

# **Sociocratie 3.0**

-manual-

O metoda bazata pe un limbaj  
de principii pentru o  
Colaborare Constienta

[www.sociocracy30.org](http://www.sociocracy30.org)  
[sociocracy30.intranzitie.org](http://sociocracy30.intranzitie.org)

Traducatori:  
Teodora Radulescu  
Christian Kast

Traducerea acestui manual a fost realizata sub proiectul SEOC - The Sociocracy Empowering Organizational Capacity finantat de catre programul Erasmus+ al Uniunii Europene, care utilizeaza educatia adultilor pentru a profesionaliza trainerii si de a sustine in activitatea lor in Grupuri de Initiative Civice prin Europa, lucrand pentru solutii sustenabile la firul-ierbii la provocarile sociale, economice si de mediu.



# SEOC

Sociocracy 3.0  
Empowering Organisational Capacity

[sociocracy30.intranzitie.org](http://sociocracy30.intranzitie.org)

Erasmus+ This project has received funding from the European Union's Erasmus+ Programme under Grant Agreement No. 2015-1-RO01-KA204 (Sociocracy Empowering Organizational Capacity). The contents of this website are the sole responsibility of SEOC and can in no way be taken to reflect the views of the European Union



Erasmus+

Aceasta munca **de James Priest, Liliana David si Bernhard Bockelbrink** este licențiată sub **Creative Commons Attribution** - ShareAlike 4.0 International License. Pentru a vizualiza o copie a acestei licențe, vizitați <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

Dacă doriți să reproduceți orice din acest conținut sub licențe diferite atunci contactați-ne prin intermediul paginii de contact la <http://sociocracy30.org/contact/>.

# Cuprins

## **Introducere**

- 3 Despre „Prospera-în Colaborare”
- 4 Ce este Sociocratia 3.0? Istorie si Designul de obiective
- 6 Cele Șapte Principii
- 7 S3 Prezentare de Sabloane
- 10 Harta Sabloanelor

## **Modele de guvernanta**

- 11 Navigarea prin tensiune
- 12 Întâlniri de guvernanta
- 14 Governance Backlog

## **Modele pentru a face și a evolua acorduri**

- 16 Driver
- 20 Drivere de calificare
- 22 Contractari
- 22 Evaluarea acordurilor
- 25 Strategie
- 26 Cum ramane cu viziunea și de scopul?
- 27 Obiectii
- 29 Procesul de luare a Consimțământului
- 32 Aprofundarea consimțământul și a altor metode de luare a deciziilor
- 33 Procesul de formare a propunerii

## **Modele pentru organizatii - Oamenii și Roluri**

- 36 Rolul
- 36 Descrierea Rolului
- 37 Selecția Rolului
- 40 Eficacitatea Rolului
- 42 Planul de dezvoltare

## **Modele pentru organizatii - Centrarea**

- Consimtamant asupra Valorilor
- Adoptarea Principiilor S3
- Descrierea Cercului

## **Modele pentru Construirea Organizatiilor**

- Conectarea
- Organizarea în domenii

## **Modele pentru construirea organizatiilor - structura organizatorică**

- Cercul
- Legătură dublă
- Organizația tip Coloana vertebrală
- Organizația Fractal

## **Modele pentru întâlniri eficiente**

- Participarea artistica
- Jurnal de bord - Modele
- Roluri de cerc

## **Modele pentru coordonarea activitatii**

- Introducere zilnica
- Urmarirea sarcinilor

## Ce este Sociocratia 3.0?

Sociocratia 3.0 (cunoscuta si sub denumirea de S3) este o structura care cuprinde modele pentru colaborare in cadrul organizatiilor care doresc sa isi dezvolte si sa isi mentina eficacitatea, agilitatea si elasticitatea.

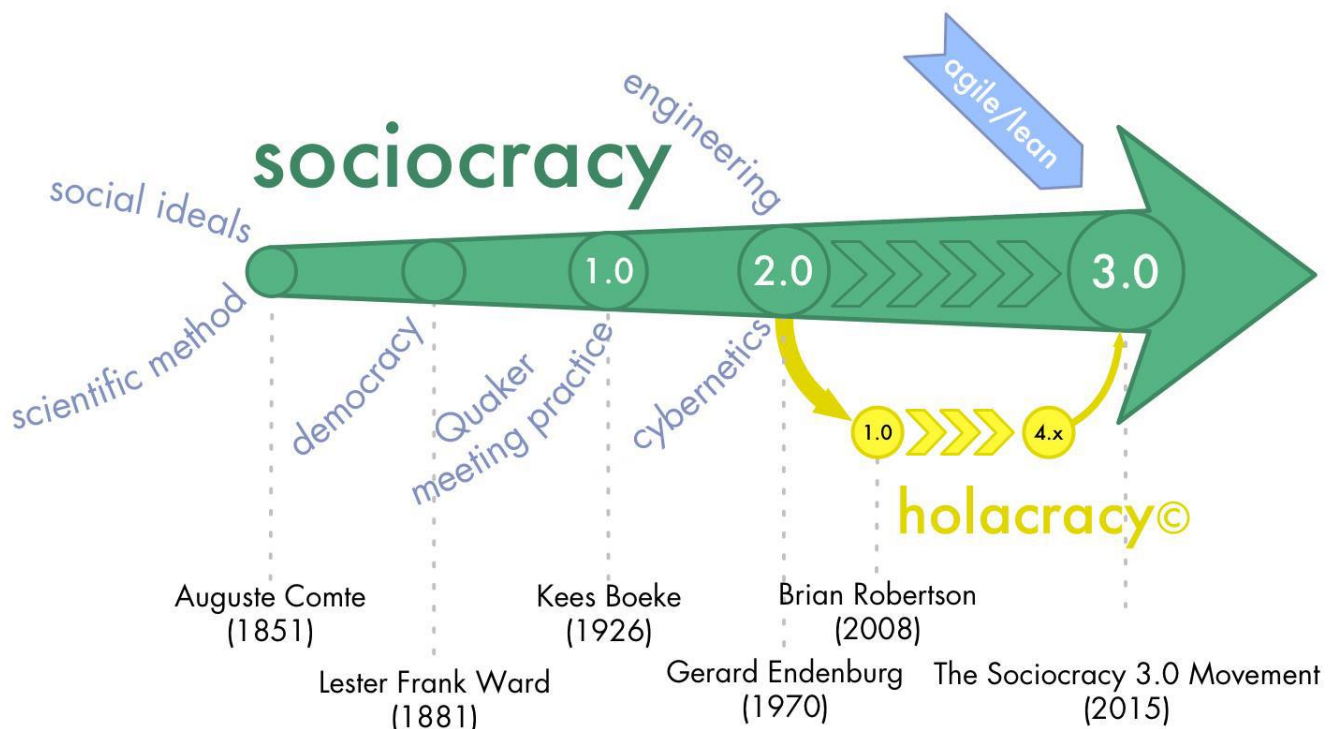
Aceste modele pot fi aplicate in orice organizatii, indiferent de marimea acestora, de la mici start-up-uri la retele internationale si nationale, sau in colaborari intre mai multe agentii.

In timp ce acest manual se concentreaza in principal pe organizatii, este important de avut in considerare ca multe dintre modelele din S3 sunt relevante pentru orice grup de oameni care doresc sa colaboreze eficient, inclusiv comunitati, municipalitati, familii sau pentru relatii de unu la unu.

### Ce inseamna Sociocratie?

- \* socio - din latinul socius - Insoitor, prieten
- \* -cratie - din vechea greaca kratos - putere, regula
- \* diferit fata de demos (masa generala de oameni care au privilegiul votului)

## O scurta istorie a Sociocratiei din 1851 pana in prezent



- 1851 - Auguste Comte
  - Metoda stiintifica aplicata in societate
  - Sociocratia este "ordinea sociala a viitorului" - nu este inca realizabila, dar este inevitabila!
  
- 1881 - Lester Frank Ward
  - a redefinit termenul de Sociocratie pentru a descrie regulile poporului in relatia cu ei insisi
  
- 1926 -1954 - Kees Boeke
  - a pus bazele primei sociocratii In scoala lui rezidentiala (bazata pe principiile lui Quaker despre consens)
  - Cartea "*Sociocratie: Democratia asa cum ar putea sa fie*" (1945)
  
- Anii 1970 - Gerard Endenburg
  - Student in scoala lui Kees Boeke
  - A integrat principii din inginerie si cibernetica
  - A dezvoltat "*Metoda Organizatiei Sociocratice in Cerc*" in cadrul companiei sale, Endenburg Electrotechniek (mai tarziu devening "*Metoda Sociocratica*")
  
- 1978 - Centrul de Sociocratie din Utrecht
  - creat pentru a promova "*Metoda Sociocratica*"
  
- 1994 - O noua lege in Olanda
  - Organizatiile Sociocratice nu mai sunt nevoite sa aiba un consiliu al muncitorilor
  
- 2000 - aparitia unei noi si raspandite miscari la firul-ierbii(*grass-roots*)
  
- 2007 - Noi oamenii
  - John Buck / Sharon Villines fac ca Sociocratia sa fie accesibila pentru vorbitorii de limba engleza
  
- 2014 - Se naste miscarea Sociocratie 3.0

## Miscarea S3

---

Miscarea S3 este **o retea raspandita de consultanti si traineri** dintr-o varietate de domenii care:

\* Isi dedica timp pentru a dezvolta S3 si pentru a o face disponibila si aplicabila in cat mai multe organizatii.

\* Pun la dispozitie resurse sub Licenta Creative Commons Free Culture, pentru a Invata, a practica si a preda Sociocratia 3.0

\* Impartasesc o apreciere adanca pentru potentialul transformator al S3 de a ajuta organizatiile si pe membrii acestora sa prospere

## De ce Sociocratia 3.0?

---

Respecta linia descendenta a Sociocratiei si face un pas in fata:

- \* o abordare a schimbarii organizationale care Intalneste organizatiile acolo unde sunt
- \* integrata cu Invatare si gandire agila
- \* noi variante de a dezvolta structura organizationala
- \* modele pentru toate aspectele colaborarii, nu doar pentru guvernare

### Scopurile Design-ului

- **Deschis:** Sabloane bazate pe principii modulare care aduc usurinta in adaptarea la context.
  - Utilieaza-o cum vrei
  - Ia doar ce ai nevoie
  - Creeaza un remix, extinde si adapteaza dupa nevoi
- **Gratuit**
  - resurse gratuite si accesibile
  - fara costuri ascunse
  - fara certificari
  - fara mizilicuri
- **Eficient:** Principiile ai modelele au fost incercate si testate in multe organizatii, adesea de zeci de ani.
  - determinate de nevoi
  - bazate pe valoare
  - Concentrate pe utilizator
- **Activ:** Este ceva ce poate fi folosit acum de catre orice organizatie, indiferent de contextul in care se afla. S3 contine multe idei ce pot fi experimentate de orice persoana in aria de influenta a acesteia.
  - modele pentru indivizi
  - modele pentru grupuri
  - modele pentru organizaTii
- **Usor:** Folosim doar esentialul: practicile de bunul-simt si procesele transparente:
  - liber de obstacole
  - fara birocratie inutila

# Cele Sapte Principii

---

## Motivatia pentru acest model:

Cele Sapte Principii sprijina echipele si organizatiile sa construiasca in interiorul organizatiei angajament si colaborare eficiente. Asumarea angajamentului de a alinia alegerile comportamentului fata de aceste principii reduce conflictul atunci cand sunt introduse noi modele ale S3.

Toate structurile cuprinse in S3 sunt construite pe baza celor Sapte Principii. A se vedea Cele Sapte Principii pentru o descriere detaliata a fiecaruia dintre ele.

Pentru a adopta cele Sapte Principii, un individ, o echipa sau o organizatie alege in mod deliberat sa isi alinieze actiunile si interactiunile in conformitate cu aceste principii - Eficacitate, Echivalenta, Consimtamant, Raspundere, Transparenta, Empirism, Imbunatatire Continua.

## Detaliile:

Atunci cand partenerii dintr-o organizatie se angajeaza sa isi alinieze actiunile si interactiunile in conformitate cu aceste principii, atunci ei isi influenteaza cultura, contribuind la cresterea eficacitatii, a capacitatii de a se adapta rapid si de a evolua in functie de conditiile si nevoile in schimbare.

## Cum se aplica?

Pentru a crea un acord eficient in ceea ce priveste alinierea la cele Sapte Principii, luati in considerare urmatoarele intrebari:

1. Cum ne putem asigura ca toata lumea cunoaste si intelege cele Sapte principii?
2. Ce putem face sa ne ajutam unii pe ceilalti in aplicarea celor Sapte principii?
3. Care ar fi o reactie eficienta atunci cand cineva suspecteaza ca unul sau mai multe principii sunt compromise?

Fiecare organizatie sau grup trebuie sa isi gaseasca propriile raspunsuri la intrebarile de mai sus. Acestea sunt cateva exemple:

- Imprima cate o copie a celor Sapte Principii pentru fiecare persoana din organizatie/grup.
- Întâlniți-vă și reflectați asupra proceselor și practicilor voastre organizaționale curente. Discutați despre cum se raportează acestea la fiecare dintre cele șapte principii sau despre cum ar putea fi modificate pentru a realiza asta.
- Pentru a va sprijini reciproc: puneți un afis cu cele Sapte Principii in sala voastra de sedinte si verificati, atunci cand sunteti in procesul de a lua decizii, modul in care se raporteaza propunerile la fiecare dintre principii.
- Agreeati asupra unui protocol pentru intrebari neobisnuite si clarificatoare despre rezultatul preconizat al unei propuneri sau despre actiunile unei persoane in ceea ce priveste cele Sapte Principii.

Pentru ca cele Sapte Principii sunt reflectate in modele din cadrul S3, Intelegerea acestor principii ajuta si la Intelegerea si aplicarea modelelor S3.

Explorand Impreuna modul in care modelele S3 reflecta principiile S3, va ajuta la aprofundarea modelelor si a principiilor.

Alinierea valorilor alese (vezi capitolul Valori) cu cele Sapte principii reduce tensiunile atunci cand se aplica modelele S3. De asemenea, ajuta la reducerea setului de valori alese la cele unice pentru o organizatie, cele care exprimA cultura lor specifica.

## Principiile

S3 este construit pe Sapte principii de baza, care pot fi de asemenea considerate ca valori care modeleaza cultura organizationala. Intelegerea acestor principii este de ajutor pentru adoptarea si, extrem de important, pentru adaptarea modelelor S3.

Practicarea S3 ajuta oamenii sa aprecieze valoarea esentiala a celor Sapte principii, atat pentru indivizi, cat si pentru organizatii.

**Principiul eficacitatii:** acorda timp doar pentru ceea ce te aduce mai aproape de atingerea obiectivelor tale.

Evita risipa, indeparteaza impedimentele si cauta solutii care sunt suficient de bune pentru moment si destul de sigure pentru a fi puse in aplicare..

**Principiul consimtamantului:** alege sa faci lucruri doar in absenta unor motive pentru care a face aceste lucruri ar sta in calea atingerii eficace a obiectivelor comune.

Cand ai de-a face cu lucruri complexe, intelepciunea de grup depaseste abilitatile individuale. Cautarea intentionata a obiectiilor invita inteligenta colectiva sa imbunatateasca o hotarare si ajuta la identificarea timpurie a neintelegerilor. Acest lucru favorizeaza sprijinul si asumarea responsabilitatii pentru hotararile luate.

**Principiul empirismului:** testeaza toate presupunerile despre o organizatie si interactiunile acesteia prin experimente, revizie continua si falsificare.

In orice sistem adaptativ complex, de exemplu un grup sau o organizatie, toate cunostintele despre sistem si interactiunile sale sunt provizorii si dependente in mare masura de context. A folosi experientele acumulate prin incercari si observari ale sistemului creaza o organizatie bazata pe invatare, eficacitate si rezistenta la schimbare.

Empirismul este baza metodei Stiintifice si aplicarea combinata a modelelor s S3 oferA o cale directa de a aplica metoda Stiintifica Intr-o organizatie.

**Principiul Imbunatatirii continue:** raspunde la schimbare prin pasi mici, construind pe sau transformand ceea ce deja exista, pentru a reduce riscurile si rezistenta si pentru a permite Invatarea empirica constanta.

De cele mai multe ori, evolutia este mai eficace si mai sustenabila decat revolutia. Imbunatatirea constanta se aplica pentru orice, de exemplu: strategii, instructiuni, produse, aptitudini, procese, valori si instrumente.

**Principiul echivalentei:** Oamenii care sunt afectati de decizii le pot influenta si schimba pe baza ratiunii de a face acest lucru. Pozitia, rangul/gradul, functia Si rolul nu au o influenta speciala in procesul de luare a deciziilor.

**Transparenta:** toate informatiile sa fie accesibile fiecarei persoane din organizatie. Este nevoie de consimtamant pentru a avea informatii confidentiale. Toate informatiile relevante sunt actualizate, iar informatiile vechi sunt arhivate pentru folosire/referinta.

**Principiul asumarii responsabilitatii:** reactioneaza cand este nevoie de ceva si fi responsabil pentru ceea ce ai fost de acord sa faci. Principiul asumarii responsabilitatii se aplica grupurilor, organizatiilor si indivizilor si promoveaza o schimbare de la a fi tras la raspundere, catre o cultura a auto-responsabilitatii.

Implicate in luarea unor angajamente, cat si gestionarea asteptarilor in orice relatie: introducerea de acorduri, a face ceea ce am fost de acord ca facem, a ne asuma raspunderea atunci cand nu indeplinim ceea ce am agreat ca facem.

## Prezentarea generală a modelului S3

---

Un model este un șablon pentru a naviga cu succes într-un anumit context.

Modelele S3 sunt descoperite prin observarea multor organizații în momentele în care rezolvă probleme, crează ceva inovator, răspund oportunităților.

Modelele pot avea nevoie să fie adaptate și să evolueze pentru a satisface diferite contexte și nevoi.

Modelele S3 facilitează transformarea pozitivă a indivizilor, echipelor și organizațiilor întregi, pentru ca permite oamenilor să:

- Navigheze dinamic si evolutiv organizatiile lor.
- Proceseze cu pași mici informațiile existente și să le folosească pentru îmbunătățirea continuă a produselor, proceselor și aptitudinilor.
- Tragă cât mai mult folos de pe urma aptitudinilor existente și să crească structuri organizaționale flexibile care sprijină fluxul eficace de informații.

- Aibă o abordare deschisă repetitiv către asumare?acceptare?adoptare? care întâlnește organizațiile în punctul în care sunt și le permite să meargă înainte în propriul ritm.
- Aă beneficieze de inteligența colectivă a grupului.
- Dezvolte strategii creative care sunt destul de bune pentru moment și destul de sigure pentru a fi puse în aplicare.
- Asume decizii și să fie responsabili pentru consecințe.
- Invețe, să (se) transforme și să crească.

Acestea sunt principalele categorii pentru cele 47 (număr în creștere) de modele ale S3:

## **Building Organizations**

This section defines patterns for growing an organization along the principles behind S3. Besides patterns that refer specifically to essential elements that help form an organization (Organizing in Nested Domains, Linking, Align Flow, Open Systems), this category includes three other related domains:

Această secțiune descrie care sunt modelele de creștere pe care o organizație le poate adopta. În afară de modelele care se referă în mod specific la elementele esențiale ce ajută la formarea unei organizații (organizare în domenii ....., realizarea legăturilor, fluxul aliniat, sisteme deschise), aceasta categorie include alte trei domenii conexe:

### **Alinierea**

Domeniile din această secțiune ajută o organizație să se alinieze pe multe nivele diferite.

Ele ajută la stabilirea unor instrucțiuni generale asupra cărora toți pot cădea de acord, și aduce claritate în relația dintre indivizi și organizație.

### **Structură organizațională**

O varietate de modele pentru creșterea structurii organizaționale. Se aplică unor straturi diferite de abstractizare (de bază, micro, macro și meta); servesc unor nevoi diferite și pot fi combinate în funcție de nevoi.

### **Oameni și roluri**

O serie de modele pentru crearea și evoluția rolurilor, atribuind oamenilor diverse roluri și sprijinind dezvoltarea continuă a rolurilor și a oamenilor care le realizează.

### **Guvernarea**

Guvernarea se referă la orice decizie care afectează (sau care poate afecta) direcția unei organizații, atât în ceea ce privește activitatea zilnică a acesteia, cât și în ceea ce privește strategia și obiectivele ei pe termen lung.

Pe lângă faptul că ajută în toate aspectele guvernării și a luării de decizii, modelele S3 facilitează distribuirea asumării responsabilității și semi-autonomiei în decizii (vezi structura organizațională), către indivizii și echipele care sunt în măsură să le realizeze.

În concluzie, modelele S3 permit organizațiilor să acceseze și să beneficieze de inteligența colectivă distribuită în rândul membrilor săi, să învețe repede, să își sincronizeze și să își alinieze acțiunile, să se adapteze și să răspundă așa cum e nevoie.

## **Luarea și evoluția deciziilor**

Felul în care luăm decizii și în care le respectăm și dezvoltăm determină atât eficacitatea colaborărilor și fericirea membrilor organizației.

S3 conține modele care acoperă totul de la identificarea motivelor acțiunilor și deciziilor (Driver), co-crearea și angajamentul față de o decizie (formularea propunerilor și luarea deciziilor prin consimțământ), până la evaluarea și dezvoltarea deciziilor ( ex. criterii de evaluare, rezultate așteptate, Deliverables).

## **Întâlniri eficiente**

Întâlnirile eficiente sunt o piatră de temelie pentru o colaborare eficace și pentru îmbunătățirea continuă.

S3 conține modele care sprijină oamenii cu multe aspecte diferite ale întâlnirilor, de la pregătire (jurnal de întâlnire, gazda întâlnirii), până la întâlnirea efectivă (Facilitator S3, Facilitarea întâlnirii, Runde, Evaluarea întâlnirilor) și ulterior (Păstrătorul jurnalului întâlnirii și Jurnalul întâlnirii).

## **Coordonarea activității**

S3 vizează în mod specific auto organizarea folosind o colecție de modele pentru coordonarea activităților care merge dincolo de rolul unui coordonator sau a unei simple întâlniri operaționale.

## **Introducerea modelelor S3**

Modele care sprijină o organizație în procesul ei de a introduce S3 în propria cultură organizațională.

Toate modelele sunt bazate pe paradigma de a răspunde la ceea ce este de fapt necesar, invitând schimbarea și împuternicind indivizii.