

VAN PIRAMIDE NAAR CIRKEL

EEN ONDERZOEK NAAR DE ERVARINGEN VAN HOLACRATISCH WERKEN

Scriptie MSc Bestuurs- en Organisationswetenschap
Specialisatie: Organisaties, Verandering en Management
Universiteit Utrecht
31 aug 2023

Maaïke Zuidendorp
5987741

Begeleider: Dr. Noortje van Amsterdam
Tweede lezer: Dr. Kim Loyens

SAMENVATTING

Hoewel de meeste organisaties zijn georganiseerd volgens een management hiërarchie kent deze organisatievorm nadelen als rigiditeit en bureaucratie, die vooral problematisch zijn omdat de huidige organisatie context dynamisch en complex is. Er wordt al jarenlang, door zowel organisatiewetenschappers en beoefenaars gezocht naar alternatieven voor de management hiërarchie. Een stroming van zelfsturende organisaties probeert aan deze nadelen te ontkomen door de management hiërarchie te verwijderen en autoriteit radicaal te decentraliseren. Dit onderzoek komt te gemoed aan de behoefte aan meer onderzoek naar ervaringen van medewerkers in zelfsturende organisaties. De zelfsturende organisatie methode die is onderzocht is holacracy, een methode van zelfsturing waar nog weinig empirisch onderzoek naar is gedaan. De centrale onderzoeksvraag is: hoe ervaren medewerkers holacratisch werken?

Het onderzoek is uitgevoerd via de kwalitatieve methoden interviews, observaties en bestudering van documenten. Er is gekozen voor kwalitatieve methoden om zo de ervaringen van medewerkers uit eerste persoonsperspectief te begrijpen en zo in de beschrijving ervan recht te kunnen doen aan de complexiteit en meerstemmigheid van ervaringen.

De resultaten laten zien dat door de gedecentraliseerde besluitvorming medewerkers meer autonomie en snelheid in besluitvorming ervaren. Ook wordt de vrijheid gewaardeerd om het takenpakket zelf samen te stellen. Het wegvallen van de manager-ondergeschikte relatie wordt door sommige uitvoerend medewerkers als plezierig ervaren, anderen missen hierdoor sturing. Voor oud-managers is het wegvallen van deze hiërarchische relatie een uitdaging omdat er grote verandering in hun gedrag wordt verwacht. Deze gegevens maken dat het niet altijd lukt volgens het formele systeem van decentralisatie van autoriteit te werken. In het maken van beslissingen wordt soms nog gezocht naar consensus of er vindt beïnvloeding plaats door medewerkers zonder formele autoriteit. Bij beïnvloeding speelt de informele hiërarchie een rol.

De belangrijkste conclusie is dat holacratisch werken genuanceerd wordt ervaren. Op de ervaringen van medewerkers zijn vooral het wegvallen van de hiërarchische manager-ondergeschikte relatie en het niet altijd werken volgens de formele gedecentraliseerde autoriteit van invloed. Doordat het formele systeem niet altijd wordt nageleefd lijkt er een informele hiërarchie te bestaan waarin de oude management hiërarchie doorwerkt.

Dit onderzoek draagt bij aan wetenschappelijke en maatschappelijke zoektocht naar alternatieven voor de management hiërarchie en biedt organisaties inzichten om holacracy succesvol te implementeren.

Beperkingen zijn dat slechts de ervaringen van enkele medewerkers zijn onderzocht bij een beperkt aantal holacratische organisaties. Dankzij de hiaten in de organisatie methode, het aanpassen van de methode aan de organisatie context en het niet altijd werken volgens de formele regels bestaat de kans dat verschillen in ervaringen eerder hieraan te wijten zijn dan aan de organisatie methode zelf. Verder volgt mijn belangrijkste beperking uit de bevinding dat het organisaties niet lukt de methode zuiver toe te passen. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om de potentiële ervaring van het organisatie model bloot te leggen.

Vervolgonderzoek zou kunnen differentiëren tussen ervaringen van verschillende type medewerkers en persoonlijkheden. Daarnaast zou verder onderzocht kunnen worden of de niet persoonsgebonden manier waarop holacracy autoriteit decentraliseert kenmerkend is voor holacracy of dat dit voor alle zelfsturende organisaties geldt. Ook kan in vervolgonderzoek aan dacht uitgaan naar de informele hiërarchie binnen holacracy en de mogelijke nadelen die hierdoor worden ervaren.

VOORWOORD

Beste lezer,

Begin dit jaar raakte ik gefascineerd door een organisatiemodel dat belooft de nadelen van de management hiërarchie te elimineren, door autoriteit te decentraliseren over medewerkers. Dit model, genaamd holacracy, zou organisaties flexibeler en wendbaar maken en medewerkers zouden meer autonomie ervaren en tevredener zijn. Dit klinkt aantrekkelijk. Echter mooie beloftes op papier zijn één ding, deze hoeven niet overeen te komen met de werkelijkheid. Daarom werd ik benieuwd naar hoe medewerkers het holacratisch werken in de praktijk ervaren en of deze beloftes worden waargemaakt.

Deze scriptie bood mij de kans deze tamelijk nieuwe manier van organiseren te onderzoeken. Ik heb met verschillende medewerkers van verschillende organisaties gesproken en mij zo verdiept in de ervaringen van medewerkers. Daarnaast heb ik nog een aantal informele gesprekken met experts op dit gebied gevoerd. Al deze participanten wil ik bedanken omdat ik dankzij hun openheid een beeld heb kunnen vormen van het holacratisch werken en zo dit onderzoek heb kunnen schrijven. In deze scriptie heb ik geprobeerd via rijke beschrijvingen de diversiteit aan ervaringen met holacracy over te brengen.

In het schrijven van dit onderzoek heb ik enorm veel hulp gekregen van mijn begeleider Noortje van Amsterdam. Zij heeft mij geholpen mijn gedachten te organiseren en heeft structuur weten te brengen in mijn onderzoeksproces. Veel dank voor de aandacht en passende begeleiding.

Ik heb door het schrijven van deze scriptie veel geleerd over zelfsturing in organisaties. Ik hoop dat mijn onderzoeksresultaten geïnteresseerden ook relevante inzichten bieden op dit gebied.

Veel leesplezier!

Maaïke Zuidendorp

Den Haag, 27 aug, 2023

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	1
1.2 PROBLEEM- EN DOELSTELLING	2
1.3 RELEVANTIE	2
2. THEORETISCH KADER	4
2.1 ALTERNATIEVE VORMEN VAN ORGANISEREN	4
ZELFSTURENDE ORGANISATIES	5
2.2 HIËRARCHIE	8
MANAGEMENT HIËRARCHIE	8
HIËRARCHIE IN HOLACRACY	9
3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	12
3.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF	12
3.2 DATAVERZAMELING	12
DOCUMENTEN	12
SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS	13
OBSERVATIES	15
3.3 DATA-ANALYSE	16
3.4 KWALITEIT	17
4. RESULTATEN	19
4.1 HOLACRACY	19
DE GRONDWET EN STRUCTUUR	19
BESLUITVORMINGSPROCES EN EEN OVERLEGPROCES	22
4.2 HIËRARCHIE	22
HIËRARCHIE VAN DOELEN	22
DECENTRALISATIE AUTORITEIT	24
INFORMELE HIËRARCHIE	26
4.3 VERDWIJNEN MANAGER-ONDERGESCHIKTE RELATIE	28
OUD-MANAGERS	28
UITVOEREND MEDEWERKERS	32
5. ANALYSE	36
5.1 HOLACRACY	36
5.2 HIËRARCHIE	36
5.3 MANAGER-ONDERGESCHIKTE RELATIE	37
6. CONCLUSIE	40

6.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	40
6.2 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK	41
6.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	42
6.3 ORGANISATORISCHE RELEVANTIE	42
7. REFERENTIES	44
<hr/>	
BIJLAGE 1: TOPICLIJST	47
<hr/>	
BIJLAGE 2: CODEBOOM	49
<hr/>	

1. INLEIDING

Al decennialang wordt er gezocht naar alternatieven voor de managementhiërarchie, die wordt geassocieerd met nadelen als rigiditeit en bureaucratie (Foss, 2003; Hodgson, 2004; Lee & Edmondson, 2017). Ondanks experimenten met minder hiërarchische organisatievormen, is de managementhiërarchie nog steeds aanwezig in het grootste deel van organisaties (Lee & Edmondson, 2017). Dit heeft onder meer te maken met het feit dat deze alternatieve initiatieven vaak eigen nadelen met zich meebrengen, zoals het ontstaan van een sterke informele hiërarchie (Barker, 1993; Diefenbach & Sillince, 2011). Toch versterkt een aantal trends als, technologische ontwikkelingen en snellere informatiestromen, de opkomst van kenniswerk en de wens om werk meer te zien als bron van persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers, de roep om een alternatief voor de management hiërarchie: (Lee & Edmondson, 2017). Dankzij deze trends opereren organisaties tegenwoordig in een complexe en dynamische omgeving, terwijl management hiërarchieën echter beter presteren onder stabiele omstandigheden (Fjeldstad & Snow, 2018). De meeste organisaties zijn daarmee dus niet aangepast op wat de huidige tijd van hen vraagt.

Tegen deze achtergrond ontstond in 2007 holacracy, een organisatie-model dat de management hiërarchie verwijderd om zo aan de nadelen hiervan te ontkomen (Lee & Edmondson, 2017; Robertson, 2015). Holacracy is ontwikkeld door de Amerikaanse tech-ondernemer Brian Robertson en werd in 2007 voor het eerst geïmplementeerd in zijn bedrijf Ternary Software (Robertson, 2015). Met een compagnon richtte Robertson vervolgens het bedrijf HolacracyOne op, dat holacracy wereldwijd promoot en verspreidt. Volgens de website van de Holacracy Foundation passen inmiddels meer dan 1000 organisaties wereldwijd deze methode voor zelfsturing toe (Licensing Program – Holacracy Foundation, 2023).

Wat betreft het ontstaan van holacracy is het belangrijk om aandacht te schenken aan een specifiek organisatie-model genaamd sociocracy. Robertson (2015) heeft zich voor holacracy laten inspireren door sociocracy. Het onderscheidende wat hij uit deze methode haalde is het dubbele linken van hiërarchische lagen (Eckstein, 2016). In sociocracy is er niet alleen een manager die top-down autoriteit delegeert, maar is er ook een persoon aangewezen om de belangen van het lagere team naar het hogere management toe te vertegenwoordigen (Eckstein, 2016). Het scheiden van deze bevoegdheid over twee verschillende personen brengt onafhankelijkheid en voorkomt belangenverstrengeling. Het dubbele linken zou de besluitvorming verbeteren, teams *empoweren* en de communicatie tussen managementlagen verbeteren. Sociocratische organisaties worden gekenmerkt door een hogere mate van verantwoordelijkheid en draagvlak. Holacracy neemt deze dubbele link over uit sociocracy om zo teams met hoge mate van autonomie te creëren. Wat sociocracy van holacracy onderscheid is dat sociocracy in tegenstelling tot holacracy de management hiërarchie niet volledig verwijderd (Eckstein, 2016; Lee & Edmondson, 2017).

Omdat holacracy de management hiërarchie wel volledig verwijderd wordt het gedefinieerd als zelfsturende organisatie (Lee & Edmondson, 2017). Zelfsturende organisaties doen dit door de autoriteit radicaal te decentraliseren, dit streng te formaliseren en hierin alle managementlagen mee te nemen. Zelfsturende organisaties onderscheiden zich hierdoor van eerdere initiatieven die aan de nadelen van de management hiërarchie wilde ontkomen door de management hiërarchie in zijn geheel te verwijderen en niet slechts de autoriteit te delegeren (Lee & Edmondson, 2017). Organisaties die de autoriteit delegeren doen incrementele pogingen van minder hiërarchisch organiseren (Lee & Edmondson, 2017). Organisaties als holacracy die de management hiërarchie in zijn geheel verwijderen worden omschreven doen radicale pogingen van minder hiërarchisch organiseren (Lee & Edmondson, 2017).

1.2 PROBLEEM- EN DOELSTELLING

Lee & Edmondson (2017) maken het onderscheid tussen radicale en incrementele pogingen voor het eerst en betogen dat het onderscheid belangrijk is om te maken in toekomstig onderzoek. Tot dan toe hebben de meeste bevindingen over alternatieve vormen van organiseren betrekking op organisaties die incrementele pogingen deden (Lee & Edmondson, 2017). Dat betekent dat er nog veel te leren valt over wat het betekent om de autoriteit radicaal te decentraliseren. Resultaten van onderzoeken naar organisaties die minder hiërarchische organiseren, maar die wel de managementhiërarchie laten bestaan hoeven namelijk niet te gelden voor organisaties die wel de gehele management hiërarchie verwijderen. Daarnaast is empirisch onderzoek naar de zelfsturend organisatiemodel holacracy beperkt (Ackermann et al., 2021, 2021; Bernstein et al., 2016; Ravarini & Martinez, 2019; Schell & Bischof, 2022) en roepen auteurs in hun aanbevelingen op tot meer empirisch onderzoek. Aan deze oproepen geeft dit onderzoek gehoor, door als doel te formuleren: bijdragen aan de theorievorming over zelfsturende organisaties en de tot nu toe bestaande empirische bevindingen over holacracy verkrijgen.

Een belangrijke onderzoeksrichting is volgens Lee & Edmondson (2017) naar de ervaringen van medewerkers in zelfsturende organisaties. Lee & Edmondson (2017) stellen dat er een overdreven retoriek komt uit de hoek van beoefenaars van zelfsturende organisatie die het nirwana beloven. In een aantal populairwetenschappelijke boeken wordt inderdaad grote beloftes gedaan over de tevredenheid van medewerkers en de efficiëntie van de organisatie (Laloux, 2015; Robertson, 2015). Echter blijkt uit meerdere onderzoeken al dat deze realiteit complexer is (Ackermann et al., 2021; Lee & Edmondson, 2017; Maurer et al., 2023; Schell & Bischof, 2022). Daarom is de vraag die in mijn onderzoek centraal staat: *Hoe ervaren medewerkers holacratisch werken?*

Het belangrijkste wat zelfsturend organisatiemodel holacracy van eerdere incrementele initiatieven onderscheid is dat het de management hiërarchie volledig verwijdert (Lee & Edmondson, 2017). Echter, uit een onderzoek naar een zelfsturende organisatie bleken medewerkers die voorheen een hoge hiërarchische positie hadden, een hoge positie in het communicatienetwerk blijven behouden na de overstap op zelfsturing, zelfs wanneer hun formele positie dit niet zou moeten toelaten (Maurer et al., 2023). Hierdoor zijn er aanwijzingen de management hiërarchie zo persistent is dat deze, alhoewel in informele vorm, aanwezig blijft in zelfsturende organisaties (Maurer et al., 2023). Het onderzoek dat dit uitwijst is echter naar een zelfsturende organisatie en niet specifiek naar holacracy. Het is daarom relevant om te onderzoeken of dit ook wordt ervaren is in holacratische organisaties. Mijn eerste deelvraag is daarom: *Hoe ervaren medewerkers de hiërarchie?*

Verder zou het bij onderzoek naar de ervaringen van medewerkers specifiek relevant zijn aandacht te besteden aan hoe managers deze verschuiving ervaren, gezien de eliminatie van hun functie (Lee & Edmondson, 2017). Echter, ook medewerkers ervaren een grote verandering doordat holacracy manager-ondergeschikte relaties elimineert wordt van medewerkers persoonlijk leiderschap verwacht (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019; Robertson, 2015). Hieruit volgt mijn tweede deelvraag: *Hoe ervaren medewerkers het afwezig zijn van de manager-ondergeschikte relatie ervaren?*

1.3 RELEVANTIE

Zelfsturende organisaties zijn in 2017 onderscheidde als aparte stroming (Lee & Edmondson, 2017). Door Lee & Edmondson (2017) wordt opgeroepen tot een onderzoek naar de ervaringen van medewerkers in zelfsturende organisaties. Daarnaast is er behoefte aan meer empirisch onderzoek naar holacratische organisaties (Ackermann et al., 2021; Ravarini & Martinez, 2019; Schell & Bischof, 2022). Met mijn onderzoek geef ik gehoor aan deze oproepen, wat de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bevestigt.

Daarnaast blijkt uit zowel de wetenschappelijke literatuur (Foss, 2003; Hodgson, 2004; Lee & Edmondson, 2017) als de populairwetenschappelijke literatuur (Laloux, 2015; Robertson, 2015) dat er behoefte is aan alternatieven voor de management hiërarchie. Door een onderzoek aan holacracy te wijden is mijn onderzoek maatschappelijk relevant omdat het inzicht geeft in de praktijk van zo'n mogelijk alternatief en de ervaringen van medewerkers daarin. Hierdoor draagt mijn onderzoek bij aan de decennialange zoektocht om aan de nadelen van de management hiërarchie ontkomen.

Juist omdat er nog weinig empirisch onderzoek is gedaan naar holacratische organisaties, is er nog weinig bekend over hoe organisaties deze methode implementeren, hoe ze daarin succesvol kunnen zijn en welke valkuilen er bestaan. Dat maakt mijn onderzoek relevant voor organisaties die holacracy implementeren of overwegen de methode te implementeren. Met mijn onderzoek geef ik inzicht in de praktijk en hoe deze door medewerkers wordt ervaren. Dit levert hopelijk relevante inzichten en praktische aanwijzingen op die door holacratische organisaties gebruikt kunnen worden.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk bespreek ik aan de hand van relevante literatuur hoe we holacracy als organisatiemodel kunnen begrijpen. Dit doe ik door het naast eerder geïdentificeerde stromingen van alternatieve vormen van organiseren te plaatsen en holacracy vervolgens te plaatsen binnen de stroming van zelfsturende organisaties. Verder wijd ik een deel aan het concept hiërarchie. Holacracy doet radicale aanpassingen aan de management hiërarchie (Lee & Edmondson, 2017), ik bespreek hoe we deze verandering vanuit de literatuur kunnen begrijpen. Daarnaast komt in deze bespreking aan bod wat er uit eerdere empirische studies naar holacratische organisaties over de ervaring van medewerkers bekend is.

2.1 ALTERNATIEVE VORMEN VAN ORGANISEREN

Holacracy is ontstaan vanuit de behoefte om als organisatie flexibeler en wendbaarder te zijn (Robertson, 2015). De behoefte aan alternatieve vormen van organiseren is niet nieuw. Ideeën over nieuwe organisatievormen komen op vanaf de jaren '50 (Bernstein et al., 2016) en krijgen vanaf de jaren '70 steeds meer aandacht, zowel van *practioners* als wetenschappers (oa. Barker, 1993; Foss, 2003; Hackman, 1987; Laloux, 2015; Lee & Edmondson, 2017). Al in de jaren 80 werd deze trend door Mintzberg (1980) geïdentificeerd en gedefinieerd in de organisatievorm adhocracy.

Deze behoefte ontstaat onder andere als reactie op de nadelen van de traditionele bureaucratische organisaties die gekenmerkt worden door een sterke management hiërarchie (Bernstein et al., 2016; Hodgson, 2004; Lee & Edmondson, 2017). De moderne tijd zou vragen om flexibele en wendbare organisaties waar hoogopgeleide kenniswerkers hun ideeën naar eigen inzicht kunnen implementeren, starre bureaucratieën zouden hier niet geschikt voor zijn (Foss, 2003; Hodgson, 2004; Lee & Edmondson, 2017).

Er worden verschillende stromingen van alternatieve manieren van organiseren geïdentificeerd in de managementliteratuur, organisaties met zelfsturende teams, post-bureaucratische organisaties en democratische organisaties (Lee & Edmondson, 2017).

Een van die stromingen ontstond vanaf de jaren '70 toen er veel initiatieven rond *empowerment* en zelfsturende teams opkwamen (Lee & Edmondson, 2017). Deze initiatieven komen voort uit de opvatting dat het mensbeeld waarop de traditionele management hiërarchieën geënt is onjuist is (Lee & Edmondson, 2017). De managementhiërarchie zou gebouwd zijn op het idee dat medewerkers lui zijn en een baas nodig hebben om hen aan het werk te zetten (MacGregor, 1960). Volgens deze initiatieven klopt dit mensbeeld niet en zouden mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en wanneer ze *empowered* worden en zelfstandig aan de slag kunnen, zouden ze ook nog eens beter werk leveren (Hackman, 1987). De vorm waarin gevolg werd gegeven aan dit andere mensbeeld zijn zelfsturende teams (Hackman, 1987). Gedurende de jaren '80 werden zelfsturende teams steeds populairder en ontstonden er steeds meer verschillende vormen (Bernstein et al., 2016). Mensen zouden grotere vrijheid ervaren wanneer ze binnen zo'n team het werk naar eigen invulling kunnen uitvoeren, waardoor de kwaliteit van het werk omhoog zou gaan (Barker, 1993; Hackman, 1987).

Naast de opkomst van zelfsturende teams, ontstond er ook een beweging die verder wilde gaan dan het geven van autonomie aan teams en hele organisaties wilde veranderen. Een organisatietype met lossere vormen van hiërarchie, ook wel omschreven als post-bureaucratische organisaties (Lee & Edmondson, 2017). Dit zijn organisaties die ontstaan vanuit de behoefte flexibel en wendbaar te zijn

en de starheid van de management hiërarchie te omzeilen. Dit doen deze organisaties door minder nadruk te leggen op hiërarchie en formele positie, hierdoor komt invloed meer voort uit overtuigingskracht en persoonlijke kwaliteiten (Hodgson, 2004). In deze organisaties ligt meer verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid bij de lagere niveaus (Foss, 2003). De besluitvormingsprocedures zijn flexibel en vinden plaats op basis van consensus (Hodgson, 2004). Dit alles heeft tot doel snellere en betere beslissingen te kunnen.

Verder is er ook nog een stroming van democratische organisaties, dit zijn organisaties waarbij er een democratische cultuur is die is geënt op waarden als participatie, verantwoordelijkheid en respect en waarbij werknemers meer invloed en beslisbevoegdheid hebben over hun werk (Forcadell, 2005; Lee & Edmondson, 2017). Er wordt verwacht dat de opkomst van democratische organisaties mede samenhangt met de roep om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (Battilana et al., 2018). Het zou makkelijker zijn om verschillende waarden en perspectieven mee te nemen in de besluitvorming in democratische organisaties (Battilana et al., 2018).

Al deze stromingen pogen minder hiërarchisch te organiseren en zo de nadelen van de management hiërarchie te verminderen. Met minder hiërarchisch organiseren wordt bedoeld, een minder sterke management hiërarchie creëren (Lee & Edmondson, 2017). Het nadeel hiervan echter is dat de informele hiërarchie in deze organisaties sterker wordt (Barker, 1993; Diefenbach & Sillince, 2011). Een sterke informele hiërarchie leidt tot besluitvorming op basis van status en overtuigingskracht, dit wordt medewerkers als strenger en onduidelijker ervaren dan de management hiërarchie (Barker, 1993). Daarnaast ontstaan er in sterke informele hiërarchieën strenge ongeschreven normen en regels waaraan gevoelsmatig moet worden voldaan wat stress oplevert (Barker, 1993).

Hoewel elk van deze stromingen relevante inzichten biedt over minder hiërarchisch organiseren, maakt geen volgens Lee & Edmondson (2017) duidelijk onderscheid tussen radicale en incrementele aanpassingen van de managementhiërarchie. Zij maken dit onderscheid voor het eerst en benadrukken dat de meeste kennis over minder hiërarchisch organiseren tot dan toe gebaseerd is op organisaties die de incrementele benadering kozen. Daardoor moet bestaande literatuur, die dit onderscheid niet maakt, kritisch worden bekeken wanneer het zou worden gebruikt om iets te zeggen over organisaties die wel radicaal afstappen van de management hiërarchie, zoals holacratistische organisaties (Lee & Edmondson, 2017; Robertson, 2015). Door Lee & Edmondson (2017) is daarom een nieuwe stroming van organisaties geïdentificeerd, genaamd zelfsturende organisaties.

ZELFSTURENDE ORGANISATIES

In organisaties, zoals post-bureaucratische organisaties, organisaties met zelfsturende teams en democratische organisaties, die incrementele pogingen doen om minder hiërarchisch te organiseren blijft de management hiërarchie bestaan (Lee & Edmondson, 2017). Organisaties zoals holacratistische organisaties die de radicale weg kiezen pogen de management hiërarchie volledig te verwijderen (Lee & Edmondson, 2017; Robertson, 2015). Door Lee & Edmondson (2017) worden dit *self-managing organizations* genoemd, in het Nederlands omschreven als zelfsturende organisaties. In hun definitie zijn zelfsturende organisaties; *organisaties die autoriteit radicaal decentraliseren en dit op een formele en systematische wijze doen door de gehele organisatie* (Lee & Edmondson, 2017, p.39).

Frank Martela (2019), een Finse filosoof, onderzocht wat zelfsturende organisaties onderscheid van andere ideaaltypen. Dit deed hij door met een conceptuele, theoretische onderzoeksmethode te analyseren en vergelijken hoe drie ideaaltypische organisatievormen (bureaucratie, adhocratie en zelfsturing) een zestal fundamentele organisatieproblemen oplossen (o.a. taakverdeling, taaktoewijzing & belonen). Zijn belangrijkste bevinding is dat zelfsturende organisaties op nieuwe manieren organisatieproblemen oplossen en daarmee fundamenteel anders zijn dan de eerder

gedefinieerde meer gevestigde archetype. Voorts de drie kenmerken van zelfsturende organisaties en de uitwerking van deze kenmerken in holacratistische organisaties.

RADICALE DECENTRALISATIE VAN AUTORITEIT

Het belangrijkste kenmerk van zelfsturende organisaties is de decentralisatie van autoriteit (Lee & Edmondson, 2017). Waar in traditionele organisaties de autoriteit is gecentraliseerd aan de top van de organisatie en naar beneden toe wordt gedelegeerd, wordt in zelfsturende organisaties de autoriteit niet gedelegeerd maar gedecentraliseerd (Lee & Edmondson, 2017). In de kern vindt radicale decentralisatie plaats door het verwijderen van alle manager-ondergeschikte relaties, waardoor medewerkers volledige autonomie hebben over de aan hen gedecentraliseerde stukken werk. Dit betekent echter niet dat managementtaken verdwijnen (Lee & Edmondson, 2017). Monitoring van voortgang, toewijzen van financiering, het ontwerpen van systemen, en het geven van feedback blijven essentieel. Echter, in zelfsturende organisaties worden deze taken formeel verdeeld op een manier die niet permanent, onbegrensd, of gebaseerd is op een hiërarchische positie (Lee & Edmondson, 2017). Al deze taken behoren ook niet meer toe aan een en dezelfde persoon.

Er zijn verschillende beslissingsbevoegdheden¹ die gedecentraliseerd kunnen worden in zelfsturende organisaties. Zelfsturende organisaties decentraliseren in ieder geval de beslissingsbevoegdheid over hóe het werk wordt uitgevoerd, de werkuitvoering (Lee & Edmondson, 2017). In holacratistische organisaties wordt daarnaast ook nog de organisatie van werk gedecentraliseerd en het monitoren van werk en toewijzen van taken en middelen worden deels gedecentraliseerd (Lee & Edmondson, 2017).

Deze radicale decentralisatie ontstaat op het moment dat de manager-ondergeschikte relatie waarin de manager controleert & delegeert en de ondergeschikte rapporteert, verdwijnt. Dit controlemechanisme is de hoeksteen van de traditionele management hiërarchie (Lee & Edmondson, 2017). Zelfs in een organisatie waar empowerment centraal staat en autoriteit in grote mate wordt gedelegeerd blijft deze relatie bestaan en blijft de formele autoriteit bij de manager liggen (Lee & Edmondson, 2017). Het verwijderen van deze rapporteringsrelatie maakt dat organisaties zich radicaal anders organiseren dan traditionele organisaties. Deze relatie wordt immers gekenmerkt door een 'macht-over'-dynamiek (Lee & Edmondson, 2017). Ondergeschikten kunnen geen bezwaar maken tegen beslissingen van bovenaf en managers hebben de autoriteit ondergeschikten te vervangen. Gezag van de manager is daarmee duurzaam en onherroepelijk van onderaf (Lee & Edmondson, 2017). Het verwijderen van deze relatie door de decentralisatie heeft tot gevolg dat individuele werknemers en teams zelf de verantwoordelijkheid hebben om nieuwe taken te identificeren die bijdragen aan de organisatiedoelen (Martela, 2019). Dit vereist pro activiteit en initiatief, aangezien werknemers zelf op zoek moeten gaan naar wat er gedaan moet worden (Martela, 2019; Mosamim & Ningrum, 2020). Daarnaast vereist dit commitment aan de organisatiedoelen, zodat ook minder populaire maar noodzakelijke taken worden opgepakt. Dat vraagt meer van medewerkers en deze moeten die verantwoordelijkheid zowel willen als kunnen dragen (Martela, 2019).

In zelfsturende organisatie moet er extra aandacht uitgaan naar het opzetten van een passend personeelsbeleid (Martela, 2019; Schell & Bischof, 2022). Hier dragen medewerkers immers ook de

¹ Door Lee & Edmondson (2017) worden de volgende zes onderscheiden: (1) bedrijfsstrategie; (2) organisatie en werkontwerp; (3) toewijzing van taken en middelen; (4) werkuitvoering; (5) monitoren van werk en (6) personeelszaken en prestatie management.

medeverantwoordelijkheid voor. In zelfsturende organisaties zijn er geen managers die prestaties monitoren of beloningen zoals salarisverhogingen kunnen toekennen, daarom wordt een andere wijze gevonden voor het belonen en beoordelen van medewerkers (Martela, 2019). Meestal komt de mate van belonen tot stand op basis van input door collega's en krijgen medewerkers peerfeedback. Daarom moeten volgens Martela (2019) medewerkers van zelfsturende organisaties de vaardigheden hebben elkaar te beoordelen, belonen en te voorzien van feedback. Aan het leren van deze vaardigheden moet aandacht worden geschonken.

Tot slot heeft de decentralisatie ook nog een gevolg voor de cultuur en het teamgevoel binnen organisatie. In holacratische organisaties werken mensen niet meer in een enkel team, maar in meerdere cirkels (Schell & Bischof, 2022). Het gevolg van het werken in meerdere cirkels is dat groepsgevoel dat doorgaans binnen teams bestaat verloren gaat, hierdoor kunnen medewerkers stress ervaren (Schell & Bischof, 2022).

FORMEEL SYSTEEM

Het tweede kenmerk van zelfsturende organisaties is dat zij autoriteit op een systematische en formele manier decentraliseren (Lee & Edmondson, 2017). In zelfsturende organisaties is altijd een formeel systeem waarin is vastgelegd hoe de autoriteit wordt gedecentraliseerd. Bijvoorbeeld in een handboek, of in het geval van holacracy in een grondwet (Lee & Edmondson, 2017; Robertson, 2015). Een formeel systeem van regels en processen is volgens Lee & Edmondson (2017) een vereiste om de radicale decentralisering van autoriteit te kunnen volhouden. Zo is voor alle medewerkers duidelijk wie waarover beslissingsbevoegdheid heeft. Echter, dit systeem moet ook worden nageleefd. Lee & Edmondson (2017) verwachten dat feitelijk gedrag in zelfsturende organisaties niet altijd overeenkomt met het formele systeem. Uit de empirische studie van Schell & Bischof (2022) bleek dat inderdaad te kloppen: hoewel de processen organisatorisch streng geformaliseerd zijn en blijven, worden de formele processen op team en individueel niveau na verloop van tijd aangepast afhankelijk van de houding van de betrokkenen. Zo vonden Schell & Bischof (2022) dat er naast zij die holacracy volledig accepteren, medewerkers zijn die de voorschriften negeren, aanpassen aan hun voorkeuren of zich ertegen afzetten. Volgens deze auteurs is dat een indicatie dat holacracy een *fit* moet zijn voor een medewerker en dat er mogelijk patronen zijn te herkennen in de persoonskenmerken dat maakt dat holacracy wel of niet past.

Deze verschillende reacties komen voort uit het feit dat medewerkers hun werkidentiteit moeten herdefiniëren met de komst van holacracy (Schell & Bischof, 2022). Dit heeft vooral te maken met de overstap van één vaste functie, naar een werkomgeving waarin werknemers verschillende rollen hebben. Medewerkers moeten hun eerdere identiteit, die vereenzelvigd was met de functie die ze hadden loslaten en zichzelf herdefiniëren in de rollen die ze hebben (Schell & Bischof, 2022). Het verschil tussen een rol en een functie is dat rollen zijn losgekoppeld van de mens, in tegenstelling tot functies.

Daarnaast heeft de hoge mate van formalisering van waarover rollen wel of niet gaan tot gevolg dat heel duidelijk is waar mensen wel of niet meer iets van mogen vinden. Dit kan spanningen opleveren omdat mensen gewend waren vanuit hun functie overal op te kunnen reageren, met het werken in rollen wordt duidelijk waarover zij niets meer te zeggen hebben. Voor sommige medewerkers bleek dit een uitdaging (Schell & Bischof, 2022).

ORGANISATIE BREED

Het derde kenmerk van zelfsturende organisaties is dat deze organisaties autoriteit decentraliseren door de gehele organisatie heen (Lee & Edmondson, 2017). Het gaat niet alleen om zelfsturende

teams of decentralisatie van autoriteit aan uitvoerend personeel. De formele regels voor decentralisatie gelden voor iedereen, van het topmanagement tot uitvoerende medewerkers (Lee & Edmondson, 2017).

VAN FEODAAAL NAAR EIGENDOMSRECHT

Lee & Edmondson (2017) geven een mooie analogie die het onderscheid tussen de management hiërarchie en zelfsturende organisaties inzichtelijk maakt. Als de management hiërarchie een feodaal stelsel is, dan is zelfsturing een systeem waarbij medewerkers eigendomsrechten krijgen. In het feodale stelsel hebben leenmannen zekere vrijheid, maar blijft er altijd een leenheer die verantwoordelijk is. Bij het krijgen van eigendomsrecht is het zo dat hoe medewerkers met hun 'stukje land' omgaan aan hen is, daarover heeft niemand iets te zeggen. Betreden ze echter andermans land, dan hebben ze daarover geen zeggenschap. Dit verandert de verticale sociale relaties tussen mensen, ook wel omschreven als de hiërarchie (Diefenbach & Sillince, 2011). Over hoe de hiërarchie in holacratistische organisaties verschilt gaat de volgende paragraaf.

2.2 HIËRARCHIE

Het belangrijkste wat holacratistische organisaties onderscheid van traditionele organisaties of organisaties die incrementele pogingen doen minder hiërarchisch te organiseren is dat ze de management hiërarchie volledig verwijderen (Lee & Edmondson, 2017; Robertson, 2015). Om de hiërarchie in holacratistische organisaties te kunnen begrijpen, bespreek ik eerst literatuur over de management hiërarchie. Vervolgens bespreek ik hoe de hiërarchie in holacratistische organisaties zich hiervan onderscheidt.

MANAGEMENT HIËRARCHIE

De management hiërarchie is een organisatieontwerp dat aan het einde van de 19e en het begin van de 20e eeuw opkwam in grootschalige kapitalistische ondernemingen en meerdere managementlagen omvatte (Chandler, 1977). In de management hiërarchie lopen de verantwoordelijkheden van hoog naar laag, hoger geplaatsten dragen de verantwoordelijkheid voor iedereen die lager in het organigram staat en zij die hoger staan hebben beslissingsbevoegdheden over het werk van de werknemers onder hen (Chandler, 1977).

De managementhiërarchie omvat zowel formele als informele fenomenen (Lee & Edmondson, 2019). Enerzijds bestaat deze uit een formele hiërarchie van autoriteit zoals afgebeeld in de piramidevormige organigrammen. De formele hiërarchie is een officieel systeem van ongelijke rollen en posities, waarbij onderlinge sociale relaties zijn georganiseerd volgens top-down controle (Diefenbach & Sillince, 2011). In dit systeem zijn alle rollen en posities die mensen hebben duidelijk gedefinieerd en afgebakend (Diefenbach & Sillince, 2011).

Anderzijds bestaat de management hiërarchie uit informele fenomenen als status, dominantie en onderdanigheid en spreekregels (Lee & Edmondson, 2017). Deze fenomenen zijn te vatten in een systeem van informele verticale sociale relaties tussen mensen, de informele hiërarchie (Diefenbach & Sillince, 2011). De informele relaties vormen zich vooral tijdens sociale interactie en zijn persoonsafhankelijk (Diefenbach & Sillince, 2011). Ze vormen zich op basis van bijvoorbeeld status, normen en waarden, verbale en non-verbale communicatie, kleding en voorkomen. De informele hiërarchie ontstaat door het herhalen van sociale interacties, waarbij er op basis van informele kenmerken een stratificatie van mensen ontstaat van dominant naar ondergeschikt (Diefenbach & Sillince, 2011). De informele hiërarchie is sterk persoonsafhankelijk en daarmee ook diffuser dan de formele hiërarchie. De informele hiërarchie valt echter wel deels samen met de formele hiërarchie,

krijgt iemand een hogere positie binnen de formele hiërarchie, dan stijgt deze persoon ook in aanzien in de informele hiërarchie (DiPadova, 1997).

In organisaties met een management hiërarchie zijn deze formele en informele hiërarchie in verschillende mate aanwezig, waarbij we spreken over een organisatie met een sterke management hiërarchie wanneer de formele hiërarchie in een organisatie sterk is (Diefenbach & Sillince, 2011; Lee & Edmondson, 2017).

Uit onderzoek van [Diefenbach & Sillince \(2011\)](#) blijkt een omgekeerd evenredig verband te bestaan tussen de formele en informele hiërarchie in organisaties met een management hiërarchie (Diefenbach & Sillince, 2011). De organisaties die zijn onderzocht zijn: bureaucratische organisaties, professionele organisaties, democratische organisaties, hybride/postmoderne organisaties en netwerkorganisaties (Diefenbach & Sillince, 2011). Hoewel de laatste drie organisaties incrementele pogingen doen om de management hiërarchie af te zwakken blijft deze in elke van de organisaties instant (Lee & Edmondson, 2017). De belangrijkste bevinding is; wanneer de formele hiërarchie in sterkte afneemt, neemt de informele hiërarchie in sterkte toe en vice versa (Diefenbach & Sillince, 2011). Het afzwakken van de formele hiërarchie biedt namelijk ruimte aan een sterkere informele hiërarchie (Diefenbach & Sillince, 2011). In organisaties met een management hiërarchie bestaat dus de afweging tussen het ervaren van de nadelen van een sterke management hiërarchie, zoals rigiditeit, (Foss, 2003; Hodgson, 2004; Lee & Edmondson, 2017) of de nadelen van sterke informele hiërarchie, zoals onduidelijkheid (Barker, 1993; Diefenbach & Sillince, 2011).

HIËRARCHIE IN HOLACRACY

Holacracy zou aan de nadelen van de management hiërarchie ontkomen door de gehele management hiërarchie te verwijderen (Robertson, 2015). Het verwijderen van de management hiërarchie doet holacracy door de autoriteit te decentraliseren in plaats van te delegeren (Lee & Edmondson, 2017). Echter, hoewel zelfsturende organisaties als holacracy de management hiërarchie elimineren, elimineren ze daarmee niet alle kenmerken van de formele of informele hiërarchie (Lee & Edmondson, 2017).

Zoals al eerder beschreven is een formele hiërarchie een officieel systeem van ongelijke rollen en posities, waarbij onderlinge sociale relaties zijn georganiseerd volgens top-down controle (Diefenbach & Sillince, 2011). Posities zijn in dit systeem in sterke mate geformaliseerd en afgebakend. Een aantal van deze kenmerken van de formele hiërarchie lijkt, hoewel in andere vorm, ook terug te komen in holacracy. Waar in de management hiërarchieën de autoriteit steeds geconcentreerder wordt hoe hoger je in de piramide komt, zijn de beslissingsbevoegdheden bij holacracy losgeknipt en gevat in verschillende rollen (Lee & Edmondson, 2017). Allereerst lijkt hierdoor het top-down controlemechanisme te ontbreken in holacratische organisaties. Daarnaast lijkt er minder ongelijkheid tussen rollen te zijn, immers beslissingsbevoegdheden zijn verdeeld over rollen. Echter betekent dit niet dat de autoriteit volledig gelijk verdeeld is over rollen, sommige rollen hebben namelijk meer autoriteit dan andere rollen (Bernstein et al., 2016; Lee & Edmondson, 2017). Vooral de rol van lead link wordt genoemd als rol met meer autoriteit en beslissingsbevoegdheden dan andere rollen (Bernstein et al., 2016; Schell & Bischof, 2022). Deze rol is een standaard rol in elke cirkel en mag daar de *resources* verdelen, rollen toekennen aan mensen of mensen uit hun rol verwijderen (Robertson, 2015). Deze rol heeft niet alleen meer beslissingsbevoegdheden, deze rol blijkt ook ongelijk verdeeld te zijn over medewerkers van holacratische organisaties (Schell & Bischof, 2022). In de holacratische organisaties die [Schell & Bischof \(2022\)](#) onderzochte bleken er doorgaans dubbel het aantal lead link rollen ten opzichte van het aantal managementrollen te zijn en werden deze rollen voor 90% door oud-managers uitgevoerd (Schell & Bischof, 2022). Dit laat zien dat er ook in holacratische organisaties

ongelijke rollen zijn en dat rollen met meer autoriteit nog steeds geconcentreerd liggen bij een bepaalde groep medewerkers. Volgens Bernstein et al. (2016) zou het dan ook een veelvoorkomende misvatting zijn dat er in holacracy geen formele hiërarchie zou zijn.

Toch lijkt er wel een verschil te zijn met de formele hiërarchie in management hiërarchieën. Want hoewel de rol van lead link meer beslissingsbevoegdheden heeft, heeft deze rol niet de beslissingsbevoegdheid over de werkuitvoering (Lee & Edmondson, 2017). Dus hoewel beslissingsbevoegdheden ongelijk zijn verdeeld, lijken deze niet zo ongelijk verdeeld als in een management hiërarchie. Een lead link heeft immers minder beslissingsbevoegdheden dan een manager. Daarnaast zijn beslissingsbevoegdheden ook niet gecentraliseerd aan de top, maar verdeeld over verschillende lead link posities. Dit maakt dat holacracy wordt omschreven als plattere organisatie dan een organisatie met een sterke management hiërarchie (Bernstein et al., 2016).

Wat betreft de informele hiërarchie is volgens Lee & Edmondson (2017) het formaliseren van de decentralisatie van autoriteit belangrijk, omdat het tegenwicht biedt aan de dominante management hiërarchie. Is er geen formeel systeem, dan is de kans groot dat mensen terugvallen op wat er was, en kan er een management hiërarchie in informele vorm ontstaan (Lee & Edmondson, 2017). Ze nuanceren dit wel door te stellen dat feitelijk gedrag in zelfsturende organisaties niet overeenkomt hoeft te komen met het formele systeem van de decentralisatie (Lee & Edmondson, 2017). Dit blijkt inderdaad het geval te zijn in holaratische organisaties. Want hoewel holacratische organisaties de autoriteit decentraliseren volgens een formeel systeem blijkt uit verschillende empirische studies dat feitelijk gedrag afwijkt van het formele systeem en dat informele verticale banden tussen mensen hierin van kracht zijn. Uit een casestudy naar holacratisch werkende Mercedes Benz blijkt dat er een informele hiërarchie bestaat op basis van bekwaamheid en ervaring (Ackermann et al., 2021). Daarnaast blijkt uit een casestudy naar een zelfsturende organisatie dat werknemers die voor de reorganisatie een hoge positie hadden, een centrale positie in de communicatie tussen medewerkers blijven behouden na de overstap op zelforganisatie (Maurer et al., 2023). Echter, op informele basis. Er wordt verwacht dat dit zo is doordat de management hiërarchie volledig is verankerd in de medewerkers omdat het in onze samenleving is geïnstitutionaliseerd (Zucker, 1977), dat zie je terug in het feit dat vrijwel alle organisaties die mensen kennen zijn gebaseerd op een vorm van de management hiërarchie (Maurer et al., 2023). Hieruit blijkt dus dat de positie die mensen hadden in de tijd van voor de overstap nog van invloed is in de informele hiërarchie in zelfsturende organisaties. Dit lijkt zeker het geval te zijn voor oud-managers. Omdat deze vaak de positie van lead link vervullen, vervallen sommigen in oud gedrag en blijven zij deze rol uitvoeren alsof ze nog steeds manager zijn (Ackermann et al., 2021). Dit komt overeen met de bevindingen van Schell & Bischof (2022), uit hun casestudy bleek dat door de hoge mate van lead links die vroeger manager waren, de perceptie in deze organisaties is dat een vorm van management nog steeds bestaat. Hierdoor worden deze individuen nog steeds als manager behandeld en gedragen zij zichzelf ook zo. Volgens Schell & Bischof (2022) ontstaat hierdoor het risico dat dat er een schaduwkabinet ontstaat. Hiermee bedoelen ze dat het formele systeem van decentralisatie worden nageleefd in de werkelijkheid. Door Schell & Bischof (2022) wordt hierdoor de vraag opgeroepen of de potentie die holacracy heeft wel volledig wordt benut in de praktijk.

Uit de bevindingen van deze eerdere empirische studies blijkt dat in holacratische organisaties de hiërarchische structuren uit de tijd van de management hiërarchie nog steeds invloed blijven hebben, alhoewel in informele vorm. Wellicht heeft het slechts tijd nodig om het formele systeem zuiver na te leven. Volgens Maurer et al (2023) is het immers zo dat de management hiërarchie zo persistent dat mensen geneigd zijn deze te blijven reproduceren. Hierdoor komt het volgens hen voor dat hoewel de

formele hiërarchie al is aangepast, de informele hiërarchie pas na verloop van tijd mee verandert (Maurer et al., 2023).

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk verantwoord ik de methodologische keuzes die ik heb gemaakt. Ik bespreek het onderzoeksperspectief van waaruit ik vertrek. Daarnaast bespreek ik hoe ik mijn data heb verzameld en geanalyseerd en welke keuzes ik hierin heb gemaakt. Tot slot besteed ik aandacht aan hoe ik de kwaliteit van dit onderzoek heb geprobeerd te waarborgen.

3.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: *Hoe ervaren medewerkers holacratisch werken?* Ik heb deze vraag vanuit een interpretatief perspectief bestudeerd. Ik ga er in lijn met deze filosofische benadering vanuit dat de werkelijkheid intersubjectief is omdat wij door interpretatie betekenis geven aan de werkelijkheid (Duberley et al., 2012). Volgens deze benadering geven wij als mensen betekenis aan de wereld om ons heen, door deze te interpreteren. Daarmee zijn wij betekenis gevende wezens en is de waarheid iets wat wij kunnen kennen door ons te verdiepen in de betekenissen die mensen geven. Mijn onderzoeksvraag sluit goed aan bij deze overtuiging, hierin staan immers de ervaringen van medewerkers centraal. Volgens dit perspectief doe je als onderzoeker recht aan de intersubjectiviteit van de werkelijkheid door je te verplaatsen in andermans belevingswereld, andermans interpretaties. Door mij in de ervaringen van verschillende medewerkers te verdiepen hoop ik te *verstehen*, begrijpen, wat holacratisch werken betekent voor mensen (Duberley et al., 2012). Daarmee is een interpretatief onderzoek een interpretatie van de interpretatie van anderen (Bryman, 2016). Het is daarom belangrijk om aandacht te hebben voor de complexiteit van de werkelijkheid en de meerstemmigheid van de ervaringen van mijn participanten. Daarom heb ik mij verdiept in de ervaringen van medewerkers van verschillende organisaties om zo een breed beeld te krijgen van de ervaringen van medewerkers met holacratisch werken. Kwalitatieve methoden lenen zich het beste voor het bloot leggen van deze complexiteit, omdat deze de mogelijkheid geven je als onderzoeker te verdiepen in andermans belevingswereld (Boeije, 2014). Het is nodig om de werkelijkheid vanuit eerste persoonsperspectief te bestuderen om deze vervolgens te kunnen beschrijven, interpreteren en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2014). Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de ervaringen van medewerkers in zelfsturende organisaties en holacracy (Ackermann et al., 2021; Lee & Edmondson, 2017; Schell & Bischof, 2022), juist voor relatief nieuwe situaties die exploratie behoeven zijn kwalitatieve methoden bij uitstek geschikt (Boeije, 2014).

3.2 DATAVERZAMELING

Het verzamelen van documenten, afnemen van semigestructureerde interviews en niet-participerende observaties zijn de dataverzamelmethodes die ik heb gebruikt voor dit onderzoek naar de ervaringen van medewerkers van holacratische organisaties. Hieronder licht ik toe hoe ik middels deze verschillende methode toegang heb gekregen tot de ervaringen van medewerkers van verschillende organisaties.

DOCUMENTEN

Mijn onderzoek startte met het verzamelen van verschillende documenten over holacracy. Voor mijn onderzoek was het boek *Holacracy* van bedenker Brian Robertson (2015) het belangrijkste. Ik ben dit boek direct bij de start van mijn onderzoek gaan lezen om wegwijs te worden in de methode. Daarnaast heb ik veel YouTube video's bekeken en artikelen en blogpost gelezen van organisaties of mensen die holacratisch werken. Alle documenten/video's heb ik bewaard in online mappen met aantekeningen erbij over wat mij opviel. Feitelijk was ik daarom nog voordat ik een onderzoeksopzet had bezig met het analyseren van data. Daarnaast ging de verzameling van documenten verder tijdens

het interviewen van participanten. Vaak vroeg ik afsluitend aan interviews of participanten interne documenten of video's met mij konden delen.

Toen ik al mijn data verzameld had en uitsluitend aan het analyseren was, ben ik vaak teruggegaan naar mijn aantekeningen van de verschillende video's en documenten. Zo stapte ik even terug in de gedachten van mijn eerdere zelf. Hierdoor viel mij op dat ik gedurende mijn onderzoek zaken anders was gaan begrijpen of dat zaken die eerst relevant leken dat niet meer waren. Ook kon ik in deze fase kritischer kijken naar de documenten die ik had verzameld en geanalyseerd en kon ik kiezen welke van deze documenten ook echt als data gebruikt zouden moeten worden in mijn onderzoek. Deze kritische houding is bij uitstek van belang voor het gebruiken van documenten als bron (Bryman, 2016). Ik stelde mijzelf dan ook steeds de vraag: van wie is dit document/video en wat wil deze persoon of organisatie hiermee bereiken? Het verzamelen en elimineren van documenten/video's als data is mijn gehele onderzoek doorgegaan.

In het eerste deel van mijn resultaten leg ik de holacratische methode uit. Voor deze uitleg maak ik veelvuldig gebruik van het boek *holacracy* van bedenker Brian Robertson (2015). Ik heb de standaardmethode zoals beschreven in dit boek vergeleken met mijn empirische bevindingen en beschreven wanneer en hoe organisaties van de standaardmethode afwijken.

SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Interviews waren de belangrijkste dataverzamelmethode voor dit onderzoek, omdat ik hierdoor toegang kreeg tot de belevingswereld van medewerkers (Bryman, 2016). Ik heb gekozen voor semigestructureerde interviews zoals beschreven door Bryman (2016). Het vooraf opstellen van een aantal vragen en topics gaf mij houvast in het voorbereiden en afnemen van interviews. De vragen boden mij zekerheid, ik had iets om op terug te vallen. Hierdoor heb ik vrijer durven interviewen, ik durfde van het pad af te wijken als ik dacht dat ik iets interessants zou gaan vinden. Zo heb ik mij de vrijheid kunnen permitteren diep op bepaalde zaken in te gaan en mij zo te verdiepen in de ervaringen van participanten.

Het starten met het verzamelen en analyseren van documenten was een noodzakelijke stap om voorafgaand aan het afnemen van semigestructureerde interviews te nemen. Holacracy kent vrij veel regels, gebruiken en termen, deze wilde ik me eigen maken voordat ik aan de interviews begon. Zo kon ik beslagen te ijs komen en de juiste terminologie hanteren in de interviews. Ook gaf mij dit handvatten voor het formuleren van vragen en bedenken van gespreksrichtingen. Ik vroeg mij tijdens deze verdieping in het thema steeds af: 'wat verwondert mij?', dit is een goede leidraad voor het voorbereiden van vragen (Lofland & Lofland, 1995). Ook ik ben immers opgegroeid met het idee dat managers een gegeven zijn in organisaties en ook ik heb voor managers gewerkt. Daarom kon ik mij goed inleven in hoe de werkervaring voor medewerkers die ik zou gaan spreken anders zou kunnen zijn. Zo vroeg ik me bijvoorbeeld direct af bij wie de macht ligt in holacratische organisaties, deze verwonderingen vatte ik vervolgens in interviewvragen. Daarnaast besprak ik holacracy met medestudenten, docenten en vrienden. Ik probeerde door middel van deze gesprekken te ontdekken wat er bijzonder was aan deze manier van organiseren. Ook heb ik enkele informele oriënterende gesprekken gevoerd met mensen die holacratisch werken of organisatieadvies geven aan holacratische organisaties. Door middel van deze verkenning van het thema bereidde ik me voor op het afnemen van interviews en stelde ik een topiclijst op van de vragen die ik wilde stellen. Het opstellen van de topiclijst was een organisch proces, zo is er gedurende de dataverzameling nog een aantal vragen bijgekomen die belangrijk bleken. Vanwege de aard van de semigestructureerde interviews heb ik niet aan alle participanten dezelfde vragen gesteld. De topiclijst is te vinden als bijlage 1.

De informele gesprekken die ik voerde met experts gebruikte ik ook om participanten te vinden voor mijn onderzoek. Toen ik startte was het enige criterium wat ik had dat mijn participanten in een organisatie moesten werken die holacratisch werkt. Daarmee is de sampling methode waarmee ik startte het beste te begrijpen als *criterion sampling* (Bryman, 2016). Ik moest vrij opportunistisch te werk gaan omdat ik aan het begin van mijn onderzoek ook een aantal keer nee had gekregen op mijn verzoek, zeker wanneer ik vroeg of ik naast interviews ook kon komen observeren. De eerste succesvolle contacten die ik legde waren bij een organisatie die pas onlangs was overgestapt op holacratisch werken. Toen ik daar een aantal medewerkers kon spreken ben ik mijn participantenbestand doelgerichter gaan samenstellen, waarbij ik onderscheid maakte tussen de *sampling* van organisaties en participanten (Boeije, 2014).

Allereerst de organisaties. Het leek namelijk eerst een goed idee om holacratisch werken als enig criterium te laten gelden, maar al snel zag ik in dat ik op deze manier alleen nog met participanten had gesproken van organisaties die recent holacratisch waren gaan werken. Ik verwachtte dat dit mijn resultaten kleurde, omdat ik vermoedde dat het uitmaakte voor de ervaring hoe lang medewerkers al holacratisch werken. Daarom begon ik in mijn netwerk rond te vragen naar organisaties die al langere tijd holacratisch werken. Ook heb ik via de website holacracy.org opgezocht welke organisaties in Nederland holacratisch werken (*Which Organizations Use Holacracy? – Holacracy Foundation, 2023*). Via die website heb ik met een aantal organisaties contact opgenomen en ook op deze manier heb ik participanten gevonden. Aan het begin van mijn onderzoek kwam ik vooral via via in contact met participanten, en via deze methode had ik gemakkelijk nog meer participanten kunnen vinden. Echter, van deze sneeuwbal methode (Bryman, 2016) ondervond ik ook een nadeel waardoor ik gedurende mijn onderzoek bewust het zoeken van participanten via andere bronnen heb toegevoegd. Het nadeel was vooral dat een aantal organisaties door dezelfde organisatieadviseur was geholpen. Ik wilde voorkomen dat de ervaringen van mijn participanten eerder waren toe te dichten aan de methode uitleg van een zekere organisatieadviseur dan aan holacracy.

Daarnaast heb ik niet alleen de organisaties waar mijn participanten werkten doelgericht samengesteld, ook heb ik bewust diversiteit gezocht in het soort medewerkers. De methode voor het vinden van diverse participanten is daarmee het beste te beschrijven als *maximum variation sampling* (Bryman, 2016), waarbij ik maximale variatie zocht in de functies van medewerkers. Uit mijn data kwam immers al snel naar voren hoe verschillende type medewerkers verschillende ervaringen hebben. Daarom wilde ik medewerkers spreken met uiteenlopende functies, van strategen uit het voormalig topmanagement tot uitvoerders die in contact staan met de klanten of mensen die een ondersteunende functie hebben. Ik heb vooral gezocht naar diversiteit in functie en niet naar diversiteit in andere kenmerken zoals leeftijd, geslacht en afkomst.

Verder gebeurde het tijdens de interviews vaak dat iemand zei: 'oh dan zou je eens met die moeten praten', als ik meer wilde weten over een specifiek onderwerp. Zo werd ik via deze sneeuwbal methode (Bryman, 2016) weer in contact gebracht met mijn volgende participant. Ik moest er hierbij voor waken niet alleen met medewerkers te spreken die groot voorstander waren van holacracy. Deze werden door andere participanten en contactpersonen altijd als eerste naar voren geschoven. Ik heb daarom ook een aantal keer actief gevraagd of andere participanten collega's kende die minder positief tegenover holacracy stonden. Zo zocht ik maximale diversiteit in de ervaringen van medewerkers. Tot slot heb ik gezocht naar enkele participanten met expertise op HR-vlak, dit deed ik op basis van de inzichten uit mijn analyse.

Het zoeken naar participanten was een cyclisch proces waarin ik de inzichten die ik opdeed uit de analyse meenam (Boeije, 2014). Ik begon met slechts één criterium, een participant die werkt bij een

holacratie organisatie, maar uiteindelijk kwamen er steeds meer criteria bij en zocht ik naar maximale variatie tussen mijn participanten. Ik verwacht dat het zoeken naar deze diversiteit belangrijk is geweest voor mijn resultaten. Ik hoop dat deze diversiteit mij recht laat doen aan de complexiteit van de werkelijkheid en de diverse interpretaties van de werkelijkheid.

Uiteindelijk heb ik drie informerende informele gesprekken gevoerd en twaalf participanten geïnterviewd van vijf verschillende organisaties. De organisaties waarvan ik medewerkers heb gesproken verschillen van grote, van een handvol tot over de 100 medewerkers. Hoewel alle organisaties dienstverlenend zijn, lopen de sectoren waarin ze actief zijn uiteen. De participanten hebben allerlei verschillende functies en het kennisniveau van mijn participanten van holacracy loopt uiteen van beginners tot expert. Onder mijn participanten zijn ook organisatieadviseurs die naast zelf holacratie te werken ook anderen helpen met het implementeren van holacracy.

Alle interviews ben ik gestart met het vragen van toestemming. Toestemming voor het interview en toestemming voor het opnemen van het interview. De opnames heb ik omgezet in transcripten waarna de opnames direct zijn verwijderd. De transcripten zijn volledig geanonimiseerd. In dit onderzoek gebruik ik voor elk van mijn participanten synoniemen waarvan alleen voor mij bekend is welke persoon daarbij hoort.

Ik ben doorgegaan met het afnemen van interviews tot ik merkte dat ik nog nauwelijks nieuwe bevindingen deed door met nieuwe participanten te spreken. Hierdoor wist ik dat ik een zeker data-saturatie niveau bereikt had (Bryman, 2016).

OBSERVATIES

Naast interviews heb ik ook geobserveerd in holacratie organisaties. Bij de start van mijn onderzoek hoopte ik langere tijd en vaker bij organisaties te observeren, dit lukte helaas niet. Zoals wel bekend is, is het toegang verkrijgen tot een organisatie een uitdaging (Bryman, 2016). Zo wees een organisatie mijn verzoek af omdat er al andere onderzoeken liepen en een andere organisatie wees mij af omdat de organisatie pas recent was overgestapt op holacracy en de organisatie hier eerst rustig aan wilde wennen.

Uiteindelijk heb ik officieel twee keer mogen observeren in een holacratie organisatie. Dit waren observaties zonder participatie (Bryman, 2016). Ik mocht twee keer bij een holacratie werkoverleg zijn van verschillende organisaties, ik heb verder niet aan het overleg deelgenomen. Van de ene organisatie heb ik ook medewerkers geïnterviewd, van de andere niet. Voorafgaand aan de eerste officiële observatie interviewde ik een van de deelnemers van dat werkoverleg. Het eerst interviewen en dan observeren bracht een aantal zaken die mijn participant had gezegd tot leven. Zoals het gebruik van de onlinesystemen waarover we het gehad hadden. Echter liet het me ook zien op welke punten de werkelijkheid verschilde van haar woorden. Zo sprak ze in ons interview over het werken in rollen en dat beslissingen altijd worden genomen door degene bij wie de formele autoriteit ligt, echter zag ik in de observatie dat iemand duidelijk werd beïnvloed door anderen die niet de formele autoriteit hadden over die beslissing.

Mijn andere observatie was van een werkoverleg van een organisatie die nog lerende was. Dat gaf mij goed inzicht in de methode omdat de deelnemers van het overleg vaak vragen stelden aan de begeleiders waar ook ik mee zat. Hierdoor kon ik mij goed verplaatsen in de beleevingswereld van deze medewerkers, ik had het idee dat we ongeveer op hetzelfde niveau stonden wat betreft kennis over holacracy. Dit legde erg mooi bloot op welke punten de holacratie methode weerstand of obstakels oplevert wanneer ernaar wordt overgestapt. Zo ervaarde ik hoe het holacratie vergaderen anders is.

Echter, mijn observaties begonnen natuurlijk niet pas bij de start van deze vergaderingen. Ik heb immers de gehele sfeer geobserveerd van het moment van binnenkomen tot verlaten van de organisatie. Eigenlijk ook nog daarvoor en daarna observeerde ik het mail- of telefonisch contact wat ik met mijn participanten of contactpersonen had. Naast deze officiële observaties ben ik ook een aantal keer bij holacratistische organisaties op bezoek geweest voor een interview. Hoewel ik daar niet kwam om een vergadering of andere gebeurtenis te observeren, vielen mij toch zaken op. Zoals het feit dat het bij een van de organisaties steeds heel rustig was, omdat mensen blijkbaar veel vanuit huis werkten. Ik kon deze informatie dan weer gebruiken in mijn analyse of in mijn interviews.

Ik schreef mijn bevindingen tijdens deze observaties op in *jottings*, korte notities (Emerson et al., 2012). Direct na afloop van de officiële observaties heb ik mijn bevindingen volledig uitgeschreven. Ik heb hierbij geen feitelijk weergave van de werkelijkheid getracht te geven, maar vooral opgeschreven wat mij is opgevallen en waar mijn aandacht van nature al naar uit ging. Ik heb in mijn *fieldnotes* onderscheid gemaakt tussen de feitelijke gebeurtenissen en de manier waarop de gebeurtenissen mij bewogen (Emerson et al., 2012). Op deze manier inscribeer je de werkelijkheid als het ware, je geeft woorden en betekenis aan gebeurtenissen op basis van *jottings* en *fieldnotes*.

Tot slot heb ik gedaan alsof ik bij een van mijn documenten, een video-opname van een holacratisch werk- en rollenoverleg van een Nederlandse organisatie, aanwezig was voor een niet-participerende observatie. Ik heb bij deze video geobserveerd, *jottings* gemaakt en mijn observaties uitgeschreven. Deze video is namelijk een opname van twee holacratistische vergaderingen van begin tot eind. Zaken die niet met de buitenwereld gedeeld kunnen worden zijn weggepiept of *geblurd*. Daaruit maakte ik op dat de betrouwbaarheid van de video waarschijnlijk hoog is. Immers, hadden ze de hele vergadering in scène gezet, dan was het ook niet nodig geweest om zaken weg te piepen of te *blurren*. Toch heb ik er rekening mee gehouden dat deze opname minder betrouwbaar is dan de observaties waar ik fysiek bij ben geweest. Deze video-observatie droeg daarbij ook vooral bij aan mijn begrip van de methode en niet zo zeer aan mijn begrip van de ervaringen van medewerkers.

De observaties die ik heb gedaan waren vooral ondersteunend aan mijn belangrijkste methode de semigestructureerde interviews. De observaties zorgden er ten eerste voor dat ik de methode die ik al een tijdje aan het bestuderen was tot leven zag komen. Daarnaast gaf de context bij wat mijn participanten mij vertelde en kon ik hun uitspraken beter plaatsen. Door twee keer bij een werkoverleg te zijn geweest kon ik mij beter inleven in de ervaring van mijn participanten, ik had zo'n werkoverleg zelf immers ook een beetje ervaren door erbij te zitten. Daarnaast deden de observaties mij inzien dat mijn participanten mij in de interviews soms een mooier beeld schetsten van de methode dan dat in werkelijkheid werd gepraktiseerd.

In mijn resultaten spreek ik steeds van eerste observatie en tweede observatie. De observatie van de video heb ik vooral gebruikt om mijn begrip van de methode te vergroten. Ik heb deze observatie verder niet meer gebruikt in mijn analyse, daarvoor is het materiaal te onbetrouwbaar en daarom komt deze observatie ook niet terug in mijn resultaten.

3.3 DATA-ANALYSE

Mijn onderzoek is het beste te definiëren als abductief onderzoek, steeds sprong ik heen en weer tussen theorie en data (Boeije, 2014; Bryman, 2016). Mijn verkenningsfase begon met het bestuderen en analyseren van veel populairwetenschappelijke literatuur, artikelen en videomateriaal.

Tegelijkertijd verdiepte ik mij in de wetenschappelijke literatuur. Dit leverde al een aantal begrippen, *sensitizing concepts*, op waarover ik in het kader van holacracy meer zou willen weten (Boeije, 2014). Ik sprak al eerder over het feit dat ik tijdens het voorbereiden van interviewvragen mij steeds afvroeg,

wat verbaast mij hieraan. Ik begon mijn empirisch onderzoek met deze concepten in mijn achterhoofd en analyseerde de gegevens door het constant vergelijken van mijn bevindingen met de theorie. Dit iteratieve proces is ook terug te zien in het model van *grounded theory* dat ik heb gebruikt voor mijn analyse (Bryman, 2016; Tracy, 2019) Ik heb mijn gegevens in drie fases geanalyseerd. Ik begon met het in kleine eenheden opdelen van mijn bevindingen door open codes toe te voegen aan mijn tekstuele gegevens. Bij dit exploratieve proces bleef ik mij steeds weer verwonderen en schreef mijn reflecties op in korte notities. Vervolgens heb ik de stukken tekst met codes die naar mijn idee bij elkaar hoorden gecategoriseerd. Tijdens deze fase heb ik wederom veel notities gemaakt, maar heb ik ook geanalyseerd welke hiaten er nog zaten in mijn gegevens. Zo kwam ik erachter dat ik nog geen eenduidig verhaal kon opmaken over het HR-beleid in holocratische organisaties. Ik ben toen actief opzoek gegaan naar respondenten die mij daar meer over konden vertellen. Tot slot heb ik een selectie gemaakt van categorieën en verbanden gelegd tussen de categorieën waarmee ik 'een verhaal' over de ervaringen van holacracy kon vertellen. De relatie tussen de gegevens stond hierin centraal. In deze fase had ik het empirische deel van mijn onderzoek zo goed als afgerond en begon ik mijn aandacht te verleggen naar het (her)lezen van literatuur. Deze drie fases worden in de wetenschap open, axiaal en selectief coderen genoemd (Boeije, 2014). De codes en codeboom die door het doen van deze analyse ontstond zijn te vinden in bijlage 2.

3.4 KWALITEIT

Ik heb aandacht besteed aan de kwaliteit van dit onderzoek door aandacht te schenken aan de kwaliteitscriteria van Lincoln & Guba (1985). Deze criteria zijn geschikt voor kwalitatief onderzoek (Lincoln & Guba, 1985a; Symon & Cassell, 2012). Allereerst heb ik aandacht besteed aan de geloofwaardigheid van mijn onderzoek door methodetriangulatie. Elke methode kent beperkingen en kan biases opleveren, triangulatie kan dit deels voorkomen (Maxwell, 2008). Ik merkte dat dit inderdaad het geval was. Wanneer ik mijn eerste interview afnam, observeerde ik aansluitend bij een werkoverleg. Het viel mij op dat een aantal dingen die mijn participant zojuist had gezegd, niet overeenkwamen met wat ik zag in het werkoverleg. Zij schetste in het interview een rooskleuriger beeld van de decentralisatie van autoriteit. Tijdens mijn observatie bleek immers dat de besluitvorming niet zuiver gedecentraliseerd verliep. Hierdoor wist ik dat ik kritisch moest zijn op hetgeen de participanten mij vertelden. Daarnaast heb ik mijn resultaten in een aantal gevallen laten valideren door mijn participanten. Het laten valideren van resultaten draagt bij aan de geloofwaardigheid (Bryman, 2016; Lincoln & Guba, 1985b). Immers zij die het holocratische werken echt ervaren kunnen zich vinden in hetgeen ik heb opgetekend.

Verder heb ik aandacht besteed aan de overdraagbaarheid van mijn onderzoek door een rijke beschrijving te geven van de context van mijn data. Dit heb ik gedaan door zo veel mogelijk relevante details over mijn participanten en observaties te delen. Zo heb ik in mijn resultaten steeds expliciet gemaakt wanneer ik een organisatieadviseur aan het woord laat. Ik doe dit omdat ik verwacht dat deze adviseurs positiever staan tegenover holacracy dan andere participanten. Immers, het implementeren van holacracy is onderdeel van hun werk. Door dit expliciet te maken hoop ik aan lezers duidelijk te maken wat de context is van waaruit deze participant vertelt. Daarnaast heb ik in dit hoofdstuk getracht uit te leggen volgens welke selectiecriteria ik mijn data heb verzameld. Het weergeven van de context van de data kan lezers helpen mijn resultaten te interpreteren (Bryman, 2016; Geertz, 1973). Daarnaast, door in dit hoofdstuk zo secuur en transparant mogelijk alle stappen van mijn onderzoek toe te lichten heb ik getracht navolgbaar te maken hoe ik tot mijn bevindingen ben gekomen. Hoewel alle ruwe data vanwege privacy redenen alleen voor mij inzichtelijk zijn, heb ik door middel van citaten en rijke beschrijvingen van observaties geprobeerd een inzicht te geven in hoe ik tot mijn resultaten ben gekomen.

Tot slot heb ik aandacht besteed aan ethiek. Zo is de keuze voor anonimisering samen met mijn participanten tot stand gekomen. Vanwege de anonimisering konden zij vrijuit spreken. Daardoor heeft de anonimisering mogelijk ook bijgedragen aan de betrouwbaarheid van mijn bevindingen. Van sommige organisaties heb ik 4 medewerkers gesproken van andere slechts één. In mijn resultaten is niet terug te lezen welke medewerkers collega's van elkaar zijn. Verder voegen drie van de organisaties waarvan ik medewerkers heb gesproken twee strategische standaard rollen samen. Deze organisaties voegen de rol van lead link en rep link samen tot de rol van routebepaler. Ik heb het onderscheid tussen het wel of niet samenvoegen van deze rol niet onderzocht. Vanwege de privacy van mijn participanten heb ik ervoor gekozen om de rol in de resultaten steeds samen te weergeven als: lead link/routebepaler. Hierdoor pas ik de citaten van mijn participanten aan.

4. RESULTATEN

In het eerste deel van de resultaten leg ik beknopt de kern van holacrisch werken uit en bespreek ik de ervaring van de organisatiestructuur. In de volgende delen van de resultaten behandel ik de ervaringen van de hiërarchie en de ervaring van het afwezig zijn van de manager-ondergeschikte relatie.

4.1 HOLACRACY

Holacracy is een methode voor zelfsturing waar organisaties vooral voor kiezen vanwege de belofte dat het hen flexibeler maakt. Zo schrijft organisatie A op haar website dat ze door holacracy sneller kunnen groeien en innoveren (Website Organisatie A). Organisatie X noemt in een intern filmpje over de manier van werken dat het holacracy bijdraagt aan de wendbaarheid van de organisatie, omdat ze zich sneller kunnen aanpassen op wat de buitenwereld van hen vraagt (Organisatie X, video 1). Organisatie Y zegt dat ze door het holacrische werken doorlopend kunnen veranderen (Organisatie Y, video 1). Een bijkomend gevolg van die doorlopende verandering is volgens hen dat grote reorganisaties in de toekomst niet meer nodig zullen zijn. Uit mijn interviews komt eenzelfde beeld naar voren. Het wordt als heel prettig ervaren dat zaken direct worden opgepakt en verwerkt zonder dat daarvoor naar hoger management hoeft worden gestapt. Zo heeft Carla het erover dat zaken snel ingang worden gezet, maar ook direct weer kunnen worden aangepast wanneer dat toch beter blijkt.

En dan kun je dus ook sneller weer zeggen, beste allemaal, we waren even links, maar ik denk toch rechts. En dan, het maakt snelheid. Dus dat is heel fijn. (Carla)

Dit komt overeen met hoe Robertson (2015) over holacracy spreekt. Hij benoemt dat de evolutie het achterliggende idee van holacracy is. Volgens Robertson (2015) is een organisatie in staat te evolueren wanneer signalen waargenomen door werknemers over hoe de organisatie zich zou kunnen ontwikkelen direct kunnen worden verwerkt. Holacracy zou het 'besturingssysteem' zijn waarmee deze evolutie in organisaties mogelijk wordt gemaakt. Het besturingssysteem bevat de volgende vier elementen: een grondwet met regels en verdeling van bevoegdheden, een organisatiestructuur, een besluitvormingsproces en een overlegproces (Robertson, 2015). Op deze elementen ga ik hieronder in.

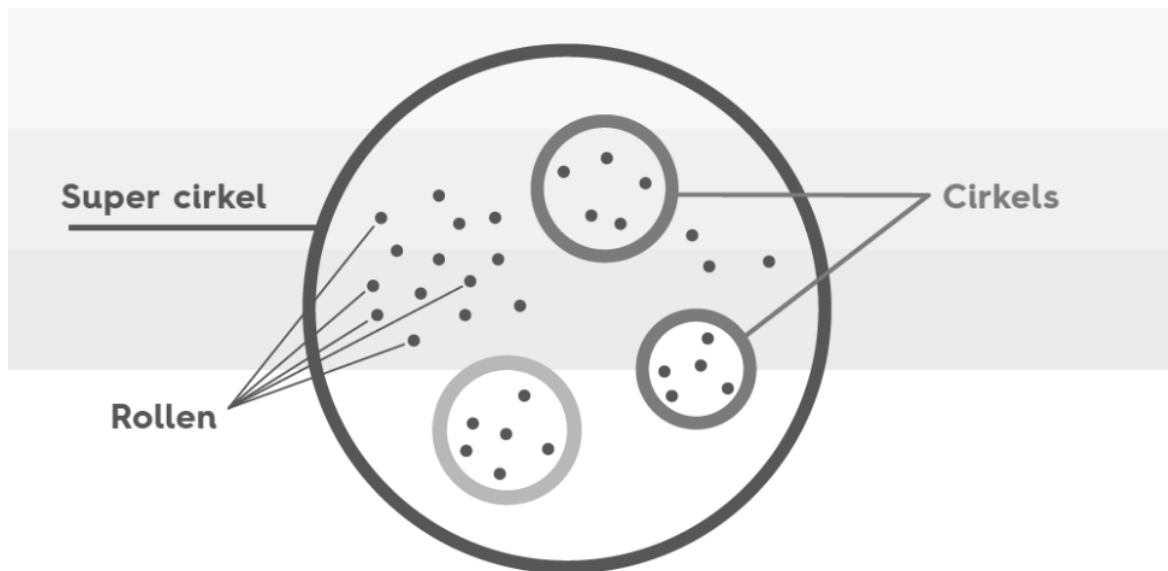
DE GRONDWET EN STRUCTUUR

Holacracy is een methode voor zelfsturing dat de managementhiërarchie vervangt voor gedecentraliseerde autoriteit (Robertson, 2015). De decentralisatie van autoriteit vloeit voort uit de regels die zijn vastgelegd in de universele grondwet (Robertson, 2015). Deze decentralisatie krijgt vorm in een structuur van cirkels en rollen, die autonome eenheden binnen de organisatie vertegenwoordigen (Robertson, 2015). De supercirkel vertegenwoordigt het hoofddoel van de organisatie. Het hoofddoel wordt opgedeeld in kleinere stukken werk die nodig zijn om dat hoofddoel te bereiken. Daardoor ontstaan er sub cirkels en rollen die de stukken werk die nodig zijn om het hoofddoel te bereiken vertegenwoordigen (Robertson, 2015). Elke cirkel en rol heeft een specifiek doel en is volledig autonoom in het nemen van beslissingen en het uitvoeren van taken die nodig zijn om dat doel te bereiken. Deze structuur wordt door organisatie X ook wel omschreven als het werken in een hiërarchie van doelen in plaats van het werken in een hiërarchie van mensen (Organisatie X, video 1). Alle organisaties die ik heb onderzocht zijn volgens deze structuur georganiseerd.

Met Doris heb ik het over het proces van het ontwikkelen van cirkels en rollen. Zij vertelt dat allereerst wordt geïdentificeerd welke stukjes werk er allemaal zijn. Later worden er mensen bij die stukjes werk

gezocht. Het onderscheid is volgens haar dat met holacracy werk wordt georganiseerd in plaats van mensen.

Dus door heel goed na te denken over (...) wat voor expertise, heel specifiek, hebben we dan nodig. Door in rollen te denken en niet in functies en dan ook te kijken hoe kunnen we dan alle expertise die we nodig hebben bij elkaar zetten. (Doris)



Bron afbeelding: Kreuk (2023)

Medewerkers hebben verschillende rollen. Van de participanten die ik heb gesproken liep het aantal rollen uiteen van een enkele tot tientallen. Toch komt het volgens mijn participanten ook voor dat medewerkers maar één rol hebben. Hiervoor kiezen mensen dan bewust. Bij de organisaties die ik onderzocht was dat vooral het geval wanneer mensen zich uitsluitend met een bepaalde uitvoerende taak bezig wilden houden of zo min mogelijk met holacracy van doen willen hebben. Het werken in rollen wordt door mijn participanten als iets positiefs ervaren, vooral vanwege de vrijheid die de medewerkers krijgen in het samenstellen van hun takenpakket. Waarbij je volgens Ida niet bent gebonden aan je bezighouden met waarvoor je bent aangenomen.

Maar je hebt wel veel meer de mogelijkheid, dat klopt, om je... En dat is zeker bij onze organisatie zo. Dus dat je ook echt op andere plekken terecht kan komen dan waar je oorspronkelijk in je normale oude functie terecht komt. (Ida)

Naast de uiteenlopende uitvoerende rollen die een medewerkers op zich kan zijn kent elke cirkel een viertal standaard rollen (Robertson, 2015). Twee daarvan vormen een link tussen de verschillende cirkels, de lead link en de rep link. Daarnaast zijn er nog twee rollen die belangrijk zijn voor de organisatie van de cirkel, de facilitator en de secretaris. Op één vlak wijken drie van de organisaties die ik heb onderzocht af, deze voegen de rollen van lead link en rep link samen. Ik vat hieronder kort samen wat deze rollen inhouden.

LEAD LINK

Het belangrijkste doel van de rol lead link is ervoor zorgen dat de cirkel effectief werkt, dat er coördinatie is met andere cirkels en dat de doelstellingen van de cirkel worden bereikt in lijn met de bredere organisatiedoelen (Robertson, 2015). De lead link vertegenwoordigt de cirkel in de rest van de organisatie. Daarnaast is deze rol verantwoordelijk voor het toewijzen van rollen aan mensen binnen die cirkel. Wanneer bepaalde verantwoordelijkheden nog niet in een rol zijn gevat die is toegewezen aan een medewerker valt deze verantwoordelijkheid automatisch toe aan de lead link. Ook kan de lead link iemand uit een rol verwijderen, wanneer deze van mening is dat de rol niet goed wordt uitgevoerd. Echter kan een lead link geen mensen ontslaan, salarissen bepalen of mensen zeggen hoe of in welke volgorde bepaalde taken moeten worden uitgevoerd. De lead link wordt aangewezen door de supercirkel van de betreffende sub cirkel (Robertson, 2015).

REP LINK

Het doel van de rol rep link is het vertegenwoordigen van de belangen van een cirkel in de bovenliggende cirkel (Robertson, 2015). Dit doet deze door spanningen te agenderen en oplossen en afhankelijkheden af te stemmen. Deze rol wordt toegewezen na verkiezingen binnen de betreffende cirkel. Het belangrijkste verschil tussen de rep link en de lead link is dat de lead link zijn blik naar binnen gericht heeft en de rep link zijn blik naar buiten toe.

REP LINK EN LEAD LINK SAMENGEVOEGD

Bij drie van de organisaties die ik heb onderzocht was de rol van rep link en de lead link samengevoegd tot de rol van routebepaler. De routebepaler wordt aangewezen door de supercirkel van de betreffende sub cirkel. De routebepaler voert de taken van beide rollen uit. Door het samenvoegen van deze rollen stappen de organisaties af van de officiële holacratische regels. Organisaties die hiervoor kozen deden dit om het holacratische werken te versimpelen en daardoor te vergemakkelijken.

FACILITATOR

De facilitator is degene die faciliteert dat overleggen volgens de regels, de grondwet van holacracy, verlopen (Robertson, 2015). De facilitator doet dit door de vergaderingen te leiden.

Uit mijn observaties en een aantal van mijn interviews blijkt dat er binnen de organisaties die ik heb onderzocht flexibel wordt omgegaan met de regels. De facilitator laat vaak meer toe dan officieel zou mogen. Anne & Femke zeggen dat het ook van de inhoud van het gesprek afhangt, de grote van de vergadering of de ongeschreven regels binnen een bepaalde cirkel hoe streng de regels worden nageleefd.

We hebben ook wel eens gehad dat iemand in een incheckronde bijvoorbeeld best wel wat heftig persoonlijk vertelde. Ja, officieel mag je niet reageren op een incheckronde. Maar natuurlijk laat je dan mensen even steunbetuigingen doen. (Femke)

SECRETARIS

De secretaris is verantwoordelijk voor alle documentatie van gegevens van de cirkel (Robertson, 2015). Dat betekent dat deze de vergaderingen plant en tijdens de vergaderingen notuleert. De notulen

worden online bijgehouden en iedereen kan meelesen. De secretaris schrijft mee tijdens de vergadering en noteert actiepunten of projecten voor de verschillende rollen.

In de besluit- en overlegprocessen komen deze rollen in actie. Over deze processen gaat de volgende paragraaf.

BESLUITVORMINGSPROCES EN EEN OVERLEGPROCES

Het besluitvormingsproces van holacracy heeft als doel rollen en bevoegdheden van die rollen aan te passen (Robertson, 2015). Dit besluitvormingsproces heet een roloverleg. Daarnaast kent holacracy een overlegproces waarin teamleden werk coördineren en beslissingen nemen om de voortgang van het werk te vergemakkelijken, dit heet een werkoverleg (Robertson, 2015). Het verschil is dat de rol overleggen gaan over de *governance* van de organisatie en de werkoverleggen over de tactische uitvoering van het werk (Robertson, 2015). Het onderscheid wordt ook wel omschreven als werken aan en werken in de organisatie. Beide processen kennen vaste onderdelen en vaste regels. Er is streng vastgelegd wie wanneer mag spreken en of er op elkaar gereageerd mag worden of dat er bijvoorbeeld alleen verhelderende vragen gesteld mogen worden. Ook is vastgelegd hoe en door wie beslissingen worden genomen. De agenda wordt tijdens de agenda door ieders input opgesteld en alle agendapunten dienen die vergadering afgehandeld te zijn. De overleggen duren standaard een uur. In een onlinesysteem zien alle medewerkers hoe de secretaris notuleert en actiepunten toe toewijst.

De efficiëntie van de overlegmethodes komt in bijna alle interviews terug, dit wordt als een enorme vooruitgang ervaren. Het onderscheid is zo groot dat bijvoorbeeld Femke zich nu enorm stoort aan de stroperigheid wanneer ze in een vergadering van bijvoorbeeld haar VVE zit. En Anne vertelt me:

Dus ergens kan je heel snel gewoon 20 punten op een agenda er doorheen rossen. Nou, dat lukt je normaal echt niet. (Anne)

De medewerkers van de organisaties die ik spreek werken allemaal volgens deze methodes en houden zich overwegend aan de strenge regels. Een enkele participant vertelt me dat vergaderingen soms toch iets langer duren of dat er toch actiepunten naar de volgende vergadering worden doorgeschoven.

De volgende paragraaf gaat onder andere in op hoe er in vergaderingen bij het nemen van beslissingen om wordt gegaan met dilemma's. Hier draagt het hebben van een hiërarchie van doelen aan bij.

4.2 HIËRARCHIE

HIËRARCHIE VAN DOELEN

Holacratische organisaties verwijderen de management hiërarchie (Robertson, 2015). Daarom vroeg ik mijn respondenten wat er gebeurt met de hiërarchie in holacracy. Volgens Doris is er in een holacracy nog steeds een hiërarchie.

Tenminste wij zijn niet hiërarchie-loos, maar er is een hiërarchie van doelen. (Doris)

Dit contrasteert Doris met hoe het eerst was, het werken in een hiërarchie van mensen. In holacracy staat het doel van de organisatie volgens mijn participanten bovenaan de hiërarchie. Alle doelen die

worden nagestreefd komen voort uit het hoofddoel. Femke legt uit hoe deze waterval van doelen is georganiseerd.

Het doel [waar je als medewerker aan bijdraagt] is in principe het doel van je cirkel en uiteindelijk zijn al die doelen als het goed is aan elkaar gerelateerd. Dus alle doelen van de cirkels dragen bij aan die van de cirkels daarboven. En zo draagt alles uiteindelijk bij aan het doel van de organisatie als geheel. En in principe is het wel de bedoeling dat wat jij doet bijdraagt aan het doel van jouw cirkel. (Femke)

Dat betekent dat bij beslissingen wordt gevaren op deze hiërarchie van doelen. Er wordt steeds de vraag gesteld of beslissingen bijdragen aan het doel van de rol, het doel van de cirkel en de cirkels daarboven en het hoofddoel van de organisatie. Wat dit volgens Anne verandert, is dat het voor medewerkers duidelijker wordt waar zij met hun werk aan bijdragen.

En ik denk wel dat op de duur de doelen en de strategieën steeds meer houvast geven. [...] Dat het heel erg gaat helpen. Zodat mensen weer opnieuw een plekje hebben. En ook het idee van hebben van het is echt zinvol wat ik doe. In plaats van zomaar ergens achteraan te rennen. (Anne)

De subdoelen worden gevat in cirkels en rollen. Mijn participanten ervaren het als iets positiefs dat duidelijk is waar zij met hun rol aan bijdragen. Echter, ik heb het er met Doris over dat er ook in een hiërarchie van doelen botsende belangen of botsende doelen zijn. Daarom hebben de organisaties die ik onderzoek geprioriteerd welke doelen of belangen boven anderen gaan.

Dan zeggen we dit zijn even overs, dat is een hele interessante. In elke organisatie heb je natuurlijk met dilemma's te maken. Wat is nou belangrijker. Als je gaat prioriteren. En dan hebben wij als hoofdcirkel gezegd [...]. Vinden wij [online groei] boven [fysieke groei]. Dus het is allebei belangrijk, maar wij zeggen nu [...] vinden we groei van online [...] belangrijker. (Doris)

De *even overs* bepalen welk doel prioriteit krijgt. In dit specifieke geval gaat het over het prioriteren van online groei boven fysieke groei. Dat betekent dat er dus niet wordt beslist door de persoon die hoger in de hiërarchie van mensen staat, maar dat er bij dilemma's wordt geprioriteerd op basis van vooraf vastgelegde prioriteiten.

Naast vooraf vastgelegde prioriteiten zijn ook verantwoordelijkheid en zeggenschap vooraf vastgelegd in rollen en niet meer in posities. Hieronder zal ik verder toelichten hoe die autoriteit is gedecentraliseerd in rollen. De rollen geven uiting aan de doelen, de stukjes werk, die gedaan moeten worden.

DECENTRALISATIE AUTORITEIT

Waar in een traditionele organisatie medewerkers een functie hebben, hebben medewerkers van een holacratische organisatie meerdere rollen. Over de werkuitvoering die bij de rollen hoort hebben medewerkers officieel volledige autonomie (Robertson, 2015). Dat maakt dat in een holacratische organisatie de autoriteit over rollen is gedecentraliseerd. Bij het nemen van beslissingen gaat het volgens mijn participanten om de vraag: is deze rol verantwoordelijk voor dit stukje werk en heeft deze rol dus de bevoegdheid om hierover te beslissen?

Decentralisatie blijkt volgens mijn participanten vooral tot gevolg te hebben dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hoe ze hun werk uitvoeren. Daarnaast mogen ze taken prioriteren of weigeren, wordt er nauwelijks gewerkt met deadlines en maken werknemers onderling werkafspraken. Volgens Femke heeft het werken in rollen een specifieke uitwerking op de dynamiek in werkoverleggen. Daar worden beslissingen genomen door degene waarvan vooraf is vastgelegd dat diegene verantwoordelijk is voor het betreffende stukje werk en niet door anderen.

Dus als Gerard een hele grote mond heeft, maar hij heeft geen rol die iets met koelkasten te maken heeft, dan heeft hij daar gewoon niks over te zeggen en dan heeft hij dus ook gewoon zijn mond te houden. (Femke)

De vergadermethodiek zou moeten faciliteren dat er in rollen wordt gewerkt en dat de beslissing ook echt wordt genomen door degene die eigenaar is van het stukje werk (Organisatie X, Video 1). Echter in de praktijk blijkt dit genuanceerder te liggen. Voordat Femke het ideaalbeeld hierboven schetste zei ze dit.

En ja, in principe, daar houden we ons niet altijd heel goed aan, maar in principe werk je vanuit je rollen (Femke)

Soms worden beslissingen namelijk niet genomen door mensen die formeel iets te zeggen hebben over dat stukje werk. Uit mijn interviews en observaties blijkt dat deze gedecentraliseerde autoriteit voornamelijk op twee verschillende manieren wordt ontweken. Ofwel door het zoeken naar consensus. Ofwel door beïnvloeding. Daarop ga ik hieronder verder in.

CONSENSUS

Tijdens mijn tweede observatie bij een organisatie die recent is gestart met holacratisch werken viel het op dat er vaak consensus werd gezocht door medewerkers. Dit werd gedaan door het stellen van toestemmingsvragen. Zo gebeurde het dat een medewerker kwam met een voorstel voor een bijeenkomst later die maand. Zij officieel verantwoordelijk hiervoor. In de vergadering voerde ze een agendapunt op en toen de facilitator vroeg wat ze nodig had begon ze na een korte introductie van haar voorstel anderen om hun mening te vragen. Ze ging opzoek naar consensus door het stellen van toestemmingsvragen als: "Denken jullie ook dat dat de juiste manier is?" De facilitator moest haar er toen expliciet op wijzen dat het aan haar was deze beslissing te maken en dat er geen consensus nodig was.

Een dag na deze observatie sprak ik met een organisatieadviseur die de organisatie die ik observeerde begeleid. Toen ik haar vroeg wat de grootste uitdaging is zei ze:

Consensus, soms vinden cirkels het moeilijk om dat los te laten [...]. Zij moeten het met elkaar eens zijn, steeds zeggen: dat vinden jullie ook, toch? Je moet iedere keer uitleggen dat dat niet nodig is. (Mia)

Deze organisatie is nog lerende en het is aannemelijk dat het zoeken naar consensus uiteindelijk minder wordt. Veel van mijn participanten hebben het namelijk over een mindset die moet veranderen, van het zoeken naar consensus naar het nemen van beslissingen op basis van consent. Participanten geven aan dat dit tijd kost, maar dat deze manier van besluitvorming uiteindelijk de boventoon voert en voordelen oplevert. Het haalt immers de stroperigheid uit de besluitvorming. Toch is het volgens Ayla ook iets wat in mensen kan zitten

Maar er zijn er ook bij die toch een bepaalde conservatiefheid in zich hebben. En zo iets hebben van, ik vraag het wel aan [anderen en de directeuren] en dan knikken die bij wijze van spreken en dan is het prima, dan ga ik dat doen. Dus dat blijf je houden. (Ayla)

Volgens Ayla zullen sommigen dus altijd blijven zoeken naar consensus, ook al is dit niet meer nodig. Het zoeken naar consensus ondermijnd daarmee de gedecentraliseerde autoriteit. Uit mijn onderzoek blijkt dat beïnvloeding een andere factor voor deze ondermijning is.

BEÏNVLOEDING

Het viel het mij het tijdens mijn eerste observatie op dat de lead link/routebepaler van die cirkel vaak haar mening liet doorschemeren. Hoewel de facilitator zich goed aan de vergadermethodiek hield, is een korte opmerking zo gemaakt. De lead link/routebepaler maakte geluiden als: 'hmmmm'. Hieruit maakte ik op dat ze niet helemaal achter het voorstel van een collega stond. Deze observatie maakte mij erop attent dat mensen tijdens de vergadering in enkele zinnen, woorden, houdingen, geluiden of blikken hun mening laten doorschemeren en zo anderen kunnen beïnvloeden.

Echter niet alleen binnen vergaderingen kunnen mensen hun mening over bepaalde voorstellen door laten schemeren, dit kan ook buiten de vergadering gebeuren. Zo heb ik het er met Johanna over dat voorstellen vaak al worden voorgesproken, via mail of in informele gesprekjes, voordat ze in een vergadering aan bod komen. Zij heeft een aantal ervaringen gehad waarbij er buiten de vergadering om al negatief op haar voorstel werd gereageerd, waardoor ze deze niet meer in de vergadering wilde bespreken.

Maar dat zeg ik al, ook als je op de achtergrond dingen hebt die meespelen, zoals dat je wordt teruggefloten. Dat weet niet iedereen, waardoor je dus niet altijd naar voren stapt [in de vergadering]. Want als je tien keer op je plek gezet bent, op een gegeven moment denk je, prima, ik doe het niet meer. En ik laat het. (Johanna)

Ik vroeg Johanna ook of dit terugfluiten werd gedaan door mensen die formeel ook zeggenschap zouden hebben over dit voorstel. Dat bleek niet het geval.

Maar het is gewoon een persoonlijke mening van iemand. En die is dan gepikeerd ofzo. Dus dat informele, dat vond ik heel lastig. (Johanna)

Soms wordt er toch beïnvloed tijdens de vergadering waardoor mensen hun mening mogelijk veranderen of wordt er voorafgaand aan de vergadering beïnvloed waardoor voorstellen de vergadering niet halen. Er wordt dus niet altijd vanuit rollen gewerkt. Immers, deze beïnvloeding wordt niet gedaan door degene die ook daadwerkelijk verantwoordelijk zijn voor dat stukje werk. Hieruit blijkt dat besluiten niet altijd zuiver volgens de gedecentraliseerde autoriteit worden genomen. Johanna heeft het wat betreft beïnvloeding over 'dat informele' en geeft daarmee al een bruggetje naar het bestaan van een informele hiërarchie die hiermee gemoeid is. Het maakt voor beïnvloeding namelijk nogal uit wie iets zegt, dit benoemt ook Femke.

Maar ook die informele hiërarchie speelt nog steeds mee, ja, als onze directeur iets zegt, zij bedoelt het misschien gewoon... Maar als zij iets zegt, komt het toch echt anders over dan als ik iets zeg. (Femke)

INFORMELE HIËRARCHIE

De duidelijke vastlegging van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden zou een sterke informele hiërarchie moeten voorkomen (Robertson, 2015). Dit benoemt ook holacracy specialist Dirk.

Dus het is weliswaar, je zou kunnen zeggen een platte organisatie, maar het is wel geformaliseerd, zodat je niet die informele dynamieken hebt via relatie en informele beïnvloeding. En dat het belangrijk is hoe je ergens, hoe je je manifesteert in overleggen. Dat is allemaal niet meer aan de orde. (Dirk)

Dirk schetst hier het ideaalbeeld van een holacratische organisatie waar informele beïnvloeding niet meer aan de orde is. Echter, op wat er op de werkvloer gebeurt heeft de organisatie niet altijd invloed. Ik vroeg Johanna of er ook zaken worden besloten buiten de vergadering om. Daarop zei ze:

Buitenom ja, en dat is het informele circuit. En dat hou je denk ik heel slecht tegen. Want je kan niet alles in zo'n vergadering bespreken, want het zijn allemaal korte punten, het is een multidisciplinaire vergadering. Dus er gebeurt gewoon heel veel buiten de vergadering om. Dus dat zijn dan, dat vind ik echt de nadelen van het systeem. (Johanna)

Voor haar heeft dat tot gevolg, zoals we al eerder zagen, dat ze zaken niet meer wil opbrengen in de vergadering omdat ze er informeel al negatieve reacties op heeft gekregen. Hierin maakt het volgens

Johanna ook uit welke medewerkers iets tegen haar zegt. Ook in mijn interview met Femke komt aanbod welke fenomenen er van invloed zijn binnen dat informele circuit waar Johanna het overheeft.

En ik hoop dat ik niet een heel intimiderende persoon ben, zeg maar [...] Maar er wordt toch iets toegeschreven aan iemand of aan een rol. En dat kan aan de rol liggen, het kan ook zijn dat iemand gewoon een hele sterke persoonlijkheid heeft. (Femke)

Het is soms een drempel voor mensen om zelfstandig beslissingen te nemen en er wordt er op basis van informele sociale relaties wordt toch naar bepaalde personen gekeken. Volgens Femke zijn rol en persoonlijkheid hierin factoren. Ook met Carla spreek ik hierover en zij geeft daarnaast aan dat de positie die mensen voorheen hadden invloed heeft op de informele autoriteit die iemand binnen de organisatie heeft.

Ja, en dan kom ik een beetje op wat ik net zei. Als ik naar mezelf kijk, denk ik, ik ben formeel niet meer manager van de HR-afdeling, maar ik ben nog steeds wel dezelfde persoon. Dus ik vind nog steeds wel veel dingen, meer dan iemand die misschien de personeelsadministratie doet in mijn cirkel, snap je wat ik bedoel? (Carla)

Ook Dirk, die eerder het ideaalbeeld van het afwezig zijn van informele beïnvloeding schetste, nuanceert zijn eerdere uitspraak door het bestaan van een informele hiërarchie te erkennen.

Mensen hebben gewoon informele macht, misschien omdat ze er heel lang werken, of omdat ze heel vaak gelijk hebben. (Dirk)

Mijn participanten noemen dus verschillende factoren die van invloed zijn op de informele hiërarchische positie van mensen: rol in de oude organisatie, huidige rol, vaak gelijk hebben of de mate van senioriteit. Deze informele posities maken volgens Ruben dat mensen die een hogere informele positie hebben meer invloed hebben binnen de organisatie.

Want je hebt overal leiders, weet je. En leiders kunnen inderdaad formeel zijn, maar het kan ook gewoon echt een natuurlijke hiërarchie zijn. Dus je bent een persoon met een bepaald charisma of ervaring of een combinatie daarvan. En mensen komen daardoor naar jou toe. Of volgen jou daarom ergens in. Maar dat is niet meer omdat jij, zoals bij een management-hiërarchie, de CEO bent. En dat je daarom daar naartoe moet. Maar het is omdat je leiderschap pakt. (Ruben)

Uit wat Ruben stelt komt daarnaast naar voren hoe de hiërarchie in holacracy verschilt van de hiërarchie in organisaties met een management hiërarchie. Ook met Femke heb ik het over wat het holacratistische werken aan de hiërarchie verandert

Ik denk dat hij [de informele hiërarchie] vroeger heel erg samenviel met de formele hiërarchie. En dus viel het minder op dat er ook een informele hiërarchie was. Nu heb je het formele stuk weggehaald en blijkt er nog wat over te blijven. Maar ik denk niet dat dat per se sterker is dan vroeger, alleen ik had denk ik verwacht dat het veel minder zou zijn. (Femke)

Volgens Femke vielen de informele en formele hiërarchie vroeger samen. In een holacratische organisatie zijn er allerlei verschillende redenen waarom mensen informele macht hebben. De afwezigheid van een informele hiërarchie blijkt volgens mijn participanten een illusie. Het grote verschil is echter dat er geen hiërarchie meer is op basis van management lagen en dat beslissingen niet meer kunnen worden doorgedrukt omdat de manager dat wil. Toch lijkt het niet hebben van managers en daarmee het verwijderen van de manager-ondergeschikte relatie iets te zijn wat niet zonder slag of stoot gaat. Daarover gaat de volgende paragraaf.

4.3 VERDWIJNEN MANAGER-ONDERGESCHIKTE RELATIE

Met holacratisch organiseren verdwijnt volgens mijn participanten de traditionele rol van manager. Hierdoor is er geen relatie meer tussen een leidinggevende en ondergeschikte. Iedere persoon heeft rollen en draagt de verantwoordelijkheid van die rollen. Rollen mogen naar eigen inzicht worden uitgevoerd. Dit verandert de ervaring van werken voor de medewerkers ik spreek. Ik zoom allereerst in op de reacties van de oud-managers op de overstap op holacracy. Daarop aansluitend bekijk ik hoe zij zich gedragen en hoe zij het werken in een holacratische organisatie ervaren. Vaak is een van de rollen van oud-managers die van lead link/routebepaler, de uitdagingen die met de overstap naar deze rol gemoeid zijn bespreek ik. Vervolgens ga ik in op de uiteenlopende ervaringen van uitvoerende medewerkers.

OUD-MANAGERS

In holacracy zijn geen managementfuncties meer in de traditionele zin van het woord. Dat maakt volgens mijn participanten dat wanneer een medewerker erg hield van de traditionele managers rol de overstap een uitdaging kan zijn. Zo geeft Doris aan dat:

De grootste pijn wordt gevoeld door de mensen die een managementpositie zijn verloren. Voor sommige mensen is het baas zijn heel belangrijk, die zijn hier omdat ze dachten ik wil gewoon manager zijn. (Doris)

Holacracy expert Ruben benoemt dat mensen vaak in hun managementrol zijn gegroeid. Zeker wanneer mensen ergers al langere tijd werken, hebben ze zichzelf vereenzelvd met hun managementrol.

En soms komt men er dan ineens achter van 'hé, maar die manager rol is ook helemaal niet nodig'. En zo'n manager die denkt van 'ja, maar ik kan ook voor de rest niet veel anders'. Dus daar ontstaan wel spanningen natuurlijk. (Ruben)

Die spanningen hadden volgens Johanna ook gevolgen, vooral voor een bepaald type manager.

Sommigen zijn ook echt klassieke managers die alleen maar gingen managen en geen inhoudelijke vakken hadden geleerd. De meeste daarvan zijn weggegaan. Die zeiden, 'ja, er is niks meer te managen.' Dus dat begreep ik wel. (Johanna)

Sommige oud-managers kiezen er dus voor om te vertrekken. Anderen blijven bij de organisatie, maar zullen hun gedrag moeten veranderen. Omdat mensen vaak al langere tijd bij een organisatie werken, hebben ze allerlei ingesleten patronen van gedragingen die moeten veranderen. Wat vooral wettelijk blijkt voor oud-managers is om niet overal meer iets van te vinden. Anne, voorheen manager, omschrijft hoe ze dit in het begin ervaarde:

Als je begint met de cirkel meetings dan denk je echt, Jezus ik mag echt helemaal niks zeggen. En hoezo dan? Op mijn handen zitten, op mijn handen zitten. Dat is best wel lastig om dat aan te leren. (Anne)

Doris, ook voormalig manager, kwam tot een soortgelijke realisatie als Anne en gaf in ons gesprek aan dat het een uitdaging was om de methode te leren.

Joh ik heb de eerste maanden dat ik in, met deze methode werkte. Heb ik zo vaak ontdekt hoe vaak ik iets zeg wat helemaal niet relevant is voor het doel van wat we met elkaar hebben. Goed bedoeld maar waarom zeg je dit nu eigenlijk? Wat doet mijn mening er nu toe? Goed bedoeld maar.... En dat is heel interessant. (Doris)

Vooraf voor bepaalde groep managers, is het een uitdaging om hun gedrag aan te passen aan holacracy volgens Mia, oud-manager en nu ook holacracy adviseur.

Ja, de uitdagingen op managementniveau liggen bij de managers die heel graag micro-manageden. Die eigenlijk het liefst dingen bij zichzelf houden en als ze het al delegeren. Dat ze dan kunnen zeggen ik wil dat je dit doet en ik wil dat je het zo en zo en zo en zo doet. (Mia)

Volgens Mia houdt dit ook verband met het feit dat mensen bang zijn dat dingen niet gebeuren wanneer ze ze zelf niet oppakken. Voorheen waren het namelijk ook de managers die werden afgerekend op zaken die niet goed door hun team werden uitgevoerd. Echter, de verantwoordelijkheid voor het werk van ondergeschikte valt met de komst van holacracy. Met Ida heb ik het erover dat het vervallen van die verantwoordelijkheid een hele andere werkervaring oplevert.

Voorheen kon ik me heel erg druk maken over, oh gebeurt dat wel? En dan probeer je iemand natuurlijk wel ergens te stimuleren en alles. Maar ja, nu is het wel een stukje, ook echt een stukje loslaten. Dat heb ik ook wel moeten leren. (Ida)

Ook Mia haakt in op de zorgen die oud-managers in het begin nog kunnen hebben. Maar benadrukt dat de methode uiteindelijk ook juist bij oud-managers voor ontspanning kan zorgen.

Het kan ook zijn vanuit verantwoordelijkheidsgevoel. Kan ik dat nu loslaten? In het verleden werd je erop aangesproken als je er niks mee deed. Het brengt ook spanning met zich mee, die verandering. Maar daarna, over het algemeen spreek ik mensen die het ook wel echt heel fijn vinden. Dat ze denken, ja, lekker dat dat nu niet meer aan mij wordt gevraagd. (Mia)

De reflecties van deze oud-managers laten zien dat ze moesten leren zich anders te gedragen en nieuw gedrag te vertonen. Volgens holacracy expert Ruben is het dan ook vooral belangrijk om deze oud-managers veel aandacht te geven bij de overstap op holacracy. Vooral omdat oud-managers vaak de rol van lead link/routebepaler van een cirkel krijgen. Over de uitdagingen die daarbij komen kijken gaat het volgende stuk.

LEAD LINK/ROUTEBEPALER

Binnen de organisatie blijft de strategische taak van vooruit kijken of de doelen behaald worden bestaan. Vaak is het de oud-manager die de rol met deze taak, lead link ofwel routebepaler, krijgt toebedeeld. Deze taak van de lead link/routebepaler komt overeen met een onderdeel van het zijn van manager, namelijk het uitstippelen van een strategie voor het behalen van doelen. Daarnaast heeft deze rol bepaalde beslissingsbevoegdheden als het toewijzen van rollen of het verwijderen van mensen uit rollen. Uit mijn onderzoek blijkt dat de meeste oud-managers lead link/routebepaler in één of meerdere cirkels worden. Echter, niet alle lead links/routebepalers zijn ook manager geweest. Enerzijds omdat het geen vereiste is voor het zijn van lead link/routebepaler. Anderzijds zijn er meer cirkels en dus meer lead link/routebepaler posities dan dat er oud-managers zijn.

Er zit een uitdaging in het feit dat veel oud-managers lead link/routebepaler worden. Ik sprak al over het feit dat gedragingen van managers vaak zijn ingesleten. Wanneer een organisatie van traditionele management hiërarchie overstapt op holacracy moet er volgens holacracy expert Ruben extra aandacht uitgaan naar de oud-managers die lead link/routebepaler worden. Anders bestaat het gevaar dat de rol van lead link/routebepaler wordt uitgeoefend als manager.

En vaak zie je dan in zo'n transformatie dat oude managers, die worden dan automatisch de lead link/routebepaler van zo'n nieuwe cirkel. Ja. En eigenlijk is dat vaak ook best wel... Nouja, niet bedoemd te mislukken, maar eigenlijk geeft je dan gewoon het hele team een nieuw sausje. Ja. Maar de manager blijft. (Ruben)

Dat het risico bestaat dat managers gevoelsmatig aan blijven heeft volgens Femke te maken met het feit dat er jarenlang in een management hiërarchie is gewerkt.

Dus daar zitten veel gewoontes. Dus vervallen in oud gedrag van ik ben de lead link/routebepaler dus ik moet ergens iets van vinden. Ja, dat ligt altijd wel een beetje op de loer. (Femke)

Dat de lead/link routebepaler ergens iets van moet vinden komt voor uit de perceptie dat de rol van lead link/routebepaler een afgeleide is van de traditionele manager. Dit kwam uit meerdere interviews naar voren. Dit heeft vooral te maken met de beslissingsbevoegdheden die de lead link/routebepaler heeft. Echter, worden ook de verschillen benoemt. Onder andere door Anne.

Die [lead link/routebepaler] heeft geen hiërarchische macht. Want diegene is verantwoordelijk voor het doel en het toewijzen van de mensen en het bepalen van de rollen. Of het uitdelen van de financiën, de voortgang delen, maar dat zijn allemaal geen inhoudelijke rollen. Dus je legt juist de macht bij degene die de inhoud heeft. De lead link/routebepaler is wel heel belangrijk om te zorgen dat je de juiste rollen hebt, dat je de juiste kant op gaat met elkaar en het aan elkaar verbinden, maar dat wil niet zeggen dat die ook macht heeft. (Anne)

Ook in het gesprek met Ida raak ik aan de nuance die de rol van lead link/routebepaler anders maakt dan manager. Volgens Ida zit het verschil erin dat de lead link/routebepaler niets te zeggen heeft over de werkuitvoering.

Uiteindelijk is, als je een goede lead link/routebepaler bent, ben jij helemaal niet de baas. Dan ben je eigenlijk alleen maar heel erg aan het kijken van, oké, welke mensen kunnen gewoon die stukjes werk doen? En wat is er een goede rol fit? En je houdt je budget in de gaten. Maar verder niet. Jij doet die stukjes werk niet, hè? En jij zegt ook niet hoe ze die stukjes werk moeten doen (Ida)

Elke uitvoerende rol is dus verantwoordelijk voor het eigen stukje werk en de manier waarop het wordt uitgevoerd. Tenminste als het lukt om de rol van lead link/routebepaler niet een afgeleide van een manager te laten zijn. Dit mes snijdt aan twee kanten, allereerst kan het zo zijn dat mensen zich hiërarchisch blijven gedragen en zich verantwoordelijk blijven voelen. Zoals hierboven besproken. Maar Anne laat ons de andere kant zien, hoe reageren medewerkers op een lead link/routebepaler.

Maar het werkt ook andersom, dat mensen al snel iemand aankijken van 'ja zeg jij maar wat we moeten doen want jij bent de baas'. Dat is ook niet meer zo. Dus dat vereist wel echt wel heel anders denken. (Anne)

Anne brengt een interessant gegeven op. Uit haar citaat blijkt dat autoriteit iets is wat je niet alleen maar hebt door een bepaalde positie, maar ook iets is wat je wordt gegeven door de mensen om je heen. Door meerdere participanten die lead link/routebepaler zijn wordt genoemd dat er in situaties waarin beslissingen moeten worden genomen vaak naar hen wordt gekeken om de knoop door te hakken. Dit laat zien hoezeer er een wisselwerking bestaat. Hoewel participanten bewust zijn van het

feit dat ze geen hiërarchische hogere positie hebben dan hun cirkelleden, wordt hen wel een hogere positie toegedicht. Daarom ga ik hieronder dieper in op de ervaringen van medewerkers en hoe zij het wegvallen van deze hiërarchische relatie ervaren.

UITVOEREND MEDEWERKERS

Het grootste verschil dat medewerkers ervaren is dat er geen manager meer boven hen is die medeverantwoordelijkheid draagt voor hun stukje werk, maar dat zij zelf volledig verantwoordelijk zijn voor hun stukjes werk. Hoewel de ervaringen van het wegvallen van deze hiërarchische relatie sterk uiteenlopen, noemen veel participanten de vrijheid die zij hierdoor ervaren.

En voor mij persoonlijk vond ik het heerlijk dat je eigenlijk het stuk leidinggeven eruit gooit. En voor heel veel mensen is dat heel lekker, want die krijgen in een keer een hele hoop vrijheid. En die pakken dat aan en die gaan ermee vliegen. Maar dat geldt niet voor iedereen. (Femke)

Echter, zoals Femke al zegt, geldt dat niet voor iedereen. Vivianne schetst wat deze verandering van mensen vraagt.

Dus jij bent echt verantwoordelijk voor je eigen werk en je moet het ook zelf indelen. Je moet zelf je projecten draaien, zelf je acties afhandelen. Maar soms hebben mensen gewoon wel sturing nodig. (Vivianne)

Door participanten wordt genoemd dat het niet altijd makkelijk is voor mensen om zelf volledig autonoom aan de slag te gaan. Volgens meerdere participanten, waaronder Carla, is het vooral een lastige methode voor mensen die introvert zijn. Er wordt namelijk pro activiteit verwacht van jou als medewerker.

Dus als je een heel introvert persoon bent van jezelf, dan wacht je over het algemeen tot iemand anders jou iets aanreikt of iets brengt. Dan is er risico dat je in een soort wachtmodus komt. (Carla)

Echter, met Johanna bespreek ik een geval van een introverte man die tijdens de overstap naar holacracy enorme afkeer van de methode had. Hij had het idee dat hij graag geleid wilde worden en dat hij alleen binnen z'n eigen vakgebied wilde blijven werken. Hij was volgens Johanna in de oude organisatie afwachtend. Op dit moment heeft hij een cursus gedaan buiten zijn eigen vakgebied en floreert juist hij binnen deze methode.

Terwijl daarvoor had hij zoiets van ik wil niks, ik kan niks. Hij werd heel erg klein gehouden, heel passief. En ook hij maakt nu hele stappen. En zo kan ik wel meer voorbeelden geven. Dat heel veel mensen hebben dus dingen erbij gedaan waar ze ook heel goed in zijn. (Johanna)

BEHOEFTE AAN STURING

De ervaringen van medewerkers lopen wat dit betreft dus sterk uiteen. Het weghalen van de manager-ondergeschikte relatie is volgens Doris dan ook een dilemma. Er zaten immers, zeker voor sommige medewerkers, ook positieve kanten aan het werken in een hiërarchie.

Het interessante dilemma van de hiërarchie is dat mensen ook behoefte hebben aan hiërarchie [van mensen]. Dus je kan wel zeggen, we hebben geen hiërarchie, maar de vraag is of iedereen dat fijn vindt. Er zijn mensen die gedijen heel goed in een duidelijke hiërarchie van mensen. Dus het kan ook een soort nieuwe onveiligheid oproepen als je niet weet bij wie je terecht moet. (Doris)

Volgens onder andere Doris hebben sommige medewerkers behoefte aan een vorm van sturing en kan het onveiligheid oproepen als je niet weet bij wie je terecht kan met vragen en problemen. Dit kan zeker zo zijn wanneer de situatie voor holacracy er een was waarin je voor alles bij de leidinggevende terecht kon. Dat bracht Carla, HR-expert, naar voren in ons gesprek;

Nou de uitdaging is dat mensen hier, nou ik ben hier nog niet zo lang, maar de begrippen die hier rond waren, zijn dat mensen heel lang gepamperd zijn. Dus dat is dus die leidinggevende die ze overal voor konden inzetten. En dat waren ze dus ook gewend. Dus de planning, verlof, en als ze er niet waren, de instellingen afbellen. Als er een probleem was, overal was hij daar de aangewezen persoon voor. (Carla)

Eerder sprak ik al over ingesleten patronen in het gedrag van managers, maar in het gedrag van medewerkers zitten natuurlijk ook gewoonten. Zeker wanneer medewerkers lange tijd zijn gepamperd, zoals Carla dat noemt, brengt het holacratisch werken een groot verschil. Daarnaast komt uit mijn onderzoek het beeld naar voren dat, net zoals er oud-managers zijn die willen managen, er ook medewerkers zijn die graag geleid willen worden.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Vooraf voor de medewerkers die graag geleid willen worden is het holacratisch werken een uitdaging omdat holacratisch werken volgens Ayla en andere participanten vraagt om persoonlijk leiderschap.

Dus wij verlangen persoonlijk leiderschap van mensen, maar dat is eigenlijk een cultuurverandering. Want dat zijn ze niet gewend. (Ayla)

Met meerdere participanten heb ik het erover dat het tijd en aandacht kost om deze cultuurverandering te maken en ervoor te zorgen dat mensen persoonlijk leiderschap nemen. Verder kan het vragen van persoonlijk leiderschap een uitdaging voortbrengen voor de organisatie. Voorheen waren er managers die voor de organisatie bepaalde wat het meest nuttige is waar mensen hun tijd aan besteden. Nu mogen mensen dat zelf kiezen.

Ik zie wel eens dat mensen nu ook wel eens zeggen van jongens (...) ja maar dat doe ik niet meer want dat vond ik al niet leuk aan mijn werk. Dus rollen mag je natuurlijk ook teruggeven. En ja wie gaat dan die rollen doen die minder leuk zijn. Dat is ook wel een dingetje. (Ida)

BEOORDELEN EN FEEDBACK

Het nemen van persoonlijk leiderschap komt ook terug in het monitoren van functioneren van medewerkers. Zo noemt Anne, werkend bij een organisatie die recent holacratistisch is gaan werken, dat er voorheen vanuit de hiërarchie van mensen kon worden gestuurd op het functioneren door hen van bovenaf een training aan te bieden. In de holacratistische organisatie zijn echter geen teamleiders meer.

Hoe gaan we de kwaliteit monitoren? Hoe doen we dat dan praktisch? Er is ook een aparte opleidingsacademie waar mensen opleidingen kunnen volgen. Maar ja, dat kan je [als medewerker] zelf bedenken omdat je denkt, oh ik heb dit nodig. Maar soms moet je [als medewerker] ook echt van anderen horen van, joh, misschien moet je nog even letten op dat en dat. En dat zicht op het functioneren van mensen, dat hadden de teamleiders voorheen heel goed. Die kenden alle mensen en die wisten dat ze nodig hadden, of konden erover meedenken, dat moeten we nu opnieuw vormgeven. (Anne)

Uit Anne haar reflectie blijkt dat het wegvallen van de hiërarchie vraagt om persoonlijk leiderschap op het gebied van ontwikkeling. Medewerkers moeten in de nieuwe organisatie zelf aanvoelen dat het tijd is om op een bepaald vlak te worden bijgespijkerd. Maar dit vraagt ook persoonlijk leiderschap van collega's. Zo zou je, volgens Femke, ook van collega's feedback moeten krijgen. Ze hoopte dat dit automatisch zou gebeuren, echter:

Ik denk dat we hebben onderschat hoe moeilijk het voor mensen is om elkaar die feedback te geven. Dus wat er dan gebeurt is dat je niet meer je leidinggevende hebt die je beoordeelt, maar eigenlijk ook niet ergens anders dat terugkrijgt. En dat is voor veel mensen ook echt wel gemis. Dus daarom zijn we nu ook bezig om dat op een andere manier in te richten. (Femke)

Het wegvallen van de hiërarchie zorgt daarnaast dus voor een gat in het beoordelen van elkaar en het geven van feedback. De holacratistische methode zegt nauwelijks iets over hoe het personeelsbeleid moet worden ingevuld. Wil je als organisatie dat deze personeelszaken toch gedaan worden, zul je opzoek moeten naar alternatieven. Als alternatief voor functioneringsgesprekken kiezen meerdere organisaties voor het 360 graden feedback model. Medewerkers die nauw samenwerken geven elkaar feedback op elkaars functioneren. Een voordeel dat door participanten wordt benoemd is dat feedback hierdoor sneller kan worden gegeven, en niet pas wanneer er een periodiek functioneringsgesprek gepland staat. Echter, dit is het ideaalbeeld. Want enerzijds noemt Femke dat het voor collega's lastig om elkaar feedback te geven juist op de momenten dat het nodig is en er zaken niet goed lopen. Anderzijds raakt het geven van feedback aan naaste collega's ook aan het gevoel van veiligheid op de werkvloer. Zo zegt Ida, die zich onder andere met HR bezighoudt;

Het echte beoordelen van een collega. Dat heeft natuurlijk niet alleen met je salaris te maken, maar het heeft ook bijvoorbeeld te maken op het moment dat je nog geen vast contract hebt. Wie besluit uiteindelijk dat je dat vast contract wel in kan gaan? Hoe kan je zorgen dat je contract verlengd wordt? Allemaal dat soort dingen. Dat zijn dingen die... Ja, daar zit toch een soort beoordeling aan vast. Dus dat is best wel... Ja, dat vind ik echt wel een dingetje bij het Holacratisch Werken. Juist om niet alleen die vrijheid, maar ook de veiligheid in te bedden, dat vind ik best wel een dingetje. (Ida)

Met modellen als het 360 graden model, krijgen collega's, die voorheen op dezelfde hoogte stonden, invloed op elkaars toekomst binnen de organisatie. Hierdoor verandert door het wegvallen van de hiërarchische relatie tussen manager en ondergeschikte ook de relatie tussen medewerkers onderling.

Wat opvalt aan deze bespreking is dat de ervaringen van medewerkers sterk uiteenlopen wat betreft het wegvallen van de manager-ondergeschikte relatie en dat het daarnaast de relatie tussen medewerkers onderling verandert.

5. ANALYSE

In dit hoofdstuk analyseer ik mijn resultaten aan de hand van de theorie die ik eerder heb besproken.

5.1 HOLACRACY

Holacratiesch werken zou organisaties flexibeler maken en beslissingen zouden met grotere snelheid kunnen worden genomen doordat beslissingsbevoegdheden zijn gedecentraliseerd (Robertson, 2015). Uit mijn onderzoek komt inderdaad naar voren dat participanten een verbetering ervaren wat dit betreft. Volgens mijn participanten faciliteren vooral de overlegmethodes dat beslissingen een stuk sneller worden genomen dan eerst. Beslissingen worden niet allen sneller genomen, er wordt ook sneller weer bijgestuurd wanneer beslissingen toch onjuist bleken. Het verschil dat met betrekking tot het nemen van beslissingen wordt ervaren is dat dat participanten de autonomie hebben om beslissingen te nemen over de werkuitvoering en er geen management boven hen zit die beslissingen eerst moeten goedkeuren. Daarnaast ervaren mijn participanten meer vrijheid door het werken in rollen. Participanten benoemen dat het prettig is om de vrijheid te hebben om zelf je takenpakket samen te stellen of rollen te weigeren. Het komt hierdoor ook voor dat participanten op hele andere plekken in de organisatie werk uitvoeren dan voor de overstap op holacracy.

Hieruit is op te maken dat de holacratiesche organisaties die ik heb onderzocht de nadelen die worden geassocieerd met de management hiërarchie, als rigiditeit en bureaucratie, verminderen (Foss, 2003; Hodgson, 2004; Lee & Edmondson, 2017). Daarnaast voldoen de organisaties die ik heb onderzocht aan de criteria van zelfsturende organisaties. De autoriteit wordt immers volgens een formeel systeem organisatie breed gedecentraliseerd (Lee & Edmondson, 2017). Wel blijkt dat er in ieder geval wat betreft vergadermethode soms flexibel om wordt gegaan met de regels.

5.2 HIËRARCHIE

Participanten zeggen niet meer te werken in een hiërarchie van mensen, maar in een hiërarchie van doelen. Dit houdt in dat in een holacratiesche organisatie alle rollen en cirkels zo georganiseerd zijn dat ze bijdragen aan het hoofddoel. Praktisch betekent dit dat het voor medewerkers altijd duidelijk zou moeten zijn hoe het doel van hun rol bijdraagt aan het hoofddoel. Dit geeft mijn participanten houvast omdat het duidelijk is waar zij met hun werk aan bijdragen. De formele hiërarchie is een officieel systeem van duidelijk afgebakende formele posities, waarin sociale relaties zijn georganiseerd volgens top-down controle (Diefenbach & Sillince, 2011). Het werken in geformaliseerde rollen is de manier waarop in de organisaties die ik heb onderzocht vormgeven aan dit officiële systeem. Hoewel het top-down controlemechanisme op het eerste oog lijkt te ontbreken, zie ik deze op basis van mijn resultaten terug in de hiërarchie van doelen. Alle beslissingen die door rollen moeten worden genomen, moeten immers bijdragen aan het doel van hun rol en de rollen daarboven. Zodat uiteindelijk alle beslissingen die worden genomen bijdragen aan het hoofddoel.

Uit de ervaringen van mijn participanten blijkt echter dat het niet altijd lukt om vanuit rollen te werken. Immers, uit mijn onderzoek blijkt dat er in sommige gevallen nog wordt gezocht naar consensus of dat medewerkers elkaar beïnvloeden. Het zoeken naar consensus lijkt een oude gewoonte te zijn die volgens mijn participanten moet worden losgelaten. Het blijven zoeken naar consensus bleek vooral nog het geval te zijn in organisaties die pas recent waren overgestapt op holacracy. Participanten van organisaties die langer holacratiesch werken benoemen dat het hen lukt om beslissingen hoofdzakelijk te nemen op basis van consent. Dit lukt volgens hen vooral omdat na verloop van tijd de voordelen van consent worden ervaren, dit versnelt immers het beslissingsproces.

In de organisaties die ik heb onderzocht wordt het werken in rollen ook ondermijnd door beïnvloeding. Tijdens een observatie van een werkoverleg zag ik terug hoe er tijdens vergaderingen gemakkelijk kan worden beïnvloed. Zelfs een goede facilitator kan namelijk niet tegenhouden dat mensen verbaal en non-verbaal communiceren op momenten dat het eigenlijk niet zou mogen. Dus hoewel de vergadermethode dankzij de strenge processen zou moeten faciliteren dat beslissingen worden genomen door degene die de beslissingsbevoegdheid heeft kan dit gemakkelijk worden ondermijnd door beïnvloeding. Daarnaast blijkt uit verhalen van mijn participanten dat niet alle beslissingen de vergadering halen doordat er ook beïnvloed wordt buiten de vergaderingen om. Uit mijn onderzoek blijkt dat het succes van beïnvloeding samenhangt met de informele hiërarchie. Deze bestaat volgens mijn participanten nog steeds. Een informele hiërarchie is persoonsafhankelijk (Diefenbach & Sillince, 2011) en daardoor vrij ongrijpbaar. Toch lijkt er een aantal zaken te zijn waarom medewerkers iemand hoog in de informele hiërarchie plaatsen. Onder andere wordt genoemd: de rol van een medewerker in de organisatie voor de overstap holacracy, de huidige rol, mate van senioriteit, ervaring, charisma en expertise. Deze informele fenomenen komen overeen met de fenomenen die van kracht zijn in management hiërarchieën (Diefenbach & Sillince, 2011; Lee & Edmondson, 2017) en de informele fenomenen die zijn gevonden in studies naar holacratische en zelfsturende organisaties (Ackermann et al., 2021; Maurer et al., 2023; Schell & Bischof, 2022). Zo vonden Ackermann et al. (2021) dat er in holacratieën nog steeds een informele hiërarchie bestaat op basis van bekwaamheid en ervaring. Maurer et al. (2023) vonden dat er een informele hiërarchie bestaat op basis van de positie die mensen hadden in de oude organisatie. En Schell & Bischof (2022) vonden dat de huidige positie van mensen van invloed is op de informele hiërarchie binnen holacratische organisaties. Een sterke informele hiërarchie kent, hoewel impliciet, toch strenge regels en wordt daardoor als onduidelijk en stressvol ervaren (Barker, 1993; Diefenbach & Sillince, 2011). Ook in de organisaties die ik heb onderzocht zijn er aanwijzingen dat er een informele hiërarchie bestaat die als streng wordt ervaren, zo was er een voorbeeld waarbij een participant haar voorstellen niet meer in de vergadering durfde te delen door de informele reacties die ze had gekregen.

In management hiërarchieën valt de formele hiërarchie deels samen met de informele hiërarchie, stijgt iemand formeel van positie dan stijgt diegene ook in aanzien op de informele ladder (DiPadova, 1997). Het samenvallen van de informele en formele hiërarchie ten tijde van de management hiërarchie werd door een van mijn participanten expliciet benoemt. Daarmee onderscheidde ze de oude situatie van hoe de situatie nu is. In de holacratische organisaties die ik heb onderzocht lijkt de informele hiërarchie minder samen te vallen met de formele hiërarchie. Echter, het deels samenvallen van de informele hiërarchie met iemands formele positie uit de oude management hiërarchie (DiPadova, 1997) lijkt uit mijn resultaten nog steeds van kracht. Immers, de functie die iemand had in de organisatie voor de overstap blijkt nog steeds te worden ervaren als factor binnen de informele hiërarchie van de organisaties die ik heb onderzocht. Vooral oud-managers ervaren dat hen een hogere positie in de informele hiërarchie wordt toegedicht. Hieruit blijkt dat de management hiërarchie nog steeds invloed heeft binnen holacratische organisaties. Hierin zie je de verankering van de management hiërarchie ook in mijn participanten terug (Zucker, 1977). Mijn bevinding komt daarmee overeen met die van Maurer et al (2023), de positie die mensen in de organisatie met een management hiërarchie hadden voor de overstap is nog steeds van invloed binnen de huidige holacratische organisatie.

5.3 MANAGER-ONDERGESCHIKTE RELATIE

Uit mijn onderzoek blijkt dat het verdwijnen van de manager-ondergeschikte relatie op uiteenlopende manieren wordt ervaren. Hierin is vooral een onderscheid te maken in de ervaring van oud-managers en uitvoerend medewerkers.

Mijn onderzoek schetst het beeld dat de overstap op holacracy voor alle oud-managers een uitdaging is, de reacties die oud-managers hierop hebben verschilt echter. Participanten vertellen dat sommigen zich verzetten tegen de methode door te vertrekken. Dit geldt vooral voor de 'traditionele' managers die graag invloed hebben op de werkkuitvoering. Verder geldt volgens mijn participanten dat alle oud-managers, ook degene die de methode volledig accepteren, zich enorm moeten inzetten om hun gedrag te veranderen. Mijn bevindingen zijn dat oud-managers dit, zoals ook uit eerder onderzoek bleek, vooral een uitdaging omdat zij gewend waren vanuit hun positie overal iets van te kunnen vinden (Schell & Bischof, 2022). Met het holacratische werken wordt heel duidelijk wat hun bevoegdheden wel en niet zijn. Wel kan de overstap uiteindelijk voor ontspanning zorgen bij managers, juist omdat zij niet meer overal iets van hoeven te vinden. Het aanpassen aan de nieuwe situatie kost volgens mijn participanten tijd en lukt niet altijd. Soms blijft oud gedrag ook lang na de overstap op holacracy nog voorkomen. Hieruit blijkt, in lijn met de bevindingen van Maurer et al. (2023), de overstap een uitdaging te zijn, omdat oud gedrag uit de tijd van de management hiërarchie is ingesleten.

Participanten benoemen dat het aanpassen aan de nieuwe situatie voor oud-managers een extra uitdaging is omdat de meesten in ieder geval de rol van lead link/routebepaler van een cirkel vervullen. Hieruit blijkt dat ook in de organisaties die ik heb onderzocht deze rol voornamelijk terecht komt bij oud-managers (Ackermann et al., 2021; Bernstein et al., 2016; Schell & Bischof, 2022). Hoewel de rol formeel minder beslissingsbevoegdheid heeft dan de functie van manager, heeft deze rol toch meer beslissingsbevoegdheden dan andere rollen. Hierdoor blijkt uit mijn onderzoek dat het een uitdaging is voor oud-managers om de rol van lead link/routebepaler niet in te vullen als manager. Dit bevestigt het beeld wat in eerdere onderzoeken is geschetst (Ackermann et al., 2021; Schell & Bischof, 2022). Volgens verschillende participanten moet er daarom bij de overstap aandacht uitgaan aan het begeleiden van deze managers naar de nieuwe manier van werken.

Toch noemen mijn participanten dat de rol van lead link/routebepaler weldegelijk verschilt van die van manager. Dit verschil wordt voornamelijk ervaren doordat de lead link/routebepaler geen zeggenschap heeft over hoe het werk wordt uitgevoerd. Enerzijds ervaren oud-managers die ik sprak hierdoor een opluchting omdat ze niet meer overal iets van hoeven te vinden. In management hiërarchieën ligt de volledige verantwoordelijkheid voor het werk immers bij de manager (Chandler, 1977). Een bijkomende uitdaging voor oud-managers is volgens mijn participanten dat er toch nog vaak naar hen wordt gekeken wanneer er beslissingen moeten worden genomen. Hieruit blijkt dat het niet alleen zo is dat oud-managers hun nieuwe rol als manager invullen, maar dat ook oud-ondergeschikte deze relatie blijven reproduceren door het blijven verwachten van sturing. Hierin is wederom het beeld te herkennen dat de management hiërarchie, die wordt gekenmerkt door deze relatie, ook nog door medewerkers van zelfsturende organisaties wordt gereproduceerd (Lee & Edmondson, 2017; Maurer et al., 2023).

Uit mijn onderzoek blijkt dat het blijven vragen om sturing een van de manieren is waarop uitvoerend medewerkers op het wegvallen de hiërarchische relatie reageren. Hier blijken verschillende redenen voor te zijn. Allereerst noemen mijn participanten gevallen waarin medewerkers lange tijd op hun leidinggevende hebben kunnen leunen. Hierdoor is de overstap naar een situatie waarin zij zelf volledige verantwoordelijkheid dragen voor het werk groot. Daarnaast wordt door verschillende participanten genoemd dat sommige mensen behoefte hebben aan sturing en de duidelijkheid van een management hiërarchie. In lijn hiermee wordt er door participanten gehint op het feit dat de holacratische werkmethode minder geschikt zou zijn voor introverte mensen. Dat is een extra aanwijzing voor de indicatie dat er een fit moet zijn tussen holacracy en een persoon (Schell & Bischof, 2022). Uit wat mijn participanten vertellen maak ik daarom op dat de overstap op holacracy niet voor

alle medewerkers een verbeterde ervaring oplevert. Dit is echter niet het enige beeld wat uit mijn onderzoek naar voren komt. Door participanten wordt ook genoemd dat door het wegvallen van de rapporteringsrelatie en de decentralisatie van autoriteit meer plezier, autonomie en vrijheid ervaren wordt. Uit mijn onderzoek blijkt dat dit niet alleen wordt ervaren door medewerkers die extravert en zelfstandig zijn, maar ook door introverte personen. Dit nuanceert het beeld wat ik hierboven schetste.

Deze verschillende ervaringen hebben van doen met het willen en/of kunnen nemen van persoonlijk leiderschap. Gebeurt het nemen van persoonlijk leiderschap niet dan kan dit ook nadelige effecten hebben voor de organisatie. In mijn resultaten bespreek ik dat sommige medewerkers rollen teruggeven wanneer die hen niet zinnen. Dit bevestigt het risico dat Martela (2019) benoemt, dat er vanwege de gedecentraliseerde verantwoordelijkheid commitment moet zijn aan de organisatiedoelen willen minder populaire taken worden opgepakt.

Mijn resultaten laten daarom zien dat de werkervaring voor uitvoerend medewerkers voornamelijk verschilt van het werken in een management hiërarchie omdat in een holacratische werken persoonlijk leiderschap van medewerkers verwacht wordt. Dit bevestigt resultaten uit eerder onderzoek waaruit bleek dat holacracy vraagt om initiatief, persoonlijk leiderschap en pro activiteit van medewerkers (Martela, 2019; Mosamim & Ningrum, 2020). Dit initiatief wordt, zo blijkt uit mijn onderzoek, ook verwacht in het monitoren van prestatie en het beoordelen van elkaar. Participanten benoemen dat van medewerkers wordt verwacht dat ze zelf initiatief nemen wat betreft hun ontwikkeling en dat medewerkers elkaar dienen te beoordelen. Dit bevestigt wat Martela (2019) stelt dat vanwege de decentralisatie het personeelsbeleid iets waarvoor medewerkers medeverantwoordelijkheid dragen.

Organisaties maken gebruik van modellen waarbij beoordelen en belonen tot stand komt op basis van peerfeedback. Dit kan een gevoel van onveiligheid oproepen. Immers, mensen die op dagelijkse basis met elkaar samenwerken hebben invloed op elkaars loopbaan. Daardoor komt de collegiale relatie die mensen met elkaar hebben in een ander daglicht te staan. Daarnaast blijkt ook uit mijn onderzoek dat niet alle medewerkers beschikken over de vaardigheden om feedback te geven (Martela, 2019).

6. CONCLUSIE

Hier bespreek ik de betekenis van de onderzoeksresultaten. Allereerst vat ik mijn bevindingen samen en plaats deze vervolgens in een breder theoretisch perspectief. Daarnaast bespreek ik de beperkingen van dit onderzoek en doe ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tot slot bespreek ik wat de relevantie is van mijn bevindingen zowel maatschappelijk als voor organisaties.

6.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De ervaringen van medewerkers met holacratisch werken zijn complex. Mijn belangrijkste bevinding is dat het verwijderen van de manager-ondergeschikte relatie en het niet zuiver werken volgens het formele systeem van decentralisatie de ervaringen van medewerkers kleuren.

Door het verwijderen van de manager-ondergeschikte relatie ervaren sommige uitvoerend medewerkers meer vrijheid en plezier, anderen missen hierdoor de sturing die er was ten tijde van de management hiërarchie. Voor oud-managers is het decentraliseren van autoriteit een uitdaging omdat dit grote aanpassingen in hun gedrag vraagt, sommigen willen dit niet en vertrekken, anderen proberen zich aan te passen. Hoewel dit moeite kost, kan het voor oud-managers ook ontspanning opleveren omdat zij niet meer de volledige verantwoordelijkheid dragen voor het werk.

Door het niet altijd werken volgens de formele decentralisatie van autoriteit wordt er een informele hiërarchie ervaren die van invloed is op de besluitvorming van medewerkers. Hoewel er een informele hiërarchie is in holacratische organisaties kan ik op basis van mijn resultaten niet stellen dat deze als problematisch wordt ervaren. Een sterke informele hiërarchie geeft nadelen (Barker, 1993; Diefenbach & Sillince, 2011), mogelijk worden deze nadelen ook binnen holacratische organisaties ervaren wanneer het hen niet lukt om volgens de formele decentralisatie van autoriteit te werken. Mijn onderzoek geeft wel aanwijzingen dat deze nadelen door sommige medewerkers worden ervaren. Hiermee hangt natuurlijk samen dat de informele hiërarchie persoonsgebonden is, waardoor de ervaringen van medewerkers verschillen. Mijn onderzoek geeft, in lijn met eerder onderzoek, verschillende aanwijzingen voor fenomenen die van kracht zijn in deze informele hiërarchie (Ackermann et al., 2021, 2021; Maurer et al., 2023). Waarbij vooral positie in de oude organisatie en de rol van lead link/routebepaler krachtig lijken te zijn. Omdat de rol van lead link/routebepaler hoofdzakelijk wordt uitgevoerd door oud-managers speelt ook in dit fenomeen de positie die iemand had in de oude organisatie een rol. Hierdoor is uit mijn onderzoek de voorzichtige conclusie te trekken dat de informele hiërarchie in zelfsturende organisaties deels een kopie is van de management hiërarchie. Dit is niet onaannemelijk gezien eerdere onderzoeken een zelfde conclusie trekken (DiPadova, 1997; Maurer et al., 2023). Verder, Het niet werken volgens de regels lijkt voornamelijk uit onkunde voort te komen. Uit mijn onderzoek ontstaat het beeld dat holacracy een uitdagende manier van werken is om eigen te maken en zuiver uit te voeren. Omdat het organisaties niet lukt om zuiver volgens de formele regels van decentralisatie van autoriteit te werken roept ook mijn onderzoek de vraag op of de praktijk recht doet aan het werkelijke potentieel van het organisatie-model Schell & Bischof (2022).

Daarnaast, holacracy geeft vorm aan de decentralisatie van autoriteit, het belangrijkste kenmerk van zelfsturende organisaties (Lee & Edmondson, 2017), door het duidelijk vastleggen van verantwoordelijkheden in rollen. Hierdoor ervaren medewerkers houvast. Door de hiërarchie van doelen die ontstaat door alle rollen en cirkels een afgeleide te laten zijn van het hoofddoel van de organisatie ervaren medewerkers duidelijkheid over waar zij met hun werk aan bijdragen. Een belangrijk kenmerk van rollen is dat deze niet persoonsgebonden zijn. Waar de tot nog toe bestaande theorie over zelfsturende organisaties echter niets over zegt is of decentralisatie doorgaans

persoonsgebonden is of niet (Lee & Edmondson, 2017). Omdat juist deze loskoppeling van rol en persoon een belangrijk kenmerk van decentralisatie is in holacratistische organisaties roept dit de vraag op of dit een kenmerk is van alle zelfsturende organisaties, of dat deze loskoppeling zich beperkt tot holacracy.

6.2 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK

In de holacratistische methode is streng vastgelegd hoe er gewerkt moet worden. Zo is duidelijk vastgelegd hoe de autoriteit is gedecentraliseerd en hoe beslissingen worden genomen. Dat maakt dat organisaties die holacratistisch werken tot op zekere hoogte goed met elkaar te vergelijken zijn. Immers, ze kennen allemaal dezelfde vormgeving en overlegstructuur. Echter holacratistische organisaties passen de methode allemaal aan hun eigen organisatiecontext. Dit dient ook te gebeuren omdat de methode nauwelijks iets zegt over het personeelsbeleid, hierdoor moeten organisaties hier zelf invulling aangeven. Verder blijkt uit mijn onderzoek dat er van de regels wordt afgeweken. Dus hoewel ik door het onderzoeken van de ervaringen van medewerkers van verschillende organisaties een breed beeld heb willen vormen over de ervaringen met holacracy, kan verschil in ervaring te wijten zijn aan hoe de organisatie holacracy implementeert en aan in hoeverre er in organisaties van de regels wordt afgeweken. Doordat mijn bevinding is dat organisaties van de regels afwijken is de belangrijkste beperking van mijn onderzoek dat ik niet heb kunnen onderzoeken hoe holacracy wordt ervaren als het zuiver zou worden toegepast.

Ik heb in mijn onderzoek vooral gebruik gemaakt van interviews als dataverzamelmethode. Hierdoor heb ik mij goed kunnen verdiepen in de ervaringen van medewerkers. Echter, ik heb de praktijk slechts een aantal keer van dichtbij gezien. Ik weet hierdoor niet over datgene wat de participanten mij vertellen ook overeenkomt met de werkelijkheid. Wel geven mijn observaties aanwijzingen dat hier inderdaad een verschil tussen bestaat.

Daarnaast heb ik onderzoek gedaan bij organisaties die de rol van lead link en routebepaler samenvoegen. Welke invloed dit op de werkervaring heeft heb ik niet onderzocht. Ik heb in mijn onderzoek ook niet geanalyseerd of er onderscheid was tussen de ervaringen van participanten van organisaties waarvan de rollen wel of niet waren samengevoegd. Alleen dit is al een beperking omdat ik zo mogelijke verschillen in ervaringen niet heb waargenomen. Ik acht een onderzoek naar wat het samenvoegen van deze rollen voor de werkervaring betekent van belang. Vooral omdat Robertson (2015) voor holacracy geïnspireerd werd door sociocracy, een organisatie-model dat zich onderscheidde door het dubbele linken van hiërarchische managementlagen (Eckstein, 2016). In holacracy krijgt dit dubbele linken vorm in de twee rollen lead link en rep link. Het dubbele linken moet ervoor zorgen dat belangen van cirkels en sub cirkels beide vertegenwoordigd worden zonder dat er sprake is van belangenverstremming (Eckstein, 2016; Robertson, 2015). Worden deze rollen weer samengevoegd tot een enkele rol, dan moet een enkele persoon beide belangen vertegenwoordigen. Of er hierdoor sprake is belangenverstremming zou toekomstig onderzoek kunnen uitwijzen. Daarnaast kan het relevant om te onderzoeken wat de invloed is van het wel of niet samenvoegen van deze rollen op de werkervaring.

Verder, ik heb mij verdiept in de ervaringen van participanten van verschillende organisaties die holacratistisch werken. Daarmee geeft dit onderzoek gehoor aan de oproep van Lee & Edmondson (2017) om onderzoek te doen naar de ervaringen van medewerkers van zelfsturende organisaties. Ik heb geprobeerd het verhaal van een diverse groep participanten over te brengen en levendige beschrijvingen van de werkelijkheid te geven. Hiermee hoop ik recht te doen aan de complexe werkelijkheid en diverse ervaringen die er zijn. Ik heb in mijn onderzoek gesproken met participanten met uiteenlopende functies. Daarnaast liep de tijd dat organisaties al holacratistisch werken uiteen, van

net startend tot al een aantal jaar. Daarom zou toekomstig onderzoek zich verder kunnen verdiepen in hoe de ervaringen van medewerkers zijn in verschillende stadia van het holacratistisch werken. Ook zou toekomstig onderzoek kunnen differentiëren hoe de ervaringen van verschillende soorten medewerkers of persoonlijkheden verschillen. Ook mijn onderzoek geeft immers een aanwijzing voor het wel of niet bestaan van een *fit* tussen verschillende persoonlijkheden en holacratistisch werken (Schell & Bischof, 2022).

Ook geeft mijn onderzoek aanwijzingen dat er in holacratieën informele hiërarchieën aanwezig zijn die mogelijk nadelen opleveren. Toekomstig onderzoek zou zich vooral kunnen richten op deze informele hiërarchie in holacracy en zou kunnen onderzoeken hoe de nadelen van de informele hiërarchie kunnen worden voorkomen.

Tot slot is dit onderzoek gedaan naar de ervaringen van medewerkers van holacratistische organisaties, toekomstig onderzoek zou kunnen onderzoeken hoe ervaringen in andere type zelfsturende organisaties verschillen. Mogelijk is het werken in een hiërarchie van doelen in plaats van een hiërarchie van mensen hierin belangrijk. Deze is niet persoonsgebonden. Vervolg onderzoek zal moeten uitwijzen of de niet persoonsgebonden decentralisatie van autoriteit iets is wat holacratistische organisaties onderscheid van andere zelfsturende organisaties.

6.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De omgeving waarin organisaties tegenwoordig opereren is complex en dynamisch (Fjeldstad & Snow, 2018). Deze omgeving vraagt om wendbare organisaties, waar medewerkers snel en zelfstandig beslissingen kunnen nemen en verbetering naar eigen inzicht kunnen implementeren (Foss, 2003; Hodgson, 2004; Lee & Edmondson, 2017). Omdat management hiërarchieën niet goed aangepast zijn op deze omgeving is er in zowel de populairwetenschappelijke literatuur (Laloux, 2015; Robertson, 2015) als in de managementliteratuur al decennia lang aandacht voor alternatieven (o.a.. Barker, 1993; Bernstein et al., 2016; Foss, 2003; Hackman, 1987; Laloux, 2015; Lee & Edmondson, 2017). Mijn onderzoek geeft aanwijzingen dat holacratistische organisaties door de snelle gedecentraliseerde besluitvorming sneller en wendbaarder zijn dan organisaties met een management hiërarchie. Dit is van belang omdat het laat zien dat holacracy een alternatief is waarmee organisaties de nadelen van de management hiërarchie kunnen verminderen. Gezien de decennialange zoektocht naar alternatieven voor de management hiërarchie is dit een hoopvol gegeven. Daarmee draagt mijn onderzoek bij aan de kennisvorming die nodig is om alternatieven ook daadwerkelijk succesvol te laten zijn.

6.3 ORGANISATORISCHE RELEVANTIE

Uit mijn onderzoek blijkt de grootste uitdaging van holacratistische organisaties te zijn het zuiver toepassen van de regels. Uit mijn resultaten maak ik op dat het niet zuiver naleven van de regels vooral te wijten is aan onkunde en niet aan onwil. Hierdoor wijst mijn onderzoek organisaties erop dat het een uitdaging is om holacracy te implementeren. Ik raad organisaties op basis van mijn onderzoek aan holacracy met veel aandacht en onder passende begeleiding te implementeren. Ook schetst mijn onderzoek een divers beeld van de ervaringen van medewerkers. Hierdoor draagt mijn onderzoek bij aan de beeldvorming over holacracy, deze is niet alleen maar rooskleurig hoewel dit beeld door populairwetenschappelijke literatuur wel wordt geschetst (Laloux, 2015; Robertson, 2015). Op basis van mijn onderzoek kunnen organisaties een beter geïnformeerde keuze maken of de overstap op holacracy hen past.

Daarnaast wijst mijn onderzoek uit dat er ook in holacratieën informele hiërarchieën van kracht zijn. Wanneer regels niet goed (genoeg) worden toegepast bestaat de valkuil van het ontstaan van een

sterkere informele hiërarchie. Mijn onderzoek geeft organisaties die holacratisch werken daarom de aanwijzing te waken voor de nadelen die door een sterke informele hiërarchie kunnen ontstaan.

Tot slot, hoewel ik niet heb onderzocht wat de invloed van het samenvoegen van de rol van lead link en rep link is, is op basis van de theorie hard te maken dat deze rollen voor een reden gescheiden waren. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen wat de invloed van het samenvoegen precies is op de ervaring van holacratisch werken. Toch raad ik op basis van mijn onderzoek organisaties aan de keuze voor het samenvoegen van de rol bewust te maken, mogelijk zorgt het samenvoegen van deze rol belangenverstrengeling op.

7. REFERENTIES

- Ackermann, M., Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285-1299. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0395>
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-438.
- Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. Y. (2018). *New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs*.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, 94(7), 8.
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Boom.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1977). *The: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515-1537. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>
- DiPadova, L. N. (1997). Max Weber and Lowell Bennion: Towards an Understanding of Hierarchy and Authority. *Dialogue: A Journal of Mormon Thought*, 30(3), 1-24.
- Duberley, J., Johnson, P., & Cassell, C. (2012). Philosophies underpinning qualitative research. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 15.
- Eckstein, J. (2016). Sociocracy: An organization model for large-scale agile development. *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016*, 1-5.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long range planning*, 51(1), 32-39.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Foss, N. J. (2003). Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*, 14(3), 331-349. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166>
- Geertz, C. (1973). *Thick description. The Interpretation of Cultures*.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. The handbook of organizational behavior. JW Lorsch. In *Book The Design of Work Teams. Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall.
- Hodgson, D. E. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*, 11(1), 81-100. <https://doi.org/10.1177/1350508404039659>

- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations—Nederlandse Editie* (D. Grabijn, Vert.). Lannoo Campus.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- licensing program - Holacracy Foundation*. (9 augustus 2023). Holacracy Foundation.
<https://www.holacracy.org/licensing/>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985a). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985b). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Lofland, J., & Lofland, L. H. (1995). Developing analysis. *Analyzing social setting*, 183-203.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, Nummer 166.1960). New York McGraw-Hill.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z>
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing a qualitative study* (Vol. 2). The SAGE handbook of applied social research methods.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Mosamim, P., & Ningrum, S. (2020). Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 257-271.
- Ravarini, A., & Martinez, M. (2019). Lost in holacracy? The possible role of e-HRM In dealing with the deconstruction of hierarchy. In *HRM 4.0 for human-centered organizations* (pp. 63-79). Emerald Publishing Limited.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy—De nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld* (5e dr.). Business Contact.
- Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European management review*, 19(1), 123-137.
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). Assessing Qualitative Research 12. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 204.
- Which Organizations use Holacracy? - Holacracy Foundation*. (7 mei 2023). Holacracy Foundation.
<https://www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/>
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726. <https://doi.org/10.2307/2094862>

BIJLAGE 1: TOPICLIJST

Vraag om participant te leren kennen

Stel je woont in een primitief dorp, welke rol zou jij daar vervullen en waarom?

Rol

Wat zijn jouw rollen in de organisatie? Heb je altijd deze rollen altijd al gehad of deed je eerst andere dingen? Hoe is dat verbonden met het holacratische werken?

Anders

Hoe is holacratisch werken anders dan 'normaal' werken voor medewerkers? Gedragen ze zich anders? Voelt het anders? Waar komt dat door? Waarin zitten de verschillen?

Samenwerken

Wat verandert er in de samenwerking wanneer een organisatie holacratisch wordt?

Uitdagingen werken

Wat zijn de grootste uitdagingen van werken volgens holacracy? Heb je daar een concreet voorbeeld bij?

Uitdagingen medewerkers

Welke medewerkers floreren? Of welke kunnen juist kopje onder gaan? Heb je voorbeelden?

Uitdagingen halen doelstellingen

Zijn er uitdagingen wat betreft efficiëntie en effectiviteit? Worden doelen gehaald?

Hoe worden doelen bepaald? Wie bepaalt dat? Ligt daar niet heel veel macht?

Macht

Waar ligt de macht bij holacracy? Hoe uit zich dat in de werkrealiteit?

Lead link/routebepaler

Ik krijg het idee dat de rol van lead link/routebepaler erg belangrijk is en dat deze rol veel macht, klopt dat?

In hoeverre lijkt deze rol op de rol van manager? Wordt deze rol door sommigen uitgevoerd als manager?

Hiërarchie van doelen

Wat houdt een hiërarchie van doelen precies in? Welke rol speelt de hiërarchie van doelen bij het nemen van beslissingen?

Formele en informele hiërarchie

Wat doet holacracy met de verhouding tussen de formele en informele hiërarchie? Wat is er veranderd? Heb je daar een voorbeeld bij?

Flexibiliteit

Verloopt alles volgens de holacratistische regels of kijken jullie daar ook wel eens vanaf? In wat voor situatie gebeurt dat? Heb je daar een concreet voorbeeld van? Hoe heb je dat ervaren?

Tegenstrijdigheid

Ik herken een tegenstrijdigheid in het werken volgens holacracy. Enerzijds zijn er strakke regels en procedures anderzijds belooft het veel vrijheid. Hoe uit zich dat in de praktijk? Hoe ervaar je dat? Heb je daar een concreet voorbeeld bij?

Verloren

Gaan er dingen verloren met deze manier van organiseren?

Extra

Welke zaken aangaande het holacratistische werken en jouw ervaring daarin hebben we nog niet benoemd maar zijn wel relevant? Waarom is dit relevant voor jou?

BIJLAGE 2: CODEBOOM

- ❖ Hiërarchie
 - Hiërarchie van doelen
 - Autoriteit gedecentraliseerd
 - Consensus
 - Beïnvloeding
 - Informele hiërarchie
- ❖ Ervaring medewerkers
 - Ervaring oud-manager
 - Uitdagingen overstap
 - Lead link/routebepaler
 - Ervaring uitvoerend medewerker
 - Graag geleid willen worden