

Column

Sociocratie: werknemersparticipatie in de benoeming van leidinggevenden

Voor werknemers is de benoeming van een nieuwe chef, divisie-manager of directeur een ingrijpende gebeurtenis. Leidinggevenden drukken immers een groot stempel op beleid, werkorganisatie en cultuur van de eenheid waaraan zij leidinggeven.

In het sociocratisch besluitvormingsmodel spelen medewerkers, collega's en het hogere managementniveau een gelijkwaardige rol in de benoeming van een leidinggevende.

Ik wil dat illustreren aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Tegelijkertijd wordt hiermee verduidelijkt wat de basisregels zijn van sociocratie.

Bij Endenburg Elektrotechniek, een bedrijf met ruim 100 werknemers, kondigde zich in 1994 een vacature voor algemeen directeur aan. Er moest een opvolger komen voor G. Endenburg, die na 30 jaar de leiding van het bedrijf wilde overdragen.

De benoeming van een directeur behoort tot het beslissingsdomein van de Raad van Commissarissen. Bij sociocratie is dat de topkring.

De topkring kent drie geledingen: externe deskundigen (commissarissen), de directie en twee afgevaardigden van het personeel. Die afgevaardigden zijn afkomstig uit de bedrijfskring, die op zijn beurt ook weer uit drie geledingen is samengesteld: de directie, de afdelingshoofden en twee afgevaardigden per afdeling.

Topkring, bedrijfskring en de zes afdelingskringen vormen tezamen de kringorganisatie, de beleidsbepalende structuur, die aan de werkorganisatie is toegevoegd.

De procedure startte met het opstellen van

een profiel van de algemeen directeur. Besluitvorming over de profielschets vond plaats in de topkring op basis van het consentbeginsel: algemene instemming of geen bezwaar tegen een voorgenomen besluit.

Alvorens de profielschets definitief vast te stellen, werd teruggekoppeld naar de bedrijfskring. De afgevaardigden verdedigden de voorgestelde profielschets bij hun collega's en kregen hierover consent.

Vervolgens startte het zoekproces naar een geschikte kandidaat. Binnen de topkring concludeerde men dat er op dat moment binnen het bedrijf geen opvolger van Endenburg aanwezig was en dat derhalve extern geworven moest worden. Na consultatie van hun achterban (de bedrijfskring) stemden ook de afgevaardigden in de topkring hiermee in.

Er werden advertenties geplaatst en een wervings- en selectie-bureau werd ingeschakeld voor technische ondersteuning en begeleiding. In tweede instantie werd getracht via een headhunter geschikte kandidaten te vinden.

De gesprekken met de kandidaten werden gevoerd door twee hulpkringen, die als selectiecommissie fungeerden. Eén hulpkring werd gevormd uit de topkring, bestaande uit een commissaris, de directeur en de adjunct directeur en één hulpkring uit de bedrijfskring, bestaande uit drie afdelingshoofden/bedrijfsleiders en twee niet-leidinggevende medewerkers. Door deze constructie werden alle geledingen en niveaus van de organisatie bij het selectieproces betrokken. De twee hulpkringen wisselden na afloop van een gesprek met kandidaten steeds hun ervaringen uit.

De externe werving leidde niet tot resultaat.

* Dr. G.E. van Vliet is werkzaam bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Er werd geen geschikte kandidaat gevonden ondanks het feit dat werving via verschillende kanalen was beproefd. Het zoekproces startte opnieuw en er werd een gecombineerde vergadering van topkring en bedrijfskring belegd. Daar werd het voorstel gedaan het hoofd administratie en personeel voor de functie te kandideren. Deze beschikte wel over algemene management kwaliteiten, maar miste de technisch-commerciële achtergrond, waar in de profielschets ook een sterke nadruk op was gelegd. Aan het voorstel werd daarom een tweede voorstel toegevoegd: benoeming van een technisch-commerciële adjunct directeur, die de plaats kon innemen van de huidige adjunct directeur, die in verband met pensionering over twee jaar het bedrijf zou verlaten.

De voorstellen werden besproken volgens de methode van de open verkiezing. Dit houdt in dat ieder kringlid zijn kandidaat voor de vacature kenbaar maakt en die keuze vervolgens beargumenteert. De discussie spitste zich toe op de kandidatuur van het hoofd administratie en personeel, die zelf ook aan het keuzeproces deelnam. Het was een open discussie waarin openhartig en tegelijk respectvol argumenten pro en contra werden uitgewisseld. Aan het einde van de discussie was er nog geen overeenstemming. Twee kringleden (niet-leidinggevend) wilden nog geen consent geven. Zij hadden evenwel geen bezwaar tegen een test van de kandidaat in een assessment centre.

Na het assessment werd een tweede gecombineerde vergadering van topkring en bedrijfskring belegd. Met instemming van de kandidaat werd door de voorzitter mededeling gedaan van de uitkomst van het assessment. Opnieuw vond uitvoerige discussie plaats, die uiteindelijk leidde tot het consent-besluit het hoofd administratie en personeel te benoemen tot algemeen directeur en tevens een technisch-commerciële adjunct directeur aan te trekken. Een overgangperiode van twee jaar werd vastgesteld om in te groeien in de functie. In die periode kon tevens blijken of de kandidaat de verwachte en gewenste ontwikkeling zou doormaken. Op 20 november 1997 is de kandidaat met ieders instemming officieel benoemd tot algemeen directeur van Endenburg Elektrotechniek.

Aan de hand van dit praktijk-voorbeeld kan duidelijk worden gemaakt wat de vier hoofd-

kenmerken of basisregels zijn van het sociocratisch besluitvormingsmodel.

- 1 De eerste basisregel is dat aan de werkgorganisatie een sociocratische besluitvormingsorganisatie wordt toegevoegd in de vorm van een kringorganisatie. De kringorganisatie bestaat uit: afdelingskringen (15 à 25 personen), bedrijfskring (leidinggevend en twee afgevaardigden per afdeling plus de directie) en topkring (de directie als leidinggevend op bedrijfsniveau, twee afgevaardigden van de bedrijfskring en vier commissarissen of externe deskundigen voor de koppeling met de omgeving). In de kringen wordt het beleid gemaakt. Elke kring heeft zijn eigen beslissingsdomein, wat nodig is voor structuur en discipline in de besluitvorming.
- 2 De tweede basisregel is de dubbele koppeling. Elke kring is dubbel gekoppeld met de naast-hogere kring door vertegenwoordiging van de leidinggevend en één of twee afgevaardigden in de hogere kring. De filosofie hierachter is de opvatting dat een besluitvormingsproces een kringproces is met als kernelementen leiden, uitvoeren en meten. In de bedrijfskring bijvoorbeeld is de directie het leidinggevend deel, een afdelingshoofd is het uitvoerende deel in de bedrijfskring (hij moet besluiten uitvoeren), en de afgevaardigden zijn het metende deel (zij verzorgen de terugkoppeling over de uitvoering).
- 3 De derde basisregel luidt: het consentbegin-sel regeert de besluitvorming. De formulering is zorgvuldig gekozen. Er staat niet dat alle besluiten met consent genomen worden. Men kan bijvoorbeeld in spoedeisende situaties – met consent ! – besluiten hiervan af te wijken, maar vooral is van belang dat 'geen bezwaar' ook voldoende kan zijn om tot besluitvorming te komen. In het praktijkvoorbeeld speelde dit, toen besloten werd de procedure voort te zetten ondanks het feit dat twee kringleden (nog) niet vóór de benoeming van de kandidaat waren.
- 4 De vierde basisregel houdt in dat benoemingen in functies plaatsvinden in de vorm van een open verkiezing, dat wil zeggen met consent en na open discussie. Er is in drie opzichten sprake van een open verkiezing. In de eerste plaats maakt de voorzitter bekend op welke kandidaat een kringlid heeft gestemd. In de tweede plaats geeft ieder kringlid een stemmotivatie. In de derde plaats

wordt open gediscussieerd waarom men een kandidaat wel of niet geschikt acht en wordt met consent besloten over de vervulling van de vacature.

Sociocratie is een vorm van werknemersparticipatie op alle besluitvormingsniveaus: op afdelingsniveau, op bedrijfsniveau en op het snijvlak van bedrijf en omgeving (Raad van Commissarissen). Kenmerkend is de gelijkwaardigheid aan de besluitvorming van alle geledin-

gen in een kring, omdat het consentbeginsel de besluitvorming regeert.

Sociocratie blijkt een geschikte methode te zijn om alle geledingen en belanghebbenden op een gestructureerde wijze bij belangrijke beslissingen – zoals de benoeming van een directeur – te betrekken. Het vergroot tegelijkertijd de kwaliteit van de besluitvorming en de betrokkenheid van medewerkers.