

Cooplinc | Kennisdeelsessie Holacratie

14 december 2022

28 aanmeldingen

Deze avond delen we kennis over de besluitvormingsmethodiek Holacratie. Wat is het? Hoe werkt het? Welke tips heeft de expert? Wat zijn de ervaringen van bewoners? Ariaan Witteveen, één van de bestuursleden van Cooplinc, heet de sprekers een hartelijk welkom. De sprekers zijn:

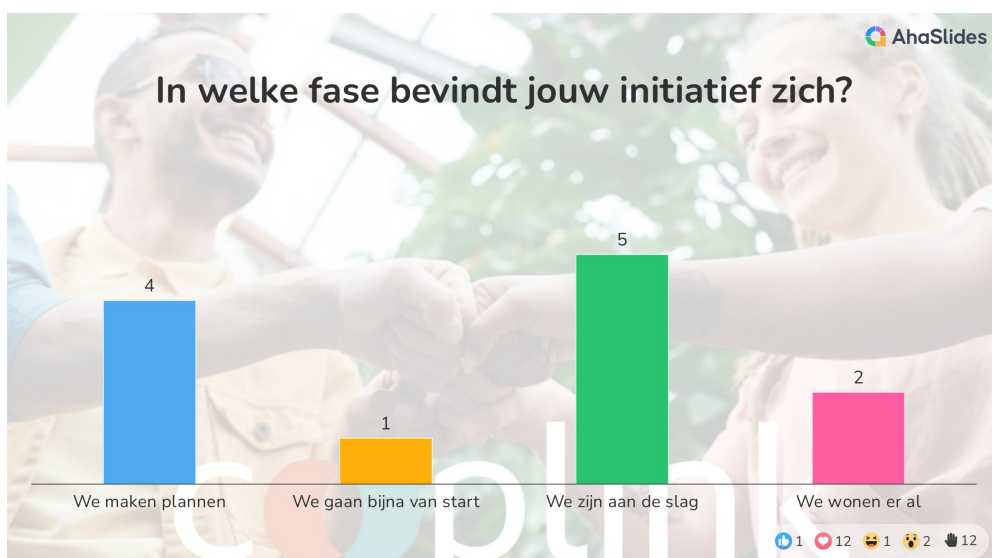
- **Ellen Maassen**, bewoonster van wooncoöperatie De Warren én *holacracy facilitator*. Zij legt de methodiek uit en geeft tips.
- **Ronald Hazelzet**, bewoner van Ecodorp Boekel. Hij vertelt over de ervaringen van Ecodorp Boekel met holacratie, dat ze daar holarchie noemen.

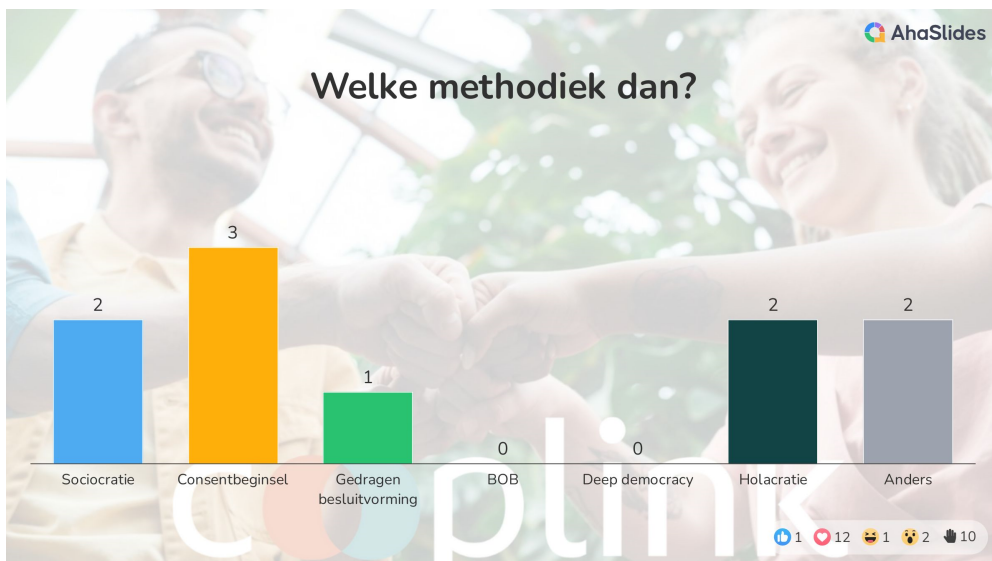
Bernard Smits | Cooplinc

Welkom bij alweer de 31e kennisdeelsessie! Vanavond hebben we het over holacratie als besluitvormings-methode. Zelf ben ik bestuurslid van Cooplinc en ook bewoner van Sandwijken in De Bilt. We hebben twee gastsprekers vanavond. Ellen Maassen begint, zij is zowel bewoner van de Warren als holacratie facilitator. Ronald Hazelet is bewoner van Ecodorp Boekel die van meet af aan werkt met holacratie.

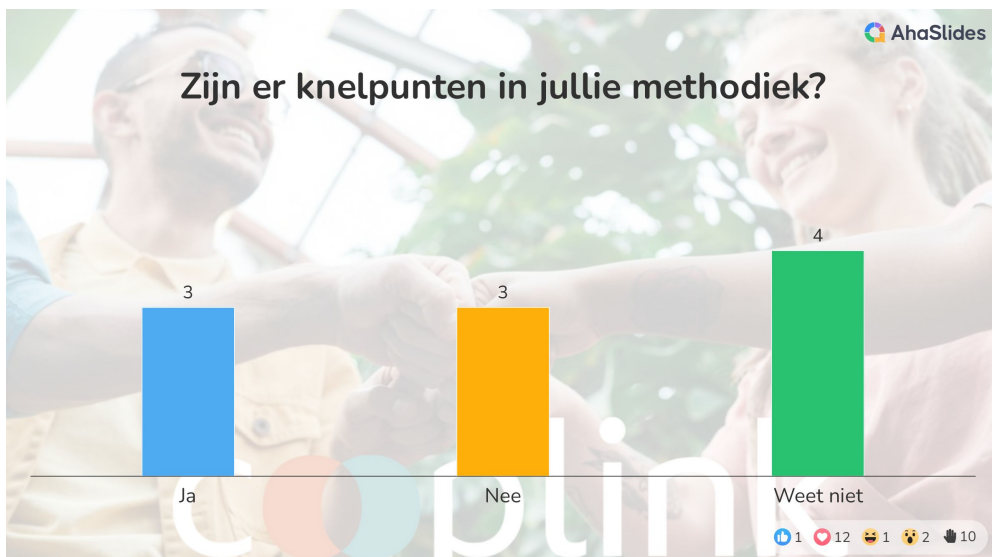
Inventarisatie

We beginnen met een aantal vragen via aha slides om te kijken waar de deelnemers van vanavond zelf staan met hun initiatief en de besluitvorming:





Toelichting op Anders: Consensus + geen idee





Ellen Maassen | De Warren | *holacracy* facilitator

Holacracy is een merknaam, om de Engelse term te kunnen gebruiken moet je geschoold zijn en up-to-date blijven. Het model is ontwikkeld binnen een Amerikaans softwarebedrijf dat veel heeft geëxperimenteerd met werkvormen en beslismodellen. In de basis lijkt het sterk op sociocratie (aangevuld met 'Agile werken' en 'Getting things done'). De versie Sociocratie 3.0 lijkt sterk op Holacratie.

Ik ben betrokken bij De Warren, dat wordt momenteel gebouwd en is bijna klaar voor de oplevering. We gaan er met 50 mensen wonen. Na wat vertraging is het nu bijna zo ver: de keukens worden geïnstalleerd en dan kunnen we verhuizen. Als groep werken we al vijf jaar met elkaar samen. We zijn begonnen als traditionele vereniging met een bestuur en commissies. We zijn nu bezig met de transitie naar holacratie.

Introductie in de holacratie

Het systeem is niet sterk uitgesproken over principes en waarden, maar bepaalde waarden zitten er sterk in vervlochten. Als je de werkvorm en besluitvorming goed gebruikt volg je de volgende principes:

- Gelijkwaardigheid
- Autonomie
- Verspreide besluitvorming
- Voor iedereen een betrouwbare route om je 'spanningen' te verwerken

Dit vergt wel van de deelnemers:

- Heldere afspraken
- Vertrouwen
- Transparantie

Holacratie gaat uit van verspreide besluitvorming, niet alles hoeft met iedereen besproken te worden. Degene die de verantwoordelijkheid heeft over een bepaald deelgebied is autonoom om daar beslissingen over te nemen. Dat gebeurt omdat:

- Alle beslissingen bij een persoon of een kleine groep is overweldigend (en de rest voelt zich machteloos). Beslissingen liggen dus niet bij een bestuur of commissievoorzitter, maar zijn verdeeld over iedereen.
- Alle beslissingen met z'n allen maken kost te veel tijd.

De oplossing daarvoor in holacratie is als volgt:

- Verschillende beslissingen worden door verschillende mensen gemaakt. Beslissingen worden bij een persoon (of groep) gedelegeerd.
- Belangrijke beslissingen maak je wel collectief.

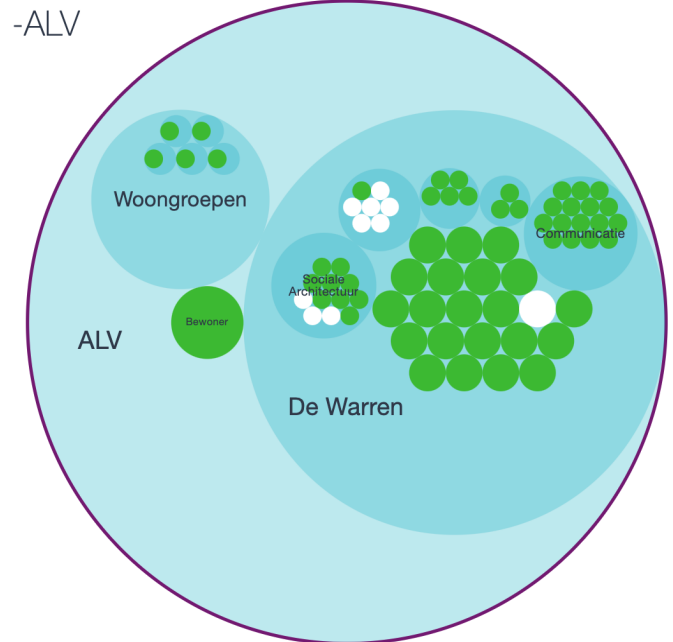
Dit vergt:

- Onderling vertrouwen zodat je iets aan iemand over durft te laten
- Heldere afbakening van verantwoordelijkheden
- Veel informatie delen met elkaar

Hoe werkt het?

Hieronder is schematisch weergegeven hoe het in elkaar zit (voorbeeld De Warren). De grote lichtblauwe cirkel is de ALV waar de uiteindelijke macht ligt. Daarbinnen heb je autonome cirkels in cirkels.

- Iedere cirkel waar geen andere cirkel instaat is een rol.
- De cirkels in andere cirkels werken autonoom
- Gedefinieerde rollen:
 - Purpose (hierarchy of purpose)
 - Verantwoordelijkheden
 - Evt: Domein
 - Samen: Governance
- Een rol is niet hetzelfde als een persoon. Mensen zitten door alle cirkels heen en hebben vaak meerdere rollen.
- Twee type vergaderstructuren per cirkel:
 - Actieoverleg (individuele besluitvorming)
 - Roloverleg (collectieve besluitvorming)
- Grondwet
 - Dit zijn de regels van het spel, hierin staat vastgelegd welke rechten en plichten de betrokkenen met elkaar afspreken.



Er is software voor holacratie, Ellen laat het ons zien. Het is een schematische weergave van hoe het bij De Warren is georganiseerd: [zie hier het voorbeeld](#). De software is bijna altijd gratis te gebruiken (als je het intensief gaat gebruiken is er ook een betaalde variant).

Een paar vragen aan Ellen

- Wat besluit de ALV over de rollen? Kan elkaar dat tegenspreken?
Antwoord: De verdeling van rollen hoeft niet collectief beslist te worden. Hoe de rollen eruitzien, wat ze inhouden en hoe deze worden verdeeld worden, is wel iets wat met de ALV wordt besproken.
- Wat is een rol, noem eens een voorbeeld?
 Een bijvoorbeeld is de coronabeslisser bij De Warren. Er was altijd discussie en besluiteloosheid over of vergaderingen en bijeenkomsten door konden gaan i.v.m. corona. De coronabeslisser is degene die de knoop doorhakt. Daarnaast kan je denken aan een website-beheerder, externe contracten, aanhanger-beheer, deelauto-beheer.

Ronald Hazelzet | Ecodorp Boekel

Ronald vertelt: “We zijn 13 jaar geleden begonnen met het hele proces van het ecodorp maar wonen er nu drie jaar. Van meet af aan werken we met holacratie als organisatie- en besluitvorm. Ik doe zelf veel rondleidingen, dan kom je in contact met mensen die werken met andere besluitvormingsmethodieken, dat is heel leerzaam. We noemen het zelf hier Holarchie: we hebben het meer Hollands gemaakt en alle termen vertaald. Ellen begeleidt ons regelmatig bij besluitvorming of lastige zaken.”

Organisatie én gemeenschap: Een leerpunt voor ons was dat we ons ervan bewust werden dat we een organisatie én een gemeenschap zijn. Beide verschijningsvormen verdienen aandacht om beide goed te kunnen laten functioneren. De organisatie geven we vorm door middel van Holarchie, maar de gemeenschap moet ook bloeiend blijven door sociale activiteiten en ontmoetingen. Zelfreflectie, meedoen en vertrouwen zijn nodig voor de gemeenschap en voor de organisatie.

Type overleggen: We hebben twee soorten overleggen met holarchie, dat zijn actie-overleggen en rol-overleggen. De actie-overleggen vinden veel vaker plaats, dan heb je het over hoe alles ervoor staat, update je elkaar en help je obstakels uit de weg. Tijdens de rol-overleggen neem je een stapje terug: je praat en besluit over veranderingen aan rollen en cirkels. De rol-overleggen zijn er alleen als daar behoefte aan is, als er dingen verschoven moeten worden aan de rollen en de invulling daarvan.

Hoe overleggen we: We beginnen altijd met een stilte- of meditatiemoment voor het overleg, we duiken er niet direct in maar nemen daar de tijd voor. Als we gaan overleggen komt iedereen aan de beurt, maar niet iedereen hoeft overal wat over te zeggen. We vinden holarchie juist erg geschikt voor actie, soms neem je in een uur 20 besluiten, dat is goed gestructureerd en afgebakend. Het werkt dus goed voor actie, maar het lijkt toch wat minder te werken voor strategievorming. Een brede en/of diepgaande discussie over strategie vraagt soms meer om een dialoog en een vrijere werkvorm. Om wijsheid te vinden is het soms te afgebakend, soms vragen discussies om een open blik en een open hart. Daar moet ruimte voor zijn, die maken we dan.

Over de rollen: Het is fluïde hoe je alles indeelt met elkaar, soms kan je iemand bij je rol betrekken of splitsen rollen zich op. Het blijft continu in beweging, dat is fijn.

Binnenwereld en buitenwereld: Verantwoordelijkheden worden vrij specifiek bij een rol gelegd. De buitenwereld verwacht een contactpersoon en een snelle reactie als ze met zaken bij je komen. Toch moeten intern dingen goed worden afgesproken en moeten zaken beslist worden door diegenen waarbij de rol is belegd. Daarin merk je dat de interpretatie kan verschillen. Sommige mensen willen alles met iedereen besluiten, een ander vindt dat je kleine dingen wel zelf kan beslissen. Iedereen heeft daar andere ideeën over of het belangrijk is om met iedereen te bespreken. Dat is soms een verschil in opvatting waar je soms niet uitkomt. Het werken in die holarchie lijkt dan soms verdragend en bureaucratisch.

Software holacratie: We gebruiken ook de software, het dwingt je in een bepaald jasje van hoe je notuleert, dingen archiveert en dergelijke. Alle notulen worden ook automatisch gemaakt en besluiten automatisch doorgestuurd naar de juiste betrokkenen. Als iedereen er volledig in werkt en het onder de knie heeft kan dat goed werken. Dat betekent wel dat alle secretarissen de software in de vingers moeten hebben.

Een groot nadeel is dat het lastig is om te begrijpen: alle werkvormen, soorten overleggen en rollen. Het is voor veel mensen toch wel ingewikkeld.

Ronald geeft ook aan dat het soms lastig is bij bezwaren dat ze niet allemaal geldig verklaard worden. Ellen reageert: Het is een bekende valkuil om de bezwaren veel te moeilijk te maken. Dat is eigenlijk niet de bedoeling van hoe het is opgezet. De bezwaren-check is om te kijken of het de juiste plek en moment is voor de geopperde spanning. Als bezwaren geldig zijn moeten ze natuurlijk gewoon besproken worden. Ieders spanning kan uiteindelijk worden opgelost.

Vragen aan Ellen en Ronald

Vraag Peter: Wie bepaalt of een bezwaar geldig is?

Degene die het bezwaar indient bepaalt zelf aan de hand van een aantal vragen of het bezwaar geldig is. De facilitator mag niet beslissen of de bezwaarder de vragen juist beoordeelt, als iemand met een bezwaar zit en het geldig vindt moet het besproken worden. Eigenlijk is de algemene les hieruit dat het lastig is om holacratie te interpreteren zoals het bedoeld is.

Vraag Peter: Wat is het verschil met een reguliere werkgroep in vergelijking met zo'n rol bijvoorbeeld?

Wij hebben 13 cirkels met subcirkels met daarin alle verschillende rollen. De dingen die je doet en de overleggen die je hebt lijken natuurlijk wel op werkgroepen. Dit is een andere manier van organiseren en expliciet maken van de verantwoordelijkheden. Daarnaast is een belangrijk verschil het format dat vrij specifiek maakt wat er onder een rol valt.

Vraag Marijke: Kunnen we de termen langsgaan aan de hand van een concreet voorbeeld?

Ellen deelt haar scherm en laat de software zien. Alleen als er ergens een domein op ligt, mogen alleen die betrokken mensen beslissen. Het is dus handig om niet te veel domeinen te hebben. Je kan alle acties zien die openstaan en waar cirkels mee bezig zijn. Bij De Warren zijn we met vijftig mensen, die mensen hebben vaak meerdere rollen. Sommige rollen kosten bijna geen tijd (eens in de paar maanden een overlegje) terwijl andere rollen veel meer tijd kosten (wekelijks een aantal uur).

Vraag Bernard: Kan je het ook gebruiken tijdens het bouwproces?

Er zitten wel projectbeheersing-elementen in de methode, maar je hebt toch wat extra's nodig om de planning en concrete werkzaamheden met elkaar te kunnen stroomlijnen. Ecodorp Boekel heeft bijna de bouw achter de rug. We waren daarin zowel opdrachtgever als onderaannemer, dat werd best ingewikkeld. We hebben een bouwcoach ingeschakeld die met ons een lean-planning heeft gemaakt, daarvoor is de holarchie toch niet echt toereikend. In het bouwproces hebben we dus een hele muur volgeplakt met geeltjes om een planning te maken, daar hebben we veel aan gehad. We hadden in de holarchie een cirkel bouwcoach waar alle disciplines inzaten. Dat bracht wel een tijdje goede afstemming en besluitvorming.

Als voorbeeld het roloverleg, dat doe je aan de hand van de volgende agenda:

1. Check-in
2. Agenda opbouwen
3. Agenda behandelen
 - a. Voorstel maken
 - b. Verhelderende vragen
 - c. Reactieronde
 - d. Eventueel wijzigen
 - e. Bezwarenronde (kan weer opnieuw naar integratie)
 - f. Integratie (kan weer opnieuw naar bezwarenronde)
4. Check-out

Opmerking Jan Wijnand: Deze manier van werken is wel vrij statisch, dat heeft voor- en nadelen. Er zit wel een mechanisme in dat mensen niet te veel ruimte kunnen nemen om het podium te pakken. Voor veel mensen die niet zo snel het woord nemen, beschermt deze manier van overleggen juist goed. Het delen van bezwaren is juist vormend en verrijkend voor de groep, het zorgt ervoor dat iedereen ook andere kanten belicht ziet.

Opmerking Ronald: Zelfs de verhelderende vragenronde is al heel verrijkend, je krijgt andere perspectieven mee. Het is een goede oefening om je oordeel op te schorten en eerst vragen te stellen. Je creëert daarmee draagvlak. Aan de andere kant zijn er ook mensen die dit juist onprettig vinden werken omdat het vrij rechtlijnig is. Je moet wel ruimte maken voor hart en lijf naast het cognitieve in de discussie. Daarom hebben we ook verbindingdagen waarop we werken aan onszelf als gemeenschap. Holarchie is een vrij kil instrument voor besluiten. Dat is prima als er ook een goede cultuur daaromheen hebt om de gemeenschap levendig te houden.

Vraag Marijke: Vereist de methode dat iedereen afzonderlijk de methodiek snapt of kan je toe met een paar secretarissen die het helemaal onder de knie hebben?

Als je een goede facilitator hebt hoef je het niet direct te weten. Je leert het gaandeweg. Uiteindelijk is het wel handig dat iedereen begrijpt hoe invloeden werken en besluiten tot stand komen.

Vraag Nicolien: Hoe ga je te werk om een spanning te formuleren?

Spanning is iets waar je iets mee wilt. Wil je informatie delen, informatie halen, hulp vragen? Dat kan allemaal. Je stelt samen vast wat de spanning is en hoe je daar invulling aan gaat geven. Spanning is eigenlijk alles waar actie voor nodig is.

Vraag Peter: Als rollen steeds kunnen veranderen wordt dan niet onduidelijk wie met wat bezig is?

Daar is die software dus heel handig voor, daarin kun je altijd de up-to-date situatie vinden. Dat werkt natuurlijk alleen wel zoals iedereen het goed bijhoudt.

Vraag Bernard: vanaf welke grootte is holacratie een goed functionerend model?

Vanaf vrij klein is het al goed toepasbaar. Bij stichting G1000 gebruiken we het met z'n zessen en dat gaat goed.

Vraag Ons Groene Huis: Is de software vrij beschikbaar?

Ja je komt met de gratis versie vrij ver. Je hebt wel een betaalde versie met meer opties maar die is lang niet altijd nodig. Bijna altijd kan je uit de voeten met de gratis versie.

Vraag Peter: Is er ook een brainstorm moment in het proces? Dat je dus wat sneller op elkaar kunt reageren (zonder je beurt af te moeten wachten).

Dat zit eigenlijk in de integratiefase, daarin mag iedereen helpen en suggesties geven.

Vraag Marijke: Is een facilitator noodzakelijk? Ik vrees dat het anders vrij amateuristisch wordt toegepast. Klopt dit?

Aan het begin is het wel aan te raden om een ervaren iemand erbij te hebben, dan leren allerlei mensen het van die persoon. Je wilt mensen inwerken als facilitator, een aantal mensen moet het goed in de vingers hebben.

Tot slot... mogen we je iets vragen?

Ben je blij met de informatie die je in dit verslag vindt? Wil je Cooplink steunen in haar missie om nog veel meer kennis met jullie te delen, de weg voor jullie te plaveien bij overheid, financiers en andere partijen en blokkades op te heffen in regelgeving en financiering? Draag dan bij. Ieder beetje is welkom. Klik op 'Doneer' of ga naar www.cooplink.nl/doneer

DONEER

Word ook lid van Cooplink!

www.cooplink.nl/word_lid

Meer leden geven ons meer stem naar politiek, financiers en andere partijen!