

SOCIOCRATIE 3.0

De ontwikkelaars van S3 – Bernhard Bockelbrink, James Priest en Liliana David – gaven aan Jef Cumps een niet-exclusieve en niet-overdraagbare licentie om tekst en illustraties uit Sociocracy 3.0 - A Practical Guide (v2018-03-21) te gebruiken voor dit boek.

D/2018/45/349 – ISBN 978 94 014 5424 7– NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Illustraties: Jef Cumps

©Jef Cumps & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be



*De businessnovelle die het
beste uit mens en organisatie haalt*

SOCIOCRATIE 3.0

JEF CUMPS



**LANNOO
CAMPUS**

VOORWOORD

Ik ontmoette Jef voor het eerst in het voorjaar van 2015, tijdens een workshop waarin Lili David en ik Sociocratie 3.0 – oftewel S3 – introduceerden. S3 was toen vijf maanden oud. Ik herinner me Jef's nieuwsgierige houding en indringende vragen toen we elkaar na de sessie spraken. Hij vermoedde toen al dat de S3-patronen nuttig zouden zijn om een agile mindset doorheen een hele organisatie te laten dringen.

Dat was in de begintagen, toen we nog aan het bedenken waren hoe we Sociocratie 3.0 konden verwoorden. Sindsdien hebben we samen veel geleerd en Jef – die trouwens een van de beste trainers en coaches is die ik ooit ontmoette – ontwikkelde een diepgaand begrip van S3.

Dankzij Jef organiseerden we in het voorjaar van 2016 de eerste S3-introductietraining in België. Sindsdien zijn verscheidene Belgische organisaties met succes met S3 aan de slag gegaan. Later in dat jaar kwamen we in Lisbon bij elkaar en deelde Jef zijn eerste ideeën over dit boek. Hij had al een behoorlijk goed beeld van de verhaallijn en liet me kennis maken met Kris, Bernie en een aantal andere personages die je in dit verhaal zult ontmoeten. Ik was geïntrigeerd, vooral omdat die personages mij bekend voorkwamen. Waarschijnlijk zullen ze dat ook zijn voor jou.

Jef wilde een verhaal schetsen dat de lezers een praktisch en realistisch inzicht zou geven in hoe ze S3-patronen kunnen beginnen gebruiken op basis van wat er écht nodig is en in een tempo dat mensen zelf bepalen. Hij wilde stap voor stap laten zien hoe een hele organisatie haar vermogen om doorheen deze complexe wereld te navigeren radicaal kan verbeteren, de waardecreatie kan verhogen en het creatieve potentieel, de passie en de betrokkenheid van iedereen kan benutten.

SOCIOCRATIE 3.0

Na het lezen van dit boek, ben ik ervan overtuigd dat Jef daarin geslaagd is. Het verhaal toont je hoe een bedrijf tegen een muur dreigt te knallen, zichzelf transformeert en niet enkel overleeft maar zelfs tot bloei komt. Jef heeft een sterk ontwikkeld vermogen om die praktische wijsheid op een eenvoudige en verteerbare manier over te brengen. Daardoor zit dit boek boordevol nuttige inzichten en perspectieven die je zullen helpen om meer voldoening en effectiviteit te bereiken binnen je organisatie.

Kortom, dit boek is een must voor iedereen die geïnteresseerd is in meer humane, innovatieve en veerkrachtige organisaties. Organisaties die we met trots kunnen doorgeven aan onze kinderen als inspiratie voor hoe ook zij succesvol kunnen samenwerken en leven.

James Priest, medeoprichter en -ontwikkelaar van Sociocratie 3.0

1

DE VRAAG VAN PAUL

Mijn telefoon rinkelt. Ik zie de naam van Paul, onze CEO, op het scherm verschijnen.

'Kris, ik heb iets heel belangrijks met je te bespreken', valt hij met de deur in huis. 'Kun je me vanavond om half zes ontmoeten in de lobby?'

'Oké, Paul. Waarover gaat het?'

'Dat vertel ik straks, maar de toekomst van Human Resources Solutions zou ervan af kunnen hangen. Vertel dus voorlopig nog even niemand van onze afspraak', zegt Paul en hij hangt op.

Ik kijk verbaasd naar mijn telefoon en vraag me af wat dit betekent. Waarom zou hij met mij willen praten? Het is vast heel ernstig, want normaal gebruikt hij nooit de volledige naam van ons bedrijf.

Vermoedelijk heeft het te maken met de nieuwe versie van ons product, een softwarepakket voor HR-afdelingen. Versie 4.0 van dat pakket moest al enkele maanden geleden klaar zijn, zodat de eerste klanten ermee aan de slag konden. Maar door allerlei problemen, vooral met betrekking tot het testen en integreren van de verschillende componenten, lukte dat niet. Erger nog, we zijn er tot nu toe nog steeds niet in geslaagd om versie 4.0 voldoende stabiel te krijgen. Hierdoor misten we de kans om de nieuwe versie vorige week op een belangrijke, internationale beurs te presenteren.

Toch begrijp ik nog steeds niet waarom Paul mij wil spreken. De mobiele applicaties werken perfect en waren op tijd klaar. Zou er iets anders mislopen binnen mijn afdeling?

Ik blijf de rest van de middag aan het telefoontje denken en ben blij als het eindelijk half zes is. Wanneer ik in de lobby kom, staat Paul me al op te wachten. Hij neemt me mee naar buiten voor een wandelingetje en komt meteen ter zake.

‘Kris, jij hebt HRS en ons product vanaf de start zien groeien. En daarom wil ik je in vertrouwen iets vertellen. Kan dat?’

‘Tuurlijk, Paul’, zeg ik.

Paul aarzelt en zoekt duidelijk naar de juiste woorden.

‘Ik ga het gewoon vertellen zoals het is’, zegt hij uiteindelijk. ‘Ik denk erover om als CEO een stap opzij te zetten. Ik ben niet langer de juiste man op de juiste plaats, vrees ik.’

Ik schrik.

‘Goh, Paul,’ stamel ik, ‘dit zag ik niet aankomen.’

‘Nee, dat begrijp ik’, antwoordt Paul. ‘Ik had er misschien al eerder over moeten praten, maar ik wilde geen onrust creëren. Ik dacht dat ik het zelf wel zou kunnen oplossen.’

Ik kijk Paul vragend aan.

‘We zijn de laatste jaren sterk gegroeid, dat weet je. Vroeger kende ik iedereen persoonlijk en wist ik wat er overal leefde, maar dat is al een tijd niet meer zo. We bouwden afdelingen, managementfuncties en processen om onze groei te ondersteunen. Maar ondanks alle wekelijkse rapporten en maandelijkse prestatie-indicatoren ben ik de controle verloren.’

Paul zucht. Zijn blik is ernstig en verdrietig tegelijk. Ik heb hem nog nooit zo radeloos gezien.

‘Vertel verder, Paul’, moedig ik hem aan.

‘Ik merk al langer dat we trager beslissingen nemen dan vroeger en dat mensen minder met elkaar praten. Of toch over de belangrijke dingen. In het begin, toen we met enkele tientallen mensen ons eerste product bouwden, kende iedereen iedereen. We wisten wie waarmee bezig was, wat de problemen waren en hoe we elkaar konden helpen. Maar nu lijken we dat teamgevoel stap voor stap te verliezen. Er ontstaan muren tussen de afdelingen, mensen houden informatie achter uit angst om op fouten afgere-

kend te worden en in het management worden politieke spelletjes gespeeld. Alsof iedereen zijn eigen positie en zijn eigen team beschermt.'

'Ja, dat herken ik', zeg ik voorzichtig.

Paul knikt. 'Daardoor worden we log, Kris. We reageren minder snel en flexibel op vragen van klanten. En we misten de deadline om ons nieuwe product internationaal te kunnen presenteren waardoor de raad van bestuur mij op het matje roept', vervolgt hij. 'Wat logisch is, want de toekomst van het bedrijf hangt af van de verkoop van de nieuwe versie van ons product. Als we daarmee niet aan de verwachtingen van onze investeerders en de markt kunnen voldoen, stopt het verhaal.'

Ik begrijp wat Paul vertelt, maar weet nog altijd niet waarom juist ik hier naast hem loop.

Paul gaat verder. 'Ik denk niet dat ik dit voor elkaar krijg, Kris. Hoewel ik de laatste jaren gedaan heb wat ik kon, blijkt het niet genoeg. Daar heb ik de laatste weken erg veel over nagedacht. En ik denk dat het tijd is voor een nieuwe kapitein. Eentje die dit schip opnieuw op de juiste koers kan brengen.'

Paul stopt en draait zich naar me toe. 'Woensdag is er een bestuursvergadering gepland en dien ik mijn ontslag als CEO in. En ik neem de verantwoordelijkheid voor die gemiste deadline. Dat zal de raad van bestuur en de investeerders tijdelijk geruststellen en de nieuwe CEO even de tijd geven om op snelheid te raken.'

'De nieuwe CEO?', stamel ik verward. Wat bedoelt hij?

'Kris, ik wil jou vragen om mijn plaats in te nemen. Ik besef dat je deze vraag helemaal niet verwachtte, maar ik heb er goed over nagedacht. Jij bent de enige in de organisatie die in zijn afdeling de sfeer, samenwerking en kwaliteit van vroeger heeft weten te bewaren. Jullie mobiele applicaties doen wat ze moeten doen, en zijn bijna altijd op tijd klaar. Je mensen lijken gelukkig te zijn en jij loopt meestal met een glimlach door het bedrijf. Ik weet niet precies hoe je dat doet, maar ik geloof in je, Kris. Jij kunt dit bedrijf redden.' Ik sta perplex en denk even dat hij een grapje maakt. Ik, CEO van HRS, een beursgenoteerd bedrijf met honderdzestig medewerkers? Dat kan toch niet!

SOCIOCRATIE 3.0

Paul ziet de paniek in mijn ogen en glimlacht. Hoewel zijn ogen triest blijven kijken.

'Ik meen het, Kris. Ik geloof dat jij de nodige verandering kunt brengen. Je moet mijn aanbod niet meteen aannemen, maar ik zou het appreciëren als je er ernstig over nadenkt. En ik verwacht je antwoord woensdagochtend, voor ik naar de raad van bestuur stap. Oké?'

Ik knik, maar weet niet wat te zeggen. Woensdag? Dat is al over vijf dagen.

2

KAAT

'En, wat ga je doen?', vraagt mijn vrouw Kaat nieuwsgierig. Ik vertelde haar over het gesprek met Paul.

'Ach, het is niets voor mij om CEO te worden', antwoord ik. 'Het is echt niet mijn talent of ambitie om de grote baas te zijn, alle verantwoordelijkheid te moeten dragen en constant een politiek spel te moeten spelen.'

Kaat kijkt me fronsend aan, dus ga ik snel verder. 'Ik kan dat niet zoals Paul. Hij is keigoed. Hij weet precies wat hij wil en hoe hij zijn managementteam en onze partners moet bespelen om zijn doelen te bereiken. En hij heeft een enorm groot netwerk.'

'Nou, zo perfect doet Paul dat allemaal toch niet, blijkt nu', werpt Kaat tegen.

'Maar ja, als je er zo over denkt, moet je het inderdaad niet doen.'

Ze loopt naar de woonkamer en laat me verbouwereerd achter.

Ik ga haar achterna en vraag: 'Hoe bedoel je? Jij denkt dus ook dat het niets voor mij is om CEO te worden?'

'Dat hangt ervan af, lieverd', antwoordt ze. Ze gaat op de bank zitten en nodigt me uit naast haar te komen zitten.

'Als je gelooft dat een CEO per se de baas moet spelen en aan politiek moet doen', gaat ze verder, 'dan is die functie inderdaad niet aan jou besteed. Maar zou diezelfde strategie dan ook niet van een leidinggevende in jouw positie verwacht worden?'

'Waarschijnlijk wel', geef ik toe.

'Wel, dat doe jij toch helemaal niet. Je bent altijd zo trots op hoe jouw teams zichzelf organiseren zonder dat jij je ermee moet bemoeien. Je medewerkers beschouwen je helemaal niet als hun baas, maar als een gelijke. En dat komt omdat jij je niet als hun meerdere opstelt, maar als iemand die samen

met hen bepaalde doelen wilt bereiken. Iemand die ze kunnen vertrouwen en die open en eerlijk is.'

Kaat kijkt me aan. 'Weet je wanneer jij het gelukkigste thuiskomt, Kris? Niet wanneer jij iets belangrijks deed. Maar wel wanneer een team zelf een bepaald inzicht kreeg of een interessant experiment startte. Of wanneer een van je mensen sterk aan het groeien is. Dat is jouw manier van leiding geven. En met succes. Je hebt verdorie zelfs nog tijd om hier en daar mee te programmeren.'

Ik knik. Dat klopt wel. Sinds de start van het bedrijf heb ik heel erg ingezet op de 'agile' manier van werken binnen mijn afdeling. Agile is een filosofie waarbinnen kleine, zichzelf organiserende teams heel regelmatig werkende stukjes product opleveren in plaats van één grote oplevering op het einde. Zo krijg je vroeg en voortdurend feedback van je klanten en bouw je de meest waardevolle producten. En kun je gemakkelijk en goedkoop inspelen op voortschrijdende inzichten of veranderingen.

DEFINITIE

Agile is een filosofie waarbinnen kleine, zichzelf organiserende teams heel regelmatig werkende stukjes product opleveren.

'Zou het niet geweldig zijn om op zo'n manier een heel bedrijf te leiden?', vraagt Kaat met een uitdagende blik. 'Stel je eens voor dat heel HRS zou werken zoals jouw teams dat vandaag doen, dat zou toch fantastisch zijn.'

'Hoe ik het binnen mijn eigen kleine afdeling aanpak, zou niet werken op dat niveau, Kaat', verdedig ik mijn beslissing. 'Zo functioneren bedrijven niet. Op dat niveau heb je hiërarchie en politiek nodig. Je kunt niet transparant zijn en iedereen zomaar vertrouwen. Alles zou in het honderd lopen.'

'Dat is jammer', zucht Kaat.

'Tja, zo werkt het nu eenmaal niet', zeg ik.

'Dat bedoel ik niet.'

Ik kijk haar vragend aan.

'Ik bedoelde dat ik het jammer vind dat jij je daar zo makkelijk bij neerlegt. Vroeger zou je dat nooit gedaan hebben. Weet je nog toen we samen studeerden en jij met de rector in discussie ging over de manier waarop hij de universiteit bestuurde? Je hield niet op tot er ook echt dingen veranderden.'

Ik grinnik, dat waren inderdaad fantastische tijden.

'Dat deed je ook niet voor jezelf, Kris. Je kwam op voor medestudenten die benadeeld werden. Je wilde de wereld verbeteren en daar ging je voluit voor. Het maakte niet uit of je tegen gevestigde schenen schopte. Het is dat anarchistisch stukje in jou dat ik nu mis in je beslissing om geen CEO te worden. Je laat de dingen zoals ze zijn, terwijl je ergens diep vanbinnen weet dat het anders en beter kan. Je bewijst het in je eigen teams.'

Ik wil tegensputteren, maar besef dat ze een punt heeft.

'Bedoel je dan dat ik het als CEO op mijn manier zou redden?', vraag ik haar.

'Dat weet ik niet, lieverd', antwoordt ze. 'Maar als je het niet probeert, zul je het nooit weten.'

Ik zucht. En begin te twijfelen aan mijn beslissing om Pauls aanbod te weigeren.

'Ik heb geen flauw idee hoe ik daaraan zou moeten beginnen', zeg ik na een lange stilte. 'Er zou binnen HRS zoveel moeten veranderen dat de raad van bestuur dat niet zou goedkeuren, denk ik.'

'Dat laatste weet je alleen zeker als je het hen vraagt', daagt Kaat me uit. Ze glimlacht en haar ogen stralen plots. 'En misschien weet ik wel een manier om te ontdekken hoe je het zou kunnen aanpakken.'

3

BERNIE

De volgende ochtend stap ik nieuwsgierig, maar tegelijkertijd ook sceptisch, de deur uit. Ik ben op weg naar Bernie, een kennis van Kaat die ze ooit op een congres leerde kennen. Hoewel Bernie ondertussen met pensioen is, blijkt hij als vrijwilliger een van de sleutelfiguren te zijn binnen Feitelijk. Dat is een organisatie die eerlijk nieuws publiceert dat niet politiek gekleurd is of werd beïnvloed door bedrijfslobby's. Volgens Kaat werken ze samen met tientallen journalisten, zowel vrijwilligers als mensen die in dienst zijn. Kaat kende de details niet, maar wist van gesprekken met Bernie wel dat ze al jaren met kleine, zelfsturende teams werken. Zonder managers of hiërarchie. En dat ze zichzelf op de een of andere manier voortdurend evalueren en bijsturen. Omdat Kaat ervan overtuigd was dat Bernie mij zou kunnen helpen, belde ze hem gisteren meteen na ons gesprek op. Hij bleek onmiddellijk bereid om me te ontmoeten en zijn ervaring te delen.

Bernie ziet er jonger uit dan ik me hem had voorgesteld. Zijn uitgesproken gezicht, heldere ogen en volle, grijze krullen verraden niet dat hij al een stuk in de zestig is.

Hij geeft me een stevige hand en lijkt oprecht blij te zijn me te ontmoeten. 'Dus jij bent de nieuwe CEO van HRS, Kris?', verwelkomt hij me met pretlichtjes in zijn ogen. 'Kom binnen!'

'Helemaal niet', pruttel ik tegen. 'Ik heb nog niets beslist.'

Bernie lacht. 'Natuurlijk niet, ik plaag je maar. Maar het doet me echt plezier dat je het overweegt. Kaat vertelde me eerder al over jouw teams en je stijl

als leidinggevende. Het is niet vanzelfsprekend om op die manier een heel bedrijf te runnen, maar het kan wel. Dat bewijzen we bij Feitelijk al jaren.' Ik ben hier nog maar net en ik begin Bernie al graag te mogen. Gek. Hij straalt iets zachts en geruststellend uit en is tegelijkertijd energiek en gedreven.

Hij vertelt me over Feitelijk en bevestigt dat ze geen klassieke hiërarchie gebruiken. De medewerkers van Feitelijk organiseren zichzelf in kleine teams en nemen heel veel beslissingen zelfstandig.

'En zijn jullie dan een volledig vlakke organisatie, zonder structuur?', onderbreek ik hem.

'Nee, helemaal niet', lacht Bernie. 'We hebben een duidelijke structuur waarbinnen heldere afspraken gelden. En die structuur is nodig om informatie en invloed zo effectief mogelijk bij de juiste mensen te brengen, zodat zij daar de juiste dingen mee kunnen doen in functie van het groter geheel.'

We hebben een duidelijke structuur en heldere afspraken om informatie en invloed zo effectief mogelijk bij de juiste mensen te brengen.

Ik begrijp nog niet helemaal hoe je zonder hiërarchie toch een structuur kunt hebben, maar Bernie gaat alweer verder. Hij is inderdaad echt enthousiast over Feitelijks manier van werken, zoals Kaat zei.

Bernie legt uit dat alle informatie en beslissingen transparant zijn binnen Feitelijk. Onder andere hierdoor neemt iedereen de volledige verantwoordelijkheid voor zijn deel van het werk, zonder dat daar managers voor nodig zijn. En daarbovenop zorgt die transparantie – samen met autonomie – binnen Feitelijk voor heel gemotiveerde en gelukkige medewerkers.

Ik ben onder de indruk en vertel hem op mijn beurt wat HRS doet. En dat ik de afdeling leid waar we de mobiele applicaties bouwen die bij ons softwarepakket horen. Bernie is erg geïnteresseerd als ik vertel hoe we dat op een agile manier aanpakken en welke sfeer er in mijn team heerst.

Ik vertel Bernie over de vraag van Paul en de aanleiding daartoe. En dat ik eigenlijk geen CEO wil worden omdat de klassieke manier van leiding geven helemaal niet bij me past. Bovendien weet ik ook niet hoe ik het op bedrijfsniveau anders zou kunnen organiseren.

Bernie luistert aandachtig tot ik uitgesproken ben. 'Als ik je zo hoor, Kris, denk ik dat onze werkwijze binnen Feitelijk veel voor jou en HRS zou kunnen be-

SOCIOCRATIE 3.0

tekenen. Ze sluit heel sterk aan op de manier waarop jij momenteel jouw afdeling leidt. Als je wilt, zal ik je helpen en je meer over onze aanpak leren.'

'Graag', antwoord ik.

'Dan stel ik voor dat we elkaar maandagmiddag opnieuw ontmoeten op het kantoor van Feitelijk, rond half twee. Zo kun je het meteen zelf ervaren, dat is veel beter dan dat ik het vertel.'

'Oké', zeg ik, maar ik kan niet verbergen dat ik wat teleurgesteld ben dat ik tot maandag moet wachten. Ik ben echt benieuwd hoe Bernie en zijn collega's het allemaal aanpakken.

4

FEITELIJK

Het is iets voor half twee wanneer ik aankom bij het kantoor van Feitelijk. Bernie schenkt ons een kop koffie uit en neemt me mee naar een gezellig hoekje waar we rustig kunnen praten.

'Zo meteen hebben we onze maandelijkse governance meeting', zegt Bernie. 'Ik stel voor dat je die observeert, want zo leer je meteen een heleboel belangrijke en concrete elementen van onze aanpak kennen.'

'Oké,' zeg ik, 'maar wat is een governance meeting?'

'Laat ik bij het begin beginnen', zegt Bernie. 'We besloten namelijk om S3 te gebruiken binnen Feitelijk om zowel ons werk te beheren als onze processen en organisatiestructuur vorm te geven. S3 staat voor Sociocratie 3.0. Dat is een recente ontwikkeling van de Sociocratische Kringorganisatiemethode, zeg maar het klassieke sociocratisch denken. De Sociocratische Kringorganisatiemethode werd in de jaren zeventig in Nederland ontwikkeld en is een manier om organisaties vorm te geven op basis van gelijkwaardigheid.'

'Wat S3 zo krachtig maakt,' gaat Bernie verder, 'is dat het dat sociocratisch denken heel mooi combineert met het agile en lean gedachtegoed.'

Ik kijk verrast en Bernie lacht.

'Agile?' vraag ik.

'Inderdaad. Daar weet jij alles van, leerde ik zaterdag van je.'

'Tja', antwoord ik. 'We gebruiken in mijn afdeling al jaren de agile principes. En met succes. Dat is de reden waarom Paul mij vroeg CEO te worden. Wat een toeval dat die principes ook in S3 zitten.'

'Ik geloof niet in toeval', glimlacht Bernie. 'Je ervaring met de agile filosofie en technieken gaat je enorm helpen om S3 toe te passen. En ik vermoed dat

S3 is een recente ontwikkeling van de Sociocratische Kringorganisatiemethode gecombineerd met agile en lean principes en technieken.

ik van jullie nog wel het een en ander kan leren over het hele agile gebeuren. Ik heb zelf een achtergrond in de klassieke sociocratie en leerde agile pas kennen toen ik S3 implementeerde bij Feitelijk.'

Bernie legt me uit dat het woord sociocratie eigenlijk 'de medemens regeert' betekent. Het is een bestuursvorm die uitgaat van gelijkwaardigheid van iedereen die betrokken is. En is dus verschillend van een autocratie waarbij één persoon alle macht heeft, of de meest typische vorm van democratie waarin de meerderheid de macht krijgt.

Ik noteer ondertussen ijverig in mijn schriftje. Bernie wacht tot ik klaar ben voordat hij verder gaat.

'S3 is een praktische gids voor meer effectieve en bewuste samenwerking. Met de bedoeling om wendbaarder en veerkrachtiger organisaties te ontwikkelen. Organisaties waarin medewerkers zich goed voelen en voldoening vinden.'

DEFINITIE

S3 is een praktische gids voor bewuste, effectieve samenwerking en het vormen van wendbare organisaties.

'Het krachtige aan S3', gaat hij rustig verder, 'is dat het volledig gratis en vrij beschikbaar is. En dat het modulair is, dus heel makkelijk en flexibel inzetbaar. S3 beschrijft namelijk een heleboel praktische patronen die elkaar versterken, zonder dat je ze allemaal tegelijkertijd moet implementeren.'

'Patronen?', vraag ik.

'Ja', antwoordt Bernie. 'Zo noemen we dat. Een patroon is een definitie, een richtlijn of een proces. En elk patroon helpt je in een specifieke situatie. Een beetje zoals bouwblokken. Je moet zelf ontdekken welke van de S3-patronen in jouw specifieke context waardevol zijn. S3 is dus geen top-down of

one-size-fits-all methode, maar eerder een rugzak vol prima technieken om uit te kiezen en te combineren.'

Ik zucht opgelucht als ik dat hoor. Ik kwam in de IT-wereld al regelmatig van die dure en allesomvattende methoden tegen waarbij je alles in één keer moet veranderen volgens een opgelegde aanpak. Daar zaten meestal wel goede ideeën achter, maar het voelde voor mij vaak geforceerd en commercieel aan.

'Dus je kiest zelf welke van die patronen je wel of niet implementeert?' vraag ik Bernie.

'Klopt', gaat hij verder. 'Maar wat ik nog niet vertelde, is dat S3 op zeven heel belangrijke principes is gebaseerd. Die vormen een soort onderbouw voor het goed implementeren van de patronen. En de principes zorgen voor een coherente manier om binnen je organisatie aan de slag te gaan met S3.'

'Oké, dat begrijp ik', zeg ik. 'Welke zijn die principes dan?'

'Een eerste principe is gelijkwaardigheid', merkt Bernie op.

'Ah, fijn', onderbreek ik hem. 'Ik bekijk mijn mensen ook als gelijken.'

Je mag gelijkwaardigheid niet verwarren met gelijkheid.

'Pas op', reageert Bernie. 'Want je mag gelijkwaardigheid niet verwarren met gelijkheid, waarbij iedereen precies hetzelfde moet zijn of doen. Gelijkwaardigheid wil binnen S3 zeggen dat iedereen die impact ondervindt van bepaalde beslissingen ook invloed kan hebben op die beslissingen. Daarom worden veel afspraken in "consent" gemaakt, het tweede principe.'

DEFINITIE

Consent betekent dat iets beslist wordt in afwezigheid van een gefundeerd bezwaar.

Consent wil zeggen dat iets beslist wordt in afwezigheid van een gefundeerd bezwaar. En een bezwaar is een reden waarom een beslissing je tegenhoudt om op een effectieve manier je behoefte te vervullen of je doel te bereiken.'

'Een derde principe is transparantie. Dat spreekt voor zichzelf. Alle informatie en beslissingen moeten transparant zijn en toegankelijk voor iedereen, tenzij er een reden is om dat niet te doen.'

Ik kijk verbaasd op. 'Alle informatie?', vraag ik Bernie. 'Ook financiële cijfers zoals targets en vergoedingen? En ook strategische beslissingen?'

'Bij ons is dat inderdaad allemaal transparant', antwoordt Bernie. 'Ik kan me voorstellen dat iemand ooit bepaalde dingen vertrouwelijk wil houden, maar dan moet daar binnen S3 consent over zijn.'

Ik begin te begrijpen hoe de principes elkaar versterken, maar Bernie gaat alweer verder.

'Een volgend principe heeft te maken met verantwoordelijkheid nemen. We hebben er in het Nederlands geen woord voor, maar in het Engels is het "accountability", dus laat ik het zo maar noemen. Het wil zeggen dat iedereen initiatief neemt of reageert wanneer er iets nodig is en de verantwoordelijkheid neemt voor wat er eerder afgesproken werd.'

'Ja, dat gebruiken mijn softwareteams ook', reageer ik enthousiast. 'Zij noemen het commitment. Ze houden zichzelf en elkaar op een constructieve manier aan gemaakte afspraken en kijken niet meteen naar een ander als er iets misloopt.'

'Dat bedoel ik inderdaad', bevestigt Bernie. 'Knap dat jouw teams dat kunnen. Dat is niet evident.'

'Nee, klopt', zeg ik. 'Dat lukt ook niet altijd even goed. Maar vertel verder, welke zijn de andere drie principes?'

'Empirisch werken is een vijfde principe en dat gaat samen met het zesde principe: voortdurend verbeteren. Empirisch of proefondervindelijk werken wil zeggen dat je niet op theorieën of veronderstellingen verder blijft werken, maar dat je zo snel mogelijk leert uit experimenten en concrete resultaten. Kennis komt uit ervaring. En op basis van die waarnemingen kun je