

## VOORWOORD

Ik ontmoette Brian Robertson toen we in 2010 het podium deelden als presentatoren tijdens een conferentie over bewust kapitalisme in Californië. Ik was onmiddellijk in de ban van zijn ideeën over een nieuwe, dynamische manier om bedrijven te structureren en managen.

Ik ondervond destijds de naweeën van een aantal fouten die ik op dat gebied had gemaakt en dacht grondig na over een manier waarop mijn kleine maar ambitieuze bedrijfje zichzelf zou kunnen runnen zonder mij als CEO. Ik was tot het inzicht gekomen dat ik voor die rol niet de aangewezen persoon was; ik kon de organisatie beter dienen als woordvoerder en bewaker van het gedachtegoed van de GTD-methode die dankzij mijn boek *Getting Things Done* populair was geworden.

Mijn bedrijf was begonnen aan een proces van schaalvergroting dat noodzakelijk was door de toenemende wereldwijde belangstelling voor ons product. Ik wist dat ik het in mijn eentje niet kon en dat ik iets of iemand naast me moest hebben voor de praktische uitvoering. Maar ik vond het riskant om het gezag over het bedrijf toe te vertrouwen aan iemand die misschien niet volledig ons DNA deelde. Ik had het gevoel dat voor onze organisatie gold dat de som groter was dan de delen, de individuen die er deel van uitmaakten. Als ik iemand de baas zou maken, gaf ik de leiding uit handen over een simpel, maar subtiel en verfijnd stukje intellectueel eigendom dat nog een plekje in de wereld moest veroveren.

Ik wilde een organisatie die geen CEO nodig had. Niet in de traditionele betekenis althans.

Brians boodschap en zijn model van holacracy zetten mijn wereld op zijn kop. Als het model inderdaad werkte zoals hij beloofde, was dit precies wat ik zocht. Ik besloot al snel om er met mijn bedrijf helemaal voor te gaan en het te proberen. Ik moest en zou zo snel mogelijk weten of holacracy werkte. Het model leek me zo krachtig dat ik maar twee mogelijkheden zag: verwerpen of helemaal overnemen. Geen halve maatregelen.

Ik voelde (gelukkig) intuïtief aan dat de verkenning van holacracy een project van vijf jaar zou worden. En zelfs als holacracy niet goed aansloot bij het traject van onze organisatie, maakte het model op cognitief niveau zo'n logische indruk dat het onderzoek de moeite waard zou zijn. Ik kon ermee leven dat de vuurproef zich zou afspelen in ons kwetsbare bedrijfje.

Mijn carrière heeft altijd gedraaid om productiviteitsverbetering – hoofdzakelijk voor individuen, later ook voor hun organisaties. Ik weet dat de implementatie van de *best practices* van Getting Things Done door mensen op sleutelposities verstreckende gevolgen kan hebben voor hun hele ecosysteem. Maar toen ik Brian hoorde praten over het veranderen van fundamentele bedrijfsprocessen om in organisatorisch opzicht het equivalent te bereiken van een 'geest als water' (een metafoor die ik gebruik voor de toestand van helderheid die iemand met behulp van GTD kan bereiken), wist dat ik dat het de moeite waard zou zijn om zijn aanpak te beproeven.

Terwijl ik dit schrijf, zijn we iets meer dan drie jaar bezig met de implementatie van holacracy en lijkt mijn schatting van vijf jaar aardig te kloppen. Het is een hele opgave om het bedrijfssysteem van een organisatie te veranderen. We gingen er altijd prat op dat ons bedrijf bij de tijd was: flexibel, open, transparant... Maar zodra we een aantal holacratistische processen invoerden, werd ons duidelijk dat we gewoonten en practices die we altijd met de beste bedoelingen hadden gehanteerd, zouden moeten omgooien.

Het fantastische gedeelte van het verhaal is hoeveel positieve veranderingen ons al vanaf het begin overkwamen en nog altijd overkomen. Als je eenmaal hebt mogen proeven van de toege-

nomen helderheid die voortvloeit uit de formats voor overleg en communicatie, wil je het systeem nooit meer kwijt. Als je hebt ondervonden hoezeer de druk afneemt wanneer je de behoefte aan ‘heldhaftige leiders’ loslaat, zou je op glad en onbetrouwbaar ijs worden teruggeworpen als je ooit zou terugkeren naar de oude aanpak.

Brian geeft ruiterlijk toe dat holacracy geen wondermiddel is. Niet alle spanningen en dilemma’s binnen een organisatie kunnen ermee worden opgelost. Maar in mijn ervaring geeft het ongekend veel houvast om spanningen en dilemma’s te onderkennen, in een kader te plaatsen en te lijf te gaan.

Er zijn momenten waarop velen van ons dolgraag willen aantonen dat holacracy niet werkt. Het is eenvoudig om het systeem de schuld te geven van alles wat er misgaat. Maar het is moeilijker om gaten in dit systeem te schieten dan het te implementeren. En door de spanningen op te lossen die het aan het licht heeft gebracht, heeft het ook ons bewustzijn vergroot van wat het in de praktijk uitricht.

Het mooiste is dat het model er koud onder blijft. Het is binnen het model zelfs geaccepteerd en toegestaan om het af te schaffen. Maar dan zul je wel weer holacracy willen toepassen om de overgang zo geruisloos mogelijk te laten verlopen!

David Allen  
november 2014  
Amsterdam



# **DEEL EEN**

## **Evolutie aan het werk: een introductie van holacracy**



# I

## DE ORGANISATIE VOORTDUREND ONTWIKKELEN

‘Als iedereen buiten het kader moet denken, is er misschien iets mis met het kader.’

Malcolm Gladwell, *Wat de hond zag*

Ik leerde mijn belangrijkste zakelijke les op de dag dat ik bijna een vliegtuig liet neerstorten. Ik had les genomen om mijn privé'brevet te halen, en de dag was gekomen voor mijn eerste solovlucht over grote afstand. Ik zou moederziel alleen naar een vliegveld ver van huis vliegen. Ik was behoorlijk zenuwachtig, want ik had niet veel meer dan twintig vlieguren en moest honderden kilometers afleggen. Als ik eenmaal in de lucht zat, had ik in de cockpit van mijn kleine tweezitter alleen een aftands instrumentenpaneel.

Vlak na het opstijgen leek alles in orde, maar al snel zag ik op het instrumentenpaneel een lampje oplichten dat me niet bekend voorkwam. ‘Laag laadvermogen’, stond eronder. Ik wist niet wat dat betekende, want ze leren nieuwe piloten niet veel over de techniek van hun vliegtuig. Ik tikte tegen het lampje in de hoop dat het een technische onvolkomenheid was, maar er veranderde niets. Ik wist niet goed wat ik moest doen en koos voor wat me de meest natuurlijke aanpak leek: ik controleerde alle andere instrumenten op afwijkingen. Met mijn luchtsnelheid en vlieghoogte was niets mis. Mijn radiobaken liet me weten dat ik perfect op koers lag.

Ook had ik geen brandstoftekort. Alle instrumenten vertelden me dat ik me nergens zorgen over hoefde te maken. Ik accepteerde hun consensus en besloot dat de meerderheid het won van dat lichtje dat me tegen een laag laadvermogen probeerde te waarschuwen. Ik negeerde het. Hoe erg kon het zijn als er verder niets aan de hand was?

Dit bleek een heel slechte beslissing te zijn. Uiteindelijk verdwaalde ik totaal en kwam ik zonder lichten of radiocontact en bijna zonder brandstof in een storm terecht boven een internationaal vliegveld waar ik niet mocht zijn. Het liep bijna rampzalig af. Dat kwam doordat ik het advies in de wind had geslagen van een lampje dat over andere informatie beschikte dan alle andere instrumenten. Die eenzame stem was nu net datgene waarnaar ik op dat moment had moeten luisteren. De wijsheid van het lampje negeren omdat mijn andere instrumenten zich van geen probleem bewust waren, was een kortzichtige beslissing die me fataal had kunnen worden.

Gelukkig kon ik, geschrokken maar ongedeerd, veilig landen. Toen ik in de daaropvolgende maanden terugdacht aan de beslissingen die ik die dag had genomen, kwam ik tot de interessante conclusie dat ik dezelfde fout nog altijd maakte – niet in mijn vliegtuig, maar met het team waaraan ik op mijn werk geacht werd leiding te geven. Ik durf zelfs te zeggen dat de bijna dodelijke vergissing die ik in de cockpit beging in de meeste organisaties dagelijks wordt gemaakt.

Net als een vliegtuig is een organisatie uitgerust met sensoren – niet lampjes en metertjes, maar mensen die voor die organisatie rollen vervullen en zich namens de organisatie bewust zijn van de realiteit. Het komt maar al te vaak voor dat een van die ‘sensoren’ beschikt over belangrijke informatie die wordt genegeerd en dus niet verwerkt. Een individu merkt iets belangrijks op, maar verder ziet niemand het. Bovendien ontbreken de kanalen om zijn inzicht te vertalen in een betekenisvolle verandering. Zo worden de lampjes die ons binnen de organisatie waarschuwen voor een laag laadvermogen maar al te vaak weggestemd.



Dankzij ons vermogen om de werkelijkheid te zien, horen en voelen worden onze organisaties zich bewust van zaken in hun omgeving waarop ze moeten reageren. Wij mensen zijn allemaal anders: we hebben verschillende talenten, achtergronden, kennisgebieden, rollen en ga zo maar door. We nemen dus allemaal andere dingen waar. De aanwezigheid van verschillende mensen staat garant voor verschillende perspectieven. Toch worden in de meeste teams kritische gezichtspunten genegeerd of weggewuifd omdat ze niet worden gedeeld door de leider of de meerderheid. Zelfs als het onze bedoeling is om het anders te doen, staat ons vaak geen manier ter beschikking om verschillende perspectieven te integreren en vallen we terug op het standpunt van de leider of de meerderheid. Dan stemmen we iemand weg die misschien informatie bezit die we nodig hebben om op koers te blijven of vooruitgang te boeken.

Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in de manier waarop we ons organiseren, hoe we samenwerken als we een gemeenschappelijk doel hebben. Voordat ik mijn eigen bedrijf startte, raakte ik vaak gefrustreerd als ik aanvoelde dat bepaalde zaken niet goed werkten of konden worden verbeterd, om vervolgens te merken dat ik met dat inzicht niet veel kon tenzij ik heldhaftig weerstand bood aan bureaucratie en politieke spelletjes en eindeloze, stroeve vergaderingen bijwoonde. Het ging me niet om het klagen; ik wilde helpen. Ik wilde zaken die ik waarnam significant verbeteren, maar stuitte bij mijn pogingen telkens op lastige obstakels. Ik ontdekte al snel dat ik het wel op mijn buik kon schrijven als de baas mijn frustratie niet deelde en ik hem niet snel aan mijn zijde kon krijgen. De informatie waarvan ik me bewust was, zou dan niet veel impact hebben. Ik bleef zitten met mijn informatie over een laag laadvermogen, en de organisatie had een probleem.

Het menselijke vermogen om dissonantie op te merken en het potentieel voor verandering te zien is een van onze bijzonderste vaardigheden; het is de basis voor de rusteloze creatieve geest die nooit helemaal tevreden is en ons altijd naar meer laat streven dan we hebben, zijn en doen. Als we gefrustreerd raken over een sys-

teem dat niet functioneert, een fout die telkens wordt herhaald of een inefficiënt, onpraktisch proces, belanden we in de kloof tussen hoe de dingen zijn en hoe ze zouden kunnen zijn. Ik noem dat 'spanning', omdat het vaak zo wordt ervaren, maar ik gebruik dat woord niet in een negatieve betekenis. We zouden kunnen spreken van een probleem dat moet worden opgelost of een mogelijkheid om ons te verbeteren. Maar in beide gevallen projecteren we dan onze behoefte om te labelen op wat ik spanning noem, de perceptie van een specifieke kloof tussen de huidige werkelijkheid en een vermoed potentieel.

Net als in een ('gespannen') elastiekje schuilt er een enorme hoeveelheid energie in die situatie, energie die kan worden aangewend om de organisatie in de richting van het potentieel te trekken, maar alleen als we die effectief kunnen aanwenden. Maar hoeveel bedrijven bestaan er waarvan je kunt zeggen dat ze in staat zijn om de spanning die door mensen binnen de organisatie wordt waargenomen snel en betrouwbaar te vertalen in betekenisvolle verandering? Zoals Dave Packard, de medeoprichter van HP, ooit zei: 'Er gaan meer bedrijven aan indigestie ten onder dan aan verhongering.'<sup>1</sup> Organisaties nemen veel meer informatie op dan ze effectief kunnen verwerken. Maar denk eens aan de waarde die zou kunnen worden gecreëerd als onze sensoren het vermogen hadden om werkprocessen, verwachtingen en zelfs de structuur van de organisatie dynamisch te updaten op grond van de spanningen die zich voordoen bij de uitvoer van het werk. En dat allemaal zonder de normale gang van zaken te onderbreken of te dwarsbomen. Het lijkt veel gevraagd, maar ik heb met eigen ogen gezien wat er in een organisatie kan gebeuren als ze over systemen beschikt die dat kunnen doen, systemen die veranderingen inluiden die veel verder gaan dan de creatie van een betere werkomgeving en effectievere processen. Dit alles kan leiden tot een veel diepere transformatie als de krachten van de evolutie op de hele organisatie worden losgelaten.

Evolutie is misschien geen dagelijks gespreksthema in de zakenwereld, maar het heeft het ongeëvenaarde vermogen om ver-

fijnde systemen in het leven te roepen die gedijen bij complexiteit. Anders gezegd: geen ontwerper is zo intelligent als de evolutie. Zoals de econoom Eric D. Beinhocker schrijft: ‘We zijn geneigd alleen in een biologische context over evolutie na te denken, maar moderne theorieën zien evolutie als een veel algemener verschijnsel. Evolutie is een algoritme, een overall toepasbare formule voor innovatie die met behulp van een specifiek proces van vallen en opstaan nieuwe ontwerpen voortbrengt en ingewikkelde problemen kan oplossen.’<sup>2</sup> Markten, legt Beinhocker uit, zijn bijzonder dynamisch, maar de ‘harde waarheid’ is dat dat niet geldt voor het overgrote merendeel van de bedrijven. Organisaties zijn vaak amper in staat te evolueren en zich aan te passen. Ze zijn onderhevig aan de evolutionaire processen die zich op marktniveau voordoen en kunnen op grond van die ontwikkelingen voortbestaan of ten onder gaan. Behalve op het meest oppervlakkige niveau zijn maar heel weinig bedrijven flexibel genoeg om zelf aanpassingen te doen als de noodzaak zich voordoet.

Hoe kunnen we zorgen dat een bedrijf niet alleen is geëvolueerd, maar ook blijft evolueren? Hoe kunnen we een bedrijf transformeren tot een evolutionair organisme dat voelt en leert, integreert en zich aanpast? Beinhocker: ‘De sleutel tot een betere aanpak is dat je de evolutie naar binnen haalt en binnen de vier muren van het bedrijf stappen blijft zetten op het gebied van differentiatie, selectie en amplificatie.’<sup>3</sup> Dat kan bijvoorbeeld heel krachtig gebeuren door het enorme waarnemend vermogen van het menselijk bewustzijn waarover een organisatie beschikt te bundelen. Elke spanning die mensen waarnemen, is een signaal dat ons vertelt hoe de organisatie zich kan ontwikkelen om haar doelstellingen gericht na te streven. Als die spanningen (of althans het gedeelte daarvan dat betrekking heeft op het werk van de organisatie) snel en effectief kunnen worden verwerkt, plukt de organisatie de vruchten van een toegenomen vermogen om voortdurend en dynamisch te evolueren.

Dat is een intrigerende gedachte, maar het is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Moderne organisaties zijn simpelweg niet toege-