



Holakrati

– en organisation uden hierarki?

Mange ledere drømmer om en fleksibel organisation, hvor beslutninger træffes i fællesskab. Måske er holakrati, der har princippet om selv-organisering som omdrejningspunkt, svaret på deres bønner? Her udveksler en organisationsforsker og en ledelseskonsulent synspunkter på fordele og ulemper ved det utraditionelle koncept.

Tekst: Ingo Winkler, lektor Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet, og Sabine Pelzmann, konsulent, Integrative Organisationsentwicklung, Graz, Østrig

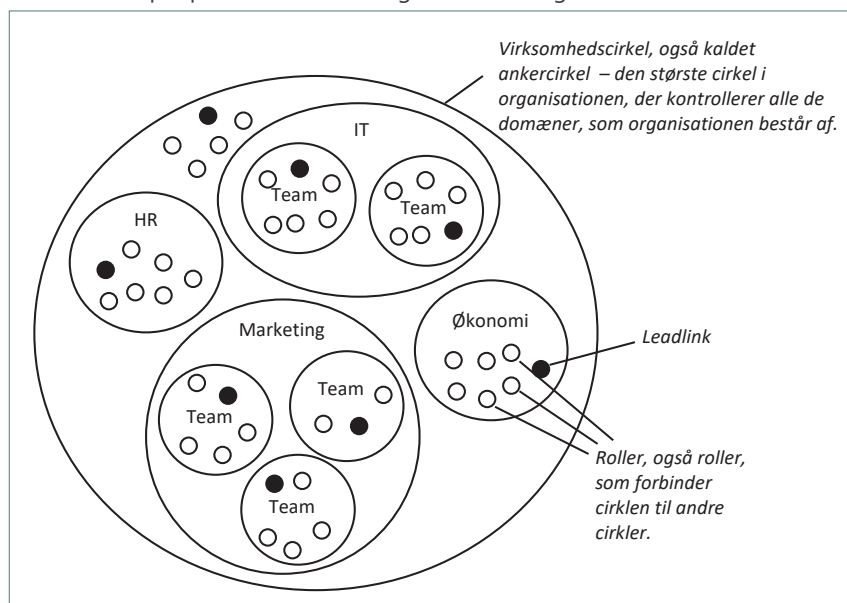
HVAD ER HOLAKRATI?

Forskeren:

Som organisationskoncept er holakrati kendetegnet ved a) fleksible roller i stedet for faste stillinger, b) flydende teams i stedet for faste afdelinger, c) en 'virksomhedsforfatning' i stedet for en ledelse, d) adskillelse af kontrolproces og operationel proces, e) involvering i stedet for uddelegering – og sidst, men ikke mindst f) kontinuerlig, trinvis tilpasning i stedet for planlagt, periodisk forandring.

Hensigten er at udvikle en beslutningsstruktur, som er fleksibel, decentral, kollektiv og 100 % målrettet virksomhedens formål. Med det for øje erstatter holakratiet de traditionelle faste stillinger i et hierarki af opgavefordeling, autoritet og ansvar med et fleksibelt, selvorganiseret netværk af roller og funktioner, som hverken har titel eller status. Rollerne er udelukkende defineret af opgaven, og de kan ændre sig, ligesom medarbejderne kan have flere roller og bidrage til flere funktioner samtidig. De organiseres i funktionelle enheder eller 'cirkler', som er autonome og varierer i størrelse alt efter, hvor vigtige de er, og der kan godt opstå et temporært hierarki af cirkler og undercirkler, hvis situationen kræver det. Cirklerne kan sammenlignes med et team, der etableres, ændres og opløses, alt efter hvad der er organisationens aktuelle behov.

Eksempel på et holakratisk organisationsdiagram



I et holakrati er det traditionelle hierarki erstattet med et fleksibelt, selvorganiseret netværk af roller og funktioner, som hverken har titel eller status. De organiseres i funktionelle cirkler, som er autonome og varierer i størrelse, efter hvor vigtige de er, og der kan godt opstå et temporært hierarki af cirkler og undercirkler, hvis situationen kræver det. Cirklerne kan sammenlignes med teams, der etableres, ændres og opløses, alt efter hvad der er organisationens aktuelle behov.

Cirklerne udgør samtidig en autoritetsstruktur, der tildeler medarbejderne bestemte beslutningsbeføjelser og rettigheder. Holakratiet afskaffer altså ikke hierarki fuldstændig, men omfortolker det til en 'order without bosses'. Den instans, der etablerer og regulerer magt og beslutningsbeføjelser, er derfor heller ikke en (top)ledelse. I holakratiet er det i stedet en 'forfatning', som styrer organisationens operationelle og kontrollerende processer. Forfatningen er virksomhedens øverste autoritet og en slags organisatorisk 'grundlov', som alle skal overholde. Den kontinuerlige styringsproces løber således nærmest parallelt med den operationelle proces for at sikre agilitet i organisationens

tilpasningsevne og udvikling. Det er typisk top-ledelsen, som overdrager sin position og magt til forfatningen i forbindelse med indførelsen af holakratiet, der udfærdiger virksomhedens forfatningsdokument.

Konsulenten:

Holakrati er en dynamisk model for selvregulering, der fører til mere aktiv deltagelse, øget rolleklarhed og en bedre evne til at lære i organisationen. Det er en videreudvikling af *sociokratiet**, som gør det muligt at dele ledelse og ansvar på flere skuldre og dermed også bidrager til at definere nye lederroller og til en ny forståelse af lederskab i det hele taget. Det er virkelig positivt, at man skal beskæftige sig intensivt med funktionelle roller og ansvar.

HVAD GØR HOLAKRATI FOR/VED EN ORGANISATION?

Konsulenten:

Mange ledere drømmer om at implementere en ny organisationstype, hvor beslutninger kan træffes i fællesskab. De vil gerne udvikle en organisation, der kan tilpasse sig de konstant skiftende omgivelser ligesom en levende organisme, og hvor det ikke er én eller få personer, der skal træffe autoritære beslutninger. Et par holakrati-briller kan hjælpe organisationen med at se sig selv på nye måder, der har fokus på fleksibilitet og deltagelse, og hvor man hele tiden er på udkig efter at finde andre og bedre modeller.

Jeg er også optaget af ledelsesbeslutninger: Hvordan træffes beslutninger? Hvilke beslutninger træffes ikke? Hvem beslutter, når ingen andre beslutter? Holakratiet kaster alle de hierarkiske konventioner op i luften, og alene det overhovedet at beskæftige sig med dem kan give organisationen ny luft – også selvom ideerne ikke eller kun delvis bliver implementeret i virksomheden.

Forskeren:

Set med en organisationsforskers briller er konceptet særdeles spændende på flere måder. Holakrati bryder radikalt med den etablerede tænkning om bureaukratisk-hierarkiske strukturer og regler og bygger i stedet på selvorganisering som organisatorisk princip. Det giver et spillerum for autonomi og co-creation, som ikke findes i det traditionelle hierarki. Holakrati afviser konsekvent enhver magt, der alene er funderet i en position i et hierarki og sætter således spørgsmålstejn ved hele den konventionelle forståelse af magt og kontrol. Det er også en inspirerende nytænkning at se organisatoriske ændringer som implicite og kontinuerlige – ikke som bevidst planlagte og momentvise – og prøve at forankre dette perspektiv i organisationen.



Forskeren: Ingo Winkler



Konsulenten: Sabine Pelzmann

HVOR VIL HOLAKRATI FUNGERE BEDST?

Forskeren:

Litteraturen viser både, at det ikke er let, og at mange veje kan føre til målet. Nogle indfører konceptet (eller elementer af det) i dele af organisationen for at få noget erfaring med det. Det har fx Daimler-gruppen gjort med Mercedes-Benz. Andre går 'all in', evt. med forskellige tilpassede varianter (som fx Liip AG og rising systems AG) eller laver sin helt egen udgave ligesom fx Me & Company. Zappos**, som måske er det mest kendte internationale eksempel, har i flere år anvendt holakrati i deres virksomhed, som har omkring 1.500 ansatte.

Konsulenten:

Jeg kender holakrati fra organisationer, der er meget projektbaserede, bl.a. ekspertteams i en stor industriel virksomheds forskningsafdeling samt en social virksomhed, der tilbyder boliger til syns- og hørehæmmede. I virksomheder, der arbejder projektorienteret, fx konsulentvirksomheder, marketingbureauer, softwareudviklingsfirmaer o.l., er det ofte noget lettere at indføre de holakratiske idéer, fordi de enkelte projektteams allerede er ret autonome.

HVAD SKAL MAN OVERVEJE, NÅR MAN IMPLEMENTERER HOLAKRATI?

Konsulenten:

Indførelsen af holakrati tager tid – man skal regne med et til to år. Jeg vil anbefale at afprøve konceptet trinvis i én eller flere afdelinger og få rådgivning hos andre virksomheder, der har erfaring med det – samt eventuelt en rutineret konsulent, som kan følge processen. Der opstår ofte udfordringer undervejs, og organisationen kan meget nemt falde tilbage til den gamle adfærd.

Holakratikonceptet kan kun implementeres fuldt ud oppefra og ned – det er topledelsen, der skal beslutte at overdrage ansvaret til holakratireglerne. I den proces vil der typisk opstå et behov for at drøfte lederskab, og hvordan beslutninger skal træffes, men også at få afklaret, om organisationen overhovedet er moden til at indføre holakrati.

Forskeren:

Man kan sagtens være kritisk over for denne top-down proces, men der er ikke rigtig noget alternativ, for topledelsen SKAL opgive sin positionsmagt og overgive den til den såkaldte forfatning.

Alle rapporter fra virksomheder, der arbejder med at indføre holakrati, peger på, at det tager tid. Man skal ikke undervurdere, at det er en organisatorisk og mental kraftanstrengelse – Zappos brugte flere år! Holakrati er fundamentalt anderledes end konventionel hierarkisk tænkning, og konceptet kræver et helt nyt mindset hos alle medarbejdere, bl.a. fordi de nu selv skal designe og forhandle deres roller uden at have en jobbeskrivelse i ryggen. Derudover skal relationen til de andre(s) roller i organisationen defineres, og der skal etableres fleksible teams, hvilket igen kan nødvendiggøre nye afgrænsninger af både roller, opgaver, tilknytninger, ansvars- og autoritetsområder. Alt det forudsætter en forståelse af den flydende, organisatoriske virkelighed og en ny tænkemåde – også hos lederne inkl.





topledelsen. Det er nødvendigt at opgive – ikke bare uddelegere – magten og den beslutnings-tagende myndighed. Og det kan meget nemt betyde, at nogle oplever et statusstab, som modarbejder en gnidningsfri implementering af holakrati-ideen.

DET POSITIVE OG DET NEGATIVE VED HOLAKRATI

Forskeren:

Holokratikonceptet arbejder med en række velkendte ideer. Der er fx elementer fra systemisk organisationsteori, selvorganisering, selvledelse, distribueret ledelse, men også fra organisatorisk læring. Målet er at fremme organisationens evne til at organisere sig selv, og det skal hilse velkommen! Selvorganisering bidrager ifølge traditionel organisationsteori både til at opfylde organisationens målsætning og til at imødekomme medarbejdernes ønske om selvansvar og selvudvikling. Her har holokratikonceptet uden tvivl et stort potentiale, da det netop handler om reel deltagelse.

Men inspirationen fra systemisk organisationsteori har også en anden side, som bl.a. Jürgen Appelo¹ peger på i sin kritik af holakrati: "Holacracy doesn't empower people it empowers processes", siger han, og der er givetvis risiko for en dehumanisering af organisationsmedlemmerne, da det jo 100 % er systemets formål, der er omdrejningspunktet. Holakrati reducerer faktisk mennesket til en rolle og til en funktion i et system – præcis samme brist, som vi finder i organisatorisk systemteori. Det kan derfor godt ligne en ny udgave af Frederik W. Taylors gamle tanke om mennesket som et vedhæng til maskinen: "In the past the man has been first; in the future the system must be first". (Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, s. 7). I holokratiet er maskinen bare skiftet ud med computeren, der skal arbejde med holokratiet som nyt operativsystem. I det lys er konceptet ikke helt så radikalt, og påstanden om humanisme kan let komme til at skurre lidt.

Et andet centralt element, der også kan gøre holakrati vanskeligt at få implementeret, er afskaffelsen af det autoritative hierarki, så der ikke er nogen formel ledelsesstruktur, men kun autoritet, der er funderet i roller og cirkelmedlemskaber. For kan holakrati virkelig fjerne opdelingen i ledere og (øvrige) medarbejdere? Eller lever ledelsen videre bare i en anden form? Den såkaldte 'ankercirkel' i holakrati-konceptet (se illustrationen) er i hvert fald helt central og repræsenterer et meget prominent team i organisationen (se evt. også holacracy.

com). Derudover er der de såkaldte leadlink-roller indenfor cirklerne, som i modsætning til de andre roller ikke vælges, men udnævnes af super-cirklen (den store cirkel). Leadlinks får magt af forfatningen til at anvise andre medlemmer af cirklen roller og til at udnævne leadlinks i eventuelle undercirkler. Når en virksomhed beslutter at indføre holakrati, vil det formentlig ofte være naturligt at tildele de eksisterende ledere leadlink-roller, og dermed er det muligt for dem at fortsætte med at udøve autoritet. Leadlink-rollen ser ud til at være meget magtfuld, og leadlinks ligner de nye ledere i holakratiet, som jeg forstår det.

Fordi begrebet holakrati hele tiden refererer til organisationen som en enhed, kan man let glemme, at medlemmerne i enhver organisation altid har forskellige interesser og motiver. På www.holacracy.org hedder det: "Holakrati understøtter radikal autonomi, samtidig med at det også sikrer tilpasning til organisatoriske mål. Vi sværger, at det ikke er magi, bare disciplin og sund fornuft". Men hvis vi nu antager, at organisationens medlemmer har forskellige motiver og forfølger forskellige mål – hvilket jeg kan observere næsten hver dag, at de gør – hvordan sikrer man så tilpasningen til de organisatoriske mål? Hvilken form for disciplin skal der til? Virksomhedens forfatning spiller bestemt en central rolle, da den jo definerer en lang række opgaver og spillerum. Men den er aldrig særlig konkret – hvilket en forfatning heller ikke kan være – ift. at formulere specifikke fælles mål og afveje forskellige interesser.

Konsulenten:

Den store fordel ved holakratiet er, at det understøtter virksomheder i at udvikle deres læringsevne – fordi det er baseret på roller. Medarbejderne kan have flere roller (opgaver med klare ansvarsområder) i modsætning til det konventionelle hierarki, hvor hver medarbejder normalt kun kan placeres ét sted i organisationsdiagrammet. Ulempen er, at holakrati ikke egner sig til alle typer af virksomheder, og at implementeringen tager lang tid. Derfor vil jeg heller aldrig råde en virksomhed, der fx er midt i en omstrukturings-proces, til at indføre holakrati. Indførelsen af holakrati kræver overskud – både mentalt og økonomisk.

* Sociokrati: www.sociokrati.dk

** Se Zappos egen beskrivelse af implementeringen af holakrati: www.zappos.com

Noter

¹ Appelo, Jurgen (2016) *Holacracy Is Fundamentally Broken*.

Anbefalet læsning

Appelo, Jurgen (2016) *Holacracy Is Fundamentally Broken*.

Bernstein, Ethan and Bunch, John (2016) *The Zappos Holacracy Experiment*. HBR IdeaCast / Episode 535

Bernstein, Ethan, John Bunch, Niko Canner, and Michael Lee. "Beyond the Holacracy Hype: The Overwrought Claims—and Actual Promise—of the Next Generation of Self-Managed Teams." *Harvard Business Review* 94, nos. 7-8 (July–August 2016): 38–49.

Greenfield, Rebecca (2015) *Holawhat? Meet The Alt-Management System Invented By A Programmer And Used By Zappos*. <https://www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-holacracy>

Holacracy webpage: <https://www.holacracy.org/>

OrganizationBuilders om holakrati: <https://www.organizationbuilders.com/holacracy>

Robertson, Brian J. (2015) *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co.

