skrides til handling uden alles accept af beslutningerne. (3) Alle medlemmer af gruppen skal respektere afgørelser truffet i respekt for de to første regler. Hvis en gruppe ikke kunne nå til en afgørelse ville afgørelsen blive truffet på et "højere" niveau i organisationen, af individer valgt fra de enkelte grupper i organisationen. En beslutningsgruppe måtte helst ikke overstige 40 personer, og indenfor den store gruppe nedsattes mindre, beslutningsdygtige grupper på 4-5 medlemmer til at tage sig af den daglige drift. I organisationer større end 40 individer vælges repræsentanter til en gruppe, hvis opgave er at fungere som styringsgruppe og skal afgøre beslutninger hvis undergruppen kører fast

Denne model lægger stor vægt på tillid blandt gruppens individuelle medlemmer. For at processen skal være effektiv skal alle stole på hinanden, og påstanden er at denne tillid vil blive bygget op over tid, hvis den sociokratiske model følges i alle beslutninger.

Ifølge Boeke kan modellen implementeres også i regional og national politik. Ideelt set starter processen med at der etableres sociokratisk styre på kvarterniveau i byerne. Ved at indføre sociokratisk beslutningsstruktur vil almindelige mennesker blive tvunget til at interessere sig for de mennesker der bor i nærheden. Efterhånden som bykvarterer lærer at implementere modellen kan den udbygges til at fungere på nationalt niveau, og senere mellemstatsligt, indtil der kan etableres et "Verdensmøde" som ordner verdens problemer.

Boeke opsummerer sin filosofi på denne måde: "Everything depends on a new spirit breaking through among men. May it be that, after the many centuries of fear, suspicion and hate, more and more a spirit of reconciliation and mutual trust will spread abroad. The constant practice of the art of sociocracy and of the education necessary for it seem to be the best way in which to further this spirit, upon which the real solution of all world problems depends."

Sociokrati i dag

I slutningen af 60'erne og starten af 70'erne udviklede ingeniøren Gerard Endenburg Boekes principper i sit ingeniørfirma, hvor han begyndte som direktør under sine forældres ledelse, og endte som enejer. Endenburg var elev i Boekes skolesystem, og han ønskede at genskabe den samme atmosfære af samarbejde og harmoni i sin virksomhed som han havde oplevet i Boekes skole. Han indså også at han ikke kunne vente på at en evigt foranderlig arbejdsstyrke skulle lære at stole på hinanden før de kunne træffe beslutninger, og han indså at sociokrati for at lykkes skal indgå som strukturelt princip i organisationens opbygning og beslutningsstruktur.

Hans bud på en løsning bygger på hans erfaringer indenfor fysik, cybernetik og systemisk tænkning, sammenholdt med Comte, Ward og Boekes teorier om sociale relationer. Endenburg udviklede en formel organisationsform som var baseret på cybernetikkens cirkulære feedbackbegreb. Han kaldte organisationsprincippet Sociokratisch Kringorganisatie, på engelsk Sociocratic Circle-Organization Method (SCM). Princippet i SCM er et hierarki af selvstændige og beslutningsdygtige cirkler, forbundet med dobbeltrepræsentation opad og nedad i organisationen for at sikre feedback på beslutningerne.

Alle policy-beslutninger, dvs. beslutninger som angår cirkelns resourcer og operationelle domæne, skal have samtykke fra samtlige medlemmer af cirklen. Dag-til-dag (operationelle) beslutninger træffes på cirkelmøder ved samtykke. Policy-beslutninger som omfatter mere end én cirkels domæne træffes af en cirkel på et højere niveau i organisationen, hvis medlemmer repræsenterer alle organisationens cirkler. Denne organisationsform beholder effektiviteten i hierarkiske organisationer, men sikrer en feedbackstruktur gennem hele organisationen, samtidig med at alle medlemmer har direkte indflydelse i deres respektive cirkler.

Endenburg startede sine eksperimenter med SCM i midten af 60'erne. I midten af 70'erne begyndte han at yde konsulentbistand til andre industrigrene, og senere arbejdede han med alle typer organisationer. I 80'erne grundlagde Endenburg og hans kollega Annewiek Reijmer Sociocratisch Centrum i Rotterdam, og begyndte at hjælpe andre organisationer i Holland med at implementere SCM.

Grundlæggende principper

Endenburg's beslutningsmodel bestod oprindeligt af tre grundprincipper: Beslutning ved samtykke, dobbeltrepræsentation og cirkelorganisation. I praksis er modellen udvidet med et fjerde begreb, valg af personer ved samtykke, som er en underafdeling af det første princip.

Policy-beslutninger ved samtykke (1. princip)

En beslutning er truffet når der ikke er vægtige og begrundede indvendinger mod forslaget, og alle medlemmer i cirklen har givet sit samtykke. En indvending skal være argumenteret, og begrundelsen skal stå i relation til organisationens mål, for at en indvending kan kaldes vægtig. Indvendinger bliver værdsat højt i sociokratiet, da de repræsenterer viden som ville gå tabt ved flertalsbeslutning. Ved at fokusere på indvendinger bliver beslutningsprocessen betydeligt mere effektiv. I sociokratisk jargon kaldes det undertiden "at høste indvendinger". Alle policy-beslutninger træffes på denne måde, men en cirkel kan principielt vælge en anden beslutningsmodel, som fx flertalsafgørelse, ved samtykke i cirklen. Dag-til-dag beslutninger træffes som i alle andre organisationer, men indenfor de retningslinjer cirklen har besluttet ved samtykke.

Organisation i cirkler (2. princip)

En sociokratisk organisation er bygget op som et hierarki af delvist autonome cirkler. Dette hierarki er ikke et magt-hierarki, som det kendes i andre sociale hierarkiske strukturer. Den enkelte cirkel har et specifikt domæne indenfor den større organisation, og cirklen har det fulde ansvar for at igangsætte, udføre og kontrollere aktiviteter indenfor dens domæne. Cirklerne er også ansvarlige for deres egen udvikling, og for medlemmernes trivsel og udvikling. Det forventes af en cirkel at den og dens medlemmer selv beslutter hvad der er nødvendigt for at nå cirkelns målsætninger.

Dobbelt repræsentation (3. princip)

En cirkels leder er pr definition medlem af den overliggende cirkel, og repræsenterer den større organisation i den cirkel hvor de er ledere. Derudover vælger hver cirkel en repræsentant som også bliver fuldgyldigt medlem i den overliggende cirkel, og repræsenterer her den underliggende cirkels interesser i den overliggende. Disse to individer har fuld medlemsstatus, og har dermed også ret (og pligt) til at komme med indvendinger i beslutningsprocessen. Den dobbelte repræsentation udgør feedback-strukturen i organisationen.

Alle organisationens cirkler samles i den overordnede cirkel [*general circle*]. Denne cirkel består af dobbeltrepræsentation fra alle undercirkler, dvs. alle ledere fra undercirklerne samt én delegeret valgt af medlemmerne fra hver undercirkel.

På organisationens højeste niveau findes topcirklen. Topcirklen svarer til bestyrelsen i en traditionel organisation, med den forskel at den arbejder indenfor cirkelstrukturens policy om beslutninger ved samtykke, i stedet for at bestemme over organisationen. Medlemmerne i topcirklen kan også være eksperter udefra, som danner bindeled til omverdenen. Disse eksterne medlemmer har typisk viden indenfor jura, finans, politik og andre områder der relaterer til organisationens generelle mission. I forretningsverdenen er CEO'en medlem af topcirklen, og ud over CEO er der mindst én repræsentant valgt fra den generelle cirkel. Disse medlemmer har fuld beslutnings- og indvendingskompetence i cirklen.

Valg ved samtykke (4. princip)

Det 4. princip er en udvidelse af det første princip om beslutning ved samtykke. Individer vælges til roller i cirklerne med samme samtykketkriterier som ved policy-beslutninger. Medlemmerne i cirklerne nominerer sig selv eller hinanden til rollerne, og præsenterer deres grunde til nomineringen for cirklen. Efter en diskussion får medlemmerne lejlighed til at ændre deres nomineringer. Derefter foreslår lederen en kandidat, typisk den kandidat med de mest tungtvejende argumenter for nomineringen. På dette tidspunkt er der åbent for vægtige og begrundede indvendinger fra cirkelns medlemmer, og der er igen diskussion. Denne proces gentages indtil der er samtykke om en person. Cirklen kan også nominere personer, som ikke er medlemmer af cirklen. Ved valg indtræder personen automatisk i cirklen, med fuld beslutningskompetence.

Historisk baggrund for udvidelse af de tre grundprincipper til fire

I de første udgaver af den sociokratiske cikelorganisation opererede Eindhoven med de tre første principper, og regnede valg af personer til roller ved samtykke som indeholdt i det første princip. Der var ofte misforståelser om dette da det var svært for medlemmerne i organisationen at forstå, at et valg af en person i realiteten er en ressource der allokeres, og derfor falder ind under policy-begrebet. For at understrege betydningen af, at også valg af personer foretages ved samtykke, skilte han valgprocessen ud som et selvstændigt princip.

Samtykke vs. konsensus

Sociokrati skelner mellem "samtykke" og "konsensus". I sociokrati defineres "samtykke" som "ingen indvendinger", eller "accepteret". Indvendinger skal være begrundet i den enkeltes mulighed for at arbejde hen imod organisationens målsætninger, og ikke i personlige præferencer. Tværtimod skal den enkelte finde ud af om beslutningsforslaget eller nomineringen af en person er indenfor personens tolerancetærskel, dvs. om det er noget man kan leve med og samtidig arbejde hen imod målet. Hvis det er tilfældet er der "ingen indvendinger". Ofte bruger man vendingen "good enough for now, safe enough to try" for at præcisere at man ikke går efter perfekte løsninger, men efter løsninger som fungerer i praksis. Hvis dette ikke er opfyldt vil en indvending kaste lys over problemet med forslaget, og man kan tilpasse det oprindelige forslag til man kan opnå samtykke.

Annewiek Reijmer, medstifter af Sociokratisch Centrum, har opsummeret forskellen mellem konsensus og samtykke på følgende måde: "Ved konsensus skal jeg overbevise dig om at jeg har ret. Ved samtykke spørger du dig selv om du kan leve med beslutningen".

Indbyrdes afhængighed

De tre (fire) principper er indbyrdes afhængige af hinanden, og for at en organisation skal fungere som sociokrati skal de alle implementeres. Hvert princip understøtter de andres succes, og for at de skal fungere kræves der fuld gennemsigtighed i organisationen. Eftersom beslutninger træffes på alle niveauer i organisationen, og eftersom alle cirkler er indbyrdes afhængige er det afgørende at alle medlemmer har fuld adgang til al information i organisationen. De eneste undtagelser er information der er underlagt juridiske begrænsninger og informationer som kan bringe organisationens eller dens klients sikkerhed i fare. Alle finansielle transaktioner og policy-beslutninger er tilgængelige for organisationen og dens klienter.

Som supplement til grundprincipperne bruger sociokratiske organisationer cirkulær feedback når arbejdsgange og policies besluttes og implementeres, udtrykt ved "planlæg-udfør-evaluer". I forretningsorganisationer beregnes lønnen efter markedsværdi plus kortsigtede og langsigtede salærer baseret på cirklernes produktivitet. De operationelle praksisser i sociokratiet er beslægtet med best practice i moderne managementteorier.

[kilde: Wikipedia (eng.), overs. JR]