

# Ontwikkelpad voor zelforganisatie

## Voor organisaties die werken met Holacracy

<b>Niveau 1</b> Zelforganisatie wordt ondermijnd.	<b>Niveau 2</b> Zelforganisatie stabiliseert.	<b>Niveau 3</b> Zelforganisaties verdiept.	<b>Niveau 4</b> Zelforganisatie in continue evolutie.
--	--	---	--

▼ **Type besturingssysteem**

Het autoriteitsmodel dat in de huidige situatie van kracht is.



▼ **Toepassingen binnen het systeem**

**LEAD LINKS**



Lead Links gedragen zich nog als managers en leiderschap ziet er nog uit als een hiërarchische piramide. Macht ligt impliciet bij de Lead Link rol en de Lead Links gedragen zich ook zo.

Lead Links begrijpen het verschil tussen een Lead Link en een manager. Ze vermijden het impliciete gebruik van macht buiten de expliciete autoriteit die de Lead Link rol en andere door hen vervulde rollen hebben.

Er zijn beperkingen aan de autoriteit van de Lead Link rol vastgelegd in een rolverleg, of bepaalde autoriteiten van de Lead Link rol zijn expliciet gedistribueerd aan andere rollen in een rolverleg.

De organisatie heeft processen die een groot gedeelte van de Lead Link autoriteiten ervangen middels effectief gedistribueerde, peer-to-peer methoden, welke transparant zijn vastgelegd in governance.

**WERKOVERLEG**



De cirkel ondergaat het werkoverleg op een mechanische manier. Andere operationele overleggen lijken nog erg op de situatie vóór Holacracy, en de cirkelstructuur wordt nog genegeerd.

De werkoverleggen vinden regelmatig plaats in een soepele en snelle flow, ze blijven spanningsgedreven en de uitkomsten zijn heldere acties. Het werkoverleg heeft ander operationeel overleg vervangen.

Facilitators verstevigen regelmatig het rolbewustzijn in werkoverleggen. Het team spreekt in termen van rollen, en rolbeschrijvingen worden regelmatig bekeken om helderheid te verkrijgen over verwachtingen en autoriteit.

Werkoverleg wordt alleen nog als vangnet gebruikt. De meeste operationele zaken worden buiten de overleggen afgehandeld, of wanneer nodig tijdens speciale ad-hoc overleggen.

**ROLOVERLEG**



De cirkel ondergaat het rolverleg op een mechanische manier. Er zijn weinig agendapunten en de punten die er zijn gaan meestal over het scheppen van helderheid over rollen (het beschrijven van de huidige situatie). Het rolverleg is sterk afhankelijk van de Facilitator om het proces te begeleiden.

Er zijn vaker agendapunten die iets veranderen of toevoegen, in plaats van alleen het beschrijven van de huidige situatie. Deelnemers zijn meer actief betrokken in het proces en verzetten zich niet.

Voorstellen worden complexer (bestaande uit meerdere onderdelen, gebruik van domeinen, etc.). Governance vindt ook buiten rolverleg plaats. Het team is redelijk zelfvoorzienend in het gebruik van het proces.

Sommige voorstellen doen een poging tot aanzienlijke wijzigingen, zelfs ook met betrekking tot de structuur van de cirkel en diepgewortelde veronderstellingen over hoe het werk zou moeten worden georganiseerd worden op de proef gesteld.

**PROJECTMANAGEMENT**



Project management gebeurt op basis voorspellen en controleren (zoals de watervalmethode of Gantt charts). De project manager probeert zo weinig mogelijk van het plan af te wijken.

Het projectplan betreft alle stakeholders en houdt rekening met het onbekende (denk aan prototyping en testrondes, planning voor onvoorziene gebeurtenissen, parallel tracking etc.).

De projecteigenaar houdt zich duidelijk aan de project intentie in plaats van aan specifieke gedetailleerde stappen. Meerdere project management tools worden gebruikt om actie te coördineren.

Radicaal vereenvoudigd projectmanagement op basis van transparante informatie en voortdurende prioritering. Complexe management tools zijn zelden nodig.

**FUNCTIETITELS**



Functietitels worden simpelweg vertaald naar rollenamen. De Lead Link rol wordt geïnterpreteerd als 'beter' of meer prestigieus en er wordt vaak gedacht dat de Lead Link rol een fulltime baan is.

Functietitels en rollenamen bestaan naast elkaar als parallelle systemen. Mensen hebben vele rollen. Functietitels zijn vaak onderdeel van een impliciete schaduw machtsstructuur. Er heerst een gevoel van het 'leven in twee werelden'.

Intern worden functietitels nauwelijks gebruikt (mogelijk extern nog wel) of er wordt nauwelijks op gefocust. Mensen begrijpen dat de Lead Link rol een gewone rol net als andere rollen is en dat het geen fulltime job is.

De afwezigheid van hiërarchie in functietitels zorgt ervoor dat mensen een diepere betekenis van identiteit en groeipad vinden. Flexibele rolbeschrijvingen stimuleren ontwikkeling en innovatie.

**BESLUITVORMING EN ONDERNEMERSCHAP**



Rolvervullers negeren governance grotendeels en wenden zich tot de vermeende leider of de voormalige manager als het gaat om belangrijke beslissingen of acties.

Rolvervullers zoeken bij de meeste belangrijke beslissingen overeenstemming tussen hun expliciete autoriteit en de oude culturele normen door consensus of goedkeuring te zoeken.

Rolvervullers experimenteren met het maken van besluiten op basis van de autoriteit die hen is verleend door governance en de Holacracy grondwet, zonder consensus te zoeken of zelfs zonder veel input te vragen.

Rolvervullers vertonen eigenaarschap en ondernemerschap met betrekking tot de autoriteit die hen verleend is, maar ze zoeken ook op een gepaste en natuurlijke manier input. Het ontstaan van spanning wordt niet gezien als iets dat moet worden vermeden en 'individuele actie' wordt geaccepteerd.

**BUDGETTEN**



De Lead Link van de breedste cirkel heeft de meeste autoriteit met betrekking tot het uitgeven van geld. De rol keurt op individuele basis verzoeken tot uitgaven goed of af of maakt ad hoc beslissingen om de sub-cirkels een budget toe te kennen.

Er wordt een transparant proces gebruikt om budgetten toe te kennen aan rollen, cirkels of grote projecten. De Lead Link heeft nog steeds een veto autoriteit bij de meeste beslissingen waarbij geld wordt uitgegeven.

Het proces voor het toekennen van budgetten is gebaseerd op de input van meerdere partijen in plaats van alleen op basis van de input van de Lead Links en bevat gezamenlijke mechanismen om te voorkomen dat iemand het toekennen of terugtrekken van budgetten domineert.

Budget toekenningen of autorisaties van uitgaven ontstaan uit een complex proces dat fungeert als een interne markt, met ingebouwde feedback mechanismen om de uitgaven automatisch af te stemmen met datgene wat het beste is voor klanten en voor de purpose.

**INFORMATIESTROMEN**



Informatie wordt gedeeld op een need-to-know basis en/ of de informatiestroom is hapsnap met veel e-mails, cc's en overleggen waar iedereen aanwezig is.

Het uitwisselen van informatie buiten de overleggen gebeurt meestal via e-mail van en aan rollen. Informele real time informatieuitwisseling vindt lukraak plaats, maar is niet goed ondersteund.

Informele informatie-uitwisseling wordt gestimuleerd door middel van sociale momenten, werkplekken en platforms die 'spontane korte ontmoetingen' stimuleren. Informatie wordt steeds transparanter.

De meeste informatie is real-time beschikbaar voor iedereen. De meeste e-mails zijn vervangen door transparante tools voor samenwerking.

**ROLTOEWIJZING**



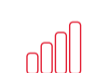
De organisatie gebruikt de standaardinstelling van Holacracy: rollen worden toegewezen aan mensen door de Lead Links.

Rollen worden toegewezen door Lead Links, maar er zijn bruikbare systemen en/of processen ter ondersteuning van het vinden van mensen en het wisselen van rollen. Er begint een marktplaats voor rollen te ontstaan.

Governance voegt wederzijdse controle en evenwicht toe aan de macht van de Lead Link om mensen aan rollen toe te wijzen of uit rollen te verwijderen (bijvoorbeeld restricties op het verwijderen van een persoon uit een rol of het opstellen van meer transparante criteria voor de keuze om een rol toe te wijzen aan een persoon).

De autoriteit van de Lead Links om rollen toe te wijzen aan mensen is vervangen door een effectief, gedistribueerd, peer-to-peer proces om de juiste mensen in de juiste rollen te krijgen en om ze weer te verwijderen uit rollen als dat nodig is, dit alles is vastgelegd in governance.

**PERFORMANCE MANAGEMENT**



Het systeem is gericht op individuele prestaties. Er zijn formele beoordelingen waarin Lead Links prestaties beoordelen, net als een manager, vaak met het geven van scores. De feedback cyclus is nog direct gekoppeld aan de beoordeling van de salarissen.

Formele beoordelingen kunnen nog steeds bestaan, maar zijn veel minder belangrijk geworden in relatie tot salariswijzigingen. Er wordt regelmatige feedback gegeven door de Lead Link, waarmee invulling wordt gegeven aan de verantwoordelijkheid van de Lead Link 'het geven van feedback om de geschiktheid voor de rol te verbeteren'.

Voortdurende peer-to-peer feedback wordt aangemoedigd in de cultuur en ondersteund door een proces of systeem, puur omwille van het leren en zonder een directe koppeling naar salarissen. Reflectie op teamniveau ten behoeve van zelfverbetering is gebruikelijk.

Feedback wordt eenvoudig, vrij en vaak gegeven. Peer-to-peer feedback wordt gezien als feedback voor 'klanten' (intern en extern). Meerdere feedback-processen en -kanalen zijn beschikbaar voor verschillende individuele voorkeuren en behoeften.

**SALARISSEN**



Lead links hebben impliciet de autoriteit om salarissen vast te stellen, meestal binnen een aantal algemene systemen of processen. Individuele prestatieprikkels zijn vaak aanwezig.

De autoriteit om iemands salaris te bepalen ligt expliciet bij een rol die hiervoor gemaakt is via het governance-proces (ook als dezelfde persoon die de Lead Link rol vervult deze rol ook vervult gebeurt dit expliciet vanuit die rol). Er zijn verantwoordelijkheden of processen die ervoor zorgen dat er feedback bij anderen wordt verzameld voor het maken van beslissingen met betrekking tot salaris.

De autoriteit om iemands salaris te bepalen ligt bij een groep van mensen in een of meerdere rollen. Het proces en de autoriteit voor salariëring is transparant belegd in governance. Er bestaan geen individuele prestatieprikkels (hoewel team-gebaseerde winstdeling of aandelenopties mogelijk zijn).

Salariëring komt voort uit een peer-to-peer of markt-gebaseerd proces of iets wat daarop lijkt, zonder een eenvoudig te identificeren besluit over salarissen van anderen door een groep (bijvoorbeeld het Uber-achtige vergoedingen-systeem van Zappos voor het werken in shifts of de badge-based compensation app van HolacracyOne).

**ONTSLAG**



Lead Links hebben over het algemeen de autoriteit om mensen te ontslaan alsof ze nog managers zijn, meestal binnen een aantal algemene systemen of processen die gedefinieerd zijn door een HR-functie.

De autoriteit om mensen te ontslaan ligt expliciet bij een rol die hiervoor gemaakt is via het governance-proces (ook als dezelfde persoon die de Lead Link rol vervult deze rol ook vervult gebeurt dit expliciet vanuit die rol). Er zijn verantwoordelijkheden of processen die ervoor zorgen dat er feedback bij anderen wordt verzameld voordat iemand kan worden ontslagen.

De autoriteit om mensen te ontslaan ligt bij een groep van mensen die vanuit een of meerdere rollen handelen (bijvoorbeeld Holacracy One's 'Tenured Partners'), transparant gedefinieerd in governance. Er is een helder proces vastgelegd en er is sprake van een sterke gezamenlijke balans en controle.

Ontslagen ontstaan als een mogelijk resultaat van een peer-to-peer of markt-gebaseerd proces om de geschiktheid te toetsen, welke in veel gevallen vooraf voldoende signalering van mogelijke problemen biedt. In de praktijk zijn ontslagen zeldzaam.

**AANNAME**



Gesprekken worden gevoerd door getraind HR personeel. De focus ligt op de ervaring uit het verleden en de match met de functieomschrijving.

Het proces van werven en aannemen is gedistribueerd aan een rol en vastgelegd in governance. Het aanname proces draait om traditionele cv's en gesprekken.

Het aannemen van mensen wordt in gang gezet door een rol na het integreren van behoeften van anderen. Aannemen van mensen wordt gezien als 'het toevoegen van teamleden' en niet als 'het invullen van een open functie'. De screening gebeurt op basis van gesprekken met toekomstige collega's of andere praktische methoden.

De trigger om mensen aan te nemen wordt gedreven door een proces of formule dat behoeften door de organisatie heen integreert. Er wordt gebruik gemaakt van een screening-proces dat uniek en op maat is en deze blijft zich mogelijk ontwikkelen. Het voelt als 'het zoeken naar business partners' in plaats van 'het aannemen van werknemers'.

**ONBOARDING EN TRAINING**



Er is geen inwerking of training met betrekking tot zelforganisatie of Holacracy.

Het inwerkproces bevat oriëntatie en/of training in het werken in een systeem van zelforganisatie (Holacracy). Aanvullende training en hulpmiddelen zijn regelmatig beschikbaar voor alle teamleden.

Een zelf gekozen mentor helpt bij het ontwikkelen van vaardigheden en kennis met betrekking tot het werken met spanningen, dit gaat langer door dan de eerste inwerking. Interne Holacracy coaches zijn direct beschikbaar en worden geraadpleegd.

De organisatie heeft haar eigen interne trainingsprogramma om Holacracy practitioners, facilitators en coaches te certificeren.

**FOCUS OP PURPOSE**



Er wordt verondersteld dat purpose te maken heeft met continuïteit en/ of winst. Er zijn geen expliciete purpose formuleringen of het zijn slechts tegeltjes aan de muur.

De purpose van de organisatie is helder en expliciet en dient als het ultieme doel in de dagelijkse praktijk. De purpose van veel cirkels en rollen zijn echter nog niet beschreven, en als ze bestaan dan wordt er niet veel aandacht aan gegeven of ze worden te weinig doorontwikkeld.

Er wordt bij het maken van beslissingen gebruik gemaakt van de purposes op rol-niveau en mensen voelen spanning als de purpose van een rol verouderd of niet beschreven is. De metrics van de organisatie weerspiegelen vele aspecten van de uitwerking van purpose, niet alleen op financieel vlak.

De purpose van de organisatie is duidelijk gedifferentieerd van de purpose van de sleutelfiguren en oprichters van de organisatie. Purpose heeft een enorme focus in de cultuur. Afstemming op purpose gebeurt overduidelijk en voortdurend, op alle vlakken.