

Demokrati gennem sociokrati?

Helge Hvid & Tobias Berggren Jensen

Der farer demokratiske vinde igennem arbejdslivet. Det er nyt. I mange år er udviklingen gået mod centraliseret styring og mere kontrol, og det gør den i vid udstrækning stadig. Men der tages nu også initiativer til forandring, der fører arbejdet i en mere demokratisk retning (Hvid, Møller & Ajslev, 2020; internationalt se fx #Democratizingwork eller Responsive.org).

Der er veletablerede metoder, tilgange og traditioner for den centraliserede og hierarkiske ledelse, og det er svært at forestille sig en professionel organisation uden. Men i disse år sker der noget nyt. Der udvikles nu koncepter for etablering og udvikling af selvledende organisationer, hvor alle indgår i ledelse, og hvor ingen er dedikeret til ledelse (Lee & Edmondson, 2017). Vi vil her præsentere tre forbundne koncepter, der tilbyder udvikling af den selvledende organisation: sociokrati, holakrati og TEAL. De tre koncepter er tæt relaterede, og vi tillader os at præsentere dem under et. Sociokrati er det oprindelige begreb, som kan føres tilbage til "sociologiens fader" Auguste Comte i 1850'erne. Vi tillader os derfor at ophøje sociokrati som den fælles betegnelse og holakrati og TEAL som varianter af sociokrati.

Sociokratiet sætter i disse år sine spor, både i den private og den offentlige sektor. F.eks. afprøver flertallet af landets kommuner netop nu forsøg med at gøre hjemmeplejen (mere) selvledende. Inspirationen kommer fra den

succesfulde hollandske virksomhed Buurtzorg, der udbyder hjemmepleje på sociokratiske principper. Også inden for andre dele af den offentlige sektor afprøves sociokratiske idéer under paraplyen "frisættelse af den offentlige sektor". Hensigten er at tiltrække og fastholde medarbejdere, involvere borgerne og skabe mere individuelt tilpassede ydelser, som vi kommer ind på senere.

Selv om sociokrati er et fænomen, der breder sig i disse år, har den akademiske interesse for fænomenet været begrænset indtil nu. I denne kronik vil vi præsentere, hvad sociokrati er – hvilket har vist sig ikke at være nogen let opgave. Vi er fuldt bevidste om, at én ting er idéen, noget andet er praksis, men vi tror, at afstanden mellem idé og praksis bliver større, hvis praksis slet ikke kender idéen. Derfor har vi sat os for at præsentere sociokratiet som idé og kun ganske kort nævne steder, hvor den sociokratiske idé afprøves.

Grundprincipper i den sociokratiske styreform

Ordet sociokrati består af to dele: socio, de man har sociale relationer med, og krati, der oprindeligt betød magt, men bruges som betegnelse for organisation eller styreform. Sociokrati betyder dermed en organisationsform, hvor sociale fællesskaber styrer. Det står i modsætning til autokrati, hvor der kun er én, der styrer. Ifølge Comte står sociokratiet

også i modsætning til demokrati, hvor det er flertallet, der bestemmer over mindretallet, og hvor dette flertal kan have en tilfældig og uforpligtende karakter (Bourdeau, 2018; Buck & Villines, 2017).

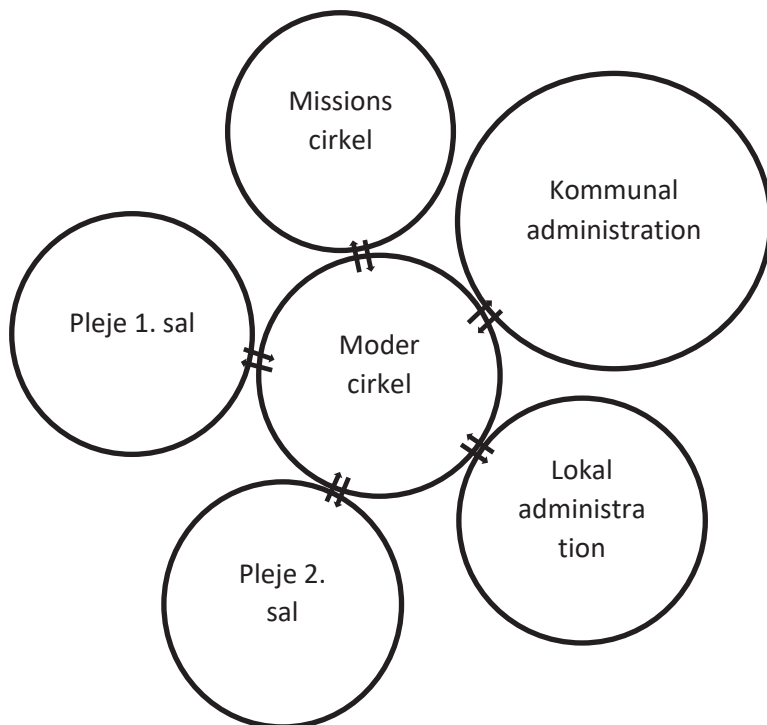
Sociokratiet lægger vægt på fællesskab frem for individ. Sociokrati er dermed noget helt andet end selvledelse, som det praktiseres i mange organisationer: Selvledelse betyder oftest, at den enkelte skal styre sit eget arbejde, inden for de rammer der er sat, med ansvar over for performancemål. I sociokratiet er det gruppen, der styrer, og alle er med i styringen – ikke alene i styringen af gruppen, men også i styringen af hele organisationen, og i sidste ende med indflydelse i det samfund medarbejderen er en del af.

Sociokratiet er delt op i forskellige skoler og retninger. Dem vil vi præsentere i næste afsnit. Her vil vi gennemgå nogle fællestræk blandt de forskellige retninger. Denne præ-

sentation baserer sig væsentligst på Rau & Koch-Gonzalez (2018) og Buck & Villines, S. (2017). Derudover er der en række hjemmesider, også på dansk, hvor sociokrati præsenteres¹.

Der er 6 centrale elementer i sociokratiet:

1. *Cirklen*: Organisationen fungerer igennem cirkler, som har specifikke opgaver. Der findes operative cirkler, hvor organisationens kerneopgaver udføres, og der findes en "modercirkel". Alle cirkler udskilles fra denne modercirkel og opretholder sin relation til modercirklen gennem et dobbeltlink. De operationelle cirkler er med i modercirklen og omvendt. Modercirklen definerer de opgaver den operative cirkel skal varetage. Disse opgaver kan den operative cirkel ikke ændre, men den kan naturligvis foreslå modercirklen, at opgaven ændres. Modercirklen sikrer ressourcer til



Den sociokratiske organisationsstruktur kan illustreres med en mulig organisering af et plejehjem: (cirklerne er forbundne med et dobbeltlink, illustreret med de to pile)

den operative cirkel, og modercirklen sikrer interaktion mellem den operationelle cirkel og resten af organisationen. Ingen kan beordre en cirkel til noget som helst, men ressourcetildelingen til en cirkel vil oftest være fastlagt i modercirklen. Ud over de operative cirkler kan der være en missionscirkel, som holder opmærksomheden på organisationens formål. Missionscirklen kan bestå af ansatte i organisationen og interessenter og borgere udenfor organisationen – ejere, lokalsamfund, interesseorganisationer m.v.

Alt arbejde foregår inden for en cirkel. Det enkelte individ kan meget vel være med i forskellige cirkler samtidig. Den enkelte kan udtrykke ønske om, hvilke cirkler man ønsker at være med i – men skal optages af cirklen. En cirkel har mellem 5 og 20 medlemmer. I en cirkel er der en lang række veldefinerede roller, som cirklen selv fordeler mellem cirkelens medlemmer. Nogle af disse roller er styringsorienterede. Disse roller er defineret ens for alle cirkler i organisationen. Andre roller relaterer sig til det konkrete arbejde og defineres af cirklen selv.

Cirklerne fordeler selv rollerne imellem deltagerne i cirklen, og ingen kan komme udefra og lede udførelsen af cirkelens opgaver.

2. *Styringsrelaterede roller:* Der er to styringsroller knyttet til modercirklen, som sikrer koordination, formålsafstemning og ressourcetildeling. De to roller skal sikre feedback begge veje. Disse to roller kaldes et dobbeltlink. Den ene rolle går ud på at bringe informationer, erfaringer og synspunkter fra den udførende cirkel hen i modercirklen. Den anden rolle består i omvendt at bringe informationer, og synspunkter fra modercirklen hen i den udførende cirkel. Derudover er der i alle cirkler en facilitator, der skal sikre en god kommunikation, mødeafvikling og beslut-

ningstagen. Det beskrives meget detaljeret, hvordan facilitatoren skal udfylde rollen. Der er en sekretær, som skal lave referater, holde styr på dokumenter og være opmærksom på, at der sker opfølgning på de beslutninger, der er taget. Det anbefales, at de fire styringsrelaterede roller fordeles på fire forskellige personer.

3. *Operative roller.* Cirklen fastlægger selv en række operative roller. På et plejehjem kunne det f.eks. være: kontaktperson til bestemte beboere, klargøring af måltider, arrangementer med fællessang osv. Der kan dannes undergrupper med en afgrænset opgave i cirklen, eller der kan udskilles en operativ cirkel (på et plejehjem kunne det være en cirkel, der står for kulturelle arrangementer). Denne cirkel vil så have den første cirkel som sin modercirkel.

4. *Mødeproces:* Der afholdes jævnligt et møde i cirklen – det kan være en gang om måneden eller sågar hver uge. Der er en meget fast struktur for et møde. I Slagelse Kommune, hvor man har forsøgt sig med sociokratiet, foregår det således: 1. Check ind-runde, hvad fylder? 2. Information fra undercirkler m.v. 3. Status på performance. 4. Fastlæggelse af dagsorden. Alle har mulighed for at komme med dagsordenspunkter inden mødet, men dagsordenen færdiggøres først på mødet. 5. Punkter til drøftelse. 6. Punkter til beslutning. Se nedenfor.

5. *Beslutninger:* Rammerne for cirkelens arbejde er lagt uden for cirklen: Når cirklen etableres, fastlægger modercirklen, hvilke opgaver cirklen har, og de ressourcemæssige rammer fastsættes. Det kan cirklen ikke selv ændre på, men kan gennem dobbeltlink systemet foreslå modercirklen, at der ændres på disse rammer. Alle beslutninger, både i modercirklen og i de operationelle cirkler tages ved samtykke i en cirkel, og ikke ved afstemning eller konsensus. Samtykkebeslutninger foretages således: Én

fremlægger et forslag på et møde i cirklen. Inden et forslag fremsættes, skal det have været forelagt de, der umiddelbart vil være mest berørt af forslaget, og det skal være bearbejdet i forhold til disses feedback. Herefter gennemføres en runde i hele cirklen med uddybende spørgsmål. Derefter er der en runde med mulige indvendinger og forbehold. Man kommenterer ikke på hinandens synspunkter. Der skelnes her mellem indvendinger og bekymringer. Bekymringer stopper ikke forslaget i at blive realiseret. Derimod skal indvendinger tages i betragtning, hvis de afslører konsekvenser eller risici, som man helst vil undgå. På baggrund af de kommentarer og eventuelle indvendinger, der er fremkommet, går forslagsstilleren måske tilbage og ændrer forslaget, eller forslagsstilleren kan trække forslaget tilbage. Et eventuelt revideret forslag besluttet ved samtykke: Man laver en runde om, hvorvidt man kan leve med realiseringen af dette forslag. Hvis alle samtykker, er forslaget vedtaget. Der sættes en tidsramme for, hvornår erfaringer med det nye initiativ tages op til vurdering. Dermed bliver et forslag mindre farligt at lade gå igennem – det er kun på prøve. Hensigten med denne samtykke-baserede beslutningsproces er, at alle har mulighed for at komme med ændringsforslag, men de skal være hørt af alle parter og godt bearbejdet. Derudover giver samtykkebeslutninger mulighed for hurtige beslutninger, fordi alle ikke nødvendigvis skal være enige eller synes om selve ændringsforslaget, så længe det er godt nok til at afprøve.

6. *Feedback*: Der gives feedback – ikke til personer, men på varetagelsen af roller. Personen, der har en rolle, inviterer de, som vedkommende synes, er relevante, med til et feedbackmøde. Her diskuteres, hvad der fungerer godt, og hvad der fungerer mindre godt i udførelsen af rollen. Ligeledes

er der en feedbackstruktur for cirklen som helhed i relation til modercirklen og til andre udførende cirkler.

Som det fremgår, er den sociokratiske organisation stærkt regelstyret (dog skal det nævnes, at regelstyringens omfang er forskellig blandt de forskellige varianter af sociokrati, hvilket vi kommer tilbage til). Der er rammesættende regler fastlagt af tværgående cirkler. Alle beslutninger om arbejdet i cirklen ligger hos fællesskabet i cirklen, men der er faste regler for, hvordan cirklen tager beslutninger. Alle fungerer i faste velbeskrevne roller. Man kan sige, at den sociokratiske organisation er en stærkt bureaukratisk organisation, men en særlig slags bureaukrati: Lee og Edmondson (2017) kalder den sociokratiske organisation for et bureaukrati uden hierarki.

Den sociokratiske organisation imødekommer således det forsvar for bureaukratiet, der har været fremført inden for arbejdslivsforskningen. De fleksible og flade organisationer er bl.a. af du Gay (du Gay & Lopdrup-Hjort, 2016) blevet kritiseret for at skabe en form for social overbelastning. I den flade og fleksible organisation er det uklart, hvad der forventes, hvor meget man skal lave, hvornår det er godt nok, hvem man skal henvende sig til, hvis man har et problem og hvem der er den uformelle leder. Bureaukratiet aflaster de sociale relationer og skaber klarhed, reducerer konkurrence og skaber større forudsigelighed. Med sociokratiet er det imidlertid lykkedes at skabe en organisation, der er flad, og dermed giver indflydelse og demokrati, samtidig med at organisationen er bureaukratisk, og dermed giver sikkerhed og forudsigelighed.

Den sociokratiske organisation er flad, men det indebærer ikke, at alle har lige meget at skulle have sagt. Ingen har indflydelse alene på grund af deres position. Alle har indflydelse alt efter, hvad og hvor meget de kan bidrage til arbejdet og organisationen.

Den sociokratiske organisation kan være lille eller stor. Det kan f.eks. være et plejehjem, som nævnt ovenfor. Men dette plejehjem kan indgå i f.eks. en tværgående cirkel for et distrikt. Denne cirkel kan indgå i en cirkel, der dækker hele kommunen. Denne cirkel kan indgå i en cirkel, der knytter sig til Kommunernes Landsforening. I alle disse tværgående cirkler kan der være medarbejdere fra det udførende led. Sociokratiet er dermed ikke alene en model for organisering af virksomheder, foreninger m.v. Sociokrati er også en mulig model for organisering af et samfundsomspændende demokrati. Et demokrati baseret på hverdagen og et demokrati, der kan være et væsentligt supplement til det parlamentariske og repræsentative demokrati.

Sociokratiets idéhistorie

August Comte (1798-1857) var den første, der brugte begrebet sociokrati. Ifølge Comte var der behov for at udvikle en styreform, der er mere fornuftig end det parlamentariske demokrati. På Comtes tid havde kun et lille mindretal af befolkningen stemmeret, og af dem, der havde stemmeret, kunne 51% trykke de 49%. Det parlamentariske demokrati og det repræsentative demokrati i øvrigt åbner ikke for en demokratisk styring af hverdagen. Comte præsenterede med sin utopi om sociokratiet et bud på, hvordan mennesker kan få indflydelse på eget liv og på det samfund, de lever i. Han beskrev et samfund bestående af kæmpe netværk af små selvstyrende fællesskaber baseret på arbejdsdeling, der relaterer sig til hinanden og etablerer en fælles fornuft (Bourdeau, 2018; Buck & Villines, 2017).

Barrieren for at udvikle sociokratiet var, ifølge Comte, at befolkningen ikke havde den tilstrækkelige viden og erfaring i at fungere i autonome grupper. Derfor var det nødvendigt at udvikle indsigt i grupper og gruppedynamikker. En ny videnskab, sociologien, skulle skabe denne indsigt i gruppernes natur, og

denne viden skulle styre gruppernes måde at fungere på.

Frank Ward (1841-1913), som var en pioner i amerikansk sociologi, var stærkt optaget af den sociokratiske idé. Han arbejdede sammen med tidlige reformpædagoger og aktionsforskere som John Dewey (1859-1952), og idéen om sociokrati fik en vis tilknytning til sociale bevægelser og pædagogik. Ligeledes var den religiøse bevægelse Kvækerne bærere af den sociokratiske idé

Cornelius Boeke (1884-1966) og Beatrice Cadbury (1884-1976) var stærke kræfter inden for fredsbevægelsen og reformpædagogik, hvor de udviklede sociokratiske koncepter for læring. Også i dag spiller sociokrati en rolle inden for skoleverdenen (se fx <https://www.wonderingschool.org/sociocracy-for-schools/>)

Gerard Endenburg (1933-) var elev af Boeke og Cadbury, og han blev en pioner i etableringen af sociokratiet i erhvervsorganisationer. Endenburg er i dag det fælles udgangspunkt for forskellige varianter af sociokrati. Endenburg var oplært i reformpædagogikkens tro på autonomi, ansvarlighed og udvikling af de menneskelige potentialer. Han blev uddannet som ingeniør, og han fik overdraget en elektronikvirksomhed af sine forældre. Denne elektronikvirksomhed blev op igennem 1960'erne et eksperimentarium for udvikling af et businessorienteret sociokrati. Virksomheden eksisterer stadig og fungerer stadig sociokratiske.

Endenburg finder et teoretisk grundlag for sociokratiet i kybernetikken – læren om selvregulerende økologiske eller tekniske systemer (hans baggrund som ingeniør fornægter sig ikke). Det lykkedes for ham at udvikle sin virksomhed til en forretningsmæssig succes baseret på sociokratiske principper: Der er ikke noget hierarki. Det er ikke ejerne, der bestemmer. Der er ikke en CEO, der bestemmer. Virksomheden består af et konglomerat af autonome cirkler, der er relateret til hinan-

den. Endenburg udvikler et sæt af spilleregler for de autonome cirkler og for relationerne mellem cirklerne. Spilleregler, som går igen i de nyere udgaver af sociokrati (Endenburg, 1997).

I 1977 etablerede Endenburg the Sociocratic Centrum, som skulle formidle sociokratiets idé og indhold, træne interesserede i etablering af sociokrati og opsamle erfaringer om sociokrati. I mange år levede dette center en forholdsvis stille tilværelse i en hollandsk kontekst. Endenburg selv blev involveret i den akademiske verden, og andre tog over. Dette arnested for professionelt sociokrati eksisterer stadig, men nu under et nyt navn: **Sociocracy Group** (<https://thesociocracygroup.com/about-us/>).

I begyndelsen af 2010'erne skete der noget. Interessen for sociokratiet voksede eksplosivt og langt ud over Hollands grænser. En af dem, der bragte sociokratiet ud over Hollands grænser, var amerikaneren John Buck. Han lærte sig hollandsk for at blive i stand til at forstå sociokratiet. Herefter skrev han en bog sammen med Sharon Villines med den storladne titel "We the People" – den første sætning i den amerikanske uafhængighedserklæring. Herefter følger underteksten: "Consenting to a Deeper Democracy". Og så yderligere en underoverskrift: "A handbook for understanding and implementing sociocratic principles and practices". Bogens titelblad siger noget centralt om sociokratiets idé: Sociokratiet er storladent og visionært, og sociokratiet er praktisk og pragmatisk.

John Buck erfarede, at ordet sociokrati ikke fungerede så godt i USA. Det skabte associationer til socialisme. Derfor omdøbte han sociokrati til "**Dynamic Governance**", og han oprettede sammen med kolleger Center for Dynamic Community Governance. På centerets hjemmeside fremgår det tydeligt, at Dynamic Governance er et synonym for sociokrati. Centeret udbyder konsulentbistand til implementering af sociokratiske

organisationer, og centeret uddanner konsulenter på området. Centeret arbejder både for markedsbaserede organisationer, offentlige organisationer og lokalt baserede organisationer. Centeret har bl.a. været involveret i udviklingen af Neighbourhood-based Children's Parliament² i Indien, hvor flere hundredtusinder børn er engageret i udviklingen af deres lokale samfund efter sociokratiske principper.

En anden udløber af det hollandske sociokrati er "**Holakratiet**". Holakrati blev udviklet af IT-iværksætteren Brian Robertson (2015). Det baserede sig på det hollandske sociokrati, men udviklede det på (mindst) to måder: 1) Der tages afstand fra, at der defineres eksakte mål for organisationen. Der sættes nogle bredere formål, som alle forholder sig til og påvirker. Formålet for organisationen som helhed kaldes "evolutionært formål", som forudsættes udforsket snarere end defineret. Roller og kredse, som den enkelte medarbejder er knyttet til, har også udtrykkelige formål, men i betydningen "ledestjerner" – ikke i betydningen "målstreg". Der lægges i stedet vægt på, at alle skal føle spændingen mellem den aktuelle situation og ledestjernen. Denne spænding er drivkraften i hverdagen. 2) Der udarbejdes en holakratiske forfatning, som fastlægger regler for, hvordan cirkler oprettes, ændres og fjernes. Hvordan roller etableres og afvikles. Hvordan beslutninger tages m.v. Der er udviklet IT-systemer til hjælp for praktisering af holakratiet. Holakrati er altså både mere løst og mere fast end det oprindelige hollandske sociokrati. Holakrati har fået størst udbredelse i IT-virksomheder. Holakrati vælges bl.a. af små virksomheder, der vokser, og som får et behov for at skabe en mere formel organisation – med regnskabsansvarlig, personaleansvarlig osv. I stedet for at danne et hierarkisk bureaukrati med afdelinger og afdelingsledere, kan virksomheden vælge en holakratiske løsning med cirkler og uden

hierarki. Der findes et stort materiale om holakrati på siderne holacreacy og community.holacracy³.

En tredje udløber af det hollandske sociokrati er gruppen **Sociocracy for all** (SoFA). Gruppen er amerikansk funderet med mange relationer til den spansk-talende del af verden. Herfra har vi bogen "Many voices one song" fra 2018, skrevet af Ted J. Rau og Jerry Koch-Gonzalez. Det er en bog med mange praktiske anvisninger på, hvorledes et sociokrati bringes til at virke. Gruppen udbyder uddannelse og konsulentbistand.

Også **Sociocracy 3.0** er en udløber af det hollandske sociokrati⁴. Frontfigurerne er James Priest, Lilian David og Bernhard Bockelbrinck. Det særlige her er (bl.a.) den pragmatiske tilgang til implementering af sociokrati, hvor der også hentes inspiration fra det Agile manifest og Lean. Det frarådes at implementere sociokrati som en samlet løsning og i én beslutning ovenfra. Det anbefales, at der tages udgangspunkt i brændende problemstillinger i organisationen, som måske kan løses med en sociokratisk tilgang. Herfra kan den sociokratiske tilgang brede sig. For Priest og Sociokrati 3.0 er det nødvendigt, at alle føler et drive i forhold til de arbejdsopgaver, de udfører, og den forskel, de gør. Organisationen skaber drivers, forstået som oplevede spændinger, der skal udbedres. Dermed er definerede mål fra centralt hold ikke nødvendige, men begrænsende.

Til sidst, men bestemt ikke mindst har vi **TEAL**, som nok er den mest kendte og udbredte form for sociokrati. TEAL blev præsenteret af belgieren Frederic Laloux i (2014) i bogen "Reinventing organizations" med undertitlen "A guide to create organizations inspired by the next stage of human consciousness". Udgangspunktet for TEAL er en teori om, at den menneskelige bevidsthed udvikler sig evolutionært. Vi er nu på vej ind i en bevidsthedstilstand, som Laloux kalder TEAL. Denne bevidsthedstilstand er

karakteriseret ved, at det enkelte individ kan og har en vilje til at orientere sig mod helheden. Det kan være helheden i de organisationer, man indgår i, men også helheden i den verden man er en del af. I den situation er kommando/kontrol systemer ikke alene overflødige, de er direkte skadelige. Det er i enhver hensigt langt mere produktivt at sætte medarbejderne fri og lade dem handle ud fra det, Laloux kalder "purpose", formål eller måske nærmere mening, som den enkelte er forbundet med i sin forståelse af helheden. Der ligger noget, der ligner et spirituelt element i denne grundopfattelse.

Det teoretiske udgangspunkt for TEAL forekommer nok mange (inkl. forfatterne til nærværende artikel) temmelig vidtløftigt. Men 12 omfattende, imponerende og grundigt beskrevne cases gør teorien jordnær og konkret. Store virksomheder med tusindvis af ansatte præsenteres. Det er virksomheder, hvor der ikke er formelle ledere, men hvor ledelse varetages af medarbejderne, hele tiden med udgangspunkt i den praksis de har, og den forpligtelse de har over for helheden.

Laloux bekender sig ikke til sociokratiet, men henviser i vidt omfang til holakratiet, som det præsenteres af Robertson, og de karakteristika, der, ifølge Laloux, kendetegner en TEAL-organisation er stærkt sammenfaldende med de organisatoriske anbefalinger, sociokratiet tilbyder. Der er dog en væsentlig forskel mellem sociokratiet og TEAL. Hvor de forskellige sociokrati-varianter, vi har nævnt ovenfor, alle i princippet er deduktive, er TEAL induktivt: I de øvrige sociokrati-varianter konstrueres den sociokratiske organisation med en systemteoretisk tilgang og afprøves og tilrettes derefter. TEAL derimod udvikles gennem 12 case-studier. Det undersøges og systematiseres, hvad det er, disse selvstyrende organisationer gør. Det interessante er, at man må konstatere, at den deduktive og den induktive tilgang når frem til nogenlunde samme resultat.

TEAL baserer sig på tre bærende principper: 1) den selvledende organisation. Principperne for den selvledende organisation er helt parallelle med den sociokratiske organisations, og der trækkes ganske meget på teorien om holakrati i fremlæggelse af den selvledende organisation. 2) Stræben efter helhed. Her peges der på nødvendigheden af, at hele personen bringes med ind i organisationen, accept af forskellighed, mulighed for fordybelse, mødepraksis, hvor alle kan komme til orde, konflikthåndtering. Også her trækkes der på holakratiet. 3) Lytte til det evolutionære formål (purpose). Formålet er ikke en ydre ting, men er indlejret i den enkelte og gruppen, og formålet bevæger sig evolutionært; ikke som følge af nye strategiske beslutninger i virksomheden, men som følge af ny indsigt blandt medarbejderne. Formålet ligger altid ud over organisationen selv – indtjening eller organisationens overlevelse er ikke et formål i sig selv.

Det er bemærkelsesværdigt, at Laloux' bog, trods sin vidtløftighed og opgør med strategi, hierarki, organisatorisk optimering og indtjeningskrav, har fået en voldsom udbredelse. Bogen er solgt i flere end 800.000 eksemplarer. Det ser ikke ud til, at det er universiteterne, der har været den store kunde til Laloux' bog. Der er indtil nu publiceret meget lidt om TEAL i akademiske kredse. Men bogen synes at være inspirationskilde til mange forandringsprocesser i arbejdslivet.

Idéen spredes

Idéerne om sociokrati har sat sig både i private og offentlige organisationer, og sociokrati finder udbredelse i foreninger og lokalsamfund. Sociokrati er blevet en global bevægelse, som har fundet udbredelse i de udviklede vestlige lande, men som også gør sig gældende i udviklingslande i syd som Brasilien og Indien.

Vi har kort præsenteret seks tilgange til sociokratiet. Blot på baggrund af at se deres respektive hjemmesider får man et indtryk af, at "Sociocracy Group", "Dynamic Governance" og "Sociocracy for all" i høj grad arbejder sammen med NGO'ere og lokalsamfund. Det kan være bofællesskaber, børn og unge, permakultur, økolandsbyer m.v. Men disse varianter af sociokratiet arbejder også sammen med offentlige og private virksomheder.

De tre øvrige tilgange til sociokratiet, holakrati, Sociokrati 3.0 og TEAL, arbejder primært sammen med virksomheder, offentlige eller private.

I Danmark finder sociokratiet bl.a. anvendelse i et stort nyetableret økofællesskab, der har udvikling af et fællesskab om permakultur som målsætningen. Fællesskabet omfatter ca. 250 mennesker. Der er også andre eksempler på sociokrati anvendt i det, der nogle gange kaldes den 3. sektor.

I Danmark er den såkaldte Buurtzorg-model, baseret på sociokratiet, ved at blive afprøvet i ældreplejen i flertallet af landets kommuner. Buurtzorg er en overordentlig succesfuld hollandsk virksomhed, der leverer omsorg til primært ældre. Virksomheden er i voldsom vækst og nu med mange tusinde ansatte – og én leder. Medarbejderne styrer sammen med borgerne, de betjener.

En kommunal institution i Gentofte, JAC, med ca. 250 medarbejdere, har gennemført en omfattende sociokratisk omlægning af arbejde og organisation – efter deres eget udsagn er organisationen omlagt til en 90% lederløs organisation. Resultatet har været, at organisationens økonomi er forbedret, organisationen er vokset voldsomt og medarbejdertilfredsheden er i top. JAC er blevet udpeget som Danmarks og Europas bedste offentlige arbejdsplads i flere år i træk.

Slagelse kommune har en vision om, at sociokrati skal være styreformen for hele kommunen.

Organisationen "Børns vilkår" er organiseret sociokratisk.

Mange hospitalsafdelinger afprøver sociokratisk inspirerede organisationsformer.

På det private område er IT-virksomheder og konsulentbureauer i gang med at omlægge til sociokratiet.

Og meget andet sker der netop nu.

Der er endnu ikke foretaget mange studier af, hvorledes sociokratiet praktiseres, og hvorledes det påvirker organisation og arbejdsliv. Den ene af nærværende artikels forfattere, Tobias Berggren Jensen, er netop nu i gang med et studie af sociokratiske organisationsforandringer i den offentlige sektor i Danmark (Berggren Jensen, 2022), men det bliver for omfattende her at præsentere resultater fra dette studie.

Hvad skal vi med sociokratiet?

Mange virksomheder, offentlige som private, oplever, at de skal fungere i en meget kompleks verden, hvor der skal tages mange og måske modsatrettede hensyn. Dagligdagen er præget af uforudsigelighed. Komplexiteten er høj. Det er vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere.

Man kan forsøge at modgå disse problemer ved at skabe større klarhed og ledelsesmæssige prioriteringer. Aflaste medarbejderne ved at ledelsen strukturerer deres opgaver. Man kan gøre sig til en attraktiv arbejdsplads ved at prioritere nyansattes integration på arbejdspladsen – onboarding. Og man kan skabe klare karriereveje, så alle ansatte kan se, hvad fremtiden kan tilbyde dem. Alt dette kræver flere systemer, mere ledelse og flere ledere.

Men man kan også vælge en anden vej. Sociokratiets vej. Alle er en del af ledelsen, og alle leder med udgangspunkt i den praksis og den viden, de besidder. Alt kan ændres, når situationen tilsiger det og medarbejderne finder det rigtigt at ændre. Arbejdet drives af

formål og mening. Relationen til omverdenen bliver mere forpligtende.

Fortalerne for sociokratiet vil hævde, at organisationen bliver resilient, effektiviteten forbedres, arbejdsmiljø og trivsel øges og relationen til omverdenen styrkes. Organisation bliver i stand til at håndtere, at den skal leve op til mange flere hensyn, end der tidligere har gjort sig gældende.

Men holder det? Det er et overordentlig vigtigt spørgsmål at finde ud af, om sociokratiet i praksis kan holde, hvad det lover.

Et andet vigtigt spørgsmål er: Hvad gør organisationer, når de implementerer eller lader sig inspirere af sociokratiet? Gør de lige præcis det, der er foreskrevet? Plukker de i sociokratiets værktøjskasse og sammensætter tilgange på nye måder? Beslutter de ting, som aldrig realiseres, som det var tænkt? Hvorfra er der tilslutning til sociokratiet, og hvorfra er der modstand? Hvilke kulturelle barrierer er der?

Hvordan virker sociokratiet? Bliver organisationen mere resilient? Forbedres arbejdsmiljø og øges trivsel? Skabes der bedre relationer til organisationens omverden?

Men ud over disse forholdsvis konkrete, men også ganske komplekse spørgsmål er der et andet mere overordnet spørgsmål. Hvad gør sociokrati, holokrati og TEAL ved vores forståelse af organisation, effektivitet og menneskelighed? Det er næppe muligt at give svaret, men det er muligt at skabe svaret, eller i hvert fald bidrage til at skabe svaret ved at bidrage til den offentlige debat om arbejde, organisation, menneskelighed og bæredygtighed.

Og endelig. Bidrager sociokratiet til opløsning af grænserne mellem arbejde og frihed, virksomhed og samfund, lokalt og globalt. Sociokratiet bedrives i høj grad i formålsdrevne organisationer – organisationer, der er drevet af formål uden for dem selv. Både markedsbaserede, offentlige og lokalsamfunds-baserede. Kan sociokrati dermed bidra-

ge til den helhedstænkning og det globale ansvar, bæredygtighedsudfordringen stiller?

Efter vores vurdering ligger der fantastiske muligheder i sociokratiet, men også vanskeligheder og faldgruber, som vi skal lære at håndtere. Og så skal vi huske, at alternativet, den hierarkiske organisation, også har sine store svagheder.

Referencer

- Berggren Jensen, T. (2022). Selvledelse: Frihed og ansvar i offentlig service. I *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. Ed. Thøgersen, D og Pedersen, A., R. Frederiksberg: Samfundslitteratur 2022, s. 227-247.
- Buck, J & Villines, S. (2017). *We The People: Consenting to a Deeper Democracy*. Sociocracy. Info.
- Bourdeau, M. (2018). Comte's political philosophy. In Bourdeau, et al. *Love, Order, and Progress: The Science, Philosophy, and Politics of Auguste Comte*. University of Pittsburgh Press.
- du Gay, P., & Lopdrup-Hjorth, T. (2016). Fear of the formal. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 3(1), 6–40. <https://doi.org/10.1080/23254823.2016.1160658>
- Endenburg G. (1997). *Sociocracy as social design*. [BY, FORLAG]
- Hvid, H., Møller, J.L., Ajslev, J. (2020). *Demokratisering af arbejdet. En folkestyret hverdag*. København. Frydenlund.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Bruxelles. Nelson Parker.
- Lee, MY & Edmondson, AC (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37(1).
- Rau, T.J. & Koch-Gonzalez, J. (2018). *Many voices, one song*. Sociocracy for all.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy - The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. [BY, FORLAG]

Helge Hvid, professor emeritus,
Institut for Mennesker og Teknologi, RUC, hh@ruc.dk

Tobias Berggren Jensen, ph.d.-studerende,
Institut for Organisation, CBS, tbj.ioa@cbs.dk

Noter

- 1 https://oplystlederskab.dk/fremtidens-organisationer/saadan_virker_sociokrati/; sociokrati.dk
- 2 Neighbourhood-based Children's Parliaments
- 3 <https://www.holacracy.org/>, <https://community.holacracy.org/>
Denne artikel
- 4 <https://sociocracy30.org/> og <https://community.sociocracy30.org/>

Frands Frydenlund, www.sociokrati.dk, har bidraget til artiklen både med indsigt og inspiration