

Eliza van der Beek

Studentnummer: 2213819

Holacratische communicatie



**Efficiënte interne en externe
communicatie binnen het
framework van een
holacratische organisatie**

Meet Berlage

15-01-2016

Student

Naam: Eliza van der Beek
Adres: Geldropseweg 120
5611 SL Eindhoven
Telefoonnummer: 06 373 537 83
Email: eliza.vanderbeek@gmail.com
Studentnummer: 2213819

Organisatie

Bedrijf: Meet Berlage
Contactpersoon: Felix Lepoutre
Functie: Oprichter
Adres: Oudebrugsteeg 9
1012 JN Amsterdam
Telefoonnummer: +31 (0)20 261 0903
Email: felix@meetberlage.com
info@meetberlage.com
Website: www.formula.meetberlage.com

Opleiding

In opdracht van: Fontys Hogescholen
Studie: Communicatie
Adres: Rachelsmolen 1
5612 MA Eindhoven
Telefoonnummer: 088 507 7233
Afstudeerbegeleider: Mariken Thomasse – van Vorstenbosch



Meer dan 100 jaar geleden stuurde Berlage een brief aan zijn broer tijdens de bouw van zijn Beurs. Berlage was een socialist en schreef: "Ik besef me dat dit het meest kapitalistische gebouw van Amsterdam is, maar zodra de economie instort, wordt deze beurs een volkspaleis: een plek waar ontmoetingen, kennisdelen en samenwerken centraal staan". Het heeft 100 jaar geduurd, maar nu liggen de visies van de Beurs van Berlage en [Seats2meet.com](https://seats2meet.com) volledig op een lijn ([Seats2meet.com](https://seats2meet.com), z.d.).

Voorwoord

Het rapport dat voor u ligt is het resultaat van een ruim vier maanden durende onderzoeksperiode bij Meet Berlage te Amsterdam. Het is de afsluiting van de studie Communicatie aan Fontys in Eindhoven. Deze scriptie is geschreven in opdracht van Meet Berlage.

Graag wil ik Mariken Thomasse – van Vorstenbosch bedanken voor de goede begeleiding en haar razendsnelle, bondige, rechte-doorzee feedback.

Daarnaast wil ik Felix Lepoutre, Simina Jonker, André van den Toorn, Sharon Costas en Stan Vermeulen bedanken voor de fijne tijd bij Meet Berlage en voor het feit dat jullie altijd tijd voor mij vrij wilden maken om mijn vragen te beantwoorden.

Verder ben ik heel blij met de goede en essentiële input van Koen Veltman, Esther Teunissen, Erik Reijnders, Joop Donkers, Mark Vletter en Ruben Timmerman. Ik wil hen bedanken voor de interessante gesprekken die we hadden.

Als laatste niet te vergeten Susanne Oudejans, het taalwonder dat mijn scriptie door wilde lezen en Wil Michels en Sietse Huisman die af en toe zorgden voor een stok achter de deur, zodat ik elke keer weer vol goede moed aan de slag ging.

Veel leesplezier!

Eliza van der Beek

Eindhoven, 15 januari 2016

Management Summary

Meet Berlage, een Seats2meet vestiging waar kennisdelen en samenwerken centraal staan, gaat over naar een holacratisch organisatievorm. Holacratie is een besturingssysteem voor organisaties dat afstand neemt van het management en het bijbehorende traditionele top-down denken en dat de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert. De overgang naar een holacratische organisatievorm zorgt op organisatieniveau voor veel veranderingen, onder andere voor de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Ook op het gebied van communicatie brengt de overgang veranderingen met zich mee. De centrale vraag in het onderzoek is op welke wijze interne en externe communicatie met stakeholders bij Meet Berlage efficiënt ingezet kunnen worden binnen het nieuwe framework van een holacratische organisatie.

De onderzoeksvraag is op kwalitatieve wijze onderzocht. Het kwalitatieve onderzoek bestond uit: literatuuronderzoek, semigestructureerd diepte-interviews, analyse van audiovisuele fragmenten, participatie en observaties.

Aan de hand van de Delphi-methode is onderzoek gedaan onder deskundigen die toonaangevend zijn voor het vakgebied communicatie of die experts zijn op het gebied van holacratie. Met behulp van de sneeuwbalmethode zijn steeds nieuwe deskundigen geselecteerd. De organisaties Springest, Voys en Energized die al langere tijd werken volgens holacratische richtlijnen hebben gediend als benchmark. Aan de hand van participatie/observatie bij Springest, interviews met Ruben Timmerman, Met Mark Vletter en met Esther Teunissen en artikelen en videofragmenten over de communicatie bij Springest, Voys en Energized, is een beeld geschetst van de communicatie bij de organisaties. Efficiënte aspecten zijn daaruit gehaald en vertaald naar Meet Berlage.

Deskresearch en fieldresearch zijn gecombineerd om zo veel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen. Dataverzamelingsgeldigheid wordt hiermee gewaarborgd.

De adviezen zijn flexibel omdat de organisatie en de omgeving waarin de organisatie opereert voortdurend veranderen. Ze zijn bij te sturen via het holacratische systeem. Die flexibiliteit is ook de reden dat er geen strakke tijdsplanning aan het advies wordt gekoppeld.

Uitgangspunten voor efficiënte communicatie

Uit dit onderzoek kwamen acht algemene uitgangspunten voor efficiënte communicatie binnen een holacratische organisatie naar voren:

1. Doordat medewerkers verantwoordelijk zijn voor het eigen werk is er geen top-down communicatie en hoeven ze geen verantwoording af te leggen waardoor ze sneller kunnen handelen.
2. Open en transparante communicatie is belangrijk binnen holacratie. Binnen holacratie bestaan regels en plichten als het gaat om transparantie. Hierdoor weet iedereen van elkaar wat de ander doet, is het duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, wat de vooruitgang en de purpose zijn en kunnen medewerkers hun taken onderling op elkaar afstemmen.
3. Holacratie biedt een organisatie- en overlegstructuur voor de communicatie waardoor er efficiënter gecommuniceerd kan worden.
4. Het onderscheid tussen het operationele proces (het werk) en het beleidsproces (de organisatie van het werk) zorgt voor een meer gefocuste, efficiëntere en effectieve overlegcultuur. Hierdoor verbetert de kwaliteit van zowel het operationele als het beleidsproces.

5. Elke medewerker kan vanuit zijn eigen 'rol' en bijbehorende verantwoordelijkheden bijdragen aan vooruitgang van de organisatie door spanningen te signaleren en deze om te zetten in (kleine) projecten, concrete acties of een voorstel voor beleidsverandering.
6. Holocratie draait om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en ontwikkeling. Dat betekent dat er binnen de besluitvorming sprake is van dynamische sturing. Besluiten zijn gebaseerd op actuele spanningen en kunnen op elk moment herzien worden.
7. Binnen de formele communicatie ligt de nadruk meer op het delen van informatie dan op interactie.
8. Toch is interactie zeker niet onbelangrijk. Interactie zorgt zowel intern als extern voor grotere betrokkenheid bij elkaar en door input van velen voor rijkere uitkomsten. Vooral binnen de informele processen is veel ruimte voor interactie.

De focus in het strategisch advies ligt op de belangrijkste knelpunten in de organisatie:

- Voor partners en stagiaires die tijdelijk zijn verbonden aan de organisatie, maar ook voor nieuwe of tijdelijke werknemers is het een grote stap om zich de holacratische manier van werken eigen te maken doordat holocratie veel regels, gebruiken en procedures kent en een eigen vocabulaire heeft.
- Uit observaties komt naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook een klik met collega's wordt bij Meet Berlage als belangrijk ervaren.
- Medewerkers gaven aan dat zij het lastig vinden om feedback te geven.
- Uit observaties en uitspraken van medewerkers blijkt dat ze soms taken voor zich uit blijven schuiven.

Waardenetwerkstrategie

Een interne medewerker moet een link vormen tussen externen en de organisatie. Via face-to-face contact, mail en telefoon kunnen de medewerker en de externe(n) informatie uitwisselen, de dialoog aangaan en op zoek gaan naar gemeenschappelijke belangen. Via deze weg kunnen zij onder andere doelen en randvoorwaarden opstellen, het werk afstemmen en de voortgang bespreken. Wanneer externen voor langere tijd (intensief) samenwerken met de organisatie (denk aan een half jaar of langer wekelijks) is het goed hen te betrekken bij de holacratische manier van werken. Zij kunnen dan in overleg worden opgenomen in de organisatie net als interne medewerkers. Daar hoort een rol met accountabilities bij. Ook mogen zij deelnemen aan meetings. Op deze manier leren zij de organisatie beter kennen en kunnen zij door de holacratische manier van werken hun taken onderling makkelijker op elkaar afstemmen en bijsturen.

Aan te raden is om nieuwe of tijdelijke medewerkers naast een bestaande rol ook de rol van 'Frisse Blik' te geven om erachter te komen hoe alles binnen de organisatie werkt, om vragen te stellen en om een bijdrage te leveren voor verbeteringen in de organisatie. Doordat nieuwe medewerkers een ander perspectief op de organisatie hebben, kunnen zij zorgen voor nieuwe inzichten.

Nieuwe medewerkers leren holocratie nog beter en sneller kennen wanneer zij (op termijn) secretary of facilitator van een cirkel worden. Op het moment dat de manier van werken met nieuwe of tijdelijke werknemers of partners zorgt voor 'tensions' kunnen medewerkers dit aangeven of een voorstel doen voor verbetering.

Tribe strategie

De *Tribe space* gaat over de verstandhouding tussen mensen in de organisatie en het delen van interesses. Hoewel binnen de Tribe space structuur en efficiënt communiceren minder belangrijk zijn,

kan door efficiënte communicatie de Tribe space wel vormgegeven worden. Denk aan het op een efficiënte manier aangeven van de behoeften door medewerkers zodat de Tribe processen gevormd kunnen worden en aan het bieden van een plek waar werknemers hun ei kwijt kunnen zodat ze in de andere processen efficiënter kunnen werken en communiceren. Omgekeerd zorgen efficiënte andere spaces voor tijd en ruimte om daaromheen binnen de Tribe space persoonlijke connecties te creëren en te communiceren zoals medewerkers zelf willen. Het is vooral belangrijk om onderscheid te maken tussen Tribe space en de formele processen om beide spaces efficiënt te houden.

De Tribe space moet bestaan uit informele 'live' ontmoetingen en interactie. Dit zorgt voor grotere betrokkenheid bij elkaar en bij de organisatie. De *Tribe Space Keeper* moet duidelijk maken dat er ruimte is om persoonlijke zaken te delen. Via informele communicatie komt naar voren wat er leeft onder de medewerkers en informele communicatie bepaalt mede het werkklimaat in de organisatie. Bovendien kan de organisatie zo tegemoet komen aan de behoefte aan informeel, sociaal en persoonlijk contact.

Feedback

Ondanks dat medewerkers in een holacratische organisatie autoriteit hebben over hun rollen, is feedback geven en krijgen erg belangrijk. Dankzij feedback kunnen zaken worden bijgestuurd en aangescherpt. In een holacratische organisatie is het van groot belang dat collega's elkaar feedback geven. Er is immers geen manager die dat doet.

Er moet een rol komen die de eindverantwoordelijkheid heeft voor het geven van feedback. Deze rol werk samen met de trainersrol. De trainersrol traint medewerkers in het geven van feedback aan de hand van bestaande regels en formats. Er kan natuurlijk ook positieve feedback gegeven worden. Iedereen geeft feedback aan elkaar. Dit kan op elk moment.

Het is het beste om face to face of telefonisch feedback te geven. De Tactical Meeting biedt een structuur voor het geven van feedback. Ook een feedbacktool kan helpen bij het geven van feedback. Een aanrader is om TINYpulse te testen, een eenvoudige feedbacktool die niet alleen input geeft voor bijsturing, maar ook tot doel heeft te helpen medewerkers betrokken te houden.

Workflow

Binnen Meet Berlage bestaan verschillende rollen die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de workflow. Deze heten de *Lead Link*, de *trainersrol* en de *David Allen rol*. Het is goed als de Lead Link nog meer aandacht schenkt aan het zorgen voor een goede fit tussen een rol en de persoon die de rol bekleedt. Verder moeten de verantwoordelijkheden, de doelen en de purpose helder zijn voor iedereen. Deze komen terug in GlassFrog, een centrale software tool die holacratie transparant en toegankelijk maakt en voor iedereen binnen de organisatie inzichtelijk is. De purpose van de organisatie, van de cirkels en van de rollen dienen namelijk als leidraad voor het maken keuzes. De trainersrol moet medewerkers coachen en trainen in onderwerpen als persoonlijk leiderschap en zelfeffectiviteit aan de hand van literatuur. Wanneer dit niet de gewenste resultaten oplevert, kan een training door een externe partij een uitkomst bieden. De David Allen rol kan medewerkers ondersteunen in het werken volgens Getting Things Done en bij het gebruik van een planning tool. Op deze manier wordt er voor gezorgd dat er door training en communicatie efficiënter gewerkt kan worden en de workflow verbetert.

Daarnaast moeten medewerkers transparantie geven over hun plannen. Binnen hun plannen moeten zij zich houden aan strategieën en prioritering van de Lead Link die terug te vinden zijn in GlassFrog. De Lead Link ziet hier op toe.

Wanneer het niet uitvoeren van een taak zorgt voor een spanning bij een van de rollen, dan moet deze de spanning aangeven en een rol verzoeken aandacht te geven aan een bepaalde taak of een ander voorstel doen voor verbetering. De Tactical Meeting en de Governance Meeting bieden hier een structuur voor, maar het kan ook buiten de meetings om.

Verder kan een online dashboard met onder andere de vooruitgang en andere KPI's de medewerkers motiveren voor het uitvoeren van taken. De verantwoordelijkheid voor het dashboard kan liggen bij de secretary die verantwoordelijk is voor de formele administratie van de cirkel. Als laatste kunnen medewerkers als zij vastlopen op taken hulp vragen aan collega's op basis van hun accountabilities.

Aanvullende adviezen

Meet Berlage moet zorgen voor consistentie in haar uitingen. De Branding rol die verantwoordelijk is voor een sterk en herkenbaar merk moet hier aandacht aan besteden. Een huisstijlhandboek kan hierbij helpen. Ook is het belangrijk dat medewerkers van Meet Berlage te herkennen zijn als medewerkers van de organisatie, zodat leden uit het netwerk van Meet Berlage makkelijker op hen afstappen met vragen.

Verder is aan te raden om tijdens de meetings de agenda in GlassFrog op groot scherm te hebben. Dit zorgt voor een gezamenlijke focus. Ook is het nuttig als elke medewerker een plek heeft om vragen op te schrijven die opkomen aan de hand van wat ze horen tijdens de vergadering. Deze punten kunnen later in de meeting toegevoegd worden aan de agenda.

Meet Berlage moet niet alleen informatie zenden, maar ook online samenwerken en de interactie aangaan om zo meerwaarde te creëren. Dit sluit aan bij wat Meet Berlage belangrijk zegt te vinden.

Inhoud

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doel en relevantie	1
1.3 Vraagstelling	2
1.4 Leeswijzer	2
2. Theoretisch kader	3
Benchmarkmodel	3
3. Methode	4
4. Resultaten	7
4.1 Trends en ontwikkelingen	7
4.2 Meet Berlage	9
4.3 Holacratie	23
4.4 Interne communicatie	31
4.5 Externe communicatie	33
4.6 Benchmark-partijen, experts en medewerkers	34
5. Conclusie en inzichten	43
6. Advies	47
Literatuur	56
Bijlagen	62
Bijlage 1: Verklarende woordenlijst	62
Bijlage 2: Tactical en Governance Meeting card	64
Bijlage 3: Survey medewerkers Meet Berlage	68
Bijlage 4: Interviews met medewerkers van Meet Berlage	70
Bijlage 5: Interviews met experts	91
Bijlage 6: Getting Things Done	114
Bijlage 7: De stakeholders	116
Bijlage 8: De communicatiemiddelen	118
Bijlage 9: Benchmark-partijen, experts en medewerkers met bronvermelding	122
Bijlage 10: Waarden Meet Berlage	131
Bijlage 11: Discussie	132

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Meet Berlage is een van de vestigingen van Seats2meet en is gevestigd in de Beurs van Berlage in Amsterdam. Meet Berlage is opgericht in 2013. Alle vestigingen van Seats2meet werken volgens één overkoepelend idee: ze geven toegang tot vergaderruimtes en gratis werkplekken waar je anderen kunt ontmoeten en kunt samenwerken. Naast de werkplekken voor een dag worden ook de wifi, de koffie en de thee gratis aangeboden. De mensen die bij Meet Berlage of een andere Seats2meetlocatie werken, betalen met sociaal kapitaal en moeten er dus voor openstaan om hun kennis met anderen te delen (Seats2meet.com, z.d.). De verschillende vestigingen zijn aan elkaar gelinkt door hun visie. Verder staan de locaties in principe los van elkaar en worden ze zelfstandig bestuurd.

Meet Berlage gaat over naar een holacratische organisatievorm. Holacratie is een besturingssysteem voor organisaties dat afstand neemt van het management en het bijbehorende traditionele top-down denken en dat de autoriteit¹ over alle medewerkers in de organisatie distribueert (Hartgers, 2014). De nadruk ligt bij holacratie op zelforganisatie en het ontwikkelen van collectieve kennis en creativiteit (Nieuworganiseren.nu, 2012).

De overgang naar een holacratische organisatievorm zorgt op organisatieniveau voor veel veranderingen, onder andere voor de organisatiestructuur en de organisatiecultuur (Welingelichte kringen, 2014). Ook op het gebied van communicatie brengt de overgang veranderingen met zich mee. Het is interessant te onderzoeken op welke wijze interne en externe communicatie (bij Meet Berlage) efficiënt ingezet kunnen worden binnen het (nieuwe) framework van een holacratische organisatie. Efficiënt inzetten van communicatie wil zeggen het inzetten van communicatie op zo'n manier dat de doelen worden behaald met zo min mogelijk inspanning (tijd en geld) (Encyclo.nl, z.d.).

1.2 Doel en relevantie

Het doel is inzicht te krijgen in hoe interne en externe communicatie (bij Meet Berlage) efficiënt ingezet kunnen worden binnen het (nieuwe) framework van een holacratische organisatie.

De wereld wordt steeds turbulenter en organisaties zijn niet veerkrachtig genoeg om hier op in te spelen. Managementgoeroe Gary Hamel noemt dit de 'resilience gap'. Holacratie is volgens hem een antwoord op deze roerige wereld, met ingewikkelde organisatiestructuren, waarin bedrijven steeds vaker falen (Nieuworganiseren.nu, 2012; Hamel & Välikangas, 2003). Bedrijven zijn nu vaak bureaucratisch. Dit zorgt veelal voor statische, inflexibele organisaties met inefficiënte communicatie (Kruijff, 2011). Wanneer organisaties niet flexibel en wendbaar zijn, is hun bestaansrecht erg onzeker (Managementboek, 2015).

De manier waarop de communicatie georganiseerd wordt, hangt samen met keuzes in de organisatiestructuur en organisatiecultuur. Communicatievormen die efficiënt zijn in de ene

¹ Zie verklarende woordenlijst bijlage 1

organisatie, werken niet altijd ook in een andere organisatie. Organisaties met weinig tot geen managementlagen vragen om andere communicatie dan organisaties die vanuit een directie gestuurd is (Michels, 2013). Een manier van werken kun je niet zomaar kopiëren naar andere organisaties (G.J. Nieuwenhuis, Persoonlijke mededeling, 27 februari 2015).

Zicht op de hoe interne communicatie bij Meet Berlage efficiënt ingezet kan worden binnen het nieuwe framework van een holacratische organisatie is relevant voor de opdrachtgever, omdat deze efficiënte interne communicatie ten goede kan komen aan het besluitvormingsproces, het werkoverleg en het procesoverleg. Het zorgt ervoor dat ieder weet wat zijn 'rollen' en verantwoordelijkheden zijn en dat relevante spanningen opgelost worden, zodat medewerkers niet beperkt worden in het volbrengen van hun taken en het nemen van hun verantwoordelijkheden (Hartgers, 2014). Zicht op hoe externe communicatie efficiënt ingezet kan worden, is relevant, omdat efficiënte communicatie een essentieel instrument is om te bouwen aan de reputatie en een langetermijnrelatie met externe stakeholders (Van Riel, 2012).

Meet Berlage wil een visiestuk en strategisch advies over op welke wijze interne en externe communicatie bij Meet Berlage efficiënt ingezet kunnen worden binnen het nieuwe framework van een holacratische organisatie. Meet Berlage heeft gekozen voor deze opdracht omdat met de overgang naar een holacratische organisatievorm ook de communicatie moet veranderen, zodat deze aansluit bij deze organisatievorm (Nieuworganiseren.nu, 2012).

1.3 Vraagstelling

Centrale vraag:

Op welke wijze kunnen interne en externe communicatie met stakeholders bij Meet Berlage efficiënt worden ingezet binnen het nieuwe framework van een holacratische organisatie?

De hoofdvraag wordt onderzocht aan de hand van deelvragen die staan beschreven in hoofdstuk 3.

1.4 Leeswijzer

Allereerst wordt in het theoretisch kader het benchmarkmodel beschreven op basis waarvan prestaties van Meet Berlage en organisaties die al langer werken met holacratie kunnen worden vergeleken. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode beschreven. Hierin wordt omschreven op welke wijze de deelvragen worden onderzocht. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van het onderzoek. De resultaten worden gekoppeld aan communicatietheorieën en modellen en aan trends en ontwikkelingen die samenhangen met het onderzoeksvraagstuk. Uit de resultaten komen conclusies en inzichten naar voren die beschreven staan in hoofdstuk 5. Aan de hand van deze conclusies en inzichten wordt advies gegeven over op welke wijze Meet Berlage interne en externe communicatie met stakeholders efficiënt kan inzetten binnen het nieuwe framework van een holacratische organisatie (hoofdstuk 6).

Omdat holacratie een eigen vocabulaire kent, zullen de holacratische termen die in hoofdstuk 4 naar voren komen, uitgebreider worden omschreven in de verklarende woordenlijst, bijlage 1.

*“In het communicatieve stuk is het volgens mij ook echt pionieren.”
- Erik Reijnders (persoonlijke mededeling 11 november 2015).*

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader beschrijft het benchmarkmodel op basis waarvan prestaties van Meet Berlage en organisaties die al langer werken met holacratie kunnen worden vergeleken.

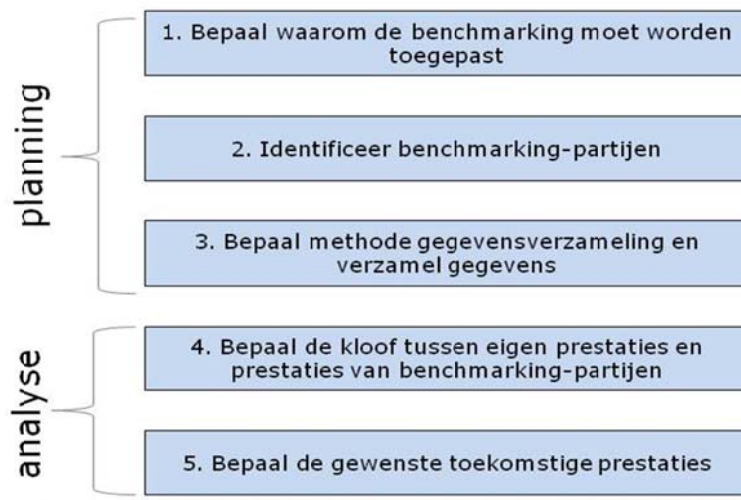
Alle overige communicatietheorieën en -modellen die bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag worden beschreven en geïntegreerd in hoofdstuk 4, waar een koppeling wordt gemaakt tussen de theorieën en modellen en de onderzoeksresultaten.

Benchmarkmodel

Benchmarking is de techniek waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele vaardigheden en managementvaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden.

Gekozen is voor onderstaand model omdat het een overzichtelijk model is aan de hand waarvan de eigen prestaties en werkmethoden vergeleken kunnen worden met de best practices binnen het onderzochte gebied. De inzichten die voortkomen uit stap vier van het model kunnen vertaald worden naar de eigen organisatie om te komen tot een drastische verbetering van de prestaties (Schop, z.d.).

Het model is aangepast overgenomen omdat in dit onderzoek de nadruk ligt op analyse en advies. De implementatie zoals beschreven in het oorspronkelijke model wordt daarom buiten beschouwing gelaten.



FIGUUR 1 Benchmarkmodel

Opmerking. Aangepast overgenomen van Schop, z.d..

Voor overige theorieën en modellen zie hoofdstuk 4.

3. Methode

De onderzoeksvraag wordt op kwalitatieve wijze onderzocht. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek, semigestructureerd diepte-interviews, analyse van audiovisuele fragmenten, participatie en observaties. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethode omdat deze vorm van onderzoek diepgaande informatie geeft over het onderzochte onderwerp. Tijdens diepte-interviews bestaat bijvoorbeeld de mogelijkheid om dóór te vragen. Bovendien is er bij kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds behaalde resultaten (Right Marktonderzoek, z.d.).

Aan de hand van de Delphi-methode wordt onderzoek gedaan onder deskundigen. De deskundigen die worden geselecteerd zijn toonaangevend voor het vakgebied communicatie of zijn experts op het gebied van holacratie. Met behulp van de sneeuwbalmethode worden nieuwe deskundigen geselecteerd. De organisaties Springest, Voys en Energized die al langere tijd werken volgens holacratische richtlijnen zullen dienen als benchmark.

Deskresearch en fieldresearch worden gecombineerd om zoveel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen. Dataverzamelingsgeldigheid wordt hiermee gewaarborgd (De afstudeerconsultant, z.d.).

De hoofdvraag wordt onderzocht aan de hand van de volgende deelvragen:

- I. **Welke trends en ontwikkelingen hangen samen met het onderzoeksvraagstuk?**
Door middel van deskresearch zullen de trends voor 2015-2016 in kaart gebracht worden die samenhangen met het onderzoeksvraagstuk.
- II. **Analyse Meet Berlage:**
 1. **Wat is de core business van Meet Berlage?**
 2. **Wat is de omvang van Meet Berlage?**
 3. **Wat is de organisatiestructuur van Meet Berlage?**
 4. **Wat is de visie van Meet Berlage?**
 5. **Wat is de missie van Meet Berlage?**
 6. **Wat is de strategie van Meet Berlage?**
 7. **Wat is de (gewenste) identiteit van Meet Berlage?**
 8. **Wat is de organisatiecultuur van Meet Berlage?**
 9. **Wat voor managementstijl wordt er gehanteerd bij Meet Berlage?**
 10. **Wat is de dominante communicatiestijl van de organisatie?**
 11. **Wat zijn de stakeholders van Meet Berlage?**
 12. **Welke interne en externe communicatiemiddelen worden er op dit moment ingezet bij Meet Berlage?**

De informatie van de website van Meet Berlage en Seats2meet zal gebruikt worden als basis. Na het verwerken van deze informatie zal intern onderzoek gedaan worden door middel van observaties en interviews/gesprekken met medewerkers van Meet Berlage.

- III. Wat is holacratie?**
Er wordt deskresearch en fieldresearch gedaan naar holacratie in de vorm van een literatuuronderzoek en participatie/observatie bij de locaties Meet Berlage en Springest.
- IV. Heeft een holacratische organisatievorm invloed op de interne communicatie?**
Er wordt literatuuronderzoek gedaan naar de relatie tussen holacratie en interne communicatie. Daarnaast wordt de relatie onderzocht door middel van participatie/observatie bij de locaties Meet Berlage en Springest en diepte-interviews met deskundigen op het gebied van holacratie en interne communicatie.
- V. Heeft een holacratische organisatievorm invloed op de externe communicatie?**
Er wordt literatuuronderzoek gedaan naar de relatie tussen holacratie en externe communicatie. Daarnaast wordt de relatie onderzocht door middel van participatie/observatie bij de locaties Meet Berlage en Springest en diepte-interviews met deskundigen op het gebied van holacratie en externe communicatie.
- VI. Wat is het doel van de interne communicatie?**
Er wordt literatuuronderzoek gedaan naar het doel van interne communicatie. Daarnaast worden interviews gehouden met deskundigen op het gebied van interne communicatie.
- VII. Wat is het doel van de externe communicatie?**
Er wordt literatuuronderzoek gedaan naar het doel van externe communicatie. Daarnaast worden interviews gehouden met deskundigen op het gebied van externe communicatie.
- VIII. Wat kan Meet Berlage leren van de interne en externe communicatie van de organisaties Springest, Voys en Energized als benchmark?**
Aan de hand van participatie/observatie bij Springest, gesprekken en interviews met Ruben Timmerman (de oprichter van Springest), Mark Vletter (de oprichter van Voys) en Esther Teunissen (van Energized) en artikelen en audiovisuele fragmenten over de communicatie bij Springest, Voys en Energized, kan een beeld geschetst worden van de communicatie bij de organisaties. Efficiënte aspecten kunnen daaruit gehaald worden en vertaald worden naar Meet Berlage.
- IX. Wat kan Meet Berlage leren van experts op het gebied van holacratie en communicatie?**
Door in gesprek te gaan met experts op het gebied van holacratie en communicatie kan een beeld worden gevormd van hoe de interne en externe communicatie bij Meet Berlage efficiënter ingezet kan worden binnen het holacratische framework.
- X. Op welke wijze denken medewerkers van Meet Berlage de interne en externe communicatie efficiënter in te kunnen zetten binnen het holacratische framework?**
Door in gesprek te gaan met Medewerkers van Meet Berlage kan een beeld worden gevormd van hoe de interne en externe communicatie bij Meet Berlage efficiënter ingezet kan worden binnen het holacratische framework.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen worden de interviews uitgewerkt en per interviewtopic gecodeerd. De data-analyse bestaat uit het vergelijken van tekstfragmenten met dezelfde code op verschillen en overeenkomsten (axiaal coderen).

Om binnen dit kwalitatieve onderzoek de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen, wordt geprobeerd de interpretatie en subjectiviteit zo veel mogelijk te beperken of transparant te maken. Omdat het onderzoek kwalitatief is, wordt er op de volgende manier voor gezorgd dat de uitkomsten van het onderzoek valide en betrouwbaar zijn:

Interne validiteit (geloofwaardigheid)

Verschillende databronnen, methoden en theorieën worden gecombineerd om zoveel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen. Dataverzamelingsgeldigheid wordt hiermee gewaarborgd (Triangulatie).

Externe validiteit (overdraagbaarheid)

De onderzoekscontent zal gedetailleerd worden beschreven. Dat wil zeggen dat er een heldere omlijning is van hoe de context een mogelijkheid biedt om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Betrouwbaarheid (afhankelijkheid)

Er wordt gezorgd voor volledigheid en juistheid van de documenten (bijv. interviews), zodat de het inzichtelijk wordt waar bevindingen, interpretaties en conclusies vandaan komen.

Een sceptische peer reviewer stelt kritische vragen over methoden, betekenissen en interpretatie van data. Dit zorgt voor een externe controle op het onderzoek.

Objectiviteit

De objectiviteit zal gewaarborgd worden dankzij triangulatie en een sceptische peer review (zie hierboven) (De afstudeerconsultant, z.d.).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. Allereerst wordt ingegaan op de trends en ontwikkelingen die samenhangen met het onderzoeksvraagstuk (paragraaf 4.1). Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de interne en externe situatie bij Meet Berlage beschreven en gekoppeld aan communicatietheorieën en modellen.

In paragraaf 4.3 wordt holacratie beschreven en vergeleken met andere organisatiesystemen. Ook worden in die paragraaf verschillende visies op communicatie belicht binnen het kader van holacratie. Daarnaast worden de doelen van interne en externe communicatie en de invloed van holacratie op de interne en externe communicatie besproken (paragraaf 4.4 en 4.5).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de organisaties Springest, Voys en Energized als Benchmark, met input van experts op het gebied van holacratie en communicatie en input van medewerkers (paragraaf 4.6).

4.1 Trends en ontwikkelingen

Deze paragraaf beschrijft de context waarbinnen de onderzoeksvraag zich afspeelt. Er is gekeken naar de snel veranderende samenleving en de verschillende trends en ontwikkelingen daarin die samenhangen met het onderzoeksvraagstuk. Er wordt kort ingegaan op de trends horizontalisering, netwerksamenleving, transparantie ('het glazen huis') en de menselijke maat (Logeion, 2015).

Society 3.0

In een snel tempo verandert onze samenleving in een netwerksamenleving die leidt tot meer horizontalisering, ofwel meer gelijkwaardige verhoudingen en minder hiërarchie in autoriteit. De netwerksamenleving wordt ook wel 3.0 samenleving genoemd. Mensen en kennis kunnen zich in grote mate gratis en sneller dan ooit aan elkaar verbinden. Internet faciliteert deze verbindingen.

Zelfstandige professionals (ZP'ers) die zich onttrekken aan de vastgeroeste structuren zorgen volgens Ronald van den Hoff (2014) voor een enorme omslag in de vastgelopen arbeidsmarkt. Zij werken samen en creëren waarde op basis van sociaal kapitaal. Werken in waardenetwerken is volgens Van den Hoff de toekomst. Co-creatie is dan ook een sleutelbegrip in nieuwe organisaties. Maar de ZP'ers werken niet alleen onderling samen. Ook samen met klanten, opdrachtgevers en andere stakeholders wordt meerwaarde gecreëerd (Movisie, 2012).

Horizontalisering

De trend 'horizontalisering' gaat over het platter en gelijkwaardiger worden van onze samenleving (Frankwatching, 2015). Horizontalisering sluit aan bij holacratie omdat holacratie, zoals eerder gezegd, afstand neemt van het management en het bijbehorende traditionele top-down denken en de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert (Hartgers, 2014). Horizontalisering verwijst naar een nieuwe wereld die gekenmerkt wordt door delen in plaats van hebben. Het gaat dan niet alleen over materiële zaken, maar ook over het delen van meningen en kennis (Noelle Aarts, aangehaald in: De Ligne, 2014). Dit is ook het uitgangspunt van Meet Berlage, die volgens het

overkoepelende concept van Seats2meet werkt. Meet Berlage biedt gratis werkplekken, wifi, koffie en thee die je betaalt door kennis en ervaringen te delen met andere mensen (Seats2meet.com, z.d.). Dat delen leidt tot nieuwe structuren in de samenleving, die spontaan tot stand komen en niet van bovenaf zijn opgelegd (Noelle Aarts, aangehaald in: De Ligne, 2014). Belangrijke vragen die naar aanleiding van de trend gesteld kunnen worden zijn: 'hoe helpen wij de organisatie om te gaan met horizontale verbindingen en de daardoor veranderende verhoudingen?' en 'hoe helpen we iedereen in de organisatie beter te communiceren?' (Logeion, 2015).

Netwerksamenleving

Horizontalisering sluit aan bij de trend netwerksamenleving. Beide verwijzen naar het afbrokkelen van de oude, gezaghebbende instituties (Noelle Aarts, aangehaald in: De Ligne, 2014). Seats2meet heeft een breed netwerk van partners en experts en geeft toegang tot het grootste kennisnetwerk ter wereld. De wereldwijde formule van Seats2meet gaat ervan uit dat de huidige maatschappelijke veranderingen vragen om platformen en verbindingen van competenties de sleutel zijn tot economisch succes (Seats2meet.com). Meet Berlage als netwerkorganisatie of 3.0 organisatie past goed bij deze netwerksamenleving. Het is een flexibele organisatie die bestaat uit autonome onderdelen of teams die snel inspelen op veranderingen in die omgeving (Ketens & Netwerken 3.0, z.d.).

Transparantie

Het 'glazen huis' is in 2015 net als in het jaar ervoor de belangrijkste trend. Het 'glazen huis' wil zeggen dat alles wat een organisatie doet snel zichtbaar is. Deze trend heeft grote invloed op de manier waarop de organisatie communiceert. Het principe van transparantie raakt de hele organisatie, niet alleen de afdeling communicatie (Frankwatching, 2015). Binnen holacratische organisaties is er veel transparantie. Alle verantwoordelijkheden en projecten zijn terug te vinden in een systeem dat voor iedereen binnen de organisatie inzichtelijk is. Alles wat in een holacratische organisatie gebeurt, is daarom snel zichtbaar. Iedereen weet goed van elkaar wat de ander doet doordat het werk wordt vastgelegd in *KPI's* (*key performance indicators* of *kritische prestatie-indicatoren*), waarvan de voortgang wekelijks wordt besproken (MT, 2014).

De menselijke maat

Ook 'de menselijke maat' is een communicatietrend voor 2015-2016. De menselijke maat wil zeggen: persoonlijk, kleinschalig, overzichtelijk, dichtbij en open. Juist nu de afstand tussen mensen en organisaties steeds groter lijkt te worden, groeit de behoefte aan individueel contact. We willen door organisaties als autonome mensen behandeld worden op basis van onze wensen, voorkeuren en emoties (Logeion, 2015). De betekenis voor het communicatievak zijn: een focus op de klant, persoonlijke en kleinschalige communicatie en het toepassen van digitale mogelijkheden (Logeion, 2015).

4.2 Meet Berlage



Van links naar rechts, van boven naar beneden: Felix Lepoutre, Simina Jonker, Sharon Costas en André van den Toorn (Meet Berlage, z.d.).

4.2.1 Core business

Meet Berlage biedt een competentieplatform. Dat is een plek waar mensen samenkomen rondom ideeën. Meet Berlage brengt zo veel mogelijk competenties en skills samen en vormt zo een breed ecosysteem. De organisatie faciliteert het matchen van al deze competenties. Er komt veel serendipiteit² bij kijken. Mensen die bij Meet Berlage een Workspace reserveren, moeten vooral open staan om anderen te ontmoeten en kennis met elkaar te delen. Dit kost niks. Wanneer je meer privacy nodig hebt, kun je een Meetingspace of een Deskspace huren. Ook kunnen bij Meet Berlage evenementen georganiseerd worden. Op de Deskspaces, Meetingspaces en de evenementen is het verdienmodel gebaseerd (F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 3 september 2015; Crowd Expedition, 2015).

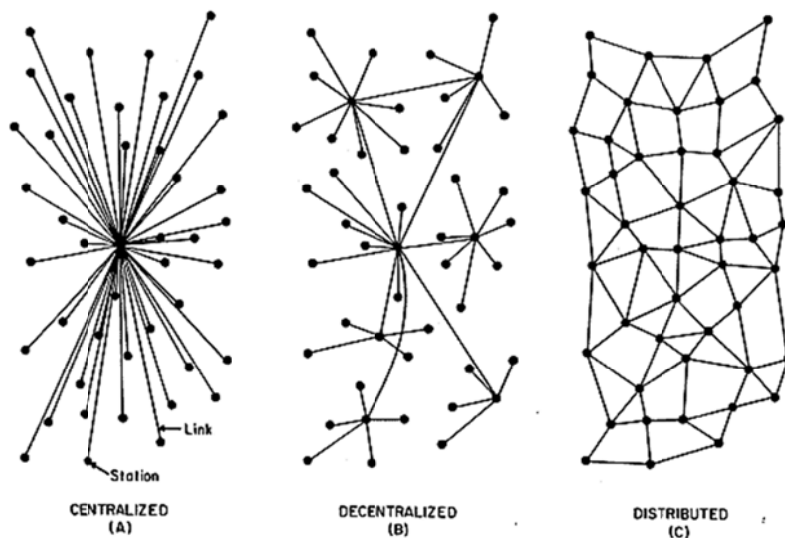
4.2.2 Omvang

Meet Berlage is een kleine organisatie met dertig gratis werkplekken, tien flexibele kantoorruimtes en negen vergaderruimtes. Er werken vijf vaste werknemers bij Meet Berlage. Daarnaast werkt Meet Berlage samen met stagiair(e)s, ZP'ers en andere partners. De medewerkers van Meet Berlage bekleden bij elkaar in totaal achtendertig 'rollen' binnen de organisatie.

² Zie verklarende woordenlijst bijlage 1

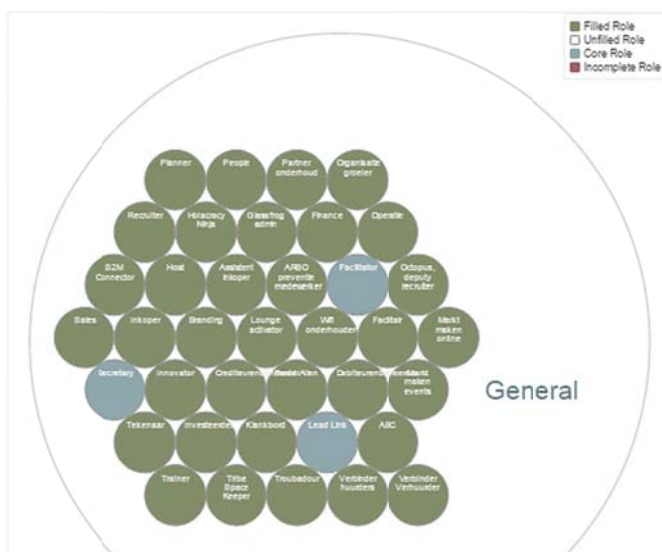
4.2.3 Organisatiestructuur

Meet Berlage is een holacratische organisatie. In holacratische organisaties wordt gewerkt in een platte structuur van zelforganiserende 'cirkels' (teams). Hierin vervult iedereen zijn eigen unieke 'rollen' met duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden. Iedere medewerker is 'manager' of beheerder van zijn eigen rollen en draagt de volledige verantwoordelijkheid voor zijn of haar functioneren. Een rol is geen functiebeschrijving, aangezien een individu meerdere rollen tegelijkertijd kan innemen. Meet Berlage is een netwerkorganisatie (zie afbeelding C). Een netwerkorganisatie is een flexibele organisatie die bestaat uit onderdelen of teams die snel inspelen op veranderingen in de omgeving of op vragen van klanten. De onderdelen werken autonoom en worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd (Ketens & Netwerken 3.0, z.d.).



FIGUUR 2 Autoriteitsstructuur (Janse, 2015)

Cirkels organiseren hun eigen vergaderingen en zijn met elkaar verbonden door rollen die 'Lead Links' worden genoemd. Deze links zorgen voor afstemming op de missie en strategie van de bredere organisatie (Holacracy One, aangehaald in: Wikipedia, 2014).



FIGUUR 3 Organogram Meet Berlage (GlassFrog, z.d.)

Ondanks dat de holacratische organisatie een nieuwe organisatiestructuur heeft, is deze structuur terug te leiden naar klassieke modellen. Volgens de configuraties van Mintzberg (1991) bevat de structuur van Meet Berlage aspecten uit drie hoofdstructuren: *de ondernemersorganisatie, de innovatieve organisatie en de missionaire organisatie*. De meeste ondernemingen starten als ondernemersorganisatie. Meet Berlage komt overeen met deze organisatiestructuur in die zin dat het een jonge organisatie is met een platte structuur. Dit zorgt ervoor dat de organisatie flexibel kan zijn.

Daarnaast komt Meet Berlage in grote mate overeen met de innovatieve organisatie. In nieuwe markten kan het nodig zijn heel anders te opereren. Zo moet er bijzonder snel geschakeld kunnen worden en kunnen zaken als strenge regelgeving en bureaucratische regels te beperkend zijn.

De innovatieve organisatie is een creatieve, op innovatie gerichte organisatie. Het primaire coördinatiemechanisme is onderlinge afstemming. Bij Meet Berlage gebeurt dit door afstemming op de missie en de strategie van de organisatie. Het dominante organisatiedeel is de operationele kern. Innovatieve organisaties geven autoriteit waar nodig. Medewerkers moeten in hun rol of domein zelf snel en duidelijk beslissingen kunnen nemen. Dit zorgt voor flexibiliteit die mogelijkheden schept in - met name - de nieuwe markt.

Als laatste komt Meet Berlage als holacratische organisatie overeen met de missionaire organisatie. Binnen deze organisatiestructuur is de ideologie het dominante organisatiedeel. De ideologie bestaat uit de gedeelde opvattingen, de visie en de missie die de organisatie bijeenhouden (Expand, 2012; InfoNu.nl, z.d.).

4.2.4 De visie en de purpose/missie

Visie

“CONNECTING PEOPLE - SHARING KNOWLEDGE”

De visie van Meet Berlage wordt op de website op de volgende manier geïllustreerd:

Meer dan 100 jaar geleden stuurde Berlage een brief aan zijn broer tijdens de bouw van zijn Beurs. Berlage was een socialist en schreef: "Ik besef me dat dit het meest kapitalistische gebouw van Amsterdam is, maar zodra de economie instort, wordt deze beurs een volkspaleis: een plek waar ontmoetingen, kennisdelen en samenwerken centraal staan". Het heeft 100 jaar geduurd, maar nu liggen de visies van de Beurs van Berlage en Seats2meet.com volledig op een lijn. (Seats2meet.com, z.d.; Meet Berlage, z.d.).

Missie

De missie van Meet Berlage: “We zijn een ontmoetingsplek waar we mensen verbinden rondom ideeën op basis van serendipiteit zodat ze excelleren in talent.”

4.2.5 De strategie

In een Strategy meeting zijn gezamenlijk de volgende twee strategieën opgesteld:

1. De Mesh³ vergroten die zich op het platform beweegt, zowel reactief als proactief.
2. Verbeteren van de bestaande machine Meet Berlage door het vergroten van beide brandstofsoorten (monetair - & sociaal kapitaal).

³ Zie verklarende woordenlijst bijlage 1 voor betekenis Mesh

4.2.6 De (gewenste) identiteit

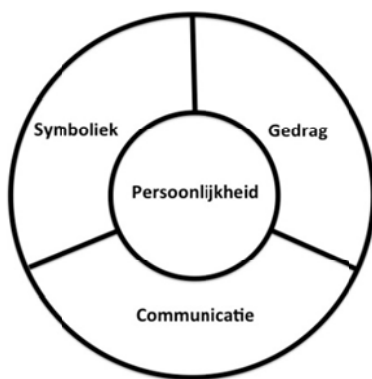
Wie ben je en waarom besta je? Antwoorden op deze vragen zijn het vertrekpunt voor welke vorm van bedrijfsvoering dan ook. Het is het DNA en de bestaansreden van de organisatie (Lievers, z.d.).

Why

Het 'waarom' van de organisatie is de kern van de identiteit (Sinek, 2009). Felix Lepoutre, de oprichter van Meet Berlage formuleerde het 'waarom' achter de organisatie als volgt: "Mijn intrinsieke motivatie komt voort uit het willen bouwen van een plek waar mensen gewoon gelukkig kunnen zijn en waar zij hun missie in het leven kunnen vinden. En wat betreft innovatie: we moeten echt af van de oude, langzame structuren en systemen. Dit houdt me 's nachts wakker." (Crowd Expedition, 2015). Dit is de basis waar de organisatie uit is ontstaan.

Persoonlijkheid

De identiteit of de persoonlijkheid van een organisatie uit zich in communicatie, gedrag en symboliek (*de corporate identity mix*). De waarden van Meet Berlage zijn terug te vinden in bijlage 10.



FIGUUR 4 Corporate identity mix (Communicatiekc, 2014).

Communicatie

Het grootste deel van de communicatie bij Meet Berlage is informeel. De formele communicatie hangt samen met de holacratistische overlegstructuur zoals beschreven in paragraaf 4.3.3. Door de kleinschaligheid van Meet Berlage en door de organisatievorm zijn zowel de formele als de informele communicatielijnen kort. De korte communicatielijnen worden zichtbaar doordat men elkaar opzoekt en elkaar direct aanspreekt.

Daarnaast komt uit een survey onder medewerkers (oktober, 2015, zie Bijlage 3) naar voren dat medewerkers zelf vinden dat zij effectief en via korte lijnen communiceren. Het invoeren van holacratie zorgde bij Meet Berlage voor een aantal verbeteringen op het gebied van de formele communicatie:

- ◇ Het hebben van heldere doelen en het hebben van heldere verantwoordelijkheden waardoor iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt;
- ◇ Wendbaarheid en ontwikkeling (makkelijker gemaakt door efficiënte communicatie);
- ◇ Het snel signaleren en aanpakken van problemen en het snel nemen van besluiten met de juiste mensen;
- ◇ Effectief communiceren via korte lijnen (Survey, oktober 2015, zie Bijlage 3).

Uit de survey komt wel naar voren dat er wat betreft het snel nemen van besluiten met de juiste mensen nog vooruitgang te boeken is.

Ook blijkt dat de manier van communiceren in een holacratische organisatie voor nieuwe mensen in de organisatie een struikelblok kan zijn doordat holacratie een eigen vocabulaire kent (S. Vermeulen, persoonlijke mededeling, 10 november 2015). Bovendien is er bij Meet Berlage nog geen eindverantwoordelijke voor het begeleiden van nieuwe of tijdelijke werknemers. In interviews werden door medewerkers van Meet Berlage vier verschillende rollen aangegeven die verantwoordelijk zouden zijn voor het begeleiden van een stagiair. Hierdoor was er geen heldere introductie waardoor de manier van werken en het gebruikte vocabulaire binnen de organisatie soms verwarrend waren voor de stagiair (zie Bijlage 4).

Er wordt verder ingegaan op de communicatie in paragraaf 4.2.9 'De dominante communicatiestijl' en in paragraaf 4.2.11 'De communicatiemiddelen'.

Gedrag

Het gedrag is de meest bepalende uiting van de persoonlijkheid van een organisatie. Het gedrag is het dagelijks handelen van de organisatie, bijvoorbeeld hoe medewerkers met elkaar en met klanten en leveranciers omgaan en de wijze waarop de organisatie zich opstelt met betrekking tot maatschappelijke ontwikkelingen (Heuvelmarketing, 2012).

Gedrag ten opzichte van elkaar

Het bewuste gedrag is grotendeels afhankelijk van de rollen die werknemers bekleden binnen de organisatie en de *accountabilities* (verantwoordelijkheden) die daarbij horen. Doordat verantwoordelijkheden gedocumenteerd zijn, weet iedereen wat van hem of haar verwacht wordt en kan iedereen zelfstandig aan de slag. Als er problemen zijn binnen een rol, draagt iedereen uit eigen beweging oplossingen aan. Ook wordt er invulling gegeven aan kansen. Wanneer er vragen zijn, gaan werknemers in gesprek met andere werknemers die verantwoordelijkheden hebben die aansluiten bij de vraag. Medewerkers helpen elkaar indien nodig of als daar om gevraagd wordt. Medewerkers geven aan dat zij vinden dat problemen snel worden gesignaleerd en voortvarend worden aangepakt. Dit is toegenomen door de holacratische werkwijze (Survey oktober, 2015, zie Bijlage 3).

Uit observaties komt ook naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Dit blijkt uit het feit dat medewerkers elkaar opzoeken om niet-werkgerelateerde gesprekjes te voeren. Daarnaast gaven verschillende medewerkers dit zelf aan (F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 3 september 2013; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 29 september 2015; Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Een klik met collega's wordt als belangrijk ervaren (zie bijlage 10). Wanneer er spanningen optreden worden deze besproken in één van de meetings.

Uit observaties en uitspraken van werknemers blijkt ook dat medewerkers soms taken voor zich uit blijven schuiven. Intern is de vraag ontstaan hoe je in een holacratische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen ervoor zorgt dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt (A. van den Toorn & S. Jonker, persoonlijke mededelingen 16 november 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2016).

Het onbewuste gedrag hangt samen met de overstap naar de nieuwe werkwijze. Oude gewoontes en patronen zijn moeilijk af te leren. Uit observaties blijkt bijvoorbeeld dat het soms nog lastig is om

vast te houden aan de strakke structuur van meetings of dat buiten de meeting om vragen in de groep worden gegooid in plaats van dat medewerkers worden aangesproken in hun rol.

Gedrag ten opzichte van klanten en leveranciers

Medewerkers van Meet Berlage hebben een open houding tegenover klanten. Ze leggen en onderhouden contact met hen en maken tijd voor hen vrij voor vragen, om ze rond te leiden en met ze in gesprek te gaan. Medewerkers laten verbondenheid met de organisatie zien en vertellen enthousiast over het werk. Dit sluit aan bij de visie van Meet Berlage waarin het verbinden van mensen en het delen van kennis centraal staat (zie paragraaf 4.2.4). Het gedrag ten opzichte van leveranciers is zakelijk.

De wijze waarop de organisatie zich opstelt met betrekking tot maatschappelijke ontwikkelingen

Meet Berlage speelt in op ontwikkelingen als horizontalisering, behoefte aan kennisdeling, vraag naar transparantie en het ontstaan van netwerken (Society 3.0). Kennisdeling en het ontstaan van netwerken zijn terug te zien in het gedrag van medewerkers van Meet Berlage. Zij bieden een platform voor – en faciliteren het maken van verbindingen en het delen van kennis. Horizontalisering is terug te zien in hoe medewerkers zich ten opzichte van elkaar gedragen. Er is geen hiërarchie in autoriteit. Dit laatste komt doordat Meet Berlage volgens holacratisch richtlijnen werkt (lees meer over holacratie en in paragraaf 4.3).

Symboliek

De symboliek is de visuele identiteit. Tot de symboliek behoren onder andere de huisstijl, de gebouwen, bedrijfskleding en de vormgeving van de website en andere middelen.

Huisstijl

Meet Berlage heeft geen huisstijlhandboek. Er is dan ook nog geen consistente huisstijl doorgevoerd. Het logo, de naam van de organisatie, de beelden en de kleuren verschillen per medium. Hierdoor is de organisatie niet herkenbaar. Behalve dat de kleuren van de gebruikte logo's van Meet Berlage lijken op de kleuren van het logo van Seats2meet staat de huisstijl van Meet Berlage los van het 'moederbedrijf' Seats2meet en van andere Seats2meet locaties.

Gebouwen

Meet Berlage is gelegen in de Beurs van Berlage, een rijksmonument in het centrum van Amsterdam, ontworpen door H.P. Berlage. Het is een van de belangrijkste en beroemdste rijksmonumenten van Nederland en wordt als het begin van de moderne Nederlandse architectuur gezien. Meet Berlage gebruikt de architectuur en de geschiedenis van de beurs bewust in haar uitingen, zowel op de locatie zelf als in tekst en beeld (Beursvanberlage.nl, z.d.).

Bedrijfskleding

Medewerkers dragen hun eigen vrijetijds-kleding. Ze zijn hierdoor niet te herkennen als medewerkers van Meet Berlage. Felix Lepoutre gaf aan dat er eigenlijk verwacht wordt dat alle medewerkers van Meet Berlage er netjes uitzien en op zijn minst een blouse dragen (persoonlijke mededeling, 16 oktober 2015). Deze regel is echter nergens terug te vinden en niet bij iedereen bekend. Bovendien blijkt uit observaties dat niet iedereen zich hieraan houdt.

4.2.7 De organisatiecultuur

Binnen de cultuur dienen de (impliciete) waarden (zie bijlage 10) als referentie- en toetsingspunt voor het handelen ten opzichte van elkaar en van de publieksgroepen (Olsthoorn, aangehaald in: Kerkhof, 2006).

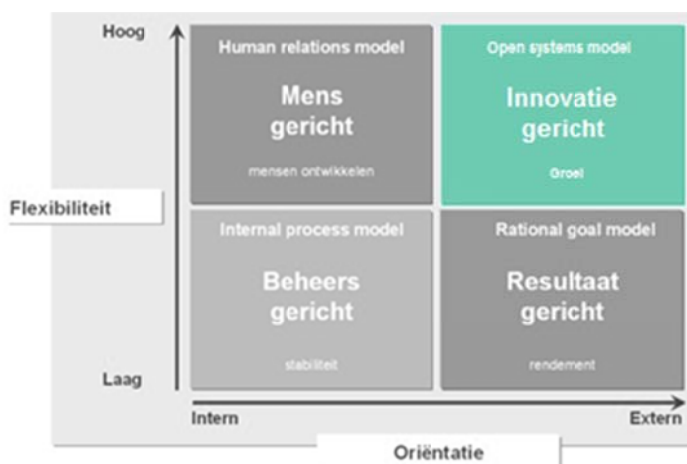
De cultuur van Meet Berlage is te typeren als een taakcultuur (Handy, 1981). De leden van de organisatie zijn met name gericht op het oplossen van problemen of het goed uitvoeren van taken of projecten. Elke medewerker bezit grote zelfstandigheid en draagt een specifieke verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Medewerkers vertrouwen op de expertise van collega's en zichzelf. Vaak worden er tijdelijke teams gevormd om een taak te volbrengen. De macht is niet verbonden aan een bepaalde persoon of functie, maar is verspreid over de hele organisatie. Kernwoorden zijn taakgericht, probleemoplossend vermogen en professionaliteit. (Schop, z.d.). Binnen dit type organisatiecultuur kan goed worden ingespeeld op een veranderende omgeving (Verhagen, z.d.).

Daarnaast valt de cultuur bij Meet Berlage volgens *het Culture Assessment Instrument* van Quinn en Cameron (2007) te typeren als een Adhocratie cultuur. De cultuur scoort hoog op externe gerichtheid en flexibiliteit. De belangrijkste kenmerken zijn:

- Een dynamisch, ondernemend en creatief werkklimaat.
- De leiders zijn innovators en visionair. Ze durven risico's te nemen te experimenteren en te innoveren.
- Individueel initiatief en vrijheid spelen een grote rol.
- Toonaangevend en flexibel zijn.

Dit model kan gekoppeld worden aan een ander model dat Quinn ontwikkelde samen met en Rohrbaugh: *het Competing Values Framework* (1983). De nadruk ligt bij Meet Berlage op *het Open Systeem model*. Het model gaat ervanuit dat er sneller beslissingen genomen moeten worden in een

steeds veranderende omgeving. In deze adhocratische omgeving worden innovatie en creatieve oplossingen gevraagd. Naast innovatie zijn groei, dynamiek, besluitvaardigheid en aanpassingsvermogen belangrijk (Onlinetalentmanager.nl, z.d.). Uit een survey onder medewerkers (oktober, 2015, zie bijlage 3) blijkt dat medewerkers Meet Berlage ervaren als wendbaar en voortdurend in ontwikkeling.



FIGUUR 6 Competing Values

Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983)

Opmerking. Aangepast overgenomen van 123management.nl, 2010.

Copyright Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management (the-art.nl), ISBN-13: 978-90-806665-1-1, 2003-2010.

Society 3.0

Meet Berlage sluit als organisatie goed aan bij Society 3.0. Meet Berlage kan een 3.0 organisatie genoemd worden. Een 3.0 organisatie is een platte organisatie met een informele, open cultuur. Het is een organisatie die flexibel en dynamisch is en die vooral inzet op een vertrouwensrelatie met medewerkers. Daarbij krijgen medewerkers de ruimte om zich te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen. Medewerkers zijn in hoge mate zelfsturend en treden op als ambassadeur van de organisatie (Van Os, Delisse, Derksen & Jurriëns, 2013).

Meer over Society 3.0 is te vinden in paragraaf 4.1 Trends en ontwikkelingen.

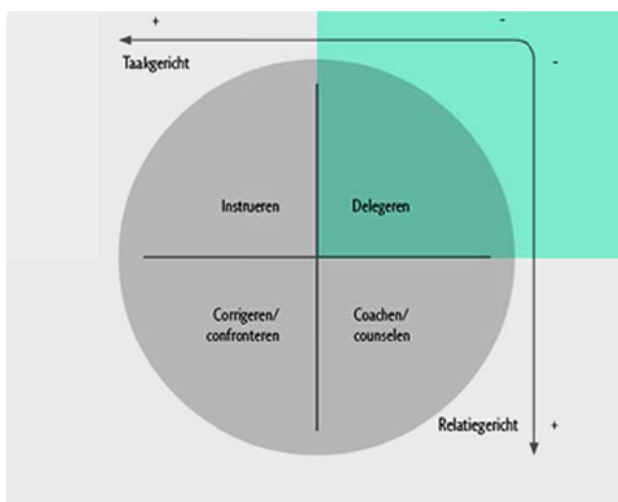
4.2.8 De managementstijl/leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl is erg bepalend voor de organisatiecultuur en daarmee voor de wijze van communiceren. Binnen holacratie zijn er geen managers. Wel is er een Lead Link die vergeleken kan worden met een manager. Deze heeft echter geen autoriteit over de medewerkers/rollen binnen zijn cirkel. De leiderschapsstijl die het dichtst in de buurt komt bij de stijl van de Lead Link is *management by objectives*. Management by objectives stuurt aan op het realiseren van gedeelde doelen. Het management bemoeit zich niet met de details. Vooraf stellen het management en de medewerkers concrete doelen vast. Het management stuurt aan op het realiseren van die gedeelde doelen. De medewerkers en de teams zijn resultaatverantwoordelijk. Hoe ze die resultaten behalen, maakt niets uit zolang de gestelde targets worden behaald. Maar niet alleen de Lead Link kan als leider gezien worden. Alle medewerkers zijn leidinggevend van hun eigen takenpakket (Witteman, 2015). Persoonlijk leiderschap is dus erg belangrijk.

Medewerkers van Meet Berlage gaven aan dat de overgang naar een holacratistische manier van werken niet betekent dat er geen (informele) leiders meer zijn in de groep. Die blijven volgens hen altijd wel bestaan. Leiderschap heeft volgens hen voornamelijk te maken met ervaring. Ook wordt de oprichter van Meet Berlage soms nog steeds gezien als de baas. Dit heeft ermee te maken dat hij het

bedrijf heeft opgericht, dat hij de koers bepaalt en dat hij andere rollen vervult die traditioneel worden vervuld door de opdrachtgever, zoals het uitkeren van loon en het zetten van handtekeningen (Jonker, Anoniem & Van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Verder werd aangegeven dat er bij nieuwe mensen in de organisatie altijd eerst wordt aangestuurd en gecoacht voordat volledige verantwoordelijkheden worden gedelegeerd (Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015; Jonker, 16 november 2015).



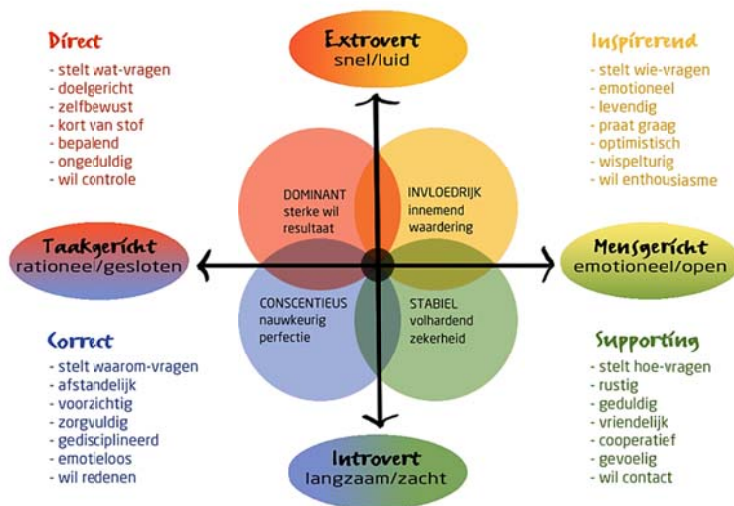
FIGUUR 7 De vier stijlen afgezet tegen twee hoofddimensies

Opmerking. Aangepast overgenomen van Wanrooy, z.d.

In deze context kan de managementstijl of leiderschapsstijl worden omschreven in termen van taakgerichtheid en relatiegerichtheid. De leiderschapsstijl is afhankelijk van in hoeverre medewerkers

capabel zijn om taken uit te voeren en in hoeverre medewerkers gemotiveerd zijn om taken uit te voeren. De stijl binnen Meet Berlage is overwegend laag op taakgerichtheid en laag op relatie gerichtheid. Delegeren staat binnen Meet Berlage centraal. Delegeren is het overdragen van bevoegdheden, inclusief de verantwoordelijkheid. De Lead Link wijst rollen en verantwoordelijkheden toe aan personen. Medewerker krijgen veel vrijheid om de werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren (Wanrooy, z.d.).

4.2.9 De dominante communicatiestijl



FIGUUR 8 DISC model (Van den Burg, z.d.).

Communicatiestijlen kunnen worden uitgedrukt in de mate waarin iemand taak- of mensgericht is en de mate waarin iemand introvert of extrovert is. In ieder mens zijn in meer of mindere mate de vier basisstijlen terug te zien. Vaak hanteren mensen ook in verschillende contexten verschillende stijlen.

Binnen roloverleggen en werkoverleggen bij Meet Berlage wordt overwegend een directe communicatiestijl gehanteerd. Deze stijl is doelgericht en snel. Er wordt echter maar een klein aandeel van de beschikbare tijd besteed aan de overleggen. Buiten de overleggen om zijn alle communicatiestijlen terug te zien. Een groot deel hiervan is informeel en mensgericht.

4.2.10 Stakeholders en doelgroepen

Interne stakeholders en doelgroepen

De interne stakeholders van Meet Berlage zijn de medewerkers. Er zijn geen verschillende afdelingen, alleen cirkels (teams) en de rollen daarbinnen. Elke medewerker heeft binnen zijn eigen rol evenveel autoriteit als een andere medewerker. Het doel hiervan is om een sterk psychologisch mede-eigenaarschap te creëren. Formeel is dit mede-eigenaarschap er niet. Medewerkers zijn geen aandeelhouders van de organisatie.

Omdat alle medewerkers binnen hun rollen evenveel autoriteit hebben, kunnen zij gezien worden als één interne doelgroep. Zij geven aan dat zij het belangrijk vinden als iedereen zich houdt aan gemaakte afspraken en open is. Daarnaast hebben zij behoefte aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook een klik met collega's is belangrijk voor hen. Verder hebben zij behoefte aan het krijgen

van verantwoordelijkheid en het gebruik maken van de eigen kwaliteiten en hechten zij waarde aan het geven en het ontvangen van feedback.

Naast GlassFrog en de meetings gebruiken medewerkers het liefst Slack. Verder geven medewerkers aan dat mail nog handig kan zijn, bijvoorbeeld om lange verhalen te delen of om mensen van buiten de organisatie mee te nemen in een gesprek. Ook hechten medewerkers waarde aan face-to-face contact. Zij geven aan dat face-to-face contact of telefonisch contact het best werken voor gesprekken met een emotionele lading (zie Bijlage 4).

Externe stakeholders en doelgroepen

De belangrijkste groep externe stakeholders van Meet Berlage is de Mesh, ook wel het ecosysteemgenoemd. Een Mesh is een los-vast verbonden netwerk dat altijd in beweging is. Binnen een Mesh bestaan doorgaans communities, kleinere groepen die hecht met elkaar verbonden zijn. Ook de huurders van een Deskspace, kantoorruimte of meetingroom, incidentele gebruikers (de mensen die een event organiseren of naar een event komen bij Meet Berlage), partners en potentiële klanten zijn onderdeel van de Mesh. Naast de Mesh zijn de verhuurder Beurs van Berlage en leveranciers externe stakeholders van Meet Berlage.

De Mesh is de primaire doelgroep van Meet Berlage. De Mesh van Meet Berlage bestaat voornamelijk uit (startende) zelfstandige ondernemers, ook wel ZP'ers genoemd. De ZP'er wil de komende twaalf maanden vooral de omzet vergroten, kennis verwerven en de naamsbekendheid vergroten. Bij gebrek aan personeel is samenwerking voor hen een logische manier om aan kennis, vaardigheden en middelen te komen. Meer dan de helft van de ZP'ers werkt beroepsmatig samen met partners uit het eigen professionele netwerk. Belangrijkste redenen om samen te werken zijn gebruikmaken van elkaars competenties en vaardigheden, kennis delen, opdrachten krijgen en een netwerk opbouwen. Verschillen in ambitie sturen de manier waarop ZP'ers met hun bedrijf omgaan en bijdragen aan de Nederlandse economie.

ZP'ers ontvangen informatie het liefst via internet, e-mail, vakbladen en voorlichtingsbijeenkomsten (Kamer van Koophandel, 2015).

De Mesh wil meer betrokken worden bij de realisatie van diensten of producten. Dit draagt bij aan de user experience. Elke ervaring, van incidentele co-creatie tot een volledige samenwerking, zorgt voor meer engagement en zorgt bovendien voor betere producten of diensten (Van den Hoff, 2014).

In Bijlage 7 wordt dieper ingegaan op de stakeholders en de communicatie met stakeholders.

4.2.11 De communicatiemiddelen

Interne communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen die Meet Berlage momenteel intern inzet zijn GlassFrog, Slack, e-mail, telefoon, Tactical meetings en Governance Meetings.

GlassFrog, Slack, e-mail en telefoon

GlassFrog is een cloud-based software tool die holacratie transparant en toegankelijk maakt. Het helpt organisaties die met holacratie werken hun structuur, methodologie en resultaten weer te geven (White, 2015). Slack is een zakelijke communicatieplatform dat alle communicatie in een

bedrijf samenbrengt op één plek. Met Slack kun je eenvoudig groeps- en privégesprekken voeren, bestanden uitwisselen en taken verdelen. Het platform werkt op een groot aantal (mobiele) apparaten en is gericht op het verbeteren van de samenwerking en productiviteit (Frankwatching, 2015). Naast GlassFrog en Slack wordt er gebruik gemaakt van e-mail en telefoon om met elkaar te communiceren en afspraken te maken.

Verder is veel van de communicatie mondeling, zowel een-op-een als in meetings.

Tactical Meeting en Governance Meeting

De Tactical Meeting richt zich op het (operationele) werk in de organisatie (Energized.org, z.d.). Het doel van de Tactical Meeting (werkoverleg) is het naar boven halen van data over voortgang en het verwerken van spanningen tot projecten en next actions. In deze meeting wordt het werk niet uitgevoerd, maar wordt ervoor gezorgd dat het werk beter uitgevoerd kan worden (Collective Impact Services, z.d.). De Tactical Meeting vindt nu één keer per week plaats. Dit kan worden aangepast afhankelijk van de behoeften van werknemers. Elke werknemer kan bij de secretaris een meeting aanvragen.

De Governance Meeting gaat over het werken aan de organisatie (organisatieontwikkeling). Een facilitator begeleidt de overleggen volgens een strak schema en zorgt ervoor dat mensen niet afdwalen of uitweiden (zie 'Facilitator Tips' Bijlage 2). Binnen de Governance Meeting, ook wel het roloverleg genoemd, worden voorstellen gedaan om spanning op te lossen die te maken hebben met rollen, purposes van rollen of cirkels en verantwoordelijkheden. Via een proces van integratieve besluitvorming kijkt men of het voorstel een stap vooruit is voor de organisatie en of het niet schadelijk is voor de missie van de organisatie. Zo niet, dan kunnen medewerkers een bezwaar indienen. Het voorstel is een besluit, als deze voor iedereen werkbaar is.

Hoe klein de stap voorwaarts ook is, de organisatie evolueert steeds verder. De besluiten zijn flexibel. Bij ieder roloverleg kan iemand vanuit een spanning die hij of zij heeft binnen een rol die hij of zij bekleedt een nieuw voorstel doen (Energized.org, z.d.). Er is één keer in de maand een Governance Meeting. Net als bij de Tactical Meeting is de frequentie van de meetings afhankelijk van de behoeften van werknemers.

Meer over de Tactical en Governance Meeting in paragraaf 4.3.3 Overlegstructuur.

Beoordelingsgesprekken

Er zijn bij Meet Berlage geen beoordelingsgesprekken. Iedereen mag feedback geven aan iedereen en feedback wordt gegeven wanneer een feedbacksituatie zich voordoet of wanneer er om gevraagd wordt. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf om dat in te richten. Op elk moment kan feedback gegeven worden, maar de Tactical Meeting biedt er een structuur voor.

“Terughoudendheid om feedback te geven heb je in alle organisaties. Het enige wat je daaraan kunt doen, is iedereen eraan blijven herinneren dat je gelukkiger wordt door wel feedback te geven.” - Felix Lepoutre

Medewerkers gaven aan dat zij het lastig vinden om feedback te geven en dat feedback geven misschien nog wel lastiger is dan feedback ontvangen. Zij vinden het eng om iemand feedback te geven, omdat negen van de tien keer feedback wordt gegeven over wat iemand verkeerd heeft gedaan. Wel gaven zij ook aan dat het voor hen heel belangrijk is om feedback te geven en te krijgen

(Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015; Jonker, Anoniem & Van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Externe communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen die Meet Berlage extern inzet zijn de webpagina van Meet Berlage op de website van Seats2meet, de eigen website, social media, S2M Now, de webpagina van Meet Berlage op de website van Beurs van Berlage, de Troubadour, de Host en de Lounge activator, partners en events, Social deals, het blog in het online S2M-magazine, advertenties en print en overige middelen vanuit het overkoepelende concept Seats2meet.

Kort wordt ingegaan op een aantal van deze externe middelen. In Bijlage 8 wordt dieper ingegaan op alle communicatiemiddelen.

Webpagina van Meet Berlage op website van Seats2meet en eigen website

De wijze waarop een vergaderruimte of een Workspace geboekt moet worden is helder en eenvoudig. De wijze waarop een Deskspace geboekt moet worden en de kosten van een Deskspace zijn minder duidelijk.

Sociale media

Vooraf de Facebookpagina en het Twitteraccount van Meet Berlage worden redelijk intensief ingezet. Via verschillende media worden dezelfde uitingen verspreid. Er wordt vanuit Meet Berlage niet ingegaan op reacties. Het naamgebruik van de organisatie is op de verschillende sociale media niet consistent.

Webpagina van Meet Berlage op website van Beurs van Berlage

De tekst is qua opbouw en inhoudt niet helemaal juist.

Troubadour, Host en Lounge activator

Een medewerkers van Meet Berlage doet in de rol van Troubadour welkomstwoorden/-praatjes bij meetings op de locatie, maar ook extern. De Lounge activator organiseert activiteiten om het sociaal kapitaal in de co-working lounge te activeren. De activiteiten worden aangekondigd op de eventkalender en op verschillende social-mediakanalen van Meet Berlage. Iedere dag dragen de medewerkers die de rol van Host vervullen het concept van Meet Berlage uit door mensen aan elkaar te verbinden.

Partners en events

Meet Berlage probeert bekendheid te genereren door deel te nemen aan events en een partnerschap aan te gaan met verschillende events of organisaties.

Social deals

Social deals zijn deals waarbij de klant niet de reguliere tarieven kan betalen. Meet Berlage geeft dan geen korting, maar vraagt de klant om de (resterende) waarde in sociaal kapitaal te betalen. De klant neemt Meet Berlage dan mee in haar eigen uitingen en vergroot zo de bekendheid van Meet Berlage.

Adverteren

Meet Berlage wil niet adverteren, maar bekendheid creëren via de andere middelen en mond-tot-mond reclame. Meet Berlage probeert de Mesh in te zetten als ambassadeurs van de organisatie. Daarbij wil de organisatie de nadruk leggen op kennisdeling en zo de Mesh vergroten. Het boeken

van vergaderruimtes door leden van de Mesh moet daar automatisch uit voortkomen. Toch is Meet Berlage terug te vinden op Deskbookers.com. Dit is een website die vergaderruimtes aanbiedt. Dit past niet bij de visie en purpose van Meet Berlage. Bovendien kan de organisatie met het aanbieden van vergaderruimtes zich niet onderscheiden van andere organisaties die vergaderruimtes aanbieden.

4.2.12 Conclusies analyse Meet Berlage

- ◇ Onze samenleving verandert in een snel tempo. Dat betekent dat Meet Berlage opereert in een steeds veranderende omgeving. Er moeten daarom sneller beslissingen genomen worden. Dit vraagt om besluitvaardigheid en aanpassingsvermogen.
- ◇ Doordat holacratische organisaties (zoals Meet Berlage) geen directie hebben, maar er daarentegen wordt gewerkt in een platte structuur van zelforganiserende 'cirkels', moet er op een andere manier gecommuniceerd worden dan in conventionele organisaties.
- ◇ Doordat medewerkers autoriteit hebben binnen hun rol of domein kunnen zij snel beslissingen nemen. Dit zorgt voor flexibiliteit die mogelijkheden schept in - met name - de nieuwe markt.
- ◇ Het primaire coördinatiemechanisme in een holacratische organisatie is onderlinge afstemming. Bij Meet Berlage gebeurt dit door afstemming op de purpose en de strategie van de organisatie.
- ◇ Meet Berlage werkt vaak samen met tijdelijke partners, stagiair(e)s en ZP'ers. Dit bemoeilijkt mogelijk het efficiënt communiceren binnen het kader van een holacratische organisatie. Voor partners, stagiaires en ZP'ers die tijdelijk zijn verbonden aan de organisatie is het een grote stap om zich de manier van werken in een holacratische organisatie eigen te maken, want holacratie kent veel regels, gebruiken en procedures en heeft een eigen vocabulaire.
- ◇ Uit observaties komt naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook een klik met collega's wordt als belangrijk ervaren.
- ◇ Medewerkers vinden het belangrijk als iedereen zich houdt aan gemaakte afspraken en open is.
- ◇ Uit observaties en uitspraken van werknemers blijkt dat medewerkers soms taken voor zich uit blijven schuiven.
- ◇ Medewerkers hebben behoefte aan het krijgen van verantwoordelijkheid en het gebruik maken van de eigen kwaliteiten.
- ◇ Meet Berlage heeft geen huisstijlhandboek. Er is dan ook nog geen consistente huisstijl doorgevoerd. Het logo, de naam van de organisatie, de namen van organisatieonderdelen, de beelden en de kleuren verschillen per medium. Hierdoor is de organisatie niet herkenbaar.
- ◇ Doordat medewerkers wat betreft hun kleding niet te herkennen zijn als medewerkers van Meet Berlage kan het zijn dat klanten/leden van de Mesh niet zomaar op een medewerker afstappen voor vragen.
- ◇ Niet iedereen binnen de organisatie is op de hoogte van verwachtingen omtrent kledingvoorschriften.
- ◇ De ZP'er wil de komende twaalf maanden vooral de omzet vergroten, kennis verwerven en de naamsbekendheid vergroten.
- ◇ Bij gebrek aan personeel is samenwerking voor ZP'ers een logische manier om aan kennis, vaardigheden en middelen te komen.

- ◇ Meer dan de helft van de ZP'ers werkt beroepsmatig samen met partners uit het eigen professionele netwerk. Belangrijkste redenen om samen te werken zijn gebruikmaken van elkaars competenties en vaardigheden, kennis delen, opdrachten krijgen en een netwerk opbouwen.
- ◇ ZP'ers ontvangen informatie het liefst via internet, e-mail, vakbladen en voorlichtingsbijeenkomsten.
- ◇ De Mesh wil meer betrokken worden bij de realisatie van diensten of producten. Dit draagt bij aan de user experience. Elke ervaring, van incidentele co-creatie tot een volledige samenwerking, zorgt voor meer engagement en zorgt bovendien voor betere producten of diensten.
- ◇ GlassFrog maakt holacratie toegankelijk en is makkelijk in het gebruik.
- ◇ Er zijn bij Meet Berlage geen beoordelingsgesprekken. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf om dat in te richting. Medewerkers hechten waarde aan het geven en het ontvangen van feedback, maar vinden het lastig is om feedback te geven.
- ◇ Via verschillende media worden dezelfde uitingen verspreid.
- ◇ Meet Berlage gaat niet de interactie aan via social media.
- ◇ De wijze waarop een vergaderruimte of een Workspace geboekt moet worden is helder en eenvoudig. De wijze waarop een Deskspace geboekt moet worden en de kosten van een Deskspace zijn minder duidelijk.

4.3 Holacratie

Holacratie is een besturingssysteem voor organisaties dat afstand neemt van het management en het bijbehorende traditionele top-down denken en de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert (Hartgers, 2014). Het draait bij holacratie om flexibiliteit en aanpassingsvermogen (Nieuworganiseren.nu, 2012). De naam holacratie is afgeleid van het woord holarchie, een verzameling van autonome delen, die samen een geheel vormen (Buyens, 2008).

In een holacratische organisatie wordt gewerkt in cirkels van groepen werknemers, geformeerd rondom bepaalde taken. Deze werknemers hebben geen baantitel en kunnen in meerdere cirkels tegelijk werkzaam zijn. Zij hebben geen baas boven zich en zijn zelf verantwoordelijk voor hun werk. Ondanks dat werknemers in dit zelfsturende systeem vrijer en zelf verantwoordelijk zijn, ontbreekt het niet aan structuur (Welingelichte kringen, 2014).

Een holacratisch besturingssysteem bestaat uit drie elementen: een organisatiestructuur, een drietal uitgangspunten voor dynamische sturing en een overlegstructuur (Nieuworganiseren.nu, 2012).

4.3.1 Rollen

De belangrijkste bouwstenen voor de organisatiestructuur van een holacratische organisatie zijn de rollen die medewerkers vervullen. Elke rol heeft zijn eigen 'purpose' of missie en zijn eigen verantwoordelijkheden. Elke rol signaleert en verwerkt spanningen die voortkomen uit de rol. Een 'spanning' is het verschil tussen hoe iets nu is en hoe het zou moeten of kunnen zijn. Wanneer er een spanning in een cirkel is en besluiten moeten worden genomen, wordt dit gedaan volgens de drie uitgangspunten van dynamische sturing:

1. Besluiten worden gebaseerd op actuele spanningen. Dat wil zeggen dat ze zijn gebaseerd op de situatie zoals deze nu is;
2. Elk besluit kan op elk moment herzien worden;
3. Het doel is een werkbaar besluit, niet het 'beste' besluit.

Verantwoordelijkheden binnen een rol worden opgedeeld in projecten en next actions. Een 'project' is een resultaat dat je wilt bereiken en een 'next action' is een concrete, fysieke handeling die je direct kunt uitvoeren zodra er tijd voor is. Medewerkers zetten projecten en next actions in een systeem (database, tool of lijst) buiten hun hoofd en houden deze bij. Veel gebruikte tools hiervoor zijn Asana, Trello of Todoist. Medewerkers mogen zonder toestemming alles doen dat in lijn is met de purpose en de verantwoordelijkheden van hun rol, zolang zij het domein van een andere cirkel of rol niet schaden.

Holacratie is niet een geheel nieuwe manier van werken. Het komt in veel opzichten overeen met werkwijzen en modellen als Semco-stijl en het Voys Model.

Semco-stijl en het Voys Model gaan net als holacratie uit van vertrouwen in werknemers. (Een groot deel van) de autoriteit ligt dan ook bij de werknemers. Openheid en transparantie zijn belangrijke waarden. Het verschil tussen Semco-stijl en holacratie is dat holacratie niet draait om consensus of 'de meeste stemmen gelden'. Ook gaan holacratie en het Voys Model een stap verder dan Semco-stijl in die zin dat er geen managers, chefs, hoofden of andere 'bazen' zijn binnen de organisatie. Elke medewerker is eigen baas en daarmee verantwoordelijk voor het eigen werk. De waarden en de purpose of het 'waarom' van de organisatie dienen als leidraad voor het maken van keuzes. Bovendien zijn er geen functies maar wordt er gewerkt vanuit rollen. Een andere overeenkomst tussen holacratie en het Voys Model is dat iedereen continu kijkt naar wat er anders en beter kan.

Bron: Semler, 2012; Voys, 2014

Vaste rollen

Iedere cirkel heeft de volgende vaste rollen: een facilitator, een secretaris en een 'Rep Link'. De Rep Link is een rol die een sub-cirkel vertegenwoordigt in een meeting. Ieder lid van de cirkel is verkiesbaar voor de vaste rollen. Alleen de Lead Link kan niet verkozen worden als facilitator of Rep Link. De standaard verantwoordelijkheden en domeinen van de vaste rollen kunnen niet worden gewijzigd of verwijderd, maar een cirkel kan wel zaken toevoegen aan de vaste rollen. Als de persoon die een vaste rol vervult afwezig is, dan wordt de rol tijdelijk ingevuld door iemand anders.

4.3.2 Cirkels

De rollen zijn georganiseerd in cirkels. Een cirkel is eigenlijk een soort afdeling of een rol die is opgesplitst in (sub-)rollen, zodat meerdere mensen kunnen samenwerken aan de overkoepelende purpose en verantwoordelijkheden van die cirkel. Iedere cirkel heeft een Lead Link. De Lead Link heeft automatisch alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de cirkel die nog niet gedelegeerd zijn aan een rol binnen de cirkel. De Lead Link wijst rollen toe, stelt prioriteiten en bepaalt strategieën voor de cirkel als geheel. Een rol kan worden toegewezen aan meerdere personen, zolang daarmee niet minder helder wordt hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de rol worden ingevuld. Eén manier om deze helderheid te waarborgen is door een 'focus' toe te wijzen aan iedere persoon in de rol. Je kunt op ieder moment afstand doen van je rol door dit aan te geven bij de Lead Link van de cirkel. De Anker cirkel is de breedste cirkel van de organisatie. De Anker cirkel is verantwoordelijk voor het bepalen van de overkoepelende purpose van de organisatie en om deze gedurende de tijd te laten evolueren.

Sub-cirkels

Een cirkel kan via het beleidsproces besluiten om van een rol binnen de cirkel een nieuwe cirkel te maken, een 'sub-cirkel'. Een cirkel kan de purpose, het domein en de verantwoordelijkheden van een sub-cirkel wijzigen via het beleidsproces, net als bij de andere rollen. Afgezien van deze wijzigingen kan een cirkel geen invloed uitoefenen op de rollen en policies binnen een sub-cirkel (Energized.org, 2015).

4.3.3 Overlegstructuur

Omdat medewerkers binnen een holacratische organisatie niet door een managementteam aangestuurd worden maar zelf verantwoordelijk zijn, is het belangrijk dat medewerkers hun taken onderling op elkaar afstemmen en blijven bijsturen. De inhoud van het werk wordt afgestemd tijdens het werkoverleg. Daarnaast komen werknemers binnen een cirkel eens in de zoveel tijd bij elkaar voor het roloverleg. In dit overleg staan de rollen en verantwoordelijkheden centraal. Deze worden via gezamenlijke besluitvorming gecreëerd, gewijzigd of geschrapt (Nieuworganiseren.nu, 2012). Het onderscheid tussen het operationele proces (het werk) en het beleidsproces (de organisatie van het werk) zorgt voor een meer gefocuste, efficiëntere en effectieve overlegcultuur. Hierdoor verbetert de kwaliteit van zowel het operationele als het beleidsproces (Nieuworganiseren.nu, 2012).

Het beleidsproces

Via het beleidsproces kun je:

- ◇ Rollen en sub-cirkels van en voor de cirkel maken, veranderen of verwijderen;
- ◇ Purposes, verantwoordelijkheden, domeinen en policies voor een cirkel maken, veranderen of verwijderen;
- ◇ Verkiezingen houden voor de vaste rollen.

Voorstellen doen

Elk lid van een cirkel kan een voorstel doen om het beleid van de cirkel te veranderen. Voordat een voorstel wordt aangenomen krijgen de leden de mogelijkheid om een bezwaar in te dienen tegen het voorstel. Het meest gangbaar is om het beleid aan te passen via de 'Governance Meeting', ook wel het 'roloverleg' genoemd. Echter, je mag ook voorstellen doen buiten het roloverleg om. GlassFrog is bijvoorbeeld een programma dat de mogelijkheid geeft om voorstellen te doen buiten het roloverleg om. Een voorstel is geldig als deze voortkomt uit een rol die de indiener vervult binnen de cirkel en de spanning van de indiener vermindert of oplost.

Bezwaren

Een bezwaar is een spanning die wordt veroorzaakt door het aannemen van een voorstel. Het bezwaar is alleen geldig als het aangeeft dat het voorstel schade doet aan de cirkel. Het bezwaar is niet een manier om het voorstel te verbeteren en moet specifiek voortkomen uit het aannemen van het voorstel. Daarnaast moet het bezwaar gebaseerd zijn op de huidige situatie.

Integratie

Als een bezwaar geldig is dan volgt er een integratieronde. De bezwaarmaker moet proberen het voorstel te wijzigen op zo'n manier dat zijn spanning wordt opgelost en de spanning van de voorsteller ook nog steeds wordt opgelost. Ieder lid van de cirkel mag tijdens deze ronde aan de voorsteller verhelderende vragen stellen over de spanning achter het voorstel.



Roloverleg / Governance Meeting

Het roloverleg wordt begeleid door de facilitator en op regelmatige basis gepland door de secretaris (of op verzoek van een lid van de cirkel). Alle leden van de cirkel wonen een roloverleg bij.

Het roloverleg kent de volgende rondes:

1. **Check-in ronde:** Delen wat je aandacht heeft om het vervolgens los te laten en met de aandacht bij het overleg te zijn.
2. **Administratieve mededelingen:** Ruimte voor de facilitator voor administratieve of logistieke mededelingen.
3. **Agenda opbouw en verwerking:** De facilitator bouwt met de input van alle leden een agenda van spanningen op en behandelt ieder agendapunt één voor één op basis van het 'integratieve besluitvormingsproces'.
4. **Check-out ronde:** Delen van afsluitende reflecties of andere gedachten die zijn veroorzaakt door het roloverleg.

Agenda opbouwen

De agenda van het roloverleg wordt ter plekke gemaakt. Elk agendapunt vertegenwoordigt een spanning en wordt omschreven in één á twee woorden. Er is geen ruimte voor discussie hier. Wanneer er gedurende de vergadering nieuwe vragen of spanningen opkomen, worden deze alsnog aan de agenda toegevoegd. De facilitator bepaalt de volgorde waarin de agendapunten worden verwerkt. Ieder agendapunt wordt behandeld volgens het integratieve besluitvormingsproces, of door het integratieve verkiezingsproces als een agendapunt om een verkiezing gaat. De Governance Meeting heeft een harde tijdgrens waarbinnen de voorstellen besproken worden. Wanneer niet alle voorstellen binnen de tijd besproken zijn, mogen de overige voorstellen opnieuw worden ingediend bij de volgende Governance Meeting of buiten de meeting om afgehandeld worden.

Integratief besluitvormingsproces

Het integratieve besluitvormingsproces kent de volgende stappen om de spanning van de indiener te adresseren:

1. **Voorstel doen:** De indiener kan zijn spanning uitleggen en een voorstel presenteren om deze spanning te adresseren. Geen discussie, tenzij de indiener hulp vraagt van anderen bij het formuleren van een voorstel.
2. **Verhelderende vragen:** Deelnemers kunnen vragen stellen aan de indiener met als doel om het voorstel beter te begrijpen. Geen discussie.
3. **Reactieronde:** Deelnemers kunnen om de beurt hun reacties op het voorstel geven, zonder hierbij de indiener persoonlijk te betrekken. Geen discussie.
4. **Wijziging en verheldering:** Als de indiener het wil, kan hij iets wijzigen of verhelderen aan het voorstel om zo de bestaande spanning beter te adresseren. Geen discussie.
5. **Bezwarenronde:** Deelnemers (inclusief de indiener) kunnen om de beurt bezwaren inbrengen tegen het voorstel. De facilitator kan deze bezwaren testen (zie 'Testing Objections' Bijlage 2). Als er geen bezwaren zijn, dan is het voorstel aangenomen. Als er wel bezwaren zijn dan legt de facilitator deze allemaal vast voordat hij ze gaat verwerken tijdens de integratie.
6. **Integratie:** Voor ieder bezwaar begeleidt de facilitator een discussie om een aangepast voorstel te bereiken dat de spanning van zowel de bezwaarmaker als de indiener oplost. Als alle vastgelegde bezwaren zijn geïntegreerd, dan gaat het aangepaste voorstel opnieuw door een bezwarenronde heen om te kijken of er bezwaren zijn op het aangepaste voorstel.

Integratief verkiezingsproces

Tijdens het integratieve verkiezingsproces mag ieder lid van een cirkel iemand aandragen voor een vaste rol en onderbouwen waarom hij of zij denkt dat deze persoon het meest geschikt is voor de rol. Geen discussie. Deelnemers mogen hun nominatie veranderen gebaseerd op de informatie die ze hebben gekregen. De kandidaat met de meeste nominaties krijgt de rol. Als er gelijkspel is, kiest de facilitator blind één van de personen met de meeste stemmen of worden andere criteria toegepast.

Operationele beslissingen in het roloverleg

Het roloverleg is niet bedoeld voor operationele beslissingen. Als er aan de hand van keuzes in het roloverleg toch projecten of next actions naar voren komen, is dit geen officiële output van het roloverleg, maar kunnen deze individueel worden genoteerd.

Holacratie vs Reflectieve Communicatie Scrum

Bij de Reflectieve Communicatie Scrum (RCS) van Betteke van Ruler wordt rekening gehouden met een complexe en dynamische omgeving. De RCS gaat niet uit van een vastliggend plan. Daarnaast is er geen sturing van bovenaf, maar wordt er gewerkt met zelfsturende teams van specialisten. De RCS is een vorm van agile management, een filosofie waarbij men uitgaat van de talenten van werknemers, waarbij men flexibel omgaat met veranderingen en samenwerkt op basis van vertrouwen. Ook is de RCS strak in de methode, maar flexibel in de inhoud.

De methode kent zijn basis in het denken van Lewin over reflectief handelen en het daarop lijkende PDCA-model van Deming. Deze aanpakken hebben aandacht voor dynamiek en ontwikkeling. Daarnaast is de methode gebaseerd op wat Donald Schön de *Reflective Practitioner* noemt: reflectie vindt voortdurend plaats en er is eveneens een voortdurende afwisseling tussen denken en doen.

“Scrum past bij situaties waarin het resultaat niet voorspelbaar is en de context redelijk complex.”

Bij de RCS-methode is de ambitie (of missie) één van de belangrijke uitgangspunten. Tijdens korte sprints worden acties uitgevoerd en tijdens de scrum komt het team op afgesproken momenten op regelmatige

basis bij elkaar om te reflecteren. De situatie wordt voortdurend gemonitord. Aan de hand van uitkomsten worden zo nodig de voorgenomen acties of zelfs de ambitie aangepast.

“Communicatiemanagement zonder monitoring is als blindschaken: je kunt stukken verzetten, maar al snel heb je geen idee meer hoe het bord eruitziet.” – Nel Ruigrok (aangehaald in Van Ruler, 2013).

Accountability is een belangrijk onderdeel van de Reflectieve Communicatie Scrum.

RCS-coach kan vergeleken worden met een Lead Link. Deze heeft geen autoriteit over het team (of de cirkel), maar zorgt er wel voor dat het team goed kan werken, dat partijen op de hoogte blijven en dat obstakels uit de weg worden geruimd.

Dit alles komt overeen met de visie en de uitgangspunten van holacratie. Het verschil tussen de RCS en holacratie is echter dat de RCS meer gericht is op het collectief en consensus. Binnen holacratie heeft iedereen de volledige verantwoordelijkheid over zijn of haar rollen. Ook ligt de nadruk bij holacratie meer op het intern delen van informatie dan op interactie.

Bron: Van Ruler, 2013

Het operationele proces

Plichten van cirkelleden

Als je lid bent van een cirkel dan heb je de volgende plichten ten opzichte van je medecirkelleden:

Transparantie

Van ieder lid van de cirkel wordt verwacht dat hij of zij op verzoek transparantie geeft over (doorlopende) projecten en next actions die zijn vastgelegd voor zijn of haar rollen in de cirkel en zijn oordeel uit over de relatieve prioriteit van projecten of next actions ten opzichte van de andere activiteiten. Daarnaast moet hij of zij een ruwe schatting kunnen geven van wanneer het project of een next action afgerond zal zijn, gegeven de huidige informatie.

Verwerking

Een cirkellid mag een ander lid in de cirkel vragen om verantwoordelijkheden of projecten te verwerken in next actions.

Prioritering

De verantwoordelijkheid en autoriteit van een cirkellid over hoe hij zijn tijd, aandacht en middelen besteedt wordt beperkt door de volgende regels:

- ◇ **Verwerking boven uitvoering:** Binnenkomende berichten en verzoeken van cirkelleden moet je voorrang geven boven het uitvoeren van next actions.
- ◇ **Overleg boven uitvoering:** Als een cirkellid je heeft verzocht om aanwezig te zijn bij een werk- of roloverleg dan moet je deze aanwezigheid voorrang geven boven het uitvoeren van next actions.
- ◇ **Behoeften van de cirkel boven individuele doelen:** Cirkelleden moeten hun prioriteiten in lijn stellen met de prioriteiten of strategieën van de cirkel die door de Lead Link zijn gesteld. De prioriteiten van de cirkel gaan boven die van de rol.



Werkoverleg / Tactical Meeting

Het werkoverleg is bedoeld om updates over voortgang te delen en om spanningen om te zetten in projecten en next actions. De facilitator begeleidt het werkoverleg volgens onderstaande stappen:

1. **Check-in ronde:** Hetzelfde als bij de Governance Meeting.
2. **Checklist review:** Iedere deelnemer geeft aan of hij/zij de terugkerende acties die op de checklist staan heeft voltooid. Geen discussie.
3. **Metrics review:** Iedere deelnemer rapporteert de 'metrics' (de doorlopende projecten) die aan hem zijn toegewezen.
4. **Project voortgang:** Iedere deelnemer rapporteert van ieder project waar hij/zij de verantwoordelijkheid over heeft de vooruitgang ten opzichte van het vorige werkoverleg.
5. **Agendapunten verzamelen en verwerken:** De agenda wordt ter plekke gemaakt en iedere deelnemer kan agendapunten (spanningen) toevoegen. Projecten of next actions worden toegewezen aan rollen om de spanningen te adresseren. De secretaris legt alle projecten en next actions vast en verspreidt ze na het werkoverleg.
6. **Check out:** Hetzelfde als bij de Governance Meeting (Energized.org, 2015).

4.3.4 Spaces

Holacratie maakt onderscheid tussen vier spaces: Role space, Organizational space, Personal space en Tribe space. Role space en Organizational space gaan over het werk, de organisatie en de purpose van de organisatie. Personal space gaat over het individu en persoonlijke ontwikkeling en de Tribe space gaat over de verstandhouding tussen mensen in de organisatie en het delen van interesses. Role space is gericht op het vervullen van het doel van de organisatie. Organizational space is de tijd die de organisatie besteedt aan Governance, Tactical en Strategy meetings. Een organisatie besteedt maar zeer weinig van haar beschikbare tijd aan de Organizational space, toch is deze space zeker niet onbelangrijk, omdat deze space een structuur biedt voor organisatieontwikkeling en het verwerken van spanningen tot projecten en next actions. Holacratie organiseert de Role space en de Organizational space en houdt zich niet bezig met de Personal space en Tribe space. Volgens Brian Robertson, de grondlegger van holacratie probeert holacratie niet de mensen te verbeteren en kunnen juist daardoor de Personal Space en de Tribe space op een natuurlijke manier ontstaan (Holacracy.org, 2012).

Actievisie en interactievisie

Binnen holacratie is er zowel binnen het werkoverleg als het roloverleg weinig ruimte voor discussie. De nadruk ligt op het delen van informatie. Dit sluit aan bij de actievisie. Alleen binnen het verwerken van voorstellen binnen het roloverleg is er ruimte voor interactie op basis van integratieve besluitvorming. Iedere medewerker heeft ruimte om op structurele wijze verhelderende vragen te stellen, een reactie te geven of een bezwaar in te dienen. De indiener van een voorstel kan daar op reageren door het voorstel aan te passen. Bij een valide bezwaar is er ook binnen het integratieproces ruimte voor interactie om zo tot een aangepast voorstel te komen dat de spanning van zowel de bezwaarmaker als de indiener oplost. Toch blijft binnen het hele proces de interactie beperkt. De facilitator zorgt ervoor dat mensen niet afdwalen of uitweiden.

De actievisie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als information transfer: het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen.

Werknemers worden beschouwd (en aangesproken) als een passieve doelgroep, die met behulp van communicatie (feitelijk: informatie) 'iets' wordt bijgebracht, wordt 'verkocht' of wordt opgeroepen tot (gewenst) gedrag.

Een kanttekening van de actievisie is dat het effect van de boodschap vaak wordt overschat. De boodschap moet ontvangen, begrepen en geaccepteerd worden. En zelfs dan leidt dit niet automatisch tot een (gewenst) effect.

De interactievisie draait om het delen van betekenissen. Interactie vindt zowel op formele als informele momenten plaats. De dominante aanname is dat interactie zorgt voor grotere betrokkenheid bij

elkaar en bij het werk en door input van velen voor rijkere uitkomsten die bijdragen aan het dagelijks werk, het beleid of de verandering. Binnen holacratische organisaties is er vooral ruimte voor interactie buiten de formele processen om.

Verder is ook binnen een holacratische organisatie het overgrote deel van de communicatie informeel. Informeel afstemmen en samenwerken is een vorm van informele communicatie die een noodzakelijke aanvulling is op de formele overlegstructuur. Naast informeel afstemmen is er ook de sociale informatie-uitwisseling over niet-werkgerelateerde thema's. Via informele communicatie komt naar voren wat er leeft onder de medewerkers. Informele communicatie bepaalt mede het werkklimaat in de organisatie.

Een reden dat interactie binnen het formele communicatieproces in holacratische organisaties beperkt wordt en begeleid wordt volgens een strak schema is dat interactie kan leiden tot praten zonder doel. Als er niet wordt gestructureerd, kan stuurlaaiheid ontstaan.

Vormen van dialoog en interactie vragen tijd en capaciteit van organisaties. Werken volgens de interactievisie is vaak een langduriger proces, ook al maak je een nauwgezette planning. Die tijd is er niet altijd of er wordt geen prioriteit aan gegeven. Ook kan interactiemoeheid ontstaan.

Verder kan interactie beperkend zijn of zorgen voor conflicten. Ook kunnen er irrationele besluiten uit voortkomen, die berusten op emoties. Of het levert helemaal niets op. Soms is interactie dus ongewenst en is het alleen noodzakelijk om informatie over te brengen.

Bron: Reijnders, 2015.

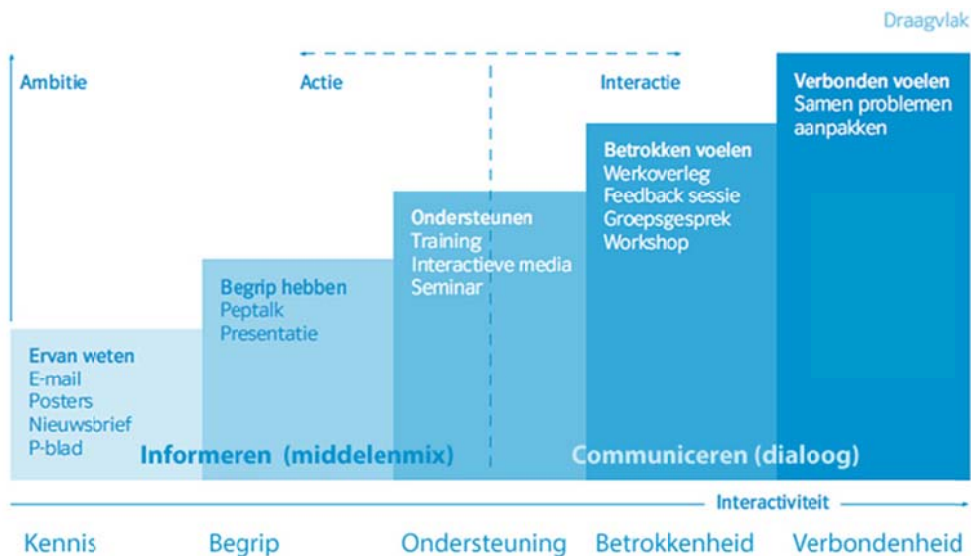
*“Het is zo ver weg voor heel veel organisaties. Het is zo’n megastap voor mensen.”
Erik Reijnders (persoonlijke mededeling, 11 november 2015).*

4.3.5 Conclusies holacratie

- ◇ Holacratie is een besturingssysteem dat de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert. Er zijn geen managers, chefs, hoofden of andere 'bazen' binnen de organisatie. Elke medewerker is eigen baas en daarmee verantwoordelijk voor het eigen werk.
- ◇ Holacratie kent veel regels, gebruiken en procedures en heeft een eigen vocabulaire.
- ◇ Het draait bij holacratie om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en ontwikkeling.
- ◇ Holacratie is strak in de methode, maar flexibel in de inhoud.
- ◇ Openheid en transparantie zijn belangrijke waarden binnen holacratie.
- ◇ De waarden en de purpose of het 'waarom' van de organisatie dienen als leidraad voor het maken van keuzes.
- ◇ Iedereen kijkt continu naar wat er anders en beter kan.
- ◇ Holacratie draait niet om consensus of 'de meeste stemmen gelden'.
- ◇ Ook ligt de nadruk bij holacratie meer op het intern delen van informatie dan op interactie.
- ◇ De dominante aanname is dat interactie zorgt voor grotere betrokkenheid bij elkaar. Binnen holacratische organisaties is er vooral ruimte voor interactie buiten de formele processen om.
- ◇ Ook binnen een holacratische organisatie is het overgrote deel van de communicatie informeel. Via informele communicatie komt naar voren wat er leeft onder de medewerkers. Informele communicatie bepaalt mede het werkklimaat in de organisatie.
- ◇ Een reden dat interactie binnen het formele communicatieproces in holacratische organisaties beperkt wordt en begeleid wordt volgens een strak schema is dat interactie kan leiden tot praten zonder doel. Als er niet wordt gestructureerd, kan stuurlaosheid ontstaan. Vormen van dialoog en interactie vragen tijd en capaciteit van organisaties. Ook kan interactiemoeheid ontstaan.
- ◇ Een organisatie besteedt maar zeer weinig van haar beschikbare tijd aan de Organizational space, toch is deze space zeker niet onbelangrijk, omdat deze space een structuur biedt voor organisatieontwikkeling en het verwerken van spanningen tot projecten en next actions.

4.4 Interne communicatie

De belangrijkste doelen van interne communicatie zijn het personeel informeren, zorgen dat alle werknemers zich verbonden voelen met de organisatie, zorgen dat ze hun rol en verantwoordelijkheden begrijpen en zorgen dat ze zich gewaardeerd voelen als werknemer en als persoon (Donjean, 2006). Ook Reijnders (2010) benoemt in zijn boek Basisboek Interne communicatie, kennis, begrip, ondersteuning en zorgen voor betrokkenheid en verbondenheid als doel van interne communicatie. Deze gedachten sluiten aan bij de trap van Quirke (zie Figuur 9), een veel gebruikt model onder communicatieprofessionals.



FIGUUR 9 Trap van Quirke (Van der Sluijs, z.d.).

Naast bovenstaande hoofddoelen van interne communicatie, stimuleert interne communicatie nieuwe ideeën, verbetert het de samenwerking en laat het verandering sneller tot stand komen (Fedweb, 2013). Bovendien dient interne communicatie als basis voor de externe communicatie. Want, intern je zaken op orde hebben is een belangrijke voorwaarde om extern goed te kunnen presteren (Reijnders, 2010).

Naarmate de ambities hoger worden, dat wil zeggen wanneer mensen niet alleen op de hoogte moeten zijn, maar zich écht verbonden moeten voelen, dient de interactiviteit toe te nemen. Hierbij staan 'live' ontmoetingen en interactie centraal. Denk aan seminars, feedbacksessies en trainingen (Ontdek Media Plaza, 2010).

Reijnders (2000) categoriseert de functies van interne communicatie als volgt:

1. **Smeerfunctie:** Interne communicatie zorgt er in eerste instantie voor dat de werkzaamheden efficiënt uitgevoerd worden. Zonder interne communicatie ontbreekt de doelgerichtheid van de activiteiten. Interne communicatie is in deze betekenis dus een coördinatiemechanisme.
2. **Procesfunctie:** Hierbij gaat het om het verbeteren van de onderlinge samenwerking door interne communicatie.
3. **Bindfunctie:** Samen betekenis geven aan zaken en gebeurtenissen. De uitwisseling van informatie zorgt ervoor dat mensen leren op dezelfde wijze tegen dingen aan te kijken en deze op gelijksoortige wijze interpreteren. Het gaat zich dus om het realiseren van een 'wij-gevoel'.

4.4.1 Holacratie en interne communicatie

Een holacratisch organisatiesysteem heeft invloed op de formele interne communicatie doordat holacratie de structuur van de organisatie beïnvloedt. De verandering in structuur zorgt ervoor dat ook de communicatielijnen en de formele interne overlegvormen veranderen (zie paragraaf 4.2.3 en 4.3.3). Holacratie zorgt voor transparantie, openheid en helderheid. Alle verantwoordelijkheden, projecten en belangrijk beslissingen zijn terug te vinden in een systeem dat voor iedereen binnen de organisatie inzichtelijk is (MT, 2014). Iedereen weet goed van elkaar wat de ander doet en het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de purpose is. Daarnaast maakt holacratie het makkelijker om mensen aan te spreken in hun rollen en worden spanningen makkelijker opgelost. Hierdoor verloopt de formele interne communicatie sneller en efficiënter (E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015; K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015).

Holacratie heeft invloed op de informele persoonlijke verbale communicatie doordat deze strikt gescheiden worden van het formele proces.

Holacratie heeft dus invloed op hoe de interne communicatie vorm krijgt, maar de doelen van de interne communicatie zijn nagenoeg hetzelfde (F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015; K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015; E. Reijnders, persoonlijke mededeling, 11 november 2015; J. Donkers, persoonlijke mededeling, 17 november 2015).

4.4.2 Conclusies interne communicatie

- ◇ De belangrijkste doelen van interne communicatie zijn kennis, begrip, ondersteuning en zorgen voor betrokkenheid en verbondenheid. Interne communicatie stimuleert daarnaast nieuwe ideeën, verbetert de samenwerking en laat verandering sneller tot stand komen. Bovendien dient interne communicatie als basis voor de externe communicatie.
- ◇ Naarmate de ambities hoger worden, dat wil zeggen wanneer mensen niet alleen op de hoogte moeten zijn, maar zich écht verbonden moeten voelen, dient de interactiviteit toe te nemen. Hierbij staan 'live' ontmoetingen en interactie centraal.
- ◇ Een holacratisch organisatiesysteem heeft invloed op de formele interne communicatie doordat holacratie de structuur van de organisatie beïnvloedt. De verandering in structuur zorgt ervoor dat ook de communicatielijnen en de formele interne overlegvormen veranderen.
- ◇ Holacratie zorgt voor transparantie, openheid en helderheid. Iedereen weet daardoor van elkaar wat de ander doet en het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de purpose is.
- ◇ Daarnaast maakt holacratie het makkelijker om mensen aan te spreken in hun rollen en worden spanningen makkelijker opgelost.
- ◇ De formele interne communicatie verloopt binnen een holacratisch organisatiesysteem sneller en efficiënter.
- ◇ Holacratie heeft invloed op de informele, verbale communicatie doordat deze strikt gescheiden wordt van het formele proces.
- ◇ Holacratie heeft dus invloed op hoe de interne communicatie vorm krijgt, maar de doelen van de interne communicatie zijn nagenoeg hetzelfde.

4.5 Externe communicatie

Externe communicatie is het geheel van communicatievormen en -processen van een organisatie met of naar haar externe stakeholders. Verschillende externe communicatievormen zijn marketingcommunicatie, public relations, public affairs, arbeidsmarktcommunicatie en voorlichting. Kerndoelen van externe communicatie zijn de niet-functionele tegenstrijdigheid tussen de gewenste identiteit en het gewenste imago/de reputatie tot een minimum beperken en invulling geven aan het profileren van de 'company behind the brand'. Het accent bij externe communicatie ligt op de overdracht van de informatie (Marketing-Menu, 2011). Toch is ook interactie met externe stakeholders belangrijk. Door interactie en samenwerking met externe stakeholders wordt meerwaarde gecreëerd.

4.5.1 Holacratie en externe communicatie

De doelen van externe communicatie zijn niet anders binnen een holacratistische organisatie dan in traditionele organisaties. Wel maakt holacratie het heel duidelijk wie voor welk stuk van de externe communicatie verantwoordelijk is. Ook kan er doordat de medewerkers binnen hun rollen de volledige verantwoordelijkheid en autoriteit hebben snel gehandeld worden en verloopt de externe communicatie daardoor sneller en efficiënter. Bovendien is er intern veel meer duidelijkheid, dus als een medewerker zelf geen antwoord heeft op een vraag van een externe stakeholder of als er een actie gevraagd wordt waar iemand anders verantwoordelijk voor is, dan is het duidelijk bij wie de vraag neergelegd moet worden (E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015).

4.5.2 Conclusies externe communicatie

- ◇ Kerndoelen van externe communicatie zijn de niet-functionele tegenstrijdigheid tussen de gewenste identiteit en het gewenste imago/de reputatie tot een minimum beperken en invulling geven aan het profileren van de 'company behind the brand'.
- ◇ Het accent bij externe communicatie ligt op de overdracht van de informatie.
- ◇ Toch is ook interactie met externe stakeholders belangrijk. Door interactie en samenwerking met externe stakeholders wordt meerwaarde gecreëerd.
- ◇ De doelen van externe communicatie zijn niet anders binnen een holacratistische organisatie dan in traditionele organisaties. Wel maakt holacratie het heel duidelijk wie voor welk stuk van de externe communicatie verantwoordelijk is. Ook kan er doordat de medewerkers binnen hun rollen de volledige verantwoordelijkheid en autoriteit hebben snel gehandeld worden en verloopt de externe communicatie daardoor sneller en efficiënter.
- ◇ Bovendien is er intern veel meer duidelijkheid, dus als een medewerker zelf geen antwoord heeft op een vraag van een externe stakeholder of als er een actie gevraagd wordt waar iemand anders verantwoordelijk voor is, dan is het duidelijk bij wie de vraag neergelegd moet worden.

4.6 Benchmark-partijen, experts en medewerkers

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gekeken naar wat Meet Berlage kan leren van organisaties die al langer succesvol werken met een holacratisch organisatiesysteem en is de interactie aangegaan met experts op het gebied van holacratie en communicatie en met medewerkers van Meet Berlage, want interactie zorgt door input van velen voor rijkere uitkomsten (Reijnders, 2015).

Om de leesbaarheid van paragraaf 4.6.1 en 4.6.2 te verhogen, zijn de verwijzingen naar persoonlijke mededelingen binnen de paragrafen weggelaten. Beide paragrafen met verwijzingen zijn terug te vinden in Bijlage 9.

4.6.1 Springest, Voys en Energized en experts op het gebied van holacratie en communicatie

De benchmarking wordt toegepast om de eigen prestaties en werkmethoden te vergelijken met de best practices op het gebied van holacratie en de inzichten te vertalen naar de eigen organisatie om te komen tot een drastische verbetering van de prestatie betreft de interne en externe communicatie. Dit wordt gedaan aan de hand van het benchmarkmodel zoals beschreven in hoofdstuk 2.

De Benchmarking-partijen zijn Springest, Voys en Energized. Er is voor deze organisaties gekozen, omdat zij werken volgens holacratische richtlijnen en Thought Leader zijn op het gebied van holacratie. Springest vergelijkt opleidingen ten behoeve van organisaties en particulieren en biedt een tool voor bedrijven om hun interne opleidingsaanbod en -inkoop te beheren. Het was het eerste bedrijf in Nederland dat volledig werkt vanuit holacratie. Springest komt regelmatig in de media door de manier waarop zij werken en staat bekend om de zeer efficiënte communicatie (vergaderverkalking.nl, 2015). Ruben Timmerman, de oprichter van Springest, is expert op het gebied van holacratie, Lean Management en Getting Things Done en is benoemd tot beste Werkgever 2014-2015 in de categorie 'Nieuwe Helden'. Voys, een zakelijke telecomaangebieder, is een pionier op het gebied van zelforganisatie. Voordat zij begin 2015 overstapten naar een holacratische besturingssysteem werkte de organisatie al een aantal jaar met het Voys Model, een organisatiemodel zonder managers en functies. Doordat Voys bleef groeien ontwikkelde ook het Voys Model zich verder. Holacratie was volgens Mark Vletter, de oprichter van Voys en expert op het gebied van holacratie een logische vervolgstap (Voys, 2015). Energized is een organisatie die andere organisaties helpt bij het implementeren van Holacratie. Zelf hanteren ze bij Energized ook een holacratisch organisatiesysteem.

De benchmarkgegevens zijn verzameld middels observaties, participatie, interviews, artikelen en audiovisuele fragmenten over de organisaties en de communicatie daarbinnen. Op deze manier kan Meet Berlage leren van de interne en externe communicatie van Springest, Voys en Energized.

Naast Ruben Timmerman en Mark Vletter is er gesproken met Esther Teunissen van Energized en Koen Veltman van SparkOptimus. Esther Teunissen is gecertificeerd Holacracy Practitioner en – Facilitator en heeft jarenlange ervaring in het communicatievak. Koen Veltman is eveneens een gecertificeerde Holacracy Facilitator en - Practitioner en daarnaast ook coach en is gespecialiseerd in

organisatieontwikkeling en operationele verandering. Verder is er gesproken met de experts op het gebied van communicatie Erik Reijnders en Joop Donkers.

Vanwege de conclusies uit paragraaf 4.2 tot en met 4.5 ligt de focus binnen het benchmarkonderzoek en de gesprekken met experts op efficiënte communicatie in de context van workflow, Tribe space, feedback en omgang met nieuwe of tijdelijke medewerkers en externen.

Workflow

Een vraag die naar voren kwam in het onderzoek is: hoe zorg je in een holacratische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt? Volgens experts op het gebied van holacratie is het belangrijk dat de rollen die een persoon bekleedt goed passen bij de kwaliteiten en interesses van de persoon. Het is de taak van de Lead Link om dit in de gaten te houden en zo nodig de rollen toe te wijzen aan andere personen. Ook moeten de accountabilities, de purpose en de randvoorwaarden duidelijk zijn. Heldere verantwoordelijkheden en doelen zorgen ervoor dat mensen een goede inschatting kunnen maken van op welk moment ze welke projecten en acties kunnen doen. Een derde is dat ieder cirkellid de plicht heeft om transparant te zijn over zijn of haar plannen en een schatting moet geven van wanneer iets af is. Bovendien moet ieder lid zich houden aan de strategie van de cirkel. Een strategie helpt medewerkers operationeel keuzes te maken en het dagelijkse werk te prioriteren. Het is de taak van de Lead Link om de relatieve prioriteiten tussen projecten te bepalen. Verder mag iedereen een rol verzoeken (niet dwingen!) om een project of actie op te pakken, gebaseerd op de verantwoordelijkheden van die rol. Daarbij kan een rol aangeven wat deze zelf nodig heeft.

Wanneer taken niet uitgevoerd worden, kan dit een spanning opleveren. Die spanning kan in de Tactical Meeting besproken worden, maar kan ook buiten de meeting om met de roleigenaar en/of Lead Link besproken worden. Vervolgens kunnen daar projecten, taken of nieuwe rollen uit ontstaan of kan er een rolwisseling plaatsvinden.

Joop Donkers geeft aan dat het vooral belangrijk is dat er mensen in de organisatie zijn die bezielde en bevlogen zijn en die ervoor zorgen dat zij ook anderen aanspreken zodat ook zij zich hard willen maken voor de organisatie en er tijd en energie in willen steken.

Om werknemers extra te motiveren heeft iedere afdeling bij Voys een dashboard waarop de vooruitgang en andere KPI's weergegeven worden en waar ook de laatste gegeven review over de organisatie op verschijnt. Daarnaast verschijnen op het dashboard 1% beter-zaken waar de organisatie trots op mag zijn (Voys, 2014).

Tribe Space

Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. De vraag is hoe hier vorm aan gegeven kan worden zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt.

Experts op het gebied van holacratie gaven aan dat holacratie een besturingssysteem is dat een structuur biedt en niet de 'Tribe' en het persoonlijke organiseert. Die space heeft afzonderlijk aandacht nodig. De Tactical Meetings en de Governance Meetings zijn puur bedoeld om afstemming

te creëren en werk gedaan te krijgen. Als die efficiënt gedaan worden, creëert dat juist ruimte om daaromheen persoonlijke connecties te creëren en te communiceren zoals medewerkers willen.

De gedachten van Donkers is dat alles zijn eigen plek heeft. Het is goed om korte zakelijke contactsessies te hebben waarin iedereen duidelijk aangeeft wat hij of zij nodig heeft om het werk goed te kunnen doen. Het gezamenlijke overleg gaat dan alleen over de inhoud en is heel doelgericht en kan daarom zeer efficiënt zijn. Dit is belangrijk omdat er ook gewerkt moet worden. Daarnaast moet er ruimte zijn om persoonlijke zaken te delen. De behoefte hieraan moet niet miskent worden. Volgens Donkers zijn mensen namelijk effectief en productief als zij ook met plezier werken. Opschieten en lekker werken kan niet zonder dat je eigen wel en wee gehoord wordt. Wel moet dit gebeuren op een passend moment. Het hoeft ook geen uren te duren. Hoelang het wel moet duren moeten medewerkers met elkaar beslissen. Als iemand te veel van die ruimte neemt, moeten zij het daar samen over hebben, maar pas op het moment dat dat gebeurt.

Het belangrijkste is dat er een klimaat heerst waarin mensen het gevoel hebben dat ze persoonlijke zaken kunnen delen. Er moet ook aangegeven worden dat deze ruimte er is. “Verder denk ik dat je in dit soort zaken niet te veel moet middelen. Het is iets wat op een natuurlijke manier ontstaat”, aldus Donkers.

Binnen Voys, Energized en Springest zijn er rollen gecreëerd die zich bezighouden met het vormgeven van Tribe space.

De organisaties Voys, Energized en Springest laten zien dat er op een heleboel manieren invulling gegeven kan worden aan Tribe space, van maandelijkse pizzasessies, gezamenlijke lunches, borrels en uitjes tot sportwedstrijden, pubquizes, leuke workshops en ouwehoeren bij de koffieautomaat. Springest heeft ook een dagelijkse korte stand-up waarin zowel persoonlijke als praktische aspecten aan bod komen. Elke ochtend komen medewerkers (zo nodig per team) bij elkaar. Ze beantwoorden om beurten kort de volgende vragen: Hoe gaat het met je? Waar ben je gister mee bezig geweest? En wat ga je vandaag doen? Dit zorgt ervoor dat iedereen even zijn figuurlijke ei kwijt kan en dat iedereen weet waar de anderen mee bezig zijn.

Naast deze aparte Tribe Space momenten kan het systeem zelfs iets persoonlijker worden gemaakt door de stijl van faciliteren of door Tribe space aan de meetings vast te plakken. Dit sluit aan bij de gedachten van Reijnders die aangeeft dat het zakelijke stuk en het persoonlijke en de emotie die je erbij voelt nooit helemaal gescheiden zijn. Dat persoonlijke loopt door het inhoudelijke heen. Er is een verschil tussen emotie die de overhand heeft en benoemen wat je ergens van vindt en hoe je iets voelt. Daar zit nog wel iets tussen en dat moet ook in de meeting kunnen. Wanneer dit niet kan, zorgt dat ervoor dat mensen de structuur en regels gaan omzeilen door de meeting wel volgens de procedure te doen, maar er daarna nog een uurtje aan vast te plakken om door te praten of door die gesprekje op een andere manier te voeren buiten de vergadering om. Ze gaan elkaar dan bijvoorbeeld opzoeken en dan wel naar elkaar uit spreken wat ze ergens van vinden, waardoor het geheel weer niet efficiënt is. Je doet op deze manier dus eigenlijk het hele effect van die efficiency teniet.

De stelling van Reijnders is dat het misschien wel sneller en vlotter gaat door die efficiënte vergadering, maar dat de echte, meest waardevolle gesprekken nog steeds plaatsvinden bij die koffieautomaat, want daar vertellen mensen echt wat ze ergens van vinden.

De spaces blijven het meest efficiënt als medewerkers zich er bewust van zijn in welke space ze aan het werk zijn. Iedereen kan zelf aangeven waar hij of zij behoefte aan heeft en voorstellen doen voor de invulling van Tribe space.

Feedback

De meest primaire manier is om vanuit rollen en de spanningen die daarbij komen kijken feedback te geven. Dat wil niet zeggen dat een spanning niet verwerkt kan worden als het niet bij rollen past. Binnen holacratie kunnen binnen het operationele proces ook individuele acties toegewezen worden. Het werkoverleg is bedoeld om spanningen op tafel te brengen en een next action of een project te formuleren om de spanning op te lossen. In het roloverleg zijn voorstellen wel alleen geldig als deze voortkomen uit een spanning die de rol van de indiener beperkt. Feedback geven kan verder altijd en overal. Ook volgens Joop Donkers moet er 24/7 feedback gegeven kunnen worden door iedereen aan iedereen. Daarnaast moeten mensen ook getraind zijn in hoe ze dat doen. “Het moet vooral op een manier gaan waarop je mensen in hun waarde laat, dus niet te veel oordelen en veroordelen, maar teruggeven wat je ziet, voelt en ervaart”, aldus Donkers. Er moet een hele open feedbackcultuur zijn die gericht is op dat medewerkers er beter of zelfbewuster van worden waardoor ze stappen kunnen zetten en waardoor uiteindelijk het team en de organisatie er beter van worden.

Bij Springest en Voys gebruiken ze TINYpulse, een feedbacktool waarmee aan medewerkers frequent een aantal vragen wordt gesteld. De tool heeft als doel te helpen medewerkers gelukkig en betrokken te houden (Crowley, 2013). Daarnaast gebruikt Voys een eigen feedbacktool: Grid360. Deze heeft echter nog een update nodig om beter aan te sluiten op het holacratische proces.

Nieuwe of tijdelijke medewerkers en externen

Voor nieuwe werknemers of voor mensen die tijdelijk zijn verbonden aan de organisatie is het een grote stap om zich de holacratische manier van werken eigen te maken door alle regels, procedures en het eigen vocabulaire van holacratie. Holacratie-experts zeggen dat het desondanks goed en het meest efficiënt is om nieuwe of tijdelijke werknemers direct volledig te betrekken bij de manier van werken en op te nemen in het systeem. Zij moeten gelijk een volwaardige rol krijgen met bijbehorende accountabilities. Zo leren zij het snelst. De manier van werken kan namelijk uitgelegd worden, maar mensen moeten het ook ervaren. Zij moeten het snappen, het zich eigen maken en het ‘waarom’ erachter voelen. Bij Springest zijn zelfs enkele externen in de holacratische systemen opgenomen. Hierdoor kunnen zij zich verbonden voelen met de organisatie. Donkers geeft aan dat het belangrijk is dat er altijd een bepaalde mate van inclusie is, ook als het een uitzendkracht, een student of iemand van een andere externe partij is die tijdelijk het team komt versterken. Zij moeten ingesloten worden in de organisatie en er moet dus ook een rol voor hen zijn, anders zijn ze niemand. Koen Veltman daarentegen geeft aan dat externe partijen geen onderdeel van de organisatie zijn, dus dat je het werk met externen niet organiseert en structureert op een holacratische manier.

Wanneer iemand nieuw in de organisatie komt, kan hij of zij bijvoorbeeld ook eerst de rol van nieuwkomer of de rol van ‘Frisse Blik’ krijgen. Dat wil zeggen dat hij of zij tijd krijgt om erachter te komen hoe alles binnen de organisatie werkt, om zijn of haar weg te vinden en om vragen te stellen. Dat is belangrijk omdat het systeem alleen gedijt als iedereen het goed begrijpt. Er moet ook onderkend worden dat mensen anders zijn. Sommigen willen meteen aan de slag, die zijn dan maar

heel even Frisse Blik. Anderen kijken de kat uit de boom, die zijn wat langer Frisse Blik. Dat moet worden aangepast aan de persoon. Een buddy of coach moet gevoel hebben voor wie de nieuwkomer is en wat die nodig heeft om in de organisatie te kunnen landen.

Bij Voys krijgen nieuwe medewerkers op hun eerste werkdag een welkomstpakket met daarin onder andere het Voys handboek en het boek *Getting teams done*. Ook is er een interne kennisbank waarin alles staat wat een medewerker van Voys moet weten. Verder worden nieuwe medewerkers bij Voys vaak secretary of facilitator van een cirkel bij de eerst volgende election, zodat zij zich holocratie sneller eigen maken.

Bij Voys, Springest en Energized zijn bovendien rollen gecreëerd die ervoor zorgen dat nieuwe of tijdelijke werknemers de organisatie leren kennen en dat ze begeleid worden in het proces naar holocratie toe. Dit sluit aan bij de gedachten van Donkers die zegt dat de organisatie ook een buddy, coach of mentor kan aanstellen die de nieuwkomer uitlegt hoe zaken binnen de organisatie werken en waar de nieuwkomer terecht kan met vragen (zie Bijlage 9).

4.6.2 Input van medewerkers

Er is veel kennis aanwezig binnen de organisatie. De medewerkers en hun kennis zijn dan ook het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Doordat medewerkers het dichtst staan bij het werk, weten zij wat er speelt en wat wel en niet werkt. Daardoor kunnen zij de problemen aangeven en eveneens mogelijke oplossingen daarvoor aandragen.

Om gebruik te kunnen maken van deze kennis is het gesprek aangegaan met medewerkers van Meet Berlage om zo een beter beeld te vormen van hoe de interne en externe communicatie bij Meet Berlage efficiënter ingezet kan worden binnen het holacratische framework.

Workflow

Medewerkers van Meet Berlage geven aan dat de rollen die zij vervullen over het algemeen goed bij hen passen. Wanneer dit niet het geval is, moeten zij de rol teruggeven aan de Lead Link. De Lead Link checkt constant of er een fit is tussen de persoon die een rol vervult en de rol. Op het moment dat iemand geen energie geeft aan een rol, kan de Lead Link die persoon daarop aanspreken. Ook heeft de Lead Link de accountability om strategieën te bepalen en dus om prioriteiten aan te geven. Verder is het belangrijk dat je heldere gezamenlijk doelen stelt en dat ook de grotere purpose duidelijk is.

Als het niet uitvoeren van een taak zorgt voor een tension bij een van de rollen, kan de rol die opbrengen in de Tactical meeting. Wanneer een medewerker input nodig heeft van een collega, kan deze aangeven dat iets voor hem of haar prioriteit heeft. Door bij het doen van een voorstel de eigen planning mee te nemen, kan een ander daar zijn prioritering op aanpassen.

Bovendien moeten rolvullers transparant zijn over hun projecten en acties en over de relatieve prioriteit hiervan. Een mogelijke policy is dat medewerkers binnen een voorgeschreven termijn moeten reageren op voorstellen of vragen en moeten aangeven wat ze ermee gaan doen en zo mogelijk wanneer ze er iets mee doen. Dan kunnen anderen daar rekening mee houden. Ook is het goed als er snelle en korte afstemming is over wie wat doet, zodat iedereen helder heeft wat er wordt gedaan en wanneer dat wordt gedaan. Allereerst moet dit voor medewerkers zelf helder zijn. Dit doen zij door hun 'Getting Things Done' en de gekozen planning tool op orde brengen. Taken

moeten worden geprioriteerd en voor sommige taken moeten momenten worden ingepland dat er aan gewerkt zal worden. Bovendien worden taken eerder volbracht als ze worden opgebroken in heldere en kleine stukken.

Ten slotte, wanneer medewerkers vastlopen op een taak, kunnen zij altijd hulp vragen aan collega's.

Tribe Space

Wat ook al door holacratie-experts werd aangegeven, kwam ook nu weer in een interview naar voren, namelijk: *holacracy is not the tribe*. Holacratie is om het werk te regelen en niet de mensen. Doordat holacratie niet het persoonlijke organiseert, blijft dat een stuk oprechter.

Iedereen binnen de organisatie kan Tribe space aanvragen op het moment dat het nodig is. Als mensen op het gebied van persoonlijk contact echt iets missen, brengen ze een tension in of doen ze een voorstel. Holacratie biedt een mechanisme om daarmee om te gaan en dat maakt het overzichtelijk. Als er een nieuwe spanning ontstaat door de manier waarop een spanning behandeld wordt of als een spanning niet geheel wordt opgelost, dan moeten medewerkers dat aangeven of opbrengen als agendapunt.

Hoewel de structuur in de Organizational space strak is, kan de manier waarop bepaalde dingen gebracht worden nog steeds vriendelijk en persoonlijk zijn. Het is niet zo dat alles in de meetings heel snel moet. Medewerkers kunnen ook aangeven als ze ergens mee zitten.

Toch is het belangrijk dat er onderscheid is tussen de verschillende spaces om in de meetings een bepaalde flow te houden, dingen gedaante te krijgen en sociale spelletjes achterwegen te laten. Als Tribe space of Personal space samengaat met de Organizational space, dan worden de meetings minder efficiënt en duren ze heel lang (net zoals voordat Meet Berlage met holacratie ging werken), daar wordt niemand gelukkig van.

Medewerkers van Meet Berlage moeten de agendapunten in een meeting wel goed behandelen zodat zij niet alsnog een punt uit de Tactical Meeting na de meeting gaan behandelen. Op het moment dat een spanning niet is opgelost, moet de persoon die de spanning ervaart aangeven wat hij of zij nodig heeft om de spanning wel op te lossen.

Het persoonlijke is niet weg, maar er is een ander moment voor dan tijdens de meetings. Het persoonlijke en de meetings lopen niet meer door elkaar heen.

Doordat er een rol is ontwikkeld voor Tribe space kan er expliciet energie aan gegeven worden.

“Tribe space is ook een moment waarop je kunt dromen over de organisatie.”

Een invulling van Tribe space is bijvoorbeeld op een hele informele manier met elkaar spreken en met elkaar eten of bier met elkaar drinken. Ook kunnen medewerkers binnen Tribe space creatief brainstormen over alles waar ze mee bezig zijn zonder dat daar verder iets mee hoeft te gebeuren binnen de Tribe Space. Het is goed om in Tribe Space echt iets te doen wat de teamspirit weer aanwakkert.

Tribe Space momenten kunnen natuurlijk ook kleine dingen zijn. Het hoeft niet zo te zijn dat dat altijd een hele avond is. Er kan ook voor of na een Tactical Meeting even een halfuurtje Tribe space zijn. Zo'n stand-up zoals bij Springest is ook een idee om te gaan testen. Tribe Space is wel meer dan een

check-in. Als medewerkers tijdens zo'n stand-up op elkaar kunnen reageren dan is het meer Tribe space. Ook is het belangrijk dat de taal in een Tribe gelijk is.

“Naar mijn idee zijn uitjes of etentjes buiten het werk om het meest effectief om de band tussen collega's te verbreden zonder dat de communicatie op het werk er minder efficiënt op wordt.”

Feedback

Iedereen krijgt de ruimte om feedback te geven aan iedereen. Feedback wordt gegeven wanneer een feedbacksituatie zich voordoet en wanneer er om gevraagd wordt. Je kunt dus op elk moment feedback geven, maar de Tactical Meeting biedt er een structuur voor omdat medewerkers anderen direct aan kunnen spreken in hun rollen. Het is goed om face to face feedback te geven of om iemand te bellen. Dit wordt als prettig ervaren en kan voorkomen dat de feedback verkeerd overkomt.

Medewerkers moeten afspraken met elkaar maken over hoe ze elkaar feedback geven. Er zijn stappen voor hoe het beste feedback gegeven kan worden. Het is bijvoorbeeld goed als medewerkers aangeven wat het effect van iemands gedrag is en wat het bij hen teweeg brengt. Wanneer medewerkers zich persoonlijk geraakt voelen door de feedback, is het goed als zij dit ook aangeven. Zo halen zij de zwaarte eruit.

Er valt misschien nog winst te behalen door ook feedback te geven op de uitvoer van bepaalde rollen en er kan meer worden gedaan met positieve feedback. Daarnaast moet er ruimte zijn om feedback te geven vanuit Tribe Space of Personal Space, dus bijvoorbeeld over de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan.

Er moet ruimte voor feedback gemaakt worden. Er moet bijvoorbeeld een speciaal moment voor komen. Een mogelijkheid is om een feedbackronde te doen na de meetings.

Om te zorgen dat medewerkers minder terughoudend worden om feedback te geven, moeten zij elkaar er aan blijven herinneren dat je gelukkiger wordt door feedback te geven en te ontvangen.

Nieuwe of tijdelijke medewerkers en externen

Wie wel en wie niet in het hele systeem betrokken wordt, hangt af van of iemand met of voor de organisatie komt werken. Het is goed om nieuwe of tijdelijke werknemers die samenwerken met het team van Meet Berlage in het proces te betrekken en te laten zien hoe de zaken bij Meet Berlage werken. Mensen leren het snelst als ze gewoon een rol met verantwoordelijkheden krijgen en ze *part of the team* zijn. Zij moeten een bestaande rol krijgen binnen de organisatie en geen assistent-rol, anders ontstaat er zo'n werkgever-werknemerrelatie waar de organisatie juist vanaf wil. Bovendien komen nieuwe mensen in een organisatie vaak met hele goede ideeën voor verbetering. Wel begeleidt iemand in de organisatie nieuwe mensen en houdt toezicht. Daar zijn rollen voor.

Ook de stagiair gaf aan dat het voor hem belangrijk is om voldoende verantwoordelijkheid te krijgen. Zo leert hij het vak beter kennen en het zorgt voor motivatie. Verder is het goed als ook aan nieuwe mensen gevraagd wordt naar hun mening.

“Misschien kan een tijdelijke werknemer of externe zijn steentje bijdragen onder de vleugels van een ander, zodat hij of zij wel een bijdrage kan leveren, maar niet het hele proces daardoor vertraging oploopt.”

Nieuwe of tijdelijke werknemers of partners die worden betrokken in de holacratische manier van werken moeten ook goed begeleid worden. Denk aan het voorbespreken van meetings. Vaak verloopt de begeleiding via verschillende stappen. Bij stap één wordt gekeken naar wat iemand wil bereiken in de tijd die beschikbaar is en hoe hij of zij dat gaat doen. Voordat taken gedelegeerd worden, worden nieuwe medewerkers bij Meet Berlage aangestuurd en gecoacht.

Voor nieuwe of tijdelijke werknemers of partners van Meet Berlage is het handig als ze een handboek zouden krijgen over de manier van werken binnen de organisatie, over holacratie en met een begrippenlijst. Binnen zo'n handboek staat alles wat een nieuw medewerker moet weten duidelijk omschreven. Zo kunnen zij rustig alles lezen en in zich opnemen en zo nodig nog een keer terugkijken. Op die manier kunnen zij zich de manier van werken sneller eigen maken. Daarnaast wordt het als prettig ervaren dat medewerkers nieuwe mensen in de organisatie graag helpen, dat er ruimte is om vragen te stellen en dat er een klankbord rol is die advies geeft buiten de rollen om.

Ook het bijwonen van meetings zorgt ervoor dat nieuwe of tijdelijke medewerkers veel leren. Door de vergadering van te voren voor te bereiden of door eerst met twee personen of een klein groepje een 'testmeeting' te houden met duidelijke voorbeelden kunnen nieuwe mensen daarna heel makkelijk inspringen in de echte meetings, omdat ze dan beter weten hoe het in zijn werk gaat.

Er moet ook iemand in de organisatie de rol en de accountabilities krijgen om nieuwe mensen te begeleiden, zo kan ervoor gezorgd worden dat zij zich de manier van werken sneller eigen maken. De eindverantwoordelijkheid hiervoor moet uiteindelijk bij één persoon komen te liggen.

Op het moment dat de manier van werken met nieuwe of tijdelijke werknemers of partners zorgt voor tensions kunnen die aangegeven worden of kan een voorstel gedaan worden. Holacratie biedt een mechanisme om ze op te lossen (zie Bijlage 9).

4.6.3 Conclusies benchmark-partijen, experts en medewerkers

Workflow

Op de volgende manier kan gezorgd worden dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt:

- ◇ Een goede persoon/rolfit.
- ◇ Heldere verantwoordelijkheden, doelen en purpose.
- ◇ Transparantie geven over plannen.
- ◇ Houden aan strategieën en prioritering van de Lead Link.
- ◇ Tensions opbrengen.
- ◇ Verzoek/voorstel doen.
- ◇ Werken volgens Getting Things Done (+planning tool).
- ◇ Motivatiedashboard.
- ◇ Hulp vragen aan collega's.

Tribe space

Op de volgende manier kan op een efficiënte manier invulling gegeven worden aan Tribe space:

- ◇ Onderscheid tussen de verschillende spaces. Tribe space krijgt afzonderlijk aandacht.
- ◇ Efficiënte andere spaces creëren ruimte om daaromheen persoonlijke connecties te creëren en te communiceren zoals medewerkers zelf willen.
- ◇ Bewustzijn onderscheid spaces.
- ◇ Aangegeven dat er ruimte is om persoonlijke zaken te delen.
- ◇ Rollen die zich bezighouden met het vormgeven van Tribe space.
- ◇ Tribe Space momenten kunnen ook kleine dingen zijn.
- ◇ Dagelijkse korte stand-up waarin op elkaar gereageerd mag worden.
- ◇ Persoonlijke stijl van de meeting of Tribe space aan de meetings vastplakken.
- ◇ Gezamenlijk eten, koffiedrinken en borrelen.
- ◇ Voorstellen doen voor de invulling van Tribe space.
- ◇ Tribe space kan verder op een natuurlijke manier ontstaan.

Feedback

Op de volgende manier kan op een efficiënte manier feedback gegeven worden:

- ◇ Feedback wordt gegeven wanneer een feedbacksituatie zich voordoet en wanneer erom gevraagd wordt.
- ◇ Vanuit rollen en de spanningen die daarbij komen kijken feedback geven.
- ◇ De Tactical Meeting biedt een structuur voor het geven van feedback.
- ◇ Face to face feedback geven of telefonisch.
- ◇ Feedbacktraining en format.
- ◇ Ruimte voor feedback.
- ◇ Feedback tool.
- ◇ Blijven herinneren aan nut feedback.

Nieuwe of tijdelijke werknemers en externen

Op de volgende manier kan op een efficiënte manier gecommuniceerd worden met nieuwe of tijdelijke werknemers en externen:

- ◇ Bijdrage externe via interne medewerker (langdurige partners betrekken).
- ◇ Nieuwe of tijdelijke werknemers direct volledig betrekken bij de manier van werken en opnemen in het systeem. Daar hoort een rol met accountabilities bij.
- ◇ Zo nodig eerst (ook) de rol van 'Frisse Blik' bekleden om er achter te komen hoe alles binnen de organisatie werkt en om vragen te stellen.
- ◇ Nieuwe werknemers vragen naar hun mening en ideeën voor verbetering.
- ◇ Rollen die ervoor zorgen dat nieuwe of tijdelijke werknemers of partners de organisatie leren kennen en die ze begeleiden in het proces naar holacratie toe en bij wie de nieuwkomer terecht kan met vragen (één eindverantwoordelijke).
- ◇ Zo nodig aansturen en coachen vóór delegeren.
- ◇ Een handboek en een interne kennisbank waarin alles staat wat een medewerker moet weten.
- ◇ Medewerkers worden secretary of facilitator van een cirkel.
- ◇ Tensions opbrengen en voorstellen doen.

5. Conclusie en inzichten

Holacratie is een besturingssysteem dat de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert. Er zijn geen managers, chefs, hoofden of andere ‘bazen’ binnen de organisatie. Elke medewerker is eigen baas en daarmee verantwoordelijk voor het eigen werk. Doordat holacratische organisaties, zoals Meet Berlage, geen directie hebben, maar er wordt gewerkt in een platte structuur van zelforganiserende ‘cirkels’, moet er op een andere manier gecommuniceerd worden dan in conventionele organisaties. Het primaire coördinatiemechanisme bij Meet Berlage is onderlinge afstemming. Bij Meet Berlage gebeurt dit door afstemming op de purpose en de strategie van de organisatie.

Een holacratisch organisatiesysteem heeft invloed op de formele, interne communicatie doordat holacratie de structuur van de organisatie beïnvloedt. De verandering in structuur zorgt ervoor dat ook de communicatielijnen en de formele interne overlegvormen veranderen. De nadruk ligt meer op het intern delen van informatie dan op interactie. Holacratie draait niet om consensus of ‘de meeste stemmen gelden’. Holacratie heeft dus invloed op hoe de interne communicatie vorm krijgt, maar de doelen van de interne communicatie zijn nagenoeg hetzelfde.

Meet Berlage opereert in een steeds veranderende omgeving. Er moeten daarom snel beslissingen genomen worden. Dit vraagt om besluitvaardigheid en aanpassingsvermogen. Holacratie is daar een antwoord op want het organisatiesysteem draait om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en ontwikkeling. Holacratie is strak in de methode maar flexibel in de inhoud. Iedereen kijkt continu naar wat er anders en beter kan. Doordat medewerkers autoriteit hebben binnen hun rol of domein kunnen zij snel beslissingen nemen.

5.1 Nieuwe of tijdelijke werknemers en externen

Meet Berlage werkt vaak samen met tijdelijke partners en stagiair(e)s. Voor partners en stagiaires die tijdelijk zijn verbonden aan de organisatie maar ook voor nieuwe of tijdelijke werknemers is het een grote stap om zich de holacratische manier van werken eigen te maken doordat holacratie veel regels en procedures kent en een eigen vocabulaire heeft. Naast dat zij de manier van werken moeten kennen en begrijpen, moeten zij ondersteund worden en zich verbonden voelen met de organisatie. Bij de communicatie met externen ligt het accent op de overdracht van de informatie. Toch is ook interactie met externe stakeholders belangrijk. Door interactie en samenwerking met externe stakeholders wordt meerwaarde gecreëerd.

De doelen van externe communicatie zijn niet anders binnen een holacratische organisatie dan in traditionele organisaties. Wel maakt holacratie het heel duidelijk wie voor welk stuk van de externe communicatie verantwoordelijk is. Ook kan er doordat de medewerkers binnen hun rollen de volledige verantwoordelijkheid en autoriteit hebben snel gehandeld worden en verloopt de externe communicatie daardoor efficiënt.

Bovendien is er intern veel meer duidelijkheid, dus als een medewerker zelf geen antwoord heeft op een vraag van een externe stakeholder of als er een actie gevraagd wordt waar iemand anders verantwoordelijk voor is, dan is het duidelijk bij wie de vraag neergelegd moet worden.

De volgende opties voor efficiënte communicatie met nieuwe of tijdelijke medewerkers en externen kwamen in interviews met medewerkers en experts op het gebied van communicatie en holacratie naar voren:

Een interne medewerker zou een link kunnen vormen tussen externen en de organisatie. Zo kunnen externen via een interne medewerker een bijdrage leveren. Wanneer externen voor langere tijd samenwerken met de organisatie, kunnen zij ook betrokken worden bij de holacratische manier van werken.

Nieuwe of tijdelijke werknemers moeten volgens holacratie- en communicatie-experts direct volledig betrokken worden bij de manier van werken en opgenomen worden in het systeem. Daar hoort een rol met accountabilities bij. Nieuwe of tijdelijke medewerkers zouden eerst (ook) de rol van 'Frisse Blik' kunnen bekleden om erachter te komen hoe alles binnen de organisatie werkt en om vragen te stellen. Volgens medewerkers en communicatie-experts is het goed om nieuwe werknemers naar hun mening en ideeën voor verbetering te vragen. Speciale rollen binnen de organisatie kunnen ervoor zorgen dat nieuwe of tijdelijke werknemers of partners de organisatie leren kennen, dat ze begeleid worden in het proces naar holacratie toe en dat er een plek is waar de nieuwkomer terecht kan met vragen. Volgens huidige medewerkers moeten nieuwe medewerkers soms eerst aangestuurd en gecoacht worden voordat rollen volledig gedelegeerd kunnen worden.

Een handboek en een interne kennisbank waarin alles staat wat een medewerker dient te weten, kan nieuwe of tijdelijke medewerkers en mogelijk ook externen helpen de organisatie en de manier van werken sneller te leren kennen. Nieuwe medewerkers leren holacratie volgens holacratie-experts nog beter en sneller kennen wanneer zij (op termijn) secretary of facilitator van een cirkel worden.

Op het moment dat de manier van werken met nieuwe of tijdelijke werknemers of partners zorgt voor tensions kunnen medewerkers dit aangeven of een voorstel doen voor verbetering.

5.2 Tribe space

Uit observaties komt naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook een klik met collega's wordt als belangrijk ervaren. Een belangrijk doel van interne communicatie is dat medewerkers zich betrokken voelen bij elkaar en de organisatie. Volgens het model van Quirke moet er daarvoor een grote mate van interactiviteit zijn. De dominante aanname is namelijk dat interactie zorgt voor grotere betrokkenheid bij elkaar. Hierbij staan 'live' ontmoetingen en interactie centraal.

Binnen holacratische organisaties is er vooral ruimte voor interactie buiten de formele processen om. Een reden dat interactie binnen het formele communicatieproces in holacratische organisaties beperkt wordt en begeleid wordt volgens een strak schema is dat interactie kan leiden tot praten zonder doel. Als er niet wordt gestructureerd, kan stuurloosheid ontstaan. Vormen van dialoog en interactie vragen tijd en capaciteit van organisaties. Ook kan interactiemoeheid optreden.

De formele processen, waaronder de Tactical en Governance Meetings zijn heel belangrijk binnen holacratie. Echter, een organisatie besteedt hier maar zeer weinig van haar beschikbare tijd aan. Ook binnen een holacratische organisatie is het overgrote deel van de communicatie informeel. Via informele communicatie komt naar voren wat er leeft onder de medewerkers en de informele communicatie bepaalt mede het werkklimaat in de organisatie. Holacratie heeft invloed op de informele, verbale communicatie doordat deze strikt gescheiden wordt van het formele proces.

Uit interviews met medewerkers en experts op het gebied van communicatie en holacratie kwamen de volgende opties voor het op een efficiënt manier invulling geven aan Tribe space naar voren:

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de verschillende spaces en medewerkers moeten zich ook bewust zijn van in welke space ze aan het werk zijn. Tribe space krijgt zo afzonderlijk aandacht. Efficiënte andere spaces creëren tevens ruimte om daaromheen persoonlijke connecties te creëren en te communiceren zoals medewerkers zelf willen. Benchmarkorganisaties laten zien dat het waardevol kan zijn om rollen te hebben die zich bezighouden met het vormgeven van Tribe space. Deze kunnen ook aangegeven dat er ruimte is om persoonlijke zaken te delen.

Uit het benchmarkonderzoek blijkt ook dat Tribe Space momenten ook kleine dingen kunnen zijn. Een idee is om net als Springest een dagelijkse korte stand-up te gaan testen waarin op elkaar gereageerd mag worden. Het systeem zelf kan iets persoonlijker worden gemaakt door een persoonlijke stijl van de meeting of door Tribe space aan de meetings vast te plakken. Mogelijke andere invullingen zijn gezamenlijk eten, koffiedrinken en borrelen. Alle medewerkers kunnen zelf aangeven wat hun behoeften zijn en voorstellen doen voor de invulling van Tribe space. Tribe space kan volgens experts verder grotendeels op een natuurlijke manier ontstaan.

5.3 Workflow

Medewerkers vinden het belangrijk als iedereen zich houdt aan gemaakte afspraken en open is. Uit observaties en uitspraken van medewerkers blijkt dat ze soms taken voor zich uit blijven schuiven.

Op de volgende manier kan ervoor gezorgd worden dat alles binnen de organisatie gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt:

Allereerst is het volgens experts en medewerkers belangrijk dat er een goede fit is tussen een rol en de persoon die de rol bekleedt. Verder moeten volgens hen de verantwoordelijkheden, de doelen en de purpose helder zijn voor iedereen. De purpose van de organisatie, van de cirkels en van de rollen dienen namelijk als leidraad voor het maken keuzes.

Daarnaast zorgt holacratie voor transparantie en openheid. In de *Holacracy Constitution* staat dat medewerkers transparantie moeten geven over hun plannen. Ook dienen zij zich binnen hun plannen te houden aan strategieën en prioritering van de Lead Link.

Uit de interviews kwam naar voren dat wanneer het niet uitvoeren van een taak zorgt voor een spanning bij een van de rollen, deze de spanning kunnen opbrengen en een rol verzoeken aandacht te geven aan een bepaalde taak of een ander voorstel kunnen doen voor verbetering. Holacratie maakt het makkelijk om mensen aan te spreken in hun rollen waardoor spanningen makkelijker worden opgelost.

Verder kunnen medewerkers oefenen en getraind worden in het werken volgens *Getting Things Done* en het gebruik van een planning tool. De benchmarkorganisaties laten zien dat een dashboard met onder andere de vooruitgang en andere KPI's medewerkers zou kunnen motiveren voor het uitvoeren van taken. Ook kunnen medewerkers als zij vastlopen op een taak hulp vragen aan collega's.

5.4 Feedback

Er zijn bij Meet Berlage geen beoordelingsgesprekken. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf om dat in te richten. Echter, medewerkers gaven aan dat zij het lastig vinden om feedback te geven. Wanneer feedback op de juiste manier ingezet wordt, kan de samenwerking verbeteren en verandering sneller tot stand komen.

Uit interviews met medewerkers en experts op het gebied van communicatie en holacratie kwamen de volgende opties voor het op een efficiënte manier geven van feedback naar voren:

Volgens medewerkers en experts dient feedback te worden gegeven wanneer een directe feedbacksituatie zich voordoet en wanneer er om gevraagd wordt. Dit sluit aan bij de transparantie, openheid en helderheid van holacratie. Volgens holacratie-experts moet feedback gegeven worden vanuit rollen en de spanningen die daarbij komen kijken. Zoals eerder aangegeven, maakt holacratie het makkelijk om mensen aan te spreken in hun rollen en worden spanningen daardoor makkelijker opgelost. Medewerkers gaven aan dat zij het het prettigst vinden om face to face of telefonisch feedback te geven. De Tactical Meeting biedt een structuur voor het geven van feedback.

Uit de interviews kwam ook naar voren dat medewerkers getraind kunnen worden in het geven van feedback en dat er specifiek ruimte gecreëerd kan worden voor het geven van feedback. Ook een feedbacktool kan helpen bij feedbackgeven. Als laatste is het volgens medewerkers belangrijk dat zij elkaar blijven herinneren aan het nut van feedback.

5.5 Consistentie

Meet Berlage heeft geen huisstijlhandboek. Er is dan ook nog geen consistente huisstijl doorgevoerd. Het logo, de naam van de organisatie, de namen van organisatieonderdelen, de beelden en de kleuren verschillen per medium. Hierdoor is de organisatie niet herkenbaar. Doordat medewerkers wat betreft hun kleding niet te herkennen zijn als medewerkers van Meet Berlage, kan het zijn dat klanten of andere leden van het netwerk van Meet Berlage (de Mesh) niet zomaar op een medewerker afstappen voor vragen. Niet iedereen binnen de organisatie weet wat de verwachtingen omtrent kledingvoorschriften zijn.

5.6 Middelen

Een aantal zaken dat wat betreft de middeleninzet bij Meet Berlage opvalt, is dat via verschillende media dezelfde uitingen worden verspreid en dat Meet Berlage niet de interactie via social media aangaat. Verder is de wijze waarop een vergaderruimte of een Workspace geboekt moet worden helder en eenvoudig, maar zijn de wijze waarop een Deskspace geboekt moet worden en de kosten van een Deskspace minder duidelijk.

Als laatste worden de huidige interne communicatiemiddelen bij Meet Berlage op een werkbare manier ingezet. GlassFrog bijvoorbeeld maakt holacratie toegankelijk en is makkelijk in het gebruik.

6. Advies

Meet Berlage stond zelf gedurende de onderzoeksperiode natuurlijk niet stil. De organisatie ontwikkelde zich ondertussen verder. Een deel van de mogelijke oplossingen voor verbeterpunten op het gebied van efficiënte communicatie die in de conclusie zijn aangedragen, wordt dan ook al toegepast.

De adviezen moeten geïnterpreteerd worden binnen het holacratische kader. Dat wil zeggen dat ze flexibel zijn omdat de organisatie en de omgeving waarin de organisatie opereert voortdurend veranderen. Ze zijn aan te scherpen en bij te sturen via het holacratische systeem. Zo kan er gezorgd worden voor continue verbetering. Die flexibiliteit is ook de reden dat er geen strakke tijdsplanning aan het advies kan worden gekoppeld. Een traditioneel lange termijnplan is niet meer mogelijk.

In het onderzoek is een antwoord gezocht op de vraag op welke wijze interne en externe communicatie met stakeholders bij Meet Berlage efficiënt kunnen worden ingezet binnen het nieuwe framework van een holacratische organisatie.

6.1 Uitgangspunten voor efficiënte communicatie

Uit dit onderzoek kwamen acht algemene uitgangspunten voor efficiënte communicatie binnen een holacratische organisatie naar voren:

1. Autoriteit/autonomie

Holocratie neemt afstand van het management en de bijbehorende traditionele top-down communicatie en distribueert de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie. Medewerkers zijn dus eigen baas en daarmee verantwoordelijk voor het eigen werk. Medewerkers hoeven daarom geen verantwoordelijkheid af te leggen of toestemming te vragen aan een manager of baas, waardoor ze sneller kunnen handelen.

2. Helderheid/transparantie en onderling afstemmen

Een open en transparante cultuur is heel belangrijk binnen holocratie. Naast dat alle rollen, purposes, projecten en verantwoordelijkheden gedocumenteerd staan in een systeem dat voor iedereen toegankelijk is, moet iedereen binnen een holacratische organisatie op verzoek transparantie geven over (doorlopende) projecten, next actions en de prioritering hiervan. Ook moet iedereen een ruwe schatting kunnen geven van wanneer een project of een next action afgerond zal zijn, gegeven de huidige informatie. Doordat holocratie zorgt voor transparantie, openheid en helderheid weet iedereen van elkaar wat de ander doet en is het duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, wat de vooruitgang is en wat de purpose is. De purposes van de organisatie, van cirkels en van rollen dienen als leidraad voor het maken van keuzes. Door deze transparantie en helderheid kunnen medewerkers hun taken onderling op elkaar afstemmen en blijven bijsturen.

3. Organisatiestructuur en overlegstructuur

Rollen zijn de bouwstenen van de holacratische organisatiestructuur. Holocratie structureert de verschillende rollen binnen een organisatie in een systeem van zelf-organiserende cirkels. Elke cirkel

heeft de bevoegdheid om zijn eigen processen te creëren, uit te voeren en te meten of de doelstellingen zijn behaald. Cirkels organiseren hun eigen bestuursvergaderingen, verkiezen zelf teamleden om vaste rollen (zie paragraaf 4.3) te vullen en dragen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk binnen hun domein. Cirkels zijn met elkaar verbonden door rollen die 'links' worden genoemd. Links zorgen voor afstemming op de missie en strategie van de bredere organisatie. Elke cirkel maakt gebruik van een gestructureerd Governance-proces om zijn eigen rollen en beleid te creëren. Holacratie specificeert het proces voor deze Governance dat bekend staat als integratieve besluitvorming (zie paragraaf 4.3). Iedereen kan door de uitvoerig gedefinieerde structuur te volgen wijzigingen in de organisatie of het bestuur voorstellen of bezwaar indienen tegen deze voorstellen. Dit systeem is niet op consensus gebaseerd, maar integreert relevante input van alle partijen. Daarnaast specificeert holacratie de processen om teams op een lijn te brengen over operationele behoeften. Het vereist dat elk lid van een cirkel aan bepaalde plichten voldoet als het gaat om transparantie, verwerking van verantwoordelijkheden of projecten en prioritering (zie paragraaf 4.3) om efficiënt en effectief te kunnen samenwerken.

4. Onderscheid operationeel proces en beleidsproces en verschillende spaces

Anders dan in traditioneel werkoverleg, waar beleidsinformatie en taakinformatie worden gecombineerd, worden deze binnen holacratistische organisaties strikt gescheiden. Het onderscheid tussen het operationele proces (het werk) en het beleidsproces (de organisatie van het werk) zorgt voor een meer gefocuste en efficiëntere en effectieve overlegcultuur. Hierdoor verbetert de kwaliteit van zowel het operationele als het beleidsproces. Ook zijn de formele processen binnen een holacratistische organisatie strikt gescheiden van de Tribe processen en andere spaces. Doordat de spaces afzonderlijk aandacht krijgen, zijn ze alle efficiënter.

5. Spanning is brandstof

Elke rol kan vanuit zijn eigen rol en bijbehorende verantwoordelijkheden bijdragen aan vooruitgang voor de organisatie. Elke rol signaleert en verwerkt spanningen die voortkomen uit de rol. Een 'spanning' is het verschil tussen hoe iets nu is en hoe het zou moeten of kunnen zijn. De spanningen worden omgezet in (kleine) projecten of concrete acties of een lid van een cirkel kan een voorstel doen om het beleid van de cirkel te veranderen op basis van de spanning. Iedereen kijkt continu naar wat er anders en beter kan. Door de structuur en helderheid die holacratie biedt, is het makkelijker om mensen aan te spreken in hun rollen op basis van hun verantwoordelijkheden en kunnen spanningen makkelijker worden opgelost.

6. Flexibiliteit en ontwikkeling

Holacratie draait om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en ontwikkeling. Dat betekent onder andere dat er binnen de besluitvorming sprake is van dynamische sturing. Besluiten worden – zowel binnen de meetings als buiten de meetings om – gebaseerd op actuele spanningen. Dat wil zeggen dat ze zijn gebaseerd op de situatie zoals deze nu is. Een besluit staat ook niet vast, maar kan op elk moment herzien worden. Bovendien gaat het binnen holacratie om werkbare besluiten, niet om het 'beste' besluit. Reflectie vindt voortdurend plaats en de situatie wordt voortdurend gemonitord. Er wordt gekeken waar kansen en mogelijkheden liggen. Aan de hand van uitkomsten wordt bijgestuurd en worden zo nodig de voorgenomen acties of zelfs de doelen aangepast.

7. Formele communicatie en de actievisie

Binnen de formele communicatie ligt de nadruk zowel intern als extern meer op het delen van informatie dan op interactie. De formele communicatie binnen een holacratische organisatie draait niet om het collectief en consensus en er is weinig ruimte voor discussie of een andere vorm van interactie. Intern is er alleen bij het verwerken van voorstellen binnen het roloverleg ruimte voor interactie op basis van integratieve besluitvorming (zie paragraaf 4.3). Toch blijft ook binnen het roloverleg de interactie beperkt. De facilitator zorgt ervoor dat mensen niet afdwalen of uitweiden. Een reden dat interactie binnen het formele communicatieproces in holacratische organisaties wordt beperkt en wordt begeleid volgens een strak schema is dat interactie kan leiden tot praten zonder doel. Als er niet wordt gestructureerd, kan stuurlaaiheid ontstaan. Bovendien vragen vormen van dialoog en interactie veel tijd en capaciteit van organisaties. Verder komt het vaak voor dat er eindeloos gedialogiseerd wordt zonder dat het überhaupt iets oplevert. Hierdoor kan interactiemoeheid ontstaan. Binnen holacratie vertrouwt men erop dat medewerkers de competenties hebben om keuzes te maken en hun verantwoordelijkheden te kunnen nemen. Hierdoor is consensus dus niet nodig en kan er sneller gehandeld worden. Doordat binnen de formele communicatie de interactie waar mogelijk wordt beperkt, verloopt de communicatie sneller en efficiënter.

8. Informele communicatie en interactie

Toch is interactie zeker niet onbelangrijk. Interactie zorgt zowel intern als extern voor grotere betrokkenheid bij elkaar en door input van velen voor rijkere uitkomsten. Door interactie en samenwerking met interne en externe stakeholders wordt meerwaarde gecreëerd. Ook binnen een holacratische organisatie is het overgrote deel van de communicatie informeel. Vooral binnen de informele processen is veel ruimte voor interactie. Via informele communicatie komt naar voren wat er leeft onder de medewerkers en informele communicatie bepaalt mede het werkklimaat in de organisatie. Informeel afstemmen en samenwerken is een vorm van informele communicatie die een noodzakelijke aanvulling is op de formele overlegstructuur. Naast informeel afstemmen is er ook de sociale informatie-uitwisseling over niet-werkgerelateerde thema's. Deze is essentieel voor de betrokkenheid van medewerkers. Naarmate de ambities hoger worden, dat wil zeggen wanneer mensen niet alleen op de hoogte moeten zijn, maar je wil dat ze zich écht verbonden voelen, moet de interactiviteit toenemen. Hierbij staan 'live' ontmoetingen centraal.

Vanwege de inzichten die uit het onderzoek naar voren kwamen, ligt de focus in het strategisch advies op efficiënte communicatie in de context van omgang met nieuwe of tijdelijke medewerkers en externen, Tribe space, Feedback en workflow. Dit zijn huidige knelpunten in de organisatie.

6.2 Waardenetwerkstrategie

Purpose van de waardenetwerkstrategie: Nieuwe of tijdelijke werknemers en externen leren de organisatie snel kennen, maken zich de manier van werken snel eigen en voelen zich verbonden met en betrokken bij de organisatie.

Een interne medewerker moet een link vormen tussen externen en de organisatie. Via face-to-face contact, mail en telefoon kunnen de medewerker en de externe(n) informatie uitwisselen, het dialoog aangaan en opzoek gaan naar gemeenschappelijke belangen. Via deze weg kunnen zij onder andere doelen en randvoorwaarden opstellen, het werk afstemmen en de voortgang bespreken.

Er moet altijd een zekere mate van inclusie zijn zodat ook externen de organisatie leren kennen, zodat ze efficiënt samenwerken en communiceren met mensen binnen de organisatie en zodat ze zich verbonden voelen met en betrokken bij de organisatie en het werk.

Wanneer externen voor langere tijd (intensief) samenwerken met de organisatie (denk aan een half jaar of langer wekelijks) is het goed hen te betrekken bij de holacratische manier van werken. Zij worden dan in overleg opgenomen in de organisatie net als interne medewerkers. Daar hoort een rol met accountabilities bij. Ook mogen zij deelnemen aan meetings. Op deze manier leren zij de organisatie nog sneller kennen en kunnen zij door de holacratische manier van werken hun taken onderling makkelijker op elkaar afstemmen en bijsturen. Door de flexibiliteit die holacratie biedt kunnen besluiten snel genomen worden en kan men sneller inspelen op veranderingen en kansen. Bovendien zorgen de holacratische structuur en de voorwaarden betreffende transparantie, verwerking van verantwoordelijkheden of projecten en prioritering voor efficiëntere en effectievere samenwerking (zie paragraaf 4.3). Doordat ze opgenomen worden in de organisatie kunnen zij zich ook nog meer betrokken voelen bij en verbonden met de organisatie.

De reden dat niet alle externen worden opgenomen in de organisatie is dat dit veel tijd en capaciteit kost voor zowel de organisatie als de externe(n). Externen doen vaak nog ander werk naast het werk dat zij voor de organisatie doen. Daar heeft de organisatie niets mee te maken en dit wordt dan ook niet georganiseerd door de organisatie. Wanneer de externen alleen een product of dienst leveren en niet samenwerken met de organisatie, zorgt het betrekken van deze externen bij de holacratische manier van werken niet voor toegevoegde waarde. De kosten-baten zijn dan dus negatief.

Nieuwe of tijdelijke werknemers moeten direct volledig betrokken worden bij de manier van werken en opgenomen worden in het systeem. Aan te raden is om nieuwe of tijdelijke medewerkers naast een bestaande rol ook de rol van 'Frisse Blik' te geven om erachter te komen hoe alles binnen de organisatie werkt, om vragen te stellen en om een bijdrage te leveren voor verbeteringen in de organisatie. De accountabilities van de Frisse Blik zijn inlezen in de organisatie (hier wordt later op in gegaan), stellen van vragen over onduidelijkheden over de organisatie of de manier van werken (ook hier wordt later op in gegaan) en het aangeven van verbeteringsmogelijkheden binnen de organisatie. Het is belangrijk dat nieuwe werknemers naar hun mening en ideeën voor verbetering gevraagd wordt omdat mensen die nieuw zijn in de organisatie of mensen die buiten de organisatie staan een ander perspectief hebben op de organisatie. Daardoor kunnen zij zorgen voor nieuwe inzichten.

Bovendien dienen er binnen de organisatie rollen te zijn die ervoor zorgen dat nieuwe of tijdelijke werknemers en soms ook partners de organisatie leren kennen, die ze begeleiden in het proces naar holacratie toe en bij wie de nieuwkomer terecht kan met vragen. Om te zorgen voor helderheid is het belangrijk dat er hiervoor in de organisatie één eindverantwoordelijke is. Dit is een soort mentor. Een digitaal handboek en een digitale interne kennisbank waarin alles staat wat een medewerker bij Meet Berlage moet weten kan nieuwe of tijdelijke medewerkers en mogelijk ook externen helpen de organisatie en de manier van werken sneller te leren kennen. In het handboek komen de visie en doelen van Meet Berlage terug en ook wordt holacratie en de manier van werken bij Meet Berlage beknopt beschreven. In de digitale kennisbank staat aanvullende informatie zoals de volledige Holacracy Grondwet, een begrippenlijst, handouts voor het roloverleg en het werkoverleg en andere informatie over Meet Berlage. Nieuwe medewerkers kunnen op elk moment buiten de

meetings om bij de verantwoordelijke rol terecht voor vragen. Ook plannen zij momenten in waarop ze meetings kunnen voorbespreken en helpt de mentor bij het vergaren van de kennis en skills voor het verwerken van spanningen. Soms moeten nieuwe medewerkers eerst aangestuurd en gecoacht worden voordat rollen volledig gedelegeerd kunnen worden. Dit alles kan in samenwerking met de trainingsrol. Nieuwe medewerkers en huidige medewerkers kunnen de behoefte hieraan zelf aangeven op basis van spanningen.

Verder is het aan te raden dat nieuwe medewerkers (op termijn) Secretary of Facilitator van een cirkel worden. Op deze manier leren zij holacratie nog beter en sneller kennen. Het zelf moeten leiden of documenteren van de manier van werken, zorgt voor meer inzicht in holacratie. Het moment hiervoor wordt in overleg met de nieuwkomer en de eindverantwoordelijke voor de introductie bepaald en vervolgens wordt er een voorstel gedaan om de nieuwkomer aan te stellen in de Governance Meeting.

Op het moment dat de manier van werken met nieuwe of tijdelijke werknemers of partners zorgt voor tensions kunnen medewerkers dit aangeven of een voorstel doen voor verbetering.

6.3 Tribe strategie

Purpose van de Tribe strategie: Tribe space die zorgt voor tevreden en blijde medewerkers.

Hoewel binnen de Tribe space structuur en efficiënt communiceren minder belangrijk zijn, kan door efficiënte communicatie de Tribe space wel vormgegeven worden. Denk aan het op een efficiënte manier aangeven van de behoeften door medewerkers zodat de Tribe processen gevormd kunnen worden en aan het bieden van een plek waar werknemers hun ei kwijt kunnen zodat ze in de andere processen efficiënter kunnen werken en communiceren. Omgekeerd zorgen efficiënte andere spaces voor tijd en ruimte om daaromheen binnen de Tribe space persoonlijke connecties te creëren en te communiceren zoals medewerkers zelf willen.

Er moet een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen Tribe space en de formele processen om beide spaces efficiënt te houden.

De *Tribe Space Keeper*, de rol die bij Meet Berlage aandacht geeft aan de Tribe space moet duidelijk maken dat er ruimte is om persoonlijke zaken te delen. Alle medewerkers kunnen zowel binnen de meetings als buiten de meetings om bij deze rol aangeven wat hun behoeften zijn en voorstellen doen voor de invulling van Tribe space.

De Tribe space moet bestaan uit informele 'live' ontmoetingen en interactie. Dit zorgt voor grotere betrokkenheid bij elkaar en bij de organisatie. Via informele communicatie komt naar voren wat er leeft onder de medewerkers en informele communicatie bepaalt mede het werkklimaat in de organisatie. Bovendien kan de organisatie zo tegemoet komen aan de behoefte aan informeel, sociaal en persoonlijk contact.

Zorg ook voor kleine Tribe space momenten. Aan te raden is om een dagelijkse korte stand-up te gaan testen waarin op elkaar gereageerd mag worden. Binnen deze stand-up worden kort de vragen beantwoord: Hoe gaat het met je? Wat houd je bezig persoonlijk of werkgerelateerd? En wat ga je vandaag doen? Dit zorgt ervoor dat iedereen de gelegenheid heeft zich te uiten en weet waar de

anderen mee bezig zijn. De stand-up kan op basis van de behoeften van medewerkers worden aangepast aan de hand van het holacratische systeem.

Maak het systeem zelf iets persoonlijker door een persoonlijke stijl van de meeting. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de Facilitator. Deze geeft aan dat medewerkers de ruimte hebben om aan te geven als ze ergens mee zitten en zorgt ervoor dat uit elke tension een uitkomst voortkomt die de tension van de indiener oplost. Wel zorgt de Facilitator ervoor dat medewerkers niet afdwalen en wordt er zo nodig een moment (na de meeting) ingepland waar dieper ingegaan kan worden op zaken met relevante personen. Er is ook een mogelijkheid om de Tribe space aan de meetings vast te plakken. Wel is het dan belangrijk dat de Tribe Space Keeper ervoor zorgt dat er heldere regels zijn, zodat agendapunten uit de meeting niet opnieuw behandeld worden in de Tribe space. Dit zou de efficiëntie van beide spaces tenietdoen. Wanneer er toch nog spanningen zijn, moeten deze behandeld worden buiten de Tribe space om.

Andere invullingen van Tribe space zijn gezamenlijk eten, koffiedrinken en borrelen. Medewerkers bepalen deze invulling dus zelf en de invulling is net als het systeem flexibel. Tribe space kan verder grotendeels op een natuurlijke manier ontstaan.

6.4 Feedback

Purpose feedback: Feedbackcultuur bij Meet Berlage en leren en bijsturen door feedback.

In een holacratische organisatie is het van groot belang dat collega's elkaar feedback geven. Er is immers geen manager die dat doet.

Er moet een rol komen die de eindverantwoordelijkheid heeft voor het geven van feedback. Deze rol moet aandacht geven aan het creëren van een feedbackcultuur en geeft in samenwerking met de trainersrol het geven van feedback vorm.

De trainersrol traint medewerkers in het geven van feedback. Voor het geven van feedback bestaan regels of formats. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat feedback wordt gegeven op het moment dat de feiten zich voordoen. Ook moet de focus bij het geven van feedback liggen op gedrag en niet op een persoon. De gedachte hierachter is dat mensen van nature goed zijn, maar dat ze soms gedrag vertonen dat ongewenst is. Wees specifiek bij het geven van feedback en ga na of de feedback goed begrepen is (zonder in discussie te vervallen). Verpak moeilijke boodschappen ook niet in een 'donsdekentje', dat wil zeggen, draai er niet omheen en noem niet eerst een hoop andere positieve zaken die de mogelijke pijn verzachten. Geef de feedback bovendien aan de betrokkene, niet aan derden. De persoon die feedback geeft, kan de eigen verwachtingen of wensen uitspreken. De feedback kan soms gevoelig liggen, daarom is het belangrijk dat de ontvanger de ruimte krijgt om stoom af te blazen. Maar, er kan natuurlijk ook positieve feedback gegeven worden. Iedereen geeft feedback aan elkaar. Dit kan op elk moment.

Geef face to face of telefonisch feedback. De Tactical meeting biedt een structuur voor het geven van feedback. Gebruik daarnaast een feedbacktool bij het geven van feedback. Een aanrader is om TINYpulse te testen, een eenvoudige feedbacktool die niet alleen input geeft voor bijsturing, maar ook tot doel heeft te helpen medewerkers gelukkig en betrokken te houden.

Op deze manier moet het voor medewerkers makkelijker worden om elkaar feedback te geven.

6.5 Workflow

Purpose workflow: Soepele workflow.

De verantwoordelijkheid voor een soepele workflow ligt bij alle medewerkers. Toch kunnen de Lead Link, de trainersrol en de David Allen rol een belangrijke bijdrage leveren.

Het is goed als de Lead Link nog meer aandacht schenkt aan het zorgen voor een goede fit tussen een rol en de persoon die de rol bekleedt. Dit doet de Lead Link door te kijken naar de kwaliteiten van een medewerker en de accountabilities van een rol. Wanneer er spanningen ontstaan over het niet goed uitvoeren van een rol kan de Lead Link in gesprek gaan met de rolbekleder, de spanning omzetten in voorstellen of acties en mogelijk de rol aan iemand anders toewijzen.

De verantwoordelijkheden, de doelen en de purpose dienen helder te zijn voor iedereen. Deze komen terug in GlassFrog, een centrale software tool die holacratie transparant en toegankelijk maakt en voor iedereen binnen de organisatie inzichtelijk is. De purpose van de organisatie, van de cirkels en van de rollen dienen namelijk als leidraad voor het maken keuzes.

De trainersrol moet medewerkers coachen en trainen in onderwerpen als persoonlijk leiderschap en zelfeffectiviteit. Dit kan de trainersrol doen aan de hand van boeken als *Persoonlijk leiderschap* door Wibe Veenbaas en Piet Weisfelt of *Persoonlijk leiderschap* door Marieta Koopmans. Persoonlijk leiderschap en zelfeffectiviteit zijn extra belangrijk in holacratische organisaties, omdat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van hun werk.

Mochten er op het gebied van persoonlijk leiderschap en zelfeffectiviteit spanningen blijven ontstaan dan kan een training door een externe partij ook een uitkomst bieden.

Verder ondersteunt de David Allen rol medewerkers in het werken volgens *Getting Things Done* en bij het gebruik van een planning tool (zie Bijlage 6). Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat er door training en communicatie efficiënter gewerkt kan worden en de workflow verbeterd.

Dit alles is een leerproces. Medewerkers zijn niet zomaar van de ene op de andere dag zelfbewuste, autonome professionals. Het een kwestie van heel veel oefenen. Hierbij worden zij ondersteund door de trainingsrol en ook bij de klankbordrol kunnen zij altijd terecht voor input.

Wanneer het niet uitvoeren van een taak zorgt voor een spanning bij een van de rollen, dan moet deze de spanning opbrengen en een rol verzoeken aandacht te geven aan een bepaalde taak of een ander voorstel doen voor verbetering. De Tactical Meeting en de Governance Meeting bieden hier een structuur voor, maar het kan ook buiten de meetings om.

Het kan het een goed idee zijn om binnen Governance een policy op te stellen over de termijn waarop rollen transparantie geven over hun plannen.

Ook is het goed om te zorgen voor een online dashboard met onder andere de vooruitgang en andere KPI's, zoals het aantal benaderde potentiële klanten (sales leads). Dit kan medewerkers motiveren voor het uitvoeren van taken. De verantwoordelijkheid voor het dashboard ligt bij de Secretary. Deze heeft namelijk de verantwoordelijkheid over de formele administratie van de cirkel.

Als laatste kunnen medewerkers als zij vastlopen op een taak natuurlijk altijd hulp vragen aan collega's op basis van hun accountabilities. Wanneer er input nodig is, kan ook de klankbordrol om hulp gevraagd worden. Bij een specifieke spanning, kan om hulp gevraagd worden binnen de meetings. De spanningen leiden dan tot concrete acties of voorstellen. Daarnaast kunnen vragen op elk moment buiten de meetings om gesteld worden.

6.6 Overig advies/aanbevelingen

Consistentie

Meet Berlage moet zorgen voor consistentie in haar huisstijluitingen. De Branding rol die verantwoordelijk is voor een sterk en herkenbaar merk moet hier aandacht aan besteden. Een huisstijlhandboek kan hierbij helpen. De Branding rol moet vooral kijken naar het logo en de naam van de organisatie, de namen van organisatieonderdelen en de beelden en de kleuren (per medium) omdat deze op dit moment niet consistent zijn. Ook is het belangrijk dat medewerkers van Meet Berlage te herkennen zijn als medewerkers van de organisatie, zodat leden van de het netwerk van Meet Berlage (de Mesh) makkelijker op hen afstappen met vragen.

Middelen

Meet Berlage moet de communicatiemiddelen blijven gebruiken die ze momenteel inzet. Deze middelen worden op een werkbare manier ingezet. GlassFrog bijvoorbeeld maakt holacratie toegankelijk en is makkelijk in het gebruik. Asana vormt een alternatief, maar er is geen reden om een ander middel te adviseren. Ook Slack werkt tot dusver goed. Andere tools als Yammer en Sputr kunnen ook werken, maar ook hier is er geen reden om een ander middel te adviseren. Als er in de toekomst spanningen ontstaan over de gebruikte middelen worden er vanzelf nieuwe oplossingen aangedragen voor verbeteringen in het gebruik of voor verandering van Tool.

Het is goed om tijdens de meetings de agenda in GlassFrog op groot scherm te hebben. Dit zorgt voor een gezamenlijke focus. Ook moet elke medewerker een plek hebben om vragen op te schrijven die opkomen aan de hand van wat ze horen tijdens de vergadering. Deze punten kunnen later in de meeting toegevoegd worden aan de agenda. Bij voorkeur wordt er gebruikt gemaakt van papier en pen, omdat ze minder afleiden dan laptops, telefoons en tablets.

Omdat bij Meet Berlage ontmoetingen, kennisdeling en samenwerking centraal staan en internet deze verbindingen faciliteert, is het belangrijk dat Meet Berlage niet alleen informatie zendt, maar ook online samenwerkt en de interactie aangaat om zo meerwaarde te creëren. Op dit moment wordt dat nog niet gedaan. Er bestaat dus een discrepantie tussen wat Meet Berlage belangrijk zegt te vinden en wat Meet Berlage doet. 'Practice what you preach'.

Als laatste is het belangrijk dat het op de website van Seats2meet en op de website van Meet Berlage duidelijk is hoe een Deskspace geboekt moet worden en wat dit kost. Zo kan de drempel lager worden om een Deskspace te boeken. Zorg dat potentiële klanten de prijzen kunnen raadplegen en zorg dat ze online kunnen boeken of geef aan wat ze anders kunnen doen wanneer ze een Deskspace willen boeken.

Planning (relatieve prioritering) en budget

Zoals eerder aangegeven wordt, omdat de wereld en organisaties daarbinnen snel veranderen, binnen holacratie niet gewerkt met een strakke planning, maar alleen met relatieve prioritering en indicaties/schattingen van wanneer een project of een next action afgerond zal zijn gegeven de huidige informatie.

Hier volgen twee implementatieschema's waarin te zien is welke adviezen prioriteit hebben en wie de betrokken personen zijn.

Prioritering	planning	Betrokkenen
Workflow	Per direct	Alle medewerkers
Tribe strategie	Per direct	Alle medewerkers
Waardennetwerkstrategie	Vanaf de eerstvolgende samenwerking met partners of vanaf het moment dat er nieuwe of tijdelijke medewerkers komen werken bij Meet Berlage	Alle huidige, nieuwe en tijdelijke medewerkers en externen
Feedback	Per direct	Alle medewerkers
Consistentie	Per direct	Alle medewerkers, maar vooral de branding rol
Middelen	Per direct	Alle medewerkers die middelen ontwikkelen

Op deze manier kan Meet Berlage interne en externe communicatie met stakeholders efficiënt inzetten binnen het framework van een holacratistische organisatie en zo op een flexibele manier inspelen op haar veranderende omgeving.

Zie Bijlage 11 voor discussie en suggesties voor vervolgonderzoek.

Literatuur

Androidplanet. (2015). *Slack: alles over de hippe zakelijke chat-app*. Geraadpleegd op 1 december 2015, van <http://www.androidplanet.nl/spotlight/slack/>

Beursvanberlage.nl. (z.d.). *Beurs van verhalen*. Geraadpleegd op 28 september 2015, van <http://www.beursvanberlage.nl/nl/Ontdek/Gebouw/#.VgITiPntmko>

Collective Impact Services. (z.d.). *Het Werkoverleg of Tactical Meeting (werken in de organisatie)*. Geraadpleegd op 13 oktober 2015, van <http://www.collectiveimpact.nl/wp-content/uploads/2013/12/Hand-out-Holacracy-Werkoverleg-Tips.pdf>

Crowley, M. (2013). *This revolutionary tool can help keep employees happy, engaged, and on your side: In praise of tinypulse, the service that makes workplace feedback work*. Geraadpleegd op 12 december 2015, van <http://www.fastcompany.com/3019393/work-smart/this-revolutionary-tool-can-help-keep-employees-happy-engaged-and-on-your-side>

De afstudeerconsultant. (z.d.). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Geraadpleegd op 13 september 2015, van <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>

De Ligne, P. (2014). *Noelle Aarts over communicatietrends 2014*. Geraadpleegd op 13 september 2015, van <http://paulscommunicatieblog.blogspot.nl/2014/01/noelle-aarts-over-communicatietrends.html>

De Nieuwe Haagse School. (2013). *Model: Cultuurmodel van Quinn en Cameron – Familiecultuur voor bedrijven*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://dnhs.nl/blog/2013/05/12/model-cultuurmodel-van-quinn-en-cameron-familiecultuur-voor-bedrijven/>

Encyclo.nl. (z.d.). *Efficiënt*. Geraadpleegd op 10 september 2015, van <http://www.encyclo.nl/begrip/effici%C3%ABnt>

Energized.org. (z.d.). *Wat is Holacracy?* Geraadpleegd op 13 oktober 2015, van <http://energized.org/wat-is-holacracy/>

Energized.org. (2015). *Vrij(er) vertaalde en ingekorte versie van de Holacracy Grondwet, versie 4.1*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <https://docs.google.com/document/d/1EysK4ZW9QegzajLFYxJH8Rk108mI1qHeXRYB-i74DSY/edit#heading=h.nah48nfzk856>

Expand. (2012). *Mintzberg Organisatiestructuren / modellen*. Geraadpleegd op 1 oktober 2015, van <http://www.expand.nl/hr-weblog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>

Frankwatching. (2015). *Communicatieprofessionals opgelet: dit zijn de trends van 2015 [onderzoek]*. Geraadpleegd op 13 september 2015, van <http://www.frankwatching.com/archive/2015/03/24/communicatieprofessionals-opgelet-dit-zijn-de-trends-van-2015-onderzoek/>

- Frankwatching. (2015). *Slack verbetert de onderlinge samenwerking: ben jij al verslakt?* Geraadpleegd op 1 december 2015, van <http://www.frankwatching.com/archive/2015/06/08/slack-verbetert-de-onderlinge-samenwerking-ben-jij-al-verslakt/>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. Geraadpleegd op 1 maart 2015, van <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Hartgers, R. (2014). *Holacratie: weg met de managers*. Geraadpleegd op 17 maart 2015, van <http://www.intermediair.nl/weekblad/20140417/#5>
- Heuvelmarketing. (2012). *Corporate identity mix: is de identiteit van jouw organisatie helder?* Geraadpleegd op 8 oktober 2015, van <http://www.heuvelmarketing.com/blog/bid/80769/Corporate-identity-mix-is-de-identiteit-van-jouw-organisatie-helder>
- Hoff, R. van den. (2014). *Society 3.0*. Geraadpleegd op 6 augustus 2015, van http://www.society30.com/download_book/society30updated.pdf
- Holacracy.org. (2012). *The Organization is Not the Tribe*. Geraadpleegd op 17 september 2015, van <http://events.holacracy.org/blog/the-organization-is-not-the-tribe>
- InfoNu.nl. (z.d.). *Organisatiemodellen van Mintzberg*. Geraadpleegd op 1 oktober 2015, van <http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/84043-organisatiemodellen-van-mintzberg.html>
- Itasc. (z.d.). *Organisatiecultuur*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://www.itasc.nl/itascv2/index.php?p=organisatiecultuur>
- Kamer van Koophandel. (2015). *Zzp'ers: wie ze zijn, wat ze willen*. Geraadpleegd op 21 december 2015, van <http://files.flexnieuws.nl/wp-uploads/2015/12/KvK-zzpers-wie-ze-zijn-wat-ze-willen.pdf>
- Kerkhof, S. (2006). *Meerwaarde of Meer Werk?: Een onderzoek naar de acceptatie van een competentiegericht registratiemiddel binnen de multidisciplinaire rampenbestrijding* (afstudeeropdracht). Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit van Twente, Enschede.
- Ketens & Netwerken 3.0. (z.d.). *Netwerkorganisatie*. Geraadpleegd op 3 december 2015, van <http://www.ketens-netwerken.nl/dossiers/netwerkorganisaties>
- Kruijff, I. (2011). *Verbanden tussen bureaucratie, ICT en arbeidskwaliteit: een analyse van veranderingen bij de overheid*. Geraadpleegd op 1 maart 2015, van <http://www.abvakabofnv.nl/3944/419044/186363/eindversie-rapportage-onderzoek-kruijff.pdf>
- Lepoutre, F. (2015). *Meetberlage zoek stagiair! #s2m #meetberlage #stage*. Geraadpleegd op 21 oktober 2015, van <http://magazine.seats2meet.com/meetberlage-zoek-stagiair-s2m-meetberlage-stage/>
- Lievers, G. (z.d.). *Organisatie identiteit (DNA) als meest waardevolle meerwaarde*. Geraadpleegd op 8 oktober 2015, van <https://www.teamnijhuis.nl/vakpraat/blog/organisatie-identiteit-dna-als-meest-waardevolle-meerwaarde>

Lifehacking. (2013). *Weggeef Woensdag – Getting Teams Done met Holacracy*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://lifehacking.nl/diy/weggeef-woensdag-getting-teams-done-met-holacracy/>

Logeion. (2015). *Communicatiejaaronderzoek 2015: wat zijn de laatste trends en ontwikkelingen binnen het communicatievak?* Geraadpleegd op 13 september 2015, van [http://www.communicatiepanel.nl/pdf/Trendonderzoek%20Communicatiepanel%202015%20\(definitief\).pdf](http://www.communicatiepanel.nl/pdf/Trendonderzoek%20Communicatiepanel%202015%20(definitief).pdf)

Logeion. (2015). *Toelichting logeion trends 2015 / 2016*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van http://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:b804d3ef-9455-48a7-a1b1-f5c56cb146d0/toelichting+trends+logeion+versie+10052015.pdf?format=save_to_disk&ext=.pdf

Logeion. (2015). *Trends 2015 / 2016 – Logeion*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van http://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:e38a37b4-4100-40ce-a4c5-8d00fcd89cec/trends+logeion+versie+30042015.pdf?format=save_to_disk&ext=.pdf

Managementboek. (2015). *Collegereeks: Organisatie 3.0*. Geraadpleegd op 5 november 2015, van <http://www.focusconferences.nl/assets/document/brochure-organisatie-30-2016.001.pdf>

Marketing-Menu. (2011). *Corporate communicatie, de theorie*. Geraadpleegd op 8 december 2015, van <http://www.marketing-menu.nl/corporate-communicatie-de-theorie/>

Michels, W. (2013). *Communicatie Handboek*. Groningen/houten: Noordhoff Uitgevers.

Meet Berlage. (z.d.) *Vision and strategy*. Geraadpleegd op 3 september 2015, van <http://formula.meetberlage.com/>

Mintzberg, H. (1991). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.

Movisie. (2012). *Maatschappelijk organiseren in Society 3.0*. Geraadpleegd op 2 oktober 2015, van <https://www.movisie.nl/artikel/maatschappelijk-organiseren-society-30>

MT. (2014). *De organisatie als holacratie: ‘Verantwoording motiveert’*. Geraadpleegd op 13 september 2015, van <http://www.mt.nl/571/87190/tegenspraak/de-organisatie-als-holacratie-verantwoording-motiveert.html>

Nieuworganiseren.nu. (2012). *Holacratie*. Geraadpleegd op 27 februari 2015, van <http://www.nieuworganiseren.nu/wiki/holacratie/>

OneWorld. (z.d.). Linda Vermaat, Professional Rebel. Geraadpleegd op 19 oktober 2015, van <http://www.oneworld.nl/auteur/linda-vermaat-professional-rebel>

Onlinetalentmanager.nl. (z.d.). *Het Quinn model: model van concurrerende waarden*. Geraadpleegd op 5 oktober 2015, van <http://www.onlinetalentmanager.nl/producten/quinn-model>

Opportunity Group. (2013). *De kenmerken van een taakcultuur*. Geraadpleegd op 30 september 2015, van <http://opportunitygroup.nl/de-kenmerken-van-een-taakcultuur>

- Os, R. van, Delisse, J., Derksen, M., & Jurriëns, J. (2013). *Het 7i Netwerkmodel – 7 kritische succesfactoren voor een 3.0 organisatie*. Geraadpleegd op 18 oktober 2015, van https://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/7i-netwerkmodel/_attachments/het_7i_netwerkmodel_-_7_succesfactoren_3.0_organisatie.pdf
- Reijnders, E. (red.), Hogendoorn, M., Koning, A., Laat, C. de, & Silfhout, L. van (2015). *Basisboek Interne Communicatie* (8^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Reijnders, E. (2015). *Kantttekeningen bij de interactievisie*. Geraadpleegd op 13 november 2015, van <http://www.internecommunicatie.vangorcum.nl/www/internecommunicatie/docs/H3/3.3.6%20-%20Kantttekeningen%20interactievisie.pdf>
- Reinventingorganizations.com (2014, 16 januari). *Say “no more hierarchy” and everybody gets the wrong idea*. Geraadpleegd op 12 januari 2016, van <http://www.reinventingorganizations.com/blog>
- Riel, C. van (2012). *Reputatie is een middel, alignment een doel: Cees van Riel over The Alignment Factor*. Geraadpleegd op 5 september 2015, van http://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/CCC/Managementboek_Magazine_JAN_2012_Cees_van_Riel.pdf
- Rienstra, J., Bunders, K., & Bos, A. (z.d.). *Hoe organiseer je inspiratie? Holacracy!* Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://synnervate.nl/wp-content/uploads/2014/01/Hoe-organiseer-je-inspiratie.pdf>
- Right Marktonderzoek. (z.d.). *Kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 13 september 2015, van <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek>
- Rouse, M. (2015). *Holacracy*. Geraadpleegd op 15- april 2015, van <http://whatis.techtarget.com/definition/holacracy>
- Schop, G.J. (z.d.). *Benchmarking*. Geraadpleegd op 6 oktober 2015, van <http://www.gertjanschop.com/modellen/benchmarking.html>
- Schop, G. J. (z.d.). *Cultuurtypologieën Handy*. Geraadpleegd op 30 september 2015, van http://www.gertjanschop.com/modellen/cultuurtypologie_n_hardy.html
- Seats2meet.com. (z.d.). *About Seats2meet.com*. Geraadpleegd op 5 september 2015, van <https://seats2meet.com/nl/overons>
- Seats2meet.com. (z.d.). *Meet Berlage Amsterdam*. Geraadpleegd op 13 september 2015, van https://www.seats2meet.com/locations/563/Berlage_meet___workspace_-_Amsterdam/
- Semler, R. (2012), *Semco-stijl; het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*. Amsterdam: De Boekerij.
- Van Ruler, B. (2013). *Reflectieve Communicatie Scrum*. Amsterdam: Adfo Groep.

- Vergaderverkalking.nl. (2015). *Wat je kunt leren van deze fantastische holacracy meeting*. Geraadpleegd op 17 september 2015, van http://www.vergaderverkalking.nl/holacracy_meeting_dit_kun_je_leren/
- Vergaderverkalking.nl. (2015). *Hoe vergaderen ze bij Springest?* Geraadpleegd op 17 september 2015, van <http://pers.springest.nl/clippings/18745-hoe-vergaderen-ze-bij-springest>
- Verhagen, P. (z.d.). *Modellen om de organisatiecultuur te beschrijven en te typeren*. Geraadpleegd op 30 september 2015, van http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_organisatiecultuur.pdf
- Voys. (2014). *Het Voys Handboek*. Gedownload op 1 december 2015, van <https://www.voys.nl/weblog/het-voys-handboek>
- Voys. (2015). *Holacracy en het Voys model*. Geraadpleegd op 10 november 2015, van <https://www.voys.nl/weblog/holacracy-en-het-voys-model>
- Voys. (z.d.). *Mark Vletter: chef leuk werk*. Geraadpleegd op 11 december 2015, van <https://www.voys.nl/over-voys/team/mark-vletter>
- Wanrooy, M. (z.d.). *Elke medewerker vraagt om een andere stijl van leidinggeven*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://www.gitp.nl/gitpmedia/artikelen/elke-medewerker-vraagt-om-een-andere-stijl-van-leidinggeven.aspx>
- Welingelichte kringen. (2014). *Geen hiërarchie, werknemers eigen baas bij Zappos*. Geraadpleegd op 27 februari 2015, van <http://www.welingelichtekringen.nl/economie/263650/geen-hierarchie-werknemers-eigen-baas-bij-zappos.html>
- Werken20.nl. (z.d.). *Wat is Het Nieuwe Werken?* Geraadpleegd op 30 september 2015, van <http://www.werken20.nl/wat-is-het-nieuwe-werken/>
- Wikipedia. (2014). *Holacratie*. Geraadpleegd op 2 oktober 2015, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Holacratie>
- Wikipedia. (2015). *Getting Things Done*. Geraadpleegd op 4 november 2015, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Getting_Things_Done
- White, A. (2015). *What is Glass Frog and how does it support holacracy?* Geraadpleegd op 13 oktober 2015, van <https://www.quora.com/What-is-Glass-Frog-and-how-does-it-support-holacracy>
- Witteman, J. (2015, 23 september). De managerskaste dunt uit. *De Volkskrant*, p. 3.
- Zweckhorststrategie, P. (z.d.). *Communicatiekruispunt van Van Ruler (1989) uitgelegd*. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <https://www.marketingportaal.nl/communicatie/communicatiekruispunt-ruler-uitleg>

Afbeelding

123management.nl. (2010). *Welke cultuurtypes zijn er?* [afbeelding]. Geraadpleegd op 5 oktober 2015, van http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

Communicatiekc. (2014). *Corporate identity mix* [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 21 september 2015, van <http://communicatiekc.com/tag/corporate-identity-mix/>

GlassFrog. (z.d.). *Meetberlage* [afbeelding]. Geraadpleegd op 1 oktober 2015, van <https://glassfrog.holacracy.org/organizations/1245>

Janse, D. (2015). *Klantbeleving en organisatie: Energized.org* [afbeelding]. Gedownload op 3 december 2015, van <https://drive.google.com/folderview?id=0B8l8BjviU1gbeENhWWEt2xWU2s&usp=sharing/&tid=0B1YzLiDplkQxN2kxdTJ5emdVX1k>

Meet Berlage. (z.d.). *Our team* [afbeelding]. Geraadpleegd op 1 november 2-15, van <http://formula.meetberlage.com/#officespace>

Schop, G.J. (z.d.). *Benchmarking* [afbeelding]. Geraadpleegd op 6 oktober 2015, van <http://www.gertjanschop.com/modellen/benchmarking.html>

Van den Burg, J. (z.d.). *Inzicht in communicatie* [afbeelding]. Geraadpleegd op 3 december 2015, van <http://www.jaapvandenburg.com/disc/>

Van der Sluijs, J. (z.d.). *Handige praatplaat over verwachtingen van communicatie* [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 27 maart 2015, van https://joostvandersluijs.files.wordpress.com/2012/10/trap_van_quirke.jpg

Wanrooy, M. (z.d.). *De vier stijlen afgezet tegen twee hoofddimensies* [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://www.gitp.nl/gitpmedia/artikelen/elke-medewerker-vraagt-om-een-andere-stijl-van-leidinggeven.aspx>

Youtube

Meet Berlage, inspired by seats2meet.com. (2015, 14 augustus). *Meet Berlage - A Seats2meet.com location in Amsterdam* [Videobestand]. Geraadpleegd op 14 augustus 2015, van <https://www.youtube.com/watch?v=0lpeL8XSEEY>

Crowd Expedition. (2015, 30 juli). *Collaborative ownership: a real-life experiment* [Videobestand]. Geraadpleegd op 21 september 2015, van <https://www.youtube.com/watch?v=4i-ah2hWo6Q>

Bijlagen

Bijlage 1: Verklarende woordenlijst

Accountability/Verantwoordelijkheid – Een doorlopende activiteit waarop een ‘rol’ kan worden aangesproken met daaraan gekoppeld de bevoegdheid om zelfstandig besluiten te nemen om de verantwoordelijkheid te vervullen.

Autonomie – vrij zijn van extern bestuur.

Authority/Autoriteit/Gezag – De aanvaarde macht van een persoon of een organisatie over een andere persoon of groep. Het verschil tussen gezag en macht is dat gezag gelegitimeerd is. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen charismatisch gezag en rationeel-legaal gezag (dat berust op onpersoonlijke en algemene wettelijke regels). Binnen holacratische organisaties is deze laatste formele vorm van autoriteit over alle medewerkers in de organisatie gedistribueerd. Iedere medewerker heeft de autoriteit over zijn of haar eigen rollen. Deze vorm van autoriteit is te specificeren als een combinatie van verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Charismatisch gezag blijft binnen holacratische organisaties gewoon bestaan.

Deskpace – Kantoorruimte.

Domein – Functioneel domein of activiteit van de organisatie waarover een specifieke ‘cirkel’ of ‘rol’ het exclusieve eigenaarschap en de bevoegdheid heeft.

Governance Meeting/Roloverleg – Regelmatig overleg waarin de ‘cirkel’ werkbare besluiten neemt over rollen en verantwoordelijkheden en waarbinnen verkiezingen kunnen plaatsvinden. Dit overleg kent een vaste structuur waarin de agenda ter plekke wordt opgebouwd op basis van ‘spanningen’ en elk agendapunt wordt behandeld volgens de stappen van ‘integratieve besluitvorming’.

Individual Action/Individuele actie – Een bewuste keuze om actie te ondernemen buiten toegewezen rollen en verantwoordelijkheden en zonder toestemming van de relevante en bevoegde rollen. Het doel is om een specifieke ‘spanning’ te adresseren. Als een specifieke individuele actie zich blijft herhalen, moet dat in het roloverleg geagendeerd worden om een structurele oplossing te formuleren.

Lead Link – Representeert de ‘super cirkel’ naar de cirkel of de cirkel naar de rollen.

Meetingspace – Een ruimte voor een vergadering, workshop of training.

Mesh – Een los-vast verbonden netwerk dat altijd in beweging is. Binnen een Mesh bestaan doorgaans communities, kleinere groepen die hecht met elkaar verbonden zijn.

Metric/Indicator – Een kwantitatieve of kwalitatieve meeteenheid die inzicht verschaft in het functioneren van de cirkel.

Next action – Eerstvolgende fysieke en zichtbare actie om een ‘spanning’ te verminderen of een gewenste uitkomst te bereiken.

Objection/Bezwaar – Een concrete reden waarom een voorstel niet veilig genoeg is om te proberen of een stap terug is.

Policy – Voorwaarde/regel voor de rol.

Project/Gewenste uitkomst – Een gewenst resultaat waarvoor meer dan één actie nodig is.

Purpose – Kerndoel of de bestaansredenen van de organisatie, een cirkel, of een rol. Een goed geformuleerd kerndoel geeft richting, activeert en motiveert.

Rep. Link – Representeert de cirkel naar de ‘super cirkel’.

Role/Rol – Een organisatieonderdeel dat een specifieke functie binnen de organisatie vervult, mogelijk een specifiek domein van de organisatie beheert en specifieke verantwoordelijkheden heeft. Een rol maakt deel uit van een cirkel, wordt gedefinieerd in het roloverleg en door de Lead Link toegewezen aan een lid van de cirkel.

Serendipiteit – Een toevallige en onbedoelde vondst van iets nuttigs terwijl de zoeker er niet naar zocht of naar iets anders zocht.

Tactical Meeting/Werkoverleg – Regelmatig overleg waarin de cirkel afstemt over de voortgang en prioriteit van het werk. Kent een vaste structuur waarin de agenda ter plekke wordt opgebouwd op basis van ‘spanningen’ en waarin voor elk agendapunt de eerstvolgende actie wordt bepaald.

Tension/Spanning – De ervaring van een verschil tussen hoe iets nu is en hoe iets zou kunnen zijn. Bevat informatie en energie die gebruikt kan worden om iets in beweging te zetten in de richting van een waargenomen potentieel. Wordt in Holacracy gebruikt als brandstof voor continue verbetering.

Workspace, Meet & work lounge, Coworking lounge of Artiesten voyer – Een ruimte om even snel bij te praten, te werken en nieuwe mensen te ontmoeten. Mensen betalen er met sociaal kapitaal in plaats van met geld. Als je hier werkt moet je openstaan voor ontmoetingen en kennisdeling.

Integratieve besluitvorming – Besluitvormingsproces dat bestaat uit een aantal vaste rondes en geleid wordt door de facilitator. Wordt in het roloverleg gebruikt om agendapunten te behandelen. Heeft als doel om relevante perspectieven te integreren in werkbare besluiten over rollen, purposes en verantwoordelijkheden.

Bijlage 2: Tactical en Governance Meeting card

HOLACRACY®
v4.0

Tactical Meetings

- 1 Check-in Round** — Notice what's got your attention, call it out.
Call out distractions, get present, here and now. No cross-talk.

- 2 Checklist Review** — Bring transparency to recurring actions.
Facilitator reads checklist of recurring actions; participants respond "check" or "no-check" to each for the preceding period (e.g. prior week).

- 3 Metrics Review** — Build a picture of current reality.
Each role assigned a metric reports on it briefly, highlighting the latest data.

- 4 Project Updates** — Report updates on key projects of the circle.
The Facilitator reads each project and asks: "Any updates?" The project owner either responds "no updates" or shares what's changed since the last meeting. Questions allowed, but no discussion.

- 5 Triage Issues** — Triage all agenda items in the allotted time.
Build an agenda of tensions to process; one or two words per item, no discussion.

To Process Each Agenda Item:

1. Facilitator asks: "What do you need?"
2. Agenda item owner engages others as-needed
3. Capture any next-actions or projects requested & accepted
4. Facilitator asks: "Did you get what you need?"

- 6 Closing Round** — Harvest learning from the meeting.
Each person can share a closing reflection about the meeting; no discussion.

Facilitator Tips

Here are some common pitfalls and what you can do:

The discussion feels overdone

- What next-actions are needed here?
- To Agenda Item Owner: So, what do you need?

People are seeking consensus or buy-in

- What role has authority to make a decision here?
- Do we need to clarify authorities in governance?

“Leaders” are referenced by name

- What role are you engaging here?

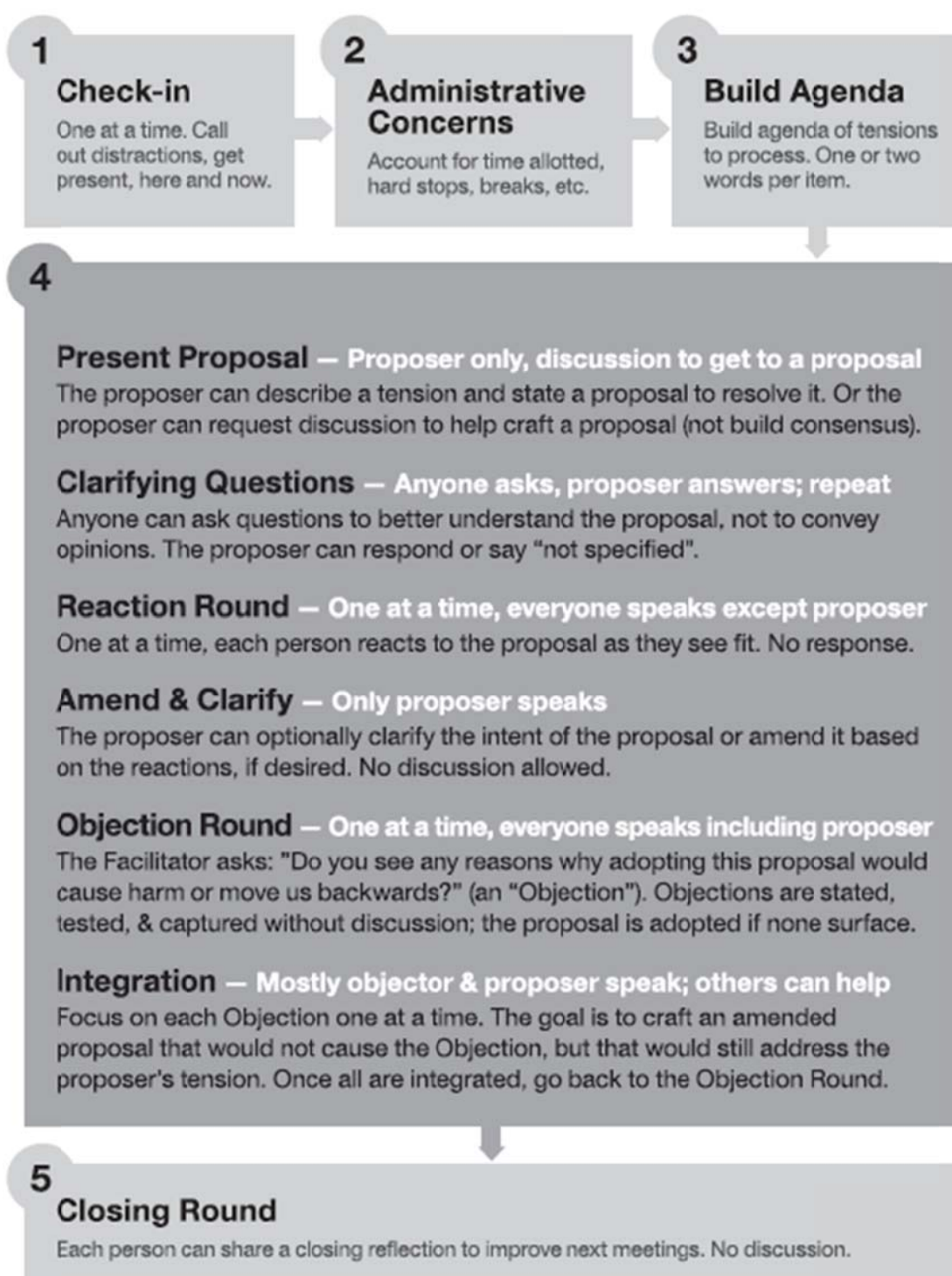
A broader or recurring pattern is at play

- Is this a pattern to address in governance?

Someone is trying to set a new expectation

- Is that something you'd like to expect on an ongoing basis?
- If so, Would you like an action to bring that to governance?

Governance Meetings



Testing Objections

An Objection is valid if...

1) The Proposal would degrade the Circle's capacity.

Is that a reason this causes harm or moves us backward? (and how?)

or

Is it a better idea or something else we should consider as well?



2) The Proposal, if adopted, would introduce a new Tension

Would that issue be created by adopting this proposal? (and how?)

or

Is it already an issue, even if we don't adopt this proposal?



3) The Objection is either based on presently-known data, or is necessarily predictive because we can't adapt later.

Is that based on presently known data?

or

Are you anticipating that it might happen?



If anticipated: is there a reason we can't adapt once we get more data?

or

Is it safe enough to try, knowing we can revisit it anytime?



4) The Objection would be a valid Tension for your Role to process.

Does it limit one of your Roles? (which one?)

or

Are you trying to help another Role or the Circle?



**Valid
Objection**

OR if... 5) the Proposal breaks the rules of the Holacracy Constitution:

e.g. "Not valid governance output"
"Outside the circle's authority"

Bijlage 3: Survey medewerkers Meet Berlage

(Koen Veltman, oktober 2015)

3.5 maand later zijn we overtuigd van dat we effectief werken en zijn er nog maar 6 vragen waar minder dan de helft van het team de maximale score geeft

score 1-5 van helemaal onwaar tot helemaal waar, gesorteerd op score 2e meting

Vraag	Update (oktober)	
16. Ik voel me persoonlijk betrokken bij het werk dat we hier doen	5,0	
22. Ik vind mijn werk leuk	5,0	
2. We hebben een heldere en unieke visie die terugkomt in alles wat we doen	4,8	Gemiddelde >4.75: iedereen (of op 1 persoon na) geeft een 5
13. Er is ruimte om fouten te maken	4,8	
18. Ik ben vrij om mijn werk naar eigen inzicht vorm te geven	4,8	
15. We zijn heel wendbaar en ontwikkelen ons voortdurend	4,8	
6. Het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is	4,8	
23. We hebben de juiste mensen op de juiste plek	4,7	Gemiddeld 4.5-4.75: meer mensen gegeven een 5 dan lager dan een 5
19. Ik heb invloed op hoe het er bij ons aan toe gaat	4,7	
8. We communiceren effectief en via korte lijnen	4,7	
21. Er wordt goed gebruik gemaakt van mijn kwaliteiten	4,7	
1. We hebben heldere doelen	4,7	
17. Ik ervaar regelmatig flow in mijn werk	4,5	
20. Mijn werk is uitdagend	4,5	
10. Samenwerken met anderen verloopt soepel	4,5	
14. Problemen worden snel gesignaleerd en voortvarend aangepakt	4,5	Gemiddeld <4: meer 3en dan 5en
7. Ik weet precies wat er van me verwacht wordt	4,5	
9. Besluiten worden snel en met de juiste mensen genomen	4,3	
4. We stellen heldere prioriteiten	4,3	
3. We meten de juiste dingen en weten precies hoe we ervoor staan	4,0	
12. We houden ons aan onze afspraken en kunnen op elkaar bouwen	3,8	
5. We maken bewuste keuzes en laten ons niet meevoeren door de waan van de dag	3,7	
11. Wat we starten, maken we ook af	3,7	

Veel verbetering op heldere communicatie en afspraken maken, duidelijkheid over rollen en van elkaars kwaliteiten gebruik maken

score 1-5 van helemaal onwaar tot helemaal waar, gesorteerd op toename

Vraag	Origineel (juni)	Update (oktober)	Toename
3. We meten de juiste dingen en weten precies hoe we ervoor staan	2,8	4,0	1,2
1. We hebben heldere doelen	3,6	4,7	1,1
6. Het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is	3,8	4,8	1,0
4. We stellen heldere prioriteiten	3,4	4,3	0,9
7. Ik weet precies wat er van me verwacht wordt	3,6	4,5	0,9
11. Wat we starten, maken we ook af	2,8	3,7	0,9
15. We zijn heel wendbaar en ontwikkelen ons voortdurend	4,0	4,8	0,8
9. Besluiten worden snel en met de juiste mensen genomen	3,6	4,3	0,7
14. Problemen worden snel gesignaleerd en voortvarend aangepakt	3,8	4,5	0,7
8. We communiceren effectief en via korte lijnen	4,0	4,7	0,7
21. Er wordt goed gebruik gemaakt van mijn kwaliteiten	4,0	4,7	0,7
10. Samenwerken met anderen verloopt soepel	4,2	4,5	0,3
13. Er is ruimte om fouten te maken	4,6	4,8	0,2
18. Ik ben vrij om mijn werk naar eigen inzicht vorm te geven	4,6	4,8	0,2
22. Ik vind mijn werk leuk	4,8	5,0	0,2
17. Ik ervaar regelmatig flow in mijn werk	4,4	4,5	0,1
20. Mijn werk is uitdagend	4,4	4,5	0,1
19. Ik heb invloed op hoe het er bij ons aan toe gaat	4,6	4,7	0,1
12. We houden ons aan onze afspraken en kunnen op elkaar bouwen	3,8	3,8	0,0
2. We hebben een heldere en unieke visie die terugkomt in alles wat we doen	4,8	4,8	0,0
16. Ik voel me persoonlijk betrokken bij het werk dat we hier doen	5,0	5,0	-
5. We maken bewuste keuzes en laten ons niet meevoeren door de waan van de dag	3,8	3,7	-0,1
23. We hebben de juiste mensen op de juiste plek	5,0	4,7	-0,3

Bijlage 4: Interviews met medewerkers van Meet Berlage

Felix Lepoutre

9 november 2015, Amsterdam

Om een beter beeld te krijgen van holacratie, Meet Berlage en de communicatie binnen Meet Berlage als holacratische organisatie sprak ik met Felix Lepoutre, oprichter van Meet Berlage.

1. *Hoe zorg je in een holacratische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt? (Soms heb je namelijk werk van anderen nodig om verder te kunnen met je eigen werk. Je hebt ook nog steeds te maken met deadlines van een klant bijvoorbeeld).*

Ja dat is een grote uitdaging. Ik denk dat het ontzettend belangrijk is dat je heldere gezamenlijke doelen stelt. Dus als die klant met een datum komt, je weet wat er voor die datum allemaal gedaan moet worden en dat er daarnaast hele snelle en korte afstemming is over wie wat aan het doen is, zodat je helder hebt wat er wordt gedaan en wanneer dat wordt gedaan.

Ik merk dat mensen binnen holacratie vrij snel een parallel trekken tussen autonomie en niet het recht hebben om mensen aan te sturen. Dat aansturen blijft in het algemeen wel gewoon bestaan. Aansturen en controleren is nooit heel erg charmant, maar het is wel een hele belangrijke fase in een organisatie. Sterker nog, als je dat niet doet, als je die stap overslaat en je gaat meteen naar de volgende stappen - dat zijn delegeren en coachen - ik heb heel vaak gezien dat dat niet werkt. Je komt dan tegen dat mensen niet goed weten wat er van ze wordt verwacht en dat ze niet goed weten wat ze moeten doen. Dat frustreert, omdat degene die aan het delegeren of aan het coachen is wel een heel helder beeld ervan heeft, maar dat beeld komt dan niet overeen met het beeld dat de ander heeft. Er is dus uit pure miscommunicatie heel veel frustratie.

Ik vraag me af of je er bij iedereen vanuit kunt gaan dat als je iets met elkaar afsprekt, dat dat dan ook gedaan wordt, al helemaal als je nieuw gedrag, nieuwe taken of nieuwe rollen initieert. We gaan er vanuit dat wanneer we afspraken hebben gemaakt we het dan maar gewoon los kunt laten en dat er geen sociale controle meer nodig is, maar ik denk dat je eerst moet aansturen tot het moment dat je kunt gaan delegeren.

2. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*

Ja, je hebt verschillende vlakken. Je hebt het vlak waar je leuk met elkaar eet, maar je hebt ook die persoonlijke ontwikkeling per persoon. Niet iedereen zal een boek pakken om zichzelf te trainen. Het is ook vrij moeilijk voor jezelf om te zien wat je nog kunt leren. We besteden veel aandacht aan training en coaching. Ik denk dat het vooral belangrijk is dat die persoonlijke aspecten gescheiden blijven van het werk. Als het door elkaar gaat lopen, wordt het een chaos. De behoefte aan coaching kan ook voor iedereen verschillen. Sommige mensen hebben meer coaching nodig dan anderen.

3. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, - netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)*
 - a. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
 - b. *Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken?*

c. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

In principe hebben we bij seats2meet altijd een model aangehouden, het vier stappenmodel. Bij stap één ga je samen de visie op samenwerken bepalen: wat wil je bereiken in de tijd die je hebt en hoe ga je dat dan doen? In principe is het aan de leidinggevende persoon in die situatie om daarin aan te sturen totdat je kunt gaan delegeren. Bij nieuw gedrag of bij een nieuw persoon ga je elke keer weer terug naar stap nul.

4. *Hoe zou je de dominante communicatiestijl van de organisatie kunnen omschrijven?*

Chaotisch. Er zijn heel veel verschillende communicatiemiddelen. Ik denk dat het wel beter wordt en ik denk dat we bewuster worden van hoe we communiceren en hoe we efficiënt kunnen zijn. Ook worden we steeds directer.

5. *Als je het kort zou moeten omschrijven: Hoe heeft een holacratische organisatievorm invloed op de interne communicatie?*

Het zorgt ervoor dat het veel helderder is aan wie je wat moet vragen en dat je niet meer lukraak alles in de groep gooit. Dat heeft wel een ander side effect: je moet elkaar namelijk wel blijven updaten over wat je doet. Daar zijn in principe de project-statussen voor.

Voorheen was iedereen betrokken bij alle communicatie. Dit zorgt ervoor dat iedereen altijd weet wat er gebeurt, maar er is ook een overload aan informatie en het is daarbij ook vaak onduidelijk wie er op wat moet reageren. Er komt daardoor frustratie bij kijken. Toch is het belangrijk om mensen te blijven informeren.

a. *Wat is volgens jou het doel van de interne communicatie binnen een holacratische organisatie? Is het doel van communicatie binnen holacratische organisaties anders dan binnen traditionele organisaties?*

Nee want uiteindelijk heb je als organisatie een visie en er wordt werk gedaan om die visie of purpose te realiseren. Om dat werk goed te doen, moet je samenwerken met een groep mensen. Bij samenwerking is het belangrijk dat er helderheid is. Ik denk dat we met dit operating system gewoon een stuk efficiënter en strakker kunnen werken.

b. *Wat zijn de voordelen van holacratie voor de interne communicatie?*

Uiteindelijk leidt het allemaal tot efficiëntie, maar ik denk ook dat je werk een stuk fijner wordt en dat er een stuk minder frustratie is omdat alles helderder wordt.

c. *Zijn er nadelen/knelpunten van holacratie voor de interne communicatie?*

Nee, niet dat ik kan bedenken.

6. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er naast GlassFrog of Asana het beste worden ingezet bij Meet Berlage binnen het nieuwe holacratische kader?*

Voor elk type communicatie heb je een nieuw middel. Je moet daar alleen wel hele heldere afspraken over hebben en een hele heldere visie op samenwerking. Nu we bijvoorbeeld via Slack communiceren, merken we dat we minder intern mailen, maar we merken ook dat dingetjes over het hoofd worden gezien. Als je dingen gaat communiceren die niet over het hoofd mogen worden gezien, dan moet je daar heldere afspraken over hebben. Bijvoorbeeld: iedereen leest alles op Slack óf als je echt iets heel erg belangrijks te melden hebt dan bel je of mail je.

Het communicatiemiddel dat je gebruikt hangt af van wat het doel van de communicatie is. Als ik wil weten hoe het met iemand gaat, vraag ik dat via Slack, als ik iets gedaan wil krijgen, regel ik dat via de mail en als het een emotionele kwestie is dan bel ik even of plan ik een directe meeting.

Met Slack kun je heel kort en heel snel communiceren. Ik denk dat wij er wel voor waken dat je mensen niet lastigvalt als het niet met hun rol te maken heeft. Je hebt ook een messaging functie binnen Slack zodat je één-opéén kunt communiceren en als het voor de hele groep is, dan stuur je een bericht naar de hele groep. Het is blijven waken voor efficiëntie.

7. *Heeft (en zo ja hoe heeft) een holacratische organisatievorm invloed op de externe communicatie?*

Holacratie maakt het mogelijk om heel snel te schakelen. Externe communicatie heeft bovendien altijd een groot effect op de interne communicatie. Nu de rollen zo helder zijn, is het veel makkelijker om het werk door te geven aan de volgende rol. Voorheen waren er soms veel mensen verantwoordelijk voor eenzelfde rol en kon je mensen dus niet echt aanspreken op een rol.

8. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag. Hoe krijgt feedback vorm binnen holacratie? Wordt er feedback aan elkaar gegeven? Wie doet dit? Hoe gaat dat? Is dit een struikelblok?*

De feedback, zowel positief als negatief, is niet gestructureerd. Feedback wordt gegeven wanneer een feedbacksituatie zich voordoet en wanneer het gewenst is. Het is aan medewerkers zelf om dat in te richten. Het is je eigen verantwoordelijkheid om dat te doen. Dat hebben we ook met elkaar afgesproken. Recentelijk werd er minder feedback gegeven, omdat het ook niet zo nodig was. Het gaat wel weer gebeuren, omdat we in een tijd van verandering zitten en omdat verandering altijd wisseling van de wacht en frustratie meebrengt. Iedereen mag feedback geven aan iedereen. Er zijn geen speciale momenten voor. Terughoudendheid om feedback te geven heb je in alle organisaties. Het enige wat je daaraan kunt doen, is iedereen er aan blijven herinneren dat je gelukkiger wordt door wel feedback te geven en te krijgen.

9. *Wat kan Meet Berlage denk je leren van de interne en externe communicatie van Springest of van andere organisaties die al langer met holacratie werken?*

We hebben het meeste geleerd uit blogs en van ervaringen van andere mensen, zoals over de vier Spaces binnen holacratie. Bijvoorbeeld: wat is de plek voor Personal Space? Hierdoor is de 'Trainer Rol' ontstaan. Vanuit die rol zijn er regelmatig gesprekken over hoe het gaat met je persoonlijke ontwikkeling en over wat je nog wil ontwikkelen. Ook voor de Tribe Space is er een rol.

10. *Qua betrokkenheid en invloed zijn de medewerkers binnen hun rollen in principe gelijk. Hoe zit het juridisch?*

Volgens mij zijn binnen holacratie medewerkers niet gelijk. Er is nog steeds een strakke hiërarchie, die ligt alleen anders dan in traditionele organisaties. De gene met een idee start met het volledige eigendom over dat idee. We hebben denk ik wel als organisatie een sterk psychologisch mede-eigenaarschap, maar die is er niet in een daadwerkelijke aandelenstructuur.

a. *Heb je de intentie om ooit nog een keer over te gaan naar gedeeld eigenaarschap? Waarom wel/niet?*

Ja ik vind dat soort systemen heel interessant, dus dat zou kunnen, maar ik zou echt niet weten waar ik zou moeten beginnen. Ik heb het er met heel veel mensen over gehad, maar ik weet ook niet of het echt nodig is. Een aandeel is in mijn ogen alleen iets waard als je het ook weer kunt verkopen. Ik denk dat het aandeelhouderschap geen invloed heeft op het gevoel mede-eigenaar te zijn.

11. *Als iedereen autonoom is, hoe zit het dan met financiën, vakantiedagen, inzet, functioneringsgesprekken, investeringsbeslissingen? (Wie bepaalt wat iedereen verdient? Hoe gebeurt dit? Hoe worden vakantiedagen bepaald? Wie keurt dit goed?)*

We hebben met het hele team een systeem afgesproken waar iedereen invloed op heeft, waarin er sprake is van winstdeling en waarin wij de investeringsbeslissingen gezamenlijk doen. Eigenlijk maakt iedereen vanuit zijn eigen rollen investeringsbeslissingen.

Wat betreft functioneringsgesprekken: we blijven een contractenstructuur. Er moet juridisch gezien iets van een overeenkomst zijn en daarbij horen functioneringsgesprekken. Die zouden dan met mij zijn, maar in de praktijk zijn ze er niet.

Vakantiedagen staan in de arbeidsovereenkomst. Dat is vrij traditioneel. We proberen er wel zo veel mogelijk niet al te traditioneel naar te kijken en niet naar de uren te kijken, maar meer te kijken naar wordt je voor je gevoel beloond voor je inzet? Vind je het nog steeds leuk? En hoeveel wil je werken?

We blijven nog wel aanpassen. We zijn er tegenaan gelopen dat er absoluut geen schaarste moet ontstaan bij mensen, dat het belangrijk is dat er voldoende geld binnenkomt en dat het heel gevaarlijk is als schaarste effect heeft op je persoonlijke bankrekening. Er moet altijd een situatie van overvloed zijn.

We zijn situaties tegengekomen dat we echt de holacratie moesten doorbreken. Er was emotie en als je in de emotie zit kun je niet rationeel communiceren. Binnen holacratische meetings is er eigenlijk geen plek voor emotie. Ik denk dat holacratie niet voldoende ruimte geeft aan het emotionele vlak. Binnen holacratie zou je ook emotionele kwesties rationeel moeten oplossen, maar we zijn geen robots.

Stan Vermeulen

10 november 2015, Amsterdam

Voor mensen die tijdelijk zijn verbonden aan de organisatie is het een grote stap om de manier van werken in een holacratistische organisatie eigen te maken door alle regels, procedures en het eigen vocabulaire van holacratie. Ik sprak met Stan Vermeulen, stagiair bij Meet Berlage, om te kijken naar hoe hij dit ervaarde en om te kijken naar hoe de samenwerking met tijdelijke of nieuwe werknemers of partners vorm kan krijgen zonder dat het proces er minder efficiënt door wordt.

1. *Kun je iets vertellen over hoe het voor jou was om bij Meet Berlage te komen werken en in aanraking te komen met holacratie?*

Het was vrij nieuw voor mij. Ik had er zelf nog nooit mee gewerkt of van gehoord. Voor mij bestond alleen nog maar de oude werkomgeving met één baas en verschillende mensen daaronder. Ik vind het wel heel leuk om met holacratie te werken. Het was eigenlijk vrij makkelijk, aangezien de rollen die ik doe goed werden uitgelegd. Ik heb nooit echt veel moeite gehad met de rollen die ik toebedeeld heb gekregen, ook omdat die heel goed aansluiten bij wat ik doe qua studie en bij mijn persoonlijkheid.

2. *Heb je toen je hier kwam werken een introductie gekregen over holacratie?*

Ik heb een kleine introductie gekregen, maar in de rol van host is het heel moeilijk om op een drukke dag iets uitgelegd te krijgen aangezien er non-stop vragen komen van gasten en die gasten moet je natuurlijk helpen. De introductie was gewoon even tussendoor. Ik kreeg de introductie verspreid over de dag, maar bij elkaar heeft het vijf of tien minuten geduurd. De verschillende rollen werden uitgelegd, er werd een beetje verteld over hoe de meetings in hun werk gaan en over hoe rollen verworpen kunnen worden. Dat was het ongeveer.

3. *Hoe heb je holacratie (verder) leren kennen?*

Door de meetings bij te wonen. Dat vind ik zelf een heel belangrijk gedeelte: aanwezig zijn. Mij is ooit verteld dat tachtig procent van het succes ontstaat door aanwezig te zijn. Verder heb ik mezelf een beetje ingelezen in de rollen op GlassFrog. Dat kwam vooral doordat ze in de meetings vanuit bepaalde rollen praatten en ik me afvroeg wat dat dan was. Ik heb geen informatie doorgestuurd gekregen. Het zou wel heel handig zijn om een handleiding erbij te krijgen en om die door te lezen.

4. *Heb je het gevoel dat je helemaal bekend bent met de manier van werken in holacratistische organisaties? Waarom wel/niet? Waar loop je nu nog tegenaan?*

Ik heb niet het gevoel dat ik holacratie helemaal ken, maar wel grotendeels. Wat ik er tot dusver van heb meegemaakt loopt nu wel lekker. Maar er zijn nog verschillende dingen die ik dan net niet snap, zoals het indienen van en ingaan op bezwaren.

Ik loop er ook tegenaan dat alles heel specifiek moet. Ik loop dan soms een beetje vast omdat ik niet weet hoe zaken nog specifiek moeten. Ik had bijvoorbeeld een nieuwe rol aangevraagd als assistent inkoper. Ze hebben ongeveer een kwartier gediscussieerd over iets wat eigenlijk heel klein was vond ik. Dit vind ik echt heel lang. Dat vind ik wat moeilijker om te doen en ik denk dat het veel makkelijker kan. Nu waren er twee bezwaren als ik het me goed herinner en toen kreeg ik advies en moest ik mijn voorstel bijstellen en toen was er nog een bezwaar et cetera.

5. *Wat waren voor jou de moeilijkheden/knelpunten? Waar liep je tegenaan?*

Soms vind ik begrippen lastig. Dat zijn dan echt begrippen waarvan je het gevoel hebt dat je ze ook op een makkelijkere manier kan zeggen. Ik kom er dan iets later achter waar ze het over hebben. Dat

kan een gevaar zijn voor mijzelf als ik het gesprek wil volgen en up to date wil blijven. Als ik een woord niet begrijp kan ik er wel tussenkomen en vragen wat het woord betekent, maar dat is ook weer een beetje moeilijk voor het gesprek aan gezien het gesprek dan steeds wordt stilgezet.

6. *Wat vind jij goed aan de manier waarop je werd of wordt meegenomen in de organisatie om de manier van werken te leren kennen?*

Ik word sowieso heel erg meegenomen in het bedrijf zelf. Ik word van alles op de hoogte gehouden. Het is niet zo dat anderen alles overleggen en dat ik de rotklusjes moet doen. Hier heeft iedereen een eigen taak. Het wordt je ook niet opgedragen om die taak te doen. Je doet het ook uit jezelf. Je krijgt meer verantwoordelijkheid. Dat vind ik heel erg belangrijk. Daarnaast steunen mensen je als je erom vraagt en willen ze je ook graag helpen. Ik vind het ook fijn dat er bijvoorbeeld een klankbord rol is die wanneer je om advies of om iemands mening vraagt, niet advies of een mening geeft vanuit een rol die hij of zij bekleedt, maar buiten de rollen om als persoon.

7. *Wat kan volgens jou nog beter?*

Ik denk niet dat ik nog beter meegenomen kan worden, aangezien ik al bij elke vergadering aanwezig mag zijn, er adviezen worden gegeven en alles heel erg duidelijk is. Er is heel veel communicatie tussen ons. Ik kan me er nu geen beeld bij vormen hoe het nog beter kan.

8. *Heb je het gevoel dat je iets bij te dragen hebt in de meetings?*

Heel soms. Natuurlijk wordt er gevraagd naar mijn mening, dus dan voel ik me sowieso al een beetje een beslissende factor. Dat is goed. Stel je hebt een mening en ze zouden er niet naar vragen, dan is het net alsof je weer één baas hebt die alles beslist. Maar nu wordt er dus wel echt redelijk om je mening gevraagd. Soms weet ik niet echt wat ze bedoelen, maar soms ook wel en dan geef ik er ook wel mijn mening over. Die mogelijkheid is er.

9. *Hoe zou je ervoor kunnen zorgen dat je de manier van werken snel eigen kan maken? (zonder dat het proces er minder efficiënt door wordt).*

Ik zou bijvoorbeeld met Sharon in gesprek kunnen en daarnaast kan er misschien een handleiding opgesteld worden van holacratie met alle begrippen of als die er al is, deze goed doornemen. Zo zou ik er zelf aan kunnen werken om het nog sneller te laten gaan.

10. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, - netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)*

Ik denk dat je met een handleiding heel ver gaat komen. Aangezien het dan duidelijk omschreven kan worden en mensen rustig alles kunnen doorlezen. Ook tijdens de meetings zelf heb ik veel geleerd, maar met een handleiding is het toch wel wat handiger.

11. *Moeten nieuwe mensen ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid hebben over taken?*

Ja. Natuurlijk is er een kleine testperiode voor iedereen, maar ik vind het vrij belangrijk dat er wel verantwoordelijkheid wordt gegeven, ook aan nieuwe mensen. Zo leer je het vak beter kennen en het zorgt voor motivatie.

12. *En hoe moeten nieuwe mensen worden betrokken in het proces zonder het proces te vertragen?*

Misschien moet er eerst een keer een pilot worden gedaan, een testmeeting, buiten de echte vergadering om met onderwerpen die wat duidelijker zijn en die iedereen gelijk snapt. De

onderwerpen kunnen gewoon verzonnen zijn. Zo kunnen mensen daarna gewoon heel makkelijk inspringen in de echte meetings, omdat je dan beter weet hoe het in zijn werk gaat. Ik denk niet dat die testmeeting met de hele groep moet zijn, omdat ik niet denk dat die tijd daarvoor uitgetrokken moet worden, maar gewoon met de nieuwkomers of eventueel met een paar mensen uit het bedrijf zelf die mee willen doen.

-
1. *Heb je ideeën over hoe je in een holacratische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen ervoor kan zorgen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt?*

Natuurlijk is iedereen verantwoordelijk voor zijn of haar eigen taken en voor hoeveel energie hij of zij erin stopt. Als je ervoor wil zorgen dat alles gebeurt heb je goede communicatie nodig over waar je allemaal mee bezig bent. Zo kunnen collega's al snel merken of iemand al langer bezig is met zijn of haar projecten en misschien wat aanmoediging of nagaan of iemand hulp nodig heeft.

- a. *Als jij zou merken dat het moeilijk is om bepaalde taken op te pakken, wat zou jou dan helpen om je ertoe te kunnen zetten dit toch te doen?*

Hulp vragen aan collega's die al eens dezelfde taken hebben uitgevoerd of advies vragen aan de klankenbordrol.

2. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*

Naar mijn idee zijn uitjes of etentjes buiten werk om het meest effectief om de band tussen collega's te verbreden zonder dat de communicatie op werk er minder efficiënt op wordt.

- a. *Wat heb je zelf nodig in een Tribe Space?*
- b. *Hoe zou jij het liefst zien dat een Tribe Space vormgegeven zou worden?*
- c. *Hoe vaak zou je willen dat er een Tribe Space moment ingepland zou worden?*

Informeel contact en formeel contact met collega's gemixt, zo praat je wat makkelijker over werk en privé leven. Aangezien het dan dichterbij elkaar ligt.

In een gezamenlijke activiteit zoals een teamsport.

Maandelijks.

3. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag.*
 - a. *Krijg je binnen Meet Berlage feedback?*
 - b. *Wie doet dit?*
 - c. *Hoe gaat dat?*
 - d. *Is dit een struikelblok?*
 - e. *Hoe denk je dat dit beter ingericht kan worden? / Hoe denk je dat ervoor gezorgd kan worden dat er binnen Meet Berlage meer feedback wordt gegeven aan elkaar?*

Ja, iedereen van mijn collega's als ze iets merken wat beter kan. Ze geven bijvoorbeeld een kleine uitleg wat ik doe en hoe het iets beter kan. Bijvoorbeeld wat betreft de hospitality naar gasten toe. Het is geen struikelblok. Ik ben goed in het accepteren van feedback aangezien het ervoor zorgt dat ik mezelf kan verbeteren, dus ik moedig het ook vaak aan dat mensen feedback geven. Een idee is om feedbackrondjes na de meetings in te plannen.

Simina Jonker

16 november 2015, Amsterdam

Om een beter beeld te krijgen van holacratie, Meet Berlage en de communicatie binnen Meet Berlage als holacratische organisatie sprak ik met Simina Jonker, eigenaar van White Chocolate Events en werkzaam bij Meet Berlage.

1. *Heb je ideeën over hoe je in een holacratische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen zorgt dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt?*
 - a. *Wat zou jou helpen om taken eerder op te pakken?*

Ja dat is nu ook de grootste uitdaging waar we tegenaan lopen. Tenminste dat vind ik zelf ook heel lastig, omdat je uitgaat van een bepaalde taakvolwassenheid. Als iemand 'ja' zegt, verwacht je dat iemand dan ook ja doet. Volgens mij zijn daar wel mechanismen voor binnen holacratie. De Lead Link heeft bijvoorbeeld de rol om constant te checken of er een fit is tussen de persoon die een rol vervult en de rol. Op het moment dat iemand geen energie geeft aan een rol, kan de Lead Link die persoon daar op aanspreken. Als de Lead Link geen projecten in GlassFrog ziet staan bijvoorbeeld, kan de Lead Link vragen of iemand een project aanmaakt. De Lead Link heeft volgens mij ook de accountability om strategieën te bepalen en dus om prioriteiten aan te geven.

Binnen het team merk je dat heel veel mensen 'ja' zeggen en 'nee' doen. Dat blijft dus een aandachtspunt. Ik ben er zelf nog niet helemaal uit hoe je dat oplost. Ik denk dat als je een verzoek doet aan iemand om iets te gaan doen je kan aangeven dat dat voor jou deze week prioriteit heeft en dat je deze week daar een volgende stap in wilt maken (echt een deadline geven mag officieel niet). Tegenover degene waar jij input van nodig hebt, geef je dus aan dat iets voor jou prioriteit heeft. Als rolvervuller ben je verplicht aan te geven wat je met dat verzoek doet - volgens mij staat dat ook in de holacratie grondwet. Het is iets wat bij ons nog heel concreet moet worden, want we zijn er nog niet aan gewend of niet in getraind om dat te doen.

In plaats van dat je met een deadline werkt, ga je werken met prioritering. Dat is de rol van de Lead Link. Je kan daar best wel in sturen denk ik. Een tensions die ik ga opbrengen bij de Tactical is dat ik merk dat ik best wel vaak voorstellen doe om iets op te pakken en dan geen reactie krijg. Ik loop daar heel erg tegenaan en ik merk ook dat anderen daar tegenaan lopen. Een policy hiervoor opstellen zou een idee zijn, maar eigenlijk staat het al in je grondwet dat je transparant moet zijn over je projecten, acties en over de relatieve prioriteit hiervan. Ik heb de verwachting dat als ik een mail stuur, dat je dan reageert, en 'nee' is ook een antwoord. 'Nee nu niet' of 'het komt deze week niet uit' of 'kan je me hierbij helpen', dat zijn allemaal reacties. Als iemand een voorstel of een suggestie doet is het prima om te zeggen dat je er niks mee gaat doen of dat je er op dat moment geen tijd voor hebt, maar het is wel belangrijk dat je er op reageert en dat het helder is. Nu ontstaat er vaak een spanning omdat er helemaal niet gereageerd wordt.

Dus ja, zorgen dat dingen gedaan worden, daar moeten we nog heel erg in oefenen als team en wat daar de holacratische oplossing voor is, is denk ik je strategie aanpassen zodat de prioritering duidelijker is of zodat het gevoel voor prioritering toeneemt. Een andere manier om te zorgen dat dingen gedaan worden is dat als je een voorstel doet of aan iemand vraagt om (binnen zijn of haar accountabilities) iets op te pakken, je daarin je eigen planning meeneemt, zodat een ander daar zijn prioritering op kan aanpassen. Daarnaast is het misschien goed om een policy maken, dat als je een vraag krijgt, via Slack mail of wat dan ook, je aangeeft wat je ermee gaat doen en wanneer je dat gaat doen, als dat kan. Dan kan de ander zijn eigen planning daar weer op aanpassen. Nu blijft het zo hangen en dan blijf je wachten. Ook moet iedereen zijn Getting Things Done op orde brengen.

Waar ik vanaf wil is dat de Lead Link alsnog een soort manager gaat spelen. Ik denk dat de rol Lead Link daar niet voor bedoeld is.

2. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*
 - a. *Wat heb je zelf nodig in een Tribe Space?*
 - b. *Hoe zou jij het liefst zien dat een Tribe Space vormgegeven zou worden.*
 - c. *Hoe vaak zou je willen dat er een Tribe Space moment ingepland zou worden?*

Wat voor mij heel erg geholpen heeft is de presentatie van iemand van HolacracyOne over de vier verschillende Spaces binnen holacratie. Ik denk dat het onderscheid tussen de verschillende Spaces vooral heel belangrijk is. Je moet zeker ook Tribe Space hebben, maar je moet het wel scheiden van Tactical en Governance Meetings. In de meetings wil je een bepaalde flow en wil je dingen gedaan krijgen en daar zijn spelregels voor. Ik denk dat als je daar Tribe Space of Personal Space in gaat gooien, je krijgt wat we daarvoor deden, dat je dus vier uur met elkaar aan tafel zit. Dan heb je het meer over werk dan dat je werk aan het doen bent. Die Tribe Space en Personal Space hebben we expliciet gemaakt door daar rollen aan toe te wijzen.

Waar wij zelf ook scherper op moeten zijn is dat we niet alsnog een punt uit de Tactical na de Tactical gaan behandelen. Op het moment dat jouw spanning in Tactical niet is opgelost, dan moet je aangeven wat je nodig hebt om de spanning wel op te lossen. Dit kunnen meerdere dingen zijn. We moeten strakker die stappen in het proces gaan doornemen. Dat is ook wat André aangaf: we hebben handvatten gekregen van Koen. Het idee van een Tactical Meeting is (en je mag daar heel egoïstisch in zijn) dat je een bepaalde spanning hebt en dat je zelf bepaalt wat je nodig hebt om de spanning opgelost te krijgen en via welke route je dat doet. Heb je advies nodig van de groep, wil je erover brainstormen, wil je een metric of een checklist-item, een project, input of advies? En aan wie vraag je dat? Het is niet zo dat je in Tactical alles alleen maar heel snel hoeft te doen. Je kan best zeggen 'he jongens, ik zit hier mee'. Als er een nieuwe spanning ontstaat door de manier waarop een spanning behandeld wordt of als een spanning niet geheel wordt opgelost, dan moet je dat opbrengen als agendapunt. We moeten in dat ritme komen van: (1) dit is mijn tension, (2) dit is hoe ik het opgelost wil hebben en (3) ik vraag het aan die. Een spanning hoeft ook niet perse negatief te zijn. We maken het vaak wel negatief, dat merk ik bij mezelf ook.

Een Tribe Space is ook een moment waarop je creatief kan brainstormen over alles waar je mee bezig bent zonder dat daar direct ook verwachtingen of acties uit voortkomen. Er hoeft dus verder niet echt iets mee te gebeuren binnen de Tribe Space. Ook die strakke regels horen er niet bij. Je kunt binnen de Tribe Space op een hele informele manier met elkaar spreken en bijvoorbeeld bier met elkaar drinken. Ik denk dat we ook aan de Tribe heel veel aandacht moeten besteden zodat iedereen zich happy voelt binnen de Tribe. Tribe Space momenten kunnen natuurlijk ook kleine dingen zijn. Het hoeft niet zo te zijn dat dat altijd een hele avond is waar je iets met elkaar doet. Het kan zijn dat je voor of na een Tactical Meeting even een halfuurtje Tribe Space hebt. Zo'n stand-up zoals bij Springest is ook een idee om te gaan testen, maar dat is misschien meer een soort van check-in, want mensen reageren daar niet op. Tribe Space is wel meer dan een check-in. Als je tijdens zo'n stand-up wel op elkaar kunt reageren dan is het meer Tribe Space. Tribe Space is daarnaast een moment waarin je kunt dromen over de organisatie.

Ik denk wel dat ik echt ook zoiets als Tribe Space nodig heb, want dat is wel een extra laag. Je wilt dat er een klik met het team is, anders zijn het allemaal losse poppetjes. Je bent samen iets aan het bouwen. Ook de taal in een Tribe moet gelijk zijn.

Het persoonlijke is niet weg, maar er is een ander moment voor. In Organizational Space werk je aan de organisatie en in Tribe Space werk je aan de Tribe. Het is misschien gekunsteld, maar het werkt

ook niet om in vergadersessies van vier uur te zitten. Daar wordt helemaal niemand gelukkig van. Het is zeker wennen. Het idee is dat als mensen op het gebied van persoonlijk contact echt iets missen ze een tension inbrengen of een voorstel doen. We hebben een mechanisme om daarmee om te gaan en dat maakt het overzichtelijker. Ook vind ik het goed dat we er expliciet een rol voor hebben benoemd, zodat we daar ook expliciet energie aan kunnen geven.

3. *Zijn er verder nog nadelen/knelpunten van holacratie voor de interne communicatie?*
 - a. *Waar loop je tegenaan?*
 - b. *Wat zou je graag anders zien?*
 - c. *Heb je er zelf ideeën over hoe dit opgelost zou kunnen worden?*

Ik merk gewoon dat een aantal mensen verder zijn in het holacratische werken en het mensen aanspreken in hun rol. Wat ik ook merk is dat we best wel veel rollen hebben en niet zo veel mensen en het is daardoor best wel lastig om aan al die rollen energie te geven. Misschien moet je sommige rollen samenvoegen.

4. *En wat zijn de voordelen van holacratie voor de interne communicatie?*
 - a. *Wat vind je goed gaan?*

Wat ik heel goed vind aan holacratie is dat je niet alleen rollen creëert die goed zijn voor de organisatie maar dat je mensen ook de kans geeft om daar een fit mee te zoeken. Je vervult dus rollen die goed bij je passen en je kan ook verschillende rollen vervullen. Bovendien is het nu duidelijker geworden wie wat doet en we zijn efficiënter bezig. We zijn nu bijvoorbeeld in een uur met een meeting klaar en er wordt dan wel een hele hoop gedaan.

Holacratie creëert bewustzijn dat je autonoom bent en verantwoordelijk bent voor je eigen rol. Dat vraagt een bepaalde mate van volwassenheid van iedereen en dat vind ik heel positief, want dan creëer je ook eigenaarschap. Als het goed is, is de fit met je rollen goed en vind je het daarom ook leuk om er energie aan te geven. Je voelt je meer verbonden met de organisatie, omdat de rollen die je vervult in het verlengde liggen van wat je leuk vindt. Ook is er een dynamiek om rollen terug te geven of aan te passen naar hoe jij het wilt. Het wordt veel meer zelfsturend.

Dit alles heeft ook invloed op de communicatie. Mensen vragen niet meer om consensus en er ligt veel meer autonomie in de manier van communiceren. Er wordt geen oké meer gehaald of gevraagd of je iets mag doen. Dat werkt heel fijn voor mij. Er is daarnaast wel een Klankbordrol die iedereen vervult en aan wie je input kunt vragen of met wie je kunt brainstormen. Je gooit dus niet zomaar iets in de groep, maar stelt iemand een vraag in zijn rol van Klankbord.

5. *Holacratie is een besturingssysteem voor organisaties dat afstand neemt van het management en het bijbehorende traditionele top-down denken en dat de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert. Is er binnen Meet Berlage nog sprake van verschillen in machtsverhouding?*

Het is niet zo dat omdat we nu holacratisch werken, er geen machtsverhoudingen meer zijn. Je hebt altijd wel leiders binnen een groep. De machtsverhoudingen hebben te maken met taakvolwassenheid en ervaring.

Stiekem vallen wij met heel veel dingen nog terug op traditionele denkwijze. Felix blijft toch een beetje de chef want het is nog steeds Felix' bedrijf en hij is nog steeds degene die de koers bepaalt. Daar heeft hij ook een rol voor, de rol van organisatiegroeier. Ondanks dat hij de rol die normaal de oprichter zou hebben aan mij heeft overgedragen is Felix ook degene met de meeste ervaring. Je kijkt nog steeds veel naar wat hij ergens van vindt. Het heeft er ook mee te maken dat het loon wordt uitgekeerd door Felix. Dat wordt traditioneel namelijk gedaan door de opdrachtgever en daarom houdt het in stand dat hij gevoelsmatig de baas is.

Het gevolg is dat je met bepaalde dingen wacht tot Felix beslissingen neemt. Hij is degene met de visie en soms kan je je afvragen waarom jij iets op moet lossen terwijl het zijn toko is. Daardoor gedraag je je soms nog niet als mede-eigenaar en voel je de autonomie of zelfstandigheid soms nog niet. Door de rollen die we benoemd hebben, denk ik dat we dat wel al aan het oplossen zijn.

Maar we zijn vier maanden bezig, ik vind dat we heel veel stappen maken. Het zorgt wel een beetje voor groeipijn. Met dit soort dingen ga je altijd één stap naar voren twee stappen terug. Het is gewoon nieuw gedrag aanleren. Het vraagt een andere mindset. Dat is voor iedereen heel lastig. Autonomie ontstaat ook als je je gesteund voelt, als mensen vertrouwen in je hebben en als je je veilig genoeg voelt om beslissingen te nemen. Je moet het gevoel hebben dat er een groep mensen om je heen hebt die je helpen als je daar om vraagt. En holacratie helpt daar denk ik heel erg in.

6. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)*
- a. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
 - b. *Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken?*
 - c. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Dat is ook iets wat we nu aan het testen zijn. Ik denk dat je iemand gewoon een bestaande rol moet geven binnen de organisatie. Ik denk namelijk niet dat je voor een nieuw iemand in de organisatie, en vooral als dat tijdelijk is, een rol moet creëren. Ook zie ik niet zozeer de toegevoegde waarde van een assistent-rol. Ik weet namelijk niet of je daarmee de purpose dient. Bovendien krijg je met een assistent-rol weer het onderscheid dat je in traditionele organisaties hebt, van junior en senior. Je krijgt dan toch zo'n werkgever-werknemerrelatie en daar wil je juist vanaf. Ook denk ik dat mensen het snelst leren als ze gewoon een rol krijgen en als je ze part of the team maakt. Zij komen dan ook vaak met hele goeie ideeën voor verbetering. En als ze er niet uitkomen, kunnen ze hulp vragen aan de Lead Link of aan de recruiter die de verantwoordelijkheid heeft om stagiaires of nieuwe teamleden te begeleiden. Het kan ook dat de trainingsrol daar wel de juiste rol voor is. Er kan een nieuwe accountability gemaakt worden die aangeeft dat mensen die nieuw komen binnen de organisatie getraind worden in hun rol. Het is niet zo dat we mensen laten zwemmen. Ik denk dat je bij nieuw mensen in de organisatie eerst moet aansturen, delegeren, coachen etc. volgens het transferiummodel.

De Holacracy Ninja heeft de accountability om mensen die nieuw komen in de organisatie te trainen in het maken van Governance en Tactical voorstellen. Die heeft dus de verantwoordelijkheid om mensen in te wijden in de spelregels van holacracy.

Het gaat nog niet goed genoeg, maar dat komt omdat we er nu pas aandacht aan besteden. Op het moment dat je iemand een rol geeft om nieuwe of tijdelijke medewerkers of partners te helpen en te trainen dan denk ik dat je daar sneller stappen in kan maken dan we nu gedaan hebben.

Je loopt vanzelf tegen een aantal dingen aan en dat kun je dan opwerpen als tension. Dat is het mooie van holacratie. Het gaat niet slecht maar we kunnen er veel meer uithalen. Door holacratie heb je een mechanisme om dat soort dingen te verbeteren. Je bent samen iets aan het bouwen en mensen kunnen voorstellen of suggesties doen. Als je er naar kijkt in het kader van vooruitgang is niks negatief. Koen gaf het ook al aan: elke tension kan je oplossen.

7. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er volgens jou naast GlassFrog het beste worden ingezet bij Meet Berlage binnen het nieuwe holacratische kader?*
- Hoe ervaar je het gebruik van Slack? Werkt dit goed? Loop je tegen dingen aan? Is er een informatie overload en komt het voor dat mensen relevante berichten niet lezen?*
 - Welke planning tool gebruik je en werkt dit goed voor je?*

De basis is GlassFrog. Daarin staan je projecten. Hoe je het eromheen organiseert kan variabel zijn. Naast GlassFrog moet je een communicatie tool hebben. Slack is daar een voorbeeld van. Het voordeel van Slack is dat je groepjes kan maken en bijvoorbeeld een indeling kan maken in projecten. Het maakt mij niet zoveel uit of het Slack, Telegram of Whatsapp is. Het enige waar email voor gebruikt zou moeten worden is het delen van informatie. Ik denk dat Slack gevoelsmatig meer voor interactie is. Via Slack voer je meer gesprekken. E-mail is daar niet zo geschikt voor. Email en Slack zijn bovendien niet geschikt voor gesprekken met een emotionele lading. De beste manier om te communiceren is bellen of face to face. Via die andere middelen bepaalt de lezer veel meer de boodschap en geeft daar zelf betekenis aan. Dat betekent dat je berichten anders kunt opvatten dan ze bedoeld zijn. Er kan wel een drempel zijn om te bellen. Je moet namelijk echt de 'confrontatie' aangaan. Berichten via Slack of mail sturen is veel makkelijker.

Slack zorgt voor een informatie overload doordat mensen dingen in de groep blijven gooien waarbij input van iedereen wordt gevraagd. Het lijkt soms heel efficiënt om iets in de groep te vragen, maar als niet iedereen reageert, ga je toch zitten wachten. Je kan daar afspraken over maken. Je kan bijvoorbeeld aangeven wanneer je input nodig hebt en als je geen reactie ontvangt, ga je er bijvoorbeeld gewoon vanuit dat iemand geen input heeft of je belt dan even. Ook komt het vaak voor dat de berichten die naar iedereen worden gestuurd niet voor iedereen bestemd zijn. Dat zijn wel dingen waarin we onszelf moeten gaan trainen of waarover we specifieke afspraken moeten maken. Dit laatste zou niet nodig hoeven te zijn omdat binnen holocratie in principe de regel al bestaat dat je mensen aanspreekt in hun rol. Je kunt mensen via Slack in hun rol aanspreken door ze een privébericht te sturen, maar ook met e-mail vervallen we in oud gedrag en gooien dingen zomaar in de groep. Verder merk ik dat ik altijd alles lees, maar dat het voor anderen niet zo werkt.

Mensen hebben ook hun voorkeuren voor een communicatiemiddel. Mij maakt het middel niet uit. Als zaken maar gebeuren. Ik vind Slack wel heel makkelijk.

Ik denk ook dat mensen vrij moeten zijn in welke planning tool ze gebruiken en dat iedereen moet kiezen wat voor hen het beste werkt. Uiteindelijk is het belangrijkste dat dingen gecaptured worden, op wat voor manier dan ook.

8. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag.*
- Wordt er binnen Meet Berlage feedback aan elkaar gegeven? (krijg je feedback en geef je feedback?)*
 - Wie doet dit?*
 - Hoe gaat dat?*
 - Is dit een struikelblok?*
 - Hoe denk je dat dit beter ingericht kan worden?*

Feedback geven kan altijd. Je geeft feedback in iemands rol. Je kunt op elk moment feedback geven, maar de Tactical Meeting biedt er een structuur voor. Bij Tactical doe je het alleen vanuit een bepaalde rol en misschien moet er ook een plek komen dat je het kan doen vanuit Tribe Space of vanuit Personal Space, dus ook over de manier waarop je met elkaar omgaat. Er zijn stappen voor hoe je het beste feedback kunt geven.

Iedereen vindt het lastig om feedback te geven en feedback geven is misschien ook nog wel lastiger dan feedback ontvangen. Het is heel eng om iemand feedback te geven over iemands gedrag. Feedback wordt gegeven op iemands gedrag en niet op een persoon. Dit wordt wel vaak aan elkaar gekoppeld, maar dat zouden we eigenlijk niet moeten doen. De basis is namelijk dat iedereen oké is, maar dat iemand een bepaald gedrag vertoont dat je niet prettig vindt. Toch merk ik dat ik het mezelf ook persoonlijk aantrek als ik feedback krijg. Je moet afspraken met elkaar maken over hoe je elkaar feedback geeft en op het moment dat je het persoonlijk maakt, dat je ook benoemd wat het met je doet. Je kan een gevoel door laten komen in een gesprek en het niet benoemen, maar ik denk dat het goed is om het wel te benoemen. Op het moment dat je het benoemt, haal je de zwaarte eruit. Het is goed om aan te geven wat het gedrag van iemand anders bij jou teweeg brengt. Maar goed, feedbackgeven is wel iets wat we nog meer moeten gaan doen.

Ik ben wel heel blij met holacratie en het team!

André van den Toorn

16 november 2015, Amsterdam

Om een beter beeld te krijgen van holacratie, Meet Berlage en de communicatie binnen Meet Berlage als holacratische organisatie sprak ik met André van den Toorn, eigenaar van Brand Navigators, online strategie en communicatie en werkzaam bij Meet Berlage.

Holacratie kent een strakke structuur en er wordt gewerkt vanuit rollen en als je het spel niet volgens de holacratische regels doet, wordt je teruggefloten:

“Het is wel irritant ja, dodelijk irritant” – André 16-11-2015

1. *Heb je ideeën over hoe je in een holacratische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen zorgt dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt?*
 - a. *Wat zou jou helpen om taken eerder op te pakken?*

Dat vind ik een lastige. We hebben daar nog steeds geen weg in gevonden. Ik ga er heel erg vanuit dat mensen hier werken omdat ze dat willen, niet omdat het moet. Ik ga er dan dus ook vanuit dat ze een bepaalde volwassenheid hebben en dat als ze ergens ‘ja’ tegen zeggen het dan ook gebeurt en dat ik er dan ook niet meer op terug hoef te komen.

Voor mezelf ben ik steeds meer aan het leren om het gewoon aan te geven als ik merk dat ik taken voor me uit aan het schuiven ben. Op het moment dat ik zie dat het iets is wat wel bij mijn accountabilities hoort, dan moet ik naar de Lead Link en zeggen dat ik merk dat ik geen energie aan de rol kan geven en de rol teruggeven. Als het gewoon iets is waar ik geen zin in heb, prima, die dingen moeten soms ook gebeuren. Het is nou eenmaal zo dat als je de grotere purpose wilt halen, er nou eenmaal ook dingen moeten gebeuren die je misschien intrinsiek iets minder interessant vindt. Maar als het echt iets is waarvan ik merk dat ik er met tegenzin mee aan de slag moet gaan, dan moet ik de rol teruggeven.

Waar ik nu mee bezig ben is Getting Things Done implementeren. Als je een taak opbreekt in kleinere stukken, merk je dat de taak gewoon heel snel is afgetikt.

2. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*
 - a. *Wat heb je zelf nodig in een Tribe Space?*
 - b. *Hoe zou jij het liefst zien dat een Tribe Space vormgegeven zou worden?*
 - c. *Hoe vaak zou je willen dat er een Tribe Space moment ingepland zou worden?*

Ik weet het eigenlijk niet zo goed, misschien omdat ik zelf die behoefte wat minder heb. Het feit dat we hier allemaal werken is voor mij al iets gezamenlijks. Ik mis dus niet echt iets. Als ik iets wil weten van iemand dan vraag ik dat gewoon. Ik las daar vandaag toevallig een artikel over: holacratie is om het werk te regelen en niet de mensen. Ergens vind ik het wel heel fijn dat het werk en het sociale aspect van elkaar gescheiden zijn. Op het werk kun je het gewoon over werk hebben en het gaat dan niet over de relatie die je persoonlijk met iemand heb. Je laat zo sociale spelletjes achterwegen.

En als je het ergens anders over wilt hebben, dan kan dat ook, maar het gaat niet meer door elkaar heen.

Als ik iets gedaan wil krijgen dan weet ik gewoon waar ik dat kan neerleggen, waar ik dat kan vragen, en dat vind ik persoonlijk gewoon heel chill. Dat je vervolgens ook nog kan vragen hoe iemands weekend was omdat je dat gewoon interessant vindt, dat maakt het voor mij ook een stuk oprechter:

dat je het vraagt omdat je het wilt. Juist doordat het gescheiden is, wordt het ergens alleen maar oprechter.

Wat ik wel merkte was dat de laatste tijd de sfeer misschien iets minder was. Dat merkte je aan de gesprekken. Met zo'n Tribe Space kan je laten zien dat het niet allemaal kommer en kwel is. Het moet ook wel leuk zijn, dus daarvoor kun je zo'n Tribe Space moment aanvragen. Voor mij is Tribe Space meer iets positiefs dan dat ik heel veel mis wat dan allemaal in Tribe Space moet gebeuren.

Ik heb er geen problemen mee maar op het moment dat je de emotionele spanningen niet laat merken, zien, weten, dan gaat het op een gegeven moment overslaan op je werk. Je wordt dan eigenlijk alleen nog maar harder aangepakt als je je shit niet voor elkaar hebt en dan gaat de bom barsten en zover wil ik het ook weer niet laten komen, dus dan vraag ik die Tribe Space maar aan. Ik denk dus dat je een Tribe Space gewoon kan aanvragen op het moment dat het nodig is.

3. *Zijn er verder nog nadelen/knelpunten van holacratie voor de interne communicatie?*
 - a. *Waar loop je tegenaan?*
 - b. *Wat zou je graag anders zien?*

Soms is werken volgens holacratie gewoon vermoeiend, omdat we nu in een proces zitten waarin we alles via de regeltjes moeten doen om het ons eigen te maken. Af en toe wil je die regeltjes nog wel eens vergeten. Dan heb je gewoon een vraag voor iedereen en dan gooi je dat in de groep en dan wordt je erop gewezen dat je niet iemand aanspreekt in zijn rol. Terwijl iedereen dondersgoed weet wat je wilt hebben en waarom, alleen vraag je het dan op de verkeerde manier. Dat kan wel een irritant zijn op het moment dat je het al druk hebt en meer aan je hoeft hebt.

4. *En wat zijn de voordelen van holacratie voor de interne communicatie?*
 - a. *Wat vind je goed gaan?*

Wat ik heel fijn vind is dat ik altijd kan zien waar iedereen mee bezig is en op welke manier ik daar eventueel aan bij kan dragen. Het gaat gewoon weer over werk. Misschien dat ik daar iets te antisociaal voor ben, maar we zijn hier niet om elkaar allemaal heel lief te vinden. Het is mooi als dat er ook bij kan, maar we zijn hier denk ik vooral om hier een hele vette locatie van te maken. Op het moment dat ik iemand zonder poespas kan aanspreken, zowel positief als negatief, dan vind ik dat wel heel fijn.

Wat mensen vaak zeggen is dat het sociale helemaal uit holacratie is gehaald. Daar ben ik het niet mee eens. Je gaat het werk regelen en niet meer de mensen. Op het moment dat het werk geregeld is, kun je als mensen alsnog gewoon samenwerken. Dat vind ik juist het sterke. Je komt hier dus eigenlijk alleen maar als je deze locatie beter wilt maken, anders ga je het hier gewoon niet lang volhouden.

5. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)*
 - a. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
 - b. *Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken?*
 - c. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Ik denk dat we heel goed moeten gaan kijken wie we wel en niet in het hele proces gaan betrekken. Dat hangt af van wat iemand hier komt doen. Je moet die persoon ook goed begeleiden: meetings voorbespreken en dat soort dingen, want dan verlies je als team het minste tijd. Dat houdt de snelheid in Tactical en Governance Meetings. Ik denk dat het vooral een rol voor de trainer of de

recruiter is om nieuwe mensen te begeleiden. Die verantwoordelijkheid moet uiteindelijk bij één persoon komen te liggen.

Ik denk wel dat mensen in de organisatie al volledig verantwoordelijkheden moeten hebben. Als we het goed begeleiden gaat dat goed. Op het moment dat het zorgt voor tensions dan kan je die aangeven en oplossen. Als je mensen geen volledige verantwoordelijkheden geeft dan ga je eigenlijk het oude spelletje in een nieuw jasje gooien. Dat is niet helemaal fair denk ik.

6. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er volgens jou naast GlassFrog het beste worden ingezet bij Meet Berlage binnen het nieuwe holacratische kader?*
- Hoe ervaar je het gebruik van Slack? Werkt dit goed? Loop je tegen dingen aan? Is er een informatie overload en komt het voor dat mensen relevante berichten niet lezen?*
 - Welke planning tool gebruik je en werkt dit goed voor je?*

Ik vind Slack prima werken. Daarnaast is het heel belangrijk om gewoon persoonlijk contact te houden. Dat wordt vaak vergeten.

Binnen Slack moeten mensen aangesproken worden in hun rol. Als je iets te bespreken heb wat maar één rol aangaat, dan gooi je het niet in de General groep, want niemand anders heeft daar iets aan. Ik bespreek het dus dan alleen direct met de persoon voor wie het bestemd is. Zo hou je de General groep in Slack schoon en zorg je dat er geen overload aan informatie komt. Het fijne van Slack is dat je mensen in Slackgroepen erop kan wijzen dat ze zijn vermeld. Je kunt ze taggen en dan krijgen ze een bericht dat ze iets moet lezen. Ook kan je dingen gewoon persoonlijk of via een privébericht zeggen. Zo kan iedereen in theorie echt belangrijke dingen niet missen.

Mail kan nog handig zijn als je langere verhalen wilt delen of als je mensen van buiten de organisatie mee wilt nemen in een gesprek. Ik denk niet dat je mail zomaar af kunt schaffen.

7. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag.*
- Wordt er binnen Meet Berlage feedback aan elkaar gegeven? (krijg je feedback en geef je feedback?)*
 - Wie doet dit?*
 - Hoe gaat dat?*
 - Is dit een struikelblok?*
 - Hoe denk je dat dit beter ingericht kan worden?*

Iedereen geeft feedback of in ieder geval, iedereen krijgt de ruimte om dat te doen. Of je die ruimte pakt is aan jou. Een struikelblok kan zijn dat mensen niet gewend zijn aan het geven van feedback of dat ze het eng vinden. Het kan eng zijn omdat je negen van de tien keer feedback geeft over wat iemand verkeerd heeft gedaan. Een vast moment voor feedback is er niet echt. Ik geef feedback op het moment dat ik de communicatie niet fijn vind verlopen of als ik merk dat iets weerstand bij me oproept. Ik zoek daar dus niet een vast moment voor. Als ik de behoefte heb om feedback te geven dan doe ik dat.

Feedback geven is wel iets wat ik het afgelopen jaar heel erg geleerd heb. Je kunt er wel mee rond blijven lopen maar daar heb je niks aan. Het gaat erom dat je vertelt wat er met jou gebeurt op het moment dat iemand X doet. Iemand kan me dan een klootzak vinden, maar ik geef alleen aan wat het effect is van iemands handelen. Feedback kan altijd beter ingericht worden, hoe weet ik niet, maar daar lopen we vanzelf tegenaan. Ik heb wel het gevoel dat ik aan iedereen feedback kan geven. Ook juist aan Felix omdat hij wel een voorbeeldfunctie heeft omdat hij degene is die met holacratie wilde gaan testen en ons enthousiast heeft gekregen.

8. *Denk je dat het mogelijk is om de holacratistische regels een beetje aan te passen?*

Ik denk wel dat als wij bijvoorbeeld met zijn allen afspreken dat als wij iets aan iedereen willen vragen en als het duidelijk is waarom dat aan iedereen gevraagd wordt, dat dat dan moet kunnen. Dat doen we nu dus ook in de klankbordrol. Alleen op het moment dat die misbruikt gaat worden, moet er weer worden gevraagd op basis van welke accountability iets wordt gevraagd of dan ga je daar een restrictie op zetten. Holocratie blijft natuurlijk een theorie en op het moment dat die op een andere manier net iets beter voor ons werkt, dan kan het in een boek geschreven staan, maar wie houdt me dan tegen om het op een andere manier te doen.

9. *Holocratie is een besturingssysteem voor organisaties dat afstand neemt van het management en het bijbehorende traditionele top-down denken en dat de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert. Is er binnen Meet Berlage nog sprake van verschillen in machtsverhouding?*

Dat zal er altijd deels wel zijn, maar die zijn er vooral doordat het wordt toegelaten. Als ik bijvoorbeeld in een hogere machtspositie zou staan dan de rest, dan kan dat alleen omdat ze me daarin laten zitten, want binnen je rollen heeft iedereen evenveel autoriteit. Dus als er machtsverhoudingen zijn dan is het omdat ze in stand worden gehouden.

Anoniem

16 november 2015, Amsterdam

Om een beter beeld te krijgen van holacratie, Meet Berlage en de communicatie binnen Meet Berlage als holacratistische organisatie sprak ik met Anoniem, operator bij Meet Berlage.

1. *Heb je ideeën over hoe je in een holacratistische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen zorgt dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt?*
 - a. *Wat zou jou helpen om taken eerder op te pakken?*

Ik denk dat het belangrijkste is dat de rollen die je hebt zodanig bij je passen dat je de taken die je binnen die rollen hebt ook wil uitvoeren. Natuurlijk zullen er altijd momenten zijn dat er dingen gedaan moeten worden die wat minder leuk zijn, maar je moet het plezier in de rol altijd blijven houden. Als je dat niet meer hebt, dan denk ik dat je een probleem hebt. Je kunt dan kijken of de accountabilities die bij de rol horen nog up to date zijn en zo mogelijke nieuwe accountabilities aangeven en anders moet je die rol inleveren en een nieuwe rol aannemen.

Ik weet niet of daar echt binnen holacratie een manier voor is, maar ik merk zelf dat ik me soms even af moet zonderen om in een half uur of drie kwartier heel veel dingen te doen die gewoon achter elkaar door gedaan moeten worden zonder dat ze misschien heel leuk zijn. Ik moet er dan dus een bepaald moment voor inplannen.

In plaats van dat je verantwoording af moet leggen aan een baas ben je nu verantwoordelijkheid schuldig aan je hele team. Ik denk dat dat belangrijker is.

2. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*
 - a. *Wat heb je zelf nodig in een Tribe Space?*
 - b. *Hoe zou jij het liefst zien dat een Tribe Space vormgegeven zou worden?*
 - c. *Hoe vaak zou je willen dat er een Tribe Space moment ingepland zou worden?*

Ja dat vind ik moeilijk. Ik denk dat het in het begin heel belangrijk is om dingen volgens de regels te doen. Dat maakt het alleen af en toe wel een moeilijk uitvoerbaar proces, omdat dat heel erg neigt naar onpersoonlijkheid omdat het heel strak is. Ik mis af en toe wel de persoonlijkheid ja. Ik vind ook dat de intonatie of de manier waarop bepaalde dingen gebracht worden soms anders kan, misschien iets vriendelijker.

Op het moment dat dingen heel erg volgens de regels gedaan worden, is er vrij weinig ruimte over voor een persoonlijke benadering. De vraag is wel of je persoonlijkheid moet willen creëren binnen het systeem of dat je dat juist niet moet doen en er speciaal ruimte voor in moet lassen, wat we nu dus ook hebben met een Tribe Space. Ik vind wel dat het best wel een hard systeem is juist doordat er weinig ruimte is voor het persoonlijke gedeelte. Ik kan nu nog niet zeggen of dat goed of slecht is. Ik denk vooral dat je ervoor moet waken dat de toon persoonlijk blijft ook al volg je de regels.

Ik vind holacratie best individualistisch. Iemand wil dingen vanuit zijn eigen rollen en heeft daarbij dingen van andere mensen nodig en dat is ook logisch, maar je moet ervoor waken dat je dan niet de teamspirit uit het oog verliest. Ik denk dat het heel goed is om in Tribe Space momenten echt iets te doen wat die teamspirit weer aanwakkert.

Ik denk dat het al een hele stap is om één keer in de twee weken met elkaar te eten en gewoon heel ongedwongen met elkaar te ouwehoeren over wat er allemaal aan de hand is. Verder denk ik dat er nog winst valt te behalen in de manier waarop je met elkaar communiceert (zoals de toon).

3. *Zijn er verder nog nadelen/knelpunten van holacratie voor de interne communicatie?*

- a. *Waar loop je tegenaan?*
- b. *Wat zou je graag anders zien?*
- c. *Heb je er zelf ideeën over hoe dit opgelost zou kunnen worden?*

Ik merk dat ik zelf best wel moeite heb om me volledig aan de regels te houden, omdat ik het heel snel vind neigen naar een hele botte manier van communicatie, die ik mezelf nog niet zodanig eigen heb gemaakt dat ik er ook sec naar kan kijken zonder dat ik daar gevoelens bij heb. Ik denk dat het gewoon tijd kost voor je daar aan gewend bent.

Het kan best zo zijn dat die manier van communiceren bij dit systeem hoort en als dat goed in balans is met voldoende andere persoonlijke dingen eromheen zoals Tribe Space, dat het dan wel werkt, maar de manier van communiceren is niet heel vriendelijk. Ik wil niet zeggen dat het allemaal heel vriendelijk moet zijn, maar het is best een omschakeling. Je hebt het je niet van de ene op de andere dag eigen gemaakt.

Ik merk ook dat het heel makkelijk is om van de holacratische werkwijze af te wijken. Je moet constant het proces blijven volgen. Als je dat niet doet dan loop je op het gebied van communicatie spaak met de anderen. Want anderen weten dan misschien niet goed wat je bedoelt of wat je van iemand nodig hebt.

4. *En wat zijn de voordelen van holacratie voor de interne communicatie?*

- a. *Wat vind je goed gaan?*

Verder is holacratie juist eigenlijk een hele heldere manier van communiceren waarin je precies weet wat je van elkaar mag vragen en verlangen.

Ik vind de meetings heel goed gaan. Ik vind de manier waarop het gaat echt een verademing, omdat het zoveel bijdraagt aan de versnelling van het hele proces. Wat ik ook heel fijn vind, is dat door het creëren van bepaalde rollen de taakverdeling heel duidelijk vastligt en dat je precies weet waar je moet zijn met een vraag en welke stappen je daarvoor moet ondernemen. Als je het volgens het systeem doet, als er een vaste structuur is, zorgt dat voor helderheid. Ik vind die helderheid heel fijn.

5. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)*

- a. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
- b. *Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken?*
- c. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Ik denk dat daar ook nog wel winst te behalen valt. Je kan je afvragen of je iemand die een paar maanden bij ons komt werken ook echt in de holacratische manier van werken wilt betrekken. Aan de andere kant is dat wel hoe we werken, dus het zou nergens op slaan om dat niet te doen. Als je kijkt naar hoeveel tijd het kost om de holacratische manier van werken eigen te maken, dan kan ik me voorstellen dat het voor andere mensen ook lastig is. Ik denk dat het enerzijds heel goed is om mensen wel in het proces te betrekken en wel te laten zien hoe de zaken hier werken. Ik denk alleen niet dat je van iemand kan verlangen of van iemand kan vragen om zich dat ook binnen no-time eigen te maken en ik weet ook niet of je dat moet willen.

Misschien kan een nieuw of tijdelijke iemand zijn steentje bijdragen onder de vleugels van een ander, zodat hij of zij wel een bijdrage kan leveren of iets kan toevoegen, maar niet het hele proces daardoor vertraging oploopt.

Wat betreft verantwoordelijkheid: Je blijft nieuwe mensen eerst superviseren. Iemand anders begeleid nieuwe mensen of houdt een oogje in het zeil. Daar zijn dan ook rollen voor.

6. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er volgens jou naast GlassFrog het beste worden ingezet bij Meet Berlage binnen het nieuwe holacratistische kader?*
- a. *Hoe ervaar je het gebruik van Slack? Werkt dit goed? Loop je tegen dingen aan? Is er een informatie overload en komt het voor dat mensen relevante berichten niet lezen?*
 - b. *Welke planning tool gebruik je en werkt dit goed voor je?*

Ik heb nog te weinig van de functionaliteiten van Slack gebruikt. Voor mij is het gewoon een communicatietool zoals Telegram en Whatsapp in feite. Er is geen informatie overschot en ik denk ook wel dat iedereen alle berichten leest.

Ik merk wel dat je Slack sneller gebruikt als het om simpele dingen gaat. Als ik echt een vraag aan iemand wil stellen, dan doe ik dat nog steeds via de mail. Je geeft dan iemand de gelegenheid om nog even niet te reageren zonder dat je vraag overspoelt wordt door andere vragen of andere dingen.

Ik ben het mezelf eigen aan het maken om met een planning tool te werken. Ik gebruik Trello. Ik merk dat ik mezelf constant moet coachen op het implementeren van die werkwijze en dat is lastig net zoals het lastig is om holacratie te leren.

7. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag.*
- a. *Wordt er binnen Meet Berlage feedback aan elkaar gegeven? (krijg je feedback en geef je feedback?)*
 - b. *Wie doet dit?*
 - c. *Hoe gaat dat?*
 - d. *Is dit een struikelblok?*
 - e. *Hoe denk je dat dit beter ingericht kan worden?*

Je geeft feedback op elkaar. Dat gebeurt doordat je mensen direct kunt aanspreken in hun rollen. In dit systeem heb je een rol die je uitvoert zo goed als je kan aan de hand van accountabilities, maar er is eigenlijk niemand die vervolgens zegt of je dat goed doet of juist niet.

We hebben met elkaar afgesproken dat als je elkaar feedback wilt geven je een afspraak maakt om dat face to face te doen of dat je elkaar belt. Je merkt namelijk dat door email of door al die communicatietools er ook af en toe wat ruis is. Als iemand druk is en niet op de juiste manier reageert kan dat verkeerd overkomen. Het wordt prettiger gevonden om dan even te bellen. Echt feedback op de uitvoer van bepaalde rollen, daar zou misschien nog wel wat te winnen zijn.

Feedback geven is nooit iedereens favoriete bezigheid. Feedback heeft natuurlijk heel snel de lading dat het negatief is, maar je zou ook nog wel meer kunnen doen met positieve feedback.

Er moet ruimte voor feedback gemaakt worden. Er moet bijvoorbeeld een speciaal moment voor komen. Er zijn ook manieren waarop je het best kunt feedbacken. Ik heb wel het gevoel dat ik iedereen feedback kan geven.

8. *Holacratie is een besturingssysteem voor organisaties dat afstand neemt van het management en het bijbehorende traditionele top-down denken en dat de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie distribueert. Is er binnen Meet Berlage nog sprake van verschillen in machtsverhouding?*

Ja ik denk wel dat er nog steeds verschillen in machtsverhoudingen zijn in de organisatie. Ik denk dat het voor een heel groot deel is weggenomen, maar dat het voor een bepaald deel ook nog wel bestaat, omdat er mensen zijn met meer ervaring of die ouder zijn. Er blijft ook toch nog een soort van hiërarchie. Er is nog steeds iemand die in bepaalde dingen een meer leidende rol heeft. Felix heeft bijvoorbeeld ook een rol om de koers te bepalen. Door ervaring is die rol meer passend voor hem. Daar komt een stukje hiërarchie bij kijken.

9. *Heb je nog tips of aanbevelingen voor efficiënte (interne en externe) communicatie binnen holacratische organisaties in het algemeen of voor Meet Berlage?*

Wat ik eerder al aangaf is dat ik af en toe het persoonlijke mis in de manier van samenwerken en in de manier van communiceren. Je kan wel via het systeem bepaalde momenten daarvoor pakken. Ook merk ik dat het bij mijn natuur als mens past om even te vragen wat iemand anders ergens van vindt, hoe iemand anders iets ziet en of hij of zij hetzelfde vindt als ik. Ik merk dat ik er wel moeite mee heb om niet om consensus te vragen. Ik snap de gedachtegang achter het niet mogen vragen om consensus heel erg, maar ik vind wel dat het teniet doet aan de groepsdynamiek en dat vind ik af en toe wel echt jammer. Je merkt ook dat je minder zicht hebt op wat ander mensen aan het doen zijn omdat je heel erg met je eigen dingen bezig bent. Ik snap wel dat het heel goed is om in eerste instantie over je eigen problemen eerst zelf nadenkt en dat als je er echt niet uitkomt advies vraagt aan iemand in een bepaalde rol. Desondanks merk ik wel dat ik er heel veel energie van krijg om juist wel bepaalde dingen met anderen te delen. Ik denk dat het ook een kwestie is van dat ik nog moet groeien in deze manier van samenwerken.

Ik vind de holacratische manier van communiceren niet perse veel leuker. Nee ik begrijp heel goed wat de gedachte erachter is en ik zie dat het ook een hele nuttige gedachte is, alleen ik vraag me wel af of je dat in bepaalde gradaties kan doorvoeren en of je daar niet nuances in kan aanbrengen. Ik sta volledig achter zo'n vergaderstructuur. Dat vind ik gewoon heel goed. Maar de onderlinge communicatie bijvoorbeeld, dat hoeft voor mij niet zo specifiek vast te houden aan dit systeem. Ik kan me ook wel weer voorstellen dat je zegt: we implementeren dit dus dan doen we het ook volledig volgens de regels. Ik denk dat het ook de vraag is hoe erg het bij jou als mens past en dan moet je denk ik een middenweg vinden.

Bijlage 5: Interviews met experts

Koen Veltman

30 oktober 2015

Telefonisch interview

Om een beter beeld te krijgen van holacratiesche organisaties en de communicatie hierbinnen sprak ik met Koen Veltman, organisatieconsultant bij SparkOptimus en expert op het gebied van holacratie.

1. *Is holacratie geschikt voor elk type organisatie of sluit het beter aan bij jonge, innovatieve organisaties?*

Interessant, ja ik denk dat ik op al dit soort vragen gewoon een paar antwoorden kan geven, want ik denk dat er op een hoop vragen zoals deze nog geen antwoord of één waarheid bestaat. Dus in die zin, neem al dit soort antwoorden een beetje met een korreltje zout. Er is nog geen tegenbewijs dat het voor sommige organisaties niet werkt. Dus alle organisaties waar het geprobeerd wordt daar passen ze het wel goed toe. Als het alternatief: 'alle organisaties zijn hiërarchisch georganiseerd', als dat voor alle organisaties werkt, dan zal het tweede alternatief wat ontstaat met holacracy vast ook wel voor alle organisaties werken. Dus ik heb nog niet echt een signaal dat het voor bepaalde type organisaties niet werkt, want wat je eigenlijk doet is het werk structureren en expliciet maken, daar heeft elke organisatie baat bij. Moet je nou een bepaalde mate van slimheid hebben om Tactical en Governance Meetings te kunnen doen? Weet ik niet, sommige mensen vinden van wel. Maar, aan de andere kant is een spanning ineens niet meer moeilijk. Als je vroeger in een managementteam wou meespelen, moest je hele PowerPoint en structuren politiek aankunnen. Dus mensen met gewoon een hoop boerenverstand, daar wordt het makkelijker voor. Je legt structuur op met een procesje en een hoop stappen, wat in het begin moeilijker voelt, maar ik denk juist dat dat dingen opbrengen makkelijker maakt voor iedereen.

2. *Is holacratie makkelijker te implementeren bij kleine organisaties?*

Het is zeker makkelijker. Ik denk dat het primair komt omdat in grote organisaties mensen veel langer zijn opgevoed als manager. Als je 5000 mensen in je organisatie hebt, dan heb je ongeveer acht tot tien lagen tussen de raad van bestuur en de medewerkers. Dan maken mensen dus twintig tot dertig jaar carrière in manager zijn en als je dat in een keer gaat opheffen, dat gaat een stuk moeilijker dan als je klein bent. Wat ik iemand een keer heb horen zeggen, van past het nou in elk type organisaties, die zei: "Alle organisaties die onzekerheid en dynamiek opzoeken, daar werkt het voor. Organisaties die onzekerheid en dynamiek buiten de deur proberen te houden, daar gaat het niet voor werken. Want die organisaties hebben ook geen bestaansrecht." De toekomst gaat ernaartoe dat alles wat niet onzeker en niet dynamisch is, dat wordt gewoon geautomatiseerd, dat gaan robots doen. Bijvoorbeeld alle transportorganisaties, iedereen die nu vrachtwagenchauffeur is, daar zullen er nog maar heel weinig van een baan hebben over tien jaar, want je hebt gewoon geen chauffeur meer nodig, want een vrachtwagen rijdt vanzelf of je hebt drones die pakketjes vervoeren. Dat kan over een half jaar al stond van de week in de krant. Om daarmee zelf management te gaan doen, want dat is dit, zonder managers werken, ja dat gaat hem niet worden. Dat zijn zulke spanningen die over het voortbestaan van medewerkers gaan, daar gaat dit een beetje moeilijk mee worden.

3. *Hoe zorg je in een holacratische organisatiestructuur, waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen, dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt? (Soms heb je namelijk werk van anderen nodig om verder te kunnen met je eigen werk. Bovendien heb je nog steeds te maken met deadlines van een klant bijvoorbeeld).*

Dat zulk soort dingen, over je manier van werken, kan je gewoon vastleggen. Je kan gewoon een policy maken van 'in deze organisatie wordt tussen negen en vijf gewerkt en alleen van twaalf tot half één is er lunchtijd'. Dat mensen het op hun eigen tijd gaan doen, hoeft niet perse. Met policies kan je alles vastleggen en kan je precies kopiëren hoe op dit moment gewerkt wordt.

Ja je hebt het recht zelf te prioriteren, maar tegelijkertijd heb je veel meer openheid aan anderen te geven over wat jouw plan is en een Lead Link mag jou vragen bepaalde dingen te prioriteren. Dus nog steeds, als er vanuit de gene die de purpose van de cirkel bewaakt een rede is om een bepaalde prioriteit te geven, dan kan dat gewoon. Iemand vragen "ik wil dit volgende week" dat kan je natuurlijk gewoon vragen, maar je kan niet in het systeemje een deadline toevoegen, maar je kan wel zeggen: "van de projecten die je nu doet (een project is al het werk wat je op je bordje hebt), dit project wil ik dat je als eerste oppakt, wanneer denk je het af te hebben?" De Lead Link heeft het recht om prioriteiten te bepalen. Typisch kan je dat in een Tactical Meeting veel makkelijker oplossen door aan te geven wat je zelf nodig hebt en dan schikken mensen zich wel, maar als het er echt op aankomt dat je deadlines te halen hebt of iets, dan kan je dat soort dingen inderdaad gewoon vragen.

4. *Is een Strategy Meeting een vast onderdeel van holacratie of worden de strategieën bepaald door de Lead Link van elke cirkel?*

In de regels is vastgelegd dat de Lead Link het recht heeft het werk van de cirkel te prioriteren. Strategieën zijn daar een hulpmiddel voor, dus die mag de Lead Link zelf bepalen. De Strategy Meeting is een hulpmiddel daarvoor. Net als het toewijzen van rollen is het gewoon een accountability van de Lead Link, dus die mag het lekker zelf uitzoeken.

De strategie staat in GlassFrog. Voor iedereen in de cirkel is heel inzichtelijk wat de strategie van de cirkel is. In de Constitution staat gewoon dat je je werk hebt te prioriteren op basis van de strategie van de cirkel. Elke Lead Link mag voor zijn eigen cirkel een strategie bepalen. Tegelijk is de Lead Link een rol in de bovenliggende cirkel, waar de Lead Link de strategie van de cirkel gewoon te volgen heeft.

5. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heb je een idee hoe je de Tribe Space vorm kunt geven om tegemoet te komen aan deze behoefte, zonder dat de communicatie er minder efficiënt door wordt?*

Ik denk dat het vooral heel goed is om die dingen gescheiden te houden en ze vooral niet als een mengvorm te zien. De Tactical meetings en de Governance Meetings zijn puur bedoeld om afstemming te creëren en werk gedaan te krijgen. Als je die efficiënt doet, creëert dat juist ruimte om daaromheen alle persoonlijke connecties en dingen te creëren en daar kan je als organisatie je eigen invulling aangeven. Of inderdaad maandelijkse etentjes voldoende is, dat weet ik niet. Dat heb je zelf als organisatie te bedenken. Bij Springest gaat het veel vloeiender in elkaar over. Ze hebben een Tactical Meeting die is in een half uur. Die is heel high pace (hoog tempo). Er is totaal geen ruimte voor wat voor persoonlijke opmerking dan ook. Zelfs de check-in gaat heel snel. Maar daarna staat iedereen een kwartier lang bij de koffieautomaat te ouwehoeren en dat is Tribe Space. Meet Berlage is in die zin een gekke organisatie. Het is niet een kantoor ofzo waar iedereen gewoon zit te werken. Zij zijn echt een serviceorganisatie, dus zodra je die ruimte binnenstapt, ben je aan het werk, en als er geluncht wordt, ben je de lunch voor andere mensen aan het regelen. In een meer

traditionele organisatie heeft iedereen een half uur lunchpauze, dat is Tribe Space. Je doet meetings met elkaar en je gaat ook wel eens even een koffietje drinken met iemand aan de koffiebar, dat is ook Tribe Space. Dan scheidt het zich makkelijker. En juist doordat alles zich plaatsvindt in die ruimte waar je klanten ook zijn en die typische Tribe Space momenten opgevuld worden omdat dat tijd voor je klanten is, dat is wat het lastiger maakt om ook je eigen Tribe Space momenten te creëren en misschien zijn die eerder één-op-één dan met de hele groep. Ze kunnen misschien met elkaar lekker koffie gaan drinken en vragen hoe gaat het, waar ben je mee bezig, loopt het lekker? Misschien heb je wel een Tribe App te creëren dat je een app-groep hebt waar je allemaal je persoonlijke updates in zet die juist niet over werk gaan. Dan kan je op die manier makkelijker contact houden, omdat het in die ruimte niet lukt. Of plak het aan de meetings vast. We doen een uur Meeting en het is drie kwartier gewoon highspeed Tactical en daarna hebben we een kwartier om te ouwehoeren (valkuil: doorgaan over de Meeting), creëer er maar duidelijkheid over hoe je dat wilt doen.

6. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
 - a. *Hebben die ook al meteen de volledige autoriteit en verantwoordelijkheid over taken?*
 - b. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Net zoals je dat in een traditionele organisatie hebt dat als je ergens komt werken dat je managementdingen te leren hebt en taken te leren hebt en snapt hoe alles werkt, is dat in een holacratische organisatie net zo. Volgens mij is er sinds kort ook een rol voor bij Meet Berlage om die verantwoording te doen, want bij Stan ging dat een beetje rommelig. Dat gaat nu de volgende keer vast beter. Ik zou het leren kennen echt in het proces doen. De holacratie ninja rol die vraagt nu om met nieuwe medewerkers eerst drie keer samen een voorstel voor te bereiden voordat je die zelfstandig indient en Stan heeft nu een assistent inkoperrol en geen volwaardige inkoperrol. Dat zou in elke andere organisatie ook zo gebeurd zijn.

7. *Hoe zou je de dominante communicatiestijl van de organisatie omschrijven?*

Je creëert een cultuur van openheid, transparantie en heldere communicatie. Wat ook uit de survey naar voren kwam, was dat het opeens veel duidelijker is waar je persoonlijke kwaliteiten tot hun recht komen. Dat zijn denk ik een paar van de algemene dingen die je bij elke holacratische organisatie zal terugzien. Mensen met veel meer persoonlijke energie, met veel meer van hun persoonlijke capaciteiten, veel openere, makkelijkere communicatie onderling, een positief werkklimaat, dat soort dingen zal je in alle holacratische organisaties tegenkomen. Tegelijkertijd kan je weer per organisatie een andere cultuur hebben. Ik denk dat als je Zappos vergelijkt met Meet Berlage en met een ander organisatie die holacratie doet, je best andere culturen ziet, omdat ze dat zijn gaan specificeren. Je kan gewoon policies creëren en expliciet maken wat voor mensen je aanneemt en dat creëert je cultuur.

8. *Als je het kort zou moeten omschrijven: Hoe heeft een holacratische organisatievorm invloed op de interne communicatie?*
 - a. *Wat zijn de voordelen van holacratie voor de interne communicatie?*

- ◇ Je weet heel makkelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, dat kan je gewoon opzoeken, dat staat zwart op wit.
- ◇ Je weet hoe elke activiteit is gekoppeld aan het grotere doel van de organisatie. Dus het is niet iets impliciets wie waarom nou welk klusje doet.
- ◇ De derde is: er zitten ook die metrics aan vast, dus van elke rol kan je gewoon transparant maken wat voor vooruitgang wordt geboekt. Dus je creëert heel veel transparantie over vooruitgang, over wat er verandert.
- ◇ En het vierde is voor mij dat je heel makkelijk dingen aan mensen kan vragen. Dat is wat ik in traditionele organisaties meemaak. Iedereen heeft bepaalde dingen op z'n lever die ze gedaan willen krijgen en ja dat is heel moeilijk om aan anderen te vragen, omdat er een politiek spel bij komt en dat

creëert niet veel openheid. Dan houdt iedereen zijn taken voor zichzelf en dan krijg je een heel politiek spel en dat verdwijnt hier gewoon, want als je hier iemands rol met accountabilities hebt, dan mag je gewoon vragen wat je van hem nodig hebt en de secretary is erop getraind om dat soort dingen op een manier op te schrijven dat ze expliciet zijn, met uitkomsten en concrete acties. Dus het is niet meer dat je een half gesprek hebt en dat daarna de Meeting eindigt. Nee elk gesprek wordt expliciet beëindigd met een aantal acties of een project dat je opschrijft, dus daarmee creëer je ook heel veel openheid, want je weet gewoon wat je afspreekt.

9. *Wat zijn de redenen om voor GlassFrog of voor Asana te kiezen?*

Ik zou persoonlijk altijd voor GlassFrog kiezen, omdat het systeemje echt gewoon exact ingericht is op holacracy en een stuk makkelijker in gebruik. Volgens mij heeft Springest voor drie redenen voor Asana gekozen. De eerste is: GlassFrog bestond nog niet toen zij van start gingen, dus dat is makkelijk. Het tweede is: kosten. Volgens mij zat Springest in ieder geval krap bij kas en ze zijn nog steeds best wel zuinig en holacracy was gewoon niet altijd een goedkope tool, dus dat was ook een reden. Ik weet niet wat Asana kost, maar GlassFrog kan je een paarhonderd dollar per maand kosten. Ik weet niet of dit een echt argument voor ze is, maar dat zou een argument kunnen zijn. Het derde is: GlassFrog koppelt heel goed de resultaten van de cirkel en dat communiceert het en maakt het proces van de cirkel makkelijk. Als je het Asana-gebruik van Springest ziet in die Meeting, dat is heel technisch. Je moet alle commando's en tekens exact kennen om Asana te kunnen bedienen. Maar wat je wel creëert is dat elke afspraak die gemaakt wordt in een Meeting direct in iedereen zijn persoonlijke Asana-lijst staat en dat creëert GlassFrog niet. Asana is ook een persoonlijke tool.

10. *(Hoe) is GlassFrog gekoppeld aan de GTD-methode?*

a. *Worden next actions direct geïmplementeerd in bijvoorbeeld Todoist?*

Ze hebben een API (Een application programming interface is een verzameling definities op basis waarvan een computerprogramma kan communiceren met een ander programma of onderdeel) dus dat kan volgens mij wel. Volgens mij zijn ze daar pas net mee aan het experimenteren. Maar GlassFrog heeft ook een beetje een principiële keuze in het begin gemaakt van 'hoe je je rol organiseert is helemaal aan jezelf'. Volgens GlassFrog hoef je niet voor te schrijven hoe je deze acties in je systeemje opneemt, dat is gewoon aan jouzelf, dus succes ermee. We schrijven je alleen een e-mail waar het in staat en dan mag je het zelf toevoegen. Dus dat vind ik op zich vanuit de filosofie een best wel logisch argument. Springest legt dat wel op, die zegt gewoon iedereen gebruikt bij ons Asana. GTD gaat nog wel een stapje verder dan Holacratie op het persoonlijke vlak in die zin. Het is heel makkelijk om een GTD-systeem te koppelen aan de cirkelresultaten, want in een cirkel bespreek je ook next actions en outcomes en dat is één-op-één gelijk aan GTD, maar GTD vraagt echt dat je je inboxen regelt, dat je je weekly reviews doet en dat gaat nog een stapje verder en dat specificeert holacracy gewoon niet. Die zegt: "We weten dat het een bewezen methodologie is en we weten dat het goed werkt en we kunnen je het best wel aanraden, maar het is niet een voorwaarde ervoor." Je kunt best op andere manieren creëren dat je je werk goed doet. De optie zal vast wel komen, maar ik denk niet dat het voorgeschreven gaat worden.

11. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er naast GlassFrog het beste worden ingezet bij Meet Berlage binnen het nieuwe holacratistische kader?*

Typisch ga je het als organisatie ontdekken wat voor dingen je allemaal gaat inzetten. Dat is heel organisatie-specifiek. Sommige organisaties richten zich veel meer op Tribe Space. Springest heeft bijvoorbeeld Slack volgens mij als communicatietool. Ik gebruik het zelf niet echt. Ik vind het grappig om te zien dat het zo doorzet of dat het zo succesvol is, want alle andere tools die zoals Slack zijn dat is meer het efficiënt maken van spammen en dat is nou juist iets wat je niet efficiënt wil maken. Eén van de grote voordelen van e-mailen is dat het redelijk moeilijk is om naar veel mensen een e-mail te sturen dus er zit een hogere koste aan als je dat zelf wil doen. Ja spammen wordt opeens makkelijk

gemaakt, daar zie ik niet het businessnut van in, maar Slack lijkt er wel goed mee om te gaan, dus misschien hebben ze het wel voor elkaar. Je kan volgens mij al een aantal dingen met Slack integreren volgens mij. Op een gegeven moment ga je ook zien dat allerlei andere systemen ontwikkeld worden. Zappos heeft bijvoorbeeld een systeem ontwikkeld dat gaat over hoeveel tijd mensen nou aan rollen besteden. Want als je niet meer bij één team hoort, dat je niet één manager hebt die bepaalt waar jij je tijd aan besteedt, maar dat je over meerdere cirkels werk kan doen, hoe weet de organisatie als geheel dan nog dat jij een fulltime baan hebt? Die hebben een puntensysteem ontwikkeld die aan rollen worden toegewezen. Volgens mij moet je zorgen dat je minimaal honderd punten hebt ten alle tijden. Als je spanningen hebt over dat soort dingen, ga je daar zelf wel systemen of oplossingen voor verzinnen.

12. (Hoe) heeft een holacratische organisatievorm invloed op de externe communicatie?

Ja ik denk dat een holacratische organisatievorm zeker invloed heeft op de externe communicatie. Je weet makkelijker wie waarvoor is. Je maakt veel explicieter wie met de klant contact heeft, dus je kan er makkelijker voor zorgen dat de klant één contactpersoon heeft. Dat vinden klanten typisch prettig. En er is intern veel meer duidelijkheid. Dus als je niet zelf het antwoord aan de klant kan geven, dan kan je er wel heel makkelijk achter komen wie dat wel kan geven. Holacraten kunnen veel sneller naar hun klanten antwoord geven en die zijn veel minder met interne politiek bezig, dus die kunnen veel makkelijker gewoon luisteren naar wat de klant nodig heeft. Dat is waar het uiteindelijk om gaat. Het is leuk om als organisatie een purpose te hebben, maar het gaat er uiteindelijk om dat de purpose wat doet bij je klanten.

13. Wat is volgens jou het doel van de interne communicatie binnen een holacratische organisatie?

14. Is het doel van communicatie binnen holacratische organisaties anders dan binnen traditionele organisaties?

Op zich is er niet extreem veel verschil tussen. In traditionele organisaties ben je ook bezig je manager de hele tijd op de hoogte te houden. Maar misschien in plaats van dat alle communicatie van jou naar je manager gaat, doe je dat veel meer met de relevante mensen binnen je cirkel of naar de cirkel als geheel. Je verandert vooral de richting van communicatie en de relevantie van communicatie.

15. Wat kan Meet Berlage leren van de interne en externe communicatie van Springest of van andere organisaties die al langer met holacratie werken?

Het eerste is de efficiëntie en het gemak waarmee de processen gaan. Het is gewoon leuk om te zien bij zo'n organisatie als Springest hoe makkelijk het gaat als je op een gegeven moment honderd bezwaren getest hebt. Het tweede is die scheiding tussen de Cirkel Space en de Tribe Space. Als je dat goed expliciet krijgt dan ga je de kracht van beide zien in plaats van dat je een beetje de Tribe Space mist. Het derde: we hebben nu bij Meet Berlage vooral het basis Tactical en Governance ritme opgebouwd. Dat is de kern van het samenwerken, maar bij Zappos zie je nu allerlei andere initiatieven ontstaan. Zij zijn ook veel meer hun purpose en hun manier van samenwerken gaan uitwerken. Holacracy is uiteindelijk maar een tooltje. Het is interessant om na te denken over het waarom. Waarom wil je nou holacratie gebruiken? Omdat je op een andere manier, een veel meer menselijke manier wil organiseren? Dat hele denken dat begint nu bij Zappos los te komen.

16. Heb je ideeën over hoe communicatie binnen Meet Berlage als holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer Meet Berlage samenwerkt met tijdelijke partners, -netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)

Ja ik denk niet dat dat heel moeilijk hoeft te zijn. Met externen maak je altijd heldere afspraken, dus daar is het misschien al natuurlijker voor. Het tweede is dat als je veel met externe partners werkt,

dus als het niet één keertje is, dan wordt je er op een gegeven moment gewoon goed in om in een uur een introductie te geven van wat je van iemand verwacht als je partner van een organisatie bent. Ik heb wel eens voor olie- en gasbedrijven gewerkt en dan krijg je ook de eerste drie uur dat je daar binnen bent veiligheidstraining, want die hebben gewoon regels waar je je aan te houden hebt. Op die manier kun je ook gewoon in drie uur een introductie over holacratie geven. Van 'nou als je hier in deze organisatie werkt, zelfs als externe, dan krijg je een rol en dit is wat we van jou verwachten als je een rol vervult en dit is wat je van ons kan verwachten'. Holacracy geeft de mogelijkheid om rollen een soort 'lichte rollen' te maken, 'niet-core rollen' noemen ze dat volgens mij en die rollen hebben niet de verplichting om aan Tactical en Governance Meetings deel te nemen. Ik denk dat voor een hoop mensen, die dus maar een klein deel van hun tijd aan een cirkel besteden, dat prima is. Die hebben dat helemaal niet nodig. Die horen één-op-één wel welke tactische spanningen er zijn en die ontvangen per e-mail wel als hun rol een keertje verandert. Dus pas als je over langere tijd intensief samenwerkt dan kan ik me voorstellen dat je ze daarvoor uitnodigt, maar doe dat als het nuttig is en dan is het denk ik ook nuttig om ze te trainen, maar pas dan. Over het algemeen zou ik niet het werk buiten de organisatie gaan structureren. Ik zou het heel expliciet houden bij het werk dat de organisatie doet. Externen of een netwerk bevinden zich buiten je organisatie, dus dat organiseer je niet. Je kan natuurlijk een manier van werken aanraden, maar het is niet je organisatie.

(En hoe zit dat dan met stagiaires? Is het niet lastig om die mee te nemen in het proces?) Ik denk dat als je drie of vier uur een goeie introductie doet en één of twee keer een voorstel samen ontwikkelt.. En als mensen een korte tijd blijven, dan hoeven ze ook geen Governance proposal te ontwikkelen en dat soort dingen. Dan kan je een soort buddysysteem creëren. Je creëert de buddyrol en diegene zorgt ervoor dat de spanningen van de mensen die er een korte tijd zijn, worden meegenomen in Tactical en Governance Meetings. Daardoor kunnen die mensen effectief aan het werk en heb je er weinig inwerktijd aan. En als er spanningen ontstaan, ga het maar oplossen, kijk maar wat er boven komt. (Is dit dan misschien een soort van Rep Link die de mensen vertegenwoordigt in een Meeting?) Ja dat kan ook nog. Als meerdere mensen een rol vervullen, dan kan je dat prima zo doen.

17. Als jij het kort zou moeten samenvatten: wat houden de verschillende Spaces binnen holacratie in?

18. Wat is het doel van de verschillende Spaces?

Je hebt op individueel niveau de Role Space en de personal Space en op groepsniveau heb je de Organisatie Space en de Tribe Space. De Organisatie Space is hoe je als cirkels bij elkaar komt. Role Space is de uitvoering van het werk individueel. Het doel van de Tribe is met zijn allen samen zijn en het doel van de personal Space is jezelf ontwikkelen en het naar je zin hebben. Zo zou ik hem in één zin samenvatten.

19. Wat zijn de nadelen/knelpunten van holacratie voor de interne communicatie?

Uhm ik zie de knelpunten vooral in het transitieproces. Dus als je nu kijkt naar de afgelopen drie maanden, Meet Berlage is vrij klein, maar als je met een organisatie van honderden mensen werkt... Het wennen aan dat je gewoon kan vragen waar je behoefte aan hebt, de manier waarop je dat doet, de manier waarop je echt expliciet afspraken maakt. Voordat je het onder de knie hebt en voordat je dat op grote schaal kan doen, ja dat is waar een knelpunt zit. Als je eenmaal eraan gewend bent, hoe holacratisch werken is, dan wil je typisch niet anders. Als je het nog nooit gezien hebt, dan denk je wat is nou het probleem. Ik werk altijd al zo in de organisatie. Maar juist in het transitiestuk ertussen daar is het moeilijk. Dat is het moeilijke om doorheen te komen.

20. Wat zijn de nadelen/knelpunten van holacratie voor de externe communicatie?

Alles is te vertalen naar spanningen en al die spanningen kan je oplossen. Het is een beetje de vraag of het extern is, maar je shareholders, dus je aandeelhouders en de board van een organisatie, die heb je mee te krijgen. Dat zijn toch belangen- letterlijk aandeelhouders in een organisatie en die

hebben dus een aandeel in deze manier van organiseren. In het boek van Frederic Laloux over Teal Org's beschrijft Laloux een aantal keer dat als het misgaat, als een organisatie niet stand houdt, dan is het omdat de aandeelhouder veel te zeggen heeft. Dus als die zich onzeker voelt over de toekomst van de organisatie dan kan die wel eens de stekker eruit trekken. Zeggen 'nu wil ik managers die ik kan aanspreken. Ja want dat oude vertrouwde is wat ik weer terug wil hebben'.

21. Heb je nog tips of aanbevelingen voor efficiënte (interne en externe) communicatie binnen holacratische organisaties in het algemeen of voor Meet Berlage?

Ja het is denk ik wat ik de laatste Meeting maandag zei, dus kan je gewoon doorgaan met spanningen oplossen en die ook hebben op de manier waarop je dit spelletje doet. Wat ik me kan voorstellen is, volgens mij gaan ze dat ook doen, dat ze de Meeting 's avonds weer gaan doen zodat ze het in alle rust kunnen doen en dat ze niet de hele tijd gestoord worden. Dat gaat de communicatie wel een hoop versimpelen, want dan heb je gewoon de aandacht om dit te doen. Op een gegeven moment ga je ook zien dat de Governance Meetings wat minder frequent nodig zijn, omdat alle rollen al zo'n beetje bestaan en dat er ook minder verandering is. HolacracyOne, de organisatie zelf, die past holacracy ook toe en die merken nu vijf jaar later dat ze juist minder Tactical doen, omdat ze daar juist heel goed in geworden zijn om die onderlinge afstemming te doen. Verder moet iedereen er gewoon nog veel meer op kunnen vertrouwen dat als je iemand iets vraagt, het ook gewoon gebeurt. Dus zorg nou dat je je eigen werk goed onder controle krijgt. Daarnaast is er die splitsing tussen de Tribe Space en de Personal Space, want die is ook vrij groot natuurlijk. Medewerkers bij Meet Berlage hebben allemaal ook nog een eigen organisatie of een eigen ding. Als je dat onderscheid scherper krijgt, dat gaat het ook alleen maar makkelijker maken om samen te werken. En ook moeten denk ik vooral de Tribe en de Organisatie, die traditioneel verweven zijn, meer expliciet gemaakt worden, wat hoort nou waar en wat doe je wanneer?

Erik Reijnders

11 november 2015, De bilt

Met Erik Reijnders, auteur op het gebied van interne communicatie, sprak ik over communicatie binnen holacratische organisaties en moeilijkheden die een overgang naar een holacratisch besturingssysteem met zich mee kan brengen.

‘Holacratie is ook wel heel nieuw voor mij. In mijn werk kom ik het nauwelijks tegen. Het intrigeert me wel. Dat is ook de reden dat ik op je uitnodiging ingegaan ben. Volgens mij gaan we wat van elkaar leren.

Wat wel interessant voor jou is, is om je ook eens te verdiepen in de theorie van Thijs Homan (hoog leraar aan de open universiteit). Hij gaat uit van de complexiteit in organisaties en heeft heel veel aandacht voor de informele gesprekken en de informele betekenisgeving. Dat sluit aan bij mijn visie op communicatie, ingegeven vanuit het sociaal constructivisme dat eigenlijk zegt dat mensen in interactie met elkaar, vooral informeel gesprekken voeren en naar de werkelijkheid kijken.’

1. *Denkt u dat holacratie geschikt is voor elk type organisatie?*

Het lukt kennelijk makkelijker om te gaan werken zonder managers wanneer je een nieuwe organisatie begint, want er is dan nog geen historie. Je hoeft mensen dan niet van een oude situatie naar een nieuwe situatie te brengen, want er is dan geen oude situatie. De sleutel tot succes is denk ik ook dat het kleinschalig blijft. Als laatste denk ik dat het makkelijker is voor jonge mensen omdat die nog niet in heel veel andere organisaties hebben gewerkt waar op een traditionele manier gewerkt wordt.

In de organisaties waar ik kom is men eigenlijk nog lang niet zo ver. Die zijn heel traditioneel ingericht. Wil je dit doen met je huidige personeelsbestand, dan is de transitie van nu naar dan een enorme spanning om maar even in holacratische termen te spreken. Want het is de vraag of er bij de medewerkers in zo’n situatie sprake is van een veranderbereidheid en een verandervermogen. Ze moeten het willen en ze moeten het kunnen. Ik twijfel er in heel veel organisaties aan of dat er in voldoende mate is. Mensen moeten namelijk hun bestaande patronen van werken loslaten. Wat vooral speelt is dat mensen in dit model heel erg gestimuleerd worden om eigen verantwoordelijkheid te nemen en heel veel mensen vinden het nemen van eigen verantwoordelijkheid heel eng, want je kunt erop aangesproken worden als je het niet goed doet en dat heeft dan misschien wel consequenties uiteindelijk in termen van baanverlies bijvoorbeeld. De veranderbereidheid is er dan niet. Dan is er nog het verandervermogen. Het is de vraag: kunnen mensen die stap wel maken? en kunnen mensen die verantwoordelijkheid wel aan? Voor heel veel mensen twijfel ik er ook wel aan of dat zo is. Een derde factor die meespeelt is volgens mij ook de aard van het werk. Het is voor mij de vraag of holacratie in alle soorten organisaties haalbaar is.

2. *Is het doel van communicatie binnen holacratische organisaties denk je anders dan binnen traditionele organisaties?*

Nee dat denk ik niet. Een doelstelling beschrijft het ‘wat’ en dat is in een holacratische organisatie denk ik niet anders dan in een traditionele organisatie, maar hoe je die doelstelling realiseert dat verschilt natuurlijk wel.

3. *Denk je dat een holacratische organisatievorm ook invloed heeft op de externe communicatie?*

Externe communicatie heeft natuurlijk wel een verbinding met interne communicatie, maar ik zie niet één twee drie een groot verschil. Ik denk dat het wel meevalt.

4. *Voor mensen die tijdelijk zijn verbonden aan de organisatie is het een grote stap om zich de manier van werken in een holacratische organisatie eigen te maken door alle regels en procedures en het eigen vocabulaire. Heeft u ideeën over hoe bij deze complexe, nieuwe manier van organiseren het beste en het efficiënts kan worden samengewerkt met tijdelijke partners, - netwerken of stagiaires?*

Hoe weten die mensen dan allemaal wat ze moeten doen? Is er een handboek voor holacratie?

5. *Binnen de holacratie worden het werk en persoonlijke aspecten expliciet van elkaar gescheiden. Bij de organisatie waar ik onderzoek doe kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heeft u een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*

Dat persoonlijke loopt door het inhoudelijke heen. Het is dus heel erg gekunsteld naar mijn idee om het heel erg over de inhoudelijke kant te hebben en om heel zakelijk op elkaar te reageren of juist niet te reageren en het persoonlijke eruit te laten, omdat de regels dat voorschrijven. Dan mag ik dus kennelijk op een ander moment persoonlijk gaan doen terwijl iets inhoudelijk al is afgetikt omdat we door, door, door moeten met elkaar. Het voelt heel onnatuurlijk en ongemakkelijk om dat persoonlijke weg te laten.

Er is een hele strakke structuur binnen holacratie, maar die strakke structuur is dus ook belemmerend. Ook de eigenaar voelt zich kennelijk belemmerd. Mensen kunnen binnen die structuur hun persoonlijke ei niet kwijt. Dit zorgt ervoor dat mensen de structuur en regels gaan omzeilen door de meeting wel volgens de procedure te doen, maar er daarna nog een uurtje aan vast te plakken om door te praten of die gesprekje op een andere manier te voeren buiten de vergadering om. Ze gaan elkaar dan bijvoorbeeld opzoeken en dan wel naar elkaar uit spreken wat ze ergens van vinden, waardoor het geheel weer niet efficiënt is. Je doet op deze manier dus eigenlijk het hele effect van die efficiency teniet.

Omdat de structuren die je aanreikt, ook in de holacratie, belemmerende structuren zijn, duiden mensen wat er aan de hand is en wat het voor hen betekent in het gecommuniceer onderling en dat is vooral informeel. Dit sluit aan bij de manier waarop ik naar communicatie kijk.

Mijn stelling is dat het misschien wel sneller en vlotter gaat door die efficiënte vergadering, maar de echte gesprekken, de meest waardevolle gesprekken vinden plaats bij die koffieautomaat denk ik, want daar vertellen mensen echt wat ze ergens van vinden.

De vraag als je het zo efficiënt aanpakt is: wat laat je weg? Laat je alleen de emotie weg of blijven ook andere zaken onbesproken?

Er zit ook iets tegenstrijdigs is: aan de ene kant willen we het allemaal heel strak, zakelijk en snel. Aan de andere kant is er dus autonomie en vrijheid. Die vrijheid mag niet strijdig zijn met het snelle, zakelijke, efficiënte, strakke. Dus daar zit voor mij een soort paradox in.

Wanneer je iets deelt en niemand mag daar op reageren dan is het ook de vraag of ik mezelf gehoord zou voelen.

Volgens mij trek je dus op een hele gekunstelde manier het persoonlijke stuk en de emotie die je erbij voelt en het zakelijke stuk uit elkaar en volgens mij kun je haast niet alleen maar over het zakelijke praten (in ieder geval binnen onze cultuur) en dat persoonlijke helemaal weglaten. Er is een verschil tussen emotie die de overhand heeft en benoemen wat je ervan vindt en hoe je iets voelt. Daar zit nog wel iets tussen.

De vraag is of ze bereid zijn en in staat zijn om het bestaande keurslijf wat ze kennelijk hebben een beetje op te rekken. Om toe te staan dat iets persoonlijks er wel binnen past, omdat mensen binnen de organisatie bijvoorbeeld vinden dat dat nodig is.

Als we die structuur knellend vinden, hebben we dan de vrijheid om te zeggen: 'dan doen we het een beetje anders?' Als we allemaal vinden dat het te zakelijk en te strak is, kunnen we dan iets persoonlijks proberen in te passen of een rondje inbouwen waarin je aangeeft wat je bezig houdt zowel persoonlijk als zakelijk. Zo'n rondje kun je op dagelijkse basis invoegen, maar het hoeft niet heel lang te duren.

Het is te vergelijken met wat ze in Lean organisaties doen. Daar heeft men een dagstart. Het is een soort staande receptie. Dat zie je in heel veel organisaties terug. Bij Lean organisaties komen vooral de zakelijke dingen terug in termen van 'waar staan we nu?' en 'wat hebben we te doen?' Dat sluit ook wel aan bij het scrummen. Daar kan dus ook aan toe worden gevoegd wat je persoonlijk bezig houdt.

Dat is volgens mij de manier waarop het heel goed werkt. Waar het om gaat is dat je een moment creëert - en het liefst is dat een moment per dag - waarop je even tijdens een staande receptie dit soort dingen met elkaar deelt. Volgens mij is dat heel waardevol. Dat hoeft helemaal niet lang te duren. Dat moet ook heel efficiënt, want dan kan iedereen aan het werk. Het is eigenlijk in iedere werkcontext te doen. Wel zijn dat ultra korte, hele efficiënte meetings en daar komt niet echt een goed gesprek op gang. Wat ik daarom wil benadrukken is dat er ook ergens in die holacratische organisatie naar mijn gevoel ruimte moet zijn voor het goede gesprek - met de benen op tafel - dat niet efficiënt is en waar je de tijd krijgt om te vertellen wat je ergens van vindt of wat je bezighoudt, los van de druk van 'het moet allemaal snel strak en efficiënt'. Ik denk dat mensen anders ontevreden raken, dus je moet ook die human touch ergens in krijgen. Het kan bijvoorbeeld tijdens een vrijdagmiddagborrel of tijdens een soort weekreview. Het betekent in ieder geval dat je er oog voor moet hebben en een vast moment moet inplannen, anders gebeurt het niet.

Esther Teunissen

13 november 2015

Telefonisch interview

Om een beter beeld te krijgen van holacratische organisaties en de communicatie hierbinnen sprak ik met Esther Teunissen van Energized, expert op het gebied van holacratie en communicatie.

1. *Hoe zorg je in een holacratische organisatiestructuur waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt?*
(Soms heb je namelijk werk van anderen nodig om verder te kunnen met je eigen werk. Je hebt nog steeds te maken met deadlines van een klant bijvoorbeeld).

Impliciet bestaat het idee dat dit alleen kan als er één iemand is die zegt wanneer iets af moet zijn of zegt wat er moet gebeuren en op welk tijdstip. Maar het blijkt dat mensen als er heldere verantwoordelijkheden zijn ontzettend goed zelf in staat zijn een inschatting te maken van op welk moment je welke projecten en acties kan doen. Mensen denken vaak dat holacracy lang leven de lol is, dat iedereen maar wat doet en dat iedereen op zijn eigen eilandje zit en zijn eigen prioriteit bepaalt. Dat is natuurlijk niet het geval. Je vervult een rol in een bepaalde cirkel of in meerdere cirkels en de rol heeft vanaf het begin een aantal verantwoordelijkheden. Voor de flow van processen is het nodig dat het heel helder is waar het werk van de ene rol eindigt, en het werk van een andere rol begint. Ook heeft de rol een purpose ten opzichte van de purpose van de cirkel. Iedere week is er werkoverleg en dan hoor je van alle rollen aan welke projecten er wordt werkt. Een project is alles wat meer dan één actie vraagt. De projecten zijn zichtbaar voor iedereen en iedere week geef je een update van je projecten. Je bepaalt zelf vanuit je rol welke acties jij denkt dat je op dat moment moet doen om je doelen te behalen. Je hebt je daarbij wel te houden aan de strategieën van de cirkel en er zijn hele heldere randvoorwaarden.

De Lead Link kan niet bevelen dat iemand nu iets moet doen, maar de Lead Link kan wel (mits dat vanuit het perspectief van de purpose van de cirkel gebeurt) relatieve prioriteiten bepalen waaraan de rol(len) in de cirkel zich moeten houden (bijvoorbeeld: 'project A is relatief belangrijker dan project B'). Verder kan de Lead Link, net als alle andere rollen, een rol verzoeken (!) om een project of actie op te pakken, gebaseerd op de verantwoordelijkheden van die rol.

2. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Zoals nu 1x in de zoveel weken bij elkaar komen om samen te eten in de Tribe Space lijkt niet de juiste oplossing of in ieder geval niet voldoende te zijn. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*

Je is goed je te realiseren dat holacracy daar niet voor is. Holacracy is een structuur, een besturingssysteem en daarin zit niet je cultuur verweven. Het kan wel invloed hebben op je cultuur en je cultuur - hoe je met elkaar omgaat - kan wel invloed hebben op hoe je het spel holacracy speelt. Ik herken het ook wel bij andere organisaties. Er is heel veel focus op die structuur en als de cultuur een beetje in het gedrang komt, kan daar een spanning over ontstaan. Het kan kil aanvoelen. Holacracy biedt een manier om die spanning te verwerken. Je kunt in het roloverleg een voorstel doen en bijvoorbeeld een rol creëren.

Het systeem en de Tribe staan los van elkaar. Ze hebben allebei afzonderlijk aandacht nodig. Als daar een spanning bij is, kun je dat wel allemaal verwerken en je kunt er alles mee doen wat je wilt als organisatie, maar het is niet iets wat al vastligt binnen holacracy.

Er zijn een heleboel manieren om te zorgen voor persoonlijkheid, bijvoorbeeld door de stijl van faciliteren, maar het is niet dat dat standaard meegeleverd wordt. Het is een spanning waar je een oplossing voor moet verzinnen. Breng het naar het roloverleg en doe er een voorstel voor. Maak bijvoorbeeld een policy over hoe je het spel met elkaar speelt. Zaken zoals een vrijdagmiddagborrel worden niet vervangen door holacracy.

Het is ook mogelijk om iets persoonlijks binnen een meeting toe te voegen, dat zou je door middel van een policy kunnen doen. Je kunt in het roloverleg een policy voorstellen die iets toevoegt aan een werkoverleg. Echter, als je in de eerste fase zit van holacracy zou dat niet perse mijn voorkeur hebben, omdat het ook op een heleboel andere manieren kan.

Bij Energized zijn we er ons steeds heel erg van bewust in welke Space we zitten en dat helpt ook heel erg op het moment dat je in de Tribe Space zit. Dan kun je al dat politieke gedoe en de rollen helemaal loslaten. De Tribe Space staat los van de rode draad van holacracy. De structuur van de Organizational Space is super helder maar aan de Tribe Space kun je je eigen draai geven.

3. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, - netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)*
- a. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
 - b. *Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken?*
 - c. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Er zijn verschillende manieren om daarmee om te gaan. Wat je veel ziet gebeuren is dat stagiairs gewoon een rol toegewezen krijgen dus dat ze gewoon net zo meedraaien als andere medewerkers in het proces. Sommige organisaties hebben de rol stagiair. Je ziet in organisaties die wat langer met holacracy werken steeds vaker gebeuren dat ze niet meer de rol stagiair hebben, maar dat een stagiair echt een eigen rol krijgt en dus ook volwaardige lid is van de organisatie. De stagiair kan dan vanuit die rol spanningen inbrengen en ook in roloverleg het beleid aanpassen. Dat vinden sommige organisaties een beetje spannend. Die vragen zich af of zo'n stagiair dat wel kan.

Je hebt in elke organisatie dat nieuwe werknemers de organisatie en de manier van werken moeten leren kennen. Iedere organisatie heeft weer zijn eigen manier van 'onboarden'. Als iemand niet snel genoeg mee kan komen, ontstaan er spanningen en wat je dan vaak ziet is dat er rollen worden gecreëerd, coaching rollen zoals een holacracy coach. Bij Springest hebben ze bijvoorbeeld de 'Holacracy Ninja'. En bij Springest hebben ze ook echt onboardingrollen die ervoor zorgen dat mensen de organisatie leren kennen en ze begeleiden in het proces naar holacracy toe. Daar hebben ze dus een hele heldere structuur voor. Traditioneel wordt dit gedaan door een HR-rol, maar dat kan ook een andere rol zijn. Holacracy schrijft dus niet voor op welke manier je dat moet doen, maar geeft alleen een systeem waarbinnen je spanning op dat gebied kan verwerken.

Mijn persoonlijke ervaring is dat stagiair(e)s het holacratische werken super snel oppakken, sneller dan nieuwe medewerkers. Ze zijn vaak wat jonger en het gaat vaak veel natuurlijker, omdat ze nog niet veel ervaringen hebben met andere structuren en geen oude gewoontes hebben die ze af moeten leren.

Bij Springest volgens mij en ook bij Voys in Groningen loop je eerst een aantal dagen mee voordat je er gaat werken. Dan krijg je al heel veel mee en je voelt dan ook aan of de manier van werken iets voor je is.

4. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er naast GlassFrog of Asana het beste worden ingezet bij Meet Berlage binnen het nieuwe holocratische kader? Wat gebruiken jullie zelf nog meer?*

Naast GlassFrog gebruiken we als individueel tool nog Asana of Trello. Asana gebruiken we alleen als planning tool op basis van Getting Things Done. Bij ons mag iedereen zelf bepalen wat voor planning tool je gebruikt. Sommige organisaties maken op een gegeven moment een keuze voor een bepaalde tool waar iedereen dan mee moet werken.

5. *Kun je me iets vertellen over hoe Slack voor jullie werkt? Ik sprak vorige week Koen Veltman en die zei dat tools die zoals Slack zijn, zorgen voor het efficiënt maken van spammen en dat dat nou juist iets is wat je niet efficiënt wilt maken. Daarbij zei hij wel dat hij ziet dat het voor sommige organisaties wel werkt.*

Ik werk al jaren met Slack en vanuit mijn communicatieachtergrond kan ik me dit soort vragen goed voorstellen, maar ik herken bij Slack helemaal niet dat er een spamrisico is. Sterker nog, je \ e-mailverkeer gaat drastisch omlaag, juist doordat je zo snel, makkelijk en open met elkaar communiceert. Slack is voor ons zeker wel een belangrijke communicatietool.

Wij hebben geen policies die ervoor zorgen dat er binnen Slack geen informatie overload is, omdat er bij ons helemaal geen spanningen zijn op dat gebied, maar dat zou wel kunnen. Bij bedrijven die heel online gefocust zijn, werkt het vaak zo intuïtief dat die traditionele communicatieproblemen of vraagstukken bijna niet aan de orde zijn. Dat klinkt misschien bijna een beetje te mooi om waar te zijn. Maar als het niet goed gaat, ontstaat er vanzelf een spanning en wordt daar een oplossing voor gezocht. Ik kan me wel voorstellen, zeker als organisaties groter worden, dat er spanningen ontstaan en dat er dan policies ontstaan, maar dat is spanning based en het verschilt voor elke organisatie. Je kunt zo'n spanning gewoon uitspreken.

Bij ons hoeft je bij Slack niet te reageren op berichten, dus als je echt iets van iemand verwacht dan is Slack misschien niet de beste tool, maar dat kan ook voor ieder bedrijf verschillen. Je kan als je echt een antwoord van iemand verwacht of als je een verzoek hebt bijvoorbeeld een e-mail sturen. Je kan ook als je iemand iets wilt vragen iemands naam in een groepsbericht taggen of binnen Slack een één-op-één bericht sturen.

6. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag. Hoe krijgt feedback vorm binnen holocratie?*

Dat staat niet vast in holacracy. Iedere organisatie doet het op zijn eigen manier. Holacracy biedt een systeem dat het feedbackgeven heel makkelijk maakt. De meest primaire manier is om vanuit spanningen feedback te geven. De belofte van holacracy is dat er voor iedere spanning een tool is die je een stap dichterbij verbetering brengt. Je ervaart bijvoorbeeld een spanning en daar spreek je een rol op aan. Holacracy gaat wel heel erg uit van je rollen en het daagt iedereen uit om vanuit zijn rollen te werken. Dat wil niet zeggen dat je iets niet kan verwerken als het niet bij je rollen past. Je kunt binnen holacracy ook individuele acties toewijzen. In het roloverleg zijn voorstellen wel alleen geldig als deze voorkomen uit een spanning die de rol van de indiener beperkt. Je kunt dus geen voorstellen doen vanuit persoonlijke titel. Feedback geven kan altijd en overal. Springest gebruikt bijvoorbeeld TINYpulse. Dat is een feedbacktool die veel gebruikt wordt binnen organisaties. Het werkoverleg is bedoeld om spanningen op tafel te brengen en een next action of een project te formuleren zodat je door kan. Als je feedback wilt geven of een spanning hebt en dat gewoon alleen even kwijt wilt, dan kan dat ook. Het kan zijn dat je dat gewoon even nodig hebt. Dat is immers de vraag in het werkoverleg: wat heb je nodig?

Telefoongesprek 2 (13 november 2015)

Mij als communicatieadviseur zijn ook nog een heleboel andere dingen opgevallen, zowel persoonlijk als vanuit het vak Communicatie.

Bij holacracy hoort een eigen taal en een eigen manier waarop je met elkaar spreekt. Je spreekt elkaar bijvoorbeeld niet aan als persoon, maar je spreekt elkaar aan als rol. Wat mijn persoonlijke ervaring is en wat ik ook van andere organisaties hoor, is dat het enorm bevrijdend is om elkaar aan te kunnen spreken op projecten, acties en resultaten zonder dat daar persoonlijk gedoe aan vastzit.

Heel veel organisatie willen heel graag dat er een cultuur is waarin je elkaar kunt aanspreken en zoeken naar een manier waarop feedback gegeven kan worden aan elkaar. Dat blijkt vaak juist in hele sterke culturen heel moeilijk, omdat ze het daar leuk met elkaar hebben en zich sterk verbonden voelen. Je weet bijvoorbeeld dat iemand het thuis moeilijk heeft of dat zijn of haar vader of moeder ziek is. Het kan dat iemand ondertussen al weken, maanden soms zelfs jarenlang slecht functioneert of dat er spanningen zijn die wel bij de koffieautomaat worden besproken, maar die niet uitgesproken worden en je durft elkaar niet echt aan te spreken, omdat die cultuur en het persoonlijke zo in de weg zit.

Ik ga niet zeggen dat holacracy dat helemaal wegneemt, maar wel voor een heel groot gedeelte, omdat de personen en de rollen zo gescheiden worden van elkaar. Wat je in ieder geval expliciet doet bij holacracy is dat je afspreekt dat het om de rollen, het werk en om de purpose gaat en dat je in die Space met elkaar aan het werk bent en dat je daarin elkaar kunt aanspreken zonder dat het persoonlijk een issue wordt.

Ik vind sfeer zelf altijd heel erg belangrijk. Ik zat altijd - en zit nog steeds - helemaal op mijn plek in de interne communicatie en in de cultuurhoek. Ik heb het wel altijd heel moeilijk gevonden om mensen aan te spreken die niet goed functioneerde, omdat ik zo begaan was met de persoon er achter. Voor mij is het enorm bevrijdend geweest dat ik die twee dingen gewoon los kan doen. Het kan daarbij heel prettig en bevrijdend werken om in het begin elkaar bijna overdreven aan te spreken in iemands rol. Als ik mijn collega Diederick in zijn rol als partnership benader zeg ik bijvoorbeeld niet eens 'hé Diederick', maar 'hé partnership'. Dat lijken subtiele communicatiemanieren, maar voor mij zijn ze heel essentieel, omdat het iets zegt over de afspraken die je hebt gemaakt over dat persoonlijke contacten en Tribe Space losstaan van werk en purpose.

Mailcontact (17 november 2015)

1. *Als je het kort zou moeten omschrijven: Hoe heeft een holacratische organisatievorm invloed op de interne communicatie?*

De meest concrete invloed is: als rode draad door Holacracy lopen de werk- en roloverleggen. Die horen bij Holacracy dus die vorm van overleggen hebben invloed op de interne communicatie.

Minder concreet maar wel voelbaar: minder spanningen die onder het tapijt worden geveegd (omdat iedereen de tools heeft en de autoriteit om die spanningen te verwerken) dus minder negatieve gossip bij de koffieautomaat.

Rechtstreekse en snelle interne communicatielijnen doordat alles in Holacracy heel expliciet wordt gemaakt. Verwachtingen, besluiten, next actions; alles is transparant en expliciet.

- a. Wat is volgens jou het doel van de interne communicatie binnen een holacratische organisatie? Is het doel van communicatie binnen holacratische organisaties anders dan binnen traditionele organisaties?

Dat verschilt per organisatie.

- b. Wat zijn de voordelen van holacratie voor de interne communicatie?

Zeer efficiënte, korte communicatielijnen en heldere verwachtingen.

- c. Wat zijn de nadelen/knelpunten van holacratie voor de interne communicatie?

Je moet opnieuw uitvinden hoe je omgaat met de 'oude manier' van intern communiceren. Dat kan oncomfortabel zijn voor mensen. Holacracy verandert ontzettend veel dingen in een organisatie die we traditioneel gewend zijn. Beoordelen en belonen, manier van feedback geven et cetera.

- 2. *Heeft (en zo ja hoe heeft) een holacratische organisatievorm ook invloed op de externe communicatie?*

Dat verschilt per organisatie, maar dat kan het zeker hebben.

- a. *Wat zijn de voordelen van holacratie voor de externe communicatie?*

Heldere verwachtingen en verantwoordelijkheden. Je weet wie wat oppakt, welke rol waar voor verantwoordelijk is. Er kan dus snel gehandeld worden.

- b. *Wat zijn de nadelen/knelpunten van holacratie voor de externe communicatie?*

Dat je tegen drempels aanloopt.

- 3. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag. Hoe krijgt feedback vorm binnen holacratie?*

Dat verschilt per organisatie. Dit staat niet vast binnen Holacracy, maar wordt wel beïnvloed door de keuze van het Holacracy systeem. Bijna alle organisaties die Holacracy implementeren komen er na een aantal maanden achter dat ze opnieuw moeten kijken naar manier van feedbackgeven en zoeken daar allemaal hun eigen manier voor.

- 4. *Wat kan Meet Berlage leren van de interne en externe communicatie van Energized of van andere organisaties die al langer met holacratie werken?*

Dat weet ik nu nog niet ;) Ik weet niet hoe jullie in- en extern communiceren. Voor interne communicatie is in ieder geval een tip: laat het los en ga werken met tools zoals Slack. Als het niet werkt, probeer je wat anders. Itereer naar de communicatievorm die bij je past in plaats van investeren in grootste dingen die worden bedacht vanuit theorie. Van predict and control naar aanpassen en verbeteren.

- 5. *Heb je nog tips of aanbevelingen voor efficiënte (interne en externe) communicatie binnen holacratische organisaties in het algemeen of voor Meet Berlage?*

Een goede tool om werk- en roloverleggen te gebruiken is belangrijk. Het gebruik van GlassFrog is daarom zeer aan te raden. Of zoek in ieder geval een andere goede tool die ondersteunend is bij minimaal de uitkomsten en het proces van werk- en roloverleggen.

Mailcontact 2 (18 november 2015)

Ik zat nog wat na te denken over je vragen. Ik realiseerde me dat ik al zo lang niet meer werk in 'traditionele' organisaties, dat ik het soms lastig vind om te vertellen wat het verschil is met 'traditioneel'. Jouw vragen lieten me een beetje terug gaan naar mijn eigen studietijd en de (interne) communicatietheorieën die ik daar heb geleerd. Veel daarvan pas ik nu niet meer toe, omdat de wereld van ondernemen en organiseren waar ik me hoofdzakelijk in begeef zo anders werkt. Onder andere met betrekking tot onderstaande vraag ging er weer het een en ander dagen.

1. *Wat is volgens jou het doel van de interne communicatie binnen een holacratische organisatie? Is het doel van communicatie binnen holacratische organisaties anders dan binnen traditionele organisaties?*

Traditioneel is de interne communicatie onder andere bedoeld om mensen te overtuigen, om 'de neuzen dezelfde kant op te krijgen' of om informatie van het management top down goed te verspreiden.

Toen ik als communicatiemedewerker bij de brandweer werkte bijvoorbeeld zat ik bij de managementoverleggen om hier een mooi verslag van te maken en die te verspreiden richting medewerkers. Het was belangrijk dat ik daarbij de politieke gevoeligheden die er speelde aanvoelde en de medewerkers enthousiasmeerde voor de plannen van de directie.

Toen ik als communicatieadviseur bij een grote makelaardij werkte was ik ook een schakel tussen de directie en de collega's en zorgde ik via de interne communicatielijnen voor genuanceerde, enthousiasmerende informatie. Bovendien maakte ik het intranet en filterde ik informatie. Ik had daarnaast een rol in de 'wandelingengedachte' en zorgde ervoor dat cultuuraspecten die top down werden gecommuniceerd uitgerold werden naar de rest van de organisatie.

Op managementsite lees ik onderstaande over interne communicatie:

“Als mensen overstuur raken op het werk en er slecht van slapen dan komt dat bijna altijd door gelazer met collega's of bazen.” Fricities tussen teams, geharrewar binnen teams, slechte communicatie in de lijn en slopende vetes tussen afdelingen drijven de transactiekosten in de onderlinge afhankelijkheidsketens omhoog.

Dit zijn aspecten van interne communicatie die in een organisatie met Holacracy niet bestaan of waarvan je ze (gedeeltelijk) ziet verdwijnen tijdens het proces van implementatie. Met Holacracy verschuift de focus van de poppetjes en het gedoe naar duidelijk omschreven rollen rond een gedeelde purpose. Iedereen heeft de tools om spanningen om te zetten naar een actie richting verbetering in plaats van dat ze onder het tapijt worden geveegd. Bovendien is er geen management dat top down of via een andere interne communicatiestrategie bepaalt hoe er intern gecommuniceerd wordt en wat de cultuur zou moeten zijn.

Joop Donkers

17 november 2015, Den Bosch

Met Joop Donkers, organisatie adviseur en coach, eigenaar van Strooks Communications en expert op het gebied van interne communicatie, sprak ik over communicatie binnen holacratische organisaties en moeilijkheden die een overgang naar een holacratisch besturingssysteem met zich mee kan brengen.

1. *Hoe zou je in een organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen ervoor kunnen zorgen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt? (Soms heb je namelijk werk van anderen nodig om verder te kunnen met je eigen werk. Ook heb je nog steeds te maken met deadlines van een klant bijvoorbeeld).*

Dat lijkt me heel lastig. In iedere organisatie moet het duidelijk zijn wat ze met zijn allen willen bereiken. Ze moeten dus een gemeenschappelijke doel hebben. Een gemeenschappelijk doel zorgt ervoor dat je een groep bent. Om zelfsturend te kunnen zijn moeten naast de doelen ook de randvoorwaarden duidelijk zijn. Bovendien moeten er mensen zijn die bezield en bevlogen zijn en die ervoor zorgen dat zij ook anderen aanspreken zodat die zich ook hard willen maken voor de organisatie en er tijd en energie in willen steken.

2. *Binnen de holacratie worden het werk en persoonlijke aspecten expliciet van elkaar gescheiden. Bij de organisatie waar ik onderzoek doe, kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. Heeft u een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt?*

Samenwerken is nooit alleen inhoudelijk, het is ook relatie. Het snelle, inhoudelijke en duidelijkheid geven zodat mensen lekker hun ding kunnen doen is goed. Wel moet er ruimte zijn om persoonlijke zaken te delen. De behoefte hieraan moet niet miskent worden. Er moet voor worden gezorgd dat dat er mag zijn.

In de meetings is daar blijkbaar geen ruimte voor. Het kan dat dat het beste is, omdat je dan hele richtinggevend vergaderingen krijgt. Ik ken heel veel organisaties waar veel te veel geouwehoerd wordt, maar er moet ook gewerkt worden. Je bent namelijk ook bezig om de organisatie verder te brengen of nog belangrijker de klant te bereiken. Ik wil best naar persoonlijke dingen luisteren, maar wel op het juiste moment. Alles heeft zijn eigen plek. Het kan dat je met elkaar afsprekt dat je korte zakelijke contactsessies wilt waarin iedereen duidelijk aangeeft wat hij of zij nodig heeft om het werk goed te kunnen doen en dat het daarbij blijft. Het gezamenlijke overleg gaat dan alleen over inhoud en kan daarom zeer effectief zijn.

Een check-in voor de meeting (het liefst staand) is inderdaad wel goed. Mensen moeten landen. Een wetmatigheid in een gesprek of in een vergadering is ook dat je eerst de verstoringen oplost. Dan kan iedereen daarna met zijn volle aandacht bij de inhoud zijn.

Ik denk dat je in dit soort zaken niet te veel moet middelen, maar dat er een klimaat voor moet zijn waarin mensen het gevoel hebben dat ze persoonlijke dingen kunnen delen. Het is niet gestructureerd. Het kan niet tussen negen en tien uur bijvoorbeeld. Als iemand te veel van die ruimte neemt, moet je het daar samen over hebben, maar pas op het moment dat dat gebeurt. Zo'n klimaat creëer je door het toe te staan, het te benoemen en door leiderschap. Er is altijd iemand die de kaders en de richting aangeeft. Zo'n 'leider' moet ook aangeven dat er wel degelijk ruimte is om te praten over persoonlijke dingen. Dat hoeft geen uren te duren. Hoelang dan wel? Daar moet je het met elkaar over hebben.

Uiteindelijk denk ik dat je effectief en productief bent als mensen ook met plezier werken. Opschieten en lekker werken kan niet zonder dat je eigen wel en wee gehoord wordt.

3. *Heeft u ideeën over hoe bij deze nieuwe manier van organiseren het beste en het efficiënts kan worden samengewerkt met tijdelijke partners, netwerken of stagiaires?*
 - a. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
 - b. *Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken?*
 - c. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Mensen binnen de organisatie moeten hun best doen om nieuwe mensen mee te nemen in het doel van de organisatie, ze uitleggen hoe zaken binnen de organisatie werken en nieuwe werknemers of partners moeten binnen de organisatie kunnen leren en iets bij kunnen dragen. Daarnaast moet er een plek zijn waar ze hun verhaal kwijt kunnen en waar ze terecht kunnen met vragen.

Het is belangrijk dat er altijd een bepaalde mate van inclusie is, of het nou een uitzendkracht, een student of iemand van een externe partij is die tijdelijk het team komt versterken. Je moet ingesloten worden in de organisatie en er moet dus ook een rol voor jou zijn, anders ben je niemand. Iedereen moet een rol hebben, ook de schoonmaker. Pas dan kun je volwaardig lid zijn.

In een nieuw systeem zal jij tijd en aandacht moeten besteden om iemand in dat nieuwe te laten landen. Er moet daar tijd voor gereserveerd worden. Je kunt de manier van werken uitleggen, maar mensen moeten het ook ervaren. Mensen moeten het snappen, het zich eigen maken en het 'waarom' erachter voelen.

Wanneer je nieuw in de organisatie komt, hoort daar dus ook een rol bij, bijvoorbeeld de rol van nieuwkomer of de rol van 'Frisse Blik'. Dat wil zeggen dat je tijd krijgt om er achter te komen hoe alles binnen de organisatie werkt, om je weg te vinden en om vragen te stellen. Anderen in de organisatie moeten ook de tijd nemen om antwoord te geven op mogelijke vragen. Dat is belangrijk omdat het systeem alleen gedijt als iedereen het goed begrijpt. De organisatie kan ook een buddy, coach of mentor aanstellen waar de nieuwkomer terecht kan.

Of het proces waarin je de organisatie leert kennen nou een week, twee weken of twee dagen moet duren, dat weet ik niet. Je moet ook onderkennen dat mensen anders zijn. Sommigen willen meteen aan de slag, die zijn dan maar heel even Frisse Blik. Anderen kijken de kat uit de boom, die zijn wat langer Frisse Blik. Dat moet je aanpassen aan de persoon. De aanpak moet mensgericht zijn. Het hangt af van hoe iemand in elkaar zit. Een buddy moet gevoel hebben voor wie de nieuwkomer is en wat die nodig heeft om in de organisatie te kunnen landen.

4. *Wat is volgens u de invloed van deze zo'n organisatievorm op de interne communicatie?*
 - a. *Wat is volgens u het doel van de interne communicatie binnen zo'n organisatie?*
 - b. *Is het doel van communicatie binnen zo'n organisatie anders dan binnen traditionele organisaties?*

Ik heb het gevoel dat meer de onderliggende principes wat anders zijn, maar ik denk dat je dezelfde dingen tegenkomt als in andere organisaties.

5. *Wat denk je dat voordelen zijn van de communicatie binnen zo'n organisatie?*

Het voordeel kan zijn dat je heel erg gefocust bent op het primaire proces en op de klant. Dat spreekt mij aan, omdat ik er sterk in geloof dat je alleen een organisatie bent omdat je een bepaald doel deelt en hoe beter je dat samen doet en ook hoe meer je daar je eigen talenten in kwijt kunt, hoe effectiever de organisatie is. Dat vinden mensen plezierig want dan kunnen ze groeien. Dat is dus per definitie goed.

6. *Wat denk je dat nadelen/knelpunten van de communicatie zijn binnen zo'n organisatie?*
a. *Hoe kan dit opgelost worden?*

Het nadeel is dat als er geen ruimte is voor dat persoonlijke deel, je een deel van mensen miskent. Dan heb ik mijn twijfels of je op de lange termijn effectief zult zijn. Ik heb overigens niet het gevoel dat ze dat bij Meet Berlage doen. Ik ga ervanuit dat die ruimte er wel is.

7. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er het beste worden ingezet binnen zo'n organisatie?*

Het gesprek is heel belangrijk en de kwaliteit van het gesprek. Heel belangrijk is daarom ook om gespreksleiders te leren om gesprekken goed en open te leiden en om ontmoetingen plezierig en vol energie te houden. Dat is zeker te leren. Die communicatieve competentie is een sleutel tot succes van dit systeem (goeie ontmoetingen, meetings en één-op-één gesprekken, dus goeie communicatieve gespreksvaardigheden, vergadervaardigheden en overlegvaardigheden). Daar zou ik dus in investeren.

8. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag. Heeft u enig idee hoe hier vorm aan gegeven kan worden binnen een zelfsturende organisatie?*

Gewoon 360 graden, heel open, iedereen naar iedereen. Ik denk dat dit 24/7 moet gebeuren en dit moeten mensen gewoon heel goed kunnen. Volgens mij is dit één van de basisvoorwaarden om dit systeem te laten draaien. Dat betekent dat mensen ook getraind moeten zijn in hoe ze dat doen en dat ze het vooral doen op een manier waarop je mensen in hun waarde laat. Dus niet te veel oordelen en veroordelen, maar teruggeven wat je ziet, wat je voelt, wat je ervaart. Ook is het belangrijk om nieuwsgierig te zijn naar wat anderen vinden en wat anderen jou zien doen. Er moet een hele open feedbackcultuur zijn die echt gericht is op dat jij er beter of zelfbewuster van wordt waardoor je stappen kan zetten en waardoor uiteindelijk het team en de organisatie er beter van worden.

Het gaat er dus niet alleen om dat het gebeurt, maar het gaat ook om de kwaliteit van de feedback en dat kun je dus trainen. Daar moet je het met zijn allen over hebben.

Ik denk dat er ook iemand moet zijn met een antennefunctie om te kijken of dingen goed gaan in de organisatie.

9. *Heeft u nog tips of aanbevelingen voor efficiënte (interne en externe) communicatie binnen zelfsturende organisaties?*

Holacratie gaat uit van assertieve mensen die heel goed in staat zijn om dicht bij zichzelf te blijven en die vrij direct en kort kunnen aangeven wat voor hen belangrijk is. Zo ziet de wereld er vaak niet uit. Iedere werkgemeenschap bestaat natuurlijk uit vogels van zeer verschillend pluimage. Je hebt mensen die het uitstekend kunnen aangeven, maar in iedere club heb je ook mensen die het minder goed kunnen en het is niet zo dat die minder recht van spreken hebben.

Kijk eens naar organisatie theorie systeem (systemisch werken) en theorie U. Aan systemisch denken en werken liggen een aantal principes ten grondslag die eigenlijk voor ieder systeem gelden en dat is bijvoorbeeld: iedereen hoort erbij.

In een nieuw systeem moeten mensen hun weg nog vinden, daarvoor is dialoog nodig. Ik denk dat de communicatiekracht/communicatiecompetentie van mensen uiteindelijk de kritische succesfactor is voor het slagen van de organisatie.

Verder vind ik het een belangrijke vraag hoe mensen nou gelukkig en productief worden in hun werk? Voorstanders van holacratie hebben het vermoeden dat hun ideaal uiteindelijk leidt tot

tevredener en gelukkiger werknemers. Het is niet een ideaal dat universeel voor iedereen geldt. In veel organisaties kom ik mensen tegen die ontzettend goed gedijen bij strakke doelen en kaders. Ik kom tegen dat er heel veel mensen zijn die je niet blijer kunt maken dan wanneer de doelen en de kaders zo precies mogelijk zijn aangegeven en die kunnen helemaal niet uit de voeten met vrijheid. Dat heeft soms ook te maken met opleidingsniveau, met hoe je in het leven staat of met wat je van huis uit hebt meegekregen. Ondanks dat spreekt de filosofie van zelfsturing me zeker aan.

Wanneer je holacratische wilt gaan werken, kan het een voordeel zijn als je nog niet een heel groot werkverleden hebt, omdat je er dan blanco in staat. Voor andere kan het lastig zijn om in zo'n nieuw systeem te adapteren. Die zijn zo gewend om op een bepaalde manier te denken. Voor de jongere generatie kan het goed werken en is het misschien heel interessant.

Als laatste wil ik zeggen dat regels de mensen moeten dienen en niet andersom. Het moet niet te dogmatisch worden.

Ruben Timmerman

8 december 2015

Interview via mail

Om een beter beeld te krijgen van holacratische organisaties en de communicatie hierbinnen sprak ik met Ruben Timmerman, oprichter en eigenaar bij Springest, expert op het gebied van holacratie, Lean Management en Getting Things Done en beste Werkgever 2014-2015 categorie 'Nieuwe Helden'.

1. *Hoe zorg je in een holacratische organisatiestructuur waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt? (Soms heb je namelijk werk van anderen nodig om verder te kunnen met je eigen werk. Je hebt nog steeds te maken met deadlines van een klant bijvoorbeeld).*

Door duidelijk te maken over wat waarom nodig is. Als mensen hun rollen goed invullen en de accountabilities duidelijk zijn, geeft dit geen problemen. Daarnaast zijn er verschillende mechanismen om dingen te escaleren, om te beginnen de duties van transparantie (je moet on request een estimate geven van wanneer iets af is. Je moet ook aangeven wat je in de tussentijd doet en waarom, en je moet je aan de strategie van de circle houden). Daarnaast is er de mogelijkheid voor de Lead Link om relatieve prioriteiten tussen projecten te overriden.

2. *Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk voor ze is. Zoals nu 1x in de zoveel weken bij elkaar komen om samen te eten in de Tribe Space lijkt niet de juiste oplossing of in ieder geval niet voldoende te zijn. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt (en hoe vaak)?*

Om te beginnen zijn we nog steeds mensen en die kunnen gewoon communiceren hoe wat en wanneer ze willen :) Wij hebben verder hier diverse rollen voor, dus om Tribe/Human space expliciet te creëren. Daaruit zijn o.a. de wekelijkste Town hall meeting (voor interne kennisdeling) onze altijd gezamenlijke en door ons betaalde lunch, heel regelmatige borrels en uitjes (gisteren met 19 mensen sinterklaas gevierd :) etc. uit voortgekomen.

3. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?)*
 - a. *Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie?*
 - b. *Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken?*
 - c. *En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Alles en iedereen volledig in het systeem, zelfs al is het voor een paar dagen. We hebben zelfs enkele externen die niet bij ons werken in onze systemen opgenomen.

Mark Vletter

7 december 2015

Interview via mail

Om een beter beeld te krijgen van holacratische organisaties en de communicatie hierbinnen sprak ik met Mark Vletter, oprichter van Voys en expert op het gebied van holacratie.

1. *Hoe zorg je in een holacratische organisatiestructuur waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt? (Soms heb je namelijk werk van anderen nodig om verder te kunnen met je eigen werk. Je hebt nog steeds te maken met deadlines van een klant bijvoorbeeld).*

Is voor mij een beetje een 'gekke' vraag, omdat dit eigenlijk redelijk vanzelf gaat. Een organisatie heeft een bepaalde reden van bestaan (Why of een Purpose), maar ook een Circle (of afdeling) heeft een reden van bestaan (Purpose) en zelf een rol heeft een reden van bestaan (Purpose). Een rol wordt bekleed door een persoon en de Lead Link is verantwoordelijk voor de rol/persoon-match.

Je maakt onderling afspraken met elkaar (bijvoorbeeld, we versturen toestellen binnen twee dagen naar een klant). Stel je voor dat dit niet wordt gedaan dan kan dit allerlei oorzaken hebben. Van ziekte van de persoon die de rol heeft, tot verkeerde inrichting van het proces, tot drukte of gebrek aan prioriteit. Dat geeft een spanning. Een spanning is het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. Die spanning bespreek je of met de roleigenaar of met de Lead Link. Vervolgens kunnen daar projecten uit ontstaan (ter verbetering van een proces of bijvoorbeeld het aannemen van extra collega's of het anders verdelen van resources) of taken of nieuwe rollen of een andere persoon die de rol vervult of meerdere mensen die de rol vervullen.)

Korte antwoord: Mensen aanspreken op gedrag en als gedrag niet verandert dit aangeven bij de persoon die verantwoordelijk is voor de resources (Lead Link).

In de praktijk is dit echter een heel organisch proces. De basis van Holacracy: op basis van spanningen steeds aanscherpen, kijken of het een verbetering is en weer aanscherpen.

2. *Bij de organisatie waar ik onderzoek doe kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk voor ze is. Zoals nu 1x in de zoveel weken bij elkaar komen om samen te eten in de Tribe Space lijkt niet de juiste oplossing of in ieder geval niet voldoende te zijn. Heb je een idee hoe je hier een vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt (en hoe vaak)? Hoe doet Voys dat?*

Weer een lastige vraag. We lunchen iedere dag samen en schakelen de telefoon dan door zodat we echt samen kunnen eten, we hebben een maandelijkse pizzasessie en verschillende informele dingen die soms centraal worden georganiseerd van sportwedstrijden en trainingen tot pubquiz tot 'een rondje langs de huizen van collega's + eten' en een introcursus boxen.

Daarnaast leunen we sterk op techniek. Slack voor interne communicatie, een centraal CRM-pakket waar alles inzichtelijk is voor externe communicatie, TINYpulse als sensor binnen het bedrijf en Klipfolio voor dashboards die overal hangen etc etc.

3. *Heb je ideeën over hoe communicatie binnen een holacratische organisatie het beste en het efficiënts ingezet kan worden wanneer er wordt samengewerkt met tijdelijke partners, - netwerken of stagiaires? (Hoe past het contact met partners van Meet Berlage binnen de holacratische manier van werken?) Hoe ga je om met nieuwe mensen in de organisatie? Hebben die ook al meteen de volledige verantwoordelijkheid over taken? En hoe betrek je hen in het proces zonder het proces te vertragen?*

Nieuwe mensen krijgen voor ze bij ons aan de gang gaan een welkomspakket (Voys handboek, boek "Getting teams done" en heel veel andere Voys meuk. Verder hebben we een orakel als interne kennisbank waar veel in staat en verder heb je een vaste begeleider. Daarnaast is het gewoon leren on the job en ja gelijk rollen met de daarbij behorende accountabilities. Vaak wordt zo iemand ook secretary of facilitator van een circle bij de eerst volgende election om Holacracy sneller te leren.

4. *Als je het kort zou moeten omschrijven: Hoe heeft een holacratische organisatievorm invloed op de interne communicatie?*
- Is het doel van communicatie binnen holacratische organisaties anders dan binnen traditionele organisaties?*
 - Wat zijn de voordelen van holacratie voor de interne communicatie?*
 - Wat zijn de nadelen/knelpunten van holacratie voor de interne communicatie?*

Er is nagenoeg geen invloed op de interne communicatie behalve dat je mensen aanspreekt vanuit een rol en op een rol. Dus ik vraag je als rol x of jij dit wil doen, want dit hoort bij je rol y. Het maakt communicatie dus veel duidelijker.

Een knelpunt voor ons is de toename van de hoeveelheid vergaderingen.

5. *Welke interne communicatiemiddelen kunnen er naast GlassFrog of Asana het beste worden ingezet binnen het nieuwe holacratische kader?*

Slack, iets als Drive waarin iedereen alle documenten kan zien er eraan mee kan schrijven en iets als Klipfolio voor de operationele dashboarding (en dan hangen er dus ook overal schermen) om awareness en focus op de juiste metrics te leggen.

6. *Heeft (en zo ja hoe heeft) een holacratische organisatievorm invloed op de externe communicatie?*
- Wat zijn de voordelen van holacratie voor de externe communicatie?*
 - Wat zijn de nadelen/knelpunten van holacratie voor de externe communicatie?*

Daar heeft het geen invloed op gehad behalve dat helemaal duidelijk is wie voor welk stuk van de externe communicatie verantwoordelijk is.

7. *In een traditionele organisatie geeft de leidinggevende feedback en spreekt medewerkers aan op hun gedrag. Hoe krijgt feedback vorm binnen holacratie? (Of bij Voys?)*

Direct van je collega's, via TINYpulse of via Grid360 (een eigen feedback tool, welke nog een update nodig heeft om beter aan te sluiten op het holacratische proces).

8. *Wat kunnen holacratische organisaties leren van de interne en externe communicatie van Voys of van andere organisaties die al langer met holacratie werken? / Heb je nog tips of aanbevelingen voor efficiënte (interne en externe) communicatie binnen holacratische organisaties?*

Ik denk dat als je Asana gebruikt voor projecten en taken en Slack hieraan koppeld (een * van een Slack bericht is automatisch een taak in Asana), dat je dan al heel ver bent.

Bijlage 6: Getting Things Done

Binnen holacratie wordt in grote mate gewerkt volgens de GTD-methode. Dit zorgt ervoor dat taken volbracht worden. Hier volgt een korte toelichting op Getting Things Done:

Getting Things Done (GTD), is een managementmethode ontwikkeld door David Allen. GTD is gebaseerd op het principe dat een persoon door zijn taken vast te leggen zich over die taken geen zorgen hoeft te maken. Het moeten herinneren van alle taken maakt plaats voor het daadwerkelijk uitvoeren van de taken. Alle relevante informatie die nodig is voor het uitvoeren van taken en projecten wordt eenvoudig opgeslagen, bijgehouden en teruggevonden.

Allen suggereert dat veel van de mentale blokkades waar we tegenaan lopen bij het uitvoeren van bepaalde taken worden veroorzaakt door onvoldoende 'front-end'-planning, met andere woorden, voor ieder project moeten we duidelijk maken wat er bereikt moet worden en welke specifieke acties hiervoor uitgevoerd moeten worden.

Allen raad aan projecten en next actions te categoriseren. Hij stelt ook dat iedere taak die binnen twee minuten uitgevoerd kan worden, direct uitgevoerd moet worden.

Basisprincipes

De basisprincipes van GTD zijn als volgt:

Verzamel alles wat je moet onthouden, volgen of doen in wat Allen een 'bucket' (emmer) noemt: hetzij een fysiek postvak, een e-mail-inbox, een taperecorder, een laptop, of welke combinatie van deze dan ook. Haal alles uit je hoofd en stop het in dit systeem, gereed om verwerkt te worden. Alle buckets moeten minimaal eens per week geleegd worden.

Verwerk de gegevens in de *bucket* en volg hierbij de volgende, strikte, werkwijze:

- Begin bovenaan en stop nooit iets terug in de *bucket*.
- Als voor een *item* een actie uitgevoerd moet worden:
 - voer deze uit (als het korter duurt dan twee minuten),
 - delegeer de actie aan iemand anders, of
 - neem het *item* op in de actielijst.
- Als voor een *item* geen actie nodig is:
 - gooi het *item* weg, of
 - neem het *item* op voor mogelijk latere actie.

Organiseer de items waarop actie moet worden ondernomen in een aantal lijsten. Allen beschrijft de volgende sets:

- **Volgende acties** (next actions) - Bedenk voor ieder item waarvoor aandacht nodig is, wat de volgende fysieke actie is die hiervoor ondernomen moet worden. Hoewel er vaak meerdere stappen en acties nodig zijn om een actie te voltooien zal er altijd iets zijn wat als eerste moet gebeuren, en deze actie moet dan ook in deze lijst opgenomen worden.
- **Projecten** (projects) – Alles waarvoor meer dan één fysieke actie uitgevoerd moet worden, wordt aangemerkt als een 'project'. De projecten moeten gevolgd worden en periodiek moet gecontroleerd worden dat voor ieder project een volgende actie vastgelegd is zodat het project ook voortgang kan vertonen.
- **In de wacht** (waiting for) - Als een actie aan iemand anders is gedelegeerd of er moet gewacht worden op een externe gebeurtenis voordat een project verder kan gaan dan moet dit vastgelegd worden in deze lijst. Ook deze lijst moet periodiek nagelopen worden om te controleren of acties niet over tijd zijn en er misschien een herinnering gestuurd moet worden.
- **Ooit/misschien** (someday/maybe) - Dingen die je ooit zou willen doen, maar niet nu.

Een agenda is ook van belang voor het bijhouden van afspraken en toezeggingen, maar Allen stelt wel dat de agenda gereserveerd moet worden voor zaken die absoluut uitgevoerd moeten zijn op een bepaalde datum of vergaderingen en afspraken die vaststaan in tijd en plaats. 'To-do'-items mogen enkel voorkomen op de 'volgende acties'-lijst.

Een laatste belangrijk onderdeel van GTD is het archiveringssysteem. GTD zegt dat een archiveringssysteem, om te worden gebruikt, makkelijk, eenvoudig en leuk moet zijn.

Bekijk de lijsten met acties en herinneringen. Het is natuurlijk nutteloos om deze lijsten bij te houden als deze niet minimaal dagelijks, of wanneer er maar tijd beschikbaar is, bekeken worden. Kies vervolgens, uitgaande van de beschikbare tijd, energie en voorzieningen, de belangrijkste taak die op dat moment uitgevoerd zou moeten worden en voer die uit. Als je de neiging hebt om werkzaamheden uit te stellen dan bestaat het gevaar dat standaard de eenvoudige taak gekozen wordt. Om dit te vermijden kan er besloten worden om de acties uit de lijst stuk voor stuk op volgorde af te werken, net zoals de buckets leeggemaakt worden.

Minimaal eenmaal per week vereist de GTD-discipline dat alle openstaande taken, projecten en 'in de wacht'-taken nagekeken worden. Controleer hierbij dat nieuwe taken en gebeurtenissen in de lijst zijn opgenomen en dat alles bijgewerkt is.

Er bestaan verschillende tools die werken aan de hand van GTD. Een aantal veel gebruikte voorbeelden zijn Trello, Asana en Todoist (Allen, aangehaald in: wikipedia, 2015).

Bijlage 7: De stakeholders

Interne stakeholders

De interne stakeholders van Meet Berlage zijn de medewerkers. Er zijn geen verschillende afdelingen, alleen cirkels (teams) en de rollen daarbinnen. Elke medewerker heeft binnen zijn eigen rol evenveel autoriteit als een andere medewerker. Het doel hiervan is om een sterk psychologisch mede-eigenaarschap te creëren. Formeel is dit mede-eigenaarschap er niet. Medewerkers zijn geen aandeelhouders van de organisatie.

Externe stakeholders

De externe stakeholders van Meet Berlage zijn:

De Mesh / Het ecosysteem

Seats2meet heeft een breed netwerk van partners en experts en geeft toegang tot een wereldwijd kennisnetwerk. Dit los-vast verbonden netwerk is altijd in beweging en wordt ook wel een Mesh genoemd. Een Mesh is een enorme cluster van waardenetwerken. Deze waardenetwerken ontstaan doordat mensen samenwerken en waarde creëren op basis van sociaal kapitaal. Binnen een Mesh ontstaan doorgaans communities, kleinere groepen die hecht met elkaar verbonden zijn. Verbindingen en andere processen binnen de Mesh worden vergemakkelijkt door het gebruik van social media en technologie. De Mesh van Meet Berlage bestaat voornamelijk uit (startende) zelfstandige ondernemers, ook wel ZP'ers genoemd (Zelfstandige Professionals). Felix Lepoutre omschrijft de samenstelling van de Mesh bij Meet Berlage als: ZP'ers, freelancers, ondernemers, werkzoekenden, medewerkers van allerlei soorten organisaties en eigenlijk iedereen die zich op of heel even naast de arbeidsmarkt beweegt' (Lepoutre, 2015). De Mesh komt samen in de Meet & work lounge. Hier kunnen zij werken en nieuwe mensen ontmoeten. Er wordt in de Meet & work lounge niet betaald met geld, maar met sociaal kapitaal. Het is een plek waar ontmoetingen, kennisdelen en samenwerken centraal staan.

Huurders

Ook de huurders van een Deskspace, kantoorruimte of meetingroom zijn onderdeel van de Mesh. Ze hebben een eigen ruimte om te werken of te vergaderen, maar de rest van de Mesh is altijd in de buurt.

Incidentele gebruiker (Events)

Binnen het segment incidentele gebruiker/eventbezoeker zijn twee typen te onderscheiden: de mensen die bij Meet Berlage een event organiseren en de mensen die naar het event komen. De Events worden soms door Meet Berlage zelf georganiseerd, maar soms worden de events ook door externe groepen bij Meet Berlage georganiseerd. De eventorganisatoren en de mensen die op het event afkomen zijn beiden onderdeel van de Mesh. Voor een event wordt de Meet & work lounge aangepast naar de wensen van de eventorganisator. De ruimte is geschikt voor groepen van twintig tot honderdttwintig personen.

Potentiële klanten

Potentiële klanten van Meet Berlage zijn anderen uit de Mesh die behoefte hebben aan een Deskspace, kantoorruimte of Meetingroom, of die een event willen organiseren bij Meet Berlage.

De verhuurder Beurs van Berlage

De Beurs van Berlage is tegenwoordig in gebruik als centrum voor exposities, congressen en andere bijeenkomsten. Ook verhuurt de Beurs van Berlage een aantal van haar ruimtes aan Meet Berlage. Felix Lepoutre omschrijft het contact met de Beurs van Berlage als open en fijn, maar wel erg zakelijk. Er is regelmatig contact met het uitvoerend management van de Beurs van Berlage en elk kwartaal met de commercieel en algemeen directeur. “Ze zien ons als innovatiehub, maar verwachten ook gewoon concrete resultaten”, aldus Lepoutre (persoonlijke mededeling, 22 oktober 2015).

Nu Meet Berlage op holacratische wijze is gaan werken, is de samenwerking tussen Meet Berlage en de Beurs van Berlage helderder geworden, omdat de rollen binnen Meet Berlage helderder zijn geworden. Daardoor zijn verantwoordelijkheden duidelijk. De communicatie loopt via één persoon. Dit laatste was voor de overgang naar holacratie ook al zo (F. Lepoutre, persoonlijke mededeling 22 oktober 2015).

Leveranciers

Vaste leveranciers van Meet Berlage zijn:

- Hesselink - koffie algemeen
- Nespresso - koffie vergaderzalen
- Buurtboer – lunch
- Bakker de Waal - lunch
- Prinsheerlijk - lunchpartner catering vergaderzalen
- Bio Futura – disposables/wegwerpservies
- Sligro groothandel - overig

De manier van communiceren is niet veranderd door de overgang naar een holacratisch besturingssysteem. Het contact met de leveranciers is zakelijk. Eén persoon heeft de rol van inkoper en is verantwoordelijk voor de communicatie met leveranciers. De inkoper ervaart dit als prettig en gaat er vanuit dat leveranciers het ook als prettig ervaren om steeds contact te hebben met dezelfde persoon. De inkoper vindt deze manier van werken het meest efficiënt, omdat hij het beste op de hoogte is van welke producten er moet komen en hoe snel alles weer aangevuld moet worden.

Naast de vaste leveranciers zijn er nog incidentele leveranciers voor incidentele uitgaven. Denk bijvoorbeeld aan leveranciers voor kantoorartikelen/kantoorinrichting en elektronica.

De bakker wordt elke dag gebeld voor volgende dag. De meeste andere producten worden besteld via een digitaal bestelformulier (via een online systeem). De bestellingen voor de Buurtboer gaan telefonisch (Anoniem, 19 oktober 2015).

Partners

Meet Berlage werkt samen met verschillende partners. Huidige partners van Meet Berlage zijn Seats2meet, de Beurs van Berlage, Brand Navigators, White Chocolate Events, The solution Society en Redwire Media (Meet Berlage, z.d.).

Bijlage 8: De communicatiemiddelen

Interne communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen die Meet Berlage momenteel intern inzet zijn GlassFrog, Slack, e-mail, telefoon, Tactical meetings en Governance Meetings.

GlassFrog

GlassFrog is een cloud-based software tool die holacratie transparant en toegankelijk maakt. Het helpt organisaties die met holacratie werken hun structuur, methodologie en resultaten weer te geven. Het begint met het creëren van een schema van de organisatiestructuur. Deze structuur bestaat uit cirkels met daarin de bijbehorende rollen en accountabilities. Cirkels, rollen, de individuen die zijn toegewezen aan deze rollen, de purposes, accountabilities, projecten en de uitkomsten van vergaderingen worden opgenomen in Glassfrog. Hierdoor kan iedereen binnen het bedrijf zien wie er verantwoordelijk is voor welke rol en wie waar momenteel mee bezig is (White, 2015).

“Het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.” –

Uitkomst survey oktober 2015 (Bijlage 4)

Slack

Slack is een zakelijke communicatieplatform dat alle communicatie in een bedrijf samenbrengt op één plek. Met Slack kun je eenvoudig groeps- en privégesprekken voeren, bestanden uitwisselen en taken verdelen. Het platform werkt op een groot aantal (mobiele) apparaten en is gericht op het verbeteren van de samenwerking en productiviteit. Slack is te integreren met verschillende tools als Dropbox, Hangouts en Twitter en heeft de mogelijkheid om notificaties te sturen. Per team, project of onderwerp kunnen verschillende chatrooms aangemaakt worden. Voorstanders van Slack geven aan dat de tool interne communicatie makkelijker, efficiënter en overzichtelijker maakt (Frankwatching, 2015).

Slack is gratis te gebruiken, maar tegen betaling worden extra functionaliteiten toegevoegd. Denk aan een onbeperkte chathistorie voor het doorzoeken van oudere berichten, of uitgebreide statistieken en een groot aantal integraties met andere diensten (Androidplanet, 2015).

E-mail en telefoon

Naast GlassFrog en Slack wordt er gebruik gemaakt van e-mail en telefoon om met elkaar te communiceren en afspraken te maken.

Verder is veel van de communicatie mondeling, zowel een-op-een als in meetings.

Tactical Meeting

De Tactical Meeting richt zich op het (operationele) werk in de organisatie (Energized.org, z.d.). Het doel van de Tactical Meeting (werkoverleg) is het naar boven halen van data over voortgang en het verwerken van spanningen tot projecten en next actions. In deze meeting wordt het werk niet uitgevoerd, maar wordt ervoor gezorgd dat het werk beter uitgevoerd kan worden (Collective Impact Services, z.d.). De Tactical meeting vindt nu één keer per week plaats. Dit kan worden aangepast afhankelijk van de behoeften van werknemers. Elke werknemer kan bij de secretaris een meeting aanvragen.

Governance Meeting

De Governance Meeting gaat over het werken aan de organisatie (organisatieontwikkeling). Een facilitator begeleidt de overleggen volgens een strak schema en zorgt ervoor dat mensen niet afdwalen of uitweiden (zie 'Facilitator Tips' Bijlage 2). Binnen de Governance Meeting, ook wel het roloverleg genoemd, worden voorstellen gedaan om spanning op te lossen die te maken hebben met rollen, purposes van rollen of cirkels en verantwoordelijkheden. Via een proces van integratieve besluitvorming kijkt men of het voorstel een stap vooruit is voor de organisatie en of het niet schadelijk is voor de missie van de organisatie. Zo niet, dan kunnen medewerkers een bezwaar indienen. Het voorstel is een besluit, als deze voor iedereen werkbaar is.

Hoe klein de stap voorwaarts ook is, de organisatie evolueert steeds verder. De besluiten zijn flexibel. Bij ieder roloverleg kan iemand vanuit een spanning die hij of zij heeft binnen een rol die hij of zij bekleedt een nieuw voorstel doen (Energized.org, z.d.). Er is één keer in de maand een Governance Meeting. Net als bij de Tactical Meeting is de frequentie van de meetings afhankelijk van de behoeften van werknemers.

Meer over de Tactical en Governance Meeting in paragraaf 4.3.3 Overlegstructuur.

Beoordelingsgesprekken

Er zijn bij Meet Berlage geen beoordelingsgesprekken. Iedereen mag feedback geven aan iedereen en feedback wordt gegeven wanneer een feedbacksituatie zich voordoet of wanneer er om gevraagd wordt. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf om dat in te richten. Op elk moment kan feedback gegeven worden, maar de Tactical Meeting biedt er een structuur voor.

“Terughoudendheid om feedback te geven heb je in alle organisaties. Het enige wat je daaraan kunt doen, is iedereen eraan blijven herinneren dat je gelukkiger wordt door wel feedback te geven.” - Felix Lepoutre

Medewerkers gaven aan dat het lastig is om feedback te geven en dat feedback geven misschien nog wel lastiger is dan feedback ontvangen. Zij vinden het eng om iemand feedback te geven, omdat je negen van de tien keer feedback geeft over wat iemand verkeerd heeft gedaan. Wel gaven zij ook aan dat het voor hen heel belangrijk is om feedback te geven en te krijgen (Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015; Jonker, Anoniem & Van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Externe communicatiemiddelen

Sociale media

De sociale media die Meet Berlage inzet zijn Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn en Youtube. Vooral de Facebookpagina en het Twitteraccount van Meet Berlage worden redelijk intensief ingezet. Hier worden dagelijks of om de dag updates geplaatst over evenementen bij Meet Berlage, zoals workshops en lezingen. Verder worden er updates geplaatst over innovatieve organisaties of initiatieven en is op de pagina een filmpje over Meet Berlage te vinden. Dit zelfde filmpje en dezelfde innovatieve initiatieven zijn terug te vinden op de Google+-pagina en de LinkedInpagina. Meet Berlage gebruikt haar Youtube-kanaal niet actief. Berichten op Facebook worden geliked en soms gedeeld (vooral door de eigen medewerkers). Er wordt vanuit Meet Berlage niet ingegaan op reacties. Het Twitteraccount heeft meer dan duizend volgers. Meet Berlage retweet ook regelmatig

tweets van anderen. Het naamgebruik van de organisatie is op de verschillende sociale media niet consistent. Zo heet de organisatie op LinkedIn 'Meetberlage', op Twitter 'Meet Berlage', op Facebook 'Berlage meet en workspace' en op Youtube en Google+ 'Meetberlage, inspired by seats2meet.com'.

Webpagina van Meet Berlage op website van Seats2meet

Via deze pagina kunnen Meetingspaces of gratis Workspaces gereserveerd worden en kan een offerte aangevraagd worden voor een conferentie of evenement. Verder komt de visie van Meet Berlage terug op de site en wordt aangegeven wat Meet Berlage biedt.

De webpagina is gekoppeld aan de facebookpagina van Meet Berlage, aan de eigen website en aan een website van Meet Berlage waar tips worden gegeven over hoe je beter kunt vergaderen (betervergaderen.meetberlage.com).

Eigen website

Op deze website worden het concept, de visie, de strategie en de zaken die Meet Berlage biedt nogmaals uitgebreid (in het Engels) uitgelegd. Ook komen het team en de partners terug op de website (formula.meetberlage.com).

S2M Now

S2M Now (voorheen de *Serendipity machine* genoemd) is een online pagina waar je kunt zien wie de aanwezige personen zijn op de Seats2Meetlocaties, wat hun skills zijn en waar zij op dit moment mee bezig zijn. Ook kun je vragen stellen, met mensen chatten of mensen uitnodigen voor een kopje koffie om ze offline te spreken. Ook hier is het naamgebruik niet consistent. De ene keer heet deze pagina 'aanwezige personen', de andere keer 'S2M Connect', een derde keer 'Serendipity machine' en sinds kort 'S2M Now'.

Webpagina van Meet Berlage op website van Beurs van Berlage

Op de website van Beurs van Berlage komt een stukje terug over de organisatie Meet Berlage. Er wordt verteld over de mogelijkheden die Meet Berlage biedt en er is een overzicht van de verschillende ruimtes. De tekst is qua opbouw en inhoudt niet helemaal juist. Er wordt namelijk gezegd dat Meet Berlage helpt bij cowerken, kantoorruimte, bureaus en vergaderingen. Qua zinsopbouw en woordkeuze is dit niet correct. Ook wordt er gezegd dat er bij evenementen ruimte is voor maximaal tachtig personen. Bij borrels wordt echter gezegd dat er ruimte is voor honderdtwintig personen. Deze getallen komen niet overeen.

Troubadour, Host en Lounge activator

Een medewerker van Meet Berlage doet in de rol van Troubadour welkomstwoorden/-praatjes bij meetings op de locatie, maar ook extern.

De Lounge activator organiseert activiteiten om het sociaal kapitaal in de co-working lounge te activeren. De activiteiten worden aangekondigd op de eventkalender en op verschillende social-mediakanalen van Meet Berlage.

Iedere dag dragen de medewerkers die de rol van Host vervullen het concept van Meet Berlage uit door mensen aan elkaar te verbinden.

Partners en events

Meet Berlage probeert bekendheid te genereren door deel te nemen aan events zoals Sharing Week,

Week van de Werkstress, Playground Amsterdam CS, Open dag BvB. Daarnaast is Meet Berlage organizing partner bij events zoals Kick-off Capital Week, Lean Startup Machine Amsterdam 2015 en Techionista en ook gaat Meet Berlage partnerships aan met organisaties zoals De Broekriem, JCI Amsterdam, JCI Amsterdam International en Permanent Beta.

Social deals

Social deals zijn deals waarbij de klant niet de reguliere tarieven kan betalen. Meet Berlage geeft dan geen korting, maar vraagt de klant om de (resterende) waarde in sociaal kapitaal te betalen. Denk aan het vermelden van Meet Berlage als sponsor/(locatie)partner op website van de klant, onderdeel zijn van het programma, terugkomen in andere online & offline communicatie-uitingen van de klant zoals uitnodigingen, handouts, sponsor-walls en social media post en blogs.

Meet Belage Friday Inspiration

Meet Belage Friday Inspiration is het wekelijkse blog van Meet Berlage in het online S2M-magazine. Hier worden door de medewerkers van Meet Berlage wekelijks inspirerende verhalen en filmpjes gedeeld die zorgen voor energie.

Adverteren

Meet Berlage wil niet adverteren, maar bekendheid creëren via de andere middelen en mond-tot-mond reclame. Meet Berlage probeert de Mesh in te zetten als ambassadeurs van de organisatie. Daarbij wil de organisatie de nadruk leggen op kennisdeling en zo de Mesh vergroten. Het boeken van vergaderruimtes door leden van de Mesh moet daar automatisch uit voortkomen. Toch is Meet Berlage terug te vinden op Deskbookers.com. Dit is een website die vergaderruimtes aanbiedt. Dit past niet bij de visie en purpose van Meet Berlage. Bovendien kan de organisatie met het aanbieden van vergaderruimtes zich niet onderscheiden van andere organisaties.

Print en overig

Meet Berlage maakt vanuit het overkoepelende concept van Seats2meet gebruik van S2M-flyers, -stickers, -borden en een -barrel. Meet Berlage heeft zelf niet of nauwelijks printreclame en fysieke reclame. Er is een Meet Berlage banner en sporadisch is er een folder of flyer die voor leden van de Mesh duidelijk moet maken waar de organisatie voor staat en wat de organisatie doet. Via social deals wil Meet Berlage er voor zorgen dat uitingen van Meet Berlage terugkomen in de uitingen van partners. Denk aan een banner van Meet Berlage tijdens een event of workshop van een partner.

Bijlage 9: Benchmark-partijen, experts en medewerkers met bronvermelding

Workflow

Een vraag die naar voren kwam in het onderzoek is: hoe zorg je in een holacratische organisatie waar iedereen autoriteit heeft over zijn eigen rollen dat alles gebeurt wat er moet gebeuren en dat dit ook op tijd gebeurt? Volgens experts op het gebied van holacratie is het belangrijk dat de rollen die een persoon bekleed goed passen bij de kwaliteiten en interesses van de persoon. Het is de taak van de Lead Link om dit in de gaten te houden en zo nodig de rollen toe te wijzen aan andere personen (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015). Ook moeten de accountabilities, de purpose en de randvoorwaarden duidelijk zijn. Heldere verantwoordelijkheden en doelen zorgen ervoor dat mensen een goede inschatting kunnen maken van op welk moment ze welke projecten en acties kunnen doen (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; J. Donkers, persoonlijke mededeling, 17 november 2015). Een derde is dat ieder cirkellid de plicht heeft om transparant te zijn over zijn of haar plannen en een schatting moet geven van wanneer iets af is (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015). Bovendien moet ieder lid zich houden aan de strategie van de cirkel (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015). Een strategie helpt medewerkers operationeel keuzes te maken en het dagelijkse werk te prioriteren. Het is de taak van de Lead Link om de relatieve prioriteiten tussen projecten te bepalen. Verder mag iedereen een rol verzoeken (niet dwingen!) om een project of actie op te pakken, gebaseerd op de verantwoordelijkheden van die rol. Daarbij kan een rol aangeven wat deze zelf nodig heeft (K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015).

Wanneer taken niet uitgevoerd worden, kan dit een spanning opleveren. Die spanning kan in de Tactical Meeting besproken worden, maar kan ook buiten de meeting om met de roleigenaar en/of Lead Link besproken worden. Vervolgens kunnen daar projecten, taken of nieuwe rollen uit ontstaan of kan er een rolwisseling plaatsvinden (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015; K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015).

Joop Donkers geeft aan dat het vooral belangrijk is dat er mensen in de organisatie zijn die bezield en bevlogen zijn en die ervoor zorgen dat zij ook anderen aanspreken zodat ook zij zich hard willen maken voor de organisatie en er tijd en energie in willen steken (persoonlijke mededeling, 17 november 2015).

Om werknemers extra te motiveren heeft iedere afdeling bij Voys een dashboard waarop de vooruitgang en andere KPI's weergegeven worden en waar ook de laatste gegeven review over de organisatie op verschijnt. Daarnaast verschijnen op het dashboard 1% beter-zaken waar de organisatie trots op mag zijn (Voys, 2014).

Tribe Space

Bij Meet Berlage kwam meerdere keren naar voren dat er behoefte is aan informeel, sociaal en persoonlijk contact. Ook werd aangegeven dat een klik met collega's belangrijk is. De vraag is hoe je hier vorm aan kunt geven zonder dat de communicatie er minder efficiënt op wordt.

Experts op het gebied van holacratie gaven aan dat holacratie een besturingssysteem is dat een structuur biedt en niet de 'Tribe' en het persoonlijke organiseert. Die space heeft afzonderlijk aandacht nodig. De Tactical meetings en de Governance meetings zijn puur bedoeld om afstemming te creëren en werk gedaan te krijgen. Als die efficiënt gedaan worden, creëert dat juist ruimte om daaromheen persoonlijke connecties te creëren en te communiceren zoals medewerkers willen (K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015).

De gedachten van Donkers is dat alles zijn eigen plek heeft. Het is goed om korte zakelijke contactsessies te hebben waarin iedereen duidelijk aangeeft wat hij of zij nodig heeft om het werk goed te kunnen doen. Het gezamenlijke overleg gaat dan alleen over de inhoud en is heel doelgericht en kan daarom zeer efficiënt zijn. Dit is belangrijk omdat er ook gewerkt moet worden. Daarnaast moet er ruimte zijn om persoonlijke zaken te delen. De behoefte hieraan moet niet miskent worden. Volgens Donkers zijn mensen namelijk effectief en productief als zij ook met plezier werken. Opschieten en lekker werken kan niet zonder dat je eigen wel en wee gehoord wordt. Wel moet dit gebeuren op een passend moment. Het hoeft ook geen uren te duren. Hoelang het wel moet duren moeten medewerkers met elkaar beslissen. Als iemand te veel van die ruimte neemt, moeten zij het daar samen over hebben, maar pas op het moment dat dat gebeurt.

Het belangrijkste is dat er een klimaat heerst waarin mensen het gevoel hebben dat ze persoonlijke dingen kunnen delen. Er moet ook aangegeven worden dat deze ruimte er is. "Verder denk ik dat je in dit soort zaken niet te veel moet middelen. Het is iets wat op een natuurlijke manier ontstaat", aldus Donkers (persoonlijke mededeling, 17 november 2015).

Binnen Voys, Energized en Springest zijn er rollen gecreëerd die zich bezighouden met het vormgeven van Tribe space (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; Voys, z.d.).

De organisaties Voys, Energized en Springest laten zien dat er op een heleboel manieren invulling gegeven kan worden aan Tribe space, van maandelijkse pizzasessies, gezamenlijke lunches, borrels en uitjes tot sportwedstrijden, pubquizes, leuke workshops en ouwehoeren bij de koffieautomaat (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015). Springest heeft ook een dagelijkse korte stand-up waarin zowel persoonlijke als praktische aspecten aan bod komen. Elke ochtend komen medewerkers (zo nodig per team) bij elkaar. Ze beantwoorden om beurten kort de volgende vragen: Hoe gaat het met je? Waar ben je gister mee bezig geweest? En wat ga je vandaag doen? Dit zorgt ervoor dat iedereen even zijn figuurlijke ei kwijt kan en dat iedereen weet waar de anderen mee bezig zijn (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015).

Naast deze aparte Tribe Space momenten kan het systeem zelfs iets persoonlijker worden gemaakt door de stijl van faciliteren of door Tribe space aan de meetings vast te plakken (K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015). Dit sluit aan bij de gedachten van Reijnders (persoonlijke mededeling, 11 november 2015) die aangeeft dat het zakelijke stuk en het persoonlijke en de emotie die je erbij voelt nooit helemaal gescheiden zijn. Dat persoonlijke loopt door het inhoudelijke heen. Er is een verschil tussen emotie die de overhand heeft en benoemen wat je ergens van vindt en hoe je iets voelt. Daar zit nog wel iets tussen en dat moet ook in de meeting kunnen. Wanneer dit niet kan, zorgt dat ervoor dat mensen de structuur en regels gaan omzeilen door de meeting wel volgens de procedure te doen, maar er daarna nog een uurtje aan vast te plakken om door te praten of door die gesprekjes op een andere manier te voeren buiten de vergadering om. Ze gaan elkaar dan bijvoorbeeld opzoeken en dan wel naar elkaar uit spreken wat ze ergens van vinden, waardoor het geheel weer niet efficiënt is. Je doet op deze manier dus eigenlijk het hele effect van die efficiency teniet.

De stelling van Reijnders is dat het misschien wel sneller en vlotter gaat door die efficiënte vergadering, maar dat de echte, meest waardevolle gesprekken nog steeds plaatsvinden bij die koffieautomaat, want daar vertellen mensen echt wat ze ergens van vinden (E. Reijnders, persoonlijke mededeling, 11 november 2015).

De spaces blijven het meest efficiënt als medewerkers zich er bewust van zijn in welke space ze aan het werk zijn. Iedereen kan zelf aangeven waar hij of zij behoefte aan heeft en voorstellen doen voor de invulling van Tribe space (K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015).

Feedback

De meest primaire manier is om vanuit rollen en de spanningen die daarbij komen kijken feedback te geven. Dat wil niet zeggen dat een spanning niet verwerkt kan worden als het niet bij rollen past. Binnen holacratie kunnen binnen het operationele proces ook individuele acties toegewezen worden. Het werkoverleg is bedoeld om spanningen op tafel te brengen en een next action of een project te formuleren om de spanning op te lossen. In het roloverleg zijn voorstellen wel alleen geldig als deze voorkomen uit een spanning die de rol van de indiener beperkt. Feedback geven kan verder altijd en overal (E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015). Ook volgens Joop Donkers (persoonlijke mededeling, 17 november 2015) moet er 24/7 feedback gegeven kunnen worden door iedereen aan iedereen. Daarnaast moeten mensen ook getraind zijn in hoe ze dat doen. “Het moet vooral op een manier gaan waarop je mensen in hun waarde laat, dus niet te veel oordelen en veroordelen, maar teruggeven wat je ziet, voelt en ervaart”, aldus Donkers. Er moet een hele open feedbackcultuur zijn die gericht is op dat medewerkers er beter of zelfbewuster van worden waardoor ze stappen kunnen zetten en waardoor uiteindelijk het team en de organisatie er beter van worden (J. Donkers, persoonlijke mededeling, 17 november 2015).

Bij Springest en Voys gebruiken ze TINYpulse, een feedbacktool waarmee aan medewerkers frequent een aantal vragen wordt gesteld. De tool heeft als doel te helpen medewerkers gelukkig en betrokken te houden (Crowley, 2013). Daarnaast gebruikt Voys een eigen feedbacktool: Grid360. Deze heeft echter nog een update nodig om beter aan te sluiten op het holacratistische proces (M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015).

Nieuwe of tijdelijke medewerkers en externen

Voor nieuwe werknemers of voor mensen die tijdelijk zijn verbonden aan de organisatie is het een grote stap om zich de holacratistische manier van werken eigen te maken door alle regels, procedures en het eigen vocabulaire van holacratie. Holacratie-experts zeggen dat het desondanks goed en het meest efficiënt is om nieuwe of tijdelijke werknemers direct volledig te betrekken bij de manier van werken en op te nemen in het systeem. Zij moeten gelijk een volwaardige rol krijgen met bijbehorende accountabilities. Zo leren zij het snelst (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015). De manier van werken kan namelijk uitgelegd worden, maar mensen moeten het ook ervaren. Zij moeten het snappen, het zich eigen maken en het 'waarom' erachter voelen (J. Donkers, persoonlijke mededeling, 17 november 2015). Bij Springest zijn zelfs enkele externen in de holacratistische systemen opgenomen (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Hierdoor kunnen zij zich verbonden voelen met de organisatie. Donkers geeft aan dat het belangrijk is dat er altijd een bepaalde mate van inclusie is, ook als het een uitzendkracht, een student of iemand van een andere externe partij is die tijdelijk het team komt versterken. Zij moeten ingesloten worden in de organisatie en er moet dus ook een rol voor hen zijn, anders zijn ze niemand (persoonlijke mededeling, 17 november 2015). Koen Veltman daarentegen geeft aan dat externe partijen geen onderdeel van de organisatie zijn, dus dat je het werk met externen niet organiseert en structureert op een holacratistische manier (K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015).

Wanneer iemand nieuw in de organisatie komt, kan hij of zij bijvoorbeeld ook eerst de rol van nieuwkomer of de rol van 'Frisse Blik' krijgen. Dat wil zeggen dat hij of zij tijd krijgt om er achter te komen hoe alles binnen de organisatie werkt, om zijn of haar weg te vinden en om vragen te stellen. Dat is belangrijk omdat het systeem alleen gedijt als iedereen het goed begrijpt. Er moet ook onderkend worden dat mensen anders zijn. Sommigen willen meteen aan de slag, die zijn dan maar heel even Frisse Blik. Anderen kijken de kat uit de boom, die zijn wat langer Frisse Blik. Dat moet worden aangepast aan de persoon. Een buddy of coach moet gevoel hebben voor wie de nieuwkomer is en wat die nodig heeft om in de organisatie te kunnen landen (J. Donkers, persoonlijke mededeling 17 november 2015).

Bij Voys krijgen nieuwe medewerkers op hun eerste werkdag een welkomstpakket met daarin onder andere het Voys handboek en het boek *Getting teams done*. Ook is er een interne kennisbank waarin alles staat wat een medewerker van Voys moet weten. Verder worden nieuwe medewerkers bij Voys vaak secretary of facilitator van een cirkel bij de eerst volgende election, zodat zij zich holacratie sneller eigen maken (M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015).

Bij Voys, Springest en Energized zijn bovendien rollen gecreëerd die ervoor zorgen dat nieuwe of tijdelijke werknemers de organisatie leren kennen en ze begeleiden in het proces naar holacratie toe (R. Timmerman, persoonlijke mededeling, 8 december 2015; K. Veltman, persoonlijke mededeling, 30 oktober 2015; E. Teunissen, persoonlijke mededeling, 13 november 2015; M. Vletter, persoonlijke mededeling, 7 december 2015). Dit sluit aan bij de gedachten van Donkers die zegt dat de organisatie ook een buddy, coach of mentor kan aanstellen die de nieuwkomer uitlegt hoe zaken binnen de organisatie werken en waar de nieuwkomer terecht kan met vragen (persoonlijke mededeling, 17 november 2015).

4.5.2 Input van medewerkers

Er is veel kennis aanwezig binnen de organisatie. De medewerkers en hun kennis zijn dan ook het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Doordat medewerkers het dichtst staan bij het werk, weten zij wat er speelt en wat wel en niet werkt. Daardoor kunnen zij de problemen aangeven en eveneens mogelijke oplossingen daarvoor aandragen.

Om gebruik te kunnen maken van deze kennis is het gesprek aangegaan met medewerkers van Meet Berlage om zo een beter beeld te vormen van hoe de interne en externe communicatie bij Meet Berlage efficiënter ingezet kan worden binnen het holacratische framework.

Workflow

Medewerkers van Meet Berlage geven aan dat de rollen die zij vervullen over het algemeen goed bij hen passen. Wanneer dit niet het geval is, moeten zij de rol teruggeven aan de Lead Link. De Lead Link checkt constant of er een fit is tussen de persoon die een rol vervult en de rol. Op het moment dat iemand geen energie geeft aan een rol, kan de Lead Link die persoon daarop aanspreken (S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Ook heeft de Lead Link de accountability om strategieën te bepalen en dus om prioriteiten aan te geven (S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Verder is het belangrijk dat je heldere gezamenlijk doelen stelt en dat ook de grotere purpose duidelijk is (A. van den Toorn, persoonlijke mededelingen, 16 november 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015).

Als het niet uitvoeren van een taak zorgt voor een tension bij een van de rollen, kan de rol die opbrengen in de Tactical meeting. Wanneer een medewerker input nodig heeft van een collega, kan deze aangeven dat iets voor hem of haar prioriteit heeft. Door bij het doen van een voorstel de eigen planning mee te nemen, kan een ander daar zijn prioritering op aanpassen.

Bovendien moeten rolvullers transparant zijn over hun projecten en acties en over de relatieve prioriteit hiervan. Een mogelijke policy is dat medewerkers binnen een voorgeschreven termijn moeten reageren op voorstellen of vragen en moeten aangeven wat ze ermee gaan doen en zo mogelijk wanneer ze er iets mee doen. Dan kunnen anderen daar rekening mee houden. Ook is het goed als er snelle en korte afstemming is over wie wat doet, zodat iedereen helder heeft wat er wordt gedaan en wanneer dat wordt gedaan (Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling 9 november 2015). Allereerst moet dit voor medewerkers zelf helder zijn. Dit doen zij door hun 'Getting Things Done' en de gekozen planning tool op orde brengen. Taken moeten worden geprioriteerd en voor sommige taken moeten momenten worden ingepland dat er aan gewerkt zal worden. Bovendien worden taken eerder volbracht als ze worden opgebroken in heldere en kleine stukken (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Ten slotte, wanneer medewerkers vastlopen op een taak, kunnen zij altijd hulp vragen aan collega's (S. Vermeulen, persoonlijke mededeling, 10 november 2015).

Tribe Space

Wat ook al door holacratie-experts werd aangegeven, kwam ook nu weer in een interview naar voren (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015), namelijk: holacracy is not the tribe. Holacratie is om het werk te regelen en niet de mensen. Doordat holacratie niet het persoonlijke organiseert, blijft dat een stuk oprechter.

Iedereen binnen de organisatie kan Tribe space aanvragen op het moment dat het nodig is. Als mensen op het gebied van persoonlijk contact echt iets missen, brengen ze een tension in of doen ze een voorstel. Holacratie biedt een mechanisme om daarmee om te gaan en dat maakt het overzichtelijk. Als er een nieuwe spanning ontstaat door de manier waarop een spanning behandeld wordt of als een spanning niet geheel wordt opgelost, dan moeten medewerkers dat aangeven of opbrengen als agendapunt (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Hoewel de structuur in de Organizational space strak is kan de manier waarop bepaalde dingen gebracht worden nog steeds vriendelijk en persoonlijk zijn. Het is niet zo dat alles in de meetings heel snel moet. Medewerkers kunnen ook aangeven als ze ergens mee zitten (Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Toch is het belangrijk dat er onderscheid is tussen de verschillende spaces om in de meetings een bepaalde flow te houden, dingen gedaante te krijgen en sociale spelletjes achterwegen te laten. Als Tribe space of Personal space samengaat met de Organizational space, dan worden de meetings minder efficiënt en duren ze heel lang (net zoals voordat Meet Berlage met holacratie ging werken), daar wordt niemand gelukkig van.

Medewerkers van Meet Berlage moeten de agendapunten in een meeting wel goed behandelen zodat zij niet alsnog een punt uit de Tactical Meeting na de meeting gaan behandelen. Op het moment dat een spanning niet is opgelost, moet de persoon die de spanning ervaart aangeven wat hij of zij nodig heeft om de spanning wel op te lossen.

Het persoonlijke is niet weg, maar er is een ander moment voor dan tijdens de meetings. Het persoonlijke en de meetings lopen niet meer door elkaar heen (S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015, A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015).

Doordat er een rol is ontwikkeld voor Tribe space kan er expliciet energie aan gegeven worden.

***“Tribe space is ook een moment waarop je kunt dromen over de organisatie.” –
Simina Jonker (persoonlijke mededeling, 16 november 2015).***

Een invulling van Tribe space is bijvoorbeeld op een hele informele manier met elkaar spreken en met elkaar eten of bier met elkaar drinken. Ook kunnen medewerkers binnen Tribe space creatief brainstormen over alles waar ze mee bezig zijn zonder dat daar verder iets mee hoeft te gebeuren binnen de Tribe Space. Het is goed om in Tribe Space echt iets te doen wat die teamspirit weer aanwakkert.

“Ik zou graag één keer in de twee weken met elkaar eten en gewoon heel ongedwongen met elkaar ouwehoeren over wat er allemaal aan de hand is.” – Anoniem (persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Tribe Space momenten kunnen natuurlijk ook kleine dingen zijn. Het hoeft niet zo te zijn dat dat altijd een hele avond is. Er kan ook voor of na een Tactical Meeting even een halfuurtje Tribe space zijn. Zo’n stand-up zoals bij Springest is ook een idee om te gaan testen. Tribe Space is wel meer dan een check-in. Als medewerkers tijdens zo’n stand-up op elkaar kunnen reageren dan is het meer Tribe space. Ook is het belangrijk dat de taal in een Tribe gelijk is. (Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015, S. Vermeulen, persoonlijke mededeling, 10 november 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015).

“Naar mijn idee zijn uitjes of etentjes buiten het werk om het meest effectief om de band tussen collega’s te verbreden zonder dat de communicatie op het werk er minder efficiënt op wordt.” – Stan Vermeulen (persoonlijke mededeling, 10 november 2015).

Feedback

Iedereen krijgt de ruimte om feedback te geven aan iedereen. Feedback wordt gegeven wanneer een feedbacksituatie zich voordoet en wanneer er om gevraagd wordt. Je kunt dus op elk moment feedback geven, maar de Tactical Meeting biedt er een structuur voor omdat medewerkers anderen direct aan kunnen spreken in hun rollen. Het is goed om face to face feedback te geven of om iemand te bellen. Dit wordt als prettig ervaren en kan voorkomen dat de feedback verkeerd overkomt (Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling 2015; F. Lepoutre, persoonlijke mededeling 9 november 2015).

Medewerkers moeten afspraken met elkaar maken over hoe ze elkaar feedback geven. Er zijn stappen voor hoe het beste feedback gegeven kan worden. Het is bijvoorbeeld goed als medewerkers aangeven wat het effect van iemands gedrag is en wat het bij hen teweeg brengt. Wanneer medewerkers zich persoonlijk geraakt voelen door de feedback, is het goed als zij dit ook aangeven. Zo halen zij de zwaarte eruit (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling 16 november 2015; Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Er valt misschien nog winst te behalen door ook feedback te geven op de uitvoer van bepaalde rollen en er kan meer worden gedaan met positieve feedback (Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Daarnaast moet er ruimte zijn om feedback te geven vanuit Tribe Space of Personal Space, dus bijvoorbeeld over de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan (S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Er moet ruimte voor feedback gemaakt worden. Er moet bijvoorbeeld een speciaal moment voor komen (Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Een mogelijkheid is om een feedbackronde te doen na de meetings (S. Vermeulen, persoonlijke mededeling 10 november 2015).

Om te zorgen dat medewerkers minder terughoudend worden om feedback te geven, moeten zij elkaar er aan blijven herinneren dat je gelukkiger wordt door feedback te geven en te ontvangen (F. Lepoutre, persoonlijke mededeling, 9 november 2015).

Nieuwe of tijdelijke medewerkers en externen

Wie wel en wie niet in het hele systeem betrokken wordt, hangt af van of iemand met of voor de organisatie komt werken. Het is goed om nieuwe of tijdelijke werknemers die samenwerken met het team van Meet Berlage in het proces te betrekken en te laten zien hoe de zaken bij Meet Berlage werken. Mensen leren het snelst als ze gewoon een rol met verantwoordelijkheden krijgen en ze part of the team zijn (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Zij moeten een bestaande rol krijgen binnen de organisatie en geen assistent-rol, anders ontstaat er zo'n werkgever-werknemerrelatie waar de organisatie juist vanaf wil. Bovendien komen nieuwe mensen in een organisatie vaak met hele goeie ideeën voor verbetering (S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Wel begeleidt iemand in de organisatie nieuwe mensen en houdt toezicht. Daar zijn rollen voor (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; Anoniem, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Ook de stagiair gaf aan dat het voor hem belangrijk is om voldoende verantwoordelijkheid te krijgen. Zo leert hij het vak beter kennen en het zorgt voor motivatie. Verder is het goed als ook aan nieuwe mensen gevraagd wordt naar hun mening (S. Vermeulen, persoonlijke mededeling, 10 november 2015).

“Misschien kan een tijdelijke werknemer of externe zijn steentje bijdragen onder de vleugels van een ander, zodat hij of zij wel een bijdrage kan leveren, maar niet het hele proces daardoor vertraging oploopt.” –

Anoniem (persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Nieuwe of tijdelijke werknemers of partners die worden betrokken in de holacratische manier van werken moeten ook goed begeleid worden. Denk aan het voorbespreken van meetings (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015). Vaak verloopt de begeleiding via verschillende stappen. Bij stap één wordt gekeken naar wat iemand wil bereiken in de tijd die beschikbaar is en hoe hij of zij dat gaat doen. Voordat taken gedelegeerd worden, worden nieuwe medewerkers bij Meet Berlage aangestuurd en gecoacht (F. Lepoutre, persoonlijke mededeling 9 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Voor nieuwe of tijdelijke werknemers of partners van Meet Berlage is het handig als ze een handboek zouden krijgen over de manier van werken binnen de organisatie, over holacratie en met een begrippenlijst. Binnen zo'n handboek staat alles wat een nieuw medewerker moet weten duidelijk omschreven. Zo kunnen zij rustig alles lezen en in zich opnemen en zo nodig nog een keer terugkijken. Op die manier kunnen zij zich de manier van werken sneller eigen maken. Daarnaast

wordt het als prettig ervaren dat medewerkers nieuwe mensen in de organisatie graag helpen, dat er ruimte is om vragen te stellen en dat er een klankbord rol is die advies geeft buiten de rollen om.

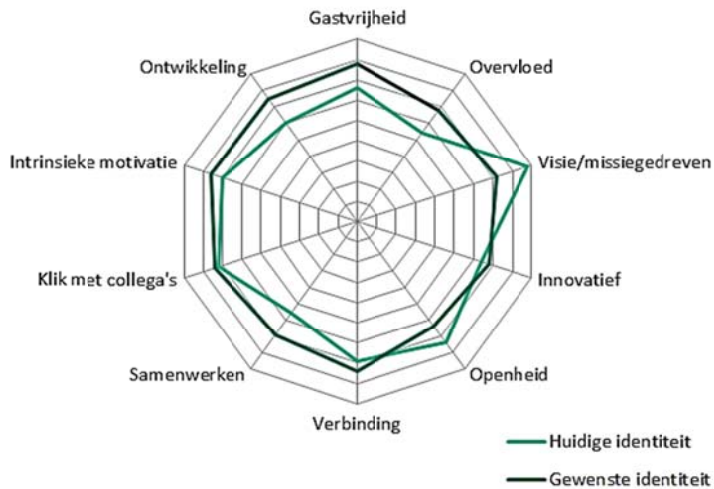
Ook het bijwonen van meetings zorgt ervoor dat nieuwe of tijdelijke medewerkers veel leren. Door de vergadering van te voren voor te bereiden of door eerst met twee personen of een klein groepje een 'testmeeting' te houden met duidelijke voorbeelden kunnen nieuwe mensen daarna heel makkelijk inspringen in de echte meetings, omdat ze dan beter weten hoe het in zijn werk gaat (S. Vermeulen, persoonlijke mededeling, 10 november 2015).

Er moet ook iemand in de organisatie de rol en de accountabilities krijgen om nieuwe mensen te begeleiden, zo kan ervoor gezorgd worden dat zij zich de manier van werken sneller eigen maken. De eindverantwoordelijkheid hiervoor moet uiteindelijk bij één persoon komen te liggen (A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Op het moment dat de manier van werken met nieuwe of tijdelijke werknemers of partners zorgt voor tensions kan je die aangeven of een voorstel doen. Holacratie biedt een mechanisme om ze op te lossen. (S. Jonker, persoonlijke mededeling, 16 november 2015; A. van den Toorn, persoonlijke mededeling, 16 november 2015).

Bijlage 10: Waarden Meet Berlage

Binnen de persoonlijkheid van Meet Berlage staan de waarden centraal. Een methode die gebruikt is om de waarden van de organisatie te bepalen is de *spinnenwebmethode*.



FIGUUR 5 Waarden van Meet Berlage

Allereerst hebben alle medewerkers van Meet Berlage individueel schriftelijk een omschrijving van de identiteit van de organisatie gegeven door acht kernwaarden te benoemen. Alle genoemde kernwaarden zijn vervolgens teruggebracht tot een lijst met de tien meest genoemde kernwaarden. Aan elk van deze tien kernwaarden is door de medewerkers een rapportcijfer gegeven. Zij beoordelen de kernwaarden op twee aspecten: hoe zij die nu zien (de huidige identiteit) en hoe ze volgens hen zouden moeten zijn (de gewenste identiteit).

De huidige en de gewenste identiteit ligt vrij dicht bij elkaar. Opvallend is dat medewerkers aangeven dat de mate waarin zij nu visie-/missiegedreven zijn hoger is dan de mate waarin zij wensen visie-/missiegedreven te zijn. Dit zelfde geldt voor openheid.

Bijlage 11: Discussie

Kritische reflectie

Mensen die in een holacratistische organisatie werken moeten projecten kunnen managen, zelfstandig kunnen werken en goed kunnen communiceren. Daarvoor is het nodig dat zij bepaalde competenties bezitten. Ook commitment naar de organisatie, collega's en het werk is een voorwaarde. Binnen de sollicitatieprocedure kan gedeeltelijk rekening gehouden worden met deze competenties en instelling.

Maar voor welke organisaties werkt holacratie nou goed en voor welke minder?

Over het algemeen is holacratie het meest geschikt voor innovatieve organisaties die de dynamiek opzoeken. Voor organisaties die dynamiek buiten de deur proberen te houden en waar een grote mate van consistentie vereist is (zoals ziekenhuizen), gaat het minder goed werken. De mogelijkheid bestaat wel om ook in zulke organisaties holacratie in te voeren, omdat ook binnen holacratie policies en domeinen opgesteld kunnen worden. Wel is het de vraag of holacratie in die organisaties ook efficiënt en effectief ingezet kan worden, zodat ze zorgt voor meerwaarde. Een optie is om holacratie in zulke organisaties alleen in die delen van de organisatie te implementeren die een grotere mate van flexibiliteit toelaten.

Verder is holacratie het makkelijkst te implementeren bij een startende onderneming. In organisaties die al langer bestaan, wordt al een tijd op een andere, vaak traditionele manier gewerkt. Het is dan een nog grotere stap om over te gaan naar een holacratistisch organisatiesysteem. Ook is het makkelijker om holacratie te implementeren in kleine organisaties, zoals Meet Berlage. In grote organisaties bestaan over het algemeen veel lagen tussen het topmanagement en de medewerkers. Hoe meer lagen er bestaan in een organisatie, hoe groter de impact is wanneer deze worden opgeheven. Toch hebben ook verschillende zeer grote organisaties in de praktijk bewezen dat holacratie kan werken (Reinventingorganizations.com, 2014.)

Discussiepunten en aanbevelingen

Verschillende databronnen, methoden en theorieën zijn gecombineerd om zo veel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen. Dataverzamelingsgeldigheid wordt hiermee gewaarborgd (Triangulatie). Echter, er is nog weinig onderzoek gedaan naar holacratie in combinatie met communicatie en holacratie in het algemeen. Traditionele communicatie-experts kennen holacratie niet of nauwelijks en komen het in hun werkveld (nog) niet tegen. Ook zijn er nog maar weinig organisaties die met een holacratistisch organisatiesysteem werken. Hierdoor was het lastig om literatuur en experts te vinden om het onderzoek te onderbouwen.

In het onderzoek zijn efficiënte communicatieaspecten binnen de holacratistische benchmarkorganisaties vertaald naar Meet Berlage op basis van de interne en externe analyse en communicatietheorieën. De onderzoekscontent is gedetailleerd beschreven. Dat wil zeggen dat er een heldere omlijning is van hoe de context mogelijkheid biedt om de onderzoeksvraag te beantwoorden (overdraagbaarheid). Toch kan niet met zekerheid gezegd worden dat deze communicatieaspecten ook bij Meet Berlage efficiënt ingezet kunnen worden. Doordat de benchmarkorganisaties in dit kwalitatieve onderzoek wat betreft type organisatie, organisatiestructuur en cultuur verschillen van Meet Berlage en de inzet dus gedeeltelijk berust op hypothesen is de externe validiteit laag.

Wanneer in de toekomst meer organisaties met holacratie gaan werken en wanneer er meer bekend is over holacratie en over communicatie in holacratische organisaties, zal dit in vervolgonderzoek ten goede komen aan de interne validiteit. Ook kunnen dan de prestaties van Meet Berlage vergeleken worden met toonaangevende organisaties die nog sterker lijken op Meet Berlage waardoor ook de externe validiteit verhoogd wordt.

In dit onderzoek is gefocust op een aantal aspecten van efficiënte communicatie. Andere aspecten zoals public relations en reputatiemanagement zijn buiten beschouwing gelaten. Wanneer in vervolgonderzoek meer aspecten van efficiënte communicatie binnen het framework van een holacratische organisatie onderzocht worden, zal de inhoudsvaliditeit verbeteren.

Er is gezorgd voor volledigheid en juistheid van de documenten (bijv. interviews), zodat de het inzichtelijk wordt waar bevindingen, interpretaties en conclusies vandaan komen. Dit komt ten goede aan de betrouwbaarheid. Een sceptische peer reviewer stelde kritische vragen over methoden, betekenissen en interpretatie van data. Hierdoor was er een externe controle op het onderzoek. Ook de objectiviteit is gewaarborgd dankzij triangulatie en een sceptische peer review.