

## Dynamisch sturen na de kredietcrisis

### Samenvatting

**In onze vorige column: Diepe zakken, overleven en scenario's; hebben we het belang benadrukt van het nadenken over de toekomst; het nog dieper snijden in kosten; we hebben 'SEO, driven by commercial excellence' genoemd en Holacracy, een nieuwe manier om naar uw organisatie te kijken.**

**Uitgangspunten: dynamic steering in plaats van predict and control, double linking en integrative decision making.**

## Dynamisch sturen na de kredietcrisis

### Inleiding

Een voor ons nieuwe invalshoek in het denken over organisaties is sterk in opkomst. Juist nu is het fundament van de 'Holacracy' heel opportuun. De uitgangspunten die Holacracy hanteert lijken uitstekend te passen in het huidige denken.

Het gaat om 'dynamic steering' versus het huidige 'predict and control' als uitgangspunt. Dat past uitstekend bij dynamische markten en voortdurend wisselende omstandigheden. We kijken naar een aantal relevante onderdelen van het theoretische concept.

Brian J. Robertson stelt in zijn white paper ([www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)) een aantal vragen die aanleiding waren tot de vorming van het theoretische concept. Dit zijn:

- wie neemt er welke beslissingen? Hoe en met welke randvoorwaarden en met welke input?
- wie vertelt er aan wie om dat te doen? Wanneer en hoe, en met welke randvoorwaarden?
- wie gaat welk werk doen, en met behulp van welk proces gaan we dat doen.
- wanneer en hoe willen we van het vastgestelde proces afwijken en wie gaat dat bepalen?
- hoe gaan we om met het beantwoorden van alle vragen, en hoe en wanneer willen we de antwoorden updaten als onze situatie verandert.

Ze vinden de antwoorden in "Holacracy". Voor een gedetailleerde omschrijving verwijzen we naar de white paper; voor ons zijn de volgende fundamentele onderdelen van belang omdat ze zo scherp aangrijpen op de problemen die je op dit moment in organisaties ziet. We noemen er vier.

### Dynamic Steering

We kunnen niet anders constateren dat het gebrek aan flexibiliteit dat resulteert uit toepassing van het Predict and Control model zeker in de huidige omstandigheden niet meer werkt. In veel organisaties lijkt het nog volop actueel. Ondernemers hopen er op dat we na dat de kredietcrisis zonder problemen weer in de buurt van de oude scenario's terechtkomen en dat daarmee het Predict and Control model weer mogelijk wordt. Wij denken dat dit niet het geval zal zijn. Meerdere scenario's zijn mogelijk bepalend voor de toekomst. Een ding is zeker: uitgaan van één van die scenario's en overgaan tot het in het kleinste detail uitwerken daarvan in de plannen om die vervolgens te controleren, gaat onvoldoende soulaas bieden.

Beter is het om het denkwerk voor ogen te houden en in het proces waarin we op één van die scenario's terechtkomen, dynamic steering toe te passen. Met andere woorden: pas je beleid aan de omstandigheden aan die zich ontploegen. Dit hoeft overigens geen gebrek aan strategie te betekenen. Het nadenken over scenario's en ook het vooraf nadenken over de consequenties, is belangrijk.

Drie belangrijke onderdelen:

- ieder issue kan op ieder moment worden aangepast als er nieuwe informatie beschikbaar komt
- de doelstelling is altijd een werkbare oplossing te vinden, niet noodzakelijkerwijs de beste oplossing
- op huidige spanningen moet worden geacteerd, niet op toekomstige. Daarbij moeten beslissingen worden uitgesteld tot op het laatst mogelijke moment.

### **Double Linking**

Holacracy gaat ervan uit dat er een zogenaamde 'double linking' wordt toegepast in organisaties. Organisaties worden ingedeeld in circles (of activiteitgebieden, zoals General Company Circle, Sales Circle, Board circle) waarbij de interactiviteit tussen de verschillende cirkels dubbel wordt gelinkt. Iemand uit een team binnen een (sub)cirkel wordt benoemd als een member in de bovenliggende (super) cirkel; een zogenaamde 'rep link'. Eenzelfde link wordt gerealiseerd door iemand uit de super cirkel te benoemen in de sub cirkel ('lead link').

Hoe eenvoudig een dergelijke stap ook lijkt, het zorgt er wel voor dat de relatieve isolatie van de verschillende niveaus in de organisatie verdwijnt. Meer samenwerken dwingt de beide niveaus tot zinvolle interactie. Het werkt hiermee aan democratischer besluitvorming en het voorkomt het isoleren van bepaalde organisatieonderdelen als een Managementteam of de Raad van Bestuur.

### **De vergaderingen**

Holacracy gaat uit van een zeer strakke vergaderdiscipline. Er zijn vier soorten meetings met bijbehorende onderwerpen en vergaderfrequenties.

- strategic meetings
- governance meetings (hoe werken we samen)
- operational meetings
- special topic meetings

Voor belangrijke rollen worden mensen gekozen en niet benoemd door het hiërarchisch bovenliggende niveau.

### **Integrative Decision Making**

Er is een aantal richtlijnen ('formats') beschikbaar om de zg. "integrative decision making" te faciliteren. Iedere keer startend met een voorstel van een teamlid die belang heeft bij het oplossen van een issue ('tension' genoemd in de Holacracy-theorie). Reacties op het voorstel worden in één ronde verwerkt, waarna amendering of verduidelijking volgt. Een ronde bezwaren en een slotronde integratie, uiteindelijk beslist de facilitator. Het hele proces wordt geleid door het principe van een 'a workable solution', niet zozeer de allerbeste oplossing.

### **Conclusie**

Niet overall nieuw op onderdelen, wel in de integratie. Holacracy biedt een nieuwe kijk, is inderdaad 'dynamic, nimble, agile' uit principe en levert elementen in het proces van besluitvorming die de verschillende niveaus in die besluitvorming integreren. En ter geruststelling, er is rekening mee gehouden dat je een aantal oude bekenden als een stukje Predict and Control weer kunt inbrengen.

Robert J. (Bob) Fetter, april 2009

inter**summa**



consultants in  
commercial control