

# Control in holacratische organisaties: een verkennend onderzoek naar de controlmechanismen achter zelfsturing

Reinald Minnaar, Svenja van Vondelen

Received 21 October 2021 | Accepted 27 April 2022 | Published 28 July 2022

## Samenvatting

Holacratische organisaties zijn zelfsturende organisaties met een nieuwe organisatiestructuur. Binnen deze organisaties geldt een volledig gestandaardiseerde set van regels en procedures, die sterk afwijkt van de wijze waarop er gewerkt wordt in hiërarchische organisaties. Dit verkennende onderzoek naar control in holacratische organisaties biedt een theoretisch raamwerk dat inzicht verschaft in drie controlmechanismen van dit type organisaties: radicale decentralisatie, dynamische sturing en volledige transparantie. Daarnaast blijkt uit de casestudie dat cultuur ook een controlmechanisme is en dat toepassing van Holacracy niet eenvoudig is. Een belangrijk aspect bij de toepassing van de controlmechanismen in holacratische organisaties is het eigenaarschap van control. In holacratische organisaties kunnen controlmechanismen vanuit elke rol worden ingezet en in stand gehouden (decentraal), en niet slechts door enkele managers, zoals in conventionele, hiërarchische organisaties (centraal).

## Relevantie voor de praktijk

Steeds meer organisaties willen veerkrachtiger worden en medewerkers een aantrekkelijke werkplek bieden. Organisaties zelfsturend inrichten is een manier om dit te bereiken, bijvoorbeeld door de toepassing van Holacracy. Dit artikel geeft inzicht in de werking van Holacracy en in de controlmechanismen die kunnen worden ingezet om zelfsturing te laten werken. Dit wordt praktisch geïllustreerd aan de hand van een casestudie. Duidelijk wordt dat het niet eenvoudig is om de uitgebreide regels en procedures van Holacracy toe te passen, maar dat er zeker positieve effecten van mogen worden verwacht.

## Trefwoorden

Holacracy, management control, zelfsturing, zelfmanagement

## 1. Inleiding

*“Most modern organizations are built on a basic blueprint that matured in the early 1900s and hasn’t changed much since. This industrial-age paradigm operates on a principle I call “predict and control”: they seek to achieve stability and success through up-front planning, centralized control, and preventing deviation”*

(Robertson 2015b, p. 13).

Bovenstaande quote komt uit het boek *Holacracy* van Brian Robertson (2015b). Holacracy is een nieuwe organisatiestructuur, die wordt gedefinieerd door regels die sterk

afwijken van de regels die gelden voor hiërarchische organisaties. De quote suggereert dat de meeste organisaties nog op traditionele manieren worden bestuurd, zoals in de tijd van de industrialisatie met de bijbehorende centraal gestuurde vormen van management control. Het probleem van deze manier van sturen is volgens Robertson (2015b) dat niet het volledige potentieel van medewerkers wordt benut, omdat hun ideeën worden gesmoord in bureaucratie en hiërarchische managementlagen. Dit kan leiden tot een gebrek aan doelcongruentie, slecht inspelen op externe en interne veranderingen, kantoropolitiek en onduidelijke taakverdelingen.

Deze en andere problemen van hiërarchische organisaties worden al langer onderkend en oplossingen zijn terug te vinden in de sociotechniek (De Sitter et al. 1997) of sociocratie (Endenburg 1998; Romme and Endenburg 2006). Met deze nieuwe organisatievormen is slechts door enkele organisaties geëxperimenteerd, terwijl Holacracy door organisaties over de hele wereld wordt geadopteerd.<sup>1</sup> Afgaande op deze interesse in Holacracy, maar ook op de populariteit van managementboeken over zelfsturende vormen van organiseren, lijken organisaties hier behoefte aan te hebben. Bijvoorbeeld: de bestseller van Frederic Laloux gaat over holistische organisatieontwikkeling en evolutionaire zelfsturende bedrijven, waarbij de Nederlandse thuiszorgorganisatie Buurtzorg en Holacracy worden aangehaald als voorbeeld (Laloux 2015). Of de Semco Style van Ricardo Semler met zijn organisatie-model van platte organisaties met ruimte voor autonomie en vertrouwen (Semler 2007). Of, recenter, Humanocracy (Hamel and Zanini 2020), met als doel organiseren zonder bureaucratie.

Zelfsturende organisaties zijn anders dan bijvoorbeeld organisaties met zelfstandige of zelfsturende teams (Minnaar 2020). Bij zelfsturende organisaties is er sprake van radicale decentralisatie van beslissingsbevoegdheden en wordt de bestaande managementhiërarchie losgelaten (Lee and Edmondson 2017). Organisaties met zelfstandige of zelfsturende teams kunnen ook functioneren in een traditionele hiërarchie. In dit artikel bestuderen we de zelfsturende organisatievorm Holacracy, omdat dit type zelfsturende organisatie gedetailleerd is beschreven en openbaar is voor elke organisatie die het wil toepassen.<sup>2</sup>

Aangezien een Holacracy een structuur is zonder managers of vaststaande hiërarchie, rijst de vraag of er sprake kan zijn van management control. De brede definitie van management control die Merchant and Van der Stede (2017) hanteren luidt: alle instrumenten of systemen die managers gebruiken om ervoor te zorgen dat het gedrag en de beslissingen van werknemers consistent zijn met de doelstellingen en strategieën van de organisatie. Ook holacratische organisaties streven ernaar dat het gedrag en de beslissingen van hun medewerkers consistent zijn met de doelstellingen en strategieën van de organisatie. Er is dus sprake van control zonder managers. In de literatuur worden ook vormen van control beschreven die meer of minder centraal of hiërarchisch georganiseerd zijn, maar controlmechanismen die een rol spelen in Holacracy of andere zelfsturende organisaties zijn nog weinig onderzocht (Lee and Edmondson 2017; Taylor et al. 2019). In dit artikel verkennen we daarom hoe control vorm krijgt in de zelfsturende organisatievorm Holacracy.

Met dit artikel beogen we de volgende bijdragen te leveren. Ten eerste bieden we een theoretisch raamwerk inzake de controlmechanismen die een rol zouden kunnen spelen in holacratische organisaties. Ten tweede geven we een beschrijving van de werking van Holacracy. Ondanks de toenemende populariteit is deze organisatievorm nog relatief onbekend of beschreven in management accounting en control-literatuur. Ten derde worden de bevindingen geïllustreerd aan de hand van een casestudie bij

holacratische organisatie The Rookie Minds. Deze casus geeft inzicht in de wijze waarop de holacratische controlmechanismen werken in de praktijk. Bovendien helpt het in het verkennen van lacunes in de theorie en het formuleren van vragen voor verder onderzoek.

## 2. Theoretisch raamwerk

Er is geen literatuur die expliciet control in holacratische organisaties beschrijft. Echter, het nadenken over minder bureaucratische organisaties met meer decentralisatie, participatie en democratie gebeurt al sinds het begin van de moderne organisatie-theorie in de jaren '50 van de 20<sup>e</sup> eeuw (Barker 1993). Dergelijke organisaties worden heterarchische organisaties genoemd, met andere organisatiestructuren en een gedecentraliseerde autoriteit. Het doel van deze paragraaf is te komen tot een theoretisch raamwerk van holacratische controlmechanismen die we afleiden van literatuur over control in heterarchische organisaties en van een analyse van de organisatievorm Holacracy. In paragraaf 2.1 wordt daarom als eerste onderzocht welke vormen van control worden beschreven in heterarchische organisaties, niet zijnde Holacracy. In paragraaf 2.2 wordt Holacracy uitgelegd als nieuwe en bijzondere vorm van een heterarchische organisatie, om vervolgens in paragraaf 2.3 een analyse te maken van holacratische controlmechanismen.

### 2.1. Control in heterarchische organisaties

McGregor (1960) beschrijft twee contrasterende mensbeelden die worden gebruikt door managers om de motivatie en productiviteit van medewerkers te beïnvloeden. Theorie X legt het belang uit van meer toezicht, externe beloningen en straffen, terwijl Theorie Y de nadruk legt op werknemers die zich betrokken voelen bij hun werk en intrinsiek gemotiveerd zijn om taken uit te voeren zonder direct toezicht (zie ook Carson (2005)). De opkomst van zelfsturende organisaties is het gevolg van de zoektocht naar een organisatie-structuur die past bij het mensbeeld op basis van Theorie Y met humane arbeidsomstandigheden en autonome medewerkers (Laloux 2015; Hamel and Zanini 2020). Dit heeft invloed op de wijze waarop control plaatsvindt.

In tegenstelling tot hiërarchische organisaties zijn er in heterarchische organisaties weinig machtsverschillen en is er geen vaststaande structuur met managers die taken delegeren aan ondergeschikte medewerkers, die vervolgens verantwoording afleggen aan de managers (Fosbrook 2016). Daarom hebben heterarchische organisaties andere controlmechanismen nodig om het gedrag van medewerkers te sturen (Lee and Edmondson 2017; Taylor et al. 2019). Hieronder introduceren we twee heterarchische controlmechanismen: *concertive control* en *circulair organiseren*. Deze gebruiken we in de analyse van de holacratische controlmechanismen in paragraaf 2.3.

Tomkins and Cheney (1985), geciteerd in Barker (1993), beschrijven concertive control als vormen van control die

verschuiven van het management naar de medewerkers. De oorsprong van deze vormen van control kan worden bepaald door onpersoonlijke bronnen (bijvoorbeeld regels en formele rollen) of persoonlijke bronnen (bijvoorbeeld status en sociale invloed). *Peer control* is een vorm van concertive control die ontstaat vanuit persoonlijke bronnen (Lee and Edmondson 2017). Hierbij beïnvloeden niet de managers, maar gelijkwaardige collega's (*peers*) elkaar in het voordeel van de organisatie of het team (Barker 1993; De Jong et al. 2014). Door groepsdruk (*peer pressure*) kan een sociale kracht ontstaan die ervoor zorgt dat medewerkers zich houden aan de sociale, gerationaliseerde regels. Autoriteit komt dan voort uit normatieve regels die gebaseerd zijn op consensus over de waarden van de organisatie. Studies onder zelfsturende teams laten zien dat concertive control moeilijk zichtbaar is en kan leiden tot striktere vormen van control dan in hiërarchische organisaties, met stress of een burnout tot gevolg (Barker 1993).

De belangrijkste voorloper van Holacracy is het onderzoek naar circulair organiseren (Romme 1999; Romme and Van Witteloostuijn 1999; Romme and Endenburg 2006) en de daaruit voortvloeiende organisatievorm sociocratie (Endenburg 1998, 2017). De principes van circulair organiseren, waarbij organisaties worden ingedeeld in zelfsturende cirkels met gedecentraliseerde verantwoordelijkheden van de medewerkers, is rechtstreeks overgenomen door Holacracy. Het belangrijkste controlmechanisme is volgens Romme (1999) collectieve zelfregulatie in cirkels, die wordt gewaarborgd door de 'geen bezwaar'-regel (consent principe) en heldere verantwoordelijkheden die zorgen voor control over de operationele processen. Afstemming tussen cirkels vindt plaats via een dubbele link van medewerkers die in twee cirkels opereren. Deze elementen van zelfsturing zijn

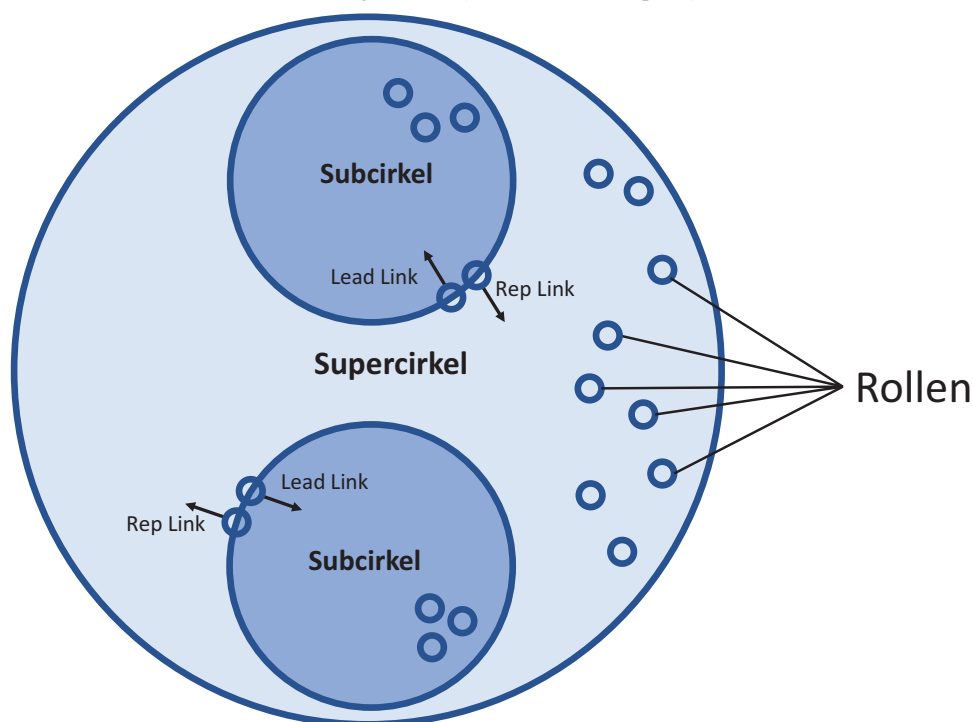
verder uitgewerkt en uitgebreid door Robertson (2015b) in Holacracy. Uitleg over deze begrippen vindt daarom in de volgende paragraaf plaats.

## 2.2 Holacracy

De meest vergaande variant van heterarchische organisaties is de zelfsturende organisatie, ook wel organische organisatie genoemd (Laloux 2015). Holacracy past bij deze uiterste vorm, omdat het een volledig geformaliseerde manier van zelfsturing is en geschikt is voor radicale decentralisatie op grote schaal (Lee and Edmondson 2017; Schell and Bischof 2021). Het biedt een nieuwe organisatiestructuur die sterk afwijkt van traditionele hiërarchische organisaties. Volgens Robertson (2015b) geeft het werknemers vrijheid en verantwoordelijkheid om hun potentieel volledig in te zetten voor de organisatie doelen en maakt het organisaties flexibeler, waardoor ze sneller kunnen reageren op verandering. Dit wordt mogelijk gemaakt door een volledig gestandaardiseerde set van regels en procedures, vastgelegd in een grondwet (*Holacracy constitution*), die de praktijk van zelfsturing vormgeeft. De regels gelden voor iedereen in de organisatie op dezelfde manier en zorgen voor het verwerken van elk idee of verbetervoorstel van medewerkers.

Holacracy kan worden uitgelegd aan de hand van twee figuren. Figuur 1 geeft de organisatiestructuur weer, die bestaat uit verschillende cirkels met rollen. De kleinste organisatorische eenheden zijn de rollen. Een rol is een organisatorisch construct met een doel en verantwoordelijkheden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen rollen en mensen die deze rollen vervullen of – in Holacracy-vocabulaire – *activeren (energize)*. Medewerkers hebben geen vaste functie, maar vervullen een of meerdere rollen.

**Figuur 1.** Organisatiestructuur van holacratische organisaties (Robertson 2015a, p. 37).

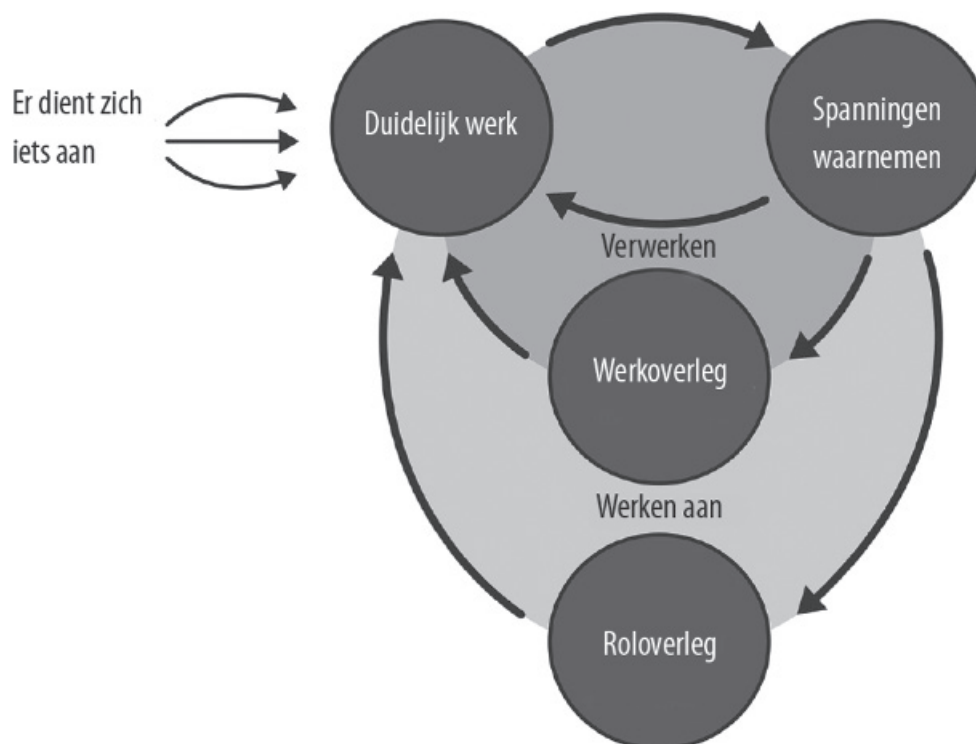


Rollen worden gestructureerd in zelfsturende teams die cirkels worden genoemd. In een cirkel zorgen medewerkers met specifieke rollen voor het uitvoeren van werkzaamheden die bijdragen aan het doel van de cirkel. In een cirkel kunnen weer andere cirkels worden gecreëerd. De buitenste cirkel heet de supercirkel, die de gehele organisatie weergeeft. Elke cirkel behoudt zijn autonomie en heeft eigen verantwoordelijkheden als onderdeel van het grotere geheel. Als een cirkel een subcirkel bevat, worden deze met elkaar verbonden door een dubbele link die bestaat uit de Rep Link-rol (afgeleid van *representative*) en de Lead Link-rol. De Rep Link-rol vertegenwoordigt de subcirkel in de supercirkel. De Lead Link-rol is verantwoordelijk voor de

behartiging van de behoeften van de cirkel en zorgt ervoor dat de rollen in de cirkel bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Deze rollen nemen deel aan de overleggen van beide, met elkaar verbonden, cirkels (Robertson 2015b).

Figuur 2 geeft een schematisch overzicht van de manier van werken in een holacratische organisatie. Het is gebaseerd op het basisidee dat de toekomst niet te voorspellen is en dat je een strategie continu moet aanpassen aan de huidige omstandigheden. Deze manier van organiseren wordt dynamische sturing (*dynamic steering*) genoemd. Hierbij past de traditionele manier van organiseren met langetermijnplannen en bijbehorende controlmechanismen niet.

**Figuur 2.** Besturingsstructuur van holacratische organisaties (Robertson 2015a, p. 61).



Dynamische sturing krijgt vorm door een besturingsstructuur die bestaat uit twee soorten overleggen: werken roloverleggen. In deze overleggen kunnen spanningen (*tensions*) worden besproken. Spanningen worden ervaren door een kloof tussen de huidige werkelijkheid en de gewenste realiteit. Hierdoor dienen ze als feedback voor voortdurende aanpassingen. In werkoverleggen (*tactical meetings*) worden operationele spanningen van een cirkel of rol besproken en verwerkt. In roloverleggen (*governance meetings*) worden spanningen over de structuur van een cirkel of rol besproken en verwerkt (Robertson 2015b). In holacratische organisaties kunnen medewerkers dus het ontwerp van de organisatie- en werkstructuur aanpassen via het roloverleg (Lee and Edmondson 2017).

In roloverleggen wordt gebruik gemaakt van een integratief besluitvormingsproces. Dit proces maakt gebruik van het consent principe. Dit betekent dat er geen consensus hoeft te zijn over een voorstel. Er mogen enkel geen bezwaren zijn tegen een voorstel. Een bezwaar is

een concrete reden waarom het voorstel de organisatie negatief zou beïnvloeden. Als er een bezwaar is tegen een voorstel, wordt dit geïntegreerd in het voorstel. Het doel hiervan is om te komen tot een aangepast voorstel, waarin zowel het bezwaar als de spanning van de indiener worden weggenomen (Robertson 2015b).

Een voorwaarde voor de operationele effectiviteit van Holacracy is volledige transparantie voor iedereen in de organisatie door een visueel managementsysteem. Dit biedt inzicht in de verdeling van rollen, bijbehorende verantwoordelijkheden en lopende projecten. Deze transparantie kan worden geboden door een fysieke plaats of een virtuele ruimte, bijvoorbeeld via het softwaresysteem GlassFrog<sup>3</sup> (Robertson 2015b).

### 2.3. Control in holacratische organisaties

In deze paragraaf worden de heterarchische controlmechanismen vergeleken met de kenmerken van Holacracy, om

te komen tot een theoretisch raamwerk van holacratische controlmechanismen. Uit de vergelijking valt op te maken dat de heterarchische controlmechanismen voor een groot deel te herkennen zijn in de werking van Holacracy. Zo is de basis om doelen te bereiken in Holacracy de grondwet waar iedereen zich op dezelfde manier aan moet houden. Bij de start van een holacratische organisatie draagt iedereen, inclusief eventuele voormalige managers en bazen, de macht over aan de grondwet. De gedetailleerde regels en procedures bepalen de manier van werken in de organisatie. De grondwet heeft overeenkomsten met concertive control, gebaseerd op onpersoonlijke bronnen. Wij zien de grondwet echter niet als een specifiek holacratisch controlmechanisme, maar als een overkoepelend mechanisme dat de specifieke werking van Holacracy beschrijft.

Concertive control op basis van persoonlijke bronnen, zoals status en sociale invloed, kan zich uiten in *peer control* wat kan leiden tot *peer pressure*. Deze vorm van control past nadrukkelijk niet bij Holacracy, omdat iedereen autonomie heeft over zijn of haar eigen rollen en voorstellen kan doen over operationele en bestuurlijke veranderingen in de werk- en roloverleggen. Robertson (2015b, p. 145) schrijft hierover:

*“Holacracy’s systems and processes are about continually helping the organization find its own unique identity and structure to do its work in the world, while protecting it from human agendas, egos, and politics.”*

We nemen dit element daarom niet op als holacratisch controlmechanisme.

De elementen van circulair organiseren (Romme 1999) zien we op een zelfde manier terug in Holacracy. Ook in Holacracy is sprake van collectieve zelfregulatie in cirkels aan de hand van heldere verantwoordelijkheden. Het consent principe vindt plaats in het integratieve besluitvormingsproces. Circulair organiseren is verder uitgewerkt in Holacracy en op basis van onze beschrijving in paragraaf 2.2 zijn daar drie kernelementen uit af te leiden die zorgen voor control: radicale decentralisatie, dynamische sturing en volledige transparantie. We noemen deze drie elementen holacratische controlmechanismen, die hieronder verder worden toegelicht.

### 2.3.1. Radicale decentralisatie

Autoriteit wordt in een Holacracy volledig gedecentraliseerd naar de rollen die worden geactiveerd door medewerkers. De grondwet schrijft voor dat voor alle rollen een duidelijk doel wordt gedefinieerd, mogelijk met bijbehorend domein, en bijbehorende verantwoordelijkheden. Een rol wordt in de grondwet als volgt omschreven:

*“The Holacracy constitution defines a role as consisting of three specific elements: a “purpose” to express; possibly one or more “domains” to control; and a set of “accountabilities” to enact [...] the role has the exclusive authority to control on behalf of the organization”* (Robertson 2015b, p. 39).

Uit deze quote blijkt dat control mogelijk wordt gemaakt door de verantwoordelijkheden die beschreven zijn voor de rollen, en die als gevolg daarvan kunnen worden uitgeoefend door de personen die deze rollen vervullen. De mate van autoriteit en control wordt bepaald door onpersoonlijke bronnen, namelijk regels en formele rollen. De mate van autonomie wordt beperkt per rol doordat er duidelijke grenzen aan worden gesteld. Alle rollen zijn verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen binnen het bijbehorende domein. Verantwoordelijkheden in plaats van het hiërarchische niveau bepalen de positie van de rol in het besluitvormingsproces (Schell and Bischof 2021). In holacratische organisaties worden individuen verantwoordelijk gehouden voor de keuzes die ze maken bij het werken aan bepaalde resultaten vanuit hun rol(len) in plaats van voor de specifieke resultaten; deze kunnen namelijk worden beïnvloed door zaken waarop betreffende individuen geen invloed hebben (Robertson 2015b; Bernstein et al. 2016). Dit controlmechanisme zorgt ervoor dat medewerkers acties ondernemen om de doelen van de subcirkel waarin ze opereren te bereiken. Hierdoor wordt door de subcirkels bijgedragen aan de doelstellingen van de organisatie als geheel (de supercirkel).

### 2.3.2. Dynamische sturing

Via de werk- en roloverleggen kunnen er continu aanpassingen worden gemaakt op basis van veranderingen die zich aandienen. Dit kenmerkt de dynamische control van holacratische organisaties ten opzichte van de *‘predict-and-control’* die bekend is van hiërarchische organisaties (Robertson 2015b). De autonomie – en daarmee control – van rollen wordt gewaarborgd door het consent principe. Strategieën liggen niet voor lange termijn vast en medewerkers worden niet afgerekend op prestatieaantallen die opgesteld zijn voor het behalen van de strategie. De nadruk ligt op het nemen van werkbare beslissingen en de praktijk moet uitwijzen of dit de juiste beslissingen waren. Zo niet, dan kan elke beslissing op elk gewenst moment weer worden aangepast. Op deze manier wordt voorkomen dat tijd verloren gaat aan lange discussies over de ‘juiste’ beslissing. Die tijd kan worden besteed aan het testen van de beslissing en het leren van de resultaten.

### 2.3.3. Volledige transparantie

De via rollen aan medewerkers toegewezen autonomie vraagt om een hoge mate van zelfmanagement om te voldoen aan verplichtingen tegenover collega’s. Deze verplichtingen gaan over het verwerken en prioriteren van verzoeken van collega’s die horen bij een rol en over het geven van volledige transparantie. Transparantie is vooral van belang voor het bereiken van doelcongruentie binnen cirkels. Een medewerker is verplicht te voldoen aan het geven van transparantie over projecten en activiteiten (*next-actions*) waaraan wordt gewerkt en een schatting van de doorlooptijden. Daarnaast kan de Lead Link-rol tijdens roloverleggen vragen om bewijzen te overleggen in de vorm van *metrics*.

Om verder onderzoek te doen naar control in holacratische organisaties hebben we een casestudie uitgevoerd bij holacratische organisatie The Rookie Minds.

### 3. Methode van onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij The Rookie Minds, een organisatieadviesbureau. The Rookie Minds is geschikt voor dit onderzoek, omdat deze organisatie vanaf het moment van oprichting (in 2015) Holacracy toepast. Hierdoor kunnen we in een nieuwe en unieke organisatiecontext onderzoek doen. Het onderzoek is opgezet als een interpretatieve casestudie in de bredere context van een masterthesis (Van Vondelen 2020), maar voor dit artikel dient de casus als illustratie om inzicht te geven in de wijze waarop control wordt uitgeoefend in een holacratische organisatie.

In totaal zijn twaalf – deels participerende – observaties uitgevoerd, negen interviews afgenomen en bedrijfsdocumenten bestudeerd. De observaties hebben plaatsgevonden tijdens een ‘onboarding-bijeenkomst’, wekelijkse vergaderingen, borrels en een ‘fun-factor uitje’ voor alle medewerkers. De onderzoeker werd tijdens deze bijeenkomsten behandeld als een potentiële medewerker. Van de negen interviews waren er drie open en zes semi-gestructureerd. De semi-gestructureerde interviews zijn opgenomen en kort na het interview getranscribeerd. De interviews duurden allemaal tussen de 55 en 65 minuten. De geïnterviewden werden zoveel mogelijk gestimuleerd om over hun praktijk te praten (Hammersley and Atkinson 2007). De data zijn verzameld in juli, augustus en september 2020. De interviews zijn gecodeerd en gecategoriseerd in Atlas.ti middels thematische analysemethoden (Braun and Clarke 2006). Het matchen van de data met het theoretisch conceptueel raamwerk heeft geleid tot inzichten over control in de casusorganisatie.

### 4. Holacratische controlmechanismen bij The Rookie Minds

The Rookie Minds biedt diensten aan binnen vier domeinen: juridisch organisatieadvies, dynamische controlling, coaching en organisatieontwikkeling. Het doel van de organisatie is: ‘to humanize the future of work’<sup>4</sup>. De organisatie is in 2015 door twee personen opgericht. In een vroeg stadium heeft ook een derde persoon zich aangesloten. Naar deze drie personen wordt in het onderzoek verwezen met de term ‘oprichters’. Vanaf het moment van oprichting van The Rookie Minds is de grondwet met zijn volledig gestandaardiseerde set van regels en procedures het uitgangspunt van de organisatie. Er werken op het moment van onderzoek 19 professionals, die zichzelf ‘Rookies’ of ‘Rookie Minds’ noemen.

In de subparagrafen 4.1 tot en met 4.3 verduidelijken we de drie gevonden controlmechanismen aan de hand

van de casus en bespreken we eventuele afwijkingen. In subparagraaf 4.4 bespreken we een extra controlmechanisme dat blijkt uit de casusanalyse.

#### 4.1. Radicale decentralisatie

De holacratische wijze van werken door The Rookie Minds met de radicale decentralisatie is terug te zien in hun organisatiestructuur. Figuur 3 geeft de supercirkel ‘Capital’ weer met hierin twee subcirkels ‘Work’ en ‘People’. De Capital-cirkel is gericht op de bedrijfsvoering, de Work-cirkel op het acquireren en uitvoeren van opdrachten voor klanten en de People-cirkel op de medewerkers van de organisatie. Ook bij The Rookie Minds behoudt elke cirkel zijn autonomie en heeft het eigen verantwoordelijkheden als onderdeel van het grotere geheel.

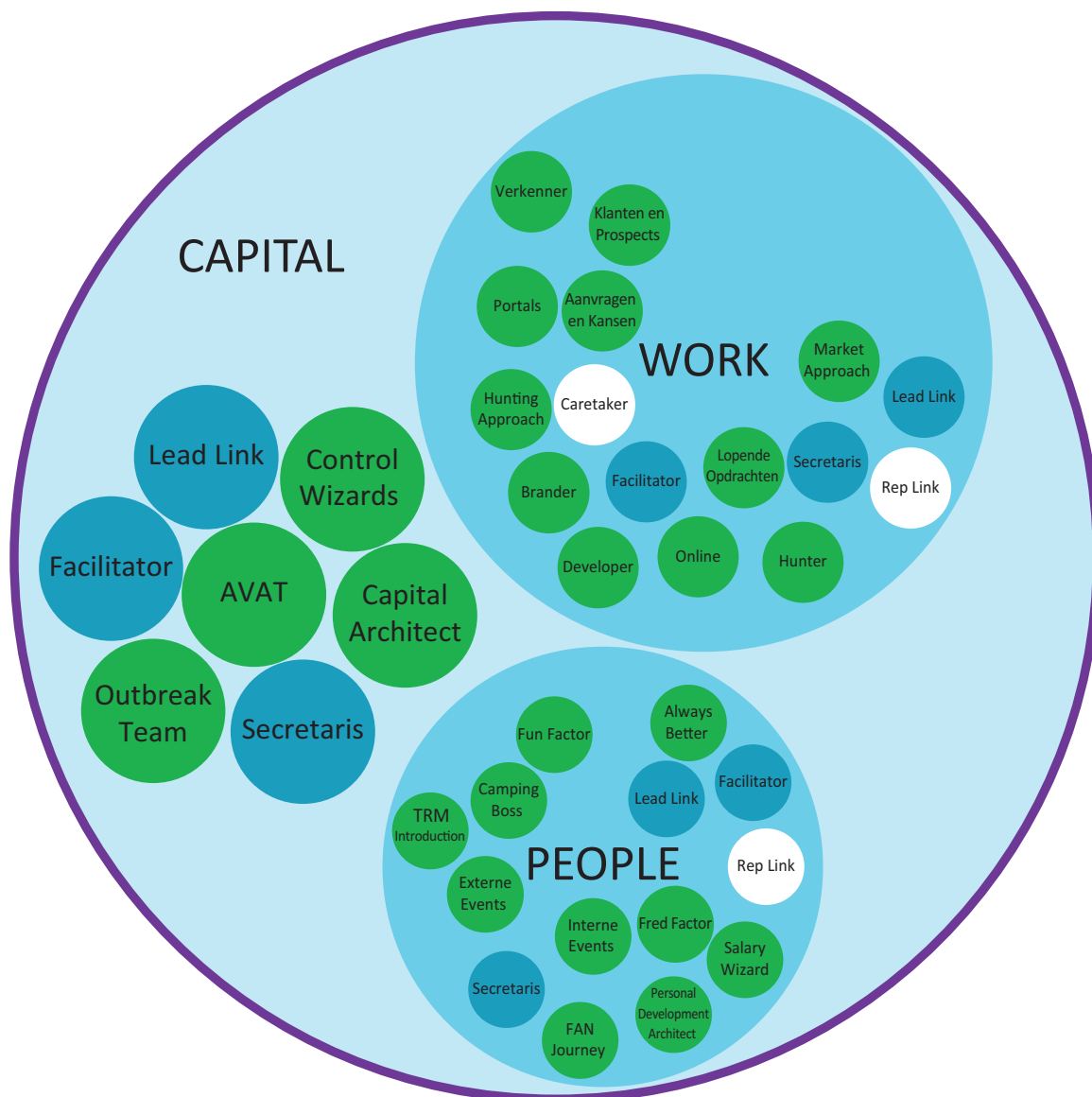
In deze drie cirkels zitten rollen die worden weergegeven in blauwe bolletjes (standaard Holacracy-rollen) en groene bolletjes (organisatiespecifieke rollen). De witte bolletjes zijn rollen die (nog) niet zijn ingevuld, ofwel geactiveerd. Rookies vervullen meerdere rollen in verschillende cirkels. De oprichters vervullen de Lead Link-rollen van de drie cirkels. Daarnaast vervullen de oprichters als enige medewerkers niet de Lopende Opdrachten-rol. Deze rol houdt het uitvoeren van opdrachten voor klanten in. Hier wordt concertive control op basis van persoonlijke bronnen zichtbaar, omdat de mate van autoriteit en control door de verdeling van de Lead Link-rollen onder de oprichters beïnvloed lijkt te zijn door de status die de oprichters hebben. Daarnaast valt het op dat de Rep Link-rollen (nog) niet geactiveerd zijn, terwijl dit noodzakelijk is om de dubbele link te creëren tussen de supercirkel en twee subcirkels.

Het gedachtegoed van The Rookie Minds wordt gecommuniceerd via het canvas. Dit is een document dat de toepassing van Holacracy in de organisatie beschrijft aan de hand van negen bouwstenen. De bouwstenen zijn: *purpose driven, collective strategy, conscious relationships, radical transparency, network of teams, distributed authority, adaptive innovation, self-mastery and dynamic rewarding*. Het belang van het doel van de organisatie en de radicale decentralisatie zijn hierin terug te vinden. De bouwsteen ‘purpose driven’ bestaat uit het volgende:

*Living the rookie mind.* If we have the **curiosity** and **humility** to look at the world through rookie eyes, and the **guts** to choose the principles we are willing to fight for, we can take **ownership** and contribute **passionately** to what really matters now. **We humanize work.** Putting people at the heart and soul of everything.  
*From profit to meaning.*

Deze bouwsteen zorgt voor de betekenisgeving van het werken aan het doel van The Rookie Minds en het beschrijft welke vaardigheden en houding medewerkers nodig hebben om hun rollen in te vullen en de bijbehorende doelen te behalen. Verschillende medewerkers geven aan dat het doel van de organisatie bij hen past. Een medewerker drukt het als volgt uit: “... [het] past heel erg bij hoe ik als persoon in het leven sta .... [Hier] word

**Figuur 3.** Organisatiestructuur The Rookie Minds<sup>5</sup>.



ik intrinsiek gestuurd en dat komt omdat ik me héél erg verbonden voel met wat we doen”.

De bouwsteen ‘gedistribueerde autoriteit’ beschrijft hoe Rookies beslissingen kunnen nemen vanuit de rollen die ze vervullen en de bijbehorende autonomie. Een medewerker verwoordt dit als volgt:

“Ik heb veel ruimte en ik ken mezelf goed genoeg dat ik die verantwoordelijkheid ook ga nemen. Ik heb die manager niet per se nodig om mij erop te wijzen van: let op, maak voldoende omzet, doe voldoende moeite om die opdracht binnen te halen of wat dan ook. Ik vind dat ik me naar mezelf moet kunnen verantwoorden. Als ik dat kan weet ik dat het goed zit.”

Weer een andere medewerker geeft het volgende voorbeeld:

“Ik vond op een gegeven moment dat we te weinig online zichtbaarheid hadden. Dus ik heb vanuit mijn

Verkenner-rol aan mijn collega met de Online-rol gevraagd of ze voor meer zichtbaarheid wilde zorgen. Toen heeft zij heel duidelijk gezegd dat dat nu niet ging, omdat ze daar een strategie voor had. Toen dacht ik: oké, ook al zie ik het graag anders, het is haar keuze om dat niet te doen. Ze heeft er over nagedacht en ze doet dat niet om mij te dwarsbomen. Ze heeft een strategie uitgedacht, het is niet mijn rol, dus ja, I’ve gotta live with it.”

De persoon die de Online-rol vervult heeft volledige autoriteit over de beslissingen die over de online strategie worden genomen. Er is niemand in de organisatie die haar iets kan opdragen. De Verkenner-rol zou wel een spanning kunnen formuleren in het werkoverleg van de Work-cirkel, zoals beschreven in de volgende paragraaf.

#### 4.2. Dynamische sturing

Dynamische sturing vindt plaats via werk- en roloverleggen. De Work-cirkel heeft wekelijks overleg in de

zogenaaamde Weekly. Dit is de meest voorkomende vergadering bij The Rookie Minds waarin operationele zaken worden besproken. Op basis van een observatie kan de Weekly als volgt worden samengevat (Van Vondelen 2020, p. 29):

“Aan één muur hangt een groot projectiescherm. Hierop worden vanuit GlassFrog de standaard agendapunten van een werkoverleg weergegeven. Het eerste agendapunt is de ‘Check-in’. Dan kan iedereen zeggen hoe die erbij zit. “Je kunt bijvoorbeeld vertellen wat er op je hart ligt .... Zo zorgen we voor elkaar”. Daarna volgen de ‘Terugkerende taken’, die voor alle cirkelleden gelden. In GlassFrog worden wekelijkse, maandelijks en driemaandelijks terugkerende taken weergegeven. Een wekelijkse taak is het inplannen van een interne en externe evaluatie van aflopende opdrachten en het bijwerken van de projecten in GlassFrog. Een voorbeeld van de maandelijks taken is het bespreken van de financiële cijfers, zoals de omzet en het salaris van iedere Rookie. De Facilitator-rol vervolgt het werkoverleg met het agendapunt ‘Projecten’. Bij The Rookie Minds is ervoor gekozen om – als het nuttig is – maximaal drie projecten per persoon te bespreken. Hierna is het agendapunt ‘Spanningen’ aan de beurt. Er worden spanningen verzameld waar Rookies mee zitten. Deze worden aan de hand van de stappen uit GlassFrog behandeld: wat is de spanning? Welke actie is nodig? Bij welke rol hoort het? Of is het een persoonlijke actie? Over de spanningen zegt een medewerker: “Soms lijkt iets heel klein, maar komt er toch een project uit en soms is het al voldoende dat het wordt besproken .... je [kunt] het gewoon inbrengen”.

Eens per maand worden tijdens de Weekly dus de financiële cijfers besproken. Het is de bedoeling dat alle Rookies hun eigen salaris terugverdienen met de omzet van opdrachten en ook een bijdrage leveren aan ‘de pot’. Vanuit deze pot worden de algemene organisatiekosten en het salaris van Rookies die even geen opdracht hebben betaald. Dit is de enige expliciete target die Rookies hebben. Volgens een medewerker wordt tijdens de bespreking gemarkeerd ‘wie procentueel en absoluut het meeste geld binnen hengelt’. Dit wordt ervaren als waardering en het geeft de Rookies achtergrondinformatie om op een bepaalde manier bezig te kunnen zijn met de organisatie.

De Capital-cirkel overlegt over zaken die niet zijn vastgelegd in de statuten of de grondwet en waarover de andere cirkels ook niet gaan. Naast dat voorstellen worden behandeld aan de hand van het holacratistische integratieve besluitvormingsproces, wordt de behandeling van het voorstel uiteindelijk afgesloten met een hoofdelijke stemming. Hierdoor beslist de meerderheid van stemmen. Een medewerker zegt hierover:

“[In het overleg van de Capital-cirkel] hebben we eigenlijk twee systemen door elkaar ... We hebben die hele [holacratistische] bezwarenronde erin gehouden, omdat dat heel belangrijk is, omdat dat het moment is

dat je kunt zeggen wat je ervan vindt en dan kan alsnog besloten worden om het voorstel aan te passen, omdat je hoort wat de bezwaren zijn van de ander. Alleen wordt dan vervolgens gezegd – anders dan in een holacratistisch proces – dit is het voorstel en dit is wat we gaan doen. ... We [gaan] erover stemmen.

Wat opvalt is dat in het overleg van de Capital-cirkel wordt afgeweken van het integratieve besluitvormingsproces, omdat er besluiten worden genomen door de meerderheid van stemmen in plaats van enkel het consent principe van het integratieve besluitvormingsproces van Holacracy.

### 4.3. Volledige transparantie

The Rookie Minds gebruikt GlassFrog als visueel managementsysteem om volledige transparantie te faciliteren. Via GlassFrog zijn voor iedereen alle rollen met bijbehorende doelen, domeinen, verantwoordelijkheden en projecten zichtbaar. Het bijwerken van de projecten in GlassFrog is een wekelijkse, terugkerende taak. Dit wordt tot ergernis van sommige Rookies niet door iedereen gedaan. Er heersen verschillende standpunten over het nut hiervan en er blijkt geen consequentie te zitten aan het niet bijwerken van de projecten, terwijl hiermee de volledige transparantie en operationele effectiviteit gewaarborgd dient te worden. Dit blijkt ook uit The Rookie Minds’ ‘formule’ van zelforganisatie: “Zelforganisatie = autonomie = eigenaarschap = vertrouwen = TRANSPARANTIE”. Transparantie staat in hoofdletters, wat het belang ervan aangeeft. Juist door transparantie kan iedereen vanuit zijn of haar rol reageren op projecten en acties van anderen en kan zelforganisatie werken.

### 4.4. Cultuur

In de casusorganisatie wordt sterk de nadruk gelegd op de waarden van de organisatie, de eigenschappen waar medewerkers aan moeten voldoen en het bouwen van een gemeenschap. Kortom, aan het belang van een eigen cultuur. Dit is terug te zien in de interne en externe communicatie waarin wordt uitgedragen wat volgens hen nodig is om een goede medewerker van The Rookie Minds te zijn. Dit is zichtbaar in het canvas en geldt ook voor het manifest op de openbare website waarin Rookie Minds als volgt worden omschreven:

Rookie Minds hebben de fijngevoelige eigenschappen die nodig zijn om te dealen met de buitengewone kansen die vóór ons liggen. Een ontembare *nieuwsgierigheid* bijvoorbeeld. De onstillebare honger om te ontdekken en te leren. De *guts* om steeds een stap verder te gaan. Met een snuffe naïviteit, een overdosis optimisme en een weloverwogen plan om doelen te bereiken. En ten slotte, ongecompliceerde *bescheidenheid*. Want ondanks al hun talenten zien Rookie Minds hun tekortkomingen en zullen ze nooit aarzelen om advies of hulp te vragen.<sup>4</sup>



De nadruk op de persoonlijke waarden en vaardigheden komt ook terug in het wervings- en selectieproces. Een medewerker zegt hierover:

“Als je op zoek bent naar een baan, zeg ik, dan moet je hier niet komen, want dat is gewoon van je wil gewoon een salaris elke maand en daar wil je best wel wat voor terugdoen, maar hier moet je uit een ander vaatje tappen, en dat past bij je of dat past niet bij je.”

Ditzelfde geldt voor de nadruk op het belang van contact, met name face-to-face op de kantoorlocatie en tijdens sociale activiteiten van The Rookie Minds. Dit bevordert het ‘community gevoel’. Iedere geïnterviewde bevestigt dat de sociale activiteiten bijdragen aan het onderhouden van de verbinding tussen de Rookies: “... de *fun factor* is hier ook een belangrijke .... We zijn eigenlijk een soort community natuurlijk en daar hoort de borrel bij”. Dit wordt bevestigd door een andere medewerker: “Je moet wel een hele goede reden hebben als je op vrijdag niet komt borrelen”. In het contact tussen de Rookies wordt de ‘heelheid’ benadrukt. Dit wil volgens een medewerker zeggen dat Rookies ‘op het werk hetzelfde mens kunnen zijn als thuis’. Dit is geïnspireerd op het begrip ‘wholeness’ van Laloux (2015). Als iets niet goed gaat met een Rookie, dan wordt er met diegene over gepraat. Hierbij wordt gekeken naar de hele persoon. Een medewerker benadrukt: “We kijken niet naar een stukje van de persoon”. Het kan namelijk zo zijn dat er privé zaken spelen waardoor het functioneren op het werk wordt beïnvloed.

De nadruk op de cultuur en het bouwen van een gemeenschap is niet een onderdeel van Holacracy. Robertson (2015b, p. 108) schrijft hierover:

*“Holacracy is focused on the organization and its purpose – not on the people and their desires and needs, however positive these may be.”*

Holacracy gaat over het structureren van werkprocessen en het kan zeker positief uitpakken voor de mensen in de organisatie, maar dat is geen doel op zich. Bij The Rookie Minds wordt de cultuur bewust ingezet voor het creëren van een positieve werkomgeving en het behalen van de organisatiedoelen en kan dus ook een controlmechanisme worden genoemd.

Cultuur inzetten als controlmechanisme in een hiërarchie kan leiden tot groepsdruk (Barker 1993). Over de beleving van de groepsdynamiek en de mogelijke aanwezigheid van groepsdruk is in de interviews gesproken. Een medewerker zegt hierover: “... je hebt altijd groepsdruk. Het uit zich ook in dat we een soort gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben”. Een andere medewerker geeft aan: “... ik moet een verhaal hebben richting de groep. Maar dat heb ik eigenlijk ook wel vanuit mijzelf, dus ik zou niet zo gauw groepsdruk ervaren. Bij mij komt het al vanuit mijzelf.” Soortgelijke uitspraken komen ook terug in andere interviews. Iedere medewerker erkent dat groepsdruk aanwezig is, maar ze zoeken allemaal naar hoe ze zich hiertoe verhouden. De één geeft

een voorbeeld waarin groepsdruk wel meespeelt in het handelen, de ander geeft een voorbeeld waarin het voor zowel de geïnterviewde als de onderzoekers onduidelijk blijft welke rol de groep speelt bij de totstandkoming van beslissingen. Daarnaast zijn in de interviews zowel positieve als negatieve ervaringen met groepsdruk gedeeld.

## 5. Conclusie

In dit artikel hebben we een verkennend onderzoek gedaan naar control in holocratische organisaties. Door een vergelijking te maken tussen bestaande literatuur over heterarchische organisaties en de werking van Holacracy zijn we gekomen tot een theoretisch raamwerk. Holacracy is een organisatiestructuur, gebaseerd op uitgebreide regels en procedures, met drie elementen die uit de analyse naar voren kwamen als controlmechanismen: radicale decentralisatie, dynamische sturing en volledige transparantie. Radicale decentralisatie ontstaat uit de cirkelstructuur waarmee voor alle medewerkers de rollen met bijbehorende doelen, domeinen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Medewerkers hebben de volledige autonomie over hoe zij hun rollen invullen. Daarnaast zorgt dynamische sturing voor de dynamische control doordat spanningen over operationele zaken en zaken over de inrichting van een cirkel of rol periodiek worden besproken. Hierdoor heeft elke medewerker invloed op beslissingen om doelen te bereiken en de organisatie te verbeteren. Tot slot zorgt de volledige transparantie voor inzicht in de verdeling van rollen en lopende projecten. Bovendien draagt het bij aan de doelcongruentie.

Aan de hand van een casestudie hebben we de werking van Holacracy en bijbehorende controlmechanismen verduidelijkt en zijn er afwijkingen naar voren gekomen in de uitvoering van Holacracy door de casusorganisatie die we hieronder bespreken.

### Afwijkingen van Holacracy

Organisaties zullen moeten experimenteren en aanpassingen moeten doorvoeren om tot een invulling te komen van Holacracy die past bij hun praktijk (Robertson 2015b). Desalniettemin is er wel een aantal basisregels. Bij The Rookie Minds zie je dat hier enigszins van wordt afgeweken. Zo zijn de voor Holacracy belangrijke Rep Link-rollen niet ingevuld, maar dat zou tijdelijk kunnen zijn. Ook is er een financiële target waarop medewerkers individueel worden afgerekend, vindt er hoofdelijke stemming plaats over beslissingen in de Capital-cirkel en worden projecten niet altijd in het visuele managementsysteem bijgewerkt. Wat ook opvalt is dat de Lead Link-rollen, met meer verantwoordelijkheid en autoriteit dan andere rollen, alleen worden ingevuld door de oprichters. Hoewel dat niet per se tegen de regels van Holacracy ingaat, is er een risico van enige vorm van traditionele hiërarchie of concertive control (Barker 1993), waarbij de persoonlijke bron van status van de oprichters de oorsprong van control bepaalt.

Kiezen voor Holacracy als organisatiestructuur is een uitdaging die inzet en toewijding vraagt van iedereen in de organisatie. Wellicht is het ook niet voor elke organisatie geschikt.<sup>6</sup> Nader onderzoek zou dit moeten uitwijzen.

## Cultuur

Uit de analyse van de casus komt naar voren dat cultuur bij The Rookie Minds ook een controlmechanisme is door normen en waarden expliciet uit te dragen, in te zetten op het wervings- en selectieproces en door de sociale activiteiten. Ze dragen bij aan een socialisatieproces dat zorgt voor een sterke gemeenschap van medewerkers, die met elkaar verbonden worden door een gedeelde intrinsieke motivatie, vergelijkbare persoonlijke waarden en sociale en emotionele banden. Hierin zijn elementen zichtbaar van conventionele controlmechanismen, zoals *cultural en personnel controls* (Merchant and Van der Stede 2017), *belief systems* (Simons 1995) en *clan controls* (Ouchi 1980), die zijn gericht op het creëren van gemeenschappelijke waarden en normen. Holacracy richt zich alleen op het structureren van werkprocessen, maar dat sluit niet uit dat ook dergelijke controlmechanismen een rol kunnen spelen. Ze zullen echter niet ingezet worden door enkele managers (centraal), omdat het eigenaarschap van control in holacratische organisaties is verdeeld over alle

medewerkers (decentraal). Of in holacratische organisaties socialisatieprocessen ontstaan die leiden tot groepsdruk en een 'iron cage', zoals geobserveerd door Barker (1993), zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Het in dit artikel ontwikkelde theoretisch raamwerk inzake control in holacratische organisaties en de inzichten uit de casus geven aanleiding tot verder onderzoek. Het raamwerk is een eerste aanzet om controlmechanismen toe te voegen aan de management accounting en control-literatuur en kan aan de hand van nieuwe cases verder worden onderzocht. Mogelijke vragen voor verder onderzoek zijn: in hoeverre is het mogelijk om Holacracy strikt toe te passen en is het voor elke organisatie inzetbaar? Welke rol spelen (resten van) conventionele controlmechanismen in holacratische organisaties? Welke vormen neemt concertive control aan in holacratische organisaties? Houdt Holacracy stand als de organisatie groeit?

Het ontstaan van holacratische organisaties is een manifestatie van een grotere evolutie in de richting van een nieuwe manier om onze wereld en interacties van structuur te voorzien, die veel kansen biedt (Laloux 2015; Robertson 2015b; Hamel and Zanini 2020). Het is daarom ons inziens van belang dat in het onderwijs en in de praktijk van management accounting en control meer aandacht gaat naar zelfsturing. We hopen dat dit artikel hier een bijdrage aan kan leveren.

- 
- **Dr. Reinald A. Minnaar** is universitair hoofddocent aan de Nyenrode Business Universiteit in het Center voor Accounting, Auditing en Control. Zijn onderzoek gaat onder andere over management accounting en control in nieuwe vormen van werken en organiseren.
  - **Svenja A. van Vondelen MSc** is werkzaam als organisatieadviseur en oprichter van Keep Up. Ze behaalde in 2021 haar Master of Science in Management aan de Open Universiteit en in 2016 haar Bachelor of Science in Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie aan de Universiteit van Amsterdam. Dit artikel is gebaseerd op haar masterthesis.
- 

## Noten

1. <https://www.holacracy.org/whos-practicing-holacracy>
2. <https://www.holacracy.org/constitution/5>
3. <https://www.glassfrog.com>
4. <https://www.therookieminds.com/>
5. GlassFrog The Rookie Minds: <https://nl.glassfrog.com/organizations/1762/orgnav/roles/2903148>
6. <https://www.thehrdigest.com/holacracy-model-is-not-fit-for-every-business>

## Literatuur

- Barker JR (1993) Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38(3): 408–437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Bernstein E, Bunch J, Canner N, Lee M (2016) Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, July-August(7): 38–49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Braun V, Clarke V (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Carson CM (2005) A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision* 43(3): 450–460. <https://doi.org/10.1108/00251740510589814>

- De Jong BA, Bijlsma-Frankema KM, Cardinal LB (2014) Stronger than the sum of its parts? The performance implications of peer control combinations in teams. *Organization Science* 25(6): 1703–1721. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0926>
- De Sitter LU, Den Hertog JF, Dankbaar B (1997) From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations* 50(5): 497–534. <https://doi.org/10.1177/001872679705000503>
- Endenburg G (1998) Sociocracy as social design: Its characteristics and course of development, as theoretical design and practical project. Eburon.
- Endenburg G (2017) Samenleven door middel van de sociocratische kringorganisatie. *Circulaire sociale innovatie: een nieuw sociaal ontwerp*. (1<sup>e</sup> druk). Eburon.
- Fosbrook B (2016) Evolution through heterarchical organization. *Business History Review* 90(4): 719–725. <https://doi.org/10.1017/S000768051700006X>
- Hamel G, Zanini M (2020) *Humanocracy: creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
- Hammersley M, Atkinson P (2007) *Ethnography. Principles in practice* (3<sup>rd</sup> edn.). Routledge.
- Laloux F (2015) *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness* (1<sup>st</sup> edn.). Nelson Parker.
- Lee MY, Edmondson AC (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>
- McGregor D (1960) *The human side of the enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- Merchant KA, Van der Stede WA (2017) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (4<sup>th</sup> edn.). Prentice Hall.
- Minnaar RA (2020) Holacracy: het besturingsmodel voor een weerbare organisatie. In: Paape L, Hilhorst C, Jansen B, Van der Linden B, De Roover C (Eds) *COVID-19: een bevel uit het niets. Essays over een overrompelende verandering* (1e druk, pp. 106–115). Mediawerf Uitgevers. <https://www.mediawerf.nl/boeken/covid-19-een-bevel-uit-het-niets>
- Ouchi WG (1980) Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25(1): 129–141. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Robertson BJ (2015a) *Holacracy: de nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld* (eerste digitale editie). Uitgeverij Business Contact.
- Robertson BJ (2015b) *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world* (1<sup>st</sup> digital edn.). Henry Hold and Company. <https://doi.org/10.15358/9783800650880>
- Romme AGL (1999) Domination, self-determination and circular organizing. *Organization Studies* 20(5): 801–832. <https://doi.org/10.1177/0170840699205005>
- Romme AGL, Endenburg G (2006) Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization Science* 17(2): 287–297. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0169>
- Romme AGL, Van Witteloostuijn A (1999) Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management* 12(5): 439–453. <https://doi.org/10.1108/09534819910289110>
- Schell S, Bischof N (2021) Change the way of working. *Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation*. *European Management Review* 19(1): 123–137. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Semler R (2007) Out of this world: Doing things the Semco way. *Global Business and Organizational Excellence* 26(5): 13–21. <https://doi.org/10.1002/joe.20161>
- Simons R (1995) Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review* 73(2): 80–88.
- Taylor D, King R, Smith D (2019) Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(6): 1636–1661. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3208>
- Van Vondelen SA (2020) Control in holacratische organisaties. Een case study naar control in een holacratische organisatie: control door een duidelijk proces en een sterke gemeenschap van medewerkers. Masterthesis. Open Universiteit.