

**BØRNS  
VILKÅR**

SAMMEN STOPPER VI SVIGT

# Håndbog i sociokratiske arbejdsgange i Børns Vilkår



**Sammen stopper vi svigt**

# Formålet med denne håndbog

Dette er Børns Vilkårs guide til de metoder og principper, vi benytter os af, når vi arbejder efter de sociokratiske principper. Tilgangen, vi har valgt, kalder vi **BV-Modellen**, fordi vi ikke arbejder 100 pct. sociokratisk, men snarere har udvalgt – og tilpasset – de metoder fra sociokratiet, som giver mening for os i Børns Vilkår.

Brug bogen som supplement til de kurser, du får tilbudt. Du kan også bruge bogen som opslagsværk, når du øver dig i de metoder og principper, vi arbejder efter i cirklerne.

På de følgende sider bliver du klogere på, hvorfor og hvordan, vi har valgt at arbejde med sociokrati i Børns Vilkår, forklaringer på centrale principper og begreber og ikke mindst helt konkrete værktøjer, som I kan bruge i cirklerne.

*Da vi er en lærende organisation, som løbende prøver nye metoder af og ser, om de passer på vores arbejde, så er denne håndbog et levende dokument, der løbende opdateres i takt med, at vi implementerer nye arbejdsgange.*

*Dette dokument er senest opdateret den 25. januar 2021.*

# Baggrund

Børns Vilkår har igangsat en rejse mod at blive en mere netværksbaseret organisation med en høj grad af medledelse og manøvredygtighed - som et ud af mange greb, der skal fremtidssikre os som organisation.

I en foranderlig verden, som den, vi arbejder i, bliver den klassiske, hierarkiske organisationsform ofte utilstrækkelig. Børns Vilkår skal både nu og i fremtiden være en agil og tilpasningsdygtig organisation, der kan løbe lige så hurtigt – og gerne hurtigere – end forandringerne opstår. Det kræver, at vi hele tiden udvikler os som organisation.

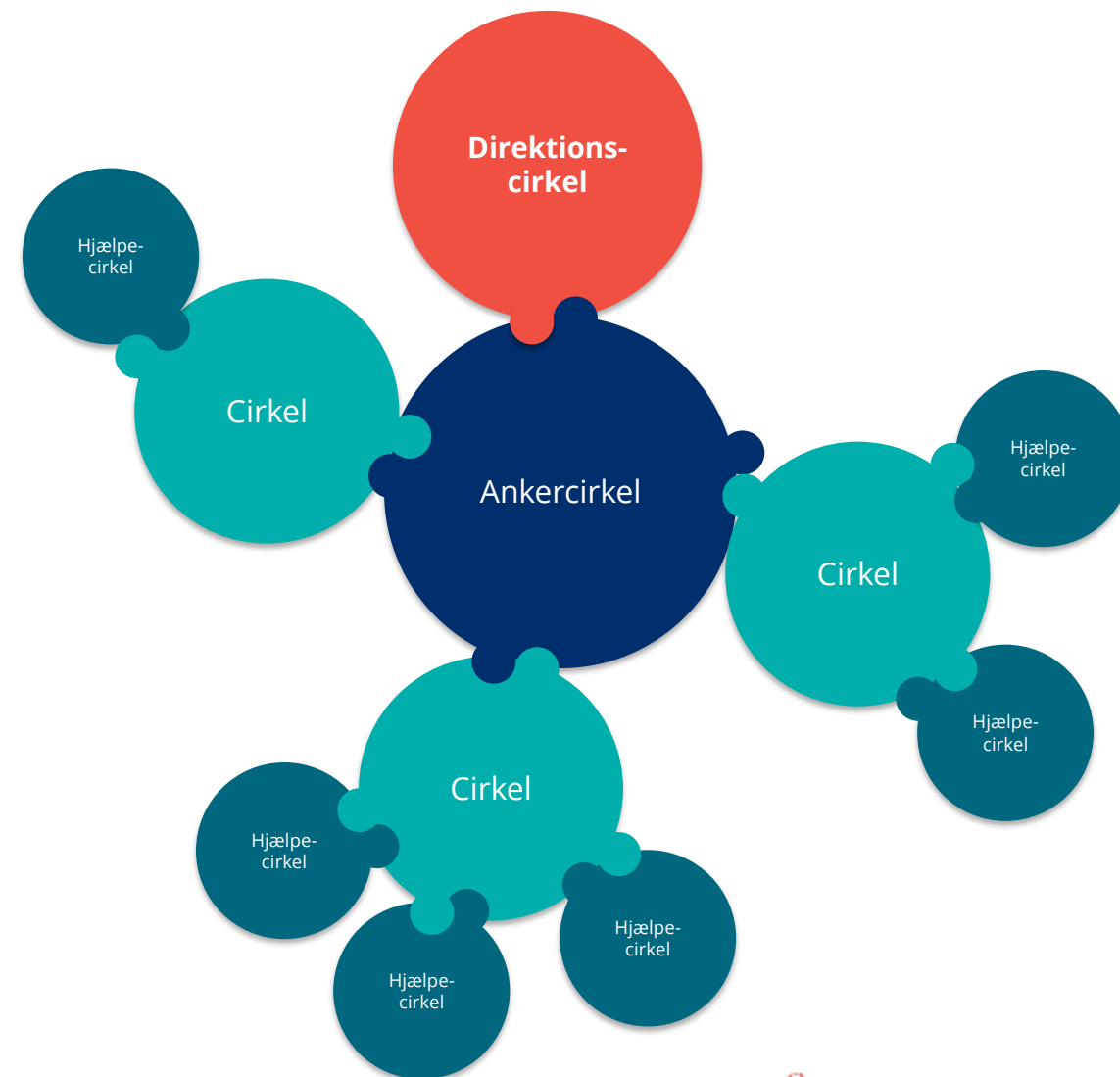
I de seneste år har sociokratiske arbejdsgange vundet mere og mere indpas i organisationer verden over. Erfaringerne viser, at de sociokratiske tilgange til arbejdet og samarbejdet har det udbytte, at beslutningsgange bliver lettere, at der bliver kortere fra tanke til handling, klarere roller og beslutningsprocesser og en høj grad af trivsel, transparens og videndeling. Derfor henter vi inspiration fra sociokratiet i den måde, vi organiserer vores faglige og driftsmæssige opgaver.

Formålet er i sidste ende at fremtidssikre Børns Vilkår og skabe endnu bedre faglige løsninger på de udfordringer og opgaver, vi har foran os til gavn for vores mission ift. børn og unge.

# Hvad er sociokrati

## Sociokrati er...

- En relativt ny måde at organisere beslutningsprocesser på i mindre og større grupper
- Det modsatte af topstyring
- Baseret på tre centrale værdier: Åbenhed, distribueret beslutningskraft og effektivitet.
- Beslutninger træffes gennem samtykke i grupper af en vis størrelse. Disse grupper kaldes *cirkler*.
- Cirklerne er selvledende og har deres eget formål, egne opgaver og medlemmer, som hver har specifikke roller
- Cirklerne kobler sig til hinanden på forskellig vis.



# Hvordan har vi valgt at arbejde med sociokrati i Børns Vilkår?

I Børns Vilkår er vi inspireret af de principper og arbejdsmetoder, der anvendes i sociokratiet, og vi anvender metoderne, der hvor vi kan se, det giver mening og værdi for opgaveløsningen.

Vi etablerer en cirkel, når en gruppe kollegaer sammen skal løse tilbagevendende opgaver af faglig eller driftsmæssig karakter. Det kan også være i vores store programmer, hvor vi er mange, der skal træffe beslutninger sammen på tværs af faglighed og afdelinger.

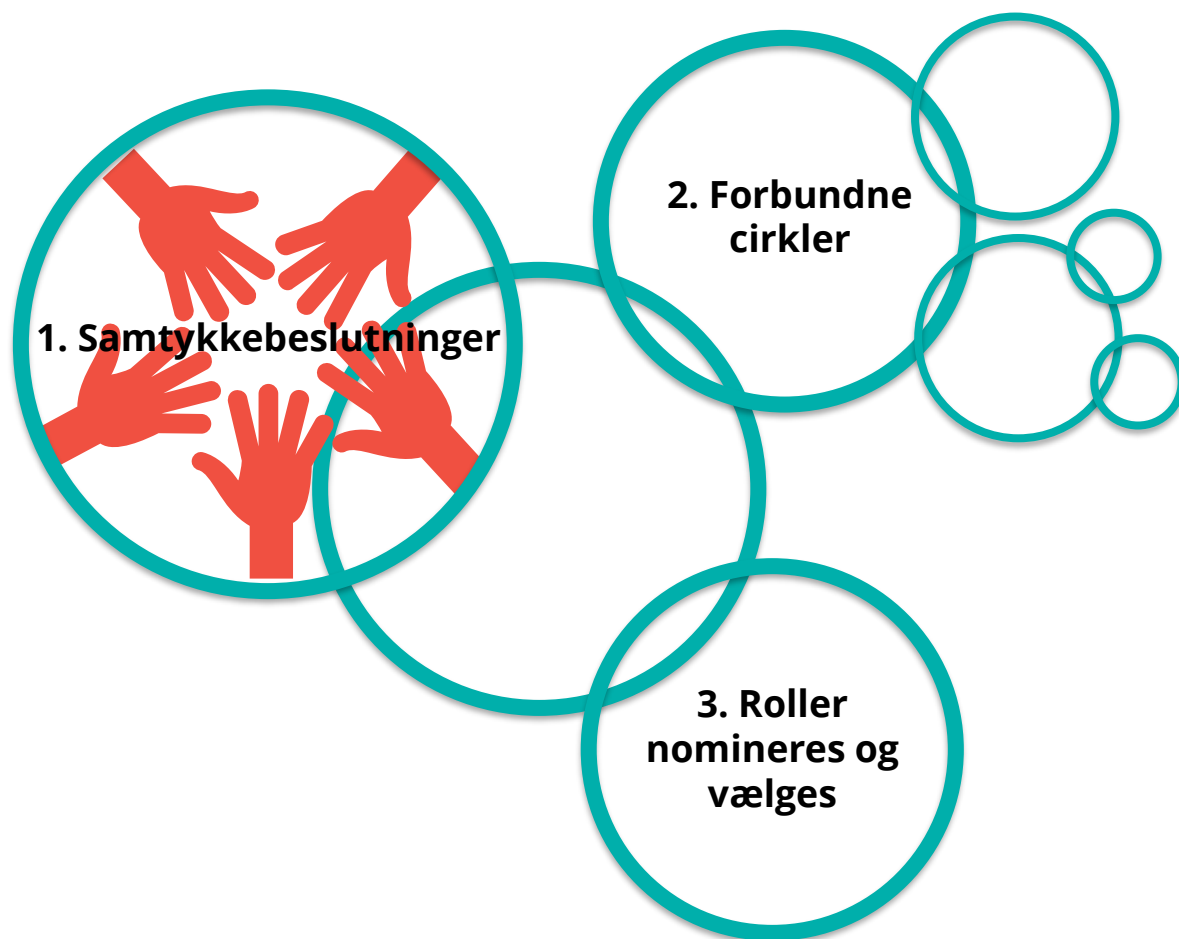
Vi fastholder en mere klassisk organisationsstruktur i forhold til en række specifikke opgaver, da vi vurderer at det løses bedst muligt på denne måde. Det er de traditionelle ledelsesopgaver som rekruttering, medarbejderudvikling, personaleledelse, strategisk og faglig sparring. Disse opgaver ledes fortsat af afdelingschefer og teamledere. Tilsvarende har chefgruppen (Ankercirklen) sammen med direktionen (Direktionscirklen) fortsat det overordnede ansvar for vores mission, strategiske retning og udvikling såvel som større investeringer, principielle beslutninger af tværgående betydning, udvikling af nye indsatsområder, fordeling af midler osv.

Vi har stadig stillingsbeskrivelser, opgaver og kompetencer, som vi er ansat til at varetage. Dette tænkes ind i de roller, som man udfylder i en evt. cirkel.

Derfor har vi valgt at anvende begrebet BV Modellen, som forener det bedste for Børns Vilkår fra de to organisationsformer.



# Grundlæggende principper i sociokratisk metode



## 1. Samtykkebeslutninger:

Alle cirkeldeltagere skal give samtykke til de beslutninger, der træffes.

## 2. Forbundne cirkler:

Cirklerne kædes sammen ved, at en eller flere personer går igen mellem forbundne cirkler. På den måde sikres transparens og videndeling på tværs af cirklerne.

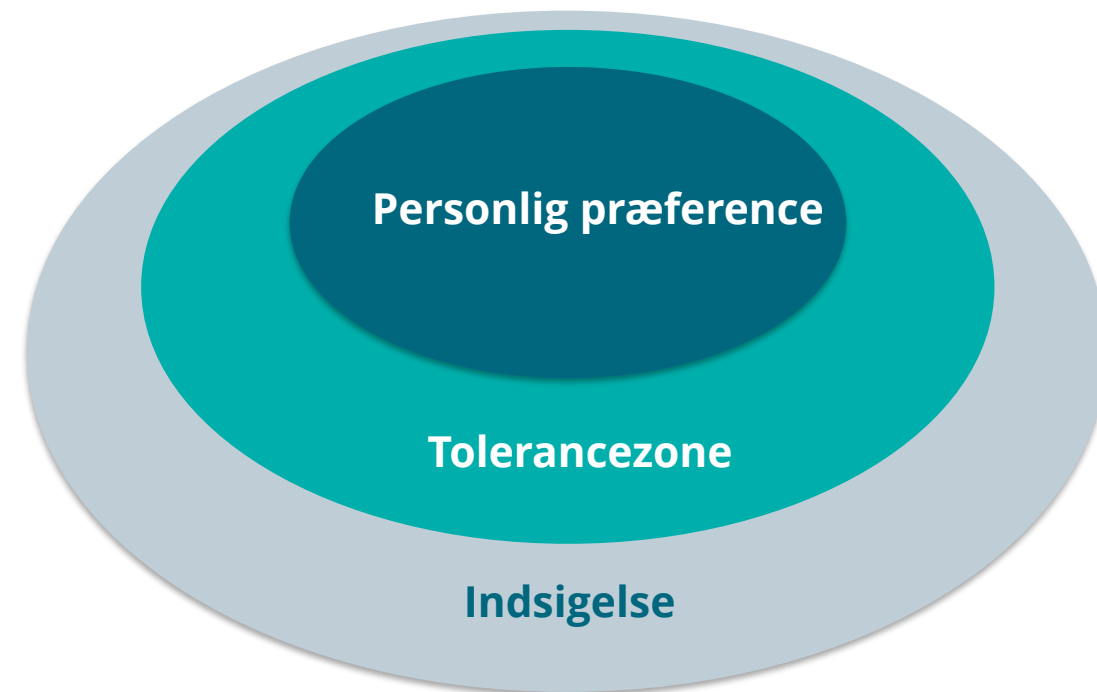
## 3. Roller nomineres og vælges:

Roller i cirklen bemandes gennem en nomineringsproces, hvor cirkelmedlemmer kan nominere sig selv eller andre.

# Samtykkebeslutninger – fokus på tolerance frem for personlig præference OG fremdrift

- Beslutninger træffes ved samtykke (ikke flere indsigelser mod forslaget)
- Ikke det samme som, at alle er 100 % enige: vi går fra konsensus til samtykke
- En samtykkebeslutning er inden for alles tolerancezone, men måske uden for den enkeltes præference
- Beslutninger behøver ikke være 'perfekte', så længe vi hele tiden er i bevægelse

*Er det godt nok for nu? Er det sikkert nok at prøve af?  
Kan vi lave det om?*



**BØRNS  
VILKÅR**

SAMMEN STOPPER VI SVIGT

# Organisatorisk struktur

Roller og cirkler

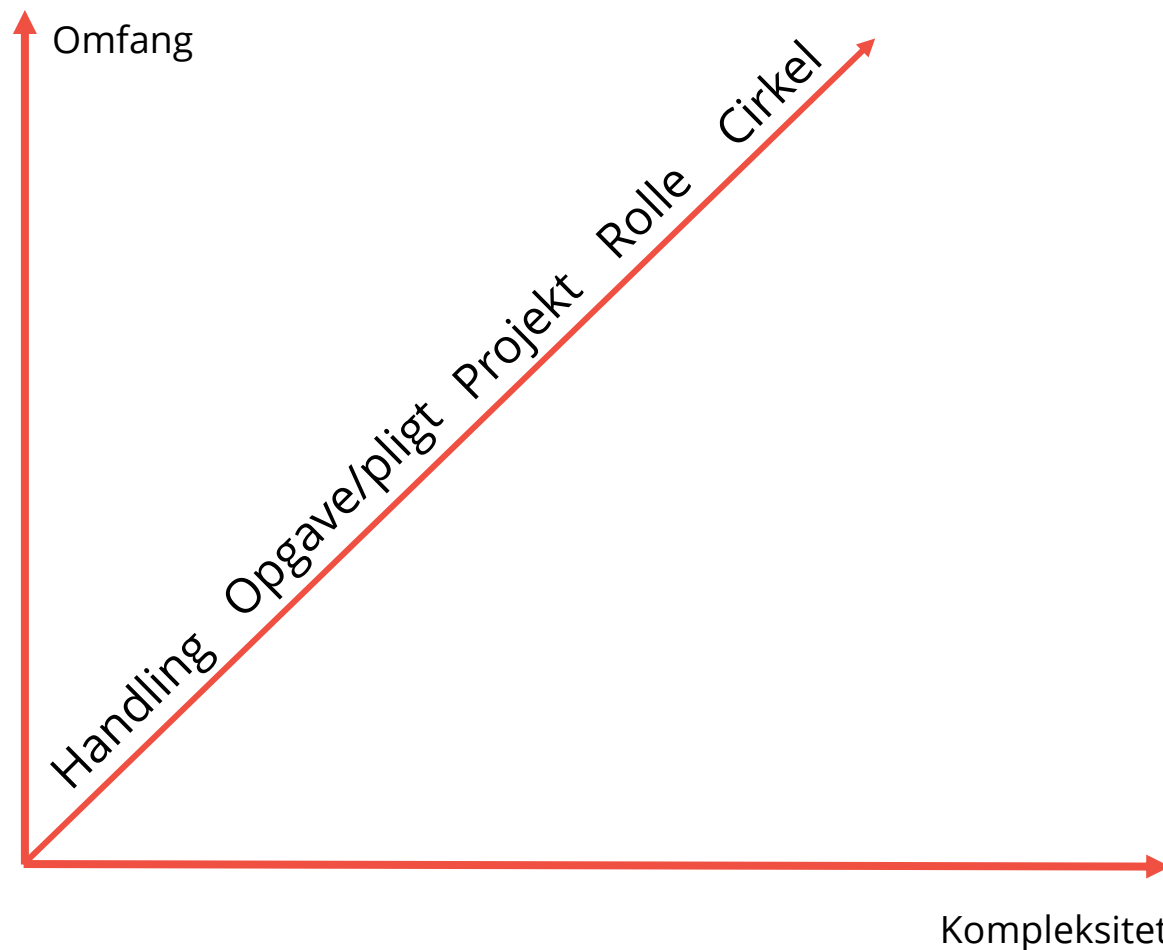


**Sammen stopper vi svigt**



# Hvad er en cirkel?

- En cirkel er en enhed (samling af 'roller'), som bruges til at definere og løse tilbagevendende opgaver af faglig eller driftsmæssig karakter
- En cirkel vokser ud af en rolle, hvor ansvarlighederne er blevet tilstrækkelige omfangsrige og komplekse til at en rolle kan forvalte dem.
- Man vil altid forsøge at løse en opgave på det lavest mulige niveau og kun skalere, når opgaven kalder på det.
- En cirkel eksisterer typisk i en tidsafgrænset periode, indtil formålet er opnået.



# Hvordan opstår en cirkel?

En ny cirkel kan etableres, når en gruppe kollegaer sammen skal løse *tilbagevendende opgaver af faglig eller driftsmæssig karakter*, og hvor opgaver og ansvar er blevet så tilstrækkeligt *mange, differentierede og komplekse*, at én person eller en eksisterende cirkel ikke længere kan forvalte dem.

Cirkler kan også etableres i forbindelse med opstart af nye programmer i Børns Vilkår (eksisterende programmer kan også forvaltes ved at danne en ny cirkel).

Nye cirkler vil ofte udspringe af en eksisterende cirkel, af en afdeling, et team eller et program eller af tværfaglige organisatorisk formål.

Når en ny cirkel er etableret, afgives autoritet over indfrielse af dens formål, løsning af dens opgaver og pligter (dvs. dens ansvarligheder), samt domæne og budget til cirklen.

Vi har samlet alle formalia og råd omkring opstart af nye cirkler på intranettet.

# Hvordan nedlægges en cirkel?

Når en cirkels formål er endeligt indfriet, og dens pligter og opgaver er endeligt udført, nedlægges den. På den måde skabes og nedlægges cirkler efter behov, baseret på formål, opgaver og pligter, samt deres omfang og kompleksitet.

Hvis en cirkels formål ændrer sig undervejs, men der stadig er behov for cirklen, revideres formålet og godkendes af modercirkel, fx Ankercirklen, hvor Lead vil være repræsenteret.

# Andre organisationsformer og typer af netværk i Børns Vilkår

Det er ikke alle typer af opgaver i Børns Vilkår, der egner sig til at blive løst i en cirkel. Der vil fortsat være en række andre måder at organisere sig omkring opgaver. Hvilken organisering, der skal vælges for den enkelte opgave, vil afhænge af formålet med opgaven.

Eksempler på andre måder at organisere sig på i Børns Vilkår:

**Afdelinger og teams:** Vi har fortsat afdelinger og teams i Børns Vilkår, hvor opgaver løses i den traditionelle hierarkiske organisationsstruktur med chefer og teamledere. Det drejer sig om traditionelle ledelsesopgaver som rekruttering, medarbejderudvikling, personaleledelse, strategisk og faglig sparring.

**Projektgrupper:** Benyttes, når vi har en tidsafgrænset opgave med flere involverede parter.

**Sparringsnetværk:** Benyttes, hvis man er en gruppe kollegaer, der har samme typer af opgaver men ikke nødvendigvis løser opgaver sammen. Formålet med at lave et sparringsnetværk er derfor ikke at træffe beslutninger sammen, men at give hinanden sparring og sikre videndeling. Sparringsnetværket kan minde om teamet, men sparringsnetværket er mindre formelt og kan laves på tværs af huset efter behov og interesse.

**BØRNS  
VILKÅR**

SAMMEN STOPPER VI SVIGT

# Rollerne i en cirkel



**Sammen stopper vi svigt**



# Typer af roller i en cirkel

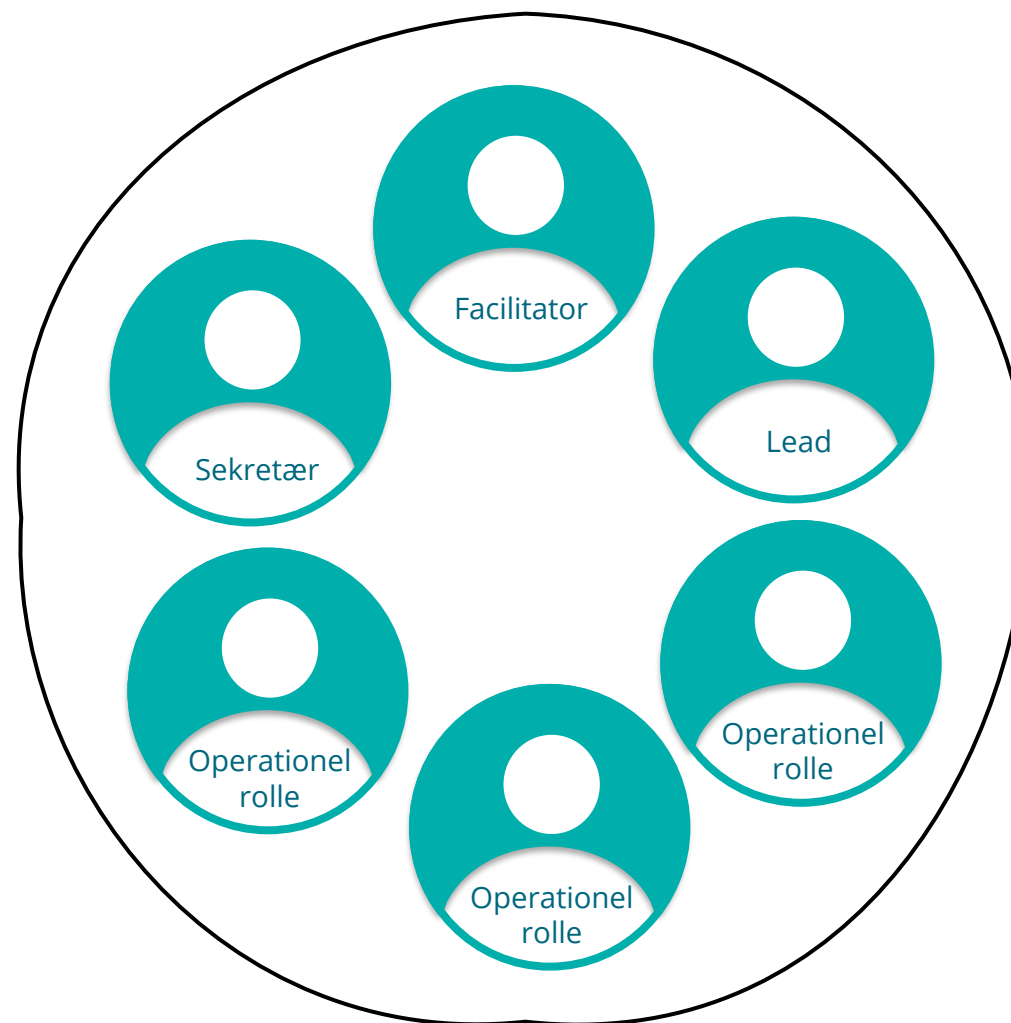
En cirkel har tre faste organisatoriske roller : **Lead**, **sekretær** og **Facilitator**. Det vil sige tre medarbejdere, som har en særlig rolle og et særligt ansvar i cirklen.

Herudover har cirklen en række **operationelle roller**, dvs. roller der er specifikt defineret for cirklen for at sikre, at cirkelns formål bliver indfriet. Disse kan defineres og justeres efter behov på cirkelns møder.

Roller skal beskrives med formål, ansvar, domæne og forvalter. Har en defineret rolle i en cirkel ikke en forvalter – altså en person, der skal indfri rollens opgaver – så skal cirkelns lead forvalte ansvarlighederne/rollen.

Det gælder for alle roller, undtagen Lead, at rollerne fordeles gennem en nomineringsproces i cirklen. Lead udpeges af Ankercirklen eller cirkelns 'supercirkel'.

Man kan når som helst fratræde eller nedlukke en rolle ved at give besked til cirkelns lead.



# Forpligtigelse og ansvarligheder for alle roller

Når du er blevet tildelt en rolle i en cirkel, har du autoritet over rollens domæne. Det betyder, at du arbejder selvledende med at forvalte rollens formål og ansvarligheder, herunder rollens projekter og aktiviteter.

Du er som forvalter af rollen ansvarlig for:

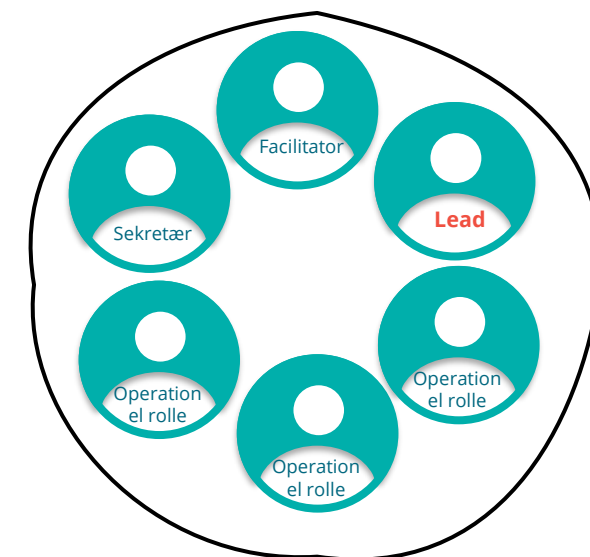
- At være opmærksom på og registrere tensions, som knytter sig til din rolles formål og ansvarsområder. Disse tensions skal du bringe ind i cirklen på cirkelens møder og/eller registrere dem på cirkelens 'tensionliste', så de kan blive håndteret.
- Håndtering af og opfølgning på rollens projekter og aktiviteter
- Og du har ansvar for løbende at videndele om dine projekter og aktiviteter med de øvrige medlemmer af cirklen samt andre relevante interessenter uden for cirklen
- At du sikrer dig at have inddraget relevante interessenter undervejs

# Lead forvalter cirkelns formål

Lead kan sammenlignes med en leder eller projektleder i en cirkel. Lead udpeges af ankercirklen (cirklen over den pågældende cirkel) og har som ansvar at sikre, at cirkelns arbejde indfrier cirkelns formål. Cirkelns formål og domæne defineres af Ankercirklen. Leads beslutninger er underlagt cirkelns samtykkebeslutningsproces og det betyder, at Lead ikke har særlig autoritet udover at forvalte cirkelns formål, domæne og ansvarlighed modsat fx en "traditionel" leder.

## Primære ansvarligheder og opgaver:

- At strukturere styringen af cirklen med henblik på at gennemføre dens formål og ansvarlighed
- Sammen med sekretæren sikre, at cirkelns møder har det rette indhold og fokus
- At sikre, at de rette medarbejdere indgår i cirklen og får de rette roller
- At give feedback til cirkelns medlemmer
- Tildeling og omfordeling af roller i cirklen. Det kan fx være at tilføje nye medlemmer til cirklen, ændre medlemmernes ansvarligheder m.v.
- Allokering af cirkelns ressourcer på tværs af projekter og roller
- Etablering af prioriteter og strategi for cirklen
- Definerer metrikker/indikatorer/målepunkter for cirklen
- Fjerne forhindringer og uklarheder, der står i vejen for cirkelns fremdrift
- At sikre det nødvendige vidensflow på tværs af cirklerne i BV.



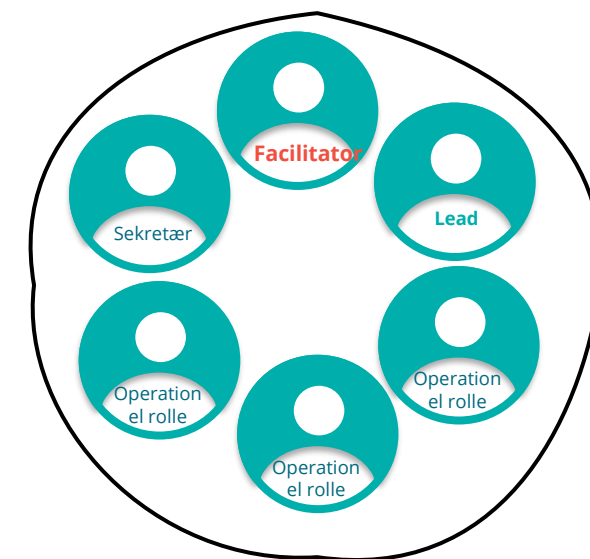
# Facilitator er opmærksom på beslutninger og møder

Facilitatoren er et medlem af cirklen, som udover sine faglige opgaver i cirklen varetager møde- og beslutningsprocesserne på cirkelns møder.

Facilitator leder cirklen gennem alle trin i beslutningsprocesserne på mødet og sikrer, at alle overholder processerne og de grundlæggende regler.

## Primære ansvarligheder og opgaver:

- Tilrettelæggelse af cirkelns møder i overensstemmelse med mødeprocessen
- Fungerer som 'dommer' for mødeprocesserne i cirklen og stopper adfærd, der strider mod reglerne og processen
- Sikrer en åben og faciliteret dialog og remmer respektfuld ærlighed på cirkelmøderne
- Driver beslutningsprocesserne fremad
- Støtter planlægningen af dagsorden



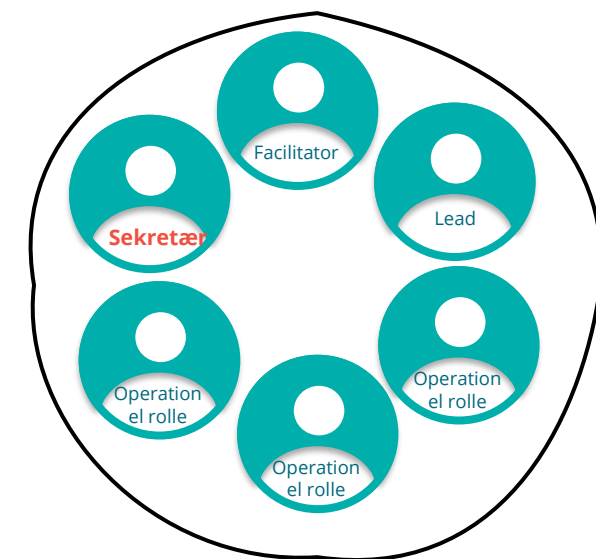
# Sekretær er ansvarlig for beslutninger og referater

Sekretæren tager noter, offentliggør dagsorden forud for mødet, tager referat og annoncerer beslutninger.

Det er også Sekretæren, der indkalder til møder, opdaterer cirkelns optegnelser og roller og fortolker politikker og regler, når der opstår spørgsmål, eller hvis der er uenighed eller forvirring.

## Primære ansvarligheder og opgaver:

- At forvalte cirkelns formelle optegnelser og referater
- At planlægge cirkelns møder sammen med Lead og indkalde til dem
- At tage referat under møderne og fremsende dette til cirkelns medlemmer efterfølgende
- At holde overblik over cirkelns ansvarligheder
- Sikre kommunikation og meddelelse om beslutninger til cirkelns medlemmer
- At holde styr på cirkelns dokumenter
- At støtte planlægning af dagsordenen fra backloggen
- Løbende afrapportering sammen med Lead om succeskriterier og fremdrift i cirklen til Implementeringscirklen.





# Eksempel på en operationel rolle i Børns Vilkår

<b>Rolle</b>	<b>Privatdonorcirklen</b>
<b>Navn</b>	Callcenterleder
<b>Formål</b>	At drive BVs interne callcenter
<b>Ansvarligheder</b>	At sørge for al drift af callcenter (løn, forfremmelser, systemopsætning etc.) Rapportering af resultater Tilbage melding på konkrete medlemsændringer Indhentning af daglige resultater fra eksterne hvervninger (F2F og TM) At sikre de rette rammer for medlemstilgang (via de ansatte)
<b>Domæne</b>	Herobase Ansætte/afskedige i callcenter
<b>Afhængigheder</b>	GDPR ISOBRO Overenskomst Medlemstilgang
<b>Forvalter</b>	Nichlas



# Skabelon til beskrivelse af en rolle

Navn	Rollens navn
<b>Formål</b>	<p>Formålet udtrykker de grundlæggende mål og ansvarligheder i rollen, og bør være koblet til cirkelns opgaver og pligter. Rollen forvalter et delegeret ansvar, opgaver og pligter fra cirklen.</p> <p>Hvad er det dybere organisatoriske formål med rollen? Hvilke udfordringer er rollen svar på?</p>
<b>Opgaver og pligter</b>	<p>Tilbagevendende aktiviteter og handlinger med definerede forventninger og leverancer, som gør det muligt for rollens ejer at udfylde rollen. Handlinger og aktiviteter skal stemme overens med rollens formål. Et ansvar kan defineres ved at sætte et verbum foran udsagnet. 'At gøre' eller 'at være' osv.</p> <p>Hvordan manifesterer rollens formål sig konkret? Hvilke aktiviteter og ansvarsområder har rollen?</p>
<b>Domæne</b>	<p>Et domæne og de tildelte ressourcer er, noget rollen kontrollerer og har ejerskab over. Hvilken 'område' har rollen beslutningsret over. Rollen kan altid give tilladelse til at andre 'træder' ind på ens domæne men kun med samtykke. En rolle behøves ikke at have et defineret domæne.</p> <p>Hvad er rollens beslutningskompetence?</p>
<b>Afhængigheder</b>	<p>Afhængigheder er politikker og andre rollers domæne, som påvirker domænet af rollen. Afhængigheder definerer restriktioner på rollens domæne. Et eksempel kan være instruktioner, lovgivning, regler eller procedurer, som rollen skal overholde.</p> <p>Hvilke begrænsninger og politikker der er på rollens domæne? Hvem, hvilke interessenter og hvad har høringsret?</p>
<b>Forvalter</b>	<p>Navnet på den person, der forvalter rollen og sikrer opfyldelsen af dens formål</p> <p>Personen som har rollen</p>

# Processer og værktøjer





**BØRNS  
VILKÅR**

SAMMEN STOPPER VI SVIGT

# Procedure for opstart af nye cirkler

Senest redigeret: 30. november 2020



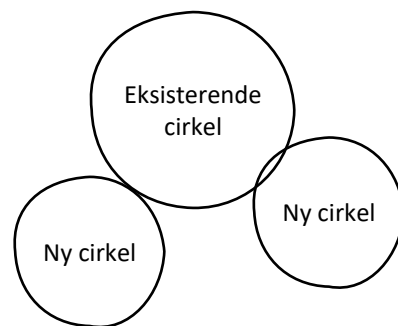
**Sammen stopper vi svigt**

# Hvordan etableres en ny cirkel hos Børns Vilkår?

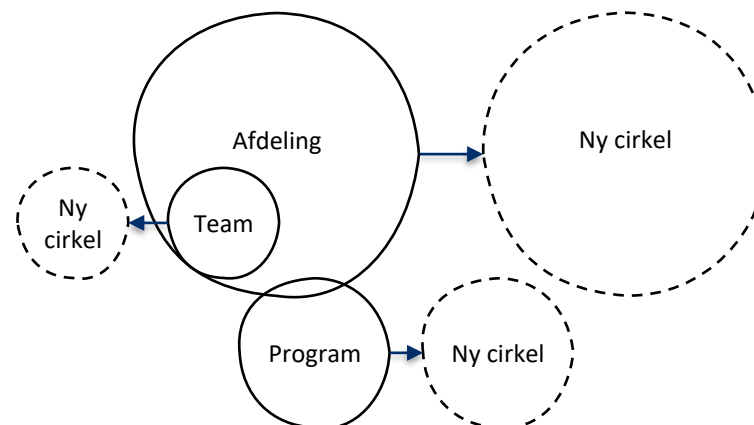
En ny cirkel kan etableres, når en gruppe kollegaer sammen skal løse *tilbagevendende opgaver* af *faglig* eller *driftsmæssig* karakter, og hvor opgaver og ansvar er blevet så tilstrækkeligt *mange, differentierede og komplekse*, at én person eller en eksisterende cirkel ikke længere kan forvalte dem.

Cirkler kan også etableres i forbindelse med opstart af nye programmer i Børns Vilkår (eksisterende programmer kan også forvaltes ved at danne en ny cirkel).

Nye cirkler vil ofte udspringe af en eksisterende cirkel, af en afdeling, et team eller et program eller af tværfaglige organisatorisk formål:



*Nye cirkler udspringer af eksisterende cirkel*



*Nye cirkler dannes for at løse tilbagevendende opgaver i afdeling, team eller program*



# Hvordan etableres en ny cirkel hos Børns Vilkår? (fortsat)

Når en ny cirkel er etableret, afgives autoritet over indfrielse af dens formål, løsning af dens opgaver og pligter (dvs. dens ansvarligheder), samt domæne og budget til cirklen.

Ofte vil en ny cirkel overtage et eksisterende og allerede godkendt budget - fx for en aktivitet, et projekt eller et program.

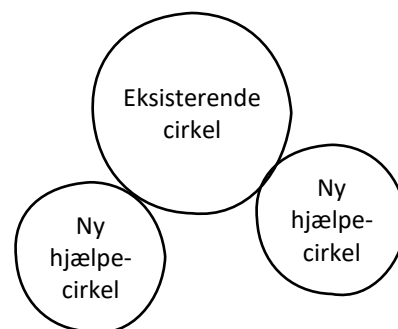
# Hvordan etableres en midlertidig hjælpecirkel?

En eksisterende cirkel kan også beslutte at oprette en ad-hoc hjælpecirkel.

En hjælpecirkel eksisterer midlertidigt og etableres for at indfri et specifikt formål inden for en tidsbegrænset periode.

Den eksisterende cirkel skal beskrive hjælpecirkelns formål, ansvarligheder og budget og udpege dens medlemmer (de personer, som har kompetencerne til at indfri dens formål).

Det typiske formål med en hjælpecirkel er at undersøge, samle feedback, diskutere eller sammenfatte og komme tilbage til den eksisterende cirkel (modercirklen) med et forslag eller en anbefaling:



*Nye hjælpecirkler udspringer af eksisterende cirkel*

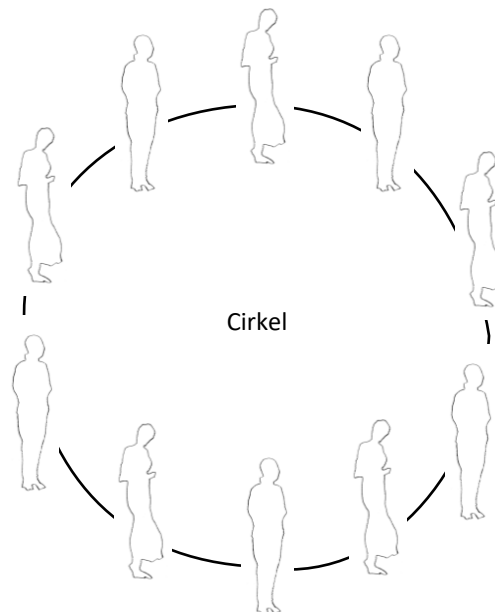
# Overvejelser før en cirkel etableres

Hvis du er i tvivl, om du skal oprette en ny cirkel, kan du tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- ❑ Er løsningen af den konkrete opgave afhængig af, at vi er flere, der går sammen om at løse den?
- ❑ Er der tale om opgaver af *tilbagevendende karakter*?

Kan du svare ja til ovenstående, kan en cirkel være den rette måde at løse opgaven på.

Det anbefales, at cirkler består af højst 8-10 operationelle roller.



# Hvem kan beslutte at oprette en ny cirkel?

## Eksisterende cirkel danner en ny undercirkel

En ny cirkel kan vokse ud af en eksisterende cirkel, hvis den eksisterende cirkel identificerer behovet (fx pga. for mange, for differentierede eller for komplekse opgaver). Det er altså den eksisterende cirkel (også kaldet *modercirklen* til den nye cirkel), der beslutter at oprette en ny cirkel (også kaldet *undercirkel*).

I dette tilfælde definerer den eksisterende cirkel den nye undercirkels navn, dens formål og dens ansvarligheder og udpeger leadlink for cirklen.

Brug [denne skabelon](#) til beskrivelse af navn, formål og ansvarligheder.

- - -

Da den sociokratiske cirkelstruktur endnu ikke er fuldt udrullet i Børns Vilkår, vil alle nye cirkler hos Børns Vilkår ikke nødvendigvis udspringe af en eksisterende cirkel. Fx kan en afdelingsleder vælge at etablere en ny cirkel, som ikke udspringer af en anden cirkel. I så fald er det denne afdelingsleders mandat og ansvar at godkende den nye cirkels formål, ansvarligheder, roller mv og herefter orientere Implementeringscirklen og Ankercirklen.

Nye cirkler kan også opstå på anden vis:

# Hvem kan beslutte at oprette en ny cirkel? (fortsat)

## Potentielt uløst opgave varetages af ny cirkel

- Hvis en medarbejder ser en potentielt uløst opgave, som egner sig til at blive løst i en cirkel (opgaven er tilbagevendende og af faglig eller driftsmæssig karakter), spørger man den afdelingsleder eller teamleder, som er tættest på opgaven, om opgaven allerede bliver løst af en cirkel (med formål, ansvarligheder osv.). Man kan også spørge et medlem af Implementeringscirklen:
  - ❑ **Hvis ja:** så tal med den pågældende cirkels medlemmer, fx dens leadlink. Du kan evt. blive medlem af cirklen, hvis din faglighed kan bidrage til opgavens løsning
  - ❑ **Hvis nej:** hvis den ansvarlige chef eller teamleder vurderer, at den konkrete opgave er relevant, og at det er relevant at starte en cirkel op omkring den, så er det chef/teamleders ansvar, at der defineres navn, formål, ansvarligheder osv. for cirklen. Afdelingschef godkender herefter cirkelns formål, ansvarligheder, roller m.v. og orienterer Anker- og Implementeringscirklerne om, at cirklen er etableret.
- Hvis den uløste opgave vokser ud af...
  - ❑ **En afdeling eller et team,** så kontakter medarbejderen den chef eller teamleder, som er nærmeste ansvarlig for løsning af pågældende opgave. Denne sørger for, at navn, formål og ansvarligheder bliver defineret og udpeger leadlink for den nye cirkel. Afdelingschef skal godkende formål, roller m.v. og herefter orientere Implementerings- og Anker-cirklen om, at den nye cirkel er etableret.
  - ❑ **Et tværfagligt indsats** (fx e-learning) **eller et tværfagligt behov for opgaveløsning** (fx et program som Småbørnsprogrammet), så definerer ansvarlig chef navn, formål og ansvarligheder og udpeger leadlink for den nye cirkel (som ofte vil være en program- eller projektleder). Afdelingschef godkender formål, roller m.v. og orienterer Implementerings- og Anker-cirklen om, at den nye cirkel er etableret.
- Hvis behovet for opgaveløsning går på tværs af flere afdelinger eller teams, vil de ansvarlige chefer sammen udpege den mest hensigtsmæssige forvalter af leadlink-rolle ift. opgavernes udførelse i cirklen



# Hvordan og af hvem udpeges en ny cirkels operationelle roller og medlemmer?

Det er nu besluttet at oprette en ny cirkel. Men hvordan og af hvem udpeges den nye cirkels operationelle roller (dvs. de faglige roller, der bør være i cirklen for at indfri dens formål og for at løse dens opgaver) samt dens medlemmer (dvs. de personer, der forvalter de operationelle roller)?

- Til at starte med, består den nye cirkel kun af leadlink-rollen, men cirkelnavn, formål og ansvarligheder er allerede på plads
- Lead sparrer med nærmeste leder om, hvilke operationelle roller, der bør være i cirklen for at indfri dens formål, og hvilke medlemmer, det er vigtigt at have med i cirklen (altså de personer, hvis faglige kompetencer er nødvendige for at opfylde cirkelns formål)
- Lead tager initiativ til at invitere kommende, nye medlemmer ind i cirklen og til at afholde cirkelns opstartsmøde
  - De inviterede medlemmer drøfter med nærmeste leder, om cirkelarbejdet er relevant og skal prioriteres af vedkommende, for at få et ok til deltagelse i den nye cirkel
- Lead orienterer [Implementeringscirklen](#) om, at den nye cirkel er dannet (læs mere om hvordan og om Implementeringscirklen længere fremme)
- Nu er cirkelns Lead identificeret, og dens medlemmer er udpeget og inviteret til opstartsmøde

# Hvordan og af hvem udpeges en ny cirkels operationelle roller og medlemmer? (fortsat)

## □ På cirkelns første møde:

- Lead driver det første møde. Det anbefales, at han eller hun får hjælp fra et medlem af Implementeringscirklen eller en erfaren facilitator blandt den nye cirkels medlemmer, så det sikres, at opstartsprocessen følger den sociokratiske metode på korrekt vis
- Cirkelns formål og ansvarligheder deles til orientering med cirkelns medlemmer
- Cirkelns domæne, afhængigheder og metrikker (succeskriterier/måltal) drøftes og besluttet
- Indhold i hvert cirkelmedlems operationelle rolle defineres
- Medlemmer nomineres til de to resterende organisatoriske roller efter nomineringsprocessen: facilitator og sekretær

# Hvordan kan Implementeringscirklen bruges?

Implementeringscirklen i Børns Vilkår kan være behjælpelig med at facilitere opstartsfasen, når en ny cirkel dannes, hvis kompetencer hertil ikke er tilstrækkelige i den nye cirkel:

- ❑ Implementeringscirklen kan bl.a. være behjælpelig med udlevering af relevant materiale til cirkelns organisatoriske roller (fx håndbog om afholdelse af cirkelmøder, nomineringsprocesser og behandling af indsigelser), med facilitering af cirkelns opstart på dens første 2-3 møder eller med generel sparring om arbejdet i cirkler
- ❑ Er du som ny leadlink for en helt ny cirkel i tvivl om opstartsprocessen, er du velkommen til at kontakte Implementeringscirklen og beskrive udfordringen, inkl. udfyldt skema med cirkelns navn, formål og ansvarligheder
- ❑ Du vil herefter blive kontakte om den videre, konkrete proces.

# Formålsbeskrivelse - skabelon

	Cirkelens navn
<b>Formål</b>	Formålet udtrykker de grundlæggende mål og ansvarligheder i cirklen, og bør være koblet til Ankercirkelens ansvarligheder. Cirklen forvalter et delegeret ansvar fra sin forældrecirkel. Hvad er det dybere organisatoriske formål med cirklen? Hvilke udfordringer er cirklen svar på?
<b>Opgaver og pligter</b>	Tilbagevendende aktiviteter og handlinger med definerede forventninger og leverancer, som gør det muligt for cirklen at indfri sit formål. Handlinger og aktiviteter skal stemme overens med formålet. Opgaver og pligter defineres ved at sætte et verbum foran udsagnet. 'At gøre' eller 'at være' osv. Hvordan manifesterer cirkelens formål sig konkret? Hvilke aktiviteter og ansvarsområder har cirklen?
<b>Domæne</b>	Et domæne og de tildelte ressourcer er noget cirklen kontrollerer og har ejerskab over. Det vil sige, det 'område' cirklen har beslutningsret over. Cirklen kan altid give tilladelse til at andre 'træder' ind på dens domæne men kun med samtykke. En cirkel behøver ikke at have et defineret domæne. Hvad er cirkelens beslutningskompetence?
<b>Tidsbudget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Er cirklen tidsbegrænset og hvor længe?</li> <li>– Hvor mange timer forventes at cirklen skal bruge om ugen til at udføre sine opgaver og pligter?</li> </ul>
<b>Budget</b>	Hvilke økonomiske ressourcer tildeles cirklen?
<b>Målepunkter</b>	Hvilken metriske målepunkter er tildelt cirklen?
<b>Afhængigheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hvilken forældrecirkel tilhører cirklen?</li> <li>– Afhængigheder er politikker og andre cirklers domæner, som påvirker cirkelens definerede domæne. Afhængigheder definerer restriktioner på rollens domæne. Et eksempel kan være instruktioner, lovgivning, regler eller procedurer og økonomiske rammer, som cirklen skal overholde. Hvilke begrænsninger og politikker er der på cirkelens domæne?</li> <li>– Hvem, hvilke interessenter og hvad har evt. høringsret?</li> </ul>
<b>Medlemmer</b>	Hvem forvalter cirklen (lead) og hvem er de øvrige medlemmer?

**BØRNS  
VILKÅR**

SAMMEN STOPPER VI SVIGT

# Mødet

Mødeproces, samtykkebeslutninger og håndtering af  
indsigelse



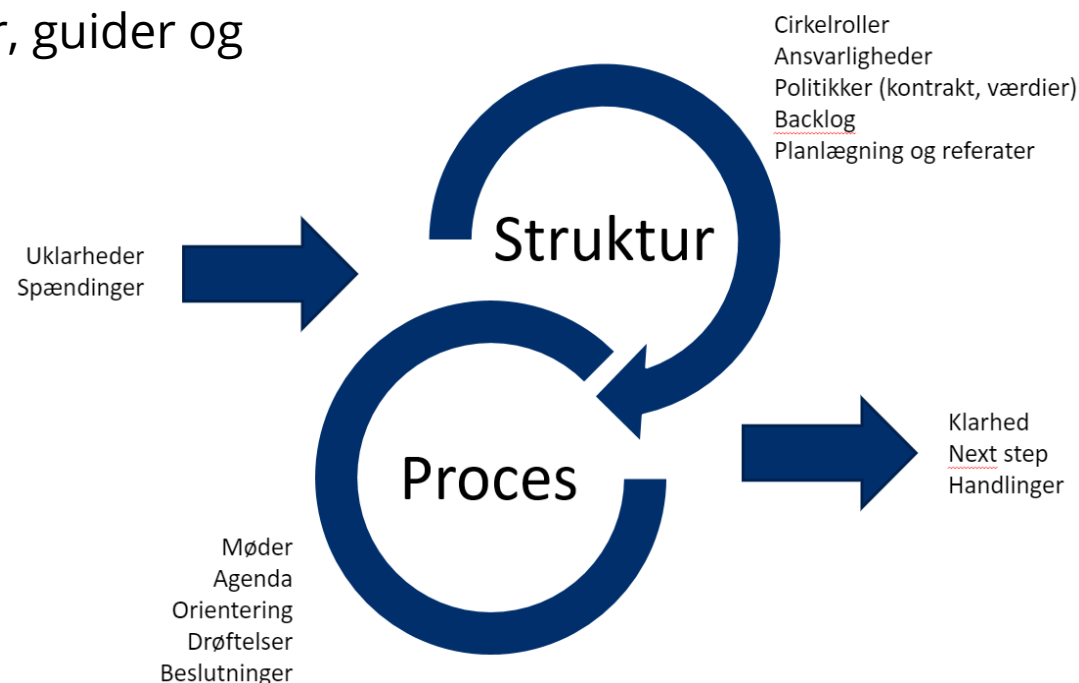
**Sammen stopper vi svigt**

# Formål med cirkelmøder

- At skabe klarhed og handling ift. opgaver og politikker
- At informere om og koordinere aktiviteter og projekters status, metrikker og progression
- At fjerne hindringer (spændinger/tensions) for at kunne komme videre med cirkelns opgaver
- At formulere/reformere cirkelns politikker (rammesætter, guider og understøtter opgaveløsningen)

## Cirklen har mandat til at:

- Træffe beslutninger indenfor sine ansvarligheder
- Definere, ændre og fjerne cirkelns roller og undercirkler
- Definere, ændre eller fjerne cirkelns politikker
- Holde valg til cirkelns valgte roller





# Samtykkebeslutninger og indsigelser

Møderne i cirklen køres efter den sociokratiske mødeproces, hvor beslutninger træffes gennem samtykke.

**Samtykkebeslutninger** er beslutninger, som den enkelte deltager måske ikke personligt foretrækker men kan acceptere. En samtykkebeslutning er inden for alles tolerancezone, men måske uden for den enkeltes præference.

En deltager kan kun gøre **indsigelse**, hvis et forslag vil skade eller hæmme cirkelns formål eller evne til at udføre sine opgaver.

Indsigelser håndteres altid ud fra spørgsmålet: "Hvordan kan forslaget gøres sikkert nok uden at hindre processen eller stoppe os i at bevæge os frem?" Med andre ord: Undgå analyse-paralyse, spådomme om fremtiden og dvælen ved erfaringer.

## Konsensus

"Er du enig?"

Fokus på personlige præferencer for cirkelmedlemmer

## Modsat

## Samtykke

"Har du en indsigelse?"

Fokus på det alle kan arbejde med uden indsigelser

# Steps i mødeprocessen

## Opstart

### 1. Check-ind

- "Hvordan har du det?"
- "Hvad forhindrer mig i at være helt tilstede og nærværende lige nu?"
- "Hvad er mine forventninger til mødet?"

### 2. Administration og logistik

- Deltagelse: Hvem er tilstede og hvem er forhindret?
- Roller: Hvem er facilitator/sekretær/leder?
- Mødevarighed: Hvor lang tid varer mødet, og hvem skal gå tidligere?
- Seneste referat: Er seneste referat blevet godkendt?
- Information: Er der informationer der skal deles inden vi tager fat i dagsordenen?
- Næste aftale: Hvornår er næste møde?

### 3. Opbygning af dagsordenen

- Se på punkter der blev sendt ud inden
- Hvad taler vi om, og i hvor lang tid?
- Samtykke til dagsordenen (ingen indsigelser?)

1

## Indhold

### 4. Proces for behandling af dagsordenspunkter

#### a. Hvilken type dagsordenspunkt?

##### Til orientering

- Deling af information
- Afklarende spørgsmålsrunde

##### Til drøftelse

- Præsenter problemstillingen
- Afklarende spørgsmålsrunde
- Reaktionsrunde: "Hvad tænker eller synes du?"
- Input-runde: "Hvad kan der gøres?"

##### Til beslutning

Se "Beslutningsproces" på næste side

#### b. Forslagsstiller fortæller hvad han/hun har brug for

### 5. Opdatér backlog løbende

- Luk behandlede punkter
- Tilføj nye emner/punkter til næste dagsorden

2

## Afrunding

### 6. Opsummering af evt. beslutninger og dokumentation af disse

### 7. Check-out: feedback om mødet

- "Hvad synes jeg om fremdrift, beslutninger og mangler der noget?"
- "Hvad fungerede under mødet, og hvad gjorde ikke?"
- "Hvordan har jeg det, og hvad synes jeg?"

3

# Behandling af dagsordenpunkter

## Hvad har ejer af dagsordenspunktet brug for?

Afklar først, hvilken type punkt er der tale om:

- I. Til orientering: Hvis det handler om at dele information
  - II. Input/feedback/drøftelse: Hvis det handler om at få input til eller feedback på et konkret forslag eller i forhold til en konkret problemstilling.
  - III. Beslutning/næste handling: Hvis det handler om at træffe beslutning om et konkret forslag
- a. Alle dagsordenpunkter behandles i runder, hvor alle mødedeltagere får mulighed for at stille spørgsmål, komme med en reaktion eller en indsigelse uden at blive afbrudt. Hvilken fremgangsmåde der vælges for det enkelte dagsordenpunkt afhænger af typen af dagsordenpunkt. De tre forskellige fremgangsmåder fremgår af næste slide.

Når indholdet af dagsordenen skal behandles, skal det afklares hvilken 'type' dagsordenpunkterne er: Om de er til orientering, til drøftelse eller til behandling. Der følges en forskellig proces alt efter hvilken type dagsordenpunkt det er. Det er forslagsstiller, som definerer, hvilken type det enkelte dagsordenpunkt er, og forslagsstiller indleder punktet med at fortælle, hvad vedkommende har brug for.

# Steps i behandling af et punkt på dagsordenen

Behandling af et punkt afhænger af, om det er et orienteringspunkt, drøftelsepunkt eller beslutningspunkt:

## I: Til orientering:

- a. Afklarende spørgsmålsrunde. Ejer af dagsordenspunktet besvarer et spørgsmål ad gangen.

## II: Til drøftelse:

- a. Præsentation af problemstilling/forslag ved ejer af dagsordenspunktet .
- b. Afklarende spørgsmålsrunde
- c. Reaktionsrunde: Hvad tænker eller synes du? OG/ELLER
- d. Ide-runde: Hvad kan der gøres?
- e. Se slide 43 for alternative faciliteringsgreb til at få input/feedback/drøftelse.

## III: Til beslutning:

- a. Præsentation af problemstilling og beslutningsforslag ved forslagsstiller
- b. Afklarende spørgsmålsrunde
- c. Hurtige reaktioner: Alle deler deres umiddelbare følelser, tanker og refleksioner uden at kommentere på andres reaktioner.
- d. Justering af forslag: Giver spørgsmål eller refleksioner anledning til at ændre, justere eller frafalde forslaget?
- e. Samtykke:
  - Er der nogen indsigelser til forslaget?
  - Ved indsigelser registreres disse en ad gangen og bearbejdes derefter en ad gangen (se hvordan på næste slide).

# Sådan håndteres en indsigelse

Et cirkelmedlem kan – og skal! - gøre indsigelse mod en beslutning, hvis et forslag vil skade eller hæmme cirkelns formål.

En beslutning er først truffet, når der ikke er flere indsigelser.

Indsigelser håndteres altid ud fra spørgsmålet:

*“Hvordan kan forslaget gøres sikkert nok uden at hindre processen eller stoppe os i at bevæge os frem?”*

## Hvordan håndteres indsigelser?

### Forsøg på forståelse

- Er bekymringen en personlig præference, eller en bekymring rettet mod cirkelns formål, eller dens måde at arbejde hen imod sit formål?
- Hvad er forhindringen, og hvordan ser du at forslaget hæmmer cirkelns formål?

### Reformulering af forslaget

- Revidere indholdet: Hvad kan vi forandre eller tilføje for at forbedre forslaget?
- Kortere tidshorisont for forslaget: Hvor lang tid kan vi prøve dette?
- Måle effekten af forslaget og bekymringen: hvordan kan vi måle dette, og hvor lang tid skal vi bruge?

### Henvise eller bringe forslaget til en anden cirkel

- Hjælpecirkel: Kan vi lave en hurtigt arbejdende cirkel som kan komme med et forslag?
- Bredere cirkel: Bør vi bringe forslaget til en anden cirkel for hjælp og input?
- Forslagsstiller: Bede forslagsstiller om at lave et revideret forslag med rettelser.

# Afrunding af mødet, opsummering og dokumentation

Undervejs på mødet og efter mødet opdaterer sekretæren backloggen, og nye punkter tilføjes til næste dagsorden.

Sekretær/Faciliator opsummerer de beslutninger, der er truffet på mødet.

Herefter tjekkes der ud:

## Tjek ud – feedback om mødet

- Hvad synes jeg om fremdrift, beslutninger og mangler der noget?
- Hvad fungerede under mødet, og hvad gjorde ikke?
- Hvordan har jeg det, og hvad synes jeg?



**BØRNS  
VILKÅR**

SAMMEN STOPPER VI SVIGT

# Øvrige processer på et cirkelmøde



**Sammen stopper vi svigt**



# Udformning af forslag – to slags forslag med forskellige processer

Forslag og ideer, som bringes op i en cirkel, er svar på en tension/spænding, en problemstilling eller en udfordring. De fleste forslag lægger op til mindre og overskuelige justeringer og prioriteringer, som er sikre nok at prøve af. Disse behandles derfor i den almindelige mødeproces, hvor de fx gives en prøvetid, hvorefter man vurderer effekten.

## **Forslag til politikker mv. – på længere sigt – behandles i en særskilt mødeproces:**

Når der er tale om forslag, som har mere vidt- og langtrækkende konsekvenser og betydning for mange parter, som fx definitionen af en politik for et område, så er udformningen af forslaget ofte en længere arbejdsproces, som vil forløbe over flere møder. I disse tilfælde benyttes den proces, som skitseres på de følgende slides.

# Udformning af et forslag - FORSTÅ

## 1. Undersøg konteksten

- a. Få input for alle, der bliver berørt eller er involveret
- b. Opklarende spørgsmålsrunde: Beskriv spændingen

## 2. Undersøg de underliggende behov

- a. Inviter til fortolkning: Hvad tror du, det i virkeligheden drejer sig om?
- b. En runde hvor alle gætter og fortolker
- c. Skriv nøgleord ned synlig for alle

## 3. Opsummer og beskriv

- a. Skriv ned, hvad problemstillingen er og de underliggende behov
- b. Ved komplekse problemstillinger: Verificer dem ved at bruge en udefra
- c. Samtykke til beskrivelsen

# Udformning af et forslag – UNDERSØG

## 1. Forstå scopet for forslaget ved at samle dimensioner

- a. Hvilke spørgsmål skal forslaget kunne svare på? Kør "popcorn"-metode (se slide 44 - mødedeltagerne kommer med input, når en ide popper op – der køres altså ikke i runder).
- b. Skriv alle dimensioner ned synligt for alle. Dimensioner skal være udsagn eller spørgsmål – aldrig meninger og påstande
- c. Samtykke til dimensionerne.

## 2. Ide-generering

- a. Hvilke løsningsmuligheder er der? Kør som brainstorm (se side 44)
- b. Skriv ide-fragmenterne ned synligt for alle og tæt på dimensionslisten (ingen kobling til dimensionslisten endnu)

## 3. Skab forslaget ved at samle ideerne

- a. Vær kun få personer til denne del
- b. Isolér de ideer, der er modstridende
- c. Registrer de ideer, der er – prøv ikke at løse dem
- d. Mangler der information? Indsaml den først
- e. Reaktionsrunde på de modsigende ideer
- f. Den, der har ansvaret for forslaget, tager en beslutning og skriver løsningsforslaget ned i sin helhed

# Udformning af et forslag – BESLUT

## 1. Forbered beslutningen

- a. Alle i cirklen skal forstå forslaget, som det er formuleret
- b. Forslaget skal være tilgængeligt inden beslutningsmødet
- c. Spørgsmålsrunde: "Hvad har du brug for for at forstå forslaget?"

## 2. Hurtig reaktionsrunde

- a. Runde: Hvad synes du?
- b. Runde: Er forslaget klar til beslutningstagen?
- c. Er der noget, der skal siges inden vi træffer beslutning?

## 3. Time-out

- a. Lad det synke og tænk i stilhed
- b. Hvis der er ændringsforslag, så beslutter facilitator/forslagsstiller, hvad der skal gøres ved dem.

## 4. Beslut

- a. Genfremsæt forslaget
- b. Har du indvendinger/indsigelse?
- c. Registrer og behandl indsigelser i henhold til indsigelsesprocessen på slide 37

# TIPS til facilitatoren: Alternativer til runden

## - når der er brug for input/feedback/drøftelse

<b>Popcorn</b>	For at skabe variation i mødet kan runderne brydes af popcorn-stil, hvor deltagerne stiller spørgsmål eller kommer med reaktioner som popcorn, der popper, dvs. den der har noget at sige "popper". Vær opmærksom på med denne øvelse, at det typisk er dem, der taler mens de tænker, der vil poppe, hvorimod dem der har brug for at tænke før de taler bedre tilgodeses i almindelige runder eller nogle af de andre øvelser.
<b>Individuel refleksion</b>	Hver deltager får lidt tid for sig selv til at notere tanker, refleksioner eller ideer ned.
<b>Samtale med sidemand/i lille gruppe (3-6)</b>	Gruppen deles op i mindre grupper, eller deltagerne bedes om at tale med deres sidemand i et afgrænset tidsrum.
<b>Produktion i grupper</b>	Når deltagerne skal komme med mange bud på et givent emne eller skal producere input til en fælles beslutning. Grupperne kan arbejde og afrapportere på fx flipovers, papkort eller fortrykte skabeloner.
<b>Stående dialoger</b>	Virker særlig godt, hvis man vil skabe variation og tempo i mødet. Man kan fx hænge flaps i fire hjørner af lokalet med refleksionsspørgsmål og bede deltagerne udfylde flippene i små grupper, rokere efter nogle minutter og arbejde videre på den foregående gruppes flip. En anden mulighed er at bede deltagerne om, enten i grupper eller enkeltvis, at producere en række papkort eller post-its med svar på enten nogle spørgsmål eller som led i at generere nye ideer til en give løsning.
<b>Brainstorm</b>	Hvis man har brug for input i forhold til løsning af et problem kan brainstorm være en god metode til at generere ideer. Metoden kan tage mange former, og den kan laves i plenum eller i mindre grupper, men grundlæggende handler det om, at alle deltagere får mulighed for at komme med deres ideer, og at man kan bygge videre på hinandens ideer. Det kan være en fordel at styre en brainstorm-øvelsen med et eller flere skarpe spørgsmål, som kan være med til at målrette de ideer, der kommer. Kør flere korte runder i stedet for en enkel lang.  Regler i brainstorm: Ingen feedback og ingen diskussion eller overtalelsestaler

# Dagsorden, referat og tensionliste

- Det er facilitatoren, der er ansvarlig for at lave **dagsorden** til cirkelmøder.
- Dagsordenen sammensættes bl.a. på baggrund af cirkelns **tensionsliste**, som hele cirklen er ansvarlig for at holde opdateret med nye tensions.
- Det er sekretæren, der er ansvarlig for at dokumentere cirkelns arbejde i et **referat**.
- Det er op til den enkelte cirkel at beslutte, hvilke digitale redskaber der bruges til at holde styr på dagsorden, referat og tensionliste, men det kan anbefales at bruge værktøjet **Planner**. Cirklen kan løbende oprette nye tensions i planner og facilitator kan nemt flytte tensions ind som punkter i en dagsorden. Derudover gør planner det nemt at flytte rundt på dagsordenens punkter på mødet.
- Der er forskellige erfaringer med at bruge Planner til **referatskrivning**. Nogen oplever det som effektivt at skrive referatet direkte ind i dagsordenen på mødet i planner. Andre vil hellere skrive referatet i et word-dokument ved siden af, så pointer og beslutninger fra mødet, står samlet i et dokument i stedet for under de forskellige punkter i planner. Hver cirkel må gøre sig erfaring med, hvad der virker bedst for dem.

# Processer, vi endnu ikke har defineret og/eller implementeret

- Rådføringsprocessen
- Politik-begrebet i cirklerne.
- Proces for videndeling og samarbejde mellem cirkler
- Arbejdsgange for at sikre transparens – hvordan sikres transparens i måden vi organiserer opgaverne, og hvilke beslutningsprocesserne, der gælder for hvilke opgaver
- Feedbackprocesser
- Redskaber til konflikthåndtering
- Struktur for arbejdet med tensions
- Proces for nominering af roller