

Een update voor je organisatie?!

JOUW ROL, JOUW VERANTWOORDELIJKHEID, JOUW BESLISSING

Een nieuw besturingssysteem voor je organisatie, dat georganiseerd is rondom werk, niet om mensen. Zo wordt de organisatiestructuur Holacracy door aanhangers wereldwijd omschreven. Ontwerpbedrijf Concept7 en opleidingenvergelijker Springest voerden de organisatiestructuur de afgelopen jaren door. Hoe vergaat het ze en welke bugs kent het model?

Rond 09:40 uur druppelen enkele medewerkers van Springest binnen voor een van de wekelijkse *tactical meetings*. In de ruimte, met maar weinig licht, rust een ovale stafel op vier bierkratjes en klinkt het geruis van een ventilator. Aan één van de wanden hangt een A4'tje en pronkt Eric Cartman, een personage uit de animatieserie South Park, met de tekst 'You will respect my authority'. De autoriteit of macht ligt bij Holacracy niet bij de managers. De macht is verdeeld onder alle medewerkers, die geen functies maar meerdere rollen vervullen. Elk team, in Holacracy ook wel cirkel genoemd, vergadert wekelijks. Als de vergadering start geeft iedereen kort aan hoe het met hem of haar gaat, worden de cijfers van afge-

lopen week kort besproken en geeft iedereen vanuit zijn rol een update van de lopende projecten. De vergadering kent geen voorzitter, maar een *facilitator* die optreedt als een soort scheidsrechter. Dat is nodig, want even brainstormen is er tijdens de vergadering niet bij. Nadat de verschillende agendapunten zijn behandeld, is de vraag aan iedere medewerker: 'Ervaar je nog spanningen?'. Zo ja, dan is de vraag direct: 'Wat heb je nodig?' en worden concrete acties geformuleerd. Door de strakke vergaderstructuur verloopt de vergadering razendsnel. Vijftig minuten later zijn er 32 agendapunten behandeld.

Niet een vergadertechniek

Holacracy zou je tekort doen als je het alleen zou omschrijven als een vergadertechniek. Het model, dat is

ontwikkeld door de Amerikaan Brian Robertson, biedt een set regels om alle medewerkers beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid te geven in hun eigen rol. Waar het binnen sommige bedrijven volledig onduidelijk is wat een medewerker met een ingewikkelde functienaam uitvoert, is de hoeveelheid werk en het soort werk dat verzet wordt binnen Holacracy volledig transparant. 'Dat maakt het heel efficiënt, maar ook confronterend,' zegt Diederick Janse, die als Holacracy-coach van Energized.org zowel Springest als Concept7 begeleidt. 'Als je niet weet waar je mee bezig bent of als er even niet zoveel werk uit je handen komt, kan je je niet meer verschuilen voor je collega's. Holacracy is eigenlijk organiseren voor volwassenen. Maar het vraagt veel van mensen. Je moet nadenken



Vergaderverklaring

over je eigen werk en zelf prioriteiten stellen. Het is niet zo dat iedereen dat vanzelf kan.'

Volgens Janse bestaan veel misvattingen over Holacracy. 'Sommige mensen hebben het idee dat er een grote chaos ontstaat wanneer je managers eruit gooit, een consensusmodel waarin iedereen overal maar over mee kan beslissen. Maar het tegenovergestelde is waar. Holacracy kent juist veel meer discipline dan we gewend zijn. De macht ligt niet meer bij een kleine groep, maar is gedistribueerd. Beslissingen worden daardoor veel sneller genomen en door de mensen die over de meeste kennis beschikken.'

Gedrag afderen

Ontwerpbedrijf Concept7 startte in mei 2014 met Holacracy. Eerder experimenteerde het bedrijf met zelfsturende teams. Maar door een gebrek aan structuur en begeleiding tijdens de eerste maanden liep dat op niks uit en besloten de oprichters Holacracy in te voeren. 'We wilden een flexibeler organisatie worden, waar beslissingen snel konden worden genomen. Voorheen werd er binnen onze organisatie veel vergaderd en waren we een beetje een consensusclub. Bij consensus vragen we aan iedereen of hij het ermee eens is. Dit kan ervoor zorgen dat voorstellen minder snel door de organisatie worden doorgevoerd. Dat moeten we nu afderen. Nu vragen we: 'Heb je bezwaar en kunnen we het probe-

ren?'. Dat verhoogt de drempel om een voorstel af te schieten, waardoor we sneller beslissingen kunnen nemen en doorvoeren', vertelt Stefan Wobben, medeoprichter van Concept7. De basisregels van Holacracy zijn vastgelegd in de 'constitutie', die Wobben en zijn medeoprichters bij de invoering moesten ondertekenen. Daarmee verdeelden zij hun macht over alle medewerkers. 'Ik ervoer dat als heel bevrijdend. Je draagt niet de hele last van de organisatie op je schouders en je kan iedereen aanspreken op de verantwoordelijkheden die bij zijn rollen horen.'

Waar in de meeste bedrijven de functies en teams niet vaak worden aangepast, krijgen rollen en cirkels binnen Holacracy maandelijks een update. Dit gebeurt tijdens zogeheten 'Governance meetings'. Zo kunnen rollen aangepast of gecreëerd worden als er werkzaamheden zijn die nog niet expliciet bij een rol horen, vertelt Wobben. 'Functie-inhoud wordt meestal niet in detail vastgelegd, maar met rollen in Holacracy gebeurt dat wel. Bij ons vielen de taken die normaal worden uitgevoerd door een projectmanager niet onder een rol. Daarom hebben we rol van project-eigenaar gecreëerd en daar een vacature voor opengesteld. Dat is de flexibiliteit die je hebt binnen Holacracy'.

Niet voor iedereen

Holacracy wordt wereldwijd door een paar honderd organisaties gebruikt,

veelal in het midden- en kleinbedrijf. Logisch, volgens Holacracy-coach Janse. 'Je ziet dat kleine, digitaal georiënteerde bedrijven het veel sneller oppakken. Ik heb ook wel experimenten gedaan binnen teams van grotere Nederlandse organisaties. Maar die organisaties hebben vaak veel managementlagen. Waar moet je dan beginnen? Dan is het invoeren van Holacracy een hele ingrijpende operatie.'

Een voorbeeld van een grote organisatie die wel met Holacracy startte is de Amerikaanse webshop Zappos (ongeveer 1500 medewerkers). In 2013 besloot het bedrijf te gaan experimenteren met Holacracy. Begin dit jaar stuurde CEO Tony Hsieh een memo aan het hele personeel waarin hij schrijft dat het invoeren van de nieuwe organisatiestructuur niet snel genoeg gaat. Om het proces te versnellen biedt het bedrijf medewerkers die Holacracy niet zien zitten een kans om te vertrekken met een riant vertrekpremie. 14 procent van de medewerkers (ca. 210 van de 1500 werknemers) besloot om het bedrijf te verlaten.

Niet zo gek vindt Ruben Timmerman, die met Springest als eerste in Nederland besloot Holacracy in te voeren. 'Bij ons is een vergelijkbaar percentage medewerkers vertrokken. Holacracy is gewoon niet voor iedereen weggelegd en dan is het heel gezond als er een paar mensen vertrekken. Echte *people managers*, die graag de lijntjes uitzetten, passen gewoon niet binnen dit systeem en dat wordt heel snel zichtbaar.'

Volgens Janse is het te vroeg om te beoordelen of de organisatiestructuur een succes is bij Zappos. '86 procent van het personeel is gebleven, dus wat mij betreft is het glas halfvol. Ik vind het een moedige stap om mensen te vragen om ontslag te nemen als het ze niet ligt. Mensen die hun creativiteit en ondernemerschap kwijt willen, voelen zich goed bij Holacracy. Maar het systeem vraagt wel om hele bewuste keuzes. Wat doe ik met mijn tijd om de missie van de cirkel en het bedrijf als geheel te verwezenlijken? De focus ligt op de *purpose* van de organisatie, dat maakt Holacracy zo'n interessant en effectief model.' ◀