

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

Publicată prin acordul cu Henry Holt and Company, LLC, New York  
**Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World**

Copyright © 2015 by Brian J. Robertson

Originally published by RHenry Holt and Company, LLC.

© 2020 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actspoliton.ro

www.actspoliton.ro

Traducător: **Beatrice Popescu**

Redactor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

## **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ROBERTSON, BRIAN J.**

**Holacrația: noul sistem de management pentru o lume în rapidă schimbare** / Brian J. Robertson; trad.: Beatrice Popescu. - București: ACT și Politon, 2020

ISBN 978-606-913-661-4

I. Popescu, Beatrice (trad.)  
005

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vrei să o transmiți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

# 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
-----------	-----

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”<sup>1</sup>. 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”<sup>2</sup>. 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”<sup>3</sup>. 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”<sup>4</sup>.

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