

Holacratie: 'Pas op met de hype'



[De redactie](#) - 14 juni 2018

Holacratie groeit in populariteit. Maar het organisatiemodel gebaseerd op zelfsturing is vercommercialiseerd, stelt zelfsturingonderzoeker Maarten Renkema.

Holacratie, het relatief jonge organisatiemodel dat zich baseert op zelfsturende teams en ontwikkeling in plaats van resultaat, wint aan terrein. Het bekendste voorbeeld ervan is online retailer Zappos, een bedrijf van zo'n 1200 medewerkers dat volledig werkt op basis van holacratie. Medewerkers hebben geen managers en veel eigen verantwoordelijkheid. Kleinere Nederlandse voorbeelden zijn bijvoorbeeld [Springest](#) en [Voiceworks](#). Maar ook grotere organisaties als ING laten zich inspireren door het organisatiemodel.

Meer verantwoordelijkheid

De populariteit ervan? Die is begrijpelijk, zegt Maarten Renkema van de Universiteit Twente. Renkema doet onderzoek naar organisaties die de stap maken naar het zelfsturingmodel 'TEAL'. In juli publiceert hij met zijn medeonderzoekers het boek *Organisational roadmap towards TEAL organisations* over deze transformatie naar zelfsturende teams en de veranderende rol van managers en HR hierin.



'Op zich is het een interessante visie', stelt Renkema over holacratie. 'Het past goed in de lijn die steeds meer organisaties de laatste jaren inslaan: meer verantwoordelijkheid leggen bij de medewerker. Het is ondertussen wel bewezen dat autonomie bij medewerkers zorgt voor meer betrokkenheid en innovatief werkgedrag. Toch zijn veel organisaties traditioneel gezien nog erg hiërarchisch ingedeeld met managers die bepalen hoe medewerkers hun werk moeten doen. Dat is echter een achterhaald idee, waar holacratie goed op inhaakt.'

Consultancymachine

Alhoewel het een mooi concept is, kan een kritische blik op holacratie geen kwaad. De bedenker [Brian Robertsen](#) vroeg in 2015 een trademark aan op het organisatiemodel. Oftewel: holacratie is nu een 'beschermd merk'. Zijn organisatie verleent licenties aan mensen die bedrijven hierop willen trainen en coachen. 'Er zit een grote consultancymachine achter het 'product'', vat Renkema samen. Is dat erg? Andere adviesbureaus rollen immers ook allerlei organisatiemodellen uit bij bedrijven.

'Commercialisering is niet per se slecht, maar enige terughoudendheid bij organisaties is wel gewenst', stelt de onderzoeker. 'Het model begint een

beetje een hype te worden, terwijl zelfsturing natuurlijk al jarenlang bestaat. Als organisatie moet je nadenken of je zo'n hype wil volgen. Voordat je er als organisatie nu opspringt: er is nog amper onderzoek naar gedaan. Het model is net iets meer dan tien jaar oud. We weten nog niet goed of het in deze vorm wel werkt.'

Kant-en-klare blauwdruk?

Een kritiekpunt op holacratie is bijvoorbeeld dat Robertsen het organisatiemodel aanbiedt als een blauwdruk die bedrijven zelf kunnen uitrollen. Het geeft duidelijke richtlijnen over hoe het ingevoerd moet worden. De teammeetings, die ze 'cirkelmeetings' noemen, volgen altijd een bepaalde structuur. En functies bestaan niet, maar er zijn altijd bepaalde 'rollen' aanwezig in een team. Juist zelfsturing is iets dat moet gebeuren op een manier die bij de organisatie past, benadrukt Renkema.

'In zijn boek staan veel goede voorbeelden van hoe hij het zelf heeft ingevoerd in zijn organisatie. Maar wat in de consultancywereld dan vaak gebeurt is dat dit direct als 'best practises' worden gezien. Maar daar geldt: wat daar werkt, hoeft niet per se in je eigen organisatie te werken.'

Geleidelijke invoering gewenst

Bovendien is een geleidelijke invoering bij modellen rondom zelfsturing juist zeer belangrijk, weet Renkema uit zijn onderzoek. Bij Holacratie gaat die [invoering van het organisatiemodel](#) in vergelijking redelijk vlot. 'Mensen veranderen nou eenmaal niet *over night*. Ze moeten wennen aan hun nieuwe rol en aan meer verantwoordelijkheid. De manager blijft daar zeker in het begin een belangrijke rol spelen. Die moet dat proces begeleiden, mensen trainen en coachen. Die rol neemt geleidelijk af. Pas in de laatste fase van het proces is er eigenlijk sprake van zelfsturing.'