

BRIAN J. ROBERTSON

HOLACRAȚIA



NOUL SISTEM DE MANAGEMENT
PENTRU O LUME ÎN RAPIDĂ SCHIMBARE

Traducere din limba engleză
de BEATRICE POPESCU

 ACT și Politon

2020

CUPRINS

Cuvânt-înainte	7
----------------	---

Prima parte. EVOLUȚIA ÎN ACȚIUNE: INTRODUCEREA HOLACRAȚIEI

1. Transformarea organizației	13
2. Distribuirea autorității	29
3. Structura organizațională	55

Partea a doua. EVOLUȚIA ÎN DESFĂȘURARE: PRACTICAREA HOLACRAȚIEI

4. Guvernanța	89
5. Operațiuni	119
6. Facilitarea guvernanței	149
7. Strategie și control dinamic	171

Partea a treia. S-A INSTALAT EVOLUȚIA: HOLACRAȚIA SE TRĂIEȘTE

8. Adoptarea holacrației	193
9. Dacă nu ești pregătit să adopți holacrația, fă pași în direcția ei	229
10. Experiența holacrației	243

NOTE	271
------	-----

MULȚUMIRI	273
-----------	-----

CUVÂNT-ÎNAINTE

L-am cunoscut pe Brian Robertson în 2010, când am împărțit scena ca prezentatori la o conferință despre capitalismul conștient (Conscious Capitalism), în California. Când am auzit care sunt perspectivele lui cu privire la un mod inedit și dinamic de a structura și a conduce o organizație, am fost fascinat.

În același timp, resimțeam consecințele câtorva dintre propriile mele greșeli în acest domeniu și eram într-o asiduă căutare a unei modalități de a permite firmei mele mici, dar entuziaste, să se conducă singură, fără să fiu nevoit să joc rolul de director executiv. Știam deja că nu sunt cel mai bun jucător pentru acea poziție; eram mult mai valoros pentru organizația mea ca purtător de cuvânt și ambasador al metodologiei GTD popularizată de cartea mea, *Getting Things Done (Metoda GTD: arta productivității fără stres)**.

Pornisem pe calea de a încerca să ne adaptăm activitățile la scară largă pentru a răspunde interesului în creștere la nivel mondial pentru conținutul acestora. Știam că nu pot face asta singur, și că altcineva sau altceva va trebui să facă acest efort la nivel operațional. Însă încredințarea

* Carte și audiobook apărute cu acest titlu la Editura ACT și Politon, București, 2019. (n.red.)

autorității de a „conduce compania” unei personalități puternice, care s-ar putea să nu se armonizeze complet cu ADN-ul nostru critic, era o problemă complicată. Aveam sentimentul că ceea ce reprezentam noi ca organizație era mult mai mult decât suma noastră ca indivizi. Însă desemnarea unei singure persoane „la conducere” ar fi însemnat predarea frâielor unei proprietăți intelectuale simple, însă subtile și sofisticate, care încerca să își găsească locul în lume.

Îmi doream o organizație care să nu aibă nevoie de un director general. Cel puțin nu în sensul tradițional al cuvântului.

Mesajul lui Brian și modelul holacrației mi-au zguduit lumea – dacă funcționa așa cum sugera el că ar funcționa, atunci exact asta căutam. Am hotărât relativ rapid să aplicăm acest concept în companie și să testăm modelul. Trebuia să descopăr cât mai repede posibil dacă holacrația funcționa. Modelul părea atât de puternic, încât am considerat că singurele două opțiuni erau de a-l respinge sau de a-l adopta – în orice caz, nu de a pierde timpul.

(Din fericire) am avut intuiția că explorarea holacrației va fi un proiect care se va întinde pe o perioadă de cinci ani. Și chiar dacă holacrația nu se potrivea cu traiectoria organizației noastre, modelul era atât de logic din punct de vedere cognitiv, încât ar fi meritat să fie experimentat – fără să mai conteze că întreprinderea noastră fragilă urma să aibă rol de creuzet.

Carierea mea a gravitat în jurul îmbunătățirii productivității – în primul rând pentru indivizi, iar apoi pentru organizațiile din care ei fac parte. Știam că, atunci când indivizii din poziții importante adoptau practicile expuse în

Metoda GTD, acțiunea lor avea ramificații importante asupra întregului lor ecosistem. Însă când l-am auzit pe Brian vorbind despre schimbarea unui proces de funcționare pentru a obține echivalentul organizațional al unei „minți fluide ca apa” (o metaforă pe care o folosesc pentru starea de claritate a unui individ, obținută cu ajutorul GTD), știam că aceasta reprezenta o frontieră care merita explorată.

În timp ce scriu aceste rânduri, ne aflăm în cel de-al treilea an al aplicării holacrației, și se pare că estimarea mea cu privire la cei cinci ani s-ar putea dovedi corectă. Schimbarea sistemului de funcționare a unei organizații este o încercare colosală. Ne mândream cu faptul că suntem o companie modernă: flexibilă, deschisă, transparentă. Însă, pe măsură ce am început să implementăm câteva dintre procesele holacrației, a devenit clar că unele dintre cele mai bine-intenționate obiceiuri și practici vor trebui transformate.

Partea extraordinară a poveștii o constituie numeroasele schimbări pozitive care au avut loc pentru noi încă de la început. Aceste schimbări pozitive continuă. Odată ce ai cunoscut claritatea sporită generată de structura ședințelor și a comunicării, este greu să respingi sistemul. Odată ce ai simțit de cât de multă tensiune scapi atunci când renunți la necesitatea de a avea „lideri eroici”, să te întorci din drum ar fi ca și cum te-ai trezi aruncat din nou pe o pantă alunecoasă.

Așa cum menționează Brian, holacrația nu este un panaceu: nu va rezolva toate tensiunile și dilemele din cadrul unei organizații. Însă, din experiența mea, modelul furnizează cel mai solid fundament pe baza căruia să le recunoști, să le structurezi și să le abordezi.

Există momente când mulți dintre noi și-ar dori să dovedească că holacrația nu funcționează. Este ușor să dai vina pe proces, considerându-l responsabil pentru tot disconfortul nostru. Să încerci să găsești o hibă în model este mult mai dificil decât să îl implementezi! Iar prin rezolvarea tensiunilor pe care le-a adus în prim plan, modelul ne-a sporit gradul de conștientizare a punerii sale în practică și a implicațiilor sale.

Iar lucrul minunat este că modelului nu-i pasă. De fapt, renunțarea la el este complet acceptabilă și permisă, în cadrul acestui model. Însă vei dori să folosești holacrația pentru a face schimbarea cât mai elegantă posibil!

David Allen

noiembrie 2014

Amsterdam, Olanda

PRIMA PARTE

EVOLUȚIA
ÎN ACȚIUNE:
INTRODUCEREA
HOLACRAȚIEI



TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI

Dacă toată lumea trebuie să gândească în afara cutiei, probabil cutia este cea care trebuie reparată.

– Malcolm Gladwell, *What the dog saw (Ce a văzut câinele)**

Am învățat cea mai importantă lecție de afaceri în ziua în care aproape că am făcut un avion să se prăbușească. Eram elev pilot pe vremea aceea și încercam să obțin licența de pilot; sosise ziua în care trebuia să efectuez primul zbor lung de unul singur. Trebuia să ajung la un aeroport aflat departe de casă, iar cu experiența mea de numai 20 de ore de zbor propriu-zis, eram mai mult decât agitat. Mă aștepta un zbor de sute de mile, iar singura companie de care mă puteam bucura odată ce mă aflam în aer o reprezenta un bord uzat, plin de instrumente, în carlinga micului meu avion cu două locuri.

* Malcolm Gladwell, *Ce a văzut câinele*, carte apărută la Editura Publica, 2012. (n.tr.)

Am decolat și totul părea să fie bine, însă, nu după mult timp, pe tabloul de bord s-a aprins un bec despre care nu știam nimic. Pe el scria „tensiune electrică slabă”. Nu eram sigur ce însemna asta – mai nou, piloții nu învață prea multe despre aspectele tehnice ale avioanelor. Am lovit ușor becul cu degetele, sperând să fie doar o eroare, însă nu s-a schimbat nimic pe tabloul de bord. Neștiind sigur cum să răspund, am făcut un lucru care mi s-a părut natural în acel moment: am verificat toate celelalte instrumente, căutând anomalii. Viteza de zbor și altitudinea erau bune. Radionavigația mi-a spus că respectam traseul întocmai. Indicatorul îmi arăta că aveam suficient combustibil. Toate acestea îmi spuneau că nu aveam niciun motiv să mă îngrijorez. Așa că am acceptat consensul și efectiv am lăsat celelalte instrumente să câștige votul împotriva becului care semnaliza tensiune electrică slabă. Am ignorat-o. Problema nu putea fi gravă, dacă nimic altceva nu era în neregulă, corect?

S-a dovedit o decizie extrem de proastă. În urma acestei decizii m-am rătăcit, într-o furtună, fără lumini și fără radio, aproape fără combustibil, și am violat spațiul aerian din apropierea unui aeroport internațional. Iar această catastrofă aproape totală a început când am votat împotriva becului pentru tensiune slabă, care – după cum s-a dovedit ulterior – era în concordanță cu alte informații față de cele cu care erau restul instrumentelor. Deși era o voce minoritară, era una pe care atunci trebuia să o ascult cu toată atenția. Să-i desconsider înțelepciunea, doar fiindcă celelalte instrumente nu îmi arătau nimic în neregulă, a fost o decizie obtuză care m-ar fi putut costa viața.

Din fericire, am reușit să aterizez, în stare de șoc, dar teafăr și nevătămat. Iar în lunile care au urmat și în care am reflectat asupra deciziilor pe care le-am luat în acea zi, am ajuns la o concluzie interesantă. Făceam în continuare aceeași greșeală: nu în avion, ci în cadrul echipei pe care trebuia să o conduc la locul de muncă. De fapt, eroarea aproape fatală din carlingă este una care se face zilnic în majoritatea organizațiilor.

Asemenea unui avion, o organizație este echipată cu senzori: nu lumini și indicatori, ci ființe umane care îi vitalizează rolurile și percep realitatea în numele ei. Mult prea adesea, „senzorul” organizației deține informații critice care sunt ignorate și rămân astfel neprocesate. Un individ observă ceva important, însă nimeni altcineva nu vede acel lucru și nu există niciun canal disponibil care să prelucreze informația respectivă pentru a face o schimbare semnificativă. Astfel, votăm adesea împotriva becurilor care semnalizează tensiune slabă în organizațiile noastre.

Iar ele devin conștiente de orice aspect din lumea lor la care trebuie să reacționeze prin capacitatea noastră umană de a percepe realitatea din jur. Și noi, oamenii, suntem foarte diferiți unii de alții – avem talente, istorii de viață, roluri, domenii de expertiză diferite, și nu numai; ca atare e firesc să percepem diferit lucrurile. Acolo unde se află mai mulți oameni, se află și mai multe perspective. Și totuși, în majoritatea echipelor, perspectivele esențiale care nu sunt împărtășite de lider sau de majoritatea sunt adesea ignorate sau respinse. Chiar și atunci când intenționăm să procedăm altfel, nu avem la dispoziție o modalitate de a integra perspective diferite, așa că ajungem să ne conformăm liderului sau majorității. Votăm împotriva persoanei care ar putea

deține informații esențiale pentru a ne menține pe drumul cel bun sau pentru a progresa.

Am fost întotdeauna fascinat de modul în care *ne organizăm* – de modul în care oamenii lucrează împreună pentru urmărirea unui scop. Înainte să îmi deschid propria afacere, mă simțeam frustrat atunci când îmi dădeam seama că ceva nu funcționează sau că ar putea fi îmbunătățit, însă aflam că nu puteam face prea multe, în ciuda acestei conștientizări a lucrurilor, sau cel puțin nu fără a depune eforturi eroice împotriva birocrăției, a politicii firmei și a ședințelor lungi și stresante. Nu voiam doar să mă plâng; voiam să ajut. Voiam să transform acest sentiment într-o schimbare importantă. Cu toate acestea, întâmpinam obstacole majore în eforturile mele. Am învățat de timpuriu că în cazul în care șeful nu îmi împărtășea frustrarea și nu reușeam să îl conving relativ rapid, puteam la fel de bine să las baltă totul. Informația pe care o dețineam nu avea să aibă un impact prea mare. Iar dacă eu eram becul ce semnaliza slaba tensiune, atunci organizația se confrunta cu mari probleme.

Capacitatea umană de a simți disonanța momentului prezent și de a percepe potențialul pentru schimbare reprezintă din punctul meu de unul dintre darurile noastre extraordinare – spiritul nostru creativ plin de neliniște, niciodată satisfăcut ne îndeamnă mereu să ne autodepășim. Atunci când suntem frustrați din cauza unui sistem care nu funcționează, sau a unei greșeli care se repetă, sau a unui proces care pare ineficient și greoi, înseamnă că percepem existența unui decalaj între modul în care *sunt* lucrurile și modul în care *ar putea să fie*. Eu îi spun tensiune, fiindcă cel mai adesea așa o resimțim, însă nu confer cuvântului o

conotație negativă. Am putea eticheta această stare drept o „problemă” care „ar trebui” rezolvată, sau am putea să o etichetăm drept „oportunitate” de valorificat. În orice caz, numesc tensiune simpla noastră proiectare a unei semnificații asupra experienței brute – *percepția unui anumit decalaj între realitatea prezentă și un potențial sesizat*.

Un ecou al acestei definiții se poate sesiza chiar în rădăcina cuvântului latinesc *tendere*, care înseamnă a „întinde”. În aceste tensiuni pe care le simțim există o imensă cantitate de energie, asemenea celei pe care o face o bandă elastică întinsă între două puncte. Această energie poate fi folosită pentru a trage organizația către fiecare potențial sesizat, însă numai în cazul în care o putem valorifica eficient. Cu toate acestea despre câte organizații poți spune cu adevărat că orice tensiune resimțită de oricine, oriunde s-ar afla în companie, poate fi transformată rapid și sigur într-o schimbare semnificativă? Așa cum a menționat cofondatorul companiei HP Dave Packard, „mai multe companii mor mai degrabă de indigestie decât de foame”¹. Organizațiile simt și absorb mai mult decât pot procesa și digera în mod eficient. Gândește-te la valoarea care ar putea fi câștigată dacă, în schimb, senzorii noștri ar avea capacitatea de a actualiza dinamic fluxul de lucru, așteptările și chiar însăși structura organizației, ca reacție la orice tip de tensiune care apare în timpul realizării activităților, fără a provoca alte daune în timpul procesului. Aceasta este o sarcină grea, însă eu am văzut la prima mână ce se poate întâmpla într-o organizație atunci când sistemele ei pot face asta, iar schimbarea merge dincolo de crearea unui mediu de lucru mai bun sau a unor procese mai eficiente. Poate fi catalizatorul unei transformări mult mai profunde, prin eliberarea puterii unui model evolutiv asupra organizației înseși.

S-ar putea ca evoluția să nu fie un subiect obișnuit în lumea afacerilor, însă mecanismele sale dețin o capacitate unică de a produce sisteme splendid concepute, care prosperă în contexte marcate de complexitate. Altfel spus, evoluția reprezintă cel mai inteligent arhitect. Așa cum scrie economistul Eric D. Beinhocker, „noi suntem obișnuși să ne gândim la evoluție în contextul biologiei, însă teoria modernă a evoluției o privește ca fiind ceva mult mai general. Evoluția este un algoritm; este o formulă universală pentru inovație... care, prin intermediul mărcii sale speciale de încercare și eroare, creează noi modele și rezolvă probleme dificile”². Piețele, explică el, sunt extrem de dinamice, însă „crudul adevăr” este că vasta majoritate a companiilor nu sunt. Organizațiile au o capacitate redusă de a evolua și de a se adapta. Ele sunt supuse proceselor evolutive la nivel de piață, și ca rezultat pot astfel fie să supraviețuiască, fie să moară, însă rareori sunt organisme care se adaptează, poate doar la un nivel superficial.

Cum putem crea o organizație care să fie nu numai *evoluată*, ci și *evolutivă*? Cum putem transforma o companie într-un organism care să evolueze – unul care să conștientizeze și să se adapteze și să integreze? Iată ce spune Beinhocker: „Cheia îmbunătățirii activității unei companii este aducerea evoluției în interior și demararea proceselor de diferențiere, selecție și amplificare *în cadrul* celor patru pereți ai organizației”³. O modalitate puternică de a face asta constă în utilizarea imensei puteri de percepție a conștiinței umane care se află la dispoziția organizațiilor noastre. Orice tensiune percepută de ființele umane reprezintă un indicator care ne arată modul în care organizațiile ar putea evolua pentru a-și exprima mai bine scopul. Atunci când aceste tensiuni pot fi prelucrate mai rapid și mai eficient,

cel puțin în măsura în care au legătură cu activitatea organizației, atunci organizația poate beneficia de pe urma capacității ridicate de a evolua dinamic și continuu.

Deși aceasta poate fi o idee convingătoare, este mult mai ușor de exprimat în cuvinte decât de pus în practică. Organizațiile noastre actuale pur și simplu nu sunt proiectate pentru a evolua rapid pe baza informațiilor oferite de senzori multipli. Majoritatea organizațiilor moderne sunt construite pe baza unei scheme de bază, care s-a maturizat la începutul anilor 1900 și care nu a înregistrat prea multe modificări de atunci. Această paradigmă specifică epocii industriale funcționează pe baza unui principiu pe care îl voi numi „anticipează și controlează”: se caută obținerea stabilității și a succesului prin planificarea prealabilă, control centralizat și prevenirea abaterilor. În loc să permită o evoluție continuă a modelului organizațional pe baza tensiunilor reale percepute de oameni reali, abordarea anticipează-și-controlează se concentrează asupra elaborării în prealabil a sistemului „perfect” pentru a preveni aceste tensiuni (iar apoi asupra reorganizării, în momentul în care persoanele aflate la conducere realizează că nu au făcut-o cum trebuie).

Acest model a funcționat destul de bine în mediile relativ simple și statice specifice erei în care s-au maturizat: era industrială. De fapt, modelul a reprezentat un pas înainte comparativ cu abordările anterioare, facilitând noi nivele de coordonare, producție și progres. Totuși, în lumea post-industrială de astăzi, organizațiile se confruntă cu noi provocări semnificative: complexitate sporită, transparență accentuată, o mai mare interconexiune, termene-limită mai reduse, instabilitate economică și de mediu și solicitarea de

a avea un impact pozitiv asupra lumii. Și totuși, chiar și atunci când liderii acceptă că e nevoie de noi abordări, eșafodajul anticipează-și-controlează al organizației moderne adesea eșuează să furnizeze agilitatea dorită și necesară pentru a naviga în acest mediu caracterizat de schimbări rapide și de o complexitate dinamică. Iar structura organizației moderne rareori ajută la aprinderea pasiunii și a creativității celor care muncesc. Pe scurt, organizațiile din ziua de azi ajung să fie depășite rapid.

Pe măsură ce roțile schimbării se învârt din ce în ce mai repede, în cadrul unei economii globale din ce în ce mai haotice, devine imperativ ca organizațiile să fie capabile să se adapteze mai rapid. Așa cum a menționat de curând expertul în management Gary Hamel, la World Business Forum din New York: „Lumea devine mai haotică, în timp ce organizațiile devin mai puțin adaptabile. Organizațiile nu au fost construite pentru astfel de schimbări”⁴.

Am descoperit asta în cel mai dur mod posibil, grație experienței pe care am avut-o lucrând în cadrul organizațiilor. Majorității tensiunilor percepute de indivizi, inclusiv de către mine, pur și simplu nu aveai unde să le dai glas. Tensiunile nu sunt recunoscute ca fiind una dintre cele mai mari resurse ale organizației. Când am realizat că șeful meu nu era capabil să se folosească de capacitatea mea umană de a simți și răspunde, am făcut singurul lucru logic posibil: am devenit eu însumi șef. Acum puteam cu adevărat să procesez orice intra în câmpul meu de percepție, corect? Ei bine, exista un șef și mai mare care constituia un obstacol, și încă unul, și încă unul. După ce am urcat un timp pe scara ierarhică, am realizat că singurul mod în care aș putea beneficia de libertatea de a reacționa la fiecare tensiune

pe care o percepeam era să părăsesc complet sistemul și să îmi construiesc propria mea companie.

Și asta am făcut. Și mi-a plăcut enorm: o perioadă. Însă am descoperit în curând că eram limitat chiar și în rolul de director general al propriei mele companii de software. Structura organizațională și chiar sistemul de management s-au transformat într-un blocaj în calea procesării tuturor lucrurilor pe care le percepeam, iar lipsa de suficiente ore într-o singură zi a devenit un factor limitativ: pe biroul meu ajungeau mult prea multe lucruri pentru ca organizația să se poată folosi de calitatea mea de director general conștient de responsabilitatea lui. Iar acesta nu era cel mai rău lucru dintre toate.

Și mai dureros era să realizez că reușisem să construiesc exact același tip de sistem din care mă străduisem atât de tare să scap. Toate persoanele care lucrau pentru mine se aflau în aceeași poziție în care fusesem și eu. Nici organizația mea nu era cu mult mai capabilă să valorifice capacitatea lor de a percepe realitatea decât era oricare alta. Am încercat să fiu cel mai bun lider – să-i responsabilizez pe oameni și să fiu sensibil la nevoile și problemele lor, să mă dezvolt, să fiu un „lider în slujba celorlalți” –, însă în ciuda celor mai mari eforturi ale mele, mă loveam mereu de o barieră invizibilă. Structura de fond, sistemele și cultura unei corporații moderne nu permit procesarea rapidă și receptivitatea necesară pentru a utiliza la capacitate maximă puterea fiecărui senzor uman, indiferent de acțiunile mele ca lider. Așa că am început să caut o modalitate mai bună.

O actualizare a sistemului de operare

Cu siguranță, nu sunt primul care a subliniat limitele modelului organizațional tradițional și nevoia apariției unor noi abordări. Pe parcursul ultimelor două decenii, mult mai multe cărți, articole și discursuri au relevat perspective organizaționale care se situează în mod clar în afara normelor noastre convenționale. Deși fiecare dintre acești autori și pionieri se concentrează asupra unor aspecte unice, este greu să nu observăm accentuarea unor puncte comune: mai multă adaptabilitate, structuri mai flexibile, o perspectivă mai largă a acționarilor, încercarea de a elimina nesiguranța, noi modalități de implicare a forței de muncă, abordări sistemice ale afacerilor și altele. Fiecare dintre aceste perspective oferă o frântură a ceea ce ar putea însemna apariția unei noi paradigme la granița practicilor organizaționale de astăzi.

Totuși, în ciuda forței ideilor și tehnicilor noii paradigme, văd constant un obstacol major în calea lansării lor: atunci când sunt aplicate într-un sistem organizațional structurat încă în mod convențional, apare o ciocnire amplă între paradigme. În cel mai fericit caz, tehnicile inovatoare devin o „adiție” – ceva care influențează doar un aspect al organizației și care rămâne într-un conflict constant cu celelalte sisteme din jur. O nouă tehnică excelentă de desfășurare a ședințelor ajută, de exemplu, la responsabilizarea echipei, însă membrii ei sunt în continuare constrânși de o structură de putere care activează în afara ședinței și la nivelul întregii companii. În cel mai rău caz, „anticorpii corporatiști” își fac apariția și resping tehnica anexată, un corp străin care nu se potrivește cu modelul mental predominant cu privire la modul în care ar trebui structurată și

condusă o organizație. În orice caz, noua practică eșuează în realizarea potențialului său maxim, oricât de promițătoare ar fi, iar noi nu obținem o schimbare de paradigmă propriu-zisă în sistemul organizațional.

Aceasta este o provocare importantă pentru orice persoană care aplică idei și tehnici inovatoare în sisteme convenționale. Cum am putea face să evolueze un anumit aspect al modului în care ne organizăm, când inovațiile pe care încercăm să le folosim intră în conflict cu vechile paradigme încă existente? Întreaga mea experiență mă conduce întotdeauna la această concluzie: pentru a transforma cu adevărat o organizație, trebuie să depășim etapa în care anexăm schimbări și să ne concentrăm în schimb asupra modernizării aspectelor fundamentale ale modului în care funcționează organizația. De exemplu, să luăm în considerare modul în care puterea și autoritatea sunt definite și exercitate la nivel formal, modul în care organizația este structurată și în care stabilim cine se poate aștepta la ce anume și de la cine – sau cine poate lua anumite decizii și în cadrul căror limite. Când schimbăm lucrurile aflate la acest nivel, instalăm efectiv un nou sistem de operare organizațional, infuzăm abilități noi în nucleul modului de funcționare al organizației, pentru a putea depăși etapa în care aplicăm schimbări unui sistem care se află în esența sa în conflict cu procesul de schimbare în sine.

Dacă ești suficient de bătrân încât să-ți amintești zilele în care majoritatea computerelor utilizau sistemul de operare MS-DOS, gândește-te la saltul în materie de capacități de operare care a avut loc odată cu un nou sistem de operare ca Windows sau cu trecerea de la vechiul Apple II la Macintosh. În anii '80, ne-ar fi fost greu să ne imaginăm că

ecranul negru cu textul verde și pătrățos va fi înlocuit în curând cu o interfață grafică interactivă, care se actualizează singură și este ușor de utilizat, fiind conectată neîntrerupt la o rețea virtuală mondială, cu acces instantaneu la depozitul global de informații colective, și că toate acestea vor fi posibile prin intermediul unui dispozitiv care încape într-un buzunar.

În ciuda avantajelor extraordinare pe care le poate oferi un sistem de operare bun, îl putem ignora și lua ca atare cu multă ușurință – este doar o platformă de fond, adesea invizibilă, deși modelează orice se construiește pe baza ei. Sistemul de operare al calculatorului tău definește spațiul în care se desfășoară totul, dar și regulile de bază care trebuie respectate de orice alt element. El definește modul în care este structurat întregul sistem, modul în care procesele diferite interacționează și cooperează, modul în care energia este distribuită și alocată între aplicații, și așa mai departe.

Și sistemul de operare aflat la baza unei organizații este ușor de ignorat, și totuși reprezintă fundamentul pe care ne construim procesele de afaceri („aplicațiile” organizației) și care modelează totodată cultura umană. Poate că tocmai invizibilitatea sa este motivul pentru care nu am identificat prea multe alternative sau îmbunătățiri semnificative ale sistemului nostru de operare modern de tip „directorul general se află la conducere”, care este ierarhic și de genul anticipează-și-controlează. Când acceptăm în mod inconștient că aceasta este singura noastră alegere, tot ce putem face este să contracaram câteva dintre vulnerabilitățile sale fundamentale prin adăugarea unor noi procese sau încercând să perfecționăm cultura întregii organizații. Însă, așa

cum majoritatea aplicațiilor noastre nu vor rula optim pe MS-DOS, nici noile procese, tehnici sau schimbări culturale pe care am putea încerca să le adoptăm pur și simplu nu vor rula satisfăcător pe un sistem de operare construit pe baza unei paradigme mai vechi.

Deși nu mi-am dat seama la începutul călătoriei mele, misiunea mea personală de a găsi modalități mai bune de a lucra împreună m-a făcut să mă concentrez asupra „tehnicilor sociale” fundamentale a modului în care ne organizăm. După mulți ani de experimentare, în cadrul mai multor organizații, un nou sistem de operare și-a făcut apariția, prin intermediul eforturilor mele dar și a multor alora. În cele din urmă, l-am numit holacrație (un termen ale cărui origini le voi explica în detaliu în paginile următoare). Ce este holacrația? În esență, este o nouă tehnică socială de conducere și funcționare a unei organizații, definită de un set de reguli esențiale, clar diferite de cele ale unei organizații convenționale. Holacrația presupune următoarele elemente:

- o constituție, care specifică „regulile jocului” și re-distribuie autoritatea;
- o nouă modalitate de a structura o organizație și de a defini rolurile membrilor și domeniile de autoritate din cadrul ei;
- un proces unic de luare a deciziilor pentru actualizarea acestor roluri și autorități;
- un proces de desfășurare a ședințelor care facilitează sincronizarea echipelor și colaborarea în vederea realizării activităților.

În momentul în care scriu aceste rânduri, holacrația pune în mișcare sute de organizații de diverse tipuri și dimensiuni din toată lumea, inclusiv HolacracyOne, organizația în care lucrez zilnic. (Cum s-ar spune, dacă vindem mâncare pentru câini, mâncare pentru câini mâncăm și noi.)

În capitolele care urmează, voi analiza modul în care holacrația distribuie autoritatea și modul în care aceasta se transformă într-o nouă structură organizațională. Apoi, în partea a doua, vă voi explica mecanismele sistemului de operare: structurile, procesele și sistemele sale. Aceste capitole nu sunt concepute sub forma unui ghid de implementare a holacrației la nivelul companiei; privește-le mai mult ca un atelier pentru experiențe, în cadrul căruia poți participa la scenarii și simulări diverse, pentru a vedea realmente cum este să lucrezi într-o organizație holacratică. În cele din urmă, în partea a treia, voi oferi sfaturi și instrucțiuni pentru modul în care să aplici cele învățate din această carte și îți voi spune la ce să te aștepti atunci când o vei face.

Voi încerca pe tot parcursul cărții să specific cum arată și cum se manifestă holacrația în practică, prin intermediul unor povești și experiențe relatate frecvent de către cei care lucrează în organizații care funcționează pe baza holacrației. Aceasta reprezintă încercarea mea de a vorbi despre o provocare esențială pe care am întâmpinat-o în scrierea acestei cărți: holacrația este mai presus de toate o practică, nu o teorie, idee sau filozofie, și este dificil să înțelegi cu adevărat o practică fără să o aplici. Însăși practica holacrației s-a născut din practică – prin încercare și eroare, adaptare evolutivă și experimentare continuă, toate într-un efort de a elibera pur și simplu o mai mare capacitate

creativă, pentru ca orice organizație să-și poată exprima scopul. Întrucât holacrația nu a fost creată teoretic, prin elaborarea unui sistem pe baza unor anumite idei sau principii, provocarea de a o transmite prin intermediul cuvintelor și conceptelor devine mult mai dificilă. Când mă uit în urmă și văd rezultatul final, observ că, deși am reușit să extrag niște principii, acestea au fost instrumente folosite ulterior pentru a înțelege ce a rezultat în mod organic în urma experimentării.

Astfel, sper că cititorii mei vor aborda această carte nu din perspectiva unui set de idei, principii sau filozofii, ci o vor considera ghidul unei noi practici, pe care ai putea alege să o folosești, dacă funcționează pentru tine și afacerea ta mai bine decât orice altceva folosești în acest moment. Căci aici este locul în care holacrația capătă viață: în activitatea zilnică de transformare a tensiunilor în schimbări semnificative, în vederea realizării aceluși scop pe care organizația dorește să-l exprime. Așadar este obiectivul meu ca în această carte să transmit cel puțin o imagine de ansamblu a experienței practicii holacrației și să îți ofer o primă idee a ceea ce poate realiza o organizație care funcționează pe baza unui model evolutiv.



DISTRIBUIREA AUTORITĂȚII

O constituție bună este infinit mai bună decât cel mai bun despot.

– Thomas Babington MacCaulay, *Milton*

„Cercetările arată că, de fiecare dată când mărimea unui oraș se dublează, inovația sau productivitatea pe cap de locuitor crește cu 15 la sută. Însă atunci când companiile devin mai mari, inovația sau productivitatea pe cap de angajat scade.”

Această informație statistică fascinantă mi-a fost adusă la cunoștință de un bărbat cu părul scurt, negru, care, acum doi ani, m-a încolțit realmente imediat ce mi-am terminat prezentarea la o conferință de afaceri. Majoritatea persoanelor din public aveau o ținută de afaceri; el era îmbrăcat cu blugi și tricou, însă ardoarea lui calmă contrasta cu aparența degajată.

„Deci”, a continuat el, „mă interesează să aflu cum putem crea organizații care seamănă mai mult cu un oraș și mai puțin cu o corporație birocratică.”

În următoarele aproximativ zece minute, domnul cu care nu făcusem cunoștință m-a copleșit cu întrebări.

— Crezi că holocrația ar putea construi așa ceva?

— Da, am răspuns.

— Care este cea mai mare companie cu care ai colaborat? Câte companii o folosesc?

Mi-am dat silința să răspund la întrebările bărbatului, cu un ochi pe ceas, conștient că întârziisem deja la următoarea sesiune. În timp ce ne grăbeam pe hol, mi-am dat seama că nici măcar nu îl întrebasesm cum îl cheamă sau de ce era atât de pasionat de subiect.

Mai târziu, când mi-am ocupat locul pentru discursul principal al zilei, am fost surprins să-l văd pe omul cu care vorbisem mai devreme pășind pe scenă, în ropotul aplauzelor. Cel care mă interogase era Tony Hsieh, modestul director general al comerciantului online Zappos, autorul cărții *Delivering Happiness (Cum să livrezi fericire)** și unul dintre cei mai vizionari și inovatori lideri din domeniul afacerilor de astăzi.

Tony și cu mine am avut ocazia să ne continuăm conversația mai târziu în timpul conferinței, așa că mi-a vorbit mai mult despre ceea ce dorea să realizeze.

— Zappos este în creștere, mi-a spus. Am ajuns la 1.500 de angajați și trebuie să creștem organizația fără să ne pierdem cultura antreprenorială sau să ne împotmolim în birocrație. Așa că încerc să găsesc o modalitate de a conduce Zappos mai mult ca pe un oraș.

* Carte apărută cu acest titlu la Editura Publica, în 2011. (n.tr.)

— Excelent! am răspuns, fericit să gădesc pe cineva care îmi împărtășea interesul pentru o asemenea provocare.

Am vorbit despre diferențele dintre organizarea birocratică a unei companii și auto-organizarea locuitorilor unui oraș. Într-un mediu urban, oamenii împart spațiul și resursele la nivel local, înțelegând granițele teritoriale și responsabilitățile. Desigur, există legi și organisme de conducere care stabilesc și exercită aceste legi, însă oamenii nu au șefi care să le dea zilnic ordine. Dacă locuitorii orașelor noastre ar trebui să aștepte să obțină permisiunea unui șef pentru fiecare decizie, activitatea orașului s-ar bloca rapid. Și totuși, în companiile noastre, vedem în acțiune un principiu de organizare foarte diferit.

Cum poți distribui autoritatea?

Analogia lui Hsieh face referire la întrebarea esențială cu care mă confruntasem când lucram să creez un sistem de operare organizațional nou, mai agil și cu o capacitate ridicată de reacție: cum oferi unei organizații posibilitatea de a se auto-organiza eficient?

Una dintre metaforele mele preferate pentru ceea ce îmi doresc să realizez într-o organizație este un sistem cu care suntem cu toții familiari: corpul uman. Miraculosul corp uman funcționează eficient și productiv nu pe baza unui sistem de comandă ierarhic, ci pe baza unui sistem distribuit: o rețea de entități autonome, care se auto-organizează și care sunt distribuite în tot corpul. Fiecare dintre aceste entități, care sunt celulele, organele și sistemele tale, are capacitatea de a înregistra mesaje, de a le procesa și de a

genera rezultate. Fiecare dintre ele îndeplinește o funcție și dispune de autonomia de a decide în ce fel să își îndeplinească respectiva funcție.

Gândește-te la cantitatea de informații care este procesată de corpul tău în fiecare clipă. Este extraordinar! Există oare vreo modalitate prin care corpul nostru ar fi putut funcționa, dacă ar fi centralizat și procesat informația la vârf, în mintea conștientă? Imaginează-ți, de exemplu, că leucocitele tale, atunci când ar sesiza prezența unei boli, ar trebui să trimită această informație minții conștiente și ar trebui să aștepte să îți dai acordul pentru producerea anticorpilor. Sau că glandele suprarenale, sesizând că reacționezi la pericol, ar trebui să îți aștepte ordinele înainte de a produce adrenalina pentru furnizarea energiei necesare reacției de tip luptă sau fugi. Acest sistem nu ar funcționa deloc bine. Și totuși, așa ne așteptăm să funcționeze organizațiile.

Cei mai vizionari lideri din cultura corporatistă contemporană sunt mai mult decât conștienți de problemele create de paradigma ierarhică anticipează-și-controlază. Ei îi văd limitele și îi percep consecințele nesănătoase. Însă ce poate face un lider nobil și bine intenționat? Adesea, încearcă să-i responsabilizeze pe ceilalți, întocmai cum un părinte bun caută să-și responsabilizeze copiii. Există o perspectivă dominantă în ziua de astăzi conform căreia îmbunătățirea organizațiilor înseamnă plasarea la conducerea lor a unor lideri extrem de bine pregătiți, înțelepți și conștienți, care să preia rolul de „părinți buni”.

Problema pe care o ridică această abordare mi-a fost ilustrată în mod clar de o piesă pe care am văzut-o în urmă cu câțiva ani, scrisă de unul dintre autorii mei preferați din

domeniul afacerilor, Barry Oshry. Este o dramă excelentă despre organizații, într-un singur act, care m-a impresionat enorm. Un lider foarte iubit fusese concediat recent și un membru al echipei sale, lamentându-se cu privire la plecarea acestuia, s-a întors către un coleg și a întrebat: „Și pe noi cine ne va mai responsabiliza de-acum?”

Consider că ironia intenționată a acestei afirmații este atât pertinentă, cât și revelatoare. Desigur, poziția unei victime fundamental deposedată de putere este să aibă nevoie de altcineva care să îi ofere respectiva putere, să o responsabilizeze. Și a subliniat consecința negativă a întregii activități bine-intenționate a aceluși lider: și anume, paradoxul ca, în efortul eroic de a-i „responsabiliza pe ceilalți” în cadrul unei structuri corporatiste care inerent răpește puterea de decizie, să-i poziționeze pe ceilalți în rolul de victimă.

Indiferent de cât de mult îmi doresc liderii de astăzi să-i responsabilizeze pe ceilalți și să le ofere o voce, structura de putere formală din cadrul majorității corporațiilor moderne este una dictatorială. Așa cum a spus unul dintre clienții noștri: „Încă de la început, eu și partenerul meu ne-am dorit să ne conducem egalitar compania, pentru ca amândoi să avem o miză comună. Însă, din cauza modului în care era structurată compania și a felului în care erau stabilite procesele, noi încercăm în continuare să o «conducem» pe baza unei organigrame, cu angajații aflați în subordinea mea. Nu aveam un proces cu ajutorul căruia să o abordăm în alt mod – nu unul în care să fim încrezători că va face ca sistemul să funcționeze”.

Această dependență extremă de directorul general sau echivalentul acestuia limitează capacitatea de valorificare

a tuturor tensiunilor percepute în cadrul unei organizații și creează o posibilă vulnerabilitate în capacitatea organizației de a se auto-guverna eficient. Așa cum o spune și scriitorul Gary Hamel: „Oferă-i cuiva autoritatea unui monarh, iar mai devreme sau mai târziu vei asista la un eșec de proporții regale”. Hamel observă în continuare că, în majoritatea cazurilor, „cei mai puternici manageri sunt cei care se află cel mai departe de realitățile liniei frontului. Adesea, deciziile luate pe vârful Muntelui Olimp se dovedesc a fi imposibil de pus în practică la câmpie”⁵.

Un prieten mi-a spus o poveste care ilustrează această idee, despre o fabrică care angajase de curând un nou director general. Dornic să dea un exemplu, noul lider a coborât într-o zi printre lucrătorii fabricii. El a văzut un grup de muncitori care își vedeau de treaba lor, în timp ce un alt individ stătea sprijinit de un perete și se uita la ei. Directorul s-a îndreptat către el și l-a întrebat:

— Tu ce salariu ai?

— Două sau trei sute de dolari pe săptămână, a răspuns bărbatul, părând uimit.

Directorul general și-a scos portofelul și i-a dat 600 de dolari.

— Iată plata pentru două săptămâni: ești concediat.

În timp ce bărbatul părăsea clădirea, directorul general a revenit în fabrică și a declarat: „Noi nu cu asta ne ocupăm aici. Noi avem de lucru!” În drum spre birou, s-a oprit să-l întrebe pe unul dintre muncitorii uluiți ce poziție ocupa individul concediat. Răspunsul? „Era tipul care livra pizza”.

Acesta este un exemplu amuzant, însă adesea rezultatele puterii autocratice sunt departe de a fi amuzante, când

acea putere este exercitată pe teritoriul altcuiva. Creează tensiuni care nu pot fi procesate eficient.

Ce trebuie să facem dacă dorim să depășim un model de management autocratic și nevoia de responsabilizare în cadrul unui sistem care îi deposedează pe toți de putere? Cum putem să profităm de beneficiile unei autonomii reale, așa cum o facem într-un oraș sau în propriul corp, îndeplinind totodată nevoile veritabile de aliniere organizațională și control? Unele companii sunt curajoase și renunță la tot ceea ce este convențional, încercând să ocolească complet o structură de putere explicită sau utilizând una mai puțin constrângătoare. Și soluția asta poate funcționa într-o anumită măsură, însă prezintă un pericol insidios: dacă nu există o structură de putere explicită, atunci o structură implicită își va face cu siguranță apariția. Într-un fel sau altul, deciziile trebuie luate și așteptările trebuie stabilite, iar normele sociale se vor dezvolta în funcție de modul în care sunt îndeplinite aceste funcții. Organizațiile care încearcă să renunțe la o structură de putere explicită vor sfârși cu una implicită, care este adesea de natură politică și oarecum rezistentă la schimbare. Această structură mai puțin conștientă poate fi mai eficientă decât o ierarhie de management convențională în anumite contexte, însă cred că putem să ne descurcăm și mai bine.

Unele companii mici și organizații non-profit încearcă să se conducă apelând la consens. Am încercat această metodă în primele zile de la deschiderea companiei mele de software. Căutam o abordare care să permită fiecărei voci să se facă auzită, așa că părea logic să ofer fiecărui individ șansa de a participa la luarea deciziilor. Și totuși, realitatea era că, de fapt, nu se luau prea multe decizii și ne

petreceam tot timpul în ședințe, în loc să-și desfășoare fiecare activitatea lui. Am descoperit că există o diferență enormă între a avea o voce și a face ceva cu vocea ta: abilitatea de a prelucra ceea ce sesizezi într-o schimbare esențială. Consensul nu a reușit să realizeze asta. De fapt, tot ce a rezultat au fost ședințe dureros de lungi în cadrul cărora încercam să-i forțăm pe toți să vadă lucrurile în același fel. Acest proces nu este nici de ajutor, nici sănătos și se agravează pe măsură ce organizația crește.

Astfel, consensul nu reprezintă deloc o strategie potrivită pentru o companie în dezvoltare, iar procesul de luare a deciziilor necesită atât de mult timp și o energie atât de mare, încât sistemul este adesea ignorat. Prin urmare, organizațiile bazate pe consens se confruntă cu aceleași probleme pe care le au și organizațiile lipsite de o structură explicită. Chiar și atunci când se ajunge la un consens, rezultatul este adesea o decizie de grup diluată care e dificil de schimbat, împovărându-i pe inovatorii în devenire cu structuri rigide departe de a fi ideale și dificil de manevrat. Deși abordările bazate pe consens sunt motivate de o dorință autentică de a ține cont și a onora vocea a cât mai mulți indivizi, ele sunt rareori eficiente în valorificarea auto-organizării adevărate și agilității în cadrul întregii organizații.

Dacă o organizație își dorește să fie cât mai dinamică și cu o capacitate superioară de reacție, atunci respingerea completă a autorității autocratice nu va funcționa. De fapt, indivizii trebuie să aibă puterea de a răspunde la probleme la nivel „local”, în granițele domeniului sau activității lor, fără să fie nevoiți să obțină părerea altora sau permisiunea unui lider care deține întreaga putere decizională. Pentru a

depăși limitele responsabilizării și tirania consensului, avem nevoie de un sistem care să îi responsabilizeze pe toți.

Ceea ce ne permite să revenim la metafora lui Hsieh referitoare la oraș – și, de fapt, la întreaga societate civilă modernă. Ca cetățean, nu ai nevoie ca un dictator binevoitor să îți ofere „puterea decizională” de a acționa autonom; mai degrabă, cadrul social în care acționezi este construit de la bun început în așa fel încât să îi împiedice pe ceilalți să-și exercite puterea asupra ta. Aceasta este schimbarea de paradigmă din inima holacrației: recunoașterea că, atunci când structura de autoritate și procesele unei organizații oferă tuturor, în mod fundamental, spațiul de a deține și exercita puterea, și nu permite nimănui – nici chiar unui lider – să co-opteze puterea celorlalți, nu mai trebuie să ne bazăm pe lideri care să îi responsabilizeze pe ceilalți. În schimb, obținem ceva mult mai puternic: un spațiu în care ne putem găsi cu toții propria putere decizională și un sistem care protejează acel spațiu, indiferent de acțiunile oricărui individ, indiferent de poziția lui.

Puterea conferită procesului

În cadrul holacrației, distribuirea autorității nu se referă doar la preluarea puterii unui lider și oferirea ei altui individ sau chiar unui grup. Ci puterea trece de la individul aflat în vârful ierarhiei la *proces*, care este stabilit în detaliu într-o constituție scrisă. Constituția holacrației este un document generic care se aplică oricărei organizații care dorește să folosească această metodă; odată ce este adoptată formal, constituția holacrației funcționează ca un regulament esențial pentru organizație. Regulile și procesele

reprezintă conducătorii supremi, și depășesc până și autoritatea persoanei care le-a adoptat. Întocmai ca un congres, a cărui legitimitate este garantată de constituție și stabilește legi pe care nici chiar un președinte nu le poate ignora, la fel și constituția holacrației stabilește sediul autorității organizației ca fiind procesul legislativ, nu un conducător autocrat.

Poți găsi constituția holacrației online pe site-ul holacracy.org/constitution, însă nu este nevoie să o citești pentru a învăța ce înseamnă holacrația. Să citești un regulament este rareori cea mai bună abordare de a învăța un joc nou și complex. O abordare mai eficientă este să înveți pur și simplu regulile de bază, iar apoi să începi să joci, revenind la regulament ca punct de referință atunci când e nevoie. Totuși, este esențial să știi că există un regulament și să fii de acord să îl respecti; un joc nu este un joc atunci când o persoană are dreptul să inventeze reguli pe parcursul desfășurării jocului. Când lucrez cu o organizație care se află în proces de aplicare a holacrației, primul pas este ca directorul general să adopte constituția holacrației în mod formal și să cedeze puterea regulilor sistemului. Prin lăsarea eroică a puterii în brațele sistemului, liderul deschide calea către o distribuție autentică a puterii la fiecare nivel al organizației.

Această schimbare de la conducerea personală la puterea garantată de constituție este esențială pentru noua paradigmă a holacrației. Chiar dacă are cele mai bune intenții și cei mai buni lideri, un sistem de autoritate ierarhic conduce, aproape inevitabil, la o dinamică de tip părinte-copil între șef și angajat. Arhetipul familiar este aproape inevitabil; rezultatul este că angajații se simt deposedați de putere

și victimizați, iar managerii se simt copleșiți de sentimentul că ei sunt cei care trebuie să își asume toată responsabilitatea și să facă față tuturor tensiunilor. Holacrația le transmite managerilor, că „nu mai este sarcina lor să rezolve problemele tuturor și să își asume responsabilitatea pentru tot”. Și le spune angajaților că „dețin responsabilitatea și autoritatea de a-și gestiona propriile tensiuni”. Această simplă schimbare îi eliberează pe toți cei implicați din dinamica părinte-copil, care este atât de înrădăcinată în cultura noastră organizațională, și îi plasează într-o relație funcțională între adulți autonomi, care sunt capabili să se gestioneze singuri, fiecare dintre aceștia având puterea necesară de a-și „exercita” rolul în serviciul organizației.

Atunci când această schimbare are loc în companiile cu care lucrez, ea se manifestă ca o revelație și provocare pentru toți cei implicați. Angajații realizează că nu mai sunt doar angajați care se supun ordinelor. Ei dețin o putere și autoritate reale, iar odată cu ele urmează și responsabilitatea. Nu mai au un manager-părinte care să le rezolve problemele. Pe de altă parte, managerii se simt eliberați de povara managementului, însă trebuie să descopere o semnificație nouă a propriei valori și contribuții. Una dintre cele mai interesante aspecte ale activității mele este să le amintesc liderilor care au adoptat recent holacrația că „ei nu dețin autoritatea de a lua această decizie”. Pe de altă parte, trebuie să le reamintesc celorlalți că „ei au responsabilitatea și autoritatea de a lua această decizie; trebuie să și-o asume, și nu este treaba șefului să le spună ce să facă sau să le dea binecuvântarea”.

Interessant este că majoritatea liderilor cu care am colaborat consideră această schimbare de paradigmă o mare

ușurare. S-ar putea ca pentru unii să pară surprinzătoare. Bernard Marie Chiquet, un instructor holacrațic care lucrează în Paris, el însuși un fost director general, spune că oamenii cred că este dificil să îi convingi pe directorii generali să renunțe la putere; și totuși nu aceasta este experiența lui. El a descoperit că mulți lideri experimentați agreează ideea de a ceda puterea procesului organizațional, dacă reușesc să găsească o modalitate sigură de a o face, satisfăcând în același timp nevoile organizației. Și eu am constatat același lucru. În timpul unei conversații avute la o masă cu Evan Williams, cofondatorul companiei Twitter și, de curând, al companiei Medium, acesta a descris groaza pe care a simțit-o atunci când, părăsind Twitter, a luat în considerare construirea unei alte companii din rolul unui director general tradițional, cu toate poverile și distragerile de la munca de creație care îl bucura cel mai mult. El a adoptat holacrația la noua lui companie, Medium, în principal pentru ca povara să nu se mai afle în totalitate pe umerii lui; deși nu a avut nevoie de eforturi de „convingere”, a fost atras de holacrație tocmai datorită modelului de distribuire a autorității.

Este același aspect al holacrației care l-a intrigat și pe Hsieh de la Zappos: promisiunea unei modalități sigure și practice de a distribui adevărata putere și de a permite astfel auto-organizarea prin intermediul unui proces de guvernare stabilit constituțional. După întâlnirea noastră inițială, Hsieh m-a invitat să-i cunosc echipa și a decis să testeze holacrația în cadrul unui mic departament al organizației sale. Experimentul a fost suficient de reușit, încât în 2013, a introdus holacrația în cadrul întregii sale organizații. Aceasta a fost cea mai generală implementare a holacrației până în acel moment. Cum va funcționa holacrația la

nivelul unei companii cu 1.500 de angajați? Va reuși să creze acel mediu capabil de auto-organizare, de colaborare pe care și-l dorea Hsieh? Știam că are potențialul de a face exact acest lucru în organizațiile mai mici, așa că eram entuziasmat să văd cum funcționează la scară mai largă.

Ceea ce a observat echipa de la Zappos pe parcursul anului următor, așa cum o făcuseră multe companii mai mici înaintea lor, a fost că holacrația îi poate responsabiliza cu adevărat pe toți indivizii. „Puterea care aparținea înaintea managerilor este acum distribuită fiecărui angajat”, a spus Alexis Gonzalez-Black, care a colaborat cu echipa care a condus implementarea. „Fiecare individ este acum responsabil pentru felul în care folosește experiența obținută în cadrul activităților pentru a ajuta compania să progreseze.” Introducerea schimbării nu a fost ușoară: Gonzalez-Black a observat că „lucrul foarte dificil este să-i instruiști pe manageri să se retragă și pe angajați să preia inițiativa. Într-un sistem holacritic, fiecare individ poate rezolva momentul lui de tensiune, o poate analiza deschis și liber. Însă nu este o abilitate cu care oamenii sunt dotați în mod natural. Cu cât exersezi mai mult holacrația, cu atât devii mai bun la implementarea ei; trebuie să construiești și să exersezi această abilitate”. Pe măsură ce oamenii s-au obișnuit cu noua lor autoritate, ce a observat ea a fost o mentalitate specifică startupurilor în care toți indivizii sunt încurajați să întrebe ce ar face „dacă aceasta ar fi compania lor”⁶.

Prin acest mod de distribuire a puterii, holacrația acordă mai multă libertate celor din cadrul organizației să fie în același timp mai autonomi și să colaboreze mai mult. Într-o organizație holacritică nu mai există manageri, care, așa cum a spus-o un client de-ai mei, „pare un haos democratic,

însă, în realitate, este destul de autocratic”. Odată ce autoritatea este clară și împărțită, nimeni nu mai trebuie să abordeze cu delicatețe o problemă cu scopul de a obține sugestii, sau să facă eforturi pentru a-i convinge pe ceilalți să vadă lucrurile în aceeași lumină. Această abordare le dă oamenilor posibilitatea să acționeze cu încredere, fiind conștienți că un proces legislativ le-a oferit acea autoritate, odată cu implicarea și considerația necesare. În același timp, o persoană care deține o autonomie clară este liberă să ajute, să își ofere contribuția și să dialogheze, fără riscul ca procesul să ajungă într-un impas al obținerii consensului sau fără emiterea unui decret autocrat de către un lider ocupat, distanțat de problemă. Imediat ce deținătorul autorității primește suficiente informații pentru a lua o decizie, poate întrerupe dialogul în mod confortabil, le poate mulțumi celor implicați și poate lua acea decizie. Toate aceste elemente pun bazele unei mai mari flexibilități, capacități ridicate de reacție și adaptabilități în cadrul organizației.

Ea eliberează, de asemenea, energia creativă a foștilor manageri în modalități surprinzătoare și puternice. Revenind la analogia de mai devreme, în cazul în care corpul uman nu ar funcționa pe baza unui sistem de distribuire a autorității, cu diversele lui celule, organe și sisteme, fiecare dintre ele deținătoare a unei autonomii, autorități și responsabilități clare, mintea conștientă ar avea de gestionat o povară enormă. Dar, întrucât energia noastră conștientă nu este necesară pentru luarea deciziilor de moment ale funcționării noastre fizice, ea este liberă să se implice în toate eforturile creative extraordinare care definesc cultura umană. Cred că același lucru este valabil și pentru organizații. Atunci când toate părțile organizației dețin o autoritate locală și gestionează responsabilități reale, răspunzând

autonom și eficient, foștii „șefi” devin liberi să se concentreze la un cu totul alt nivel – să abordeze întrebările creative mai importante despre cum să exprime scopul organizației în lume.

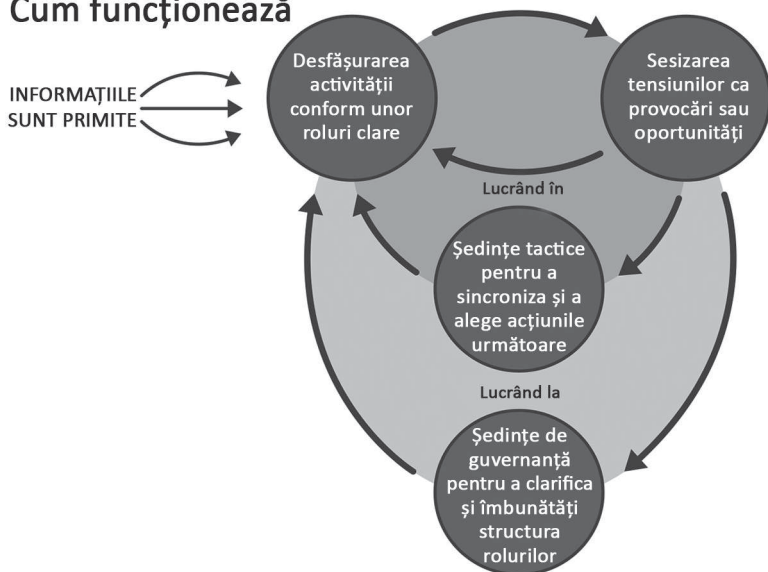
Introducerea guvernantei

Există un termen tehnic pentru procesul prin care atribuim puterea sau autoritatea într-o organizație: „guvernantă”. În majoritatea organizațiilor care nu funcționează pe baza holacrației, poate exista un anumit nivel de guvernantă explicită exercitată la cel mai ridicat nivel ierarhic sau stabilit prin legi, însă, în afară de acestea, stabilirea clară a autorității și a responsabilităților beneficiază de prea puțină atenție conștientă. Iar atunci când li se acordă atenție, contextul este adesea o reorganizare amplă care creează tot atâtea probleme pe cât rezolvă și care se finalizează cu o distanțare față de nevoile reale ale activităților ce trebuie desfășurate. În organizațiile holacratice, guvernanta are loc conștient și regulat și este distribuită în întreaga organizație. Nu mai este funcția unui singur lider, ci devine un proces continuu care are loc la nivelul echipei în „ședințe speciale de guvernantă”.

Astfel, holacrația preia unele dintre funcțiile modelului organizațional care aparțineau în mod tradițional unui director general sau unei echipe executive și le transformă în procese care sunt adoptate în întreaga organizație, cu participarea tuturor indivizilor. Acest proces de guvernantă distribuie autoritatea și clarifică așteptările din întreaga organizație, fiind condus de către cei care îi îndeplinesc funcțiile și sesizează tensiunile care apar pe parcurs. În

cadrul guvernantei, tensiunile sunt valorificate cu scopul de a clarifica nu numai întrebări precum: „Cine ia anumite decizii și în cadrul căror limite?”, ci și așteptările pe care le au ceilalți cu privire la modul în care folosesc acea autoritate. Guvernanța generează claritate organizațională, pe care apoi o ajută să evolueze continuu pentru integrarea noilor cunoștințe dobândite de echipă și pentru acomodarea la realitățile sale în schimbare.

Cum funcționează



Este mult mai ușor să înțelegem guvernanta în relație cu celelalte domenii ale vieții organizaționale, cu care suntem în general mult mai obișnuiți: „operațiunile”. Operațiunile se referă la realizarea activităților: identificarea rezultatelor care trebuie obținute, luarea de măsuri, și coordonarea acestor acțiuni cu altele. Guvernanța se referă la

modul în care realizăm activitățile: tiparele de organizare, ca entitate separată de deciziile pe care le luăm în cadrul acelor tipare. Este o abordare a afacerilor la nivel meta. Guvernanța se referă la structura activităților organizației și la autoritatea și așteptările care o însoțesc. Atât guvernanța cât și operațiunile pot fi elaborate pe baza unei strategii, sub forma unei îndrumări tematice sau reguli de bază care se aplică pe parcursul călătoriei echipei către exprimarea scopului organizației.

Un exemplu simplu din cadrul propriei mele companii poate ilustra diferențele dintre aceste domenii de activitate. Noi oferim, alături de alte servicii, cursuri de formare pentru implementarea holacrației, și trebuie, desigur, să alegem un hotel pentru găzduirea acestor evenimente. Fiecare opțiune va avea propriile beneficii și dezavantaje. Alegerea reprezintă un exemplu de întrebare și decizie operațională. Însă întrebarea de guvernanță ar fi: „Ce rol îndeplinește autoritatea de a lua această decizie, în cadrul căror limite, și ce așteptări avem de la acest rol ca o condiție a exercitării acestei autorități?” Oricine îndeplinește acel rol va folosi această autoritate, acordată în cadrul guvernanței, pentru a lua decizia operațională specifică cu privire la ce hotel vom folosi pentru oricare curs de formare. Persoana poate, de asemenea, să aplice o strategie mai amplă ca o normă generală pentru a ajuta la luarea respectivei decizii – subiect asupra căruia vom reveni mai târziu în această carte.

Aproape orice persoană implicată într-o organizație s-a ocupat de operațiuni și a avut de luat decizii, și a aplicat probabil un anumit tip de strategie pentru a lua deciziile. Totuși, pentru majoritatea oamenilor, implicarea în guvernanță reprezintă o schimbare majoră, întrucât majoritatea

organizațiilor nu beneficiază de un proces de guvernare explicit sau de claritatea pe care un asemenea proces o furnizează; sub orice formă ar exista guvernarea, ea este adesea irelevantă sau ignorată (de exemplu, obișnuita „fișă standard a postului”), nefiind însoțită de un proces clar pentru actualizarea sa dinamică. Și totuși, o claritate a guvernării care să își păstreze relevanța este foarte puternică. Ea răspunde la întrebări precum:

Care sunt activitățile în desfășurare care necesită atenția noastră și în responsabilitatea cui se vor afla ele?

Ce așteptări rezonabile pot avea de la ceilalți și viceversa?

Cine este responsabil pentru care decizii și în cadrul căror limite?

Ce decizii pot lua și ce acțiuni pot întreprinde fără să fie nevoit să convoc o ședință?

Ce politici și reguli vom respecta în colaborarea noastră?

Cum putem schimba răspunsurile la aceste întrebări pe măsură ce descoperim modalități mai bune de a colabora?

Astfel de întrebări pot apărea ori de câte ori un grup de oameni se întrunește pentru a realiza o misiune sau sarcină specifică. Chiar dacă nu discutăm despre ele, noi facem presupuneri cu privire la răspunsuri. Privește un grup de copii care sunt implicați într-un joc: guvernarea implicită definește regulile, rolurile și parametrii în cadrul cărora se desfășoară jocul. În multe situații, guvernarea implicită funcționează rezonabil – până când, dintr-un motiv

oarecare, nu mai funcționează. Poate că presupunerile implicite intră în contradicție sau poate că cineva dorește să actualizeze norma de operare tradițională pentru a integra noi cunoștințe. Oricând apare nevoia de aliniere sau actualizare a normelor și presupunerilor implicite, un proces de guvernare explicit poate fi transformator.

Și totuși, majoritatea organizațiilor de astăzi nu au un asemenea proces explicit, cel puțin nu dincolo de nivelul consiliului director. În schimb, majoritatea legilor organizaționale (sau echivalentul acestora) investesc puterea de guvernare a operațiunilor organizației în figura unui lider aflat în vârful ierarhiei – un director general, un director executiv sau cum vrei să-i mai spui. Acest director general poate apoi să stabilească autoritățile și așteptările pentru întreaga companie, sau poate delega o parte din puterea sa pentru astfel de activități, deși rareori această stabilire sau delegare se face suficient de rapid sau cu suficientă claritate pentru a ține pasul cu toate oportunitățile de învățare disponibile. Într-o lume care se schimbă rapid în fiecare zi, guvernarea trebuie să devină o componentă continuă a modului de funcționare a organizației, iar aspectele legate de guvernare sunt la fel de relevante atât pe teren cât și în sala de ședințe. Mai mult, oamenii care lucrează în prima linie sunt mai bine poziționați să inițieze îmbunătățiri continue în contextul lor propriu și să monitorizeze rezultatele zilnic. Pentru a reveni la exemplul anterior, este puțin probabil ca managerul de pe teren să îl concedieze pe individul care a livrat pizza. Însă, în lipsa unui proces de guvernare explicit pentru fiecare echipă, oportunitățile de îmbunătățire a tiparelor organizaționale vor rămâne centralizate: ele vor rămâne în jurisdicția liderului care deține puterea de a

dicta în mod autocratic structura organizației: persoana din vârful ierarhiei.

Atunci când distribuim eficient puterea celor aflați în prima linie, sporim dramatic capacitatea unei organizații de a valorifica informațiile și de a absorbi învățarea, rezolvând astfel o problemă cu care mulți lideri se confruntă pe măsură ce companiile lor se dezvoltă. Evan Williams a formulat-o astfel: „În trecut, i-am angajat pe acești oameni uimitori, însă simțeam că obțin din ce în ce mai puțin de la ei pe măsură ce compania devenea mai mare. O parte a problemei era că ei aveau idei, îngrijorări sau perspective care nu erau relevante în domeniul lor specific, ci în altele exterioare, însă nu ne era clar ce să facem cu ele”⁷. Mult prea des, această inabilitate de a-i implica pe oameni îi lasă pe aceștia vulnerabili și deconectați, fără a avea la dispoziție o supapă sănătoasă sau folositoare prin care să îmbunătățească starea de fapt. Williams a descris modul în care holacrația „îți permite să profiți de pe urma perspectivelor și ideilor tuturor celor implicați, și chiar dacă nu le accepți pe toate, cel puțin le reduce anxietatea, fiindcă există o modalitate de a le prelucra, și există transparență”.

Deși cei care se află la nivelurile inferioare ale ierarhiei corporatiste în organizațiile convenționale pot descoperi că holacrația reduce din nivelul frustrării de a nu fi auzit, și cei din vârful ierarhiei, care adesea sunt în egală măsură frustrați, pot resimți o mare eliberare. Liderii se confruntă cu o complexitate și o suprasolicitare covârșitoare, cu mai multe provocări și informații decât pot procesa în mod eficient. David Allen, creatorul metodei GTD, este unul dintre cei mai cunoscuți experți în domeniul organizării și productivității personale, și chiar el recunoaște că așteptările

de la el ca director general erau imposibil de gestionat. „Din poziția persoanei aflată în vârful ierarhiei”, mi-a spus, „nu beneficiam de libertatea necesară pentru a lua nici măcar o mică parte din deciziile care ajungeau la mine. Astfel că fie nu eram disponibil să iau acele decizii, fie nu puteam să o fac în mod responsabil.”⁸ Prin distribuirea sarcinii de dezvoltare a organizației la nivelul întregii companii, holacrația reduce suprasolicitarea de la vârful ierarhiei și lipsa de implicare din restul companiei, prin insuflarea unor noi capacități pentru învățare și adaptabilitate în întreaga organizație. David a continuat să descrie rezultatele adoptării holacrației în compania lui ca fiind „o mare ușurare. Această schimbare de paradigmă m-a eliberat de o mare povară psihică și chiar fizică”.

Michael Gerber, autorul clasicei cărți *Mitul antreprenorial: De ce nu funcționează majoritatea micilor afaceri și ce e de făcut în această privință**, remarcă faptul că una dintre cele mai mari greșeli pe care antreprenorii au tendința să o facă este să se blocheze lucrând în afacerile lor, în loc să lucreze la afacerile lor⁹. A lucra la propria ta afacere reprezintă esența guvernantei, iar constituția holacrației face ca acest proces să fie explicit la fiecare nivel al organizației și pentru fiecare persoană implicată. Rezultatele acestui proces de guvernanță permit apoi oamenilor să lucreze în afacere – să îi desfășoare operațiunile – cu o mai mare autonomie și viteză. Este mult mai ușor și sigur să execuți rapid și autonom și să îți faci treaba atunci când știi exact ce autoritate ai, ce se așteaptă de la tine și ce limite trebuie să respecti, și să beneficiezi de un proces pentru actualizarea

* În original, *The E-Myth Revisited*; carte și audiobook apărute la Editura ACT și Politon, București, 2019.(n.red.)

acestor cunoștințe pe măsură ce are loc învățarea sau se schimbă mediul.

Descoperirea scopului

Am menționat în mod repetat conceptul de „scop” al unei organizații. Deși, în ziua de astăzi, acesta nu este un lucru neobișnuit într-o carte despre afaceri, cred că merită să mă opresc pentru un moment și să explic ce înseamnă „scopul” pentru mine și ce nu înseamnă. Uneori, când lucrez cu un grup de fondatori, parteneri sau membri ai consiliului director, în special pentru organizații foarte centrate pe oameni, rog pe fiecare persoană să își împărtășească cele mai profunde speranțe, vise, ambiții și dorințe referitor la organizația din care face parte. Este întotdeauna un moment puternic, plin de autenticitate și inspirație, atunci când aceste persoane mărturisesc ce își doresc cel mai mult să facă și să fie organizația lor în lume. Iar apoi spun: „Dați-mi voie să vă arăt care este cel mai mare obstacol în calea descoperirii scopului acestei organizații. Este tot ceea ce tocmai ați menționat: speranțele voastre, dorințele voastre, și așa mai departe”.

Oamenii sunt adesea șocați de această afirmație, însă odată ce înțeleg ideea, are loc o adevărată revelație. Desigur că nu este nimic în neregulă cu propriile lor speranțe, vise, ambiții și dorințe, însă ei proiectează aceste lucruri asupra organizației și îi umbresc scopul. Revenind la metafora folosită anterior în acest capitol, ei riscă să trateze organizația în același fel în care un părinte autoritar și-ar trata copilul. Majoritatea părinților cu care lucrez înțeleg că, prin proiectarea propriilor speranțe și visuri asupra