SOSYOKRASİ

UYGULAMA KİTAPÇIĞI

İÇİNDEKİLER

- SOSYOKRASİ NEDİR? 1
- SOSYOKRASİNİN 7 TEMEL PRENSİBİ 3
- ETKENLER VE ALANLAR 5
- ÇEMBERLER 7
  - GENEL ÇEMBER 10
- ROLLER (ÇEMBERDEKİ ROLLER) 11
  - KOLAYLAŞTIRICI 11
  - ÇEMBER YÖNETICISİ (ŞEFAFLIK SORUMLUSU) 14
  - KOORDİNATÖR (OPERASYON LİDERİ) 14
  - TEMSİLCİ 16
  - OPERASYONEL ROLLER 16
- BÜYÜK KÜÇÜK ÇEMBER İLİŞKİSİ VE İKİLİ BAĞLAR 17
- ROL SEÇİMLERİ 21
  - ROL SEÇIM SÜRECİ 21
- VİZYON, MİSYON, HEDEFLER 23
  - GENEL ÇEMBER İÇİN 23
  - DİĞER ALT/KÜÇÜK ÇEMBER İÇİN 26
  - GÖREVLER (İŞLER/İŞ PLANI) 26
- DEĞERLER 27
- YETKİ KULLANMA/ÖZERKLİK 29
- GERİ BİLDİRİM 29
- SOSYOKRASİDE İŞ AKIŞI; KARAR VE TOPLANTI SÜREÇLERİ 31
  - YÖNETİŞİM VE OPERASYONLAR 31
  - KARAR ALMA 32
  - MESELELER 33
  - ÖNERİLER 35
  - İTİRAZ KAVRAMI 38
  - YÖNETİŞİM TOPLANTILARI 42
  - OPERASYON (TAKTİK TOPLANTILARI) 43
- ORGANİZASYONUMUZUN SOSYOKRATİK DÜZENDE ÇALIŞMA SEVİYESİ DEĞERLENDİRME FORMU 44

bbom BAŞKA BİR OKUL MÜMKÜN

SOSYOKRASİ NEDİR?

Sosyokrasi, organizasyonların verimlilik ve performanslarını, uyum ve ahengini sağlayan örüntüleri ve düzenlemeleri içeren bir yönetişim modelidir.

Sosyokrasi farklı ve net tanımlanmış katılım kanallarıyla "gücü ortak kullanmayı" sağlayarak yaratıcılık, verim ve aidiyet koşullarını sağlar.

Sosyokrasi, birer birer atılan adımlarla radikal ya da büyük bir değişim gereksinimi olmadan organizasyonunuzun karşılaştığı tüm karmaşıklık ve zorlukları yöneterek amacınıza doğru ilerlemesini sağlar.

Tüm sosyokratik düzeni hemen kurmak zorunda değilsiniz. En çok ihtiyacınız olan alandan/konudan başlayın; bu konuyu düzenledikten sonra bir sonrakine geçin ve böylece adım adım kendi istediğiniz hızda becerilerinizi geliştirin.

Sosyokrasi organizasyonun iş yapmasına dair kolay prensipler ve mekanizmalar bütünüdür. Bu kısa dökümanda Sosyokrasi'nin temel kavram, prensip ve mekanizmalarını aktaracağız.

SOSYOKRASİNİN 7 TEMEL PRENSİBİ

1. Etki odaklılık (Effectiveness):
Zamanınızı, sadece hedeflerinizi gerçekleştirmeye yaklaştıracak şeylere ayırın.

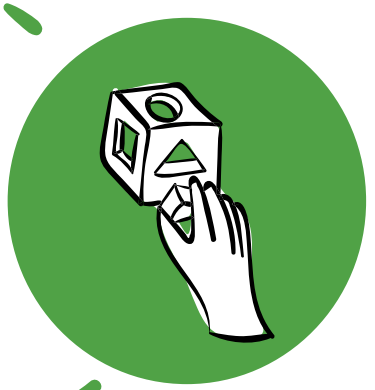
2. Rıza (Consent):
Yapmamak için bir sebep bulamadığınızda önerileri kabul edin ve yapın.

3. Ampirizm:
Bütün varsayımların deneyle sınayın, sürekli gözden geçirin ve doğrulama yapın.

7. Sorumluluk (Accountability):
Bir ihtiyaç doğduğunda eyleme geçin, kabul ettiğiniz şeyleri yapın ve örgütün seyri için sahiplik üstlenin.

6. Şeffaflık (Transparency):
Bir gizlilik kararı olmadığı sürece, tüm bilgiyi organizasyondaki herkesçe erişilebilir kılın.

5. Eşdeğerlilik (Equivalence):
Kararlardan etkilenenleri, karar alma ve güncelleme süreçlerine dahil edin.



4. Sürekli İyileştirme (Continuous Improtvement) :
Ampirik öğrenmelere uygun olarak aşamalı değişim yapın.

ETKENLER VE ALANLAR

ETKENLER; kişisel ya da grup olarak bir şeyi yapmamızı sağlayan itici faktörlerdir.

Etkenler, hedefler, amaçlar, misyon ve vizyonun belirlenmesinde öncelikle tespit edilmesi gereken ve merkezi konumda yer alan, tüm eylem ve seçimlere güç veren faktörlerdir. Etkenler zamanla değişebilirler; bu yüzden zaman zaman "bunu neden yapıyoruz?" ya da "bu bizim işimiz mi?" ya da "bunu yapmaya hala ihtiyaç var mı?" gibi soruları sormak faydalıdır. Sosyokratik düzenin tüm yapı ve aşamalarında etkenleri hatırlamak ve referans almak çok kritiktir: "Neyi, neden yapıyoruz?"

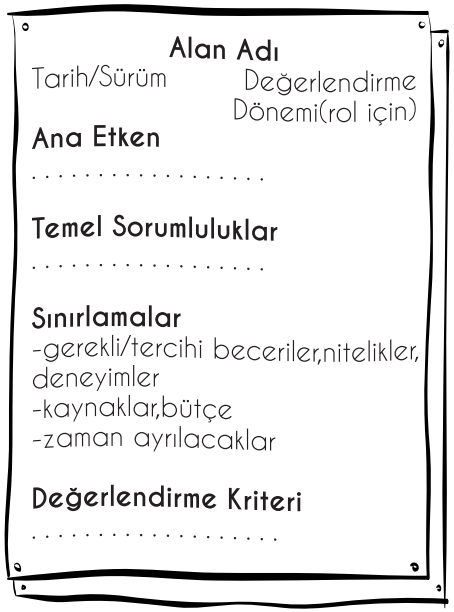
ALANLAR (Domains); bir organizasyonun içinde etki, aktivite ve karar alma süreçleri olan ayrı bölümlerdir.

Tüm alanlar bir organizasyonun genel alanı içinde yer alır. Alanların belirli sınırları vardır ve bu sınırlar açıkça birbirinden ayrıdır. Diğer alanlarla birbirlerini kapsamaz veya birbirlerine karışmazlar. Sosyokraside sınırları ve operasyonel özerkliği tanımlanan alanlar sorumluluk alan kişilere delege edilir (çemberler veya bazı durumlarda tekil kişiler olabilir).

Her alanda görev alan grubun, yani çemberin (aşağıda geleceğiz), kendine ait bir sözleşmesi ve seyir defteri olması gerekir. Sözleşmede çemberin vizyonu, misyonu, hedefleri, temel sorumlulukları, kaynakları, kısıtları, çembere giriş-çıkış kriterleri, kimin ne süreyle ne rol aldığı, rol seçim tarihleri, değerlendirme kriterleri ve periyotları gibi temel verilerin hepsi yer almalıdır.

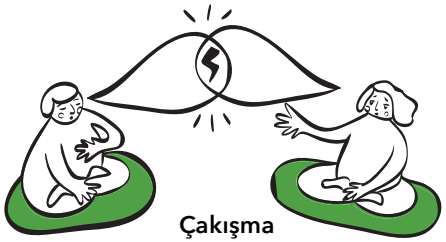
Ayrıca çemberde yapılan toplantı notları, tutanağı ve kararları bu sözleşmenin devamına veya ayrı bir seyir defterine not kaydedilmelidir. Bu bilgi biriktirme eylemi hem şeffaflık hem de verimlilik açısından organizmayı güçlendirecektir.

Bir alanın sözleşmesinde mutlaka şu ögeler olmalıdır:
- Etken (bu alanın varoluş sebebi ne?), Vizyon, Misyon
- Hedefler
- Temel sorumluluklar (ne yapmakla mükellef?)
- Sınırlamalar (bütçe, kaynaklar, zaman, vs.)
- Rol tanımları ve seçim kriterleri
- Geribildirim mekanizması
- Süreler (roller için)
- Önceki sözleşmeler ve varsa kararlar (sözleşmenin ekine işlenebilir, ya da seyir defterinde bulunabilir)

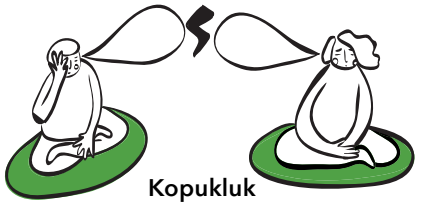


Not: Alanlar gerekirse delege edilebilir ancak sözleşmedeki temel sorumluluklar ve sınırlar konusunda hala delege edenler sorumludur.

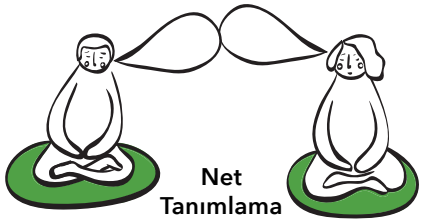
Bir sosyokratik yapıda alanların sınır ve kapsamları konusunda tüm toplulukça netleşilmesi çok önemlidir. Bu netliğe ulaşmak deneyim ve zaman isteyebilir ancak eğer bir noktada bu sağlanmazsa anlaşmazlıklar doğabilir.



Çakışma
Gösterge: Çatışma, örneğin
"Neden bizim işlere karışıyorlar?"



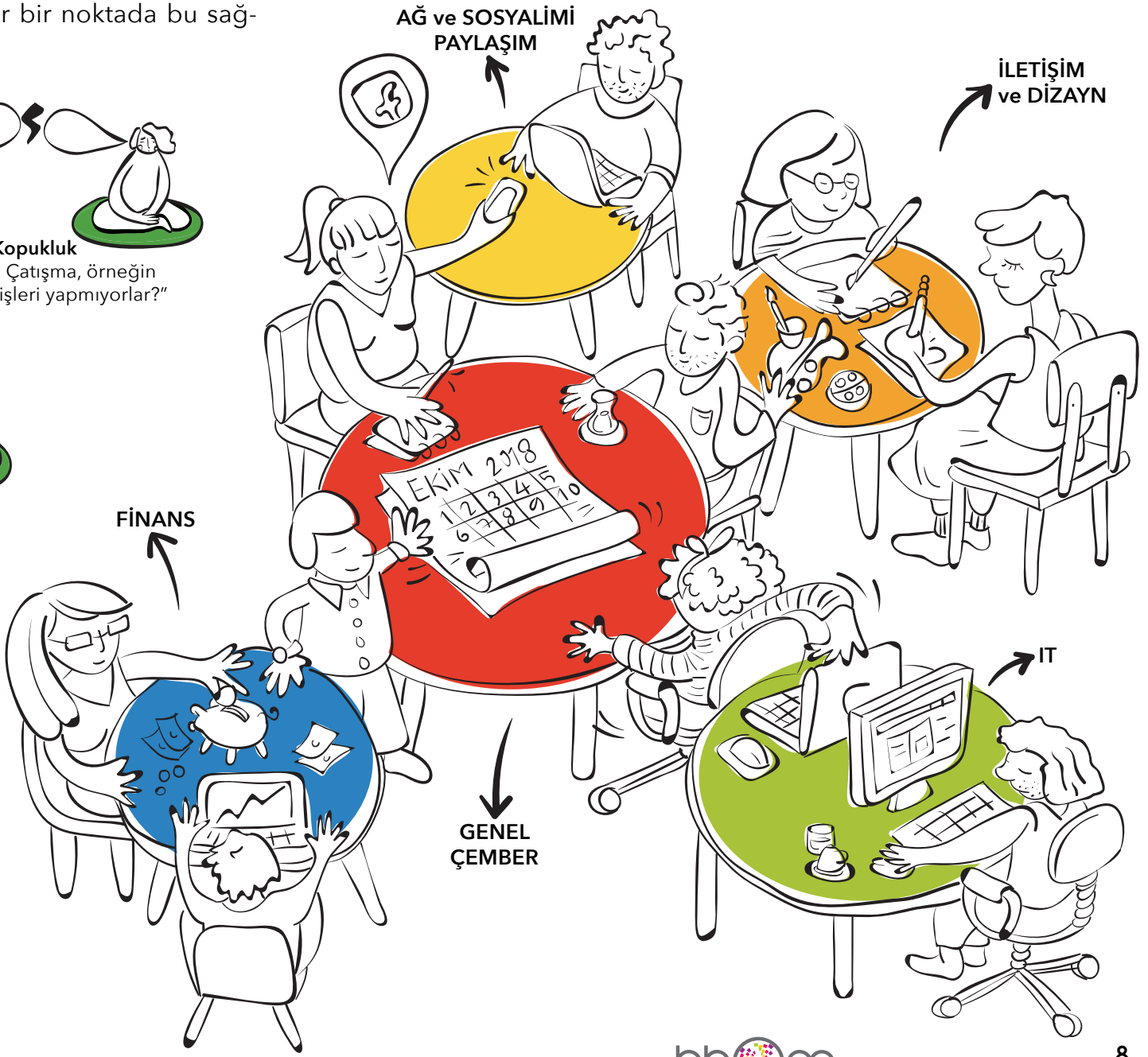
Kopukluk
Gösterge: Çatışma, örneğin
"Neden şu işleri yapmıyorlar?"



Net Tanımlama
Gösterge:
Barış ve işlevsel iletişim

ÇEMBERLER

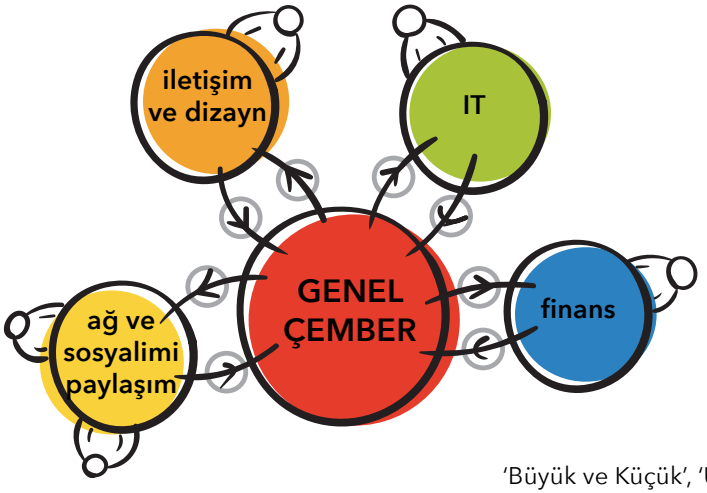
Sosyokrasinin organizasyon yapısı [çoğu zaman] "çember" gruplarından meydana gelir [bazı durumlarda çember olmadan tekil kişiler de olabilir]. Çemberler yetki ve sorumluluk alanlarına göre kendi kendini organize eden ve üyelerinin belirli bir "amaca" yönelik olarak görev yaptığı insan gruplarıdır.



Çemberler örgütler veya şirketlerde departman veya komiteler olarak adlandırılan yapılara benzer. Her çemberin alan sorumluluklarının açıkça tanımlanmış olması alanlar arasında net sınırların yaratılmasına yardımcı olur. Bu tam olarak, çember alanının içinde ne olduğunu gösterir ve buradan çıkarımla da (tüm çemberlerin alan tanımlarıyla) alanın içinde ne olmadığı da nettir.

Çember üyeleri çemberleri kendi alanları ile ilgili işleri yürütür, kendi çemberleri için politika üretir; ölçme, değerlendirme yapar ve gerekirse daha önce alınmış kararları değiştirebilir; kararlarının ve diğer çemberlerle olan işlerinin kaydını tutar; sorumluluk alanlarına dahil olan öğrenme ve gelişme süreçlerini planlar.

Kural olarak her çember bir üst çember tarafından kurulur. Genelden özele giden bir amaç kapsamında daha alt çemberler de kurulabilir (yine buna bir üst çember karar verir).



'Büyük ve Küçük', 'Üst ve Alt' Çemberler

Bir Genel Çember daha soyut, büyük çerçevedeki meseleler ve uzun süreli planlamalar ile uğraşır. Daha ufak çembeler ise daha konsantre, spesifik topluluk görevleri ile uğraşır.

Genel Çember

Çemberler kendi alanları kapsamında oluşurken, pek çok küçük çemberi birbirine bağlayan bir "Genel Çember" (ya da Büyük Çember) bulunur. Bir organizasyonun Genel Çemberi'nin alanı bütün organizasyonun yönetimidir. Genel Çember'in üyeleri strateji planlama, yıllık bütçe ve büyük veya geniş kapsamlı fırsat ve zorluklar gibi daha soyut, uzun süreli konuları tartışır ve karara bağlar. Genel Çemberler odağı ve kapsamı açısından iş dünyasındaki büyük grup/genel kurul toplantılarına benzer. BBOM Derneğ'inde ise Genel Çember Dernek Yönetim Kurulu'nun rolünü üstlenmektedir.

Genel Çember aynı zamanda her bir küçük çemberin yaratıcısıdır yani küçük çemberler genel çemberin kararı sonucunda ortaya çıkarlar. Genel Çember her küçük ya da alt çemberi yaratırken aynı zamanda "baştan" her birine belirli sorumluluk alanlarını (sorumluluk çerçevesi) belirler. Genel Çember alt ya da küçük çemberlere kendiletri kurulmadan devam eden hedefler varsa onları verir. Her işlevsel çemberin belirli bir sorumluluk alanı vardır ve Genel Çember bütün bunları oluşturmak ve koordine etmekle sorumludur. Küçük çemberler grup içindeki daha konsantre, belirli ve kısa süreli meselelere odaklanır. BBOM Derneği'nin, örneğin, "Model Geliştirme", "İletişim", "İdari ve Yönetsel", "Öğretmen Destek" gibi küçük çemberleri bulunmaktadır. Genel Çember gerekli bulduğu durumlarda (yeni etkenlerin oluşması durumunda) yeni küçük/alt çemberler kurabilir.

Bir küçük çember tek olabildiği gibi, kendi içinde daha spesifik odağı ve ilgileneceği daha odaklı görev türleri olan daha küçük çemberler oluşturabilir). Bir IT Çemberi, örneğin, web tasarımı servisi için yazan ve üretmeyi hedefleyen Web Tasarımı çemberi ve örgüt ya da organizasyonun kalanının IT ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen Yönetim Çemberi gibi iki ayrı daha küçük çember oluşturabilir.

Her işlevsel çemberin alanı Genel Çember'in alanının "sınırları" içinde kalır, daha küçük çemberler büyük çemberlerin içinde kalırlar. Ne herhangi bir boşluk kalır ne de sınırlar birbirinin üzerine biner. Örneğin, organizasyonun Finans Çemberi'nin alanı, organizasyonun yönetilmesi için finansal/yasal unsurlardır, IT, onarım ve bakım veya tanıtım politikaları ve görevleri değildir. Bununla beraber çemberler arasında bazı işler/konular kesişebilir; ancak her çemberin hedefleri hangi görevden hangi çemberin sorumlu olduğunu gösterir (hedefler nedir konusuna aşağıda gelinecek).

ROLLER

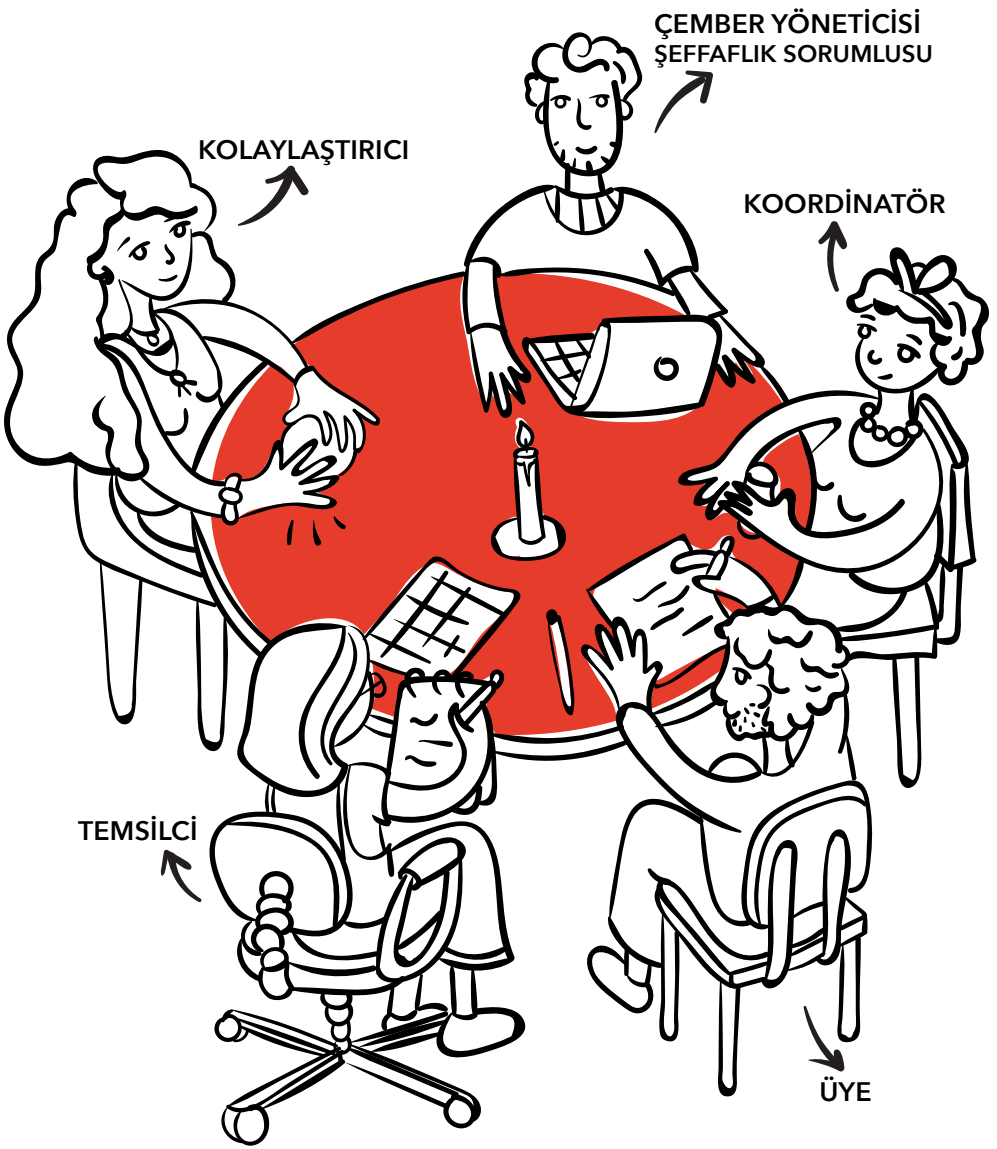
Genel Çember de dâhil, her çemberde dört rol vardır: Kolaylaştırıcı, Çember Yöneticisi, Koordinatör ve Temsilci.

Kolaylaştırıcı (Moderatör)

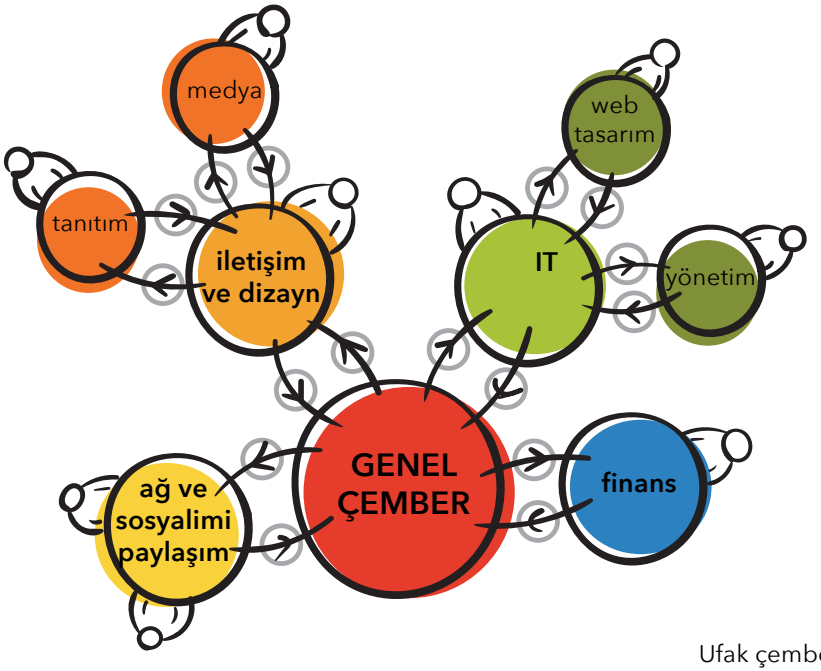
Kolaylaştırıcı, çember toplantılarını kolaylaştırma, gündemi ilerletme ve herkesin toplantı ve çember amacına odaklanmasını sağlama gibi görevler için çember üyeleri arasından seçilir. Kolaylaştırıcı çember toplantısının gündemini tasarlama ve hazırlık için Çember Yöneticisi ile işbirliği yapar.

Kolaylaştırıcı, geçmiş toplantı notlarını ve özellikle kapanış turundaki yorumları okuyarak ve gerektiğinde gündem maddesini getiren kişiyle konuşarak gündemin arka planına aşina olarak çember toplantılarına hazırlık yapar.

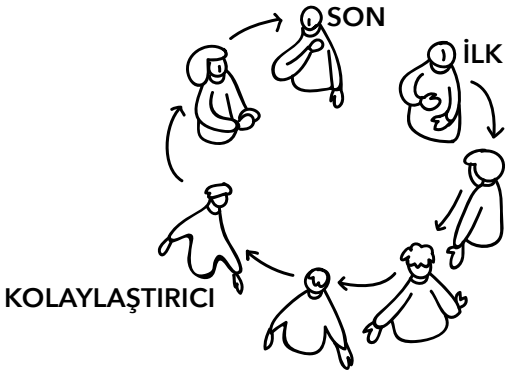
Kolaylaştırıcının, zaman zaman toplantı düzenini bozan veya yanlış bilgilendirilmiş çember üyelerine bir Sosyokrasi toplantısının nasıl düzgün işleyeceğini hatırlatmak ve toplantı düzeninin bozulmasını, çember üyelerini Sosyokrasinin prensip ve pratikleri konusunda eğitmek için fırsat olarak kullanması için Sosyokrasiyi iyi anlaması gerekmektedir.



Bununla beraber, iyi bir kolaylaştırıcının aynı zamanda toplantıya katılanların duygu ve ihtiyaçlarının da farkında olmalı, toplantı sürecini salt teknik/bürokratik bir süreç olarak algılamayarak gerektiğinde farklı yöntemler ve öneriler için de inisiyatif kullanabilmelidir.



Ufak çemberler
daha konsantre, spesifik konularla uğraşmak için
kendi ufak çemberlerini yaratabilir. İhtiyaç olduğu kadar küçük çember yaratılabilir.



Kolaylaştırıcı grup içi güç dengelerini kırmak için söz sırasını her seferinde farklı kişilerden başlatmalı, kimi zaman söz sırasını ters yöne döndürmeli ve böylece konuşmalarda bir sıra/öncelik örüntüsü kurmamaya özellikle dikkat etmelidir.

Çember Yöneticisi (Çember Sekreteri, Şeffaflık Sorumlusu)

Çember Yöneticisi, toplantı gündemini oluşturma sürecini, toplantıda zaman tutulmasını ve online veya seyir defterine fiziksel not tutulmasını gözeten veya bizzat yapan kişi olarak çember üyeleri arasından seçilir.

Çember yöneticisinin tipik görevleri şöyledir:

- Çember toplantısının gündemlerini toplar.
- Gözden geçirilecek karar olup olmadığına bakar.
- Toplantı gündemlerini hazırlamak için kolaylaştırıcı ile işbirliği yapar.
- Toplantı öncesi, gündemleri, toplantı hatırlatmalarını ve toplantıda gerekli olacak dokümanları gönderir.
- Gündem maddelerini getiren kişilerin katılımını onaylar.
- Toplantı notlarını tutar veya tutulmasını sağlar.
- Toplantıdan hemen sonra, toplantı notlarını ve diğer dokümanları dağıtır.
- **Seyir defteri*** tutucu olarak davranır veya bu görevi yapacak kişinin belirlenmiş olmasından emin olur.

***Seyir defteri** tipik olarak örgütün (organizasyonun) vizyon, misyon ve hedeflerini; iç tüzüğünü; stratejik planını; çember organizasyon şemasını; örgüt (organizasyon) ve çember kural ve prosedürlerini; toplantı kayıtlarını; çember üyelerinin isim ve görevlerini; çemberdeki yönetilen, yapılan, ölçülen faaliyetlerin akış şemasını ve çemberin gelişim planını içerir.

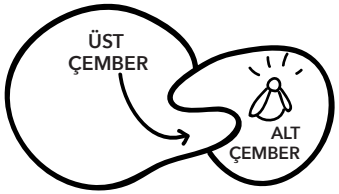
Koordinatör (Operasyon Lideri)

Koordinatör günlük operasyonlara rehberlik eder. Koordinatör üyesi olduğu genel çemberden gelen yönlendirmelerin, iletilecek haberlerin, fikirlerin, ricaların, ihtiyaçların, isteklerin ve önerilerin, üyesi olduğu küçük çembere aktarımını sağlar. Koordinatör aynı zamanda (kendi rızasıyla da oluşan) küçük grubun oluşturduğu politikaları yönetir.

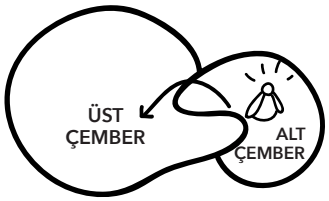
Örneğin, bir organizasyonun Genel Çember'i birini IT Çemberi'nin koordinatörü olarak seçebilir. Koordinatör böylece Genel Çember'deki bilgileri IT Çemberi'ndeki diğer üyelere taşır. IT Çemberi'nin koordinatöründen, diğer IT Çemberi üyelerine –stratejik planlama, finans, yasal meseleler ve diğer uzun süreli, büyük resme ait meselelerin- nasıl IT'nin meseleleri ile uyuştuğunu anlaması konusunda yardım etmesi beklenir. IT Çemberi'nin koordinatörü sayesinde tüm çember üyeleri topluluk yönetiminin bütününde kendi çemberlerinin rolünü anlar. Koordinatör karar alma konusunda her iki çemberin de tam üyesidir: bu örnekte Genel Çember ve IT Çemberi.

Farklı alanların koordinatörleri kesişen/ortak konularda işbirliği yaparlar. Bazı çemberler koordinatör seçmek yerine topluca yönetimi yürütmeye talip olabilirler (ama uzaktan çalışan gruplar için tavsiye edilmez zira kimin neyi üstlendiğini takip etmeden topluca yönetim kolay olmaz). Genel Çember'in de bir koordinatörü olmalıdır.

Duruma ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre koordinatörü üst çember de seçebilir; alt çember kendi de seçebilir. Yatay çalışma deneyimi ve niyeti olan organizasyonlarda çemberin kendi rollerini belirlemesi tercih edilmelidir. Her halükarda yeniden seçim zamanı (ya da zamanından önce erken seçim) ve koşulları çember sözleşmesinde yer almalıdır. Bu konu sözleşmede netleştirilmezse muğlaklık ortaya çıkabilir ve soruna dönüşebilir.



Yukarıdan Aşağıya Seçim (klasik örgütler):
Üst Çember, koordinatör seçer,
Alt Çember, Koordinatörü onaylar



Aşağıdan yukarıya seçim (yatay örgütler):
Üst Çember, koordinatörü onaylar,
Alt Çember, Koordinatörü seçer

Temsilci

Temsilci her iki çemberin (genel çember ve üyeleri oldukları küçük/alt çember) de yönetimine tam katılım sağlar. Temsilcinin spesifik bir görevi vardır: temsilcisi olduğu küçük çemberden iletilecek haberleri, fikirleri, ricaları, ihtiyaçları, istekleri veya önerileri Genel Çember'e iletmek. Örneğin, IT Çemberi'nin temsilcisi, Genel Çember'e web siteleri, ağı hackerlara karşı güvenli hale getirmek, mail listelerini yönetmek gibi IT'nin spesifik görev ve projelerini anlaması ve bilgileri güncellemeleri konusunda yardım eder. Koordinatör gibi, temsilci de her iki çemberin karar alma sürecinin tam üyesidir. Dolayısıyla, temsilci Genel Çember tarafından düşünülen tüm öneriler için görüş ve onay verir. Örneğin IT Çemberi Temsilcisi, Genel Çember'deki, örgütün uzun süreli tanıtım stratejisini etkileyebilecek herhangi bir öneriye, IT Çemberinin bakış açısını getirir ve bu çerçevede görüş bildirir ve gerekirse onay verir (veya itiraz eder).

Her çemberin genel kaide olarak bir temsilcisi olur ancak genel çemberin onayı olması durumunda daha küçük bir çember büyük çember için birden fazla temsilci seçebilir. Bu durum, örneğin, özellikle şirketlerde üst düzey yöneticilerinden oluşan "yönetim çemberi"nin genel çembere daha fazla temsil edilmesi gerekliliği ile bağlantılı olabilir. Yandaki şemada "Üst çember" olarak adlandırılan yönetim çemberi genel çembere 2 temsilci vermiştir. Şirketin Üst Çemberi nasıl organize ettiğine bağlı olarak (ki bu Genel Çember'de yapılır), bazı kararları uygulamadan önce Üst Çemberin rızası gerekebilir. Nasıl kurulduğuna bağlı olarak bazı kararlar tamamen Üst Çember'e delege edilebilir.

Operasyonel Roller

Çember üyeleri yukarıdaki rollerin dışında konu bazlı görevler alarak rol yani sorumluluk üstlenirler.

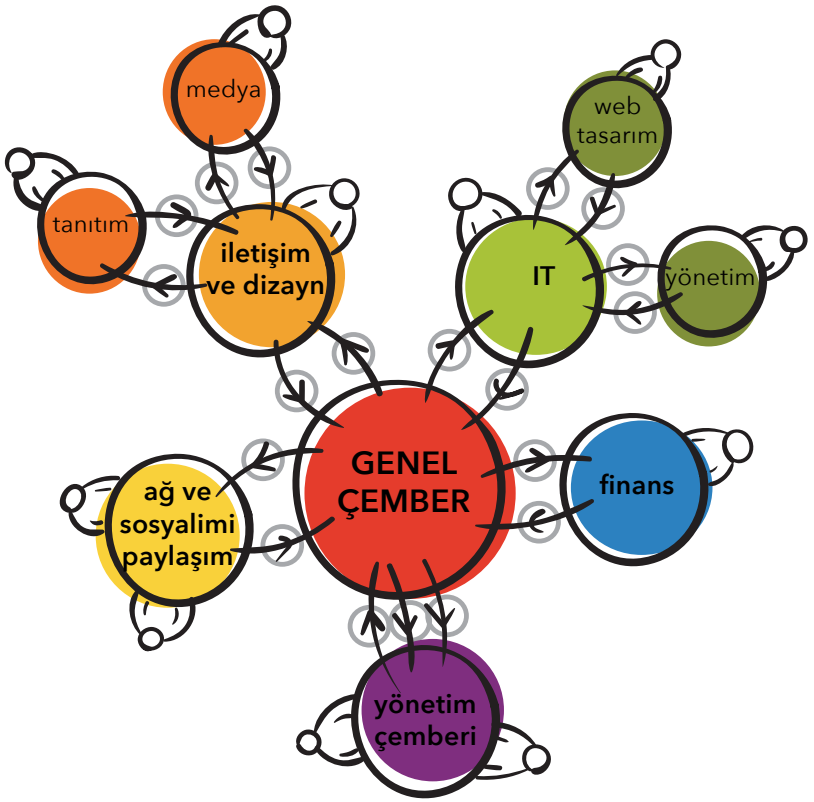
Örneğin bir çemberin içinde bir kişi "mektuplara cevap vermek" sorumluluğunu alır ve bu iş bundan sonra onundur (bunu süresi de net olarak baştan belirlenir; örneğin Şubat ayı sonuna kadar mektuplara cevap vermek" gibi). Burada unutulmaması gereken bir husus da çemberlerde rol/sorumluluk üstlenmeyen kişilerin yer almaması gerekir. Bu tür bir durum "ben çemberde yer alayım, yapılanları izleyeyim, herkes gibi yorum yapayım ama sorumluluk almayayım" gibi sakil bir duruma dönüşür ki bu sorun çıkartma potansiyeli çok yüksek bir durumdur. Ezcümle çember üyelerinin çembere dair asli (yukarıdaki 4 rol) ya da operasyonel rol üstlenmeleri bir gerekliliktir. Bu arada bu sorumluluk almayanın dışlanması ya da fikirlerinin dinlenmemesi anlamına gelmez. Çemberler zaten her hâlükârda "geribildirime" açık olması gerektiğinden, çember üyesi olmadan da isteyen olan biteni izler ve geribildirim şeklinde yorum yapabilir.

BÜYÜK KÜÇÜK ÇEMBER İLİŞKİSİ VE İKİLİ BAĞLAR

Genel Çember (ya da Büyük Çember) tüm alt çemberlerin koordinatörleri (operasyon liderleri) ve temsilcilerinden oluşur. Genel Çember'e her alt çemberden 2 kişi ile katılımın "ikili bağ" (double link) kendine özgü bir mantığı vardır: Bilginin iki yönlü akışı. Koordinatör ve temsilci büyük ve küçük çemberler arasında, topluluğun her bir bileşeninden öbür bileşenine yumuşak kolay ve şeffaf bir bilgi, öneri ve rica akışı sağlayan "ikili bağlar"ı oluşturur. Örneğin, bilgi Genel Çember'den IT Çemberi'ne koordinatör aracılığı ile akar. IT Çemberi'nden Genel Çember'e ise bilgi, IT Çemberi'nin temsilcisi aracılığı ile akar. Aşağıdaki görselde bulunan oklar bu iki yönlü bilgi akışını gösterir.

Küçük çemberin koordinatörü aynı zamanda, diğer çemberlerdeki temsilcilerin raporlarını Genel Çember toplantılarında duyduğundan, kendi çemberine diğer çemberlerden gelen haberleri aktarır.

Tabi bu durumda örgüt organizasyondaki herkesin her çemberden gelen tutanakları okuduğu varsayılır. İkili bağlar örgüt (organizasyon) içinde daha fazla şeffaflığın, daha açık ve kolay bilgi akışının sağlanmasına yardım eder.



Yönetim Çemberi alt tarafa eklenmiştir.
Bir Organizasyon Liderine ve iki Temsilciye sahip olan bir organizasyon örneği

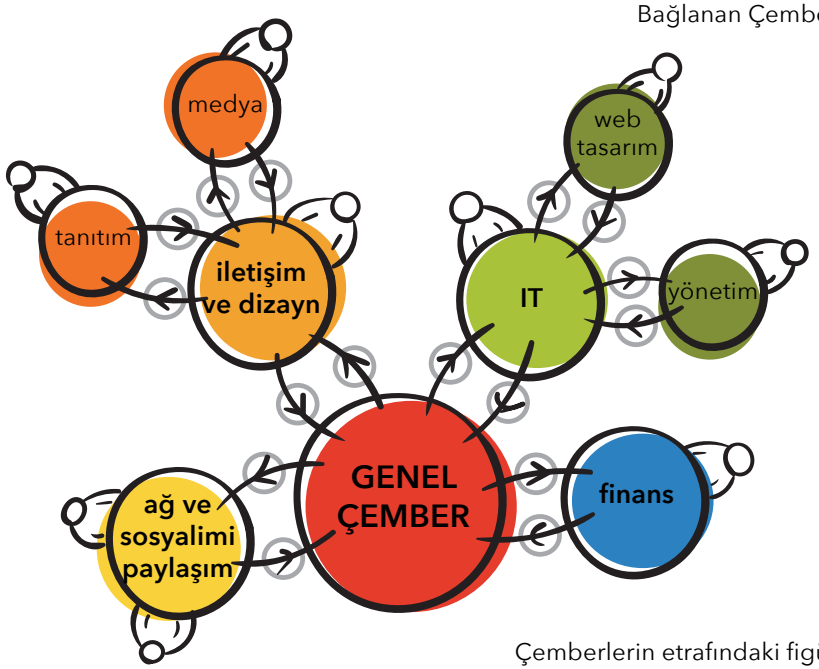
Bir küçük çember kendi küçük çemberini oluştururken, koordinatörünü küçük çember içinden oluşturur. Eğer IT Çemberi web sitesi tasarlama ve yönetmek için bir Web Tasarım Çemberi'ni oluştururs a, koordinatörünü Web Tasarım Çemberi'nden seçer. Benzer şekilde, Web Tasarımı Çemberi, IT Çemberi'ndeki temsilcisini kendi çemberi içinden seçer. Böylece doğrudan veya dolaylı olarak her çember bir diğeri ile ikili bağlar kurar.

Neden sadece tek bağ değil?

Gerard Endenburg ve Endenburg Elektrotechnick şirketindeki çalışanları, 1970'lerin başında Sosyokratik yönetişimi geliştirirken her bir aşamasını ölçtü ve değerlendirdi. Bir kişinin iki rolü birden üstlenmesindense, ikili bağlar ile çalışacak iki kişinin olmasının çok daha iyi olduğu sonucuna vardılar. Dolayısıyla, ikili bağlar sosyokrasinin ilk ortaya çıktığı ve uygulandığı yerde insanlar tarafından "sahada test edilmiş"tir.

Bir kişinin iki ayrı çeşit görevi etkin olarak yapması zor olabilir. Küçük çemberin temsilcisi, Genel Çember'e kendi çemberinin istek ve ihtiyaçlarını anlatma ihtiyacı duyar. Koordinatör ise küçük çembere Genel Çember'in, büyük resimdeki planları ve tüm örgüt (organizasyon) için hedeflerini anlatma ihtiyacı duyar. Bir kişi bu iki rolü de üstlendiğinde, her ikisini de etkin bir biçimde yapması zorlayıcı olur.

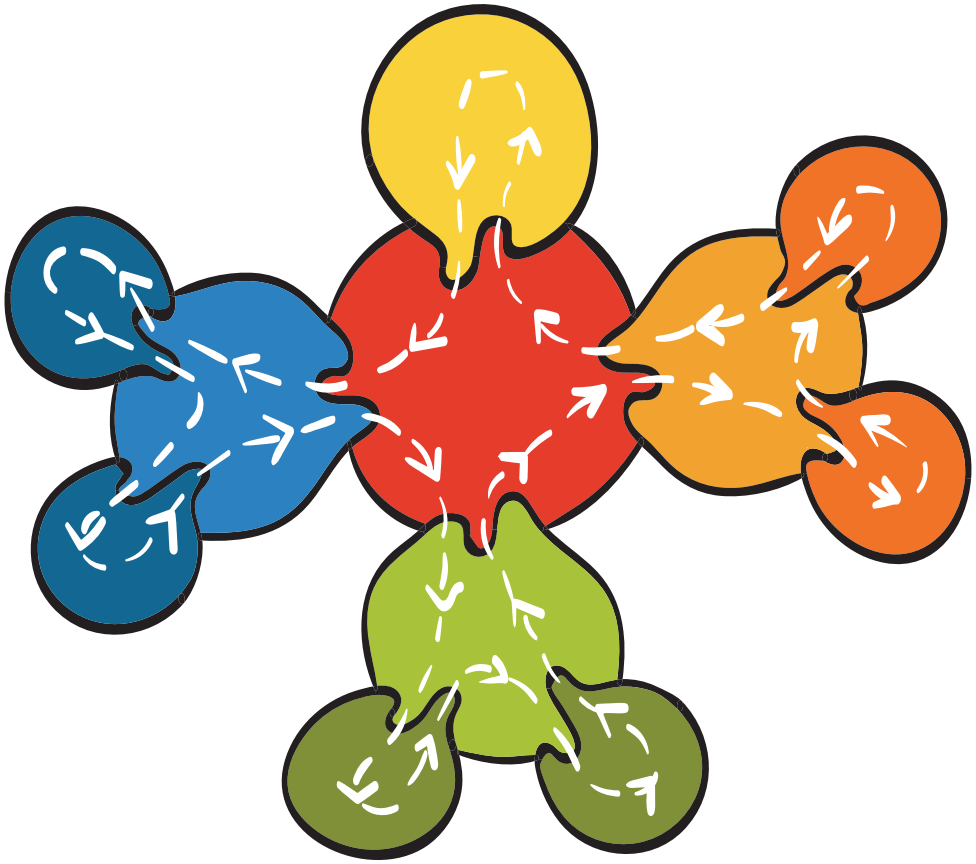
Operasyon Lideri ve Temsilcilerine
Bağlanan Çemberler



Çemberlerin etrafındaki figürler
her çemberdeki üyeleri temsil eder.
Operasyon Liderleri büyükten küçük çembere giden
oklarla gösterilir. Temsilciler de küçükten büyük çembere giden oklarla gösterilir.

Gerard Endenburg geribildirim döngüsünün mühendisliği konusunda bu iki rolün mutlaka ayrı ve eş zamanlı olması gerektiğinden bahseder; aynı elektrik akımının aynı kablodan iki yönlü akamayacağı ve suyun aynı borudan iki yönlü akamayacağı gibi. Ya da oksijenli ve oksijensiz kanın akciğerlerden ve kalpten dokulara ve dokudan kalp ve akciğere geri kan toplamak için iki farklı tüp seti (atardamar ve toplardamar) kullanması gibi.

Ayrıca çifte bağ sistemi aşağıdaki figürde görüldüğü gibi tüm organizmanın birbiriyle olan bağlantısını da kurmuş olacaktır.



ROL SEÇİMLERİ

Çemberlerde rol seçimleri kişilerin görevlere açık aday olma sürecinde onay verilmesi ve son bir onay turunun yapılması ile yapılır.

Bu süreç güven inşa eder ve kişilerin birbirinden destek alacaklarını bilmelerini garanti eder. Aynı zamanda uyuşmazlığı azaltacağı için gün be gün liderliği ve karar vermeyi kolaylaştırır.

Rol Seçim Süreci

Öncelikle kolaylaştırıcı, işin veya görevin tanımını okur. Burada aşağıdakilerin açıkça ifade edilmesi gerekir:

1. rolün hangi süre için tanımlı olduğu
2. role özgü sorumluluklar

3. bu sorumlulukları yerine getirmek için gerekenler
4. rolün arzu edilen kişisel özellikleri

Kolaylaştırıcı herhangi bir netleştirici (açıklayıcı) soru olup olmadığını sorar ve seçim sürecini devam ettirir. Çember üyelerinin kişileri role aday gösterirken net bir temele dayandırabilmeleri ve rolün düzgün

şekilde ölçülüp değerlendirilebilmesi için rolün net tanımı yapılmalıdır. Üyeler çemberden birini, kendilerini aday gösterebilirler, aday göstermeyebilirler veya çember dışından birini aday gösterebilirler. Kolaylaştırıcı herkese gösterdiği adayı neden gösterdiğini (gerekçesini) sorar. Bir önceki turda nedenleri duyan çember üyeleri adaylarını değiştirmek isteyebilirler.

Değişiklik için görev tanımı ile ilişkili bir neden ileri sürmesi gerekir. Son tur onay turudur. Kolaylaştırıcı, en güçlü argümanları alan adayı önerir ve nedenini açıklar. Adayın en son söz alacağı onay turunu döneriz. Eğer itirazlar olursa, kolaylaştırıcı bu itirazları çözümleyip gidermek için liderlik eder. Eğer rolü üstlenecek kimse çıkmazsa, kolaylaştırıcı bunu bir boş pozisyon olarak açıklar ve çember bir sonraki adımda ne yapacağına karar verir.

VİZYON, MİSYON, HEDEFLER

Genel Çember için

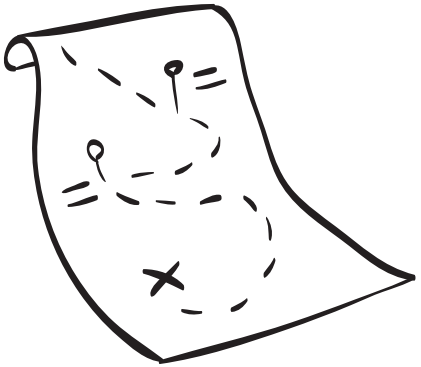
Eğer bir organizasyonun yönetim çemberi yoksa uzun vadeli planı Genel Çember yapar. Genel Çember, temel işlevsel alanları ve dolayısıyla çemberleri belirleyebilmek için organizasyonun vizyon, misyon ve hedeflerini belirler.

Vizyon

Genel Çemberin VİZYONU organizasyonun odaklandığı ALAN için hayal edilen daha iyi bir duruma ulaşmanın hedeflendiği gelecek. Vizyon ilham verir – organizasyonun "neden"i, varlık sebebidir. Dışsaldır (daha geniş topluluk) ve gelecektedir. Kısaca organizasyonun hayalidir. Bu hayal, yani vizyon, grubun değerlerini temel alır.

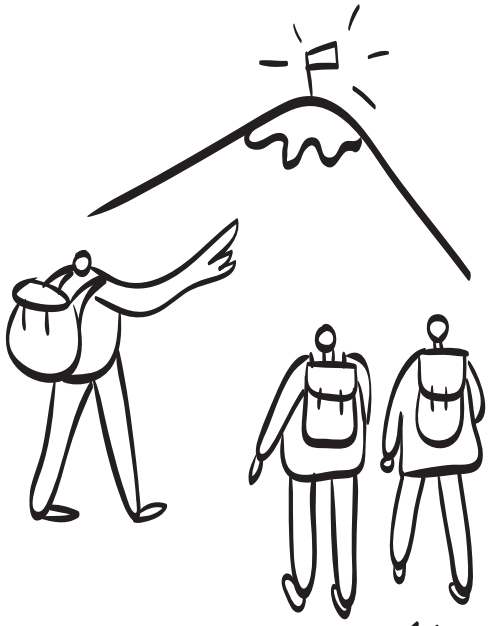
Misyon

Genel Çemberin MİSYONU organizasyonun, vizyonunu ortaya koymak için gerçekleştirme eğiliminde olduğu eylemlerin "büyük resmi"dir. Vizyonun aksine, misyon gruba içseldir (dışsal değildir) ve şimdidedir (gelecekte değil). Misyon, vizyona göre daha odaklı ve spesifiktir.



Hedefler

Genel Çember'in HEDEFLERi (süregiden kazanımlar) somut ve spesifiktir. Organizasyon katkıda bulunduğu veya şirketin hizmet verdiği kişiler için yaptığı, ürettiği veya onlara sağladıklarıdır. Bir şirket (arazi, yollar, binalar) gibi fiziksel şeyler üretebilir veya hizmetler sağlayabilir. Bir STK eğitimler düzenleyebilir. ((Bir organizasyon hedeflerine ulaşmak için alt çemberler kurar!))



ÖRNEK 1: HUZURİSTAN BELEDİYESİ

*** Vizyon:** "Herkesin sağlıklı, müreffeh, mutlu ve ekolojik olarak sürdürülebilir yerleşim yerlerinde yaşamayı tercih ettiği bir dünya."

*** Misyon:** "Müreffeh bir şehirde daha sürdürülebilir –ekolojik, ekonomik ve sosyal – yaşamanın alternatiflerini bulmak ve bunları aktararak başkalarına ilham olmak"

*** Hedefler:** "Şehir sakinleri ve ziyaretçiler için sağlıklı, işlevsel fiziki altyapılar ve sosyal çevreler sağlamak; yollar, topluluk binası, arazi-kullanımının yönetimi, finans yönetimi ve kamu hizmetlerini de içeren; şehir nüfusu için, şehrin sosyal, fiziksel ve ekonomik unsurlarını inşa etmek ve yönetmek; nüfusumuza okul ve hastane hizmeti sunmak."

ÖRNEK 1:
DİREN OTOMOBİL KOOPERATİFİ

*** Vizyon:** "Topluluk ve güven inşa eden ekonomik ve çevre dostu seyahat etme seçeneklerine herkesin erişebildiği bir dünya."

*** Misyon:** "Bölgemizde var olan veya potansiyel üyelerin ulaşım ihtiyaçlarına cevap veren etkili, etik bir koop olmak; kaynakları özen ve saygıyla adilce paylaşmak; yerel topluluğumuzda sera gazı ve hava kirliliğini azaltmak ve otomobil kullanımının finansal ve çevresel bedelleri ile ilgili farkındalık yaratmak." (Değerler: Etkili, etik, ihtiyaca karşılık veren; paylaşan, ilgi gösteren ve saygılı, çevre dostu)

*** Hedefler:** " Üyelerimize farklı çeşitlerde iyi kullanılmış, temiz, ucuz ve az yakıt harcayan otomobiller sunarak görece düşük etkili ulaşım sağlamak."

ÖRNEK 1:
BBOM DERNEĞİ

* Vizyon: Katılımcı ve barışçıl öğrenme toplulukları

* Misyon: Eğitim alanında BBOM Modeli ile çocukların öncelikli yararını gözeten katılımcı ve barışçıl öğrenme toplulukları oluşturmak, oluşmasına ilham olmak ve onları desteklemek

* Hedefleri:

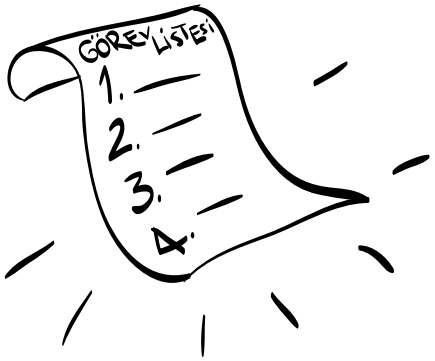
1. BBOM Modelinin 4 ekseni ile ilgili araştırma ve geliştirme yapar.
2. BBOM Modeline uygun materyal üretir, geliştirir.
3. BBOM Modelinin uygulanmasını ve yaygınlaşmasını destekler
4. Öğretmenleri BBOM Modelini yaygınlaştırma yönünde destekler
5. İyi uygulama örneklerini toplar, dokümante eder.
6. Eğitimde değişime ve dönüşüme katkı sağlayacak organizasyonlar yapar.
7. Türkiye ve dünyadaki alternatif eğitim çalışmaları yapan kişi ve kurumlarla temas kurar, iş birliği yapar ve ortaklıklar kurar.
8. Savunduğu ve desteklediği değerleri yaşatacak yöntem ve araçları öğrenir, geliştirir, uygular ve BBOM bile-

Diğer Alt/Küçük Çember için

Genel Çember'e bağlı işlevsel çemberlerin Vizyon, Misyon ve Hedefleri olabilir (olursa bunların mutlaka genel çember vizyonu ve misyonu ile uyumlu olması gerekir). Ancak organizasyonlar işlevsel çemberler için sadece Hedefler de belirlenebilir. Bununla beraber alt çemberler kendilerine Genel Çember tarafında verilen hedefler çerçevesinde görevlerini belirler ve iş planını yapar ve uygular. Bir üst çember kendisine bağlı alt çemberin amaç, hedef, sorumluluklar ve alan gibi konularını değiştirebilir. (Alt çember üst çemberde ikili bağ ile temsil edildiğinden bu değişimde söz sahibidir; dolayısıyla çerçevesinde değişiklik yapılan çember bu değişiklikte söz sahibi olacaktır). Misyonu biten, ya da misyonunu yerine getiremeyen alt çemberler kendilerini kuran çember tarafından fes edilebilirler (İkili bağ mekanizmasıyla yine fes edilen çember bu değişiklikte söz sahibi olacaktır).

Görevler (İşler / İş Planı)

Bir çemberin görev listesi, hedeflerinden çıkarılır, ancak yeni görevler ekleneceği veya eski görevler çıkarılacağından, görevler zaman içerisinde değişebilir. Görevler ve bunların sıralaması ve önceliğinden oluşan iş planı bir çemberin hedefine ulaşmak için attığı adımlardır. Hedefler görev listesinin ulaşacağı yerdir. Sosyokraside hedeflerin ve görevlerin (işlerin) ÖNCELİKLENDİRİLMESİ çok temel bir prensiptir. İlk adım ne olmalı? Öncelikle ne yapılmalı? Hangi sıralama ile enerji ve zaman optimizasyonu yapabiliriz? Ve benzeri sorular gerek hedeflerin sıralanmasında gerek işlerin sıralanmasında sorulması kene sorulardır.



DEĞERLER

Değerler davranışlara yön veren prensiplerdir. Değerler eylemin kapsamını ve etik çerçevesini tanımlarlar.

Bir grup beraber bir eylemsellik içine girecek ise kolektif bir şekilde işbirliklerinin çerçevesini çizecek değerlerini belirlemeyi tercih edebilirler. Sosyokrasi bu adımı vurguyla önermektedir – "yaptığımız işleri hangi değerler ekseninde yapıyoruz? Attığımız tüm eylemlerimiz (karar, ilişki, görev, hedef, vs.) hangi değerlerle uyumlu olmalı? Bizi birbirimizle hangi değerler ortaklaştırıyor?". "x süre boyunca beraber çalışırken hangi değerler etrafında çalışacağız?" "Beraberliğimizde, karar alırken bize hangi değerler referans noktası olacak?"

Bazı konularda açık ve daha önceden yapılmış "anlaşmalar / kararlar" olmasa bile "değerlerimiz" bize rehberlik edebilecek güçte prensiplerdir. Değerleri baştan belirlemek bir organizasyonun iç verimliliğini, uyum ve ahengini destekleyen bir stratejidir. Potansiyel yanlış anlaşılmaları / anlaşmazlıkları azaltır; Kararlar ile eylemler arasındaki tutarlılığı sağlar; bu değerlere inanan yeni/başka insanları organizasyona çeker. Değerlerin de tespit edilmesi, daha da ötesi bu değerlede net bir şekilde ortaklaşılması, kritik bir gerekliliktir. Bununla beraber sosyokraside her konuda olduğu gibi değerler konusu da sürekli gözden geçirilmeye ve güncellemeye açık prensiplerdir.

Sosyokrasi canlı hayatın dinamizmini esas ve değişen şartlar ve koşullara adaptasyonu sağlayan geribildirim, gözden geçirme ve güncellemeyi olmazsa olmaz doğal bir süreç gibi algılar.

BBOM'UN DEĞERLERİ

2017-2018 BBOM DERNEĞİ GENEL ÇEMBER DEĞERLERİ

Bir yıl boyunca birlikte yapacağımız çalışmalarda;

•**Eşdeğerlilik:** Herkesin fikrinin ve mevcudiyetinin aynı değerde olması. (Eşitlik değil, eşdeğerlilik)

•**Yaratıcılık:** Yaratıcı olmak, buna alan açmak

•**Çeşitlilik:** Farklılıklara açık olmak, çeşitliliği gözetmek.

Açıklık: Yeni fikirlere, önerilere açık olmak

•**Dayanışma:** Genel çember içinde birbirine alan açmak, alan tutmak ve destek olmak

•**Kabul:** Halimizi olduğu gibi, şefkatle kabul etmek

Şiddetsizlik: Yapılan işlerde ve kurulan ilişkilerde şiddetsiz yollar benimsemek

•**Şeffaflık:** Yaptığımız tüm eylemlerin öncelikle BBOM Topluluğu içinde olmak üzere görünür olması

•**Netlik:** Tüm işlerin herkes tarafından anlaşılır şekilde açık olması.

•**Tutarlılık:** Yapılan işlerin özünde kalarak, vizyona, misyona, hedeflere ve değerlere uyumlu olarak yol alma

•**Verimlilik:** Emeği değerli kılacak şekilde, etkin çalışma.

Coşku/canlılık: Yaptığımız işleri heves ve coşku ile yapma, yokluğu halinde birbirimize bu konuda motivasyon sağlama, yaptığımız işlerde topluluk olmanın keyfini de ihmal etmemek

•**Sebat:** Süreç odaklılığa da açık olmakla beraber bir işi sonuna kadar sürdürmek için irade koymak.

•**Sürekli Öğrenme:** Süreç boyunca öğrenmeyi, öğrenmenin devamlılığını değerli kılmak

•**Özerklik:** Sorumluluk alanlarımız içerisinde özerk çalışmak

•**Birbirimize Bağlar:** Yaptığımız işlerde birbirimizle veya diğer çemberlerle olan ilişkilerimizi de göz önünde bulundurmak.

•**Sorumluluk:** Hak-sorumluluk ilişkisini de gözeterek sorumluluk almak

•**Doğaya saygı:** Canlı hayatla bağ kurarak, doğa ile ilişkimizi gözeterek, yaşama saygı ile çalışmak.

YETKİ KULLANMA/ÖZERKLİK

Özerk bir yönetişim sergileyebilmek için yetki kullanmanın çerçevesi net ve herkes tarafından bilinir olmalıdır. Bunun için aşağıdaki soruların cevaplarının önceden verilmiş olması gerekir.

• Öncelikle yetki kendi alanınızın yetkisi mi? Grup sözleşmesinde bu yetki tariflenmiş mi?

• Rolünüz bu yetkiyi kullanmaya izin veriyor mu? Grup sözleşmesinde bu yetki sizin rolünüze bağlanmış mı?

• Kullandığınız yetki diğer alanları etkiliyor mu? Onların kaynaklarını kullanıyor mu? Onların aksiyonlarını kısıtlıyor mu? – Evet ise buralardan rıza almanız gerekir [çok acil bazı durumlar istisna olabilir]. Genel Kural: Kararlar o karardan etkilenenlerle alınır. Bu eşdeğerliliği ve hesap verilebilirliği sağlar, aynı zamanda bilginin yaygınlaşmasını getirir.

• Eğer kullandığınız yetki daha önce alınan kararlara ters ise bunu "önce" yönetişim toplantısında değiştirmelisiniz. [çok acil bazı durumlar istisna olabilir]

GERİ BİLDİRİM

Geri bildirim döngüleri sosyokrasinin her bölümünde ortaya çıkar. Geri bildirim karşı karşıya kaldığınız mesele veya durumun resmini geliştirir, büyüme-öğrenme ve gelişmeyi sağlar. Grup sözleşmelerinde alınan kararların ve atılan adımların verimliliğini ölçmek için ihtiyaç duyacağınız kriterleri ve geri bildirim planını içermelidir.

Roller için geri bildirim (örnek)

Geribildirim rica eden kişi kendisinden deneyimli birini, bir-iki akranını ve bir-iki daha deneyimsiz kişiyi geri bildirimlerini vermek üzere seçer. Geribildirim rica eden kişi geribildirim oturumunu için kolaylaştırıcıyı da seçer. Süreç şöyle işler:

İş tanımı gözden geçirilir.

Geribildirim isteyen kişi performansındaki pozitif unsurları dile getirir.

Geribildirim ekibindeki diğer herkes kendi pozitiflerini söylerler ve kutlama gerçekleşir.

Geribildirim rica eden kişi nasıl gelişebileceğini ifade eder.

Diğerleri gelişim ile ilgili düşüncelerini söylerler (geliştirilebilecek alanlar dile getirilir)

Geribildirim rica eden kişi bir gelişim planı önerir. (Not: Çemberin diğer üyelerini de gelişim planına dahil edebilir.)

Gelişim planı bütün çemberin onayına sunulur.

Bir hafta içinde geri bildirim ricasında bulunan kişi gelişim planını özetler ve kendisinden deneyimli kişi ile gözden geçirir.

Herkes bu sözlü ifade edilen gelişim planına onay verir.

SOSYOKRASİ'DE İŞ AKIŞI: KARAR VE TOPLANTI

YÖNETİŞİM VE OPERASYONLAR

Sosyokratik düzende tüm aksiyonlar yönetişim ve operasyon aksiyonları olarak iki seviyeye ayrılır.

Yönetişim

Hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğine sürekli karar vermek; ve bunların nasıl ve ne zaman yapılacağının kısıtlarını belirlemek. Örneğin bir çemberde rollerin belirlenmesi ve seçilmesi bir yönetişim toplantısının konusudur. Ya da bir derneğin vizyon, misyon ve gelecek seneki hedeflerini belirlemek Genel Çember tarafından yapılacak bir yönetişim toplantısında yapılır.

Operasyonlar

Yönetişim konuları daha önce bir anlaşmaya varılmamış dolayısıyla karar verilip duyurulmaya ihtiyaç olan konulardır. Operasyonları ise daha önceki anlaşmalar kapsar (dolayısıyla sorumlular eylemde özgürdürler) ve sadece yapılması gerekir.

Yönetişim konuları daha önce bir anlaşmaya varılmamış dolayısıyla karar verilip duyurulmaya ihtiyaç olan konulardır. Operasyonları ise daha önceki anlaşmalar kapsar (dolayısıyla sorumlular eylemde özgürdürler) ve sadece yapılması gerekir.

KARAR ALMA

Sosyokrasi de karar alma yöntemi olarak "uzlaşma/rıza" (consent) yöntemi önerilmektedir. (Bundan farklı olarak "içermeci karar alma yöntemi" de kullanılabilir. Bununla ilgili farklı bir kaynak hazırlanacaktır).

Uzlaşmacı karar alma

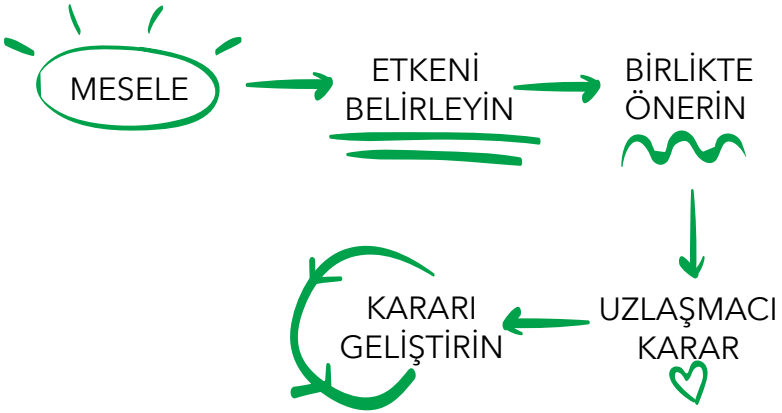
- İtirazlara alan aç, bu itirazların altındaki bilgeliği ortaya çıkar, bunlarla yeni öneriler ya da anlaşmalar geliştir
- İtiraza alan varsa itirazı dile getirmek kişinin sorumluluğundadır; itirazın dile getirilmemesi anlaşmaya razı olunduğunun ifadesidir.
- İtirazları gizlemek ya da bastırmak bir organizasyonun hedeflerine zarar verebilir
- Çözülmeyen itirazlar önerilerin anlaşma olmasını engeller
- Önerilerin "şimdilik ilerlemek için yeterince iyi ve güvenli olması" yeterlidir (maksimalist değil minimalist yaklaşım)
- Bunun beraber ileride gözden geçirme ve değerlendirme sağlayabilecek "kaygılar" var ise bunlar not edilir. Örnek: "Bu kararla ilerleyebilirim ama X zaman sonra Y'nin olup olmadığına bakalım".

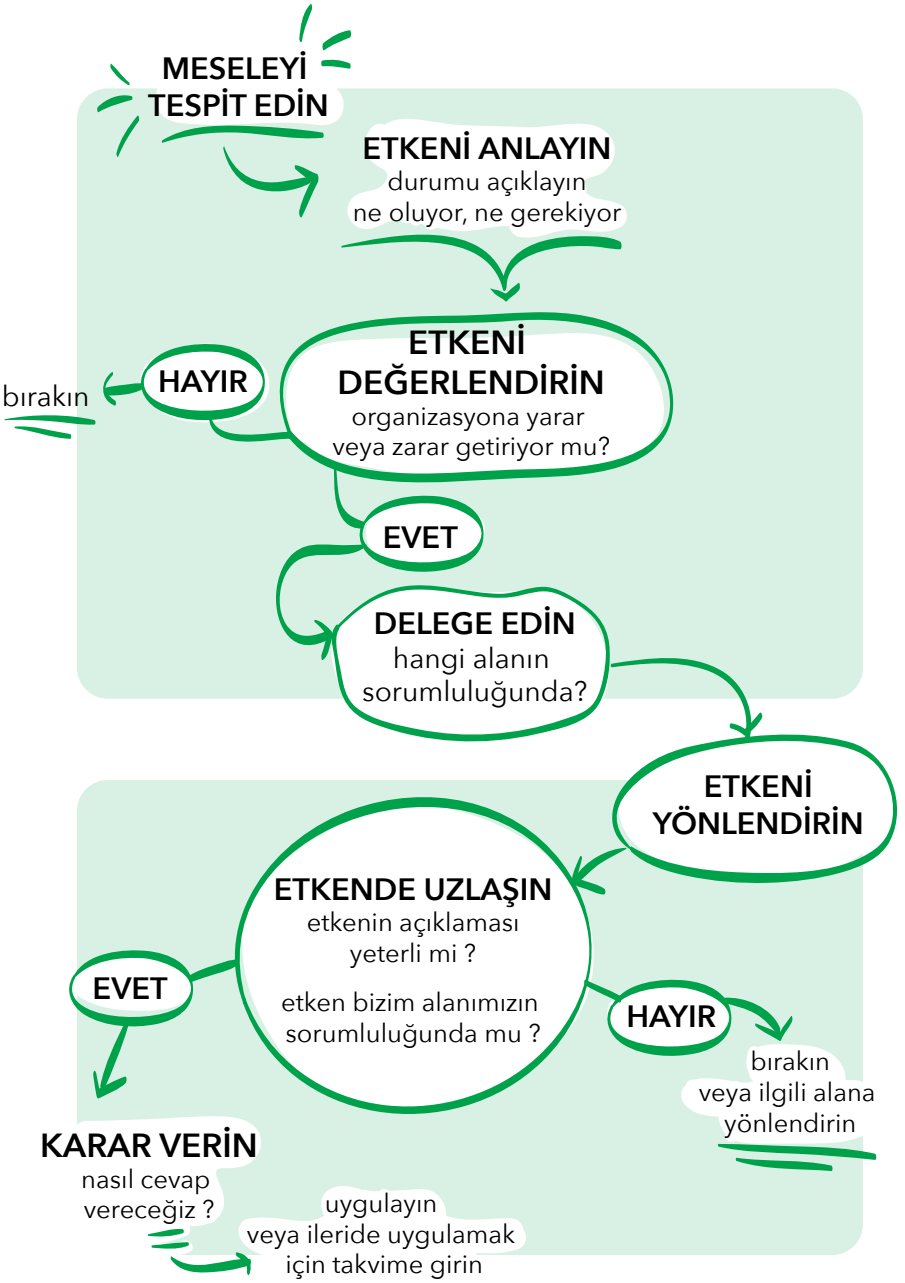
MESELELER

Sosyokratik düzen meselelerin (tansiyonların, gerilimlerin, tıkanmaların, sorunların vs.) ele alınmasıyla ilerler.

Bu anlamda meseleler sosyokraside ilerlemenin ve gelişmenin fırsatlarıdır ve korkulmak yerine kutlanacak durumlardır.

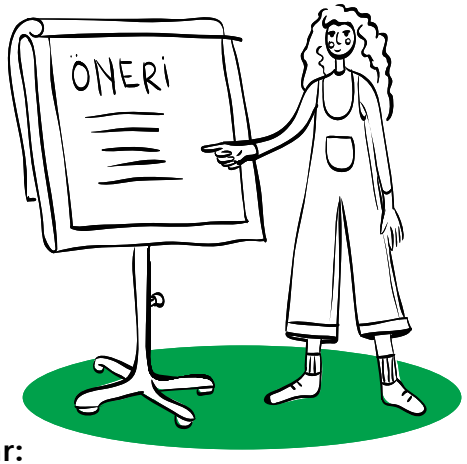
Temelde mesele bireysel bir deneyimdir: kişinin durum algısı ile beklentileri arasındaki uyumsuzluğun ifadesidir. Bir kurumda kişilerin meseleleri fark etmesi kurum açısından sorgulama ve fırsat pencereleri açar. Öncelikle bu meselelerin arkasındaki etkenleri bulmak için ne olduğuna ve neye ihtiyaç olduğuna bakmak gerekir. Bazen meselelerin arkasında yanlış algılamalar olur ve tansiyon ortadan kalkar. Organizasyonel etkenlerin fark edilmesi durumunda mesele ilgili alana iletilir.





Yukarıdaki şemadan bir meselenin gerçek olup olmadığını anlamak için kullandığımız akış şeması gösterilmektedir. Bununla birlikte bir mesele var ise, onu aşmak için öneriler geliştirmek lazımdır.

ÖNERİLER



Birinci Adım - Öneriyi Sunma:
Bir çember üyesi öneriyi sunar. Bu örnekte birisinin çember toplantısının dışında bir öneri hazırladığını varsayıyoruz. Bir çember üyesi de, çember toplantısında bir öneri üretebilir.

İkinci Adım - Netleştirici Sorular:
Kolaylaştırıcı da dahil olmak üzere her kişi, teklifle ilgili netleştirici soruları sorar. Bu tur, her çember üyesinin öneriyi anlayıp anlamadığını, beğenip beğenmediğini öğrenmek için tasarlanmıştır. Bir kişi, sunum yapan kişiye "Bu öneri X anlamına mı gelir?" sorusunu sorabilir. Kolaylaştırıcı da bir çember üyesi olduğu için, bu ve sonraki adımların hepsine katılır.

Üçüncü Adım - Hızlı Tepki Turu:
Kolaylaştırıcı, teklifte herhangi bir hızlı tepki olup olmadığını sorar ve herkes bu soruya yanıt verir. Bu adımın amacı, hızlı ve genel bir karşılık vermektir "Beğendim", "Beğenmedim", "Bazı şeyleri değiştirirsek iyi olur" gibi. Hızlı Tepki Turu Aynı zamanda, herhangi bir belirgin düzeltme yapılabilmesi için teklifi bir sonraki Onay Turu öncesinde taramak üzere tasarlanmıştır; bir önerinin devam etmeden önce ele alınması gereken önemli sorunları olduğunda, zamandan tasarruf sağlar. Örneğin, çember üyeleri önerinin, bir projenin nelere mal olacağını

veya yaklaşık ne kadar zaman alacağını içermediğini, teklifin henüz yeterince açıklanmamış olduğunu ve bu nedenle bir karara hazır olmadığını görebilir. Bu tür yorumlar, teklifi buna göre değiştirecek ve bir sonraki toplantıda tekrar sunacak olan grup/kişi için değerli geri bildirimlerdir. Ya da çember teklifi o anda değiştirebilir. Hızlı Tepki Turu, teklifin o anki haliyle iyi ve yeterli olduğunu da ortaya koyabilir.

Dördüncü Adım - Onay Turu:
Kolaylaştırıcı çemberdeki herkese, öneriye "temelli itirazı" olup olmadığını sorar. Bu soru, kelimenin tam anlamıyla bir karar çağrısıdır. Sürecin başında ortaya çıkar çünkü hiçbir bir itiraz olmaması halinde öneri geçerli olabilir. İtiraz yoksa ("İtirazım yok" - "Öneri şu an için yeterince iyi görünüyor") 6. Basamağa geçilir. İtiraz varsa ("İtirazım var" - "Bekleyin, bir şey görüyorum. Henüz onay vermeye hazır değilim. ") 5. Basamak prosedürü uygulanır.

Beşinci Adım - İtirazın Çözümlenmesi (Giderilmesi):
Çember üyeleri, Onay Turu'nda sırayla her itirazcının kendi itirazına ilişkin argümanlarını dinler. Grup "Uzlaşma Yoluyla Karar Verme" konusunda yeni ise, birisi her argümanını özetleyip herkes tarafından görülebilen bir tahta veya flipchart'a özetler. Argümanların yazılı ve görünür olması, Sosyokrasiyi henüz öğrenen kişilerin revize edilmiş bir öneriyi daha kolayca yaratmalarına yardımcı olabilir. Çember, daha sonra, bu argümanlara dayanarak öneriyi değiştirir ve sonraki Onay Turu'nda değiştirilen öneriyi değerlendirir. Öneri, orijinal amaca yönelik düşünce ve kaygıların sonucunda ortaya çıkan argümanlarla birleştirilip çeşitli şekillerde değiştirebilir.

Tekrar, Alternatif Onay Turu ve İtirazları Giderme (Çözümleme) Turu. Öneri değiştirilirse, kolaylaştırıcı değiştirilen öneri için başka bir Onay Turu yapar. Değiştirilen öneriye itirazlar varsa, çember İtirazları Giderme (Çözümleme) Turunu tekrar eder. Öneri yeterince değişip tek bir itiraz kalmayıncaya dek, çember dönüşümlü olarak bu iki adımı tekrarlar. Bir öneri, hiçbir itiraz kalmadığında geçer.

Altıncı Adım - Kararı Duyurun ve Kutlayın:

Bu adım, çemberin gündem maddelerinden birini başarıyla tamamladığını ve bir sonraki gündeme geçilebileceğini gösterir. Çember üyeleri, burada henüz onayladıkları kararı kutlamayabilirler. Kutlama daha ziyade, Uzlaşmacı (ya da içermeci) Karar Verme sürecini başarıyla uyguladıkları (veya bir öncekinden daha başarılı olduklarını) içindir.

İTİRAZ KAVRAMI

İtirazlar "gerekçelendirilebilir" ve "tartışılabilir" olmalıdır.

Bu, itirazın, gözlemlenebilir gerçeklere ve kişinin bu gerçeklerden çıkardığı makul sonuçlara dayandığı ve diğer çember üyelerinin bu sonuçları anlayabileceği anlamına gelmektedir. Bu anlamıyla itirazlar argümanlardan türerler. Argüman (Sosyokrasi'deki anlamıyla) çatışma veya kavga anlamına gelen "tartışma" değildir. Gerçekliğin gerekçelendirilmiş bir ifadesidir. İyi bir argümanın üç kuralı vardır: gerçeklikle bağ olması (hipotetik/hayali olmaması); bu gerçekliklerden çıkarılan sonuçları içermesi; tutarlı ve mantıklı olması.

Yani bir itirazın açık olması ve diğer çember üyeleri tarafından kolayca anlaşılması gerekir. Diğer çember üyelerinin anlaması için argümanlar yeterince açık bir şekilde sunulmalı ve onlara hitap etmelidir. Argümanlarınız anlaşılamazsa, çözümlenemezler. Argümanlarınızı açıkça ifade etmekle yükümlüsünüz. Ancak, bunu yapamazsanız, kolaylaştırıcı ve diğer çember üyeleri, ne söylemek istediğinizi ortaya çıkmasına yardımcı olmak için sorular sorabilirler ve öneriler sunabilirler.

İtirazlar çemberin armağanlarıdır.

Değişmesi gereken yönleri belirleyerek öneriyi geliştirmeye yardımcı olurlar. Çember üyeleri açıkça çelişkili fikirleri çözmeye çalışırken yaratıcı düşünmeyi teşvik edilirler. itirazlar ne veto veya engeldirler, ne de – argümanların nihai olarak çözümlenememesi hariç- bir öneriyi durdurabilirler. Birinin itirazını desteklemek için açık ve mantıklı argümanlar sunmak aslında, çemberin hedeflerine göre etkinliğini arttırmak için tasarlanmış olumlu, iyi niyetli bir eylemdir.

Bir karar alma sürecinde itiraz etmek için altı geçerli neden vardır:

1. Önerinin unsurları çemberin hedefleri ile çelişmektedir.
2. Öneride bir veya daha fazla belirgin kusur veya çemberin hedefleri ile ilgili unutulmuş önemli hususlar vardır.
3. Uygulanan önerinin değerlendirilmesine yönelik kriter veya tarihin olmaması
4. Önerinin uygulanmasında çemberin hedefleri ile ilgili istemeden ortaya çıkabilecek sonuçlar.
5. Önerinin bir veya daha fazla yönü iyi düşünülmemiş veya kafa karıştırıcı bir şekilde ifade edilmiş olabilir ki bu da uzun vadede problem yaratabilir.
6. Önerinin bir veya daha fazla yönü, çemberinizin hedeflerine göre belirlediğiniz görevleri yapmanıza izin vermez.

*** Bir itiraz, bir "rahatsızlık" – belli belirsiz, rahatsızlık verici bir duygu ile başlayabilir.**

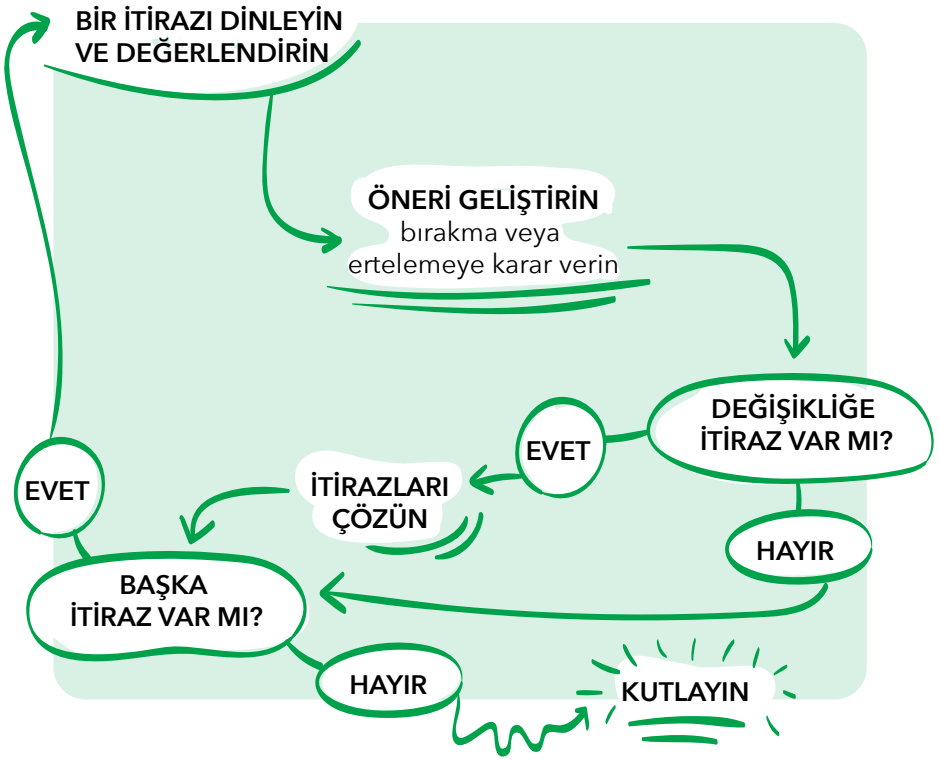
Bu başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Kolaylaştırıcı ve diğer çember üyeleri, rahatsızlığınızın altında yatan sebepleri ortaya çıkarmak için sorular sorabilir, olası sebepleri önerebilir vs.. Bununla birlikte grup, rahatsızlığa neden olan önemli bilgileri ortaya çıkarmaya çalışmakla, bu öneri için ne kadar zaman ayrıldığını ve önerinin bu toplantıda karara bağlanacak kadar zaman olup olmadığı gibi konularda dengeyi sağlamalıdır.

*** İtirazlar olduğunda:**
Çember üyeleri her bir itiraz için verilen argümanları dikkatlice değerlendirir. Bir yazman veya kolaylaştırıcı, argümanları, çevredeki üyelerin görebileceği bir sunum tahtasına veya tahtaya özetleyebilir. Daha sonra, hem orijinal hedefi ele alan hem de itirazları gideren yeni bir öneri oluşturmanın yollarını önerir. Bu yaklaşıma "both/and" (hem/hem de)" düşünme adını veriyoruz. Bu yaklaşım siyah/beyaz zıtlığı yerine arada sayısız renk skalasının olmasına benzer bir çeşitliliğe referans verir. İlla o veya bu olmak zorunda değildir; modifiye edilerek birçok başka karar formülasyonu çıkarılabilir.

*** İtirazlarları gidermenin (çözümlemenin) dokuz yolu:**

1. Önerinin uygulanmasıyla elde edilecek sonuçlara yönelik ölçme değerlendirme kriterlerinin neler olduğu netleştirilebilir ve/veya öneriyi ölçme değerlendirme tarihi belirlenebilir.
2. Önerinin uygulanmasıyla elde edilecek sonuçlara yönelik ölçme değerlendirme kriterlerinin neler olduğu netleştirilebilir ve/veya öneriyi ölçme değerlendirme tarihi belirlenebilir.
3. Kolaylaştırıcı öneride bir revizyon isteyebilir.
4. Öneriyi ortaya atan bir revizyon isteyebilir.
5. İtiraz eden kişi, çemberde bir veya daha fazla kişi veya herkes önerinin revize edilmesini isteyebilir.
6. Kolaylaştırıcı, çemberdeki her bir kişiye "Bu argümanlara dayanarak bu itirazı nasıl çözümlersin? "diye sorabilir. İki ya da üç turdan sonra, insanların önerileri doğrultusunda önerinin nasıl değiştirileceği açıklığa kavuşur. Kolaylaştırıcı ve / veya başkaları daha sonra düzeltmeler yapabilir.

7. Kolaylaştırıcı birkaç çember üyesinden bir sonraki toplantı öncesinde veya toplantıda bir mola sırasında öneriyi değiştirmesi için bir "Çözümleme Ekibi" oluşturmasını isteyebilir.
8. Ek bilgiye ihtiyaç duyulursa, kolaylaştırıcı, teklifi revize etmek için, belki bir sonraki toplantıdan önce veya o toplantıda bir mola sırasında, birkaç çember üyesinden ek bilgi derlemek için bir "Araştırma Ekibi" oluşturmasını isteyebilir.
9. Tartışmaların devamı, eldeki konunun çemberinizin daha spesifik ve somut alanlarından daha büyük ya da daha soyut bir sorun olduğunu gösteriyorsa konu üst çembere götürülebilir. Veya argümanlar çemberinizin sorumluluk ve hedef alanından daha belirgin ve somut bir meseleye işaret ediyorsa daha uygun bir alt çembere yönlendirilebilir.



Her öneri onaylanmalı mı?

Bir öneri, sırf uzlaşma yoluyla karar veriliyor diye, çember üyelerinin itirazlarına yönelik değişiklikler yapılması zorlanarak illa o toplantıda kabul edilmek zorunda değildir. Çember üyeleri, elbette bir öneriyi bir sonraki toplantıya erteleyebilirler. Öneriye getirilen itirazlar hemen çözülebilir görünmüyorsa veya öneri için yeterli destek yoksa öneriyi tümüyle reddedilebilir.
Bazı çember üyeleri, diğer çember üyelerinin eşit şekilde reddettiği bir öneriyi güçlü bir şekilde destekliyorlarsa, bu, çember hedeflerinizin farklı şekillerde yorumlanabilecek kadar belirsiz (netleşmemiş) olduğunu veya bazı çember üyelerinin onları doğru bir şekilde anlamadığını gösterebilir. Eğer öyleyse, çemberinizin, ayrışma zemini oluşturan bu konuların (bunlar hedefler, rollerin yetki ve sorumlulukları, misyon vb. olabilir) bir üst çember tarafından açıklığa kavuşturulması gerekebilir.

YÖNETİŞİM TOPLANTILARI

Çemberler, hedeflere ulaşmak yolunda ne yapmaları gerektiğine karar vermek için düzenli aralıklarla toplanır ve işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağına ilişkin çerçeveyi belirlerler.

Tipik bir yönetişim toplantısı şunları içerir:

1. Check in – Açılış çemberi :
Nasıl geldim? "Şimdi ve Buraya" davet
2. İdari meseleler
3. Gündem belirleme
4. Gündem konularında ilerleme
5. Kapanış çemberi: Toplantı değerlendirme

Tipik gündem öğeleri şunlardır:

• Kısa raporlar,
• Zamanı geldiyse mevcut anlaşmaların gözden geçirilmesi,
• Karar gerektiren yeni Etkenler: teklif oluşturma ve anlaşma yapma;
• Yeni roller ve gruplar oluşturmak ve tanımlamak;
• Mevcut rolleri veya grupları gözden geçirme; insanları rollere göre seçmek

OPERASYONEL/ TAKTİK TOPLANTILARI

Operasyonel (taktik) toplantıları şu aşamalardan oluşur:

1. Check in – Açılış çemberi :
Nasıl geldim? "Şimdi ve Buraya davet"
2. İş listesine bakılması (çeklist):
Gündemimizde (yapılması gereken / yapılan) neler var?
3. İlerleme güncellemesi: Gündemdekilerde neredeyiz?
4. Yeni meseleler neler?
5. Meseleler arası önceliklendirme:
Meseleleri tasnif edip, neye ihtiyaç var tespit etmek ve bir sonraki adımı belirlemek (ve bunu iş listesine eklemek)
6. Kapanış çemberi: Toplantı değerlendirme

ORGANİZASYONUMUZUN SOSYOKRATİK DÜZENDE ÇALIŞMA SEVİYESİ DEĞERLENDİRME FORMU

Şunları yapıyoruz:

• Uzlaşmacı (ya da içermeci) karar alma yöntemleri kullanıyoruz.
• Yetkiyi farklı çemberlere dağıtıyoruz ve bu çemberler kendi alanlarında bağımsız karar alabiliyorlar.
• Tüm/çoğu çember bir üst çembere çifte bağ ile bağlanıyorlar.
• Sosyokratik seçimler yapıyoruz (aday olma/gösterme turu, değiştirme türü, uzlaşma).
• Çemberlerde rol üstlenenlerin tümü/çoğu için değerlendirme süreçleri işletiyoruz (Düzenli olarak rolleri üstlenenlere onların performansını nasıl bulduğumuzu karşılıklı olarak söylüyoruz).
• Sırayla konuşuyoruz (çoğu zaman).
• Her toplantıya bir "açılış turu" ile başlıyoruz.
• Tüm/çoğu toplantılarda içeriğe geçmeden önce "gündem" üzerinde uzlaşıyoruz.
• Önerileri beraber üretmeyi (generate) biliyoruz (ve istediğimizde bunu yapıyoruz). Anahtar kelimeler: resim oluşturmak, öneri şekillendirmek
• Hem organizasyonun hem de tüm çemberlerin yazılı vizyon, misyon ve hedefleri var.
• Bir genel çemberimiz var. (Ana çemberlerin operasyon liderleri ve temsilcilerden oluşan)
• Çember üyelikleri şeffaftır (Yani hangi çemberde kim vardır herkes bilir).
• Her çemberde tanımlanmış roller vardır (OP – Koordinatör, temsilci, yazman, kolaylaştırıcı)
• Her toplantının sonunda toplantıyı değerlendiririz.
• Her strateji kararı ve seçim (örneğin rol seçimleri) vadelidir (bitiş tarihi belirlenir).
• Her vade sonunda performans değerlendirmesi yapılır.
• Alınan tüm kararları herkesin görebileceği bir mekanizmamız vardır (örneğin online pano).
• Organizasyonumuzda ücret alanlar varsa ücretleri şeffaf olarak bilinir.

KÜNYE

BBOM Derneği'ni Sosyokrasi ile tanıştıran sevgili Vivet Alevi ve Shammi Nanda'ya şükranlarımızı sunuyoruz.

Bu kitapçık
Başka Bir Okul Mümkün Derneği ve bileşenleri
tarafından kullanılmak üzere Burak Ülman tarafından derlendi.
Kitapçık için BBOM Derneği ve Öğretmen Köyü gönüllülerinden
Yıldız Yaman, Bediz Gürel, Pelin İpek Boyacı, Gözde Durmuş çeviri
katkısında bulundular. Feyza Eyikul kitapçığın yaygınlaşması için,
Bager Akbay da düzenlenmesi için ön çalışmalarda bulundular.

Bu doküman açık bir kaynaktır.
Başka Bir Okul Mümkün Derneği'ne atıf yapılmak
kaydı ile kısmen ya da tamamen paylaşılabilir.
Sosyokrasi
(ve Holakrasi) konusunda ilerlemek istiyorsanız
burak@baskabirokulmumkun.net
adresine yazabilirsiniz.

Yararlanılan Kaynaklar:

Brian Robertson; 2015, "Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World", Henry Holt and Co., USA

Ted J. Rau & Jerry Koch-Gonzalez; 2018, "Many Voices One Song", Institute for Peaceable Communities, Inc, UK

http://www.sociocracyforall.org
https://sociocracy30.org
www.SociocracyConsulting.com

BAŞKA BİR OKUL MÜMKÜN

burcuceylan30@gmail.com
derya.albyrk@gmail.com

BAŞKA BİR OKUL MÜMKÜN

LISTA DE PLANES