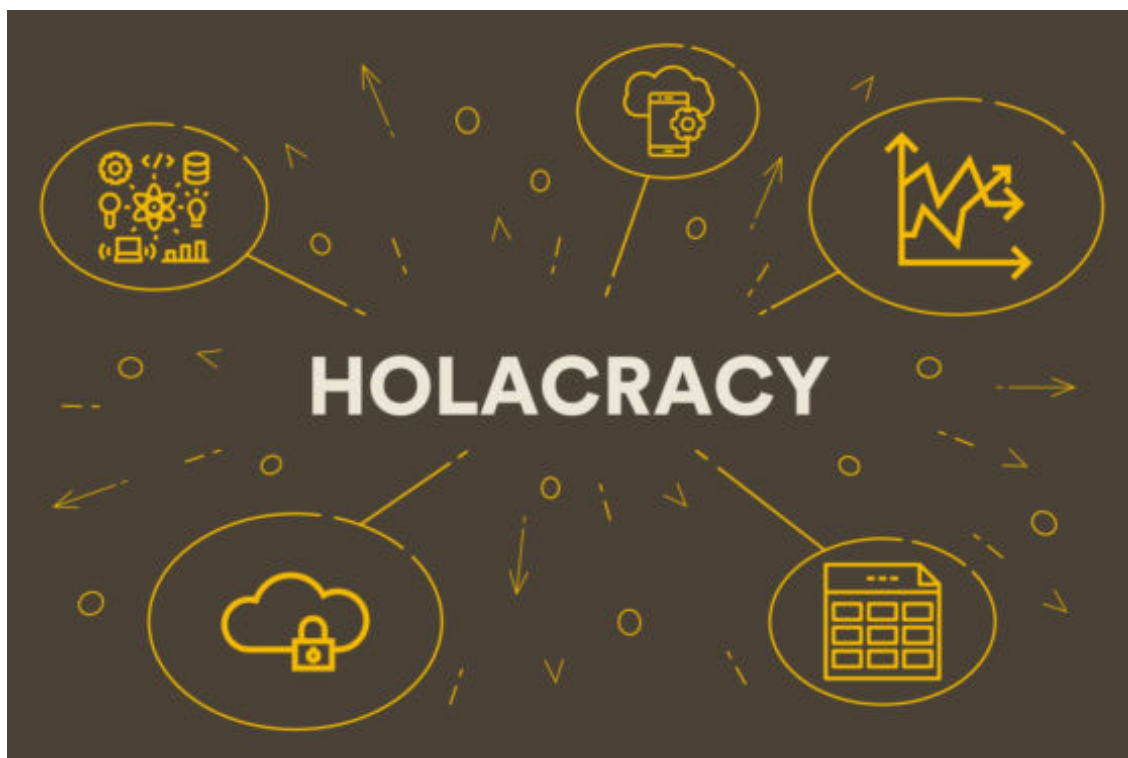


Holacracy stimuleert talentontwikkeling

label: Organisatie & Strategie



Als HR wil je inzetbare medewerkers. Je wilt het liefst medewerkers die zichzelf pro-actief blijven ontwikkelen. Maar hoe realiseer je dit?

Holacracy lijkt een oplossing te bieden om dit te realiseren. Maar wat is holacracy? En waarom helpt dit bij het bevorderen van de talentontwikkeling van medewerkers?

Lees ook: [Holacratie: iedereen aan de macht](#)

Van functies naar rollen

Holacracy is een andere manier van werken. Bij deze vorm van werken, stemmen medewerkers het werk onderling met elkaar af door samen te werken in gelijkwaardige cirkels. Binnen deze cirkels zijn er geen teams met managers. Ook hebben medewerkers geen taken of functies, maar vervullen zij verschillende rollen (Slow Management, 2018).

Voordeel van het werken met rollen is dat medewerkers voortdurend op een fluïde manier van rollen kunnen wisselen. Dit geeft medewerkers de mogelijkheid om rollen die niet goed bij hen passen los te laten. Wanneer zij deze rollen loslaten, ontstaat ruimte. In deze ruimte kunnen zij nieuwe rollen oppakken die beter passen bij hun persoonlijke kwaliteiten.

Bij holacracy stemmen medewerkers het werk onderling met elkaar af door samen te werken in gelijkwaardige cirkels

Holacracy en talentontwikkeling

De fluïde manier van organiseren van holacracy heeft op drie manieren een positieve invloed op de talentontwikkeling van medewerkers.

1). Ervaringsvariatie in plaats van ervaringsconcentratie

Wanneer medewerkers in functies werken, voeren zij vaak langere tijd een vastomlijnd takenpakket uit. Risico hiervan is dat zij ervaringsgeconcentreerd raken (Thijssen, 1997). Zij doen steeds meer ervaring op in een steeds kleiner gebied, waardoor zij 'verkokerd' raken. Wanneer de organisatie plotseling verandert, hebben deze **medewerkers moeite mee te bewegen** omdat zij onvoldoende vaardigheden hebben ontwikkeld op terreinen die buiten hun takenpakket liggen.

De tegenhanger van ervaringsconcentratie is ervaringsvariatie. Wanneer medewerkers veel ervaringsvariatie hebben, worden zij flexibeler. Hierdoor kunnen zij gemakkelijker meebewegen bij organisatieveranderingen. Doordat holacracy fluïde rollen met zich meebrengt, treedt hierdoor eerder ervaringsvariatie op. Daardoor wordt op een positieve manier een stimulans gegeven aan de talentontwikkeling van medewerkers.

Wanneer medewerkers veel ervaringsvariatie hebben kunnen zij makkelijker meebewegen bij organisatieveranderingen

2). Optimale match persoonlijke kwaliteiten

In een snel veranderende wereld is het van essentieel belang dat medewerkers zoveel mogelijk ingezet worden op hun kwaliteiten. Vanuit de positieve psychologie zijn recent wetenschappelijk gevalideerde persoonlijkheidsvragenlijsten ontwikkeld waarmee **medewerkers hun persoonlijke kwaliteiten kunnen achterhalen** (Peterson & Seligman, 2004; Baars, 2016).

Wanneer medewerkers in een organisatie werken waarin holacracy wordt toegepast, hebben zij zelf veel invloed op de rollen die zij kiezen. Als medewerkers vanuit de organisatie in staat gesteld worden om hun persoonlijke kwaliteiten op een gedegen manier te analyseren, kan dit ervoor zorgen dat zij bewuster kiezen voor rollen die bij hen passen. Hierdoor kunnen zij er zelf voor zorgdragen dat deze rollen optimaal matchen met hun persoonlijke kwaliteiten.

3). Pro-actieve agility

Agility (wendbaarheid) staat recent sterk in de belangstelling. Organisaties willen graag medewerkers die wendbaar zijn en meebewegen met organisatieveranderingen. Onlangs is **in een proefschrift** van Doeze-Jager (2017) naar voren gekomen dat er twee vormen van 'agility' zijn:

- adaptieve agility en
- pro-actieve agility.

Adaptieve agility verwijst naar het flexibel meebewegen bij organisatieveranderingen. Pro-actieve agility verwijst naar medewerkers die zelf actief veranderingen opzoeken en initiëren. Volgens Doeze-Jager (2017) is aandacht voor pro-actieve agility van essentieel belang. **Medewerkers die pro-actief agile gedrag vertonen**, geven immers een extra impuls aan veranderingen waar de organisatie mee gebaat is.

Doordat bij holacracy gewerkt wordt in rollen in plaats van functies ontstaat er meer ruimte voor pro-actieve agility. Deze manier van werken biedt hierdoor veel ruimte aan talentontwikkeling.

In een snel veranderende wereld is het van essentieel belang dat medewerkers zoveel mogelijk worden ingezet op hun kwaliteiten

Fronteer: positieve ervaringen met holacracy

Binnen Fronteer, een creatief strategiebureau, heeft men holacracy ruim een jaar geleden ingevoerd. Volgens Gaby Jeuken, expert connector & lead link van de People cirkel bij Fronteer, heeft dit een positieve impact op hoe mensen hun werk beleven: “Doordat we functies hebben losgelaten en medewerkers in rollen werken, hebben ze zelf veel invloed op de rollen die ze willen vervullen. Dit maakt dat mensen gelukkiger in hun werk zijn.”

Ook stelt Jeuken dat holacracy positief is voor talentontwikkeling: “**Mensen ontdekken hun eigen talenten en vaardigheden**. Je hebt de mogelijkheid om die dingen op te pakken waarin je goed bent en die je graag verder wilt ontwikkelen.”

Volgens Jeuken biedt het werken met holacracy ook meer uitdaging voor medewerkers. “In het oude systeem van functies, bepaalde het management de strategie. In het nieuwe systeem van rollen, bepalen medewerkers in een cirkel (een samenstel van rollen met een gezamenlijk doel) wat de strategie is van hun cirkel. Dit leidt ertoe dat de rollen zelf als meer uitdagend worden ervaren.”

Holacracy lijkt zowel in theorie als in de praktijk een positief effect te hebben op talentontwikkeling. Het lijkt dus zeker raadzaam deze vorm van organiseren vanuit het oogpunt van een flexibele organisatie met flexibele medewerkers toe te passen.

Auteurs

Mirjam Baars en Jessica van den Bosch voeren vanuit onderzoeksbureau SatisAction in samenwerking met PW. een jaarlijks onderzoek uit naar talentontwikkeling binnen bedrijven. Er nemen reeds tientallen organisaties deel. Wil je ook deelnemen? Zie voor meer info www.nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl .

Literatuur

Baars (2016). *Leidinggeven aan talentontwikkeling: een 70-20-10 programma gebaseerd op topsport, wetenschap en managementpraktijk*. Alphen a.d. Rijn: Vakmedianet.

Doeze-Jager, S. (2017). *Proactive and adaptive agility among employees: The relationship with personal and situational factors*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

Peterson, C., & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengt hand virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.

Slow Management: *Holacracy voorbij* (Winter, 2018).

Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief: Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Laatste update: 14 jun 2018



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Algemene Voorwaarden** en **Privacy en Cookie beleid**

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**