

Holacratie in de praktijk van Duurzame
Toekomstige Winnaars

Een white paper

January 2022



Preface

De winnaars van de toekomst maken duurzaamheid productief voor de wereld en hun onderneming. Innovatie en creativiteit spelen daarin een cruciale rol. Dat vraagt om mensen die denken in termen van oplossingen, samenwerking, respect voor anderen en de wereld, dialoog, heelheid en talent. Zij creëren organisaties die ruimte bieden voor continue verbetering. Niet het weten, maar het luisteren staat er centraal. Dat komt tot uitdrukking in de organisatie van hun gedachten- en besluitvorming. Holacratie is een krachtige manier om daar invulling aan te geven. Snelgroeïende ondernemingen als autoproducent Lightyear, leer- en ontwikkelingsplatform Springest, hypotheekadviseur Viisi, of zonnepanelenproducent Enie.nl hebben ervaring met de uitgangspunten. De reacties zijn enthousiast, maar er zijn kanttekeningen. Dit white paper zet de belangrijkste argumenten op een rij hoe holacratie bijdraagt aan het succes van toekomstige winnaars en wat de schaduwkanten ervan zijn. Een ding staat vast: holacratie schept ruimte voor het individu om zich te ontplooien, relaties aan te gaan en bij te dragen aan het gemeenschappelijk succes. Het organiseert de medemenselijke verbinding zo dat elk individu vanuit eigen wil, kennis, ervaring en enthousiasme bijdraagt aan het doel van het eigen team en de onderneming.

Hallo ondernemer, manager, professional of medewerker,

Als je op je werk om je heen kijkt, zie je dan gedreven mensen die met veel enthousiasme werken aan een gemeenschappelijk doel? En hoe is het met jezelf gesteld? Altijd goede zin en motivatie voor de gemene zaak? Als dat zo is dan ben je gezegend. Maar weet je ook wat de anderen drijft? Luister je naar hen en vormt je bedrijf een omgeving waar zij hun dromen, ideeën, waarden en ambities in praktijk kunnen brengen? Is het antwoord wederom bevestigend, dan doe jullie met elkaar iets heel goed. In dit white paper vind je dan mogelijk weinig nieuws. Overigens zouden we graag met je in contact komen om van jouw kennis en ervaring te leren.

Veel bedrijven zien graag dat medewerkers zich met enthousiasme inzetten voor het simultaan behartigen van het individueel en het collectief belang. Echter, ze weten niet altijd goed hoe dat voor elkaar te krijgen. In onze rijke praktijk komen wij regelmatig voorbeelden tegen van bedrijven waar we heel vrolijk van worden. Dit white paper is bedoeld voor bedrijven die graag een omgeving willen scheppen waarin medewerkers hun eigen behoeften en belangen optimaal weten te combineren met die van de onderneming. Het wil de lezer informeren over snelgroeïende startup en scaleup bedrijven die ervaring hebben met zelforganisatie – en in het bijzonder met holacratie. Deze vorm van organiseren geeft medewerkers ruimte om vanuit hun kennis, ervaring, ambities en levensdoel zelfstandig, maar in teamverband, bij te dragen aan collectieve bedrijfsdoelen. Holacratie neemt medewerkers serieus, het biedt hun kansen en de mogelijkheid hun talent te tonen en te ontwikkelen. Dat klinkt als vrijheid, blijheid. Het tegendeel is waar. Zelforganisatie vraagt om structuur, discipline, goede argumenten en de bereidheid naar elkaar te luisteren. Dat resulteert veelal in gemotiveerde medewerkers, een effectieve en efficiënte organisatie en een bijdrage aan een doel dat groter is dan het individu, het team en de onderneming. Dat geldt zeker voor de toekomstige duurzame winnaars, waarvan er in dit white paper diverse de revue passeren. Mogelijk is het iets voor jouw onderneming. Na lezing van het paper weet je het.

Martijn van Rensch
Partner Deloitte Private
mvanrensch@deloitte.nl

Prof. Dr. Harry Hummels
Hoogleraar Maastricht University
h.hummels@maastrichtuniversity.nl

Table of contents

1. Introductie	1
2. Toekomstige winnaars	1
3. Holacratie	2
3.1. Opkomst en ontwikkeling van holacratie	2
3.2. De kenmerken van holacratie	3
3.2.1. Het doel van de onderneming	3
3.2.2. Operationele besluitvorming en het delen van informatie	4
3.2.3. Besluitvorming en het beginsel van consent	4
3.2.4. Rollen	4
3.2.5. Afstemming tussen cirkels	5
3.2.6. Overwegingen om bij stil te staan	5
3.3. Conclusie	7
4. Toekomstige duurzame winnaars met een holacratisch organisatie	7
4.1. Springest	8
4.2. Viisi	9
4.3. Enie.nl	10
4.4. bol.com	12
4.5. Lightyear	13
5. De lessen op een rijtje	14
5.1. Het organiseren van de upside	14
5.2. Rekening houden met de downsides	16
6. Conclusies	17
7. Auteurs	18

1. Introductie

"It is the long history of humankind that those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed."

Dit inzicht, dat veelal wordt toegeschreven aan Charles Darwin¹, verwijst naar de noodzaak van samenwerking voor overleving en succes in onze dynamische wereld. Dat geldt voor de samenleving als geheel, maar ook voor bedrijfsorganisaties. Sommige bedrijven beogen expliciet bij te dragen aan de instandhouding van de gemeenschap en van de planeet. Naast kleine, vaak innovatieve ondernemingen, worden ook grote bedrijven zich meer bewust van hun positieve en minder-positieve bijdragen aan een duurzame economie². Steeds vaker schenken ze aandacht aan uiteenlopende zaken als energietransitie, sociale inclusie van 'anderswerkenden'³, natuurbehoud, (bio)diversiteit, armoedebestrijding, toegankelijke gezondheidszorg, een regeneratieve samenleving, enzovoorts.

Dit white paper gaat in op de verwachte toekomstige winnaars onder de bedrijven die bijdragen aan een duurzame, inclusieve of rechtvaardige economie. Het paper beoogt de lezer op heldere en informatieve wijze mee te nemen in de wereld van bedrijven die bijdragen aan de duurzame samenleving van morgen. Wie zijn deze wegbereiders en wat maakt hen bijzonder? In dit rapport vragen wij aandacht voor holocratisch georganiseerde bedrijven. Holacratie schept een omgeving waarin de individuele ontwikkeling van medewerkers wordt gepaard aan het succes van de onderneming in een duurzame economie en samenleving.

Toekomstige winnaars zijn de vormgevers van de wereld van morgen, die de problemen van vandaag aanpakken.

Het white paper is als volgt opgebouwd. Allereerst omschrijven wij het begrip 'toekomstige winnaar' gevolgd door een beschrijving van de holocratische organisatie en besluitvorming. Vervolgens bespreken we vier wegbereiders. Hoe hebben zij hun besluitvorming

georganiseerd en hoe droeg deze besluitvorming bij aan hun succes? We sluiten af met een korte beschouwing over de waarde van de holacratie voor bedrijven die op economisch én maatschappelijk succes zijn gericht.

2. Toekomstige winnaars

Het is niet moeilijk vast te stellen dat Thuisbezorgd.nl, Mollie, Messagebird en Adyen zich in de voorbije jaren winnaars hebben getoond. Het zijn de Unicorns⁴ van het Nederlandse bedrijfsleven die in een zeer korte tijd enorm zijn gegroeid. Ze ontwikkelden zich in korte tijd van jonge, beloftevolle scaleups tot de sterspelers van hun industrie. Het bedrijfsmodel is schaalbaar en winstgevend, groeifinanciering is geen probleem en ze beschikken over een stabiele organisatie. Interessanter dan te kijken naar bedrijven die de top al hebben bereikt, is de vraag wie uit de vijver van de scaleups toekomstige winnaars gaan worden. Toekomstige winnaars zijn 'de vormgevers van de wereld van morgen die de problemen van vandaag aanpakken'⁵. In dit paper gaan we een stap verder. We kijken naar bedrijven die economisch succes verbinden met sociale, maatschappelijke en milieuverbeteringen die ten goede komen van de samenleving.

We spreken dan ook over toekomstige duurzame winnaars (TDW's) als een subcategorie van de totale groep aan toekomstige winnaars. Op bedrijfsmatige wijze vinden ze oplossingen binnen thema's zoals de energietransitie, duurzame mobiliteit, verantwoorde ecologische voeding en een hoogwaardige gezondheidszorg met toegang voor allen. Ze worden gevormd en geleid door gedreven, getalenteerde en ervaren mensen die een duurzame markttransformatie nastreven.

Onze maatschappelijke vraagstukken zijn hun bedrijfsuitdagingen.

De focus op markttransformatie vereist wel dat de scaleup over haar eigen grenzen heen kijkt in termen van samenwerking, doorlaatbare grenzen, netwerken en ecosystemen. Waar zijn synergiën, wat is het potentieel voor meervoudige waardecreatie en hoe zijn beide

¹ Volgens het Darwin Correspondence Project van Cambridge University is de attributie incorrect, al sluit het citaat nauw aan bij zijn werk. Zie <https://www.darwinproject.ac.uk/people/about-darwin/six-things-darwin-never-said#quote3>

² De wetenschap, zoals onder meer tot uitdrukking gebracht in het 6e IPCC-rapport, maakt zich geen zorgen over het voortbestaan van de aarde als zodanig. Die herstelt op termijn vanzelf, zij het met een aangepast natuurlijk evenwicht. De zorgen richten zich op het voortbestaan van de menselijke soort op aarde.

³ Met deze term verwijzen wij naar mensen die niet of op aangepaste wijze deelnemen aan het arbeidsproces. Soms betekent het dat sprake

is van aangepaste werkomstandigheden of een aangepaste arbeidsinhoud. In andere gevallen leidt het tot een alternatieve invulling van hun bestaan.

⁴ Investopedia omschrijft een Unicorn als onderneming (in particuliere handen) met een waarde van meer dan USD 1 miljard. Veelal opereren de ondernemingen in de technologiesector, maar noodzakelijk is dat niet. Een voorbeeld is CitizenM.

⁵ Deloitte Private, *Shaping the world of tomorrow*, Amsterdam, September 2020, p.2

hanteerbaar te realiseren? Concreet betekent dit dat toekomstige winnaars de volgende karakteristieken hebben:

- Relatief jonge, zelfstandige scaleups met een omzet van tenminste vijf miljoen euro
- Een jaarlijkse omzetgroei over de afgelopen drie jaar van tenminste twintig procent,
- Een solide financiële basis en ruime toegang tot investeerders
- Goede mogelijkheden voor opschaling en strategische samenwerking met corporates,
- Een vastgelegd streven naar maatschappelijke of milieuverbetering,
- Vastlegging en publicatie van meervoudige waardecreatie.

3. Holacratie

Plat gezegd is holacratie een vorm van organiseren zonder managers. Nauwkeuriger, het is een continu proces van organiseren dat uitgaat van de zelfstandigheid, de verantwoordelijkheid en de ambitie van medewerkers die in samenhang bijdragen aan een ‘geheel’. Dat ‘geheel’, aangeduid als een holon, kring, cirkel of cel, is vervolgens weer onderdeel van een groter ‘geheel’, zoals menselijke cellen onderdeel zijn van een lichaam. De holarchie ⁶ – een door Arthur Koestler geïntroduceerd begrip dat verwijst naar de verbinding tussen de holons – staat tegenover een hiërarchie. Het kent geen bovengeschiedte of ondergeschikte kringen, zoals een lichaam geen bovengeschiedte of ondergeschikte cellen kent. Het hogere niveau legt niet haar wil op aan een lager niveau. Refererend aan Koestler’s holarchie introduceerde Brian Robertson in 2007 het begrip ‘holacratie’ ⁷. De term verwijst naar een besturingsmodel dat geschikt is voor private en publieke organisaties, for-profit en not-for-profit. Dit white paper richt zich op for-profit organisaties.

Holacratie is een vorm van organiseren zonder managers.

Centraal in de holacratie staat de missie van het bedrijf. Om die missie effectief, efficiënt en enthousiast te kunnen realiseren vervullen medewerkers uiteenlopende rollen, waarbij ze hun op elkaar gerichte interactie vormgeven volgens vaste besturings- en besluitvormingsprocessen. Waar bureaucratische organisaties trachten met Newtoniaanse precisie voorspelbaarheid te scheppen in een veranderende wereld, daar trachten holacratische organisaties door organische en adaptieve systemen voorspelbaarheid te creëren en daarmee passende antwoorden te formuleren op de externe veranderingen ⁸. In deze sectie gaan wij nader in op enkele funderende kenmerken van het besturings- en besluitvormingsmodel. Voorafgaand aan de bespreking van de kenmerken staan we stil bij de ontwikkeling en opkomst van holacratie als een van de vormen van zelforganisatie.

3.1. Opkomst en ontwikkeling van holacratie

Holacratie is een vorm van zelforganisatie. Het biedt medewerkers ruimte invulling te geven aan hun eigen werk. De opkomst van zelforganisatie wordt getraceerd in de jaren vijftig van de 20^e eeuw. Medewerkers van het Tavistock Institute of Human Relations onderzochten de invloed van nieuwe technologie op de naoorlogse productie in de Engelse kolenmijnen. De onderzoekers stelden vast dat medewerkers die invloed hebben op het ontwerp van hun werkorganisatie en controle kunnen uitoefenen over het werk beter presteerden en tevredener waren over hun werk ⁹. Sindsdien zijn er diverse vormen van meer democratische organisatievormen opgekomen, meest recentelijk door voormalig McKinsey consultant Frederic Laloux (2014) in zijn *Reinventing Organizations*.

Een gedisciplineerde vorm van zelfsturing, toegepast op het hele bedrijf.

Centraal staat de grondwet die rechten verschaft aan de leden van de organisatie. Holacratie, aldus bedenker Brian Robertson (2007), is een uitwerking van de sociocratie die de Nederlander Gerard Endenburg in de jaren 60 ontwikkelde op basis van de Quaker filosofie ¹⁰.

⁶ Arthur Koestler introduceerde de term in 1967 in zijn *The Ghost in the Machine*

⁷ Robertson, B. (2007). ‘Evolving Organization’. *Integral Leadership Review* 7 (3) June 2007. Later heeft hij dit uitgewerkt in zijn uit 2015 daterende boek *Holacracy, The New Management System for a Rapidly Changing World*.

⁸ Zie Bernstein, E., et al. (2016), *Beyond the Holacracy Hype*, *Harvard Business Review*, July/August

⁹ Zie onder meer Pasmore, W., Winby, S., Albers Mohrman, S., Vanasse, R. (2019). *Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization*

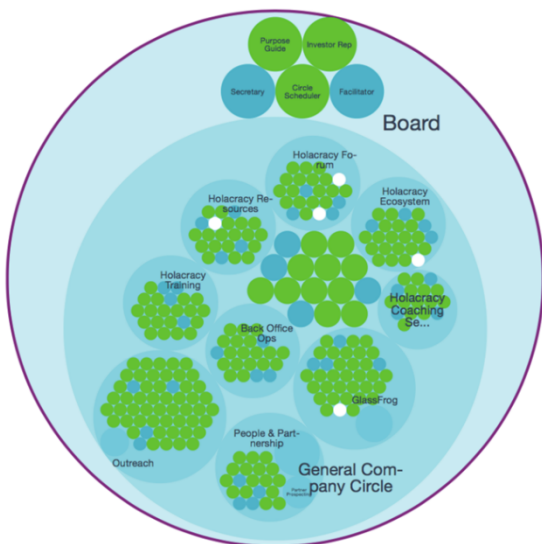
Change, Journal of Change Management, 19:2, 67-85; Lee M., Edmondson A., (2017) Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37:35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

¹⁰ Zie onder meer Buck, J., Endenburg, G. (2010 – originally 1984) *The creative forces of self-organization*. Sociocratic Center, Rotterdam; Romme, A. (1995), The sociocratic model of organising, *Journal of Strategic Change*, Vol.4, 209-215; Endenburg, G. (1998). *Sociocracy. The organization of decision-making 'no objection' as the principle of sociocracy*, Eburon, Delft; Buck, J. A., Villines, S. (2017, originally 2007).

Endenburg formuleerde beginselen gericht op individuele ontplooiing van medewerkers en hun bijdrage aan het collectief. Sociocratie betekent besturing door de ‘socios’, de gemeenschap ¹¹. Het collectief staat centraal, maar op een wijze dat het individu zich onderdeel weet van het geheel en daar invloed op kan uitoefenen. Dat gebeurt door middel van een gedisciplineerde vorm van zelfsturing, toegepast op het hele bedrijf aan de hand van vier principes:

- 1) Organiseren in de vorm cirkels
- 2) Representatie in hogere cirkels door een dubbele link
- 3) Verkiezing van de vertegenwoordigende linken
- 4) Besluitvorming op basis van consent – ook wel aangeduid als het principe van ‘geen bezwaar’.

De reden om in dit paper te focussen op holacratie hangt samen met de brede adoptie ervan in het afgelopen decennium door bedrijven ¹². Dat hangt mede samen met de gedisciplineerde en door software ondersteunde uitwerking van Robertson (2007; 2015). Figuur 1 schetst een algemeen beeld van een holacratisch organisatiemodel ¹³.



Figuur 1: Algemeen holacratisch organisatiemodel

3.2. De kenmerken van holacratie

Holacratie kent een aantal specifieke kenmerken. In het navolgende gaan wij in op het doel van de onderneming, het nemen van dagelijkse beslissingen, besluitvorming door consent, rollen en cirkels, onderlinge afstemming en de beperkingen van het besturings- en

besluitvormingsmodel. We sluiten deze sectie af met enkele conclusies.

3.2.1. Het doel van de onderneming

Ondernemingen worden opgericht met de intentie een bijdrage te leveren aan de wereld – hoe bescheiden die bijdrage ook mag zijn. Ze willen iets ontwikkelen, produceren, adviseren, verkopen en daarmee een boterham verdienen. Voor veel bedrijven geldt tegenwoordig dat zij dat willen doen met zo min mogelijk schade voor de samenleving en de planeet. Het centrale doel is niet in steen gebeiteld. Het kan veranderen in de loop van de tijd zoals een onderneming als Philips laat zien. Van gloeilampen, radio’s en huishoudelijke apparaten heeft het bedrijf zichzelf omgevormd tot een voorloper in medische technologie met als (huidig) doel de wereld gezonder en duurzamer te maken door innovatie en daarbij de levens van 2,5 miljard mensen te hebben verbeterd in 2030. Dergelijke ambities treffen we ook aan bij de toekomstige duurzame winnaars. Lightyear heeft als doel schone mobiliteit toegankelijk te maken voor iedereen, terwijl Enie.nl toegang tot zonne-energie voor iedereen nastreeft. Springest wil iedereen “helpen zijn volledige potentieel te benutten” ¹⁴. Holacratisch tot in de haarvaten past het bedrijf haar centrale doel aan als gevolg van de observaties van een nieuwe Springeteer.

Wat realisatie van het doel dichterbij brengt, is op voorhand niet te zeggen. Draagt een stevige marketingcampagne bij aan het doel? Is het zaak meer te investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers? Moet een partnerschap worden aangegaan met die vooraanstaande softwareleverancier of verdient het de voorkeur de specifieke module zelf te ontwikkelen? Is het verstandig om een pilot in België en Frankrijk te starten? Wie zal het zeggen? Binnen de holacratie is er altijd iemand die een rol vervult met de bevoegdheid om een antwoord te geven op elk van deze vragen. Is die rol er niet dan is sprake van een onevenwichtigheid ¹⁵ en dient de rol te worden ontwikkeld en beschreven. Een rol bestaat uit een omschrijving van een specifiek subdoel dat bijdraagt aan het grotere doel van de onderneming, een domein waarbinnen dit subdoel wordt nagestreefd en de verantwoordelijkheden van de rolbekleder. Op grond van de rolomschrijving mag de rolbekleder autonoom bepalen dat een marketingcampagne bijdraagt aan het doel, dat een engineer een bepaalde opleiding mag volgen, of dat een deal wordt gesloten met de leverancier – en daarmee in het belang is van (het doel van) de onderneming.

We the people: Consenting to a deeper democracy. Center for Sociocracy.

¹¹ De term sociocratie is volgens Buck en Endenburg (2010) afkomstig van de Franse socioloog en filosoof Auguste Comte.

¹² Zie Bernstein, E., et al. (2016), Beyond the Holacracy Hype, *Harvard Business Review*, July/August

¹³ Bron: <https://support.glassfrog.com>

¹⁴ <https://springest.com/nl/over-springest>

¹⁵ De holacratische literatuur spreekt veelal over tensie of spanning. Wij geven de voorkeur aan de term ‘onevenwichtigheid’, daarmee aangevend dat de organisatie of het arbeidsproces niet in balans is om het gewenste doel te kunnen bereiken.

3.2.2. Operationele besluitvorming en het delen van informatie

Voor zover beslissingen tot het dagelijkse werk van de rol(bekleder) behoren, komen ze aan bod in operationeel overleg, aangeduid als ‘tactische besluitvorming’, of in informeel overleg. Operationeel overleg start met een opening. De ‘check-in’ is bedoeld voor persoonlijke mededelingen. Die mogen over werk en over niet-werkgerelateerde zaken gaan. Het doel is snel vast te stellen of medewerkers belemmeringen ervaren. Vervolgens inventariseert de voorzitter – de facilitator in holacratiejargon – of iemand agendapunten wil inbrengen en of zich ‘spanningen’ of onevenwichtigheden voordoen.

De operationele check-in is een efficiënte en effectieve manier om informatie te delen.

Zodra een kringlid een onevenwichtigheid ervaart meldt zij of hij dat en krijgt – eenmaal aan de beurt – de gelegenheid om deze toe te lichten. De procedure daarbij is zeer strak en laat aanvankelijk geen ruimte voor discussie. Zodra de ‘spanninghouder’ aan het woord is, luisteren de overige groepsleden. In de regel vraagt de voorzitter aan de inleider of deze ook een oplossing heeft bedacht om weer in balans te komen, al is dat niet noodzakelijk. Pas als de probleemhebber is uitgesproken mogen de overige leden verhelderende vragen stellen. Opinies, tegenwerpingen of het aandragen van alternatieven zijn in dit stadium uit den boze. Dat is toegestaan in de volgende fase van het overleg. Die vragen, opmerkingen, bezwaren en suggesties moeten wel betrekking hebben op (het wegnemen van) de onevenwichtigheid. Alles dat daar niet direct aan is gerelateerd, wordt door de voorzitter buiten de orde geplaatst. Nadat alle tegenwerpingen, vragen en suggesties zijn ingebracht, is het aan de indiener te zien voor een te adresseren. Aan het eind vraagt de voorzitter tot welke conclusie de indiener is gekomen. Ligt er vervolgens een oplossing op tafel waar niemand bezwaar tegen heeft en waar de indiener mee uit de voeten kan, dan heeft deze de autonomie en de verantwoordelijkheid om vervolgens het probleem aan te pakken en de balans te herstellen. De procedure mag gedisciplineerd en zelfs rigide overkomen, ze voorkomt dat tijd verloren gaat met discussiëren. De operationele check-in is een efficiënte en effectieve manier om informatie te delen en problemen adequaat aan te pakken en op te lossen.



3.2.3. Besluitvorming en het beginsel van consent

Stel nu dat een voorgenomen partnership met de softwareleverancier door de kring ‘ontwikkeling’ leidt tot ongemak bij de kring ‘productie’, bijvoorbeeld omdat het andere partnerschappen door deze kring in de weg staan. Productie heeft wellicht geen probleem met de kwaliteit en dienstverlening van de leverancier, maar acht de keuze vanuit efficiëncyogpunt suboptimaal. De kring maakt bezwaar, bijvoorbeeld omdat ‘productie’ meent dat ‘ontwikkeling’ niet bevoegd is om besluiten te nemen over partnerships. In dat geval is sprake van een ‘bestuurlijk issue’ dat vraagt om governance overleg. Met het principe van ‘geen bezwaar’ raken we aan de kern van de holacratie. Dit principe werd in de tweede helft van de vorige eeuw ontwikkeld door Endenburg en verwijst naar de bevoegdheid om de handelingsvrijheid van een ander even stil te leggen. Wie van mening is dat een voorgenomen handeling of activiteit de uitvoering van de eigen rol nadelig beïnvloedt, kan bezwaar aantekenen. Daarvoor dient de bezwaarmaker wel gegronde redenen te geven. Worden de redenen als valide erkent, dan heeft het bezwaar een opschortende werking. Het besluit tot actie, zoals bijvoorbeeld het aangaan van een contract met de softwarepartner, kan pas worden genomen nadat alle bezwaren zijn weggenomen. De besluitvorming verloopt op dezelfde gestructureerde wijze als die betreffend dagelijkse besluiten.

3.2.4. Rollen

Centraal binnen de holacratie is de focus op doelrealisatie. Om de doeleinden van de onderneming te realiseren beschrijven de medewerkers rollen: nauwgezette omschrijvingen van clusters van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Aan elkaar verwante rollen worden gegroepeerd in cirkels die tot doel hebben een bepaald segment van de taken in het bedrijf op gecoördineerde wijze vorm te geven. Hier doet zich overigens een bijzonder verschijnsel voor. In een holacratisch model gaat het niet om, zich in de kijker spelende, personen die bepaalde taken uitvoeren. De rollen zijn de hoofdrolspelers in het holacratisch theater.

Het individu is op zijn best een competente rolbekleder. Dat, bijvoorbeeld, Joanne en Mustafa de rol van ‘social media marketing’ en ‘online content’ bekleden is uit holocratisch oogpunt niet belangrijk. Enkel hun kennis en vaardigheden om de rol te vervullen doet ertoe. De voor doelbereiking vereiste samenwerking vindt dan ook niet plaats tussen Joanne en Mustafa, maar tussen de rol ‘social media marketing’ en de rol ‘online content’. De medewerkers zijn slechts rentmeesters. Ze beheren de rol uit naam en in het belang van de cirkel waar ze deel van uitmaken en de onderneming.

De rollen zijn de hoofdrolspelers in het holocratisch theater.

Daarmee treedt holocratie verrassend genoeg in de sporen van Max Weber, de grondlegger van de bureaucratie, wiens systeem de holocratie juist te boven wil komen¹⁶. Door het deskundig en vaardig bekleden van een rol draagt rolbekleder bij aan het realiseren van het doel van de organisatie. Holocratie is in de woorden van Robertson:

“niet een proces ‘van de mensen door de mensen en voor de mensen’. Het is governance van de organisatie door de mensen voor de doelstelling”.

Tegelijkertijd schept het adequaat vervullen van de rollen ruimte voor persoonlijke relaties. De taakgerelateerde aspecten zijn namelijk goed toegedeeld en vastgelegd en staan daarmee betrokken relaties niet in de weg. In 3.3 komen wij hierop terug.

Hoe komen medewerkers nu aan rollen? Heel eenvoudig: die worden verdeeld of gecreëerd. Holocratie is echter uniek in de mogelijkheid die het medewerkers biedt een rol te weigeren of na verloop van tijd terug te geven. Past een rol niet (langer) bij de medewerker dan kan zij of hij kiezen voor een andere invulling van het werk – vanzelfsprekend binnen de voor de doelrealisatie beschikbare middelen. Holocratie staat daarmee toe je carrièrepad een eigen wending te geven. Niemand die je tegenhoudt, zolang de voorgenomen verandering niet ten koste gaat van anderen die daar vervolgens bezwaar tegen maken. Het is hier dat de zelforganisatie tot uitdrukking komt. Dat beeld wordt nog versterkt doordat medewerkers rollen kunnen creëren en autonoom zijn in de uitvoering ervan. Wie een uitdaging ziet die niet is vastgelegd in een formele rolomschrijving en iets met die uitdaging wil doen, beschrijft gewoon een nieuwe rol.

¹⁶ Zie Bernstein, E., et al. (2016), Beyond the Holacracy Hype, *Harvard Business Review*, July/August

¹⁷ Robertson gaat ervan uit dat de lead link wordt aangewezen vanuit het hogere niveau, omdat de superkring van mening is dat de

Maakt niemand gegrond bezwaar, dan kan de rolbekleder aan de slag op een manier die haar of hem goeddunkt.

3.2.5. Afstemming tussen cirkels

Om de verschillende cirkels goed te laten samenwerken is elke kring vertegenwoordigd in de haar omvattende cirkel. Dat gebeurt langs twee wegen. In de eerste plaats via de ‘lead link’. Dat is de rol die zorgt voor het coördineren van de activiteiten in de cirkel en de aansluiting op het grotere geheel. De lead link schept en waarborgt een ruimte waarin de leden optimaal kunnen bijdragen aan het doel van de cirkel en de organisatie. Daarnaast fungeert de lead link als veegploeg: alle noodzakelijke taken die niet door enig ander teamlid worden opgepakt – bijvoorbeeld omdat een gewenste rol en verantwoordelijkheid nog niet is omschreven – komen voor rekening van deze rol. Het zou een vergissing zijn de lead link gelijk te stellen met een traditionele manager. Waar een manager formeel de bevoegdheid heeft de activiteiten van de afdeling aan te sturen, heeft de lead link deze niet. Naast de lead link kent elke cirkel een ‘rep link’ – een afkorting van representatieve link. Die heeft tot taak om geluiden vanuit de kring in te brengen op het naast hogere niveau. De rep link rapporteert ook over onevenwichtigheden die niet door de cirkel zelf kunnen worden opgelost. De rep link wordt gekozen door de leden van de eigen cirkel – meestal voor bepaalde tijd¹⁷.

Niet iedereen is voor holocratie in de wieg gelegd.

3.2.6. Overwegingen om bij stil te staan

Ruimte geven aan rolbekleders, een heldere besturings- en besluitvormingsstructuur, autonomie voor de rolbekleder, bijdragen aan een gemeenschappelijk resultaat, het zijn evenzovele voordelen van de holocratie. Maar niet iedereen gedijt binnen een dergelijke context. Daarnaast kent holocratie zijn grenzen. In deze paragraaf staan wij stil bij mogelijke schaduwkanten en hoe een onderneming daar eventueel aan voorbij kan komen.

Een belangrijk kenmerk van holocratie is dat mensen meer ruimte krijgen om autonoom invulling te geven aan hun rollen. Dat betekent dat eigen initiatief wordt verwacht en verantwoordelijkheid gevraagd. Niet iedereen is voor holocratie in de wieg gelegd. Daardoor ligt veel nadruk op de selectie van nieuwe medewerkers. Niet de specifieke kennis en ervaring van medewerkers speelt daarbij een rol, maar hun geschiktheid om binnen

betreffende persoon beschikt over de kwaliteiten om de rol goed te vervullen. De praktijk wijst uit dat dit niet altijd geschiedt. Viisi, bijvoorbeeld, stelt de leden van de kring in staat hun eigen lead link te kiezen, net als de rep link.

het holacratiesysteem te functioneren. Om er zeker van te zijn dat nieuw geworven collega's passen in een team hebben zittende medewerkers vaak een zware stem in de procedure. De keerzijde van coöptatie is dat medewerkers klonen selecteren van zichzelf. Het systeem vertoont sterke gelijkenissen met een populariteitswedstrijd op de middelbare school¹⁸. Dit leidt tot de vraag of de onderneming voldoende divers is en dat medewerkers elkaar, wanneer dat nodig is, voldoende uitdagen. Kijken ze voldoende vanuit een ander perspectief? Weliswaar kunnen collega's uit andere kringen kritische vragen stellen, maar alleen als zij in hun werk en belangen worden geschaad. Bestaan er geen onevenwichtigheden, dan ontbreekt de grondslag om een collega uit te dagen – anders dan in algemene zin tijdens kwartaalbijeenkomsten.

Een tweede element betreft de verdeling van macht. Formeel ligt die bij de rol en niet bij de persoon die de rol vervult, maar daarmee is de kous niet af. Elke organisatie kent naast formele ook informele macht. Het gaat dan om het gezag dat aan iemand toekomt op grond van andere kenmerken dan de rolgerelateerde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat gezag kan voortkomen uit persoonskenmerken – specifieke kennis of kwaliteiten die maken dat in het bijzonder naar een persoon wordt geluisterd, ongeacht haar of zijn formele rol¹⁹. Natuurlijk, de procedure zorgt ervoor dat ook iemand met informele macht langs de lijntjes van het formele bezwaar moet lopen als zij of hij problemen heeft met de activiteiten van een collega. Maar de ene persoon is overtuigender en gezaghebbender in haar of zijn oppositie dan de ander. Naar de een wordt gewoon beter geluisterd en er wordt meer op haar of zijn mening uitgedaan. Is het dan erger om door een hiërarchische baas te worden afgeserveerd dan door een charismatische collega, terwijl jij betere argumenten hebt?²⁰

Een derde element betreft de strategie van de onderneming. Waar het gaat om relatief overzichtelijke aanpassingen, kunnen strategische interventies binnen de holacratiesch procedures worden ondervangen. Robertson wijst juist op de kracht van het cybernetisch proces waarin de kringen – op basis van signalen van buiten – voortdurend hun op de langere termijn gerichte acties bijstellen. Maar wat nu als het gaat om een ingrijpende herpositionering? Is het wijs nieuwe markten aan te boren? Dienen de op de B2B-markt gerichte

bedrijfsactiviteiten te worden beëindigd? Moet een nieuw CRM-systeem worden aangeschaft? Deze en vergelijkbare vragen zijn lastiger te beantwoorden binnen het holacratiesysteem. Op basis van onderzoek in drie bedrijven laten Lee en Edmondson²¹ zien dat holacratiesch systemen lacunes vertonen bij het nemen van strategische beslissingen. Het is dan niet verrassend dat beslissingen over de ondernemingsstrategie niet zelden door de eigenaren van de onderneming worden genomen.

Een vierde element betreft de nadruk op individualiteit. Weliswaar opereren de rollen in samenhang – en dus ook de rolbekleders – maar het uitgangspunt is dat iedereen binnen de eigen rol zijn goddelijke gang kan gaan, zolang de uitvoering niet nadelig uitpakt voor iemand anders. Hoewel er sprake is van betrokken teams van medewerkers staat de individuele invulling van de rol centraal. Daarbij gaat het ook nog eens om een uitdagende samenstelling van rollen. Bernstein en collega's wijzen erop dat gemiddeld gesproken, elk individu zo'n 25 verantwoordelijkheden heeft. Weliswaar kennen organisaties vuistregels om de complexiteit te reduceren, zoals 'Eat the frog' of de 'Eisenhower Matrix'²², het geheel blijft evenwel uitdagend.

Het vijfde element betreft de 'geschiktheid' van de organisatorische processen en producten voor het toepassen van holacratie. Waar ondernemingen in snel veranderende omgevingen baat hebben bij holacratie, ondervinden procesindustrieën, waar aan talloze externe eisen moet worden voldaan en waar de aansluiting van de processen weinig ruimte laat voor variatie en individuele discretionaire ruimte, grotere uitdagingen op dit vlak.

Tot slot is de opschaling van een bedrijf op basis van holacratiesch besturing en besluitvorming niet zonder problemen. Hoewel de softwaresystemen waar de holacratiesch besturing gebruik van maakt in beginsel geen begrenzings stelt aan de implementatie van het systeem, blijkt opschaling van holacratie in de praktijk uitdagend te zijn²³. De complexiteit van de aansturing neemt namelijk toe, terwijl ook het vinden van de juiste mensen voor de juiste rollen hoofdbrekens kost. Dat laat onverlet dat bedrijven zoals het Amerikaanse Zappos en het Nederlandse bol.com, elk met meer dan

¹⁸ Zie Martella, F. (2019), What makes self-managing organizations novel? *Journal of Organization Design*, 8:23 <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

¹⁹ Zie Martella (2019)

²⁰ De vraag wordt terecht gesteld, zij het niet beantwoord door Puranam en Håkansson in Puranam P, Håkansson, D, (2015) Valve's way. *Journal of Organizational Design*, 4:2–4

²¹ Lee M., Edmondson A., (2017) Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37:35–58

²² Eat the frog verwijst naar de regel om elke dag te starten met de taak waar je het meest tegenop ziet. Is die vervuld, dan is de rest van de dag een feestje. De Eisenhower Matrix helpt bij het vaststellen van prioriteiten. De rolbekleder wordt gevraagd een inventarisatie te maken van alle taken en voorrang te geven aan de meest urgente en belangrijke taken. Tot slot is het zaak aan het begin van de dag na te gaan of collega's om jouw hulp vragen. Vermijdbare vertraging moet worden voorkomen.

²³ Zie onder meer Bernstein, E., et al. (2016), Beyond the Holacracy Hype, *Harvard Business Review*, July/August

vijftienhonderd medewerkers, in staat zijn vormen van holacratie goed door te voeren.

Geen grote ego's meer, want daar is geen ruimte voor.

3.3. Conclusie

Holacratie is een gedisciplineerde – en disciplinerende – vorm van zelforganisatie, waarbij de mens in dienst staat van de rol. Die discipline wordt ondersteund en gefaciliteerd door een softwaresysteem waarin rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd en de voortgang van alle ontwikkelingen binnen de organisatie wordt gevolgd en geregistreerd. Tegelijkertijd is de mens volledig vrij om alles te doen dat zij of hij nodig acht om de verwachtingen, verplichtingen en verantwoordelijkheden die samenhangen met de rol te kunnen uitvoeren. Holacratie gaat echter verder dan dat. Het creëert een omgeving waarin mensen als mensen zichzelf kunnen zijn. Ze worden niet afgeleid omdat ze in de uitoefening van hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden strategisch gedrag moeten vertonen om zich staande te houden en vooruit te komen in het bedrijf. In de praktijk blijkt holacratie:

“ironisch genoeg het beste recept te zijn voor een menselijke cultuur die meer empathie, verbondenheid, authentieke communicatie en andere vormen van productieve menselijke dynamica herbergt.” (Robertson, 2015:215)

Gelet op de beperkingen uit paragraaf 3.2.6 gaat Robertson's conclusie erg snel. Holacratie is een waardevol systeem om invulling te geven aan zelforganisatie en medewerkers ruimte te bieden voor zelfontplooiing en ontwikkeling. Het is echter niet zonder beperkingen. Ook is het niet uniek dat holacratie medewerkers in staat stelt hun medemenselijkheid tot uitdrukking te brengen in de eigen taakuitoefening, de samenwerking met anderen en de realisatie van het doel van de onderneming – iets dat Robertson overigens erkent. Wat blijft staan is dat de focus van holacratie op processen en structuren een belangrijke

objectiveerbaarheid verschaft aan de onderneming en de wijze waarop zij haar doelen tracht te realiseren. Geen grote ego's meer, want daar is geen ruimte voor. Geen vriendjespolitiek, old boys network, of andere ladders en achterdeuren die vooral het eigenbelang dienen van de machtigen en de slimmeriken in de onderneming. Holacratie schept juist wel ruimte voor de rolbekleder om het doel van de rol autonoom waar te maken – zolang de belangen van anderen maar niet worden geschaad. Het systeem bevordert daarmee de vrijheid, ontplooiing en medemenselijkheid door rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te reguleren en zorg te dragen voor een goede interactie – zonder daar inhoudelijk invulling aan te geven.

Tegen de achtergrond van onze belangstelling voor toekomstige duurzame winnaars komt na deze kadering van de holacratie de vraag op: hoe gaan TDW's om met holacratie en hoe zien zij de toekomst van het besturings- en besluitvormingsmodel?

4. Toekomstige duurzame winnaars met een holacratisch organisatie

Nederland kent veel potentieel toekomstige winnaars. Het gaat om zo'n drieduizend ondernemingen, voornamelijk in sectoren als agricultuur en voeding, technologie, logistiek. In iets mindere mate werken deze bedrijven in creatieve sectoren, horticultuur, gezondheidszorg en energie. Drie scaleups springen in het oog omdat zij ervaring hebben met holacratie. Het gaat dan om Enie.nl, Springest en Viisi. Een vierde, Lightyear, is interessant omdat het bedrijf holacratie heeft overwogen, maar uiteindelijk een andere insteek koos. Allen hebben tot doel bij te dragen aan een betere wereld. Met uitzondering van Springest maakten de ondernemingen in 2020 deel uit van de Top 250 groeibedrijven in Nederland. Naast deze potentiële TDW's delen we inzichten ontleend aan bol.com. De onderneming is weliswaar geen toekomstige duurzame winnaar in de zin zoals beschreven in paragraaf 2, maar past wel een op holacratie gebaseerde besluitvorming toe. In het navolgende gaan we in op deze ondernemingen. Daarbij staan we stil bij het doel van de onderneming, het belang van holacratie en de relatie met de groeidoelstellingen van de onderneming.

4.1. Springest

Het doel van de onderneming

Ruben Timmerman zocht een kleine 15 jaar geleden naar een passende opleiding. In het woud van cursussen, trainingen en onderwijsprogramma's was het vergelijken van het aanbod onbegonnen werk. Dat leidde in 2008 tot de start van Springest²⁴, een online platform dat opleidingen vergelijkt en aanbiedt van verschillende aanbieders voor zowel organisaties als particulieren. Springest heeft als missie "om mensen wereldwijd te helpen hun volledige potentieel te benutten". Daartoe biedt het iedereen die zich professioneel of persoonlijk wil ontwikkelen een zo volledig mogelijk overzicht van de mogelijkheden. Zo vind je altijd groeimogelijkheden die bij jouw leerstijl, wensen en budget passen. Alles gericht op (duurzaam) leren. Het bedrijf heeft ruim 50 medewerkers. In 2012 startte het met holacratie op het moment dat zaken niet meer aan de keukentafel geregeld konden worden. Een managementlaag was nodig, maar niet wenselijk. Springest was een van de eerste bedrijven in Europa dat volgens holacratie uitgangspunten ging werken. Ruben tekende kort daarna de 'constitutie' en droeg daarmee de macht om besluiten te nemen over de bedrijfsvoering over aan het collectief van medewerkers. Wel blijft hij de belangrijkste aandeelhouder van de onderneming.



Besluitvorming

Springest past holacratie volgens het boekje toe. Dat sluit ook wel aan bij een bedrijf dat zichzelf als enigszins 'nerdy' omschrijft. Springesteers hechten waarde aan holacratie vanwege de transparante en data-gedreven besluitvorming. Iedereen mag elk voorstel inbrengen, waarbij andere Springeteers dat voorstel enkel kunnen blokkeren als zij beschikken over data die aantonen dat het schadelijk is voor zichzelf of voor de onderneming ("bring data"). Er dient sprake te zijn van een zekere spanning die het realiseren van de doelstellingen in de weg staat. In de praktijk kan dit ertoe leiden, aldus Springeteer Ewout Meijer, "dat iemand die pas twee weken in dienst is een voorstel kan indienen om de purpose van het bedrijf aan te passen" – en dit voorstel aangenomen ziet. Als het gaat om projecten, moeten Springeteers kunnen aangeven waarom dat nu van belang is ("why now?"). Om elkaar goed op de hoogte te houden vinden wekelijks tactical en governance meetings plaats. De tweede volgt telkens direct op de eerste. De week wordt afgesloten met een Town Hall. In het kader van een efficiëntie bedrijfsvoering zijn er twee uitzonderingen op de holacratie regels:

- 1) de rep-links nemen deel aan meetings voor zover dat voor hen relevant is, en
- 2) medewerkers hebben de vrijheid om afwezig te zijn in cirkels waarvan zij geen kernlid zijn en hun aanwezigheid door andere leden niet wenselijk of noodzakelijk wordt geacht: "je bent een soort stille vennoot; je mag meedoen, maar het hoeft niet".

Een tweede element dat samenhangt met transparantie besluitvorming is dat het een rem zet op achterkamertjesoverleg. Meijer zegt hierover:

"Wanneer Ruben en Ewout samenkomen zonder transparant te communiceren over wat ze beslissen en waarom, krijg je een shadow power, de achterkamertjespolitiek. Omdat we transparant moeten zijn over wat we doen en waarom, en dat moeten onderbouwen met data, voorkomt holacratie dat juist."

Gelet op de aard van het bedrijf, waarin leren en ontwikkeling centraal staat, is het niet verrassend dat Springeteers werken vanuit Objectives and Key Results (OKR's). Dat is een instrumentarium waarmee teams en individuen uitdagende doelen kunnen stellen en eenvoudig hun progressie kunnen meten. OKR's stellen gebruikers in staat hun doelen af te stemmen, de voortgang te meten en (onderlinge) betrokkenheid te vergroten. Een belangrijk aandachtspunt binnen de holacratie is de vertrouwde met het nemen van besluiten. Soms vindt een Springeteer het moeilijk een besluit te nemen. Het is dan aan de lead link van de cirkel om de medewerker op haar of zijn gemak te stellen en vertrouwen te geven. Meer dan louter een systeem, is holacratie een manier van werken waarin Springeteers worden uitgedaagd het beste uit zichzelf, hun team en de organisatie te halen – en daarvoor krijgen ze ook de middelen aangereikt.

De grootste uitdaging is het afleren van oude gebruiken.

Rollen versus medewerkers

De holacratie manier van werken was bij aanvang wennen voor de Springeteers, waarbij oude en nieuwe systemen met elkaar botsten. Als je de spelregels nog niet goed begrijpt, zijn ze ook moeilijk te waarderen. Om holacratie goed te implementeren werkte Springest nauw samen met een externe consultant en trainer. De grootste uitdaging is volgens Ewout Meijer het afleren van oude gebruiken, niet het aanleren van nieuwe. In het bijzonder

²⁴ Aanvankelijk startte het bedrijf onder de naam Eduhub. Internationaal bleek dat geen goede naam.

gaat het dan om het loslaten van de “politieke voelsprietten” en het stoppen met “spelletjes”. Ook was de gelijkheid van de Springeteers in het begin een uitdaging. Mensen die een positie en een titel hadden waaraan zij status ontleenden, raakten deze kwijt. Maar nu het systeem helder is en in praktijk werkt, wil niemand meer terug. Medewerkers krijgen veel ruimte en verantwoordelijkheid en laten een steile leercurve zien. Holacratie werkt daarom prettig voor iemand die zich graag (snel) ontwikkelt en van structuur en duidelijkheid houdt:

“Ik moet er niet meer aan denken om opdrachten te krijgen van een baas. Je zit zelf dicht op het vuur en weet zelf het beste wat de juiste beslissingen zijn”.



Als medewerker bij Springest kan je nieuwe rollen creëren of je rol via het governance proces aanpassen. In het eerste geval is het niet altijd zo dat de medewerker die de rol creëert ook de rol krijgt, hierover besluit de Lead Link. Wanneer sprake is van een ‘role fit issue’ kan de Lead Link besluiten de rol van de medewerker af te nemen. De holacratie manier van rolverdeling bevordert de individuele en organisatorische vrijheid en de snelle innovatie die het bedrijf doormaakt. Springest legt haar werkwijze vast in Asana waarin de cirkels en rollen voor iedereen zichtbaar zijn. Springest trekt de participatieve vorm van organiseren door naar het salarissysteem. De beoordelingen van de Springeteers zijn transparant en toegankelijk voor iedereen, al deelt het bedrijf niet de hoogte van het salaris. Springest herzielt momenteel het beoordelings- en salarissysteem en betreft daarin de systematiek van andere organisaties die met holacratie werken zoals Viisi en Voyce.

Groei

Springest is marktleider in het verzorgen van een leerplatform. In 2017 ging de organisatie een partnership

aan met FD Media Groep en het platform biedt inmiddels ruim 250.000 opleidingen aan van meer dan 7000 aanbieders met een bereik van 300.000 bezoekers per maand. De organisatie opereert in Nederland, België, Duitsland, Engeland en Zweden en willen verdere groei realiseren om leren wereldwijd te faciliteren. “Leerwensen van de mens stoppen niet bij de grens”, aldus Ewout Meijer. Springest groeit door hun zakelijke partners over de hele wereld te volgen. Op deze manier zijn zij in staat om internationaal uit te breiden en hun ambitie waar te maken, namelijk om het grootste leerplatform te blijven, waarbij duurzame groei en een hoog serviceniveau voorop staan. Om die groei mogelijk te maken zoekt Springest voortdurend naar goede ontwikkelaars. Juist de holacratie geeft het bedrijf op dit vlak een competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie.

4.2. Viisi

Het doel van de onderneming

Je doet blijkbaar iets goed als je klanten én je medewerkers je bedrijf een dikke 9,5 geven. Dat gebeurt Viisi, een onafhankelijke hypotheekadviesketen, al jaren op rij. Het bedrijf is opgericht in 2011 en heeft inmiddels meer dan 55 medewerkers – and counting. De gemiddelde leeftijd daalt met de groei van de onderneming, omdat het jonge mensen rechtstreeks werft uit de collegebanken. Viisi richt zich op hoogopgeleide klanten met even hoogopgeleide adviseurs. Sinds 2016 hanteert het een holacratie besluitvormingsmodel²⁵. Aanvankelijk was niet iedereen enthousiast. Een medewerker sprak van “een drama”. Een ander gaf aan:

“In het begin was ik best sceptisch over het werken met holacratie. Dat heb ik toen ook uitgesproken. Ik had zo iets van: ‘Waarom moet ik opeens mijn eigen beslissingen gaan nemen. Laat dat mijn leidinggevende lekker doen, ik blijf wel gewoon mijn ding doen. Als ik nu terugkijk dan weet ik dat het goed is geweest, ook voor mijn eigen ontwikkeling’.

Inmiddels zijn medewerkers gewend aan en positief over holacratie. Nieuwe medewerkers worden ermee vertrouwd gemaakt in hun eerste twee maanden, daarbij begeleid door een interne coach.



Besluitvorming

Viisi past de uitgangspunten van de holacratie toe, maar wijkt op onderdelen ook af. Het bedrijf is standvastig, maar niet dogmatisch. Centraal staat de roluitvoering en het besluitvormingsproces faciliteert die uitvoering. Zo maakt de onderneming geen al te strikte scheiding tussen tactisch en bestuurlijk overleg. Komt tijdens een ‘tactical’ een onderwerp ter sprake dat om bestuurlijke

²⁵ Het bedrijf biedt inzicht in de structuur van de onderneming, van de rollen die zij onderscheidt en de personen die verantwoordelijk zijn voor die rollen.

besluitvorming vraagt, dan volgt de governance bijeenkomst vaak onmiddellijk. Daarnaast wijst Viisi de lead link rol niet toe. Net als de rep link kiezen kringen hun lead link. Het democratisch proces leidt tot een betere gedragenheid in het team. “Bij ons kan iedereen zijn verhaal kwijt”, aldus Marc-Peter Pijper van Viisi ²⁶. Het is een groot voordeel van de discipline en ruimte die als onderscheiden polen samenkomen in holacratie besluitvorming.

Zet je jouw stoplicht op rood, dan nemen collega's je werk over.

De rol van medewerkers

Viisi kenmerkt zich door een cultuur van samenwerking en radicaal vertrouwen. Dit vertrouwen wordt gefaciliteerd door het holacratie model en door de waarborgen die het bedrijf haar medewerkers biedt: baanzekerheid, vast salaris met vaste opbouw en veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en bloei ²⁷. Medewerkers van Viisi mogen hun eigen rollen definiëren en daarmee bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Het staat bekend als ‘job crafting’. Hebben ze daarvoor een opleiding, training of coaching nodig, dan zorgt het bedrijf daarvoor. Zijn ze uitgekeken op een rol, dan leveren ze deze weer in. De rollen en cirkels zijn cruciaal, maar voor Viisi staat de medewerker op één ²⁸. Viisionairs zien elkaar als volwaardige mensen en niet als human resources. Natuurlijk voldoen medewerkers aan rolkwalificaties passend bij de uitoefening van hun vak. Belangrijker is echter wie de persoon is en of zij of hij in het team past ²⁹. De wisselwerking tussen medewerker en team is daarbij van belang. Vervelende taken worden onderling verdeeld onder het motto “get the shit done” ³⁰. Voor het geval een Viisionair niet honderd procent kan werken is een stoplicht ingevoerd. Zet je jouw stoplicht op rood, dan nemen collega's je werk over. Staat je licht op oranje, dan werk je vijftig procent. Alles zonder verlies aan vakantiedagen. De onderlinge solidariteit leidt ertoe dat men voor elkaar in de bres springt. Essentieel is wel dat iedereen transparant en eerlijk is over haar of zijn situatie. Dat gebeurt ook als medewerkers hun agenda dicht zetten om taken te kunnen afmaken. Het leidt ertoe

dat klanten, die vaak aanleiding vormen voor de hoge werkdruk, soms even geduld moeten hebben. Werk moet leuk en uitvoerbaar blijven. Het is een reden waarom Viisionairs niet in het weekend werken, ook niet als ze daar zelf geen probleem mee hebben.

Viisionairs zijn gelijkwaardig. Dit komt tot uitdrukking in de beloning. Het bedrijf onderscheidt vijf functiegroepen en beloning is gekoppeld aan anciënniteit. Beoordelingsgesprekken kent Viisi niet en dus ook geen prestatiebeloning. Medewerkers maken elk jaar een vastgestelde stap en weten nu al waar ze over vijf jaar staan in het loongebouw – tenzij ze overstappen naar een andere functiegroep. Het beloningssysteem vertoont grote gelijkenis met dat van de overheid, al kent het wel een markttoets. Viisi streeft na dat medewerkers tot de bestbetaalde vijftiende procent van de sector behoren ³¹. Maximaal bereikt een Viisionair het salaris van een secretaris-generaal van een ministerie.

Groei

De mens staat centraal, maar door een goede omgeving te scheppen voor menselijke ontwikkeling profiteert het bedrijf daar ook van:

“Een omgeving waarin collega's aan de beste versie van zichzelf kunnen werken en samen vanuit hun eigen sterktes aan de slag gaan en elkaar helpen – dat leidt tot topprestaties.”

Voor Viisi is holacratie de sleutel tot het succes. Het respect voor en vertrouwen in medewerkers zorgt ervoor dat iedereen zich meer dan honderd procent inzet voor gemeenschappelijk succes. Viisi verstrekte daardoor meer dan 10.000 hypotheeklen met een marktwaarde van 3,8 ³² miljard euro. Het staat al jaren in de lijst van FD Gazellen, de Top 250 Nederlandse groeiondernemingen en Great Places to Work ³³. In de periode 2019-2021 droeg het zelfs de titel ‘best workplace’ in Nederland en in 2021 ook in Europa.

4.3. Enie.nl

Het doel van de onderneming

tussen de vijf en acht jaar in de sector te willen werken, zo merkte Lead Link Michiel Goris op. Alleen enthousiasme voor het team en de holacratie is niet voldoende.

²⁶ https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php

²⁷ Hoe belangrijk deze elementen ook zijn, het zijn de randvoorwaarden voor het ontwikkelen van een organisatie die de belangen van de belangrijkste directe stakeholders voortdurend in onderling verband realiseert. Deze condities dragen bij aan persoonlijk, groeps- en organisatiesucces, maar verklaren dit succes niet.

²⁸ Dit bleek onder meer tijdens de coronapandemie toen Viisionair en medeoprichter Tom van der Lubbe, samen met Great Places to Work, het initiatief nam tot <https://wieszetjijopeen.nu>

²⁹ Dat team is wel een team dat hypotheeklen verkoopt, respectievelijk ondersteuning biedt aan die verkoop. Passen is het team is essentieel, maar het vereist wel een belangstelling voor en een wil om tenminste

³⁰ https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php

³¹ Van der Lubbe in Intermediair (n.d.): We garanderen dat iedereen tot de beste 25 procent van zijn peer group betaald krijgt. <https://www.intermediair.nl/persoonlijke-groei/competenties/viisi-tom-lubbe?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>

³² Het gaat hier om de stand per juli 2021. Vooral in 2020 groeide de onderneming sterk met een volume van meer dan 2100 hypotheeklen met een financiële waarde van ruim 900 miljoen euro.

³³ De toekenning betrof de categorie van bedrijven tot 50 werknemers.

De broers Patrick en Milan van der Meulen zijn opgevoed met de grote thema's uit de wereld. Op jonge leeftijd leerden zij al veel over klimaatverandering. Het geeft tot op de dag vandaag inspiratie om een positieve bijdrage op dit gebied te leveren. In 2013 startten zij met hun vader, Richard van der Meulen, Enie.nl met de missie om zonne-energie voor iedereen beschikbaar te maken. Enie.nl was de eerste organisatie die aanbood om zonne-energie per maand te leasen, zonder de panelen in eigendom te hebben. Hiermee maakt het zonne-energie toegankelijk voor mensen met een kleine beurs of een klein dak.



Enie.nl is een B Corp die het bedrijf ziet als middel om de aarde een stukje mooier en beter te maken³⁴. Naarmate het bedrijf meer zonnepanelen installeert, stijgt het grond- en brandstofverbruik. Daarom committeerde het bedrijf zich in 2019 op de VN-Klimaattop om voor 2030 volledig CO₂-neutraal te werken. In de visie van de broers is het mogelijk om succesvol te opereren zonder het klimaat te belasten – “van de busreis van onze collega's naar kantoor tot de overzeese tocht van onze zonnepanelen van Shanghai naar Rotterdam”.

Besluitvorming

In de zomer van 2020 stelden Patrick, Milan en Richard vast dat het bedrijf nog erg afhankelijk was van de oprichters. De groei van Enie.nl maakte het aansturen van de organisatie steeds lastiger. Inmiddels werken meer dan 125 mensen voor de onderneming – 50 op kantoor en ruim 75 als monteur. De beide zonen en hun vader gingen samen op zoek naar een organisatie-model dat de afhankelijkheid vermindert, rollen en verantwoordelijkheden verduidelijkt en ondernemerschap binnen de organisatie stimuleert. Het antwoord kwam van twee nieuwe medewerkers die afkomstig waren van Voys³⁵. Zij deelden hun ervaringen met holacratie en begeleidden de implementatie ervan. Enie.nl heeft daarbij bepaalde elementen van holacratie omarmd, waaronder het definiëren van de purpose van de onderneming, alsmede van de rollen en verantwoordelijkheden in Glassfrog. Enie.nl werkt transparant in cirkels en wekelijks vindt holacratisch werkoverleg plaats (tactical meetings). Roloverleg (governance meeting) vindt tweewekelijks plaats. Andere elementen, zoals het tekenen van de constitutie en het delegeren van de strategie naar de organisatie, zijn niet overgenomen. De zeggenschap over de processen ligt daarmee niet bij de organisatie of bij het systeem, maar bij de oprichters. Patrick, de CEO van het bedrijf, spreekt dan ook liever over ‘eniecraatie’ dan over holacratie. Ook transparantie is voor Enie.nl belangrijk – vooral intern. Het is echter niet het hoogste doel, aldus de CEO: “Er zijn elementen die je als bestuurder liever niet inzichtelijk maakt, zoals onderhandelingen met financiers. De context

om die discussie te kunnen begrijpen ontbreekt veelal”. Vooral nog kunnen externe stakeholders ook nog geen kennis nemen van de rollen in het bedrijf en de verdeling daarvan. Glassfrog is op dit moment alleen toegankelijk voor de eigen medewerkers.

Waar projectmatig wordt gewerkt, functioneert holacratie uitstekend.

De rol van medewerkers

Enie.nl startte in september 2020 met de invoering van eniecraatie voor kantoormedewerkers. Hoewel het nog vroeg is voor een evaluatie lijken medewerkers tevreden. Ze hebben duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en hebben inzicht in hun bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat. Naast het werken binnen de cirkels zijn medewerkers op de hoogte van de ontwikkelingen elders in het bedrijf via maandelijkse borrels. Wel is sprake van een verschil in waardering tussen de cirkels. Waar projectmatig wordt gewerkt, zoals in ‘Development’, ‘Marketing’ en ‘People’, functioneert holacratie uitstekend. Sales, daarentegen, heeft meer moeite met het systeem. Daarnaast speelt het DNA van de medewerker een rol; flexibel zijn en goed gedijen in een omgeving waar de kaders niet altijd even scherp zijn. Deze medewerkers zien eniecraatie als een kans. Ze zoeken naar hun eigen manier van werken en vinden binnen het model ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid. Enie.nl kijkt met trots terug op de invoering van eniecraatie. Het doel om de oprichters te ontlasten en verantwoordelijkheden te delen, is bereikt. Ook is de nieuwe manier van overleggen inmiddels ingesleten en verlopen vergaderingen efficiënter. Wel blijft het de rol van de founders om de energie in het bedrijf vast te houden en medewerkers te stimuleren. Het implementatieproces verliep wel met vallen en opstaan. Dat kwam ten dele omdat een belangrijke verantwoordelijkheid voor de invoering lag bij kort daarvoor in dienst getreden medewerkers die de collega's bekend en vertrouwd moesten maken met holacratie. Als hij het opnieuw moest doen, dan zou Patrick een externe begeleiding inroepen. Tegelijkertijd zou hij dan een medewerker van Enie.nl betrekken die de visie van Enie.nl continu kan borgen (wat een externe, of twee relatief nieuwe medewerkers niet altijd kunnen). Ook zou hij dan de voorkeur geven aan een stapsgewijze implementatie – cirkel voor cirkel – in plaats van de integrale implementatie waarvoor in 2020 is gekozen.

³⁴ Enie.nl kreeg in 2019 en 2021 de B Corp vermelding ‘Best for the World: Environment’.

³⁵ Voys is een leverancier van vaste telefonie via het internet. Het bedrijf werd in 2006 opgericht in heeft momenteel 50 medewerkers in dienst. Het werkt sinds 2015 op basis van het holacratisch model.

Groei

Enie.nl verwacht de komende jaren een sterke groei door te maken, zowel nationaal als internationaal. De CEO is er vast van overtuigd dat eniecratie het bedrijf helpt die groei in goede banen te leiden. Momenteel bedient de onderneming ongeveer 20.000 consumenten. Daarmee behoort Enie.nl tot de top 10 van providers op de Nederlandse consumentenmarkt. De ambitie is om in Nederland gestaag door te groeien, maar vooral om in het buitenland nieuwe markten aan te boren en te ontwikkelen. Op dit moment is het bedrijf actief in Zuid-Afrika en België en de komende jaren komen hier nog een aantal landen bij. Elke nieuw land zal zijn eigen nieuwe cirkel starten en volgens de principes van eniecratie werken. Daarnaast wil Enie.nl intern groeien door het ondernemerschap van medewerkers te versterken. In het verleden zijn medewerkers daarop niet geselecteerd, maar Enie.nl brengt daar nu verandering in. Dat vraagt van de onderneming om beter na te denken over het DNA van toekomstige werknemers en over de kwalificaties die bij de verschillende rollen past. Of dit niet had gekund met een ander besturingsmodel? Patrick is daar nog niet uit: “Er is veel overlap met traditionele besturingsmodellen, maar de accenten liggen net iets anders”.

4.4. bol.com

Het doel van de onderneming

Harm Jans is de initiator van Spark, een op holocratisch grondslag gebouwde zelforganisatie binnen bol.com. De naam geeft de bovenstaande werkwijze van Jans uitstekend weer. Door telkens teams te inspireren, is hij erin geslaagd de organisatie grotendeels mee te krijgen in het veranderingsproces.



“Mijn probleem was dat mensen bij bol.com niet gewend waren – en niet gewend zijn – aan een all-in transformatieprogramma en zeker niet als het besluit daartoe aan de top is genomen. De enige manier om tot resultaten te komen was door te inspireren tot verandering en te starten met experimenten”³⁶.

Bol.com kent op dit moment 2400 medewerkers, waarvan ongeveer de helft volgens de op holacratie gebaseerde uitgangspunten werkzaam is. Het bedrijf maakt onderdeel uit van Ahold-Delhaize en draagt zorg voor de online verkoop en distributie van ‘general merchandise’. In Nederland en België bedient het bedrijf meer dan 12 miljoen klanten. Om de organisatie efficiënter en effectiever aan te sturen startte Harm Jans in 2015 een holocratische pilot binnen zijn eigen logistieke eenheid. Hoewel de directie twijfels heeft bij de voorgestelde werkwijze geeft zij Jans de vrijheid een experiment te beginnen. De test met veertig medewerkers verloopt succesvol en blijft niet onopgemerkt in de organisatie. Jans wordt door andere afdelingen benaderd die ook mee willen doen. Vanuit Holacracy One kreeg bol.com vervolgens het advies om een volledige uitrol te organiseren vanuit de top van het bedrijf. Jans besluit anders. Reeds vanaf de start in 1999 kent het bedrijf een cultuur waarin medewerkers een sterke mate van zelfstandigheid kennen. Dan werkt het niet om hoogdravende begrippen als ‘holacratie’, ‘constitutie’ en ‘tensie’ te gebruiken. Het moest eenvoudiger, dichter bij de beleving van de medewerkers en van onderop. Het leidde tot de introductie van Spark – een vonk die motor aan de praat krijgt.



³⁶ Zie <https://corporate-rebels.com/bol/> d.d. 18 juni 2017

Werkprocessen zijn leidend voor het organiseren van het bedrijf.

Besluitvorming

De motor kwam aan de praat en draait inmiddels op volle toeren. Dat vraagt wel om passende begeleiding en een down-to-earth benadering. Daar zorgde Jans voor met steun van de directie. Om een brede implementatie van Spark in de organisatie mogelijk te maken is coaching vereist. Waar Harm Jans aanvankelijk een beroep kon doen op een beperkte groep externe consultants, vroeg de organisatie-brede implementatie om een andere aanpak. Veel medewerkers die Spark vanaf het eerste uur hadden meegemaakt waren inmiddels zo vertrouwd met de werkwijze dat zij als coach gingen optreden van collega-afdelingen³⁷. Het vergrootte het enthousiasme, reduceerde de kosten en verstreekte de effectiviteit. Om tot succesvolle samenwerking te komen tussen de verschillende afdelingen initieerde bol.com langzaam maar zeker cross-functionele teams. De teams werken op basis van heldere doelen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Werkprocessen en niet de formele afdelingen zijn leidend voor het organiseren van het bedrijf. Binnen zekere grenzen kiezen de teams hun eigen strategie en besturing. Het werkte beter voor de organisatie, maar bovenal plezieriger voor de medewerkers. Om na te gaan of medewerkers tevreden waren over de nieuwe werkwijze vroeg bol.com hen een Net-Promotor Score (NPS) te geven. Een hoge NPS betekent dat medewerkers tevreden zijn; een lage NPS vormt aanleiding voor nader onderzoek. Wat gaat er mis? Holacratie is voor bol.com niet het begin of het eind van de besluitvorming. De directie stelt de (hoofd)doelstellingen vast. De wijze waarop de doelen worden bereikt ligt in belangrijke mate bij de teams. Gaat het om grote beslissingen – zoals het bouwen van een nieuw magazijn – dan stuurt de bedrijfsleiding echter niet alleen op de doelen, maar ook op de wijze waarop deze worden behaald.

De rol van medewerkers

Het belangrijkste voordeel van een aanpak van onderop is de steun die deze genereert voor het doorvoeren van veranderingen. Afdelingen meldden zich spontaan aan om ook met Spark te mogen werken. Tegelijkertijd leidt de introductie van onderop onvermijdelijk tot het werken met een duale structuur. Het deel van het bedrijf dat nog niet door de vonk is aangeraakt, behoudt de functionele structuur. Ook de beloning en de beoordeling van de medewerkers wordt gehanteerd vanuit de functionele structuur. De vraag rijst dan bij de zelforganiserende

teams hoeveel zeggenschap ze nu werkelijk hebben. Op zeker moment zorgt het vonkje voor een veenbrand – en beïnvloedt het de hele organisatie. Drie jaar na de start werkten al meer dan 1000 mensen in 120 kringen met Spark³⁸. Om te zorgen dat Spark on top of mind blijft zijn coaching en vertrouwen van de directie cruciaal. Dit vraagt om discipline en aandacht van de hele organisatie. Spark heeft veel kenmerken van holacratie maar stelt niet de rol centraal. Het zijn de medewerkers die opereren in teams met een hoge mate van zelfsturing, die de organisatie efficiënt, lenig en proactief houdt.


Groei

Spark heeft een positieve op de groei van bol.com. Het bevordert het tempo waarin het online-bedrijf gewend is te werken. Het bedrijf werkt echter binnen de kaders van moederonderneming Ahold-Delhaize, die nu en dan remmend werken. Ook de omvang van de onderneming verdient aandacht. Grote organisaties vragen om helderheid over de besluitvorming, een goede coördinatie en voldoende zekerheid dat iedereen hetzelfde beeld heeft over wat is afgesproken. Het betekent dat Spark geen panacee is. Het is een middel om klanten zo snel en adequaat mogelijk te bedienen.

4.5. Lightyear

Het doel van de onderneming

Het Solar Team Eindhoven won met de Stella zonneauto drie opeenvolgende World Solar Challenges in de Cruiser-klasse. Het succes maakte de weg vrij voor de bouw van een consumentenversie van de auto. Leden van het succesvolle team startten daarop in 2017 Lightyear.

Lightyear 

Het doel van Lightyear is simpel: “schone mobiliteit voor iedereen, overal”. Het Helmondse bedrijf ontwikkelt daartoe elektrische auto’s die op zonne-energie rijden. Het prototype van de Lightyear One werd geïntroduceerd in juni 2019 en verschijnt in 2022 op de Nederlandse wegen. Het bedrijf werkt strategisch samen met partners uiteenlopend van DSM tot Sunpower en van TNO tot Bridgestone en Deloitte.

Besluitvorming

Bij de start van de onderneming kwam Lightyear in aanraking met holacratie. Het bedrijf zocht naar een organisatie- en besluitvormingsstructuur die voldoet aan een twee voorwaarden: zo min mogelijk hiërarchie en een sterke autonomie voor teams en medewerkers om zelf hun toegevoegde waarde, structuur en way of working te bepalen. Lightyear onderschrijft de uitgangspunten van

kunnen coachen ontvingen alle coaches-in-spe voorafgaand aan hun inzet een passende training.

³⁸ <https://corporate-rebels.com/scaling-change-bol/> 9 augustus 2018

³⁷ Om het reguliere werk niet te belasten koos bol.com voor de inzet van medewerker-coaches gedurende max. 1 dag per week. Om goed te

holacratie, maar koos uiteindelijk voor een model waarin de besluitvorming en samenwerking aansluit bij de opbouw van haar product; de systemen waaruit een auto bestaat. Dat laat onverlet dat Lightyear een aantal holacratische elementen heeft overgenomen, zoals het werken in cirkels, het vaststellen van de purpose van elke cirkel en het maximaleren van de vrijheden per team. De cirkel 'People & Processes' draagt zorg voor een adequate facilitering van de overige cirkels gericht op een goede governance, onderlinge samenwerking en technologische inkleding daarvan.

De bedrijfswaarden zijn diepgeworteld in de onderneming.

De rol van medewerkers

In vijf jaar tijd is Lightyear gegroeid van een micro-onderneming tot een middelgroot bedrijf met inmiddels zo'n 300 werknemers. Het bedrijf heeft een sterke cultuur waarin autonomie, onderling respect en transparantie centraal staan. Het zijn principes die eveneens ten grondslag liggen aan het holacratisch model. De bedrijfswaarden, zo blijkt uit de culture scan die Lightyear regelmatig uitvoert, zijn diepgeworteld in de onderneming en binnen de verschillende teams. Als medewerkers zich niet kunnen vinden in deze waarden of zich er niet aan conformeren, dan neemt het bedrijf afscheid van de betreffende medewerker. De cultuur leidt er ook toe dat medewerkers elkaar constructief aanspreken en ondersteunen. Lightyear heeft de rotsvaste overtuiging dat ook in de nabije toekomst – als het bedrijf doorgroeit naar een kleine 1000 medewerkers – een op dezelfde uitgangspunten gebaseerde bedrijfsvoering mogelijk is. Dat leidt zo nu en dan wel tot uitdagingen. Het leiderschap in het bedrijf wil de afdelingen voldoende autonomie bieden, terwijl het toch duidelijk de richting aangeeft. Daar is nog een weg te gaan.

Groei

Inmiddels is er een overeenkomst met een Finse productiepartij om de eerste 946 Lightyear One auto's te produceren. Het bedrijf groeit snel en heeft enkele financieringsronden achter de rug, waarvan de laatste met 40 miljoen euro bijzonder succesvol was. Het geld wordt onder meer ingezet voor de productie van de Lightyear Two. De opvolger van de One dient goedkoper te worden en voor een breed publiek toegankelijk. Het bedrijf heeft daarbij een open blik naar buiten en tracht te leren van de inbreng van inspirerende bedrijven in haar omgeving.

5. De lessen op een rijtje

Holacratie en de daaraan ten grondslag liggende uitgangspunten dragen direct bij aan het succes van de ondernemingen in deze white paper. De besluitvormingsstructuur zorgt ervoor dat iedereen op de hoogte is van de doelstellingen van de onderneming, maar laat ruimte aan de medewerkers om daar vanuit hun eigen motivatie, ambities, kennis en ervaring aan bij te dragen. Tegelijkertijd is holacratie geen panacee. De casus van Lightyear wijst uit dat deze duurzame winnaar inspiratie vindt in holacratie, maar in de uitwerking kiest voor een besluitvorming die beter aansluit bij de aard van de bedrijfsprocessen. Deze paragraaf staat stil bij de upsides en downsides van holacratie.

Een op holacratische grondslag gebaseerde bedrijfsvoering is mogelijk in kleine, middelgrote en grote bedrijven.

5.1. Het organiseren van de upside

De praktijk wijst uit dat holacratie een aantal kenmerken heeft die bedrijven positief uitwerken op de bedrijfsvoering van de toekomstige duurzame winnaars, zoals het mobiliseren van talent, het flexibel omgaan met de eisen van het model, snel in kunnen springen op ontwikkelingen, besluitvorming onderbouwen en toewerken naar heldere en met elkaar bepaalde doelen.

- 1) Talent en tevredenheid bij medewerkers en leiding
Als holacratie een ding duidelijk maakt is, dan is het wel dat bedrijven barsten van het talent. Dat talent wordt niet angesproken als medewerkers binnen de lijntjes van de traditionele hiërarchie moeten opereren. Als managers voor hen besluiten worden ze uitvoerders van plannen die elders zijn bedacht. Holacratie neemt geen afstand van structuur, maar zorgt ervoor dat die structuur ten dienste staat van medewerkers. Zij opereren met grote zelfstandigheid in teamverband en stemmen met elkaar af op basis van het principe van 'geen bezwaar'. Zijn er geen bezwaren dan staat het de medewerkers veelal vrij om de eigen rol en bijdrage aan de gemeenschappelijke doelstellingen te bepalen. Ze omschrijven de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en koppelen op vaste momenten terug over de realisatie daarvan. Dit leidt tot een groei van competenties, een aanwijsbare bijdrage aan het teamresultaat en veelal tot een groot gevoel van voldoening. Het leidt er eveneens toe dat de bedrijven flexibel kunnen omgaan met uitdagingen of wijzigingen in de markt of hun omgeving. Ze zijn dan ook allen enthousiast over de

effecten van de holacratie op het welzijn van de medewerkers, de onderlinge samenwerking en de bedrijfsresultaten.

2) Geen heilige graal

Dit white paper maakt duidelijk dat holacratie niet eenvormig is. Het kent principes die bedrijven in meerdere of mindere mate kunnen toepassen. Zo hanteert Springest de uitgangspunten vrij strak. Viisi en Enie.nl gaan soepeler om met het door Robertson geschreven handboek, terwijl bol.com holacratie beschouwt als inspiratie. Met Spark ontwikkelde het een systeem dat kenmerken heeft van holacratie, maar vooral aansluit bij de eigen procesgang. Het laat zien dat een op holacratie gebaseerde bedrijfsvoering in beginsel mogelijk is binnen kleine, middelgrote en grote bedrijven.

3) Transparantie en data

Holacratie is datagedreven. Voorstellen van medewerkers zijn acceptabel tenzij een collega op goede gronden bezwaar maakt. Op goede gronden betekent dat het bezwaar op ondersteunende data is gebaseerd, bijeengebracht in het holacratie besturingsysteem – Holaspirit, Glassfrog, of Asana. Het softwaresysteem werkt op basis van radicale transparantie. Medewerkers hebben inzicht in de processen, structuren en uitkomsten op en over elke plek in de onderneming.



4) De winst van holacratie
Wat levert het scheppen van een context waarin medewerkers hun eigen werk kunnen definiëren nu op? Zowel de medewerkers als de bedrijven plukken er de vruchten van. Voor de medewerkers betekent holacratie, onder andere, dat zij:

- autonoom zijn in hun werk zolang dit is gebaseerd op het consent van de collega's
- volledig op de hoogte van wat er in het bedrijf gebeurt en wie welke bijdragen levert
- zicht hebben op hun bijdrage aan het geheel
- veelal sterk gemotiveerd omdat zij naast hun bijdrage aan het collectief resultaat zichzelf kunnen ontwikkelen – als medewerker en als mens.

Voor de onderneming betekent holacratie, onder andere, dat:

- medewerkers vaak trots zijn leidend tot een grote inzet en betrokkenheid.
- minder coördinatie vereist is.
- medewerkers hun talenten aanspreken en slimme oplossingen aandragen.
- de efficiëntie en effectiviteit van de werkprocessen en de onderlinge afstemming toeneemt.
- de wervings- en selectiekosten veelal dalen als gevolg van een hoge retentie van medewerkers.

Holacratie vraagt om zelfstandige, initiatiefrijke, verantwoordelijke en ambitieuze medewerkers.

5.2. Rekening houden met de downsides

Holacratie staat voor een permanente dynamiek en aanpassing van structuren en werkprocessen. De enige constante is de holacratistische wijze waarop wordt besloten. Dat kent ook zo zijn keerzijden.

1) Niet geschikt voor alle bedrijfsprocessen
Holacratie, zo stellen we vast, kan worden toegepast binnen kleine, middelgrote en grote bedrijven. Dat betekent niet dat het een geschikt model is voor elke onderneming. Lightyear laat zien dat de aard van haar bedrijfsprocessen wel vraagt om een zekere vorm van zelforganisatie, maar dan meer op het niveau van het team dan van het individu. Alvorens holacratie in te voeren is het daarom zaak een goede analyse te maken van de bedrijfsprocessen en vast te stellen of deze het definiëren van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op individueel niveau toestaan.

2) Verschil in transitie
Besluit een onderneming een vorm van holacratie in te voeren, dan vraagt dat om een zorgvuldige transitie. Daarin kunnen verschillende keuzes worden gemaakt. Zo kozen Viisi en Springest na een zorgvuldige voorbereiding voor een integrale overgang voor het hele bedrijf. Enie.nl en bol.com gaven de voorkeur aan een geleidelijke verandering. De transitie vraagt om een prudente invoering en ondersteuning, onder meer door ervaren coaches. Naast een gedegen introductie van de principes moeten medewerkers vertrouwd raken met de holacratistische procedures, werkwijze en cultuur. Jonge medewerkers hebben daar in de regel minder moeite mee, dan senioren. Zij hebben soms moeite met de formele kanten van het nieuwe systeem – en geven vaak de voorkeur aan de olifantenpaadjes, de netwerken, de status en de privileges die kenmerkend waren voor het oude systeem. Regelmatige oprissessies blijken een sine qua non voor succes.

3) De holacratistische medewerker
Niet iedere medewerker past in een holacratistische bedrijfsvoering. Holacratie vraagt om zelfstandige, initiatiefrijke, verantwoordelijke en ambitieuze medewerkers. Wie van negen tot vijf vaste taken wil uitvoeren past niet in een holacratistische systeem. Het is om deze reden dat bedrijven als Viisi en Springest veel tijd steken in het afgewogen selecteren van medewerkers. Dat verdient zich terug in de betrokkenheid en inzet van medewerkers en in hun commitment voor langere tijd. Zoals Ewout Meijer van Springest vaststelt: oud-medewerkers staan regelmatig open voor een nieuwe uitdaging bij het bedrijf als ze hebben vastgesteld dat het gras bij de burens niet groener is.

4) De drijvende krachten
Holacratie bevordert ondernemerschap en autonomie van medewerkers. Alle bedrijven in deze white paper kennen echter een of meerdere trekkers, gangmaker(s), 'echte' ondernemer(s). Zij zorgen voor de juiste dynamiek, voor de cultuur en de energie in het bedrijf. Overigens kan deze rol variëren en worden doorgegeven in de tijd aan collega kartrekkers. De schaduwkant is dat holacratistische bedrijven het risico lopen via de achterdeur elementen van de 'oude cultuur' te introduceren. Naar de kartrekker wordt net iets beter geluisterd en zij of hij heeft net wat meer gezag, bijvoorbeeld bij het indienen van een bezwaar.

6. Conclusies

In deze white paper stonden wij stil bij holacratie als besluitvormingssysteem dat past bij deze tijd. Het faciliteert medewerkers om vanuit hun kennis, ervaring, ambities en levensdoel zich in te zetten voor het collectief resultaat. Daarmee zorgt het besluitvormingsmodel voor het optimaal ontwikkelen, (zelf)sturen en benutten van de talenten van medewerkers gericht op hun eigen belangen en die van de onderneming. Het feit dat de genoemde bedrijven steeds meer oog hebben voor de toekomst van de werkende mens, de samenleving en de planeet draagt integraal bij aan hun succes. Medewerkers hechten er veel waarde aan en zijn gemotiveerd om daar een bijdrage aan te leveren. Niet voor niets blijken deze bedrijven dan ook relatief minder moeite te hebben met het werven en vasthouden van medewerkers – al vraagt het vinden van medewerkers met de juiste ‘cultural fit’ om een zorgvuldige werving en selectie. Met deze medewerkers aan boord blijken de bedrijven te beschikken over een crew die alle uitdagingen aankan. Het sluit aan bij de woorden van Jim Collins in zijn boek *Good to Great*. Bedrijfssucces hangt samen met de juiste personen die gezamenlijk het avontuur aangaan:

“The executives who ignited the transformations from good to great (...) first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus³⁹) and then figured out where to drive it.”⁴⁰

Waar de rit dan naartoe gaat maakt op voorhand niet zoveel uit. Dat wordt met de betrokkenen in overleg afgestemd, waarbij bestemming en route tijdens de reis kunnen worden veranderd. Het is wat in belangrijke mate bijdraagt aan het toekomstig succes van deze duurzame winnaars: ze hebben oog voor de ontwikkelingen in de samenleving en hebben de juiste teams om daarop in te spelen.



³⁹ Succesvolle ondernemingen hebben respect voor hun medewerkers, maar nemen tijdig afscheid van hen die niet bijdragen aan hun doelstellingen.

⁴⁰ Jim Collins (2001), *Good to Great*, New York, HarperCollins, p.43

7. Auteurs



Prof. Dr. Harry Hummels is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving binnen de School of Business and Economics van Maastricht University en hoogleraar Social Entrepreneurship aan de Utrecht University School of Economics. Hij werkte 17 jaar in leidinggevende posities in de financiële wereld en richt zich momenteel op ethiek, de organisatie van verantwoordelijkheid, maatschappelijk ondernemerschap en duurzaam en impact investeren.



Martijn van Rensch is Partner bij Deloitte Consulting en Deloitte Private Consulting Leader in Nederland. Hij heeft 19 jaar ervaring in organisatieontwerp, cultuurverandering en strategische bedrijfstransformaties. Zijn scherpe visie op leiderschap, cultuur en innovatie, evenals zijn energieke aanpak, zijn kenmerken van zijn werkwijze



Annelies Heinen is Senior Manager bij Deloitte Consulting en maakt deel uit van de Organization Design service line van Deloitte Human Capital. Zij heeft veel ervaring met omvangrijke organisatietransities, zowel betrokken aan de inrichtingskant als aan de implementatiekant. Graag werkt ze met organisaties binnen de telecom, media en de technologiesector en met Future Winners.



Else Herrebout is Senior Consultant Business Model Transformatie binnen Deloitte Consulting. Zij helpt organisaties met de vertaling van strategie naar operatie, met name voor snelgroeiende organisaties als de 'Toekomstige Winnaars'. Sinds 2016 is zij werkzaam voor Deloitte.



Svea de Swart is Senior Consultant Organisatie Transformatie binnen Deloitte Consulting NL. Sinds 2018 helpt zij diverse organisaties in de verandering en groei naar een toekomstbestendige organisatie met een sterke focus op inrichting van- en samenwerkingen binnen het bedrijf.



About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.