



Holacracy in hypotheekland

‘JE BENT **ZELF VERANTWOORDELIJK** VOOR JE ROL, JE KUNT HET PROBLEEM NIET DOORSCHUIVEN NAAR **DE MANAGER**’

Financieel adviesbureau Viisi begon een kleine twee jaar geleden aan een avontuur dat tot nu toe uitstekend bevalt. Door de invoering van holacracy kregen alle medewerkers een uitgebreid scala aan rollen. ‘Ik dacht eerst: laat die managers lekker zelf de knopen doorhakken, waarom zou ik dat moeten doen? Maar nu doe ik dingen waarvan ik nooit had gedacht dat ik die ooit zou kunnen.’

TEKST PAUL GROOTHENGEL

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Voor de buitenwereld hebben ze gewone functienamen: Esmee Zijp is officemanager, Marc-Peter Pijper is digital marketeer, Joris van Gelder werkt als marketingdirecteur en Willem van Uijen is consultant. Maar binnen de muren van financieel adviesbureau Viisi doen ze na de invoering van het holacracy-concept ook heel andere dingen, omdat ze ieder voor zich uiteenlopende rollen hebben. Zo doet Zijp nu veel hr-taken en heeft Pijper als ‘compensatiearchitect’ de salarissen tegen het licht gehouden. Marketeer Van Gelder ontwierp een vacaturewebsite en dacht na over hoe je de organisatiecultuur van Viisi naar buiten brengt, en klantadviseur Van

Uijen werkte mee aan de ontwikkeling van Viisi Labs, interne broedplaats voor nieuwe ideeën.

Prettige sfeer

Twee van de vier hadden helemaal niet de intentie om bij Viisi te gaan werken. Ze kwamen gewoon binnen als klant, en van het een kwam het ander. Pijper werkte als freelancer voor een internetbedrijf en wilde, vanwege gezinsuitbreiding, buiten Amsterdam gaan wonen. ‘Ze waren hier net begonnen met holacracy. We praatten erover, het sprak mij enorm aan. Binnen je rollen krijg je namelijk de vrijheid om puur ondernemer te zijn. Die hypotheek was snel geregeld, en ik besloot te solliciteren.’ Bij Van Uijen ging het ook zo. ‘Toen ik hier een hypotheek afsloot, merkte ik hoe efficiënt alles ging. Er hing een prettige sfeer, het leek me een leuk, klein bedrijf. Ik dacht: hier wil ik eigenlijk best werken. Van huis uit ben ik geoloog, maar in die ouderwetse wereld van olie en gas is er weinig ruimte voor ondernemerschap. Hier wel. Ik solliciteerde met succes, en heb er nog geen seconde spijt van gehad.’

De wereld van het financieel advies veranderen. Dat was ruim zeven jaar geleden de motivatie van de oprichters om met Viisi te starten, zo lezen we op de website. Het financiële advies kon beter, zou meer op de lange termijn gericht moeten zijn en ook in maatschappelijk opzicht duurzamer moeten en kunnen worden. Zelfsturing, waarbij je medewerkers juist niet hoeft te managen, leek hun daartoe de beste oplossingsrichting. Dit vanuit

V.l.n.r.: Esmee Zijp,
Marc-Peter Pijper en
Joris van Gelder



de overtuiging dat intrinsiek gemotiveerde mensen het meest tot hun recht komen en het gelukkigst zijn als ze zelf hun beslissingen kunnen nemen. En dus kozen ze twee jaar geleden voor holacracy.

Eerst heel sceptisch

Bij holacracy als organisatiemodel ligt de macht niet aan de top, maar is deze verdeeld over de medewerkers. Leidinggevenden zijn er niet meer, iedereen krijgt evenveel recht van spreken. Al het werk wordt geanalyseerd en verdeeld in rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden. De organisatieleden werken in autonome 'cirkels' van min of meer bij elkaar horende rollen, focusgebieden waarbinnen ze onderling vergaderen, doelen stellen en beslissingen nemen. Het proces begint met het ondertekenen van een *constitution* door de directie c.q. eigenaren van de

organisatie. Daarmee geven zij hun hiërarchische macht formeel uit handen.

Hoe reageerden de medewerkers op die stap? 'Ik was eerst heel sceptisch. Dacht: laat die managers lekker zelf de knopen doorhakken, waarom zou ik dat moeten doen? In een soort rol van ondernemer?' vertelt Esmee Zijp openhartig. 'Ik wilde aanvankelijk in mijn eigen, veilige omgeving blijven zitten. We hebben het er intern uitgebreid over gehad, aan ieder van ons werd gevraagd of we het veilig genoeg vonden om het te proberen. Uiteindelijk zag ik het wel zitten.' Werd ze door de anderen overgehaald? 'Nee, maar ik vroeg wel om de nodige ondersteuning. Kijk, ik weet heel goed wat ik wel en niet kan. Ik treed bijvoorbeeld niet graag op de voorgrond. In het begin werd ik, net als enkele collega's, in sommige rollen begeleid. Dat werkte heel goed. Ik doe nu dingen waarvan ik nooit had gedacht dat ik die



ooit zou kunnen. In een van mijn rollen ben ik zelfs intern bezig als holacracy-coach.'

Die begeleiding en ondersteuning werd gedaan door een externe, gecertificeerde coach. Van Gelder: 'Bij zo'n overgang heb je die wel nodig, omdat je samen nieuwe spelregels moet leren. Terwijl het werk ondertussen gewoon doorgaat.' Zelf was hij direct enthousiast. 'Ik heb altijd gewerkt als ondernemer, dus zag direct de kansen die dit concept mij biedt op dat vlak. Daarnaast was duidelijk dat ik me, na aanvankelijk bezig te zijn geweest met uitvoerende projecten, meer inhoudelijk kon richten op de ontwikkeling van de organisatie.'

Hoeveel mag jij verdienen?

Pijper zag het nieuwe systeem ook wel zitten. Hij begon in zijn eerste maanden aan het verder digitaliseren van het bedrijf, maar

trok al snel een aantal hr-rollen naar zich toe waaronder die van salariering en beoordeling. 'Die rol vormt onderdeel van de cirkel *people first*, de eigen mensen staan voorop bij Viisi. Maar hoe bepaal je het salaris in een organisatie zonder functies en formele beoordelingsgesprekken? We wilden iets nieuws, dat echt bij ons past. In ieder geval een systeem zonder persoonlijke bonussen, die werken al snel demotiverend. Die discussie leidde tot het idee van een teambonus, omdat iedereen bijdraagt.'

Zo'n omschakeling vergt echter veel openheid, stelt Pijper. 'Om iets nieuws te bedenken, moet je eerst van elkaar weten wat je nu verdient. In speeddates, met iedere werknemer individueel, kwamen vragen aan bod zoals: wat vind je dat je zelf moet verdienen? En welk salaris zou je jouw collega's geven?' Dat zorgde bij sommige collega's wel voor de

PIJPER: 'ZODRA JE
HEEL OPEN MET
ELKAAR SPREEKT
OVER SALARIS,
VERDWIJNEN DE
SPANNINGEN.
JE ZIET DAN EEN
SOORT GROEPS-
INTELLIGENTIE
ONTSTAAN.'



VAN GELDER:
'ONZE VER-
GADERINGEN
VERLOPEN STRAK
EN FUNCTIONEEL,
ZE BIEDEN GEEN
RUIMTE VOOR
GEKLETS OF
DISCUSSIE.'

nodige ophef, erkent Pijper. 'Maar zodra je dit heel open met elkaar bespreekt, verdwijnen die spanningen. Je ziet dan een soort groep-sintelligentie ontstaan. Leuk was bijvoorbeeld dat veel medewerkers vonden dat Esmee meer moest verdienen. Zij heeft vanuit haar oude functie van officemanager grote stappen gemaakt in allerlei andere rollen. En dat zag je niet voldoende terug in haar salaris.' Zijp was daar erg blij mee. 'Ik zag die salarisverhoging toch als een soort erkenning. Met alleen een boekhoudkundige achtergrond ben ik andere rollen gaan invullen, zoals talentontwikkeling en het motiveren van collega's. Ik ben behoorlijk kritisch op mezelf, en dan is extra loon toch een teken dat je op de goede weg bent.'

Andere collega's moesten uitleggen waarom ze hun salaris waard waren, vertelt Pijper. 'Ikzelf inclusief. Ik was binnengekomen als digital marketeer, *growth hacker* noemen we dat hier intern. Dan verdien je al meteen heel behoorlijk, in ieder geval boven het gemiddelde. Ik vond het prettig om anderen desgevraagd te vertellen over mijn salaris, sowieso voel ik vanuit mezelf al de druk om te presteren, om mezelf te bewijzen.'

Strak en functioneel

De juiste mensen aan de juiste rollen koppelen is een van de cruciale elementen van het

systeem. Viisi hanteert daarvoor de testmethode *StrengthsFinder* van onderzoeksbureau Gallup, die resulteert in een beschrijving van de vijf meest bepalende talenten waarover je beschikt. Van Uijen: 'Je moet dat zien als een soort persoonlijkheidsanalyse. Voor mij kwam er onder meer uit dat ik het talent heb om te brainstormen, maar niet het geduld om een project netjes tot het eind toe af te maken. Dat geeft al richting aan welke rollen ik dan het best op me kan nemen.' Zo heeft iedere medewerker op zijn bureau een bordje met daarop de vijf belangrijkste talenten. Zijp: 'Ik moest laatst een oplossing bedenken voor een ontevreden klant. Ik wist dat bij Marc-Peter *adaptability* op dat bordje staat, hij kan makkelijk positief inspringen op onverwachte verzoeken. Het lukte hem om die klant snel tevreden te stellen. Zo helpen we elkaar.'

Ook de vergaderingen vormen een elementair onderdeel van het systeem. Er zijn *tactical meetings* over operationele zaken, zeg maar het werkoverleg. En strikt gescheiden daarvan *governance meetings*, tweewekelijkse vergaderingen over de rollen zelf: zijn die duidelijk en zijn alle verantwoordelijkheden nog steeds helder? Wat kan er verbeterd worden? Misschien vervallen er rollen of moeten er nieuwe worden toegevoegd? 'Onze vergaderingen verlopen strak en heel functioneel, ze bieden geen ruimte voor geklets of discussie, het is zeker

Reportage ■ Holacracy voorbij

geen kippenhok', zegt Van Gelder. 'Iedereen krijgt de ruimte om wat te zeggen, ook introverte collega's. Als iemand tijdens een rol-overleg met een voorstel komt, mag je in eerste instantie wel een verduidelijkende vraag stellen, maar geen kritiek leveren. Daar is de reactieronde voor.' Een *facilitator* bewaakt het proces. Van Gelder: 'Het werkt heel fijn, omdat je elkaar aanspreekt op elkaars rollen. Daarmee verlies je het menselijke aspect, dat is wel even wennen. Je moet er dus voor zorgen dat je op andere momenten dat menselijke terug laat komen, anders wordt het wel heel erg klinisch. Daarom doen we ook veel samen met elkaar, ook buiten werktijd.' Pijper is inmiddels 'verslaafd geraakt' aan deze manier van vergaderen. 'Het is ongelooflijk hoeveel je bereikt in zo'n meeting. Ook omdat iedereen de ruimte krijgt, blijft de zeggenschap eerlijk verdeeld.'

Rollen ruilen

Met de verdeling van de vele rollen kan het haast niet anders of medewerkers krijgen ook wel eens een rol die hun niet goed past, of een rol die niemand wil maar die toch echt gedaan moet worden. Wat dan? Van Uijen: 'Je kunt een rol teruggeven. Als adviseur vind ik het zelf bijvoorbeeld lastig om klanten te helpen via Skype. Ik vind het fijner als iemand tegenover me zit. Dat werkt beter, je ziet dan ook de non-verbale communicatie. Ik heb dat onderdeel Skype van mijn rol als adviseur terug kunnen geven aan de cirkel. De *leadlink*, de collega die de rollen binnen een cirkel verdeelt, heeft adviseren via Skype ondergebracht bij iemand die dat wel ziet zitten. En rollen die we allemaal liever niet willen, laten we rouleren. Dat is wel zo eerlijk en werkt prima. Maar in de praktijk is het zo dat er altijd wel iemand te vinden is die een bepaalde rol leuk vindt.'

De vraag is, met al die rollen, of de werkdagen niet wat al te lang worden; zeker in het begin als er nog het nodige moet worden bijgeleerd. Een reëel gevaar, beaamt Pijper. 'Niet iedereen kan de spelregels van holacracy even snel toepassen. Voor sommigen was het aanvankelijk iets wat je naast je gewone werk moest doen. Bij de toch al hoge werkdruk hier duurde het even voordat iedereen de nieuwe denkwijze in het dagelijks werk geïntegreerd had. Dat verbeterde nadat de rollen waren uitgekristalliseerd. Al snel zagen we toen de toegevoegde



waarde.' Om chaos te voorkomen, moet je absoluut keuzes maken voor jezelf', vult Van Gelder aan. 'Je moet telkens prioriteiten stellen. Daarvoor gebruiken we de methode *getting things done*. Uit de duidelijk vastgelegde *purpose* van iedere cirkel - het doel - volgt meestal vanzelf wat je voorrang moet geven.'

Flinke groei

De resultaten waren voor invoering van holacracy al goed, en Viisi kon de sterk stijgende lijn - plus twintig procent per jaar - vasthouden. De laatste vier jaar werd het bedrijf door het *Financieele Dagblad* uitgeroepen tot FD Gazelle en betiteld als een van de snelst groeiende bedrijven van Nederland. Uiteraard werkt de hosanna-stemming op de woningmarkt daar ook aan mee. Viisi, dat zich overigens voornamelijk op hoger opgeleiden richt, wil zo transparant mogelijk werken. Het complete businessmodel staat op de website en klanten hebben volledig zicht op de doorlooptijden - wat ook een slimme zet is, want die vormen bij grootbanken een hardnekkig probleem. Van meet af aan waren ook de advies-tarieven inzichtelijk, ook toen dat wettelijk nog niet verplicht was.

Sinds kort behoren ook expats (buitenlanders die in Nederland wonen en werken) nadrukkelijker tot de doelgroep. Dat initiatief komt voort uit Viisi Labs, de interne broedplaats voor nieuwe ideeën op het gebied van

**VAN GELDER:
'OM CHAOS TE
VOORKOMEN,
MOET JE KEUZES
MAKEN VOOR
JEZELF. JE
MOET TELKENS
PRIORITEITEN
STELLEN.'**



Willem van Uijen

VAN UIJEN:
'BINNEN HET
SYSTEEM VAN
HOLACRACY BEN
JE ZELF VERANT-
WOORDELIJK
VOOR JE ROL.'

duurzame financiële dienstverlening. Van Uijen is, vanuit een van zijn rollen, een van de aanjagers hiervan. 'Als een expat een hypotheek aanvraagt, komt hij standaard met aanvullende vragen, denk aan de diensten van notaris en makelaar, of woonverzekeringen. We willen deze doelgroep een compleet pakket aanbieden, te beginnen in Den Haag, Eindhoven en Amsterdam. Dit breiden we snel uit naar andere steden.' Inmiddels is een aparte website voor deze specifieke doelgroep in de lucht. En binnenkort wordt Viisi Green gelanceerd om klanten te helpen bij hun wens tot duurzaam wonen. Pijper: 'Dat gaat verder dan een hypotheek alleen; denk aan energiebesparende maatregelen, duurzaam vermogensbeheer et cetera. Dat spreekt een deel van onze doelgroep zeker aan.'

Nieuwe dingen proberen

Het klinkt allemaal mooi, dat holacracy, maar verreweg de meeste organisaties werken nog heel traditioneel en hiërarchisch. Ze gruwen vaak van zelfsturing, denken dat dat alleen maar kan ontaarden in chaos. Hebben de vier Viisi-medewerkers hier een verklaring voor? Pijper: 'Zeker voor een groot bedrijf lijkt het mij moeilijk om over te stappen. Blijkbaar durven veel mensen hun vertrouwde organisatiestructuur, met die veilige relatie tussen bazen en medewerkers, niet op het spel te zetten. En de salarisdiscussie die wij met dertig man konden voeren, lijkt me lastig als

je pakweg vijfhonderd medewerkers in dienst hebt.' Zijp noemt de beslissende rol van de top. 'Als die holacracy niet ziet zitten, kun je het vergeten. Bij ons wilden de vier oprichters dit heel graag, ze wilden de organisatie door-ontwikkelen en riepen ons op om actief mee te denken. Dat maakt al een heel verschil.' Probleem is dat veel mensen van nature al niet zo dol zijn op verandering, stelt Van Gelder. 'Dat geldt zeker voor managers. Als iets werkt, wil je dat vasthouden. Binnen Viisi zijn we allemaal erg leergierig, dat is wel een voorwaarde om holacracy met succes te kunnen invoeren. Want dat betekent dat je graag nieuwe dingen wilt proberen.' Het voordeel van de klassieke situatie is dat je als werknemer een

netelig probleem kunt doorschuiven naar je manager, schetst Van Uijen. 'Dan mag die het oplossen. Dat is soms best prettig. Binnen het systeem van holacracy ben je zelf verantwoordelijk voor je rol. Daar staat tegenover dat iedere collega je kan en wil helpen als het even niet lukt.'

Veranderde verstandhouding

Het is ook best wel wennen aan de veranderde verstandhouding, geeft Van Gelder toe. 'Als een van de *co-founders* mij nu iets vraagt, kan ik dat eenvoudigweg weigeren als het mijn rol niet is; dat vergt wel ballen. Andersom geldt dat natuurlijk ook, als je gewend bent om alle beslissingen te nemen en dat nu moet overlaten aan die andere rolhouder. Lastig? Uiteindelijk niet. Je moet vertrouwen op het systeem dat je met elkaar hebt afgesproken.'

Zijp voegt daaraan toe dat het essentieel is dat je goed onderscheid blijft maken tussen de persoon en de rol. 'Je kunt iemand aanspreken op de manier waarop hij een rol vervult, maar dat moet je altijd los zien van die persoon zelf. Dat vergt wel een andere manier van denken.' Ondanks hun enthousiasme voor holacracy is er wel een 'maar', roepen de vier Viisi-medewerkers in koor: ze kunnen nooit meer voor een traditionele, gewone baas werken. Pijper: 'Nee, daar zie ik mezelf niet meer gedijen. Inderdaad, we kunnen niet meer terug. Maar dat willen we ook helemaal niet. Dit is veel te leuk.' ■