



VIISI

Holacracy Safari

Holacracy Insights - live bij Viisi

M&C redactieleden Carlijn Tempelaars en Dick van Ginkel gingen op 'Holacracy safari' bij financieel dienstverlener Viisi. Een unieke ervaring...

Als je wordt uitgenodigd om Holacracy in real life mee te maken, wat kun je dan verwachten? Hoe krijg je in anderhalf uur een goede indruk van hoe het eraan toegaat in een holacratisch georganiseerd bedrijf? We gingen op bezoek bij Viisi, een snelgroeiende hypotheekadviesketen met de missie om de financiële wereld te veranderen. We namen een kijkje hoe zij Holacracy toepassen in hun manier van organiseren en werken. Conclusie: 20 agenda-punten in 30 minuten? Ongelooflijk wat je in in zo'n korte tijd bereiken kunt!

Holacracy in hypotheekland – Slow Management



Holacracy-ervaring

We sloten aan bij een zogenaamde *tactical meeting* van de *circle Growth*. Een hybride overleg; twee mensen fysiek bij elkaar in een ruimte en drie mensen sloten aan via *Google Hangouts*. Na de *check-in* (hoe sta je er vandaag bij?), *eat the frog* (wat is je 'kikker?'), het doorspreken van *metrics* (wat valt op in onze klantdata?) en het doorlopen van de actiepunten van de vorige keer (alleen 'check' of 'no check' en geen discussie over waarom) was het tijd om actuele *tensions* te bespreken.

'De letterlijke vertaling van tension is spanning, maar is in de Engelse zin van het woord breder dan alleen die 'knoop in je maag'. Een tension is de spanning tussen hoe iets nu is en hoe datgene zou moeten zijn.'

In een rap tempo, want iedereen is goed voorbereid, worden eerst aan de hand van de 'Eisenhower-matrix' (hoe dringend, hoe belangrijk?), alle tensions



geïventariseerd en gelabeld naar een A of een B. De *facilitator* haalt deze op en de *secretary* registreert ze *live* via een gedeeld scherm. Vervolgens worden eerst de A'tjes met elkaar doorgesproken en daarna de B's. De meeste tensions worden omgezet in projecten of kleinere *next actions* en direct meegegeven aan een rol. Sommige worden direct opgelost, bijvoorbeeld alleen al door het te benoemen. Het tempo ligt hoog, zowel in praten als in typen/administreren. Het formuleren van kernachtige acties, waarin weinig ruimte is voor interpretatie, gaat de groep goed af. Zij doen het dan ook dagelijks, en ervaren het als een *kick start* van hun dag. Als gast sta je erbij en beleef je een echte Holacracy-ervaring.

Missie van Viisi

Het openstellen van zo'n tactical meeting past volledig in de missie van Viisi om de financiële sector, en ook de wereld van het werk, te veranderen. Viisi was de eerste organisatie in de financiële sector die Holacracy invoerde. Ze juichen het dan ook toe dat veel banken bij Viisi langskomen en met Holacracy of andere vormen van zelfsturing aan de slag gaan. Dat veranderen zit bij veel thema's in meer transparantie en openheid, zowel naar klanten als naar medewerkers. Open zijn over de manier van werken, transparant zijn in wat wel en minder goed

werkt; het geeft aan dat je als organisatie niet bang hoeft te zijn om te laten zien waar je mee bezig bent en vertrouwen hebt in dat het juist waarde toevoegt. Die transparantie kwam ook tot uiting bij de totstandkoming van deze manier van structureren en werken. Medewerkers van Viisi hebben allemaal toegestemd om Holacracy als model te omarmen en zijn nu, in kleine stappen, het model verder aan het optimaliseren.

Wel hiërarchie maar anders

In een Holacratistische organisatie is er ook hiërarchie, maar dan niet op basis van senioriteit, of leeftijd, maar op basis van doel. De besluitvorming is decentraal, op basis van consent in plaats van consensus, en ingegeven door vakmanschap en inzicht van de medewerkers. De macht die in reguliere organisaties bij managers ligt is bij Holacracy verdeeld over de hele organisatie door middel van cirkels en rollen. Een cirkel bestaat uit meerdere rollen, die door medewerkers zelf worden gecreëerd, die samen een gemeenschappelijk doel (*purpose*) hebben, namelijk die van de cirkel. Elke rol heeft ook weer een eigen doelstelling die bijdraagt aan de doelstelling van de cirkel. En onder elke rol valt een aantal verschillende verantwoordelijkheden (*accountabilities*) die aangeven wat je kunt verwachten van iemand die



de rol vervult. Op die manier is het heel duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft in de organisatie. De hele rolverdeling is transparant en voor iedereen in en buiten de organisatie zichtbaar. In zekere zin zou je kunnen stellen dat de hiërarchie zelfs groter is, omdat de autoriteit bij de rol en dus de rolvervuller ligt.

Het organisatieschema van Viisi is dan ook niet op een gebruikelijke manier weer te geven, maar staat in cirkels. Wil hierover meer weten, dan is alles over de cirkels, rollen binnen Viisi terug te vinden in Glassfrog via de website www.viisi.nl/holacracy

Paradox van regels en autonomie

Als je leest over Holacracy, dan voert de methode vaak de boventoon. Lees je vluchtig, dan kan het rigide of zelfs dogmatisch overkomen. Er staat ontzettend veel beschreven en een eerste Holacracy-ervaring kan daarom een beklemmend effect hebben. Wij spraken hierover met Marc-Peter Pijper,

ooit als klant bij Viisi terechtgekomen en geboeid door het concept als medewerker gebleven:

‘Misschien is er in onze organisatie wel meer vastgelegd dan in een traditionele hiërarchische organisatie. Dat komt omdat wij alles expliciet maken. We schrijven alles op. We hebben duizend rollen beschreven die over veertig mensen zijn verdeeld. En dat geeft ons juist houvast om vrij te kunnen bewegen, het is kraakhelder wat we van elkaar kunnen verwachten en daarbinnen zijn we volledig autonoom. Ook al lijkt het een paradox, in de realiteit is dat niet zo. Veel nieuwe medewerkers komen hier direct na hun studie werken. Daarbij zie je dat de combinatie van purpose en autonomie als een warm bad aanvoelt. Als je veel werkervaring van tevoren hebt, dan is het best wennen, omdat je een aantal gewoontes moet afleren. Er is hier bijvoorbeeld geen manager die je iedere dag komt vertellen wat je moet doen. We zitten hier allemaal zelf achter het stuur.’

The Constitution van Holacracy:



Rol van adviseurs

Viisi heeft deze transformatie drie jaar geleden in gang gezet, vanuit de overtuiging dat intrinsiek gemotiveerde mensen het beste tot hun recht komen en het gelukkigst zijn als ze zelf beslissingen kunnen nemen. Hierbij hebben ze hulp gehad van een organisatieadviesbureau. Na de implementatie van de basisstructuren is Viisi continu bezig om de organisatie verder te *tweaken*. Zo hebben ze onlangs het salarismodel onder de loep genomen. Dat is nu volledig aangepast naar hun filosofie.

Het uitgangspunt was het idee van wat bekend geworden is als *psychological safety*, de uitkomst van het onderzoek van professor Amy Edmondson (dat bekendheid kreeg door Google's Aristotle-project), waarbij team performance in sterke mate afhankelijk is van de mate waarin mensen zich veilig voelt in een organisatie. Bij Viisi zijn de salarissen in het nieuwe model volledig losgekoppeld van de beoordeling en prestaties, zodat iedereen elkaar vrij en eerlijk feedback durft te geven en nieuwe rollen kan uitproberen, zonder dat het financiële gevolgen heeft. Ook daarbij hebben ze de hulp van adviseurs ingeschakeld; vooral voor *benchmarking* en *number crunching*. Meer aan de zijlijn dus. Het model komt vooral tot stand door een aantal medewerkers die de rol *Compensation Architect* oppakken en zich vastbijten in het thema en vervolgens de rest van de organisatie in iedere fase in het proces vragen om feedback.

Hoe stel je een beloningssysteem vast – zonder functieomschrijvingen?



Het resultaat van deze gezamenlijke aanpak(ken)? Gemotiveerde, enthousiaste medewerkers die ook graag vertellen over hun organisatie en anderen kennis willen laten maken met de manier waarop zij Holacracy vormgeven. En hordes nieuwsgierige organisaties die graag geïnspireerd willen worden en op bezoek komen tijdens een van de wekelijkse *Holacracy Insights*-sessies. Ook voor het nieuwe salarismodel kloppen bedrijven al aan en gaat Viisi nu *Salary Insights*-workshops ontwikkelen. Als ze niet uitkijken ontstaat er, net als bij Zappos gebeur-

VIISI

Viisi is de eerste financiële organisatie in de wereld die het besturingsmodel Holacracy heeft ingevoerd en één van de weinige organisaties die haar gehele organisatiestructuur open heeft staan voor iedereen die daarin geïnteresseerd is.

de, een eigen consultancy tak, waarbij ze andere organisaties gaan helpen om Holacracy en nieuwe manieren van belonen en beoordelen toe te passen. Waar transparantie allemaal toe kan leiden!

Carlijn Tempelaars is zelfstandig adviseur op gebied van strategie, innovatie en organisatieontwikkeling.

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.

