

## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen

### SIDE 2

Vigtige læringspunkter  
Om forfatteren

### SIDE 3

Summary

### SIDE 22

Anvendelse af bogens  
pointer

## HOLACRACY

### The New Management System for a Rapidly Changing World

#### INTRODUKTION TIL BOGEN

I de fleste organisationer er de mest værdsatte medarbejdere dem, som er i stand til at navigere i forandringens farvande. Problemet er blot, at de sjældent har den fornødne magt og autoritet til at udnytte deres fulde potentiale og evner. I stedet er de tvunget til at følge strategier, der er hugget i sten af ledere, som stadig er overbeviste om, at forudsigelser og kontrol er nøglen til effektiv ledelse.

Bogen *Holacracy: The Management System for a Rapidly Changing World* viser dig, hvordan du kan gøre alle i din organisation til ledere, og dermed skabe forudsætningerne for maksimal agilitet og fleksibilitet. Holacracy er et system, der gør organisationer i stand til at ændre sig selv, dag for dag, for bedre at kunne tackle et marked under evig forandring.

Lyder det som kaos? Det er faktisk lige det modsatte! Holacracy er et yderst struktureret og organiseret system, der tildeler magten til at træffe beslutninger til de medarbejdere, der skal føre beslutningen ud i livet. Magten skal ikke placeres hos dem, der har de flotteste titler, hvis ikke det er dem, der står til ansvar for, at beslutningen bliver til virkelighed.

Resultaterne er blandt andet:

- Effektive møder
- Virkningsfuld kommunikation
- Mindre papirusseri og færre forhindringer
- Ultra skarpe retningslinjer for ansvar og ansvarsområder

Den heroiske leder, der kan forudse og løse samtlige problemer, er ganske enkelt et overstået kapitel, og spørgsmålet er, om den overhovedet har eksisteret. I dag har verdens mest agile, måldrevne og fremadskuende virksomheder adopteret og implementeret Holacracy. Hvorfor? Fordi det virker!

I dette Book Skim får du svarene på, hvad der er galt med *business as usual*, og du får værktøjerne til at genstarte din organisation samt dramatisk forbedre det arbejde, din organisation udfører, og måden, det udføres på.

God fornøjelse med læsningen!

## Vigtige læringspunkter

- Den traditionelle, hierarkiske pyramidestruktur er bestemt en mulighed for mange virksomheder, men den er langt fra den mest ideelle til at understøtte distribueret lederskab og evolutionært design.
- Holacracy er ikke en ledelsesproces "of the people, by the people, for the people" – det er en ledelsesproces "of the organization, through the people, for the purpose"
- Holacracy er ikke en teori, ide eller filosofi, men først og fremmest en praksis. Selvom bogen gør meget for at lade dig føle effekten af Holacracy gennem virkelighedsnære eksempler, så er det stort set umuligt at forstå en praksis uden først at opleve den på egen krop.



**Om forfatteren: Brian J. Robertson** har udviklet Holacracy som resultat af utallige eksperimenter med forskellige ledelsesteknikker - både internt i sin egen virksomhed og eksternt som konsulent for andre virksomheder. Han er tidligere stifter og leder af en hurtigtvoksende software virksomhed, men arbejder nu udelukkende hos HolacracyOne; en virksomhed, Robertson stiftede for bedst muligt at understøtte og sprede budskabet om Holacracy. Holacracy har hjulpet hundredvis af virksomheder rundt om i verden, heriblandt onlineportalen Zappos.

# Summary

Bogen er inddelt i tre overordnede afsnit.

Første afsnit giver dig en introduktion til Holacracy som ledelsesproces. Du får indsigt i, hvordan Holacracy distribuerer autoritet på tværs af hele organisationen, og hvordan dette resulterer i en helt ny organisationsstruktur.

Andet afsnit udforsker de underliggende strukturer, processer og systemer, der er nødvendige for, at en virksomhed kan implementere og eksekvere Holacracy. Denne del af bogen er ikke tænkt som en how-to guide, men derimod som en eksperimentel workshop, hvor du kan deltage i forskellige scenarier og simuleringer og få et lille indblik i, hvordan det er at arbejde i en Holacracy-dreven virksomhed.

Tredje afsnit giver dig råd og retningslinjer for, hvordan du som leder kan implementere, hvad du har lært igennem dette Book Skim, og hvad du kan forvente i forløbet.

Igennem hele bogen refereres der til Holacracy-forfatningen. Denne forfatning finder du [her](#), og kan downloades og printes som PDF-fil. Derudover finder du på hjemmesiden [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org) alt, hvad du har brug for at vide om Holacracy. Du finder blandt andet hjælpsomme redskaber, der kan facilitere implementeringen af Holacracy i din virksomhed.

## HVAD ER HOLACRACY?

I sin grundessens er Holacracy en ny social teknologi beregnet til at lede og drive en organisation gennem et veldefineret regelsæt, der adskiller sig fra det regelsæt, som traditionelt kendetegner virksomhedsdrift. Holacracy består af følgende elementer:

- En forfatning, som sætter spillets regler og redistribuere autoritet og magt
- En ny måde at strukturere organisationen på og definere medarbejdernes roller samt domænet, hvor deres autoritet kan udøves
- En unik beslutningstagningsproces til at holde disse roller og domæner opdateret
- En mødeproces til at synkronisere teams og få arbejde gjort i fællesskab

I nutidens postindustrielle verden står virksomheder overfor helt nye udfordringer: stigende kompleksitet, forøget gennemsigtighed, flere indbyrdes forbindelser, kortere tidshorisonter, økonomisk og miljømæssig ustabilitet og krav til at have en bedre indflydelse på verden og samfundet. Selvom de fleste ledere i dag anerkender behovet for nye tilgange, så fejler den nuværende *predict-and-control* (forudsig-og-kontroller) metode brakt i forhold til at skabe den ønskede agilitet, der er så strengt nødvendig i et erhvervs miljø præget af hastige forandringer og dynamisk kompleksitet. Strukturen i de moderne organisationer bidrager sjældent til at tænde arbejdsstyrkens passion og kreativitet. Kort fortalt; nutidens organisation bliver hurtigere forældet og ude af trit med samfundets behov og krav.

En organisation er, ligesom et fly, udstyret med sensorer – ikke lys og måleudstyr – men rigtige mennesker, som bringer energi ind i deres roller og kan fornemme virkeligheden på vegne af disse roller. Alt for ofte bliver organisationers 'sensorer' ignoreret og bliver derfor ikke behandlet på trods af, at sensorernes information er kritisk og helt afgørende for organisationens overlevelse. Et individ bemærker, at noget her er vigtigt, men ingen andre ænser det - og ingen kanaler er tilgængelige, som ellers ville kunne bearbejde denne indsigt til meningsfuld

forandring. På den måde overser og undviger vi organisationens svagstrømssensorer – for at blive i det samme maleriske sprog.

Ifølge forfatteren Brian J. Robertson er *den menneskelige evne til at sanse uoverensstemmelser i øjeblikket og se potentialet til forandring* en af organisationens helt ekstraordinære gaver. Menneskets rastløse, aldrig-tilfredse, kreative sind, som får os til altid at søge videre fra der, hvor vi står. Når vi mærker frustrationen over et system, der ikke virker, eller at den samme fejl bliver ved med at blive begået, eller oplever en proces som er ineffektiv og besværlig, så mærker vi kløften mellem, hvordan tingene er lige nu og hvordan de *kunne være*. Denne kløft kalder forfatteren *en spænding*, fordi det oftest er sådan det føles hos det enkelte individ. Men spænding skal ikke forstås som noget negativt. Nogle vælger at kalde denne tilstand for et *problem*, som dermed har en løsning, mens andre kalder det for en mulighed, som kan høstes. Forfatteren kalder det en spænding, fordi han forstår det som *opfattelsen af en specifik kløft mellem den nuværende virkelighed og et sanset potentiale*.

Overvej i et kort øjeblik, hvad der ville ske, hvis organisationens medarbejdere, dens sensorer, havde evnen til dynamisk og kontinuerligt at ændre arbejdsgange, forventninger og sågar organisationens struktur, så de matchede den spænding, der opleves. Det ville skabe en organisation, der ikke bare udviklede sig, men en organisation, der var evolutionær. En organisation, der kunne sanse og tilpasse og lære og integrere – alt sammen på én gang. Sådan en organisation kan kun skabes, hvis organisationen forstår at udnytte den enorme sansende kraft, som mennesket gør tilgængeligt for organisationen ved blot at være til stede. Hver eneste spænding mennesket sanser, er et fingerpeg om, hvordan organisationen kunne udvikle sig og blive bedre til at udtrykke sit formål. Når disse spændinger kan bearbejdes hurtigt og effektivt, opnår organisationen en forbedret evne til dynamisk og kontinuerligt at udvikle sig. Men dette er meget lettere sagt end gjort. Det industrielle paradigme, der stadig dominerer erhvervslivet, bygger på et princip om at kunne forudsige, for derved at kunne kontrollere. Man søger stabilitet og succes gennem forudgående planlægning, centraliseret kontrol og forebyggelse af afvigelser. I stedet for kontinuerligt at udvikle organisationens design på basis af de reelle spændinger, som føles og sanses af rigtige mennesker, så fokuserer *predict-and-control* metoden på at designe det 'perfekte' system til at forebygge spændinger. Sådan et system fungerede upåklageligt i en tid med simple og relativt stabile omgivelser – men sådan er det ikke i dag!

## DISTRIBUERING AF AUTORITET

Forskning viser, at hver gang en by fordobles i størrelse, så stiger produktiviteten per borger med 15 procent. Men når virksomheder bliver større, så er den generelle tendens, at innovation og produktiviteten per medarbejder generelt falder. Så spørgsmålet er: *Hvordan kan vi skabe organisationer, der er mere som byer og mindre som bureaukratiske koncerner?*

I et bymæssigt miljø deler folk deres plads og deres ressourcer lokalt, og de forstår deres territoriale grænser, forpligtigelser og ansvarsområder. Selvfølgelig er der lovgivning og myndigheder, som definerer disse love, men borgerne har ikke en chef til hele tiden at fortælle dem, hvad de skal gøre. Hvis borgerne i vores byer var nødt til at vente på at få tildelt autoritet fra deres borgmester til at udføre hver enkelt opgave, så ville byen hurtigt gå i stå. Alligevel ser vi dette ledelsesprincip i størstedelen af nutidens organisationer.

De mere framadskuende ledere i nutidens organisationer er veloplyste om problemerne ved top-down styring i et predict-and-control paradigme. De ser tydeligt systemets begrænsninger og mærker tydeligt dets konsekvenser. Men alligevel er der ingen, der gør noget. I et forsøg på at overkomme dette systems faldgruber, forsøger ledere ofte at give mere magt til

medarbejderne – som gode forældre, der ønsker at anerkende deres børns modenhed. Problemet med denne tilgang kan dog udtrykkes i dette spørgsmål: *Har man opnået en reel magt, hvis den magt, du har fået overleveret, ikke er en magt, du selvstændigt har optjent og er i kontrol over?* Uanset hvor meget nutidens ledere ønsker at bemyndige andre og give dem en stemme, så kan den formelle struktur i de fleste moderne organisationer bedst beskrives som et diktatur. Den ultimative afhængighed af en CEO begrænser organisationens evne til at udnytte alle de spændinger, der sanses overalt i organisationen, og det er den stensikre vej til at hindre organisationens i effektivt at lede sig selv.

Men hvad gør man, hvis man som leder ønsker at bevæge sig væk fra en autokratisk ledelsesmodel og anerkender behovet for en selvstyrende organisation? Hvordan høster man frugterne af sand autonomi, samtidig med at tilfredsstille behovet for organisatorisk sammenhængskraft og kontrol?

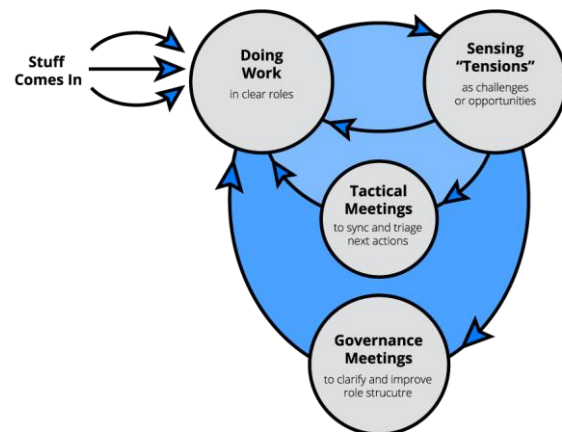
Kort fortalt: der er behov for et *system*, der bemyndiger alle. Og det er kernen i Holacracy!

Med Holacracy er fordelingen af autoritet ikke blot et spørgsmål om at tage magten ud af hænderne på en given leder og give den magt videre til en anden. Nej, det handler om at flytte magten fra et enkelt individ i toppen til *en proces*, som er defineret ned til mindste detalje i en nedskreven forfatning. Holacracy-forfatningen er et generisk dokument, der kan anvendes af alle, der ønsker det. Når først forfatningen er formelt adopteret, så agerer Holacracy-forfatningen rettesnor for alle i organisationen. Dens regler og processer bestemmer suverænt og trumfer endda den person, som har indført forfatningen.

Det første skridt til implementeringen af Holacracy er, at CEO'en formelt underskriver forfatningen og overlader hans eller hendes magt til systemet. Ved at frigive sin autoritet til systemets styre, baner lederen vejen for en autentisk distribuering af magt på alle niveauer i organisationen. Skiftet fra personligt lederskab til konstitutionel magt er helt essentielt for det nye Holacracy-paradigme. Holacracy fortæller ledere og managere, at det ikke længere er deres ansvar at løse alles problemer og tage ansvar for alting, men Holacracy fortæller samtidigt medarbejderne, at de nu har ansvaret og autoriteten til at tage sig af sine egne spændinger og problemer. Det fleste vil opleve dette skift som både en udfordring og en lettelse. Medarbejdere vil indse, at de ikke længere blot kan følge simple ordre, men de vil samtidig opleve at have fået friheden og autoriteten til at løse de problemer, de står overfor lige nu. Ledere vil føle sig frigjorte fra byrden af detailstyring, men samtidigt blive udfordret til at finde en ny værdi i deres arbejde og bevæge sig ud i nye kreative områder, som tidligere ikke har været muligt på grund af et overvældende arbejdspress.

I en Holacracy-dreven organisation er der ikke længere noget, der hedder managere. I stedet er magt og autoritet styret gennem *governance*. Governance er det tekniske begreb for, hvordan magt tildeles i en organisation. Med Holacracy er governance noget, der sker bevidst og regelmæssigt, fordelt over hele organisation. Det er ikke længere en opgave for en enkelt lederskikkelse, men en vedvarende proces, der sker på et team-by-team niveau i særlige "governance møder". Denne governance proces distribuerer autoritet og tydeliggør forventninger på tværs af organisationen, og er drevet af dem, som rent faktisk udfører arbejdet – dem, som fornemmer spændinger hen ad vejen. *Governance møder* er centrum for at få adresseret presserende spændinger og få konkrete svar på spørgsmål som "*hvem træffer hvilke beslutninger og med hvilke begrænsninger in mente?*". Governance skaber klarhed og omsætter teamets seneste erfaringer til konkrete læringspunkter, der kan integreres og tilpasses skiftende omstændigheder.

Det er lettest at forstå governance i relation til de øvrige sfærer i det organisatoriske liv, som vi kender fra det daglige, såsom den daglige drift. Den daglige drift handler om at udføre arbejdet – at identificere resultater, som er værd at stræbe efter, at træffe beslutninger, allokere ressourcer, tage affære og koordinere sine egne handlinger med andres. Governance, derimod, handler om, *hvordan* vi arbejder. Det er en meta-niveau tilgang til virksomhedsdrift. Governance handler om at strukturere organisationens arbejde samt de autoriteter og forventninger, der knytter sig til dette arbejde. Både governance og den daglige drift kan være vejledt af en relevant strategi, forstået som en vejledende retningslinje eller en tommelfingerregel, som teamet kan benytte og navigere efter i sit arbejde med at udtrykke organisationens formål. Modellen til højre illustrerer det ovenstående.



Robertson, B. (2015). *Holacracy: The Revolutionary Management Systems That Abolishes Hierarchy*, s. 27.

Governance er til for at kunne besvare og afklare følgende spørgsmål:

- Hvilke igangværende aktiviteter er vi nødt til at være opmærksomme på, og hvem vil tage ejerskab for disse aktiviteter?
- Hvilke forventninger kan jeg med rimelighed have til andre og vice versa?
- Hvem vil træffe hvilke beslutninger, og med hvilke begrænsninger?
- Hvilke beslutninger kan jeg træffe, og hvilke ting kan jeg selv gøre uden at være nødt til at indkalde til et møde?
- Hvilke politikker eller restriktioner vil vi tage højde for i vores fælles arbejde mod målet?
- Hvordan kan vi ændre svarene til disse spørgsmål i takt med, at vi løbende finder nye og bedre måder at arbejde sammen på?

I mange tilfælde vil man opleve, at de fleste organisationer allerede har gjort sig nogle forestillinger eller antagelser om, hvordan disse spørgsmål skal besvares, men disse antagelser forbliver implicite. Ved ikke at sætte ord på disse antagelser og diskutere dem i åbent forum, risikerer organisationen, at medarbejderes antagelser er i konflikt med hinanden, og at der dermed opstår en spænding, der ikke er konstruktiv for organisationen.

I de fleste topstyrede organisationer, er det CEO'en eller den øvrige topledelse, der definerer autoriteter og forventninger på vegne af hele organisationen. Det bliver gjort uden egentlig klarhed, og ofte uden at tage højde for nye og allerede tilgængelige læringsmuligheder. I en accelererende verden, som dagligt er under forandring, er governance nødt til at være en vedvarende og bestandig del af den måde, organisationen drives på. Spørgsmål, der relaterer sig til governance, er lige så vigtige "på gulvet" som i bestyrelseslokalet. Og det er de, fordi medarbejdere, der dagligt konfronteres med hverdagens spændinger, er langt bedre rustet til drive kontinuerlige forbedringer og overvåge resultaterne af disse, dag til dag end en afkoblet topledelse uden indsigt i de daglige spændinger.

## ORGANISATIONSSTRUKTUR

Teoretiker Elliott Jaques har identificeret tre forskellige typer af struktur, som er vigtige at skelne imellem i enhver organisation. Først og fremmest er der *den formelle struktur* – organisations-diagrammet og jobbeskrivelserne. De fleste i organisationen er bekendte med denne struktur, men hvor ofte ser vi egentlig denne struktur i brug? Hvor mange gange i løbet af en dag konsulterer du den jobbeskrivelse, der hører til netop din stilling, for at få klarhed over, hvad du skal fokusere på i løbet af din arbejdsdag? Forfatterens erfaring er, at de fleste begynder at grine, når de bliver stillet netop dette spørgsmål. Det er heller ikke så underligt, for i de fleste organisationer er den formelle struktur fuldstændig afkoblet fra de daglige begivenheder og behov således, at jobbeskrivelser sjældent er mere end formaliserede, bureaukratiske artefakter. Ofte er jobbeskrivelserne irrelevante og forældede så snart, printerblækket er tørret ind.

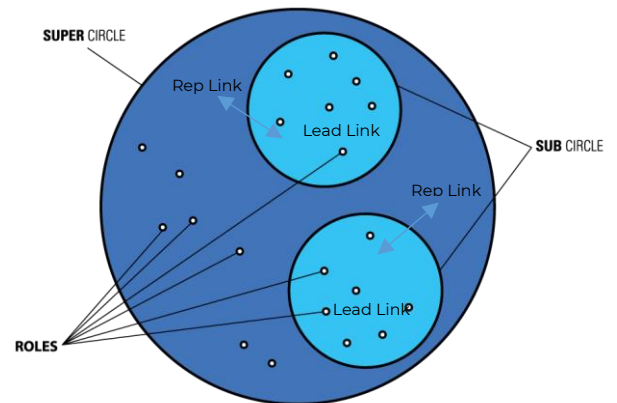
Når den formelle struktur ikke giver os den vejledning, vi behøver, finder vi som regel alligevel en måde at få arbejdet gjort. Det er, hvad der ifølge Jaques giver anledning til *den eksisterende struktur*. Dette er den struktur, som rent faktisk fungerer, og som er funderet i den implicitte virkelighed, der fortæller hvem, der træffer hvilke beslutninger, og hvem, der ejer hvilke projekter. Normalt er den eksisterende struktur formet af personlige relationer og politikker. Når vi arbejder tæt sammen, udvikles der kulturelle normer, og vi begynder at følge disse normer. Disse normer er grobunden for, at en implicit struktur kan opstå, hvor medarbejderne kan finde vejledning i fortællingen om, at "det er sådan, vi gør her".

Den tredje struktur, Jaques peger på, er *den nødvendige struktur*. Det er den struktur, som ville være den mest naturlige og mest egnede til det arbejde, organisationen udfører – den struktur, som alle ønsker.

I de fleste organisationer er der en åbenlys spænding imellem, hvordan tingene er - den eksisterende kultur - og hvordan tingene burde være - den nødvendige struktur. Løsningen på dette er ifølge forfatteren – Holacracy!

Selvom Holacracy har en skarpt defineret formel struktur, opnået gennem forfatningen, så er det en struktur, som konstant redefineres og ændres i forhold til de spændinger, som de individuelle medarbejdere oplever i deres daglige arbejde. På den måde reflekterer strukturen altid vores hidtil bedste forståelse af, hvordan vi er nødt til at organisere os selv for at få arbejdet udført mest effektivt. I en Holacracy-dreven organisation konsulterer medarbejdere deres egen og andre jobbeskrivelser jævnligt, sågar dagligt, fordi jobbeskrivelserne indeholder relevant, præcis, tydelig og brugbar information om, hvad der giver mening at udføre og hvad, man kan forvente af andre. Det betyder, at den måde, vi rent faktisk arbejder sammen på (den eksisterende struktur) langt tydeligere reflekterer, hvad der er blevet dokumenteret (den formelle struktur), og som er langt tættere knyttet til, hvad der reelt er det bedste for organisationen (den nødvendige struktur). På den måde bliver alle tre strukturer én og samme ting. Tænk på, at den struktur, som Holacracy tilbyder, ikke er mejslet i granit – det er en ledelsesproces, der er evolutionær og derfor under konstant forandring.

Den struktur, som Holacracy tilbyder, er en struktur bygget op omkring cirkler. Cirkler, der er grupperet og integreret med hinanden – præcis som cellerne i en krop. I et Holacracy er hver medarbejder, som defineres som *en rolle*, fri fra undertrykkelse af magter højere oppe i hierarkiet og fastholder autonomi, individuel autoritet og helhed. Alle roller er grupperet sammen i cirkler, som også selv tilhører større cirkler - hele vejen indtil vi når den yderste og største cirkel, der indeholder hele organisationen. Den yderste cirkel er i forfatningen kaldt 'the Anchor Circle'. Selvom hver cirkel har en fundamental autonomi til at handle ud fra egne mål, så er dens handlinger naturligvis ikke fuldstændig uafhængig af andres. Husk på, at hver cirkel er en helhed, som er del af en større helhed – den er både selvstyrende, men samtidig del af en større cirkel. Hvis en cirkel agerer fuldstændig uafhængigt, vil det skade systemet – præcis som når en celle ignorerer kroppens system og med tiden udvikler sig til cancer. De andre cirklers behov er nødt til at blive inkluderet i cirkelns selvstyrende proces. Gennem Holacracy er dette sikret ved at definere ansvarsområder, forpligtigelser og begrænsninger, som hver cirkel må acceptere og tilpasse sig efter.



Robertson, B. (2015). *Holacracy: The Revolutionary Management Systems That Abolishes Hierarchy*, s. 51.

Det arbejde, som cirkler udfører, varierer i både type og omfang. Nogle cirkler etableres til særlige projekter, andre cirkler etableres til at varetage de områder, som tidligere kunne tilskrives særlige afdelinger. Nogle cirkler er små og fokuserede, og andre er store og består af flere cirkler. Nogle gange formes der en cirkel, når ansvarsområdet bliver for stort og komplekst, og der derfor kræves en differentiering for at kunne arbejde effektivt med dette område. En lille startup-virksomhed starter måske med en enkelt marketing-rolle, som udfyldes af en enkelt medarbejder. Men som virksomheden vokser, bliver arbejdet med marketing mere forskelligartet, således der nu er behov for flere sammenhængende roller, der udfyldes af flere forskellige medarbejdere. Derved udvides marketing-rollen til en marketing-cirkel for bedre at kunne arbejde med de forskellige ansvarsområder. De roller, som marketing-cirklen inkluderer, kunne blandt andet være Sociale Medier, Reklame, Web Marketing og Brand Udvikling. Bliver virksomheden endnu større kan det ske, at Sociale Medier udvikler sig til en sub-cirkel indenfor marketing super-cirklen, hvor tre roller fordelt på to personer tager sig af virksomhedens primære kanaler; Facebook, Instagram og YouTube.

## LEAD LINKS OG REP LINKS

Når en cirkel indeholder sub-cirkler, er det nødvendigt, at super-cirklen og sub-cirklerne forbindes gennem to særlige roller, som står på begge sider af grænsen mellem de to forbundne cirkler. Disse roller bliver i bogen kaldet for *Links*, og de tager del i processer vedrørende governance OG den daglige drift i begge cirkler. 'Lead Link' er valgt af super-cirklen til at repræsentere super-cirkelns behov i sub-cirklen. Et Lead Link er ansvarlig for, at sub-cirkelns aktiviteter er i overensstemmelse med super-cirkelns mål, strategier og behov set i en bredere kontekst. En Lead Link må ikke forveksles med den rolle, som en manager traditionelt udfører. Selvom en Lead Link har ansvarsområder, som til forveksling kan minde om en managers, såsom at udpege personer til forskellige stillinger eller sætte prioriteringer på vegne af andre, så er det *ikke* en Lead Links opgave at lede og drive cirkelns arbejde – på samme måde, som det heller ikke en Lead Links opgave at adressere og tage sig af alle de spændinger, som opstår undervejs i det daglige arbejde. Lead Links leder ikke cirklen – de repræsenterer cirklen som en helhed og bringer cirkelns formål ind i en større kontekst, nemlig



organisationens helhed. En Lead Links fornemste opgave er at være på udkig efter uklarheder i cirklen i forhold til, hvem der arbejder med hvad, og hvem der træffer hvilke beslutninger. Det er en Lead Links opgave at konvertere denne uklarhed til klarhed gennem governance-processen.

Det andet Link kaldes for 'Representative Link' eller Rep Link', og denne rolle er valgt af medlemmerne i sub-cirklen. Rep Link repræsenterer sub-cirkelns behov inden for super-cirklen. Den rolle, Rep Links påtager, adskiller sig markant fra alt, hvad vi kender i en moderne organisation. En Rep Link sørger for, at super-cirkler udgør et sundt og konstruktivt miljø, for sub-cirklen at befinde sig i, ved hele tiden at bære sub-cirkelns perspektiver ind i super-cirkelns governance og daglige drift. En Rep Link er ikke en 'en andenrangs Lead Link'. En Rep Link udfører helt andre funktioner end en Lead Link. Det er en Rep Links opgave hurtigt at videregive feedback fra én, der virkelig ved, hvad der foregår "på gulvet", og det er Rep Links ansvar – ikke Lead Links – at kanalisere disse spændinger ud i en større cirkel, hvis det er en spænding, der begrænser sub-cirkelns arbejde, og som ikke kan løses inden for sub-cirkelns grænser.

Cirkelns aktiviteter er 100% drevet af de spændinger, der sanses af cirkelns medlemmer. Cirkelns medlemmer inkluderer alle, der udfylder en given rolle inden for cirklen, såvel som en Lead Link udpeget af super-cirklen samt alle Rep Links, der er forbundet til cirklen fra dens sub-cirkler. Den måde, som cirkler behandler spændingen på, er afhængig af spændingens karakter. Grundlæggende er der to typer af møder, hvori disse spændinger kan løses – enten gennem governance møder eller gennem taktikmøder. Disse to typer af møder er genstand for bogens andet afsnit.

## HVORDAN UDFØRER MAN HOLACRACY?

Når du erstatter topstyret ledelse med en proces, så er den proces nødt til at være robust og sofistikeret nok til at holde alle på sporet i en kompleks dagligdag. Den mødeproces, som kendetegner dagligdagen i en Holacracy-dreven organisation, minder på mange måder om at spille et spil; når først alle følger reglerne, føles spillet naturligt. I begyndelsen vil det minde meget om et barn, der lærer at spille fodbold for første gang. Du er nødt til hele tiden at minde barnet om reglerne og forklare dem igen og igen. Det føles måske besværligt og begrænsende, men reglerne er der af en årsag. Hvis barnet spørger dig, hvorfor han ikke bare kan samle bolden op i løbet af spillet, så er du nødt til at fortælle, at hvis alle gjorde det, så ville det ikke være fodbold, men håndbold de spillede. Det samme gælder for Holacracy.

Governance er helt central for Holacracy. Det er centrum for organisationens magt, og alle autoriteter og forventninger strømmer igennem governance-processen. Reglerne for governance møder er nuancerede og strenge, og er tit og ofte de mest akavede at følge i opstartsfasen - men de er af afgørende betydning! Governance håndterer dybe, underliggende problemstillinger ved hjælp af en *integreret* proces, hvor medarbejdernes inputs samles og behandles uden at bero sig på en enkelt topleders vurderingsevne – og til dét er der behov for et meget specifikt format til at få denne proces til at fungere. Governance møder finder sted i alle cirkler, oftest månedligt, til at forbedre den nuværende struktur inden for cirkelns grænser.

Governance møder har nogle få og meget specifikke funktioner, og forfatninger udpensler klart og entydigt hvilke outputs – altså typer af aktiviteter og beslutninger - som governance møder lovligt kan producere. Hvis mødets facilitator ikke formår at forstå og tilpasse sig disse begrænsninger, vil det underminere hele systemet for Holacracy. De tilladte aktiviteter for governance møder er som følger:

- Skabe, ændre og fjerne roller indenfor cirklen
- Skabe, ændre og fjerne politikker, der er i kraft indenfor cirkelns domæne
- Udvælge cirkelmedlemmer til at udfylde folkevalgte roller (facilitator, sekretær og Rep Link)
- Skabe, ændre og opløse sub-cirkler

Med øvelse vil cirkelns medlemmer lære, at det *kun* er disse aktiviteter, som kan behandles gennem governance møder. Hvis f.eks. en af cirkelns kerneopgaver bliver ved ikke at blive varetaget korrekt, og det er åbenlyst, at en ny rolle, der kan varetage denne opgave, er nødvendig – er dette en oplagt spænding at behandle på et governance møde. Hvis forholdet mellem to roller er uklart, og skaber unødige spændinger og kommunikationsproblemer, så er dette blive oplagt at behandle på et governance møde. Hvis en medarbejder, som udfylder en given rolle, ønsker autoritet til at træffe flere beslutninger eller sætte begrænsninger for andres autoritet, er dette også et oplagt emne at bringe op på et governance møde. Men governance møder er *ikke* stedet til at lægge strategier eller diskutere, hvilke produkter der skal lanceres indenfor det næste år, eller nogen som helst anden for handlingsorienterede beslutninger, som teamet står overfor. Dette er operationelle spørgsmål, som bedst adresseres uden for møderne i den almindelige dagligdag eller eventuelt på et taktikmøde - men *ikke* på et governance møde.

Alle governance møder er struktureret på samme måde, og de følger den nedenstående struktur:

### 1. Check-in runde

En ad gangen får mødets deltagere mulighed for at fortælle de øvrige deltagere om ting, der fylder i deres hverdag lige nu. Målet er at blive mere til stede i nuet og dermed mere fokuseret ved at orientere andre om mulige distraktioner – hvad enten det er tankestrømme, fysisk ubehag eller en følelsesmæssig tilstand. Stort set alt kan blive sagt i løbet af denne runde. Nogle dører måske med influenza, andre er stressede over, at deres hund skal til dyrlæge senere i dag og andre er måske i en overløftet tilstand over, at et projekt endelig er faldet på plads. Det er også okay, hvis man intet har at sige, og man bare er til stede. Det er dog vigtigt at forstå, at der i check-in runden ikke er plads til diskussion. Det er facilitatorens opgave at beskytte dette 'hellige sted'. Alle er nødt til at modstå lysten til at udvise empati eller give råd. Det er ganske enkelt ikke det rette sted og det rette tidspunkt. Når alle har haft mulighed for at have ordet, så går man videre til processens andet trin.

### 2. Administrative bemærkninger

Meget kort beretter facilitatoren om de praktiske ting, der relaterer sig til mødets afholdelse. For eksempel, kan facilitatoren måske oplyse, at der er afsat 90 minutter til mødet, og at et enkelt cirkelmedlem er nødt til at forlade mødet efter 30 minutter. Dette trin skal udelukkende være administrativt og holdes ultrakort.

### 3. Sætte dagsorden

Dette er runden, hvor mødets dagsorden sættes. Nogle punkter er ikke fastsat for forhånd – de bliver tilføjet hen ad vejen. Alle cirkelmedlemmer kan tilføje ting til dagsordenen i et forsøg på at adressere en spænding, som kan finde sin løsning i en ændret struktur i cirklen. Vær dog opmærksom på, at spændingen under ingen omstændigheder må udbydes og forklares på dette stadie i processen. Alt, hvad der behøver at blive oplyst, er en titel på den spænding, der skal behandles – helst komprimeret til et eller to ord. Når alle punkter, der ønskes behandlet, er

kommet på dagsorden, er det på tide, at facilitatoren rykker cirklen videre i processen, således punkterne kan behandles. Og dette gøres gennem den "integrerede beslutningstagningsproces".

#### 4. Integreret beslutningstagning

##### Integreret beslutningstagningsproces – kort fortalt

Præsenter forslag                      Hvem taler: Kun forslagsstiller, medmindre hjælp er ønsket

Forslagsstiller beskriver kort en spænding og fremsætter et forslag, der vil løse problemet. Ingen diskussion! Forslagsstiller kan dog frivilligt åbne op for en diskussion, hvis ikke forslagsstiller har et løsningsforslag. Det er ikke nødvendigt at opnå konsensus til forslaget og ej heller at integrere bekymringer til forslaget.

Eksempel: En medarbejder, der besidder rollen 'Widget Sales', beskriver, at der er opstået en spænding omkring priserne for widgets, fordi kunderne mener, at de er for dyre. Medarbejderen fremsætter derfor følgende forslag: "Jeg foreslår, at vi reducerer prisen for vores basiswidgets med 50%", og uddyber, at fordi basiswidgets hjælper og understøtter salget af mere sofistikerede (og dyrere) widgets, så ødelægges denne funktion, hvis kunderne mener, at basiswidgets er for dyre og på baggrund heraf afholdes fra at købe både basis- og øvrige widgets.

Opklarende spørgsmål                Hvem taler: Alle kan spørge, forslagsstiller svarer. Gentag.

Alle har mulighed for at stille et opklarende spørgsmål til at få mere information eller opnå en bedre forståelse af løsningsforslaget. Forslagsstilleren kan svare på spørgsmålet eller svare 'ikke specificeret'. Ingen reaktioner eller dialog er tilladt.

Eksempel: En fra finans-cirklen udbryder: "Hvorfor 50%? Det er jo et latterligt forslag", men facilitatoren afbryder ham, før han kan færdiggøre sætningen, fordi alene hans tone indikerer, at der ikke er tale om et opklarende spørgsmål, men en holdning. Lead Link spørger efterfølgende: "Tror du ikke, at en lavere pris vil skade vores profit?", men igen afbryder facilitator, da det er en holdning forklædt som et spørgsmål. Når forslagsstilleren til gengæld bliver spurgt, om forslaget kun gælder de enkelt widgets eller om det også gælder engrospriser, så er det et fair spørgsmål, som forslagsstiller kan svare på eller svare 'ikke specificeret i forslaget'.

Reaktionsrunde                        Hvem taler: Alle undtagen forslagsstiller. En ad gangen.

Alle deltagere har mulighed for at give sin reaktion til forslaget. Reaktioner skal være formuleret som første- eller tredjepersonens kommentarer. Ingen indbyrdes diskussion eller tilbagemeldinger er tilladt.

Eksempel: En af cirkelns medlemmer siger: "Jeg er fuldstændig enig – elsker dit forslag!". En anden siger: "Jeg synes, det er vanvittigt". Medarbejderen fra finans-cirklen får lov til at sige, at han mener, at forslaget er latterligt, hvilket han blev afholdt fra i forrige runde – men her får han lov. Alle reaktioner er velkomne, men ingen reaktioner bliver adresseret.

Ændringer og tydeliggør              Hvem taler: Kun forslagsstiller

Forslagsstiller kan frivilligt vælge at tydeliggøre indholdet af forslaget eller lave ændringer til forslaget baseret på reaktionerne. Hvis ikke forslagsstiller ønsker dette, går processen videre. Ingen diskussion.

Eksempel: Facilitatoren opfordrer forslagsstillere til at være 'selvisk' på vegne af sin rolle, og dermed ignorere alle reaktioner, der ikke giver mening for forslagsstiller. Målet er ikke at gøre alle glade, men at lave de ændringer, som bedst hjælper forslagsstiller med at adressere spændingen, der opleves. Forslagsstiller bruger i stedet muligheden til at tydeliggøre hensigten med at lave en prisjustering og denne hensigt inkluderes efterfølgende i løsningsforslaget.

Indvendingsrunde      Hvem taler: Alle inklusive forslagsstiller. En ad gangen.

Facilitator spørger alle: *Ser du nogen grund til, at vi gennem adopteringen af dette forslag vil volde skade mod organisationen eller risikerer, at vi bevæger os baglæns?* Indvendinger fremsættes, testes og indfanges uden diskussion; forslaget vedtaget, hvis ingen indvendinger fremsættes.

Kundeservice erkender, at det sidste er tilfældet, og indvendingen afvises. I stedet bliver det tilføjet som punkt på dagsordenen. Men så kommer facilitatoren selv med en indvendig og siger: "Ikke gyldigt governance output." Og hvad betyder dét? Det betyder, at forslaget i sin nuværende form ikke er noget, som et governance møde kan tage stilling til, ifølge forfatningen. Husk på, at governance kun handler om at definere og ændre roller og politikker – at træffe beslutninger om prisfastsættelsen for en given vare er ikke en problemstilling, der kan behandles på et governance møde. Det skal behandles på et møde for den daglige drift. Men hvad sker der så nu? Bliver forslaget blot afvist? Absolut ikke! Forslaget er et meget vigtig input, men altså ikke et gyldigt output. Når et forslag er bragt på dagsordenen, som ikke er gyldigt i en governance-kontekst, åbner der sig en mulighed for at grave et spadestik dybere. Det er derfor, at facilitatoren ikke stopper forslaget allerede, da det blev foreslået. Havde facilitatoren gjort dét, ville det have hindret facilitatoren i at undersøge muligheden for at tackle den underliggende spænding, som forslaget er et resultat af, og som i høj grad er en problemstilling, der er passende for et governance møde. For hvis alle var fuldstændig klar over, hvem der var ansvarlig for prisfastsættelse, så var der nok ikke nogen, der havde set behovet for at stille dette løsningsforslag i første omgang. Et hurtigt kig i cirkelns governance-arkiver fastslår, at ingen er eksplicit ansvarligt for prisfastsættelse, og at der derfor er brug for mere klarhed. Hvilken rolle har autoritet til at fastsætte priser og hvilke ansvarsområder er nødvendige for denne rolle? Dét er governance-spørgsmål!

Integration      Hvem taler: Primært modstander og forslagsstiller. Andre kan hjælpe.

Fokuser på hver indvending, en ad gangen. Målet er at sammensætte et ændret løsningsforslag, der ikke skaber indvendinger, men som stadig adresserer den spænding, som forslagsstiller indledningsvist har forklaret. Når alle indvendinger er integreret, vender man tilbage til *Indvendingsrunde* med det nye og ændrede forslag.

Eksempel: Facilitatoren spørger: *"Hvad kan vi tilføje eller ændre i dette forslag, hvis vi skal adressere indvendingen om 'ikke gyldigt governance output'?"* En åben diskussion opstår, hvor modstanderen, som i dette tilfælde er facilitatoren, redegør for sin indvending og tilbyder ændrede løsningsforslag, som vil adressere indvendingen, men samtidig tage højde for spændingen, der blev præsenteret af forslagsstilleren indledningsvist. Med hjælp fra cirkelns medlemmer, laves der et nyt løsningsforslag, der lyder: *"Skab ny rolle: Pricing manager. Ansvarlig for: At undersøge og udvælge profitable prismodeller, der er målrettet det ønskede marked, som defineret af marketing-cirklen"*. Dette forslag er gyldigt governance output, og skaber klarhed for forslagsstiller. Facilitatoren vender tilbage til *Indvendingerunden*, og hvis der ikke er nogen indvendinger, bliver forslaget vedtaget.

## 5. AFSLUTTENDE RUNDE

På dette trin får alle deltagere mulighed for at dele deres refleksioner omkring mødets forløb og resultater. Alle taler én ad gangen, og ingen diskussion eller tilbagemelding er tilladt. Når den sidste deltager har delt dét, han ønsker, er mødet overstået.

Governance møde-processen er yderst brugbar til at integrere forskellige holdninger og perspektiver og derigennem skabe klarhed for organisationens medarbejdere. Men hvad, der virkelig gør denne proces unik og nyskabende er den måde, som resultaterne af denne proces former de daglige aktiviteter. Rollerne og politikkerne, som er resultaterne af governance, er nøglen til det distribuerede magtsystem, du finder i Holacracy, og er DNA'et i det organisatoriske design.

Men ikke desto mindre vil der altid opstå situationer i en hektisk dagligdag, som kræver en hurtig handling. Det er virkeligheden i enhver organisation. Alle medarbejdere kan blive presset til at bevæge sig uden for sin rolle, sit domæne og sine ansvarsområder, fordi situationen kræver det. Men hvad gør man så i en Holacracy-dreven organisation, når der pludselig ikke er tid til at konsultere andre roller, og da slet ikke til at indkalde til et governance møde? I tilfælde som disse tillader Holacracy-forfatningen 'individuelle handlinger'. Kort sagt, der er en regel om, hvordan du bryder med reglerne. Reglen for individuelle handlinger fortæller, at dét at handle uden for grænserne af sin formelle autoritet er tilladt og skal ikke betragtes som overtrædelse af forfatningens forskrifter, hvis 1) *du tror, at handlingen ikke vil skabe flere spændinger for organisationen, men tværtimod løse nogle*, 2) *der ikke er tid til at spørge om tilladelse hos de autoritetsholdende roller og 3) handlingen ikke kræver ressourcer eller aktiver, der lægger uden for dem, du normalt har autoritet over.*

Denne tilladelse til at handle uden for de etablerede regler har følgeskab af nogle naturlige konsekvenser. Hvis du laver en individuel handling, så forpligter du dig selv til at informere de roller, som vil blive påvirket af dine handlinger og, på deres befaling, påtage dig ansvaret for yderligere genoprettende handlinger til at løse de spændinger, som du har skabt gennem dine individuelle handlinger. Du kan også indvillige i, at hvis du gentagende gange har udført den samme individuelle handling, at så vil du enten foreslå på et governance møde, at denne handling bliver tilføjet til de ansvarsområder, der knytter sig til din rolle eller at du finder andre måder, hvorpå du kan holde dig selv fra at handle uden for den formelle struktur.

## DEN DAGLIGE DRIFT

I et Holacracy er driftsområdet defineret som alt, hvad der sker uden for governance-området. Den daglige drift handler om at udfylde rollernes funktion og dermed udrette ting ved at gøre brug af den struktur, der allerede er defineret igennem governance. Indenfor den grundlæggende struktur, som governance skaber, tilbyder Holacracy simple processer og retningslinjer, der vil hjælpe teamet til at få arbejdet gjort. Dette samspil mellem governance og den daglige drift er nøglen til øget produktivitet.

Hvis du vil have ting gjort med minimalt besvær, så hjælper det at skabe en klar forståelse af, hvornår du er i mål, og hvilke skridt der skal tages, før du er nået i mål. Holacracy-forfatningen definerer et *projekt* som et resultat, der tilstræbes, og en *next action* som en konkret, fysisk handling, der kan udføres nu under forudsætning af, at der ikke eksisterer nogle konkurrerende prioriteringer. Med disse definitioner menes der, at du reelt ikke kan gennemføre et projekt – du kan kun tage de skridt, der vil føre dig tættere på projektets gennemførelse. Når du har taget nok skridt i den rigtige retning, vil der have opstået nogle situationer og nogle udfald, som vil

minde så meget de forestillinger, du gjorde dig, da du indledningsvist definerede projektet, at du vil være i stand til at sige, at du endelig er i mål.

De fleste mennesker har på et eller andet tidspunkt haft et punkt på deres to-do-liste, hvor der står: *ryd op i garagen!* For mange forbliver dette punkt uafklaret, fordi det ganske enkelt virker uoverskueligt. Løsningen er imidlertid at anskue oprydningen som et projekt. At rydde op i garagen er et resultat, som du ønsker at opnå, langt mere end det er en enkelt handling, der nemt kan udføres. Når først du har valgt at definere det som et projekt, bliver det nemmere at skabe en proces med overskuelige skridt, der vil lede dig i mål, nemlig at have en 'ryddelig garage'. En *next action* i denne proces kunne blandt andet være: "find åbningstider til forbrændingen". Det er et skridt, du kan tage, som vil flytte dig tættere på målet om at fjerne de papkasser, som fylder i indgangen til garagen, og som holder dig fra at nå ind til de ting, der skal sorteres og flyttes til et nyt sted. Når papkasserne er kørt på forbrændingen, kan du definere en ny *next action*, som f.eks. kunne være: "undersøg muligheder for at leje lagerrum" og herefter "leje lagerrum", da det vil hjælpe dig til at få flyttet flere ting ud fra garagen. Sådanne *next actions* hjælper til at fjerne den blokering, der holder dig fra at fortsætte oprydningen, fordi du ikke ved, hvor du skal flytte alle tingene hen. Ved at definere og udføre *next actions* kommer du hele tiden tættere på dit endelige mål og at dit projekt dermed gennemføres.

Denne skelnen mellem et projekt og en *next action* er også en del af Holacracy-forfatningen. For at gøre det endnu tydeligere for nye Holacracy-udøvere kan man med fordel bruge en teknik til at indfange, hvad et projekt egentlig er. Denne teknik involverer at definere projekter ved at nedfælde dem som sandt-eller-falsk udsagn; udsagn som er falske lige nu, men som vil være sande, når projektet er gennemført. Denne teknik tvinger dig til at tydeliggøre, hvad det endelige resultat er, og det hjælper alle til at forstå præcist, hvad 'gennemført' betyder. For eksempel, i stedet for at have et projekt, der hedder "ny hjemmeside", så kan dette projekt defineres som "ny hjemmeside udviklet" eller "ny hjemmeside lanceret", alt afhængig af det resultat, du ønsker at opnå. "Ny hjemmeside" er et vagt udsagn, hvor folk nemt kan blive i tvivl om, hvornår man er i mål. Derfor kan du prøve at definere projektet som følgende udsagn "en ny hjemmeside er lanceret". Det er et udsagn, der er falsk lige nu, men i det øjeblik, hvor dette udsagn bevæger sig fra at være falsk til at være sandt, så er projektet gennemført.

Men at definere sine mål er alene ikke nok til at få ting gjort i en organisation. Der er behov for en struktur, der understøtter arbejdsprocesserne; noget som Holacracy naturligvis tilbyder. Foruden meget klart at definere, hvilket ansvar man bærer som individ og som cirkelmedlem, så tilbyder Holacracy også en proces, der udmønstres gennem taktikmøder, og som vil være omdrejningspunktet for det næste afsnit.

## TAKTIKMØDER

Taktikmøder er tiltænkt som hurtige, dynamiske fora, hvor teammedlemmer kan synkronisere deres aktiviteter til den kommende uge og diskutere de problemstillinger, som kan forhindre fremdrift. Taktikmøder gør det muligt at diskutere de daglige aktiviteter, få opdateringer på igangværende eller nye projekter, videregive opdateringer på projekter, du selv arbejder på samt bede om hjælp og assistance, hvis det er nødvendigt. Præcis ligesom governance møder følger taktikmøder en fastlagt struktur, der er defineret i forfatningen.

## Proces for taktikmøder

### 1. Check-in runde

En ad gangen får mødets deltagere mulighed for at fortælle de øvrige deltagere om ting, der fylder i deres hverdag lige nu. Målet er at blive mere til stede i nuet og dermed mere fokuseret ved at orientere andre om mulige distraktioner – hvad enten det er tankestrømme, fysisk ubehag eller en følelsesmæssig tilstand. Der er i check-in runden ikke plads til diskussion. Det er facilitatorens opgave at beskytte dette 'hellige sted'. Alle er nødt til at modstå lysten til at udvise empati eller give råd. Det er ganske enkelt ikke det rette sted og det rette tidspunkt. Når alle har haft mulighed for at have ordet, så går man videre til processens andet trin.

### 2. Gennemgå tjekliste

Tjeklisten vil bestå af teamets tilbagevendende aktiviteter; aktiviteter, der udføres regelmæssigt. Formålet med at gennemgå denne tjekliste er for at skabe klarhed omkring, hvorvidt disse tilbagevendende aktiviteter er gennemført som planlagt. Aktiviteterne på tjeklisten kan defineres selvstændigt af en medarbejder, der udfylder en given rolle, eller af et andet cirkelmedlem, som ønsker at overføre en aktivitet fra sin egen tjekliste og over til en anden rolles tjekliste. Tjeklisten er et simpelt, men effektivt værktøj til at be- eller afkræfte, at disse aktiviteter er blevet gennemført inden for den aftalte tidsramme.

Eksempel: Marketing-cirklen har en månedlig tjekliste, hvorpå der står følgende aktivitet "udsend elektronisk nyhedsbrev til adresseliste". Denne aktivitet læses højt af mødets facilitator, og marketing-cirkelns Lead Link siger "tjek!", hvilket indikerer, at aktiviteten er gennemført. Website Manager-rolle har en ugentlig aktivitet, der lyder "lav backup af hjemmeside og database". Facilitator læser højt, og Website Manager siger "ikke gennemført!", og giver en kort forklaring om, at der har været problemer med backup-systemet, og at der arbejdes på at løse problemet. Et andet cirkelmedlem kommenterer, at der er tredje gang, at der er problemer med dét system, men bliver hurtigt afbrudt af facilitator, da der ikke er plads til diskussion på dette stadie i mødet. I stedet foreslår facilitatoren, at cirkelmedlemmet tilføjer dette som et punkt på agendaen senere i mødet.

### 3. Gennemgå resultater

Teammedlemmerne skaber et hurtigt overblik over den tilgængelige og relevante data til at danne sig et billede af den nuværende virkelighed. Målinger og måltal til hver rolle er specificeret og fastsat af cirkelns Lead Link; nogle rapporteres hver uge, andre månedligt eller nogle hvert kvartal. I løbet af denne runde er opklarende spørgsmål tilladte, såfremt de bringer mere relevant data på bordet, men diskussion af resultaterne tolereres ikke.

Eksempel: Widget Sales-rolle oplyser antallet af solgte widgets i denne måned, hvortil Marketing Lead Link spørger: "Er dette salgstal et resultat af den nyligt gennemførte emailkampagne?", hvilket er et relevant spørgsmål, som bør tages seriøst og besvares efter bedste evne. Men når Finans-rolle forslår, at en lignende kampagne skal gennemføres hver måned fremover, så bør facilitatoren afbryde og foreslå vedkommende at sætte det på agendaen senere i mødet.

### 4. Opdateringer på fremskridt

Alle projekter, som følges af teamet, læses højt af facilitatoren. Projekt titlen læses højt og ligeledes gør navnet på det team eller den rolle, som ejer projektet. En ad gangen spørger facilitatoren, den/dem, der ejer projektet: "Nogle opdateringer?", hvortil ejeren/ejerne inviteres til at dele hvad, der er sket siden sidste møde – dog uden at give en general statusrapport. Opdateringer

gælder *udelukkende* ting, som rent faktisk har ændret sig siden sidst. Hvis intet har ændret sig, svarer man blot: "ingen opdateringer".

Eksempel: Marketing Rep Link siger, at teamet lige har færdiggjort korrekturlæsning af de første posts på den nye blog, og at de vil være at finde på hjemmesiden kort efter mødet. Widget Design har ingen opdateringer. Kundeservice forklarer, at flere af de nye kunder er på ferie, og hun begynder herefter at uddybe hendes træningsplaner for dem, når de vender tilbage fra ferie, men bliver afbrudt af facilitator, der spørger: ".. så ingen opdateringer?". Opklarende spørgsmål er tilladte, men analyser og fremtidsplaner er ikke tilladte i denne runde.

## 5. Sætte dagsorden

De fleste punkter på dagsordenen til taktikmøder er ikke fastsat på forhånd – de bliver tilføjet undervejs i mødet. Alle cirkelmedlemmer kan tilføje ting til dagsordenen i et forsøg på at adressere en spænding, som kan finde sin løsning i ændret struktur i cirklen. Vær dog opmærksom på, at spændingen under ingen omstændigheder må uddybes og forklares på dette stadie i processen. Alt, hvad der behøver at blive oplyst, er en titel på den spænding, der skal behandles – helst komprimeret til et eller to ord. Når alle punkter, der ønskes behandlet, er kommet på dagsorden, går facilitatoren videre i processen, således punkterne kan behandles.

## 6. Udvælgelsesproblematikker

Hvert punkt på agendaen behandles ved at give rollen, der har bragt opmærksomhed til spændingen, en mulighed for at engagere andre medlemmer og forsøge at løse spændingen - eller i det mindste definere og fordele en eller flere next actions eller projekter, således cirklen igen kan bevæge sig videre og fremad. Dette drivende fokus sikrer, at taktikmøder afvikles hurtigt og effektivt. Det starter med, at facilitatoren spørger rollen, der har sat punktet på agenda: "Hvad har du brug for?". Den person er så frit stillet til at spørge de andre mødedeltagere om hjælp, mens facilitatoren omhyggeligt lytter efter acceptable next-actions eller projekter, som sekretæren kan nedfælde som et resultat af mødet.

Eksempel: Kundeservice-rollen har tilføjet "træningsforudsætninger" på agendaen. Facilitator spørger: "Hvad har du brug for?", og Kundeservice forklarer, at en del kunder har skrevet sig op til firmaets 'advanced' træningskurser til brugen af de nye super-widgets, men en gennemgang af de tilmeldte har vist, at de ikke har modtaget den fornødne basisundervisning, som er en forudsætning for at kunne gennemføre kurset. Facilitator spørger igen: "Hvad har du brug for?", og Kundeservice svarer: "Jeg har brug for at finde en måde, hvor jeg hurtigt kan opkvalificere disse deltagere inden kursusstart. De er virkelig gode kunder, og jeg vil ikke afvise dem nu, hvor de allerede har tilmeldt sig". Widget Design svarer: "Jeg kan hurtigt lave en video, der vil kondensere nogle af de basale designinformationer, der knytter sig til vores super-widgets. Med sådan en video burde kunderne være klædt på til at deltage i træningskurset."

Kundeservice nikker ivrigt, hvilket facilitatoren opfanger og herefter giver tegn til sekretæren om, at dette skal defineres som et projekt for Widget Design med titlen "Basal Super-Widget Design Video publiceret". Facilitatoren spørger Kundeservice: "Har du, hvad du har brug for?", hvortil der svares "Ja!", og man går videre til næste punkt på agendaen.

## 7. Afsluttende runde

Alle mødets deltagere får mulighed for at dele deres refleksioner omkring mødets forløb. Alle taler én ad gangen, og ingen diskussion eller tilbagemelding er tilladt. Når den sidste deltager har delt dét, han ønsker, er mødet overstået.



Den proces, som illustreres ovenfor, tillader en langt mere dynamisk og fokuseret mødetilgang end den, du formentlig er vant til. Fokuset på klare og simple outputs er fundamentet for taktikmøder og sikrer, at møderne hele tiden bevæger sig fremad. Og ved at holde fokus på kun én ting ad gangen med målet om kun at tilfredse den medarbejder, som har sat punktet på agendaen, holdes mødet altid på sporet. Hurtighed og fokus er yderligere forstærket, fordi governance-problematikker holdes ude af taktikmøder, fordi de udelukkende behandler problemer i den daglige drift. Ifølge Holacracy-forfatningen kan governance-strukturer *kun* ændres gennem governance møder. Så når spændinger omkring den generelle struktur sniger sig ind i taktikmøder eller når en mødedeltager bevidst eller ubevidst udtrykker forventninger til cirkelns medlemmer, som ikke er defineret i den nuværende struktur, så er det facilitatorens opgave at skelne disse governance-spændinger fra taktiske behov. Facilitatoren bør derfor altid opfordre interessenter til at bringe denne spænding videre til et governance møde, hvor problemet kan adresseres, og der kan skabes en mere vedvarende og langt mere effektiv løsning på problemet.

Når først mødet er overstået, deler sekretæren listen over projekter og next-actions, som er blevet defineret og fordelt undervejs i mødet – enten via email eller ved at dele dem i et større Holacracy-understøttet intranet. Bogen foreslår Glassfrog.com, som en særlig attraktiv mulighed.

### Strategi og dynamisk kontrol

Det operationelle paradigme, som er blevet fremlagt i forrige afsnit, er et system, der beror sig på individuelle medarbejdere, der er i stand til at håndtere og prioritere deres egne arbejdsopgaver og ansvarsområder. Men når det individuelle ansvar er så stort, hvordan sikrer man sig så, at der er overensstemmelse inden for arbejdsgrupperne – og ikke mindst internt i organisationen? Til at løse denne problemstilling hjælper taktiske møder helt bestemt, men der er også et andet redskab, som kan guide beslutningsprocessen og hjælpe organisationen til at trække alle i den samme retning: *en strategi*. En god strategi hjælper organisationen til at træffe bedre dag-til-dag beslutninger, til at prioritere og til at skabe klarhed over hvilke målsætninger, der skal forfølges.

Ideen om en strategi handler i bund og grund om at have en plan for fremtiden. Men alt for ofte er virksomhedens strategi bygget på fejlagtig antagelse om, at fremtiden kan forudsiges, og at vi kan stole på disse forudsigelser. I de mest konventionelle organisatoriske kontekster er strategien essensen af et predict-and-control mindset. Ved at fastlægge en strategi, fastlægger vi de rigtige mål at forfølge, og planlægger derefter vejen derhen. Denne tilgang er dog baseret på en fejlagtig antagelse! Mens vi er i stand til at forudsige enkelte ting, så er der mange flere ting, som vi ikke er i stand til at forudsige. Når vi forsøger at forudsige fremtiden i en uforudsigelig verden, så ikke bare vildleder vi os selv, men vi hæmmer også vores evne til at sanse og reagere på den virkelighed, vi står overfor her og nu. Vi risikerer at blive fanget i en kamp mod virkeligheden, fordi den ganske enkelt ikke passer til vores forestillinger om, hvordan fremtiden burde se ud. Når vi indser, at vi ikke længere befinder os på den sti, vi havde planlagt for os selv, så konkluderer vi hurtigt, at vi er gået den forkerte vej. Denne konklusion hæmmer vores evne til at reagere og opfordrer os til at bekæmpe virkeligheden; virkeligheden, der fortæller, at du er endt et andet sted, end du havde planlagt. Dette er ikke en særlig effektiv strategi, når man skal forsøge at navigere i en forretningsverden under evig forandring. Derfor er der brug for en ny og anderledes strategi. En strategi med en langt mere dynamisk tilgang.

Selvom vi ikke er i stand til at kortlægge den perfekte rute til den ideelle fremtid, så kan vi ofte fastslå nogle retningsgivende principper, som vil gøre det nemmere at navigere gennem usikkerhed. Uden at forsøge at forudsige præcist hvilke skilleveje, vi vil møde på vores vej, så kan vi spørge os selv, hvad der vil hjælpe os til at vælge den rette vej, når først vi står overfor denne skillevej. Når vi tager et skidt tilbage, så kan vi bedre danne os et overblik over den bredere kontekst og det omgivende terræn. Det gør os i stand til at opstille nogle generelle retningslinjer, såsom "hold dig mod øst, når muligt" eller "vælg den nemmeste vej, selvom det ikke er den korteste vej". En tommelfingerregel som disse er virkelig hjælpsomme, når først man står overfor et svært valg og ønsker at drage fordel af den visdom, der er opnået dengang, der stadig var tid og overskud til at se det større billede og analysere den bredere kontekst.

Dette er princippet i den type strategi, du finder i Holacracy-drevne organisationer; en tommelfingerregel, der er nem at huske og som hjælper organisationens medarbejdere med daglig beslutningstagning og prioritering. Bogens forfatter anbefaler, at disse tommelfingerregler formuleres i simple sætninger, såsom "prioritér X fremfor Y", hvor X er én potentiel værdifuld aktivitet, fokus eller målsætning. For at gøre denne tommelfingerregel brugbar og effektiv, er det vigtigt ikke bare at definere X som god, og Y som dårlig. "Prioritér kundeservice fremfor at være flabet overfor kunderne" er ikke et særlig hjælpsomt råd. Både X og Y er nødt til at være positive, således at strategien giver dig noget at rette din beslutning efter. En god strategi kunne f.eks. være: "Prioritér dokumentering og tilpasning til gældende standarder fremfor udvikling og stiftelse af nye projekter". Vær opmærksom på, at både X og Y er aktiviteter, der er positive for organisationen, men at de samtidig er hinandens modsætninger og i konflikt med hinanden. Sådanne tommelfingerregler er yderst hjælpsomme, når f.eks. en medarbejder fra kundeservice-cirklen modtager et spørgsmål, som aldrig er blevet stillet før. I stedet for bare at fyre en hurtig og kortfattet email afsted til kunden, således hun hurtigt kan komme tilbage til en mere interessant opgave, så bør medarbejderen i stedet prioritere at lave et standardiseret svar, dokumentere og gemme dette svar på fællesserveren, så andre medarbejdere kan bruge selvsamme svar næste gang dette spørgsmål bliver stillet til organisationen og dermed følge den fastlagte strategi.

Holacracy-forfatningen kræver, at den individuelle medarbejder sikrer sig, at de daglige aktiviteter er i overensstemmelse med de strategier, der er specificeret af cirkelens Lead Link, mens det er op til de enkelte Lead Links at beslutte hvilken proces, de ønsker at benytte for at definere og formulere de gældende strategier. I nogle tilfælde er det tilstrækkeligt, at Lead Link fastlægger strategier ud fra individuelle skøn, men i andre tilfælde vil det kræve indsigt og perspektiver fra cirkelens øvrige medlemmer for at få strategien på plads. Forfatningen siger intet om hvilken proces, der er den optimale til strategiplanlægning, men på baggrund af mange års erfaring med organisationer, der praktiserer Holacracy, er det lykkedes forfatteren at fremsætte en slags generel strategimøde proces, som har vist sig at virke effektivt i de fleste slags cirkler. Et strategimøde skal typisk afholdes en gang hvert halve år, og det tager i gennemsnit fire timer – men 5-6 timer er også normalt. Målet for disse møder er at kortlægge cirkelens nuværende virkelighed og kontekst for alle medlemmer, og derefter identificere strategier, der kan hjælpe teamet videre ind i fremtiden. Hvor typiske strategimøder leder efter en specifik plan mod et specifikt mål, så er denne type strategimøder målrettet at finde gode tommelfingerregler, der kan understøtte den daglige beslutningsproces. I stedet for at kortlægge 'den rigtige vej', så er disse møder tiltænkt, som en måde at udstyre teamet med det rigtige kompas til at guide dem mod et endnu uidentificeret mål i en omskiftelig fremtid.

## STRATEGIMØDE PROCES

### 1) Check-in runde

Præcis samme procedure som ved både governance- og taktikmøder, hvor alle deltagere får mulighed for at fortælle om dét, der fylder i deres hverdag lige nu.

### 2) Orientering

Når først check-in runden er overstået, er det facilitatorens opgave at fremhæve cirkelns formål, domæner og ansvarsområder samt alle strategier, der er defineret af den super-cirkel, som cirklen tilhører. Denne korte orientering hjælper alle til at fokusere på cirkelns identitet, og hvad cirklen prøver at opnå gennem sit virke foruden cirkelns kontekst og de relevante strategier.

### 3) Retrospektiv

Denne runde er til for, at deltagerne kan reflektere over, hvordan cirklen er nået dertil, hvor man er i dag, og hvordan det nuværende landskab ser ud. Hver deltager reflekterer stille for sig selv og nedfælder fakta, data og begivenheder på en lap papir, som deltageren mener er vigtige for cirkelns historie. Hver deltager får mulighed for at hænge sine lapper op på en tavle, og man forsøger i fællesskab at organisere og gruppere de lapper, som er relaterede. Når først alle lapper er grupperet, vil facilitator spørge deltagerne, om der er nogen, der har kommentarer, præciseringer eller refleksioner omkring de pointer, der står nedfældet på lapperne i hver gruppering, en ad gangen, og sekretæren noterer, hvis spændinger kommer til udtryk undervejs i processen.

### 4) Strategiudvikling

Det næste skridt er for hver deltager at reflektere over spørgsmålet: *"Hvad ville give mening at prioritere fra dag-til-dag, som vil hjælpe os med at adressere disse spændinger?"*, og derefter notere de ideer, som den enkelte deltager har på et stykke papir. Bemærk, at du ikke er nødt til at formulere specifikke handlinger eller projekter, som vil løse spændingen, men blot en generel prioritering, en slags tommelfingerregel, som er let at anvende i det daglige. To eller tre ideer fra hver deltager er forventeligt, og ideerne hænges op på en tavle – præcis som i forrige runde. Når dette er gjort, starter en mere resultatsøgende diskussion; en grundig diskussion målrettet at finde den specifikke strategi for: *"Hvad skal vi prioritere i cirklen?"*. Her er det vigtigt at huske at formulere forslagene i det format, der blev fremlagt tidligere, nemlig *"Prioriter X fremfor Y"*. *Fremfor Y*-delen er den afgørende del, fordi man uden denne del blot får fremhævet, hvad man vil prioritere, men aldrig rigtigt får udpenslet, hvad denne prioritering er på bekostning af. Når først alle får tydeliggjort rækkefølgen af prioriteringen, bliver det et effektivt remedie til beslutningstagning.

Når diskussionen når en naturlig enighed og konklusion – eller når Lead Link mener, at man er tæt nok på en konklusion, og at der ikke skal spildes mere tid og energi på at præcisere ordlyden af forslaget – lukker Lead Link diskussionen og stiller et eller to forslag til specifikke strategier. Dette forslag behandles gennem den integrerede beslutningstagning proces, som er gennemgået tidligere i dette Book Skim.

### 5) Strategien udlægges

Når først den nye strategi(er) er etableret, så bliver hver deltager bedt om at bruge et par minutter på at overveje følgende spørgsmål: *"Hvad kan jeg gøre i min rolle for bedre at udøve denne nye strategi?"*, og alle forslag noteres af deltageren selv. Når alle har haft en mulighed for at reflektere, deler deltagerne deres ideer med de øvrige deltagere, en ad gangen, og andre er

velkomne til at bidrage med yderligere inputs og forslag. Dette resulterer typisk i en masse nye projekter og aktiviteter samt nogle punkter til dagsordenen til det kommende governance møde.

## 6) Afsluttende runde

Præcis som i governance- og taktikmøder afsluttes strategimøder med en afsluttende runde, hvor der er plads til at reflektere over mødets forløb og udfald.

En mødeproces som den, der netop er gennemgået, kan hjælpe organisationen til at etablere en ny forståelse af strategiudvikling og -implementering. Det vil hjælpe det enkelte team til at omstille sig fra en statisk predict-and-control tilstand til en mere dynamisk styring, som kræver mere end blot nogle få, nye principper eller inspireret lederskab – det kræver en vilje og forpligtigelse til at øve sig. Med systemer og processer, der opgraderes på denne måde, kan de fleste organisationer markant udvide deres kapacitet og evne til navigere i den kompleksitet, vi oplever i denne foranderlige verden.

## HVORDAN IMPLEMENTERER MAN HOLACRACY?

Bogens sidste afsnit graver ned i de typiske problemstillinger, der opstår, når først en organisation ønsker at give sig i kast med Holacracy. Et af de hyppigst stillede spørgsmål til bogens forfatter er, om det er muligt blot at adoptere enkelte dele af Holacracy-systemet – f.eks. mødeformaterne? Det er et spørgsmål, der giver rigtig god mening, men svaret fra forfatteren er helt enkelt: Nej!

Nej, fordi ved kun at implementere dele af systemet, kan man umuligt opnå fordelene ved at skifte til et nyt paradigme og opleve den dybe forvandling, som Holacracy tilbyder. Du vil naturligvis kunne opnå en mere effektiv mødestruktur, men dét i sig selv er ikke Holacracy. Holacracy er en systemisk forandring til en ny magtstruktur, og det er et skift, der indebærer et enten/eller; enten besiddes magten og uddelegeres af en (mellem)leder eller også indkapsles magten i Holacracy-forfatningen. Kun ved at adoptere hele Holacracy-systemet ændres den grundlæggende magtstruktur.

Det betyder dog ikke, at du skal være i stand til at praktisere Holacracy-systemet til perfektion allerede fra dag ét. Som organisation og individ lærer du bedst ved at give dig i kast med alle reglerne på én gang, og gennem øvelse blive bedre og bedre til at spille med spillets regler - uanset hvor akavet det end måtte føles i starten. Øvelse gør mester – også med Holacracy!

Selvom det ikke er en holdbar løsning kun af implementere dele af Holacracy-systemet, så er det bestemt en mulighed kun at implementere systemet i dele af organisationen. I sådan et tilfælde vil det være den enkelte afdelingsleder, der afskriver sin magt til forfatningen, og forfatningens magt er derfor kun gældende i den afdeling, der har valgt at implementere Holacracy. Sådan en implementeringsproces kan være nyttig, selv hvis hele organisationen har planer om at implementere Holacracy. Særligt i store virksomheder er det ikke unormalt at se en enkelt afdeling eller division være testpilot for Holacracy-systemet, før resten af organisationen følger trop. Denne tilgang blev brugt af blandt andet Zappos, da de ønskede at gennemføre skiftet fra traditionel hierarkisk ledelse og struktur til Holacracy.

Og selvom bogen gør et hæderligt forsøg på at være en praksisorienteret bog, der tager udgangspunkt i en lang række eksempler fra virkeligheden for bedst muligt at illustrere systemets fremgangsmåder, så anbefales det stadig, at alle organisationer, der ønsker at implementere Holacracy, gør sig nogle grundige overvejelser om muligheden for at bringe en kvalificeret ekstern Holacracy-træner ind udefra til at hjælpe organisationen med overgangen.

Holacracy-træneren vil agere forfatningens talsmand. Trænerne vil kende alle regler, og hvordan de anvendes i alle tænkelige scenarier. Træneren vil ligeledes kunne facilitere forandringen i organisationens magtstruktur og hjælpe medarbejdere til nye måder at influere organisationen og dens ansatte. Men eksterne konsulenter er ikke den rette løsning for alle virksomheder. Derfor råder forfatteren disse virksomheder til at få så meget hands-on erfaring med Holacracy, før man begynder omstillingen, hvis altså man ikke ønsker at benytte sig af en ekstern Holacracy-træner. Der tilbydes en lang række kursus, foredrag og workshops overalt i verden, som du blandt andet finder på HolacracyOne's hjemmeside <http://events.holacracy.org/>.

Når først du har fået en vis mængde træning eller har besluttet at hyre en ekstern Holacracy-træner, så er du og din organisation klar til at starte implementeringen. Implementeringen bør ske i følgende trin:

1. Holacracy-forfatningen underskrives og adopteres
2. Et fælles internt system til governance-protokoller installeres og implementeres
3. Den begyndelsesvise organisationsstruktur fastlægges
4. De første governance møder afholdes samt valg til vigtige positioner
5. Regelmæssige governance- og taktikmøder planlægges og skemalægges

Selvom disse trin kan virke enkle og ligetil, så indrømmer forfatteren, at implementeringen af Holacracy langt fra er en nem proces. Det er en proces, som for mange også er fejlet. I bogen kortlægges de tre hyppigste scenarier, der er årsag til at implementeringen af Holacracy fejler. Disse er: *Den modvillige leder, den usamarbejdsvillige midte, og for tidligt-syndromet.*

### **Den modvillige leder**

Fordi magtskiftet er så essentielt for Holacracy, så vil implementeringen med garanti fejle, hvis ikke lederen er klar til at tage det store skridt og afgive sin magt til forfatningen. Det er helt forståeligt, at det kan være svært at give slip – særligt, hvis mange kræfter og ressourcer er investeret i at have bragt virksomheden dertil, hvor den er i dag. Nogle gange er lederen bare ikke klar til at gå tilbage til at være en 'begynder' i spillet; at skulle lære alting på ny og opleve, at nogle måske lære spillets regler hurtigere end andre. I sådanne tilfælde sker det oftest, at lederen helt holder op med at prøve og taler med tomme ord om sin støtte til Holacracy-systemet. Dette skuespil kan stå på længe, men modsat i traditionelle organisationer, så vil Holacracy-systemets gennemsigtighed gøre det tydeligt for alle, at der er en klar dissonans imellem, hvad lederen siger, og hvad lederen rent faktisk gør. I traditionelle virksomheder er reglerne ofte implicite og indkapslet i virksomhedens kultur, men med Holacracy, og særligt ved hjælp af forfatningen, er det helt tydeligt at se, når ikke reglerne overholdes.

### **Den usamarbejdsvillige midte**

Et andet hyppigt scenarium er, når lederen (CEO) støtter fuldt og helt op omkring Holacracy, men den øvrige top- og mellemlidelse er usamarbejdsvillige, hvis ikke ligefrem modvillige. En vis grad af skepsis og modstand er normalt og helt naturligt, og vil næsten altid opstå i den indledende fase af en større forandring. Faktisk er det et sundhedstegn, fordi det viser, at folk bekymrer sig om organisationen. Men hvis Holacracy skal lykkes, så er organisationen nødt til at sætte en stopper for den åbenlyse modvilje og sikre, at alle er indstillet på at følge de nye regler efter bedste evne – særligt dem, der tidligere befandt sig i de mest magtfulde positioner.

At stoppe denne modvilje er dog mere en kunst end en videnskab. Det vil typisk kræve en kombination af tydeligt lederskab og evnen til at levere klare budskaber samt den rette coaching og støtte til at hjælpe tidligere ledere med at lære nye regler og metoder til at få tingene gjort. De, der nægter at give sig, er typisk ledere, som er fastgroet i gamle metoder og har klaret sig godt i det gamle system. Men det hænder også, at ledere, der befinder sig meget tidligt i deres karriere, og som hurtigt har kæmpet sig vej op ad karrierestigen, kan være meget modvillige til forandring. Heldigvis sker det ofte, at når først én eller to giver efter for presset, og ønsker at tilpasse sig det nye system, så følger de andre ret hurtigt efter. Ellers vælger de at forlade organisationen, hvilket blot er en mulighed for at ansætte nye medarbejdere og ledere, der er passionerede omkring Holacracy - allerede fra begyndelsen.

### **For tidligt-syndromet**

Dette scenarium er uden tvivl det mest lumske. Det sker ofte i virksomheder, der tror, at de allerede er i mål med implementeringen. I et stykke tid synes alting bedre – møderne er blevet mere effektive, medarbejdere forstår bedre deres roller, der er måder til at håndtere spændinger og en generel entreprenørisk stemning gennemstrømmer kontorerne. Men så – langsomt og næsten ubemærket – begynder forandringen at falme. Folk begynder (eller fortsætter med) at lede efter instruering og bekræftelse hos tidligere managere, og tidligere managere begynder (eller fortsætter med) at agere som managere – man begynder langsomt bevidst at overse beslutninger truffet på governance møderne. Alle begynder at lave indbyrdes aftaler, udenfor governance møderne, og governance møder bruges blot til at formalisere disse indbyrdes aftaler.. og til sidst, ikke engang dét.

Dette sker, når implementeringsfasen er udfaset *før* Holacracy er fuldt ud etableret i organisationen og har erstattet den tidligere magtstruktur. Tilbagegangen starter typisk, når de grundlæggende elementer af systemet er på plads – forfatningen, rollerne, mødeprocesserne – og når det er tid til at opdatere de gamle systemer, som ikke længere er kompatible med den nye magtstruktur. Det er her, hvor det kræver store indsats for at gentænke de forældede systemer og selv finde på nogle nye modelløsninger, der fungerer i overensstemmelse med Holacracy-systemet. Ofte er det lønordninger, ansættelseskontrakter, fyringsprocedurer og godtgørelser, der volder de største problemer, og her finder du ingen svar i forfatningen. Hvis ikke du håndterer disse åbenlyse spændinger og får opdateret systemerne, så ender du med Holacracy-mødeprocesser, der blot er langt ovenpå en magtstruktur, der forbliver stort set uændret.

For at tage Holacracy hele vejen, er det vigtigt ikke at tabe det ultimative mål af syne – målet om et gruppedistribueret magtsystem. At nå dertil kræver engagement og forpligtigelse til at sikre sig, at forandringen er reflekteret ikke kun i den måde, man afholder møder, men i den måde som magt fordeles og anvendes i det daglige og i de menneskelige kerneprocesser og -systemer i hele organisationen. Uden dette engagement ender du med noget, der kun er marginalt bedre end dét, du havde før, og som i de fleste tilfælde ikke er holdbare.

## **Anvendelse af bogens pointer**

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på meget konkret og praktisk vis henviser til, hvordan man kan geare sin organisation til morgendagens udfordringer.