

Traducere din limba engleză
de Mihaela Ioncescu

ap!
act și politon

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro

Humanocracy

Copyright © 2020 by Gary Hamel and Michele Zanini

© 2023 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Mihaela Ioncelescu**

Redactor: **Ines Albertina Simionescu**

Editor: **Anca Dobre**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HAMEL, GARY

Umanocrația / Gary Hamel & Michele Zanini; trad.: Mihaela Ioncelescu. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-630-303-104-0

I. Zanini, Michele

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 vreți să o transmiteți 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

Prefață	17
---------	----

PARTEA ÎNTÂI

Cazul umanocrației

1. Cu desăvârșire uman	41
2. Birocrația în boxa acuzaților	69
3. Estimarea costurilor	99

PARTEA A DOUA

Umanocrația în acțiune

4. Nucor	133
5. Haier	163

PARTEA A TREIA

Principiile umanocrației

6. Principii versus practici	193
7. Puterea proprietății	203
8. Puterea piețelor	223
9. Puterea meritocrației	245
10. Puterea comunității	275

11. Puterea deschiderii	305
12. Puterea experimentării	339
13. Puterea paradoxului	357

PARTEA A PATRA

Calea către umanocrație

14. Michelin	393
15. Începe de aici	419
16. Scalarea proporțională	445

Anexa A. Sondajul Indicelui de Masă Birocratică	475
Anexa B. Dimensionarea clasei birocratice	478
Note	483
Mulțumiri	507

Prefață

Cum te-ai simți la serviciu dacă...

Ai avea dreptul să-ți concepi propriul job?

Echipa ta ar fi liberă să-și stabilească propriile obiective și să-și definească propriile metode?

Ai fi încurajat să-ți dezvolti abilitățile și să îți asumi noi provocări?

Colegii de serviciu ți-ar fi mai degrabă o familie decât niște simpli colegi?

Nu te-ai simți niciodată împiedicat de reguli inutile și birocratie?

Ai avea încredere să-ți folosești judecata în orice situație?

Ar trebui să răspunzi în fața colegilor, și nu în fața unui șef?

Nu ar trebui să pierzi timpul ca să înduri sau să joci diverse jocuri politice?

Ai avea șansa să ajuți la structurarea strategiei și direcției organizației tale?

Influența și salariul tău ar depinde de capacitățile tale, și nu de poziția ta?

Nu ți s-ar da niciodată motive să te simți inferior în fața superiorilor?

Cât de minunat ar fi dacă toate aceste lucruri ar fi adevărate la locul tău de muncă? Atât de minunat, ne gândim noi, încât cu greu ai mai percepe munca drept muncă. Din păcate, aceasta nu reprezintă realitatea pentru majoritatea angajaților. Organizațiile obișnuite, fie de dimensiuni medii, fie mari, își infantilizează angajații, încurajează conformitatea anostă și descurajează spiritul antreprenorial; fixează oamenii în roluri limitate, blochează dezvoltarea personală și tratează ființele umane ca pe niște simple resurse.

În consecință, organizațiile noastre sunt adeseori mai puțin reziliente, creative și energice decât oamenii din interiorul lor. Vinovată este birocrăția – cu structurile ei de putere autoritare, cu regulile sufocante și politica toxică. Unii ar putea să creadă că birocrăția este în declin, că se îndreaptă spre aceeași soartă ca telefoanele fixe, mașinile pe benzină și produsele din plastic de unică folosință. Termenul „birocrăție”, asemenea expresiei „cal-putere”, pare să fie relicva unei epoci de mult apuse – și în multe privințe chiar așa este, însă, din păcate, birocrăția e încă foarte prezentă în viața noastră. După cum vom vedea în capitolul 3, birocrăția s-a amplificat, nu s-a diminuat – fapt care este corelat, considerăm noi, cu încetinirea îngrijorătoare a creșterii productivității globale, un fenomen de rău augur pentru standardul de viață și oportunitatea economică.

Organizațiile birocratice sunt inerte, se dezvoltă lent și sunt deprimante. Într-o birocrăție, puterea de a iniția schimbarea este acordată doar câtorva lideri cu vechime. Atunci când cei de la vârful organizației cad pradă negării, aroganței și nostalgiei, cum o fac deseori, organizația se clatină. Acesta este motivul pentru care o schimbare profundă

Într-o birocrăție este de obicei amânată și convulsivă. În plus, birocrățiile manifestă fobie față de inovare. Au o aversiune congenitală față de risc și le oferă puține stimulente celor înclinați să conteste statu-quo-ul. Într-o birocrăție, a fi rebel este o ocupație foarte riscantă. Cel mai rău este că birocrățiile strivesc sufletul. Lipsiți de orice influență reală, angajații se detașează emoțional de muncă. Inițiativa, creativitatea și îndrăzneala – cerințe ale succesului într-o economie creativă – sunt adeseori lăsate acasă.

Din fericire, birocrăția nu este singura modalitate de a organiza activitatea umană la scară mare. În întreaga lume, un grup mic, dar în creștere, de pionieri postbirocratici demonstrează că este posibil să obții beneficiile birocrăției – controlul, consecvența și coordonarea – în timp ce eviți handicapurile ei – inflexibilitatea, mediocritatea și apatia. Prin comparație cu semenii lor conduși în mod convențional, avangardiștii – dintre care pe mulți îi vei întâlni în această carte – sunt mult mai proactivi, inventivi și profitabili.

Aceste companii au fost construite, sau în unele cazuri reconstruite, având în minte un singur țel: să maximizeze contribuția umană. Această aspirație este spiritul care animă umanocrația și contrastează puternic cu obsesia pentru control a birocrăției. Ambele obiective sunt importante, însă, în majoritatea organizațiilor, efortul depus pentru asigurarea conformității este un multiplu considerabil mai mare al energiei dedicate sporirii capacității impactului uman. Acest dezechilibru major este periculos pentru organizații, o povară pentru economie și îngrijorător din punct de vedere etic.

Birocrăția este problematică mai ales pentru marile companii. Pe măsură ce o organizație se dezvoltă, sunt adăugate

noi segmente, grupurile de personal cresc, regulile proliferează, iar costurile de conformitate se majorează. Odată ce o companie atinge un anumit nivel de complexitate – aproximativ două până la trei sute de angajați, după experiența noastră –, birocrația începe să se dezvolte mai repede decât însăși organizația respectivă. Acesta este motivul pentru care marile companii au o birocrație mai mare per angajat decât cele mici, dar și motivul pentru care sunt împovărate de dezavantaje economico-manageriale la scară largă.

Legătura dintre dimensiune și „biroscleroză” ar fi mai puțin îngrijorătoare dacă marile organizații nu ar fi atât de dominante. În ciuda tuturor discuțiilor despre economia gig*, un procent mai mare ca niciodată al forței de muncă din Statele Unite lucrează pentru marile companii. În anul 1987, 28.8% dintre angajații americani își desfășurau activitatea în companii cu peste cinci mii de angajați. Treizeci de ani mai târziu, procentul era de 33.8. Astăzi, numărul angajaților care lucrează în companii cu peste zece mii de angajați depășește numărul celor care lucrează în firme cu cincizeci de angajați sau mai puțini.

Apărătorii statu-quoului îți vor spune că birocrația este corespondentul inevitabil al complexității, însă dovezile noastre sugerează contrariul. Companiile avangardiste demonstrează că este posibil să construiești organizații care să fie mari și rapide, disciplinate și de natură să-și autorizeze oamenii, eficiente și antreprenoriale, îndrăznețe și prudente.

* Un nou tip de ocupație apărută în ultimii ani în care oamenii nu mai au venituri din joburi fixe sau din activitatea de liber-profesioniști, ci din prestări de servicii prin intermediul platformelor online de freelancing și sharing. (n. red.)

Dacă te îndoiești de asta, iată un fel de mostră – un mic exemplu despre ceea ce este posibil atunci când o organizație se dedică ideii de „umanitate mai presus de birocratie”. Aceasta este deviza firmei Buurtzorg, un furnizor marcant de servicii de sănătate la domiciliu din Olanda. Forța de muncă a companiei cu unsprezece mii de asistente medicale și patru mii de angajați pentru menținerea curățeniei este organizată în peste o mie două sute de echipe care se administrează singure. Fiecare echipă de asistență medicală este alcătuită din doisprezece îngrijitori care răspund de o anumită zonă geografică, deservind în general aproximativ zece mii de locuitori olandezi. Aceste unități operaționale compacte sunt responsabile de identificarea clienților, de închirierea spațiilor pentru birouri, de recrutarea de noi membri, de administrarea bugetelor, de programarea personalului, de îndeplinirea obiectivelor ambițioase și de îmbunătățirea constantă a calității și eficienței îngrijirii pe care o oferă.

În majoritatea organizațiilor, aceste sarcini ar reveni managerilor zonali sau regionali, însă, la Buurtzorg, ele sunt împărțite între membrii echipelor locale. Fiecare echipă are un „administrator și trezorer”, un „responsabil cu monitorizarea performanței”, un „planificator”, un „dezvoltator” și un „mentor”. Acestea sunt posturi cu jumătate de normă ocupate de asistentele care își petrec cea mai mare parte a zilei lucrând cu pacienții.

Pentru a sprijini forța sa de muncă hiperabilitată, Buurtzorg își instruește fiecare angajat în luarea deciziilor de grup, ascultarea activă, rezolvarea conflictelor și instruirea reciprocă. Echipele țin legătura între ele printr-o platformă

socială, „Welink”, unde asistentele medicale postează întrebări și sfaturi. În loc să dicteze ierarhic protocoale de îngrijire la domiciliu, Buurtzorg încurajează echipele să optimizeze practicile operaționale prin activarea înțelepciunii colective a rețelei și prin inovarea locală, atunci când descoperă oportunități de a avansa la nivelul cel mai înalt. Valorile de performanță detaliate ale fiecărei echipe sunt vizibile în întreaga companie Buurtzorg. Această transparență creează un stimulent puternic pentru învățarea reciprocă și îmbunătățirea continuă.

Personalul administrativ al companiei Buurtzorg include cincizeci și doi de coachi regionali și de head office, cincizeci de angajați back office (mare parte în IT) și doi directori seniori, incluzându-l pe fondatorul Buurtzorg, Jos de Blok. Asta înseamnă metodologie lean: o organizație cu cincisprezece mii de persoane, doi manageri de linie și un grup de conducere alcătuit din puțin peste o sută de persoane.

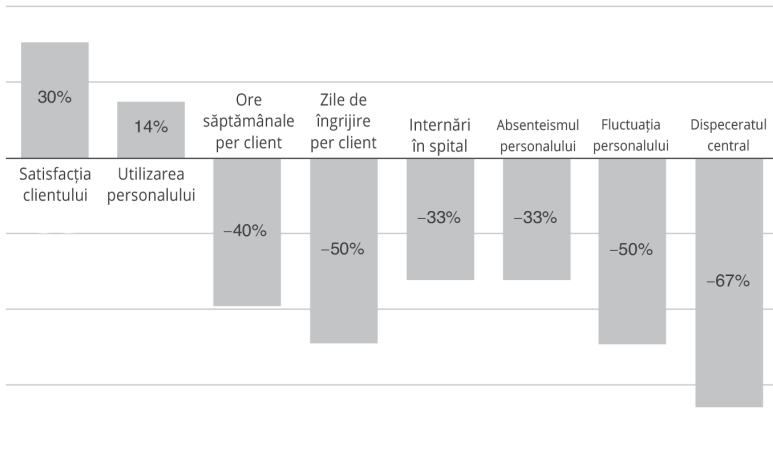
Buurtzorg stabilește repere în aproape orice domeniu de performanță. (Vezi figura P-1.) Avansul substanțial al companiei față de concurență nu este rezultatul unei strategii ierarhice extraordinare, al unor reguli operaționale aplicate orbește sau al unor algoritmi de prelucrare a datelor, ci mai degrabă al unui model organizațional care abilitază și echipează fiecare angajat să rezolve problemele în mod inspirat și să ia decizii înțelepte legate de afaceri.

Compania Buurtzorg a fost votată Angajatorul Olandez al Anului de cinci ori – ceea ce nu este rău pentru o companie fondată în 2006, însă, după cum vom vedea, nu este singura companie care a valorificat puterea geniului cotidian.

Atunci de ce nu i-au urmat exemplul mai multe companii? De ce se împovărează proprietarii de afaceri în mod voit și inutil cu ceea ce reprezintă, în esență, o taxă pe efortul uman? Deoarece, exprimându-ne fără menajamente, demontarea birocrăției înseamnă demontarea structurilor de putere tradiționale. Așa cum probabil ai observat, oamenii care dețin puterea sunt de obicei reticenți când e vorba să renunțe și adesea dețin mijloacele pentru a-și apăra prerogativele. Acesta este un impediment serios, de vreme ce nu există o cale de a construi o organizație centrată pe oameni fără aplatizarea piramidei.

FIGURA P-1

Buurtzorg *versus* concurența



Sursa: Stefan Ćirković, „Buurtzorg: Revoluționarea sistemului de îngrijire la domiciliu în Olanda”, studiu de caz al Centrului pentru Impactul Public, 15 noiembrie 2018.

În loc să își asume sarcina eminentă politică de a elimina birocrăția, CEO au căutat să-i compenseze costurile urmărind puterea pieței și avantajul normativ. Între anii 2015 și 2019, valoarea fuziunilor și achizițiilor globale a crescut la douăzeci de trilioane de dolari, ceea ce reprezintă aproximativ dimensiunea întregii Burse de Mărfuri din New York. Economiiștii Gustavo Grullon, Yelena Larkin și Roni Michaely estimează că, între anii 1972 și 2014, peste 75% din industria Statelor Unite a devenit mai concentrată.¹

Mult prea des, atunci când o companie mare este lovită de vânturile distrugerii creative și începe să ia apă, primul impuls al unui CEO nu este să scape de balastul birocrăției, ci să se lanseze spre un alt gigant care se clatină.

Deși CEO justifică adeseori marile fuziuni promițând o creștere a eficienței operaționale, cercetările sugerează că adevăratele beneficii nu au neapărat legătură cu economiile de scară*, ci mai mult cu avantajul oligopolurilor**.² Un studiu exhaustiv asupra economiei Statelor Unite, realizat de Jan De Loecker, Jan Eeckhout și Gabriel Unger, a descoperit că „majorările de prețuri”, un indicator al

* *Economies of scale*, în lb. engl. – sintagmă ce descrie un fenomen care survine atunci când cantitatea de bunuri produse crește. Mai exact, atunci când o întreprindere își reduce costurile unitare (costurile de producție, de depozitare și de vânzare a unui anumit bun), ea poate fabrica mai multe astfel de bunuri. (n. red.)

** Oligopolul este o formă a concurenței imperfecte, constând dintr-o structură de piață caracterizată printr-un număr foarte limitat de vânzători mari, care asigură cea mai mare parte a ofertei unui anumit bun sau serviciu, solicitat de numeroși cumpărători sau consumatori, și care sunt conștienți de interdependența lor în adoptarea de decizii strategice, privitoare la prețul, volumul producției și calitatea produselor, fapt care le conferă o poziție dominantă colectivă. (n. red.)

puterii de piață care măsoară diferența la nivel de firmă dintre prețuri și costurile marginale, au crescut puternic în ultimele decenii. În 1980, o firmă obișnuită percepea cu 21% peste costul marginal; până în 2016, majorarea medie de prețuri crescuse la 61%. Această tendință a fost observată nu numai în Statele Unite, ci și în alte economii dezvoltate.³

Creșterea volumului sporește, de asemenea, puterea politică a unei companii. O afacere de o sută de miliarde de dolari dublată de un efort considerabil de lobby are mult mai multă influență la Washington, Bruxelles și în alte centre de putere decât o afacere de zece ori mai mică. Exemplele recente de lobby la nivel înalt includ eforturile producătorilor americani de mașini de a împiedica Tesla să își deschidă magazine proprii, promisiunea obținută de industria farmaceutică potrivit căreia Guvernul Statelor Unite nu își va folosi puterea pentru a scădea prețurile medicamentelor și rezistența spitalelor americane față de cererile guvernului pentru o mai mare transparență a prețurilor în domeniul asistenței medicale.

Cu toate că toți CEO se plâng din cauza reglementărilor, un studiu recent realizat de James Bessen de la Universitatea din Boston a scos la iveală o corelație puternică între normativele specifice industriei și o creștere ulterioară a profiturilor.⁴ Bessen a calculat că, în ultimii ani, reglementările privind veniturile obținute prin manipularea pieței* au adăugat două trilioane de dolari la evaluările corporative și

* *Rent seeking*, în lb. engl. – un concept economic care descrie o situație în care un individ sau o firmă obține un anumit venit prin manipularea pieței, nu prin mijloacele clasice de schimb. (n. red.)

au transferat 400 de miliarde de dolari anual de la consumatori către firme. De ce să te accidentezi pe terenul de joc, se întreabă CEO, când poți să îți folosești puterea politică pentru a înclina terenul în favoarea ta?

Așa cum au descoperit multe companii, este mai ușor să pornești o altă afacere sau să angajezi mai mulți specialiști în lobby decât să de-birocrațezi un imperiu extins. Aceasta este o veste proastă pentru consumatori și pentru cetățeni. După cum îți va spune orice economist, nivelurile înalte ale puterii de piață diminuează investițiile, sufocă inovația, reduc crearea de locuri de muncă și exacerbează egalitatea veniturilor.

Ar fi extraordinar dacă start-upurile tinere și agresive ar trage la răspundere oligopolurile, iar acest lucru se întâmplă câteodată, însă în ansamblu impactul antreprenoriatului este modest. La data la care scriu această carte, în lume există 433 de „unicorni” – companii susținute cu capital de risc care se laudă cu o valoare de piață de un miliard de dolari sau chiar mai mult. Cu toate că aceste companii sunt intens promovate de presă, ele reprezintă o parte relativ mică din economiile respective. La începutul anului 2020, unicornii din Statele Unite aveau o valoare de piață combinată de 650 de miliarde de dolari. Pare o cifră mare, însă, la vremea respectivă, era doar cu puțin peste 2% din valoarea de piață combinată a celor 500 de companii din indicele bursier S&P 500*. Deși enclavele antreprenoriale precum cea din Silicon Valley sunt importante, trebuie să găsim modalități de a aprinde flacăra antreprenorială în fiecare organizație.

* S&P 500 este un indice bursier care conține 500 de companii publice mari, majoritatea americane. (n. red.)

Se pare că sunt încă mulți liderii care trebuie să ajungă la această concluzie. În esență, ei pariază pe faptul că avantajele puterii de piață și ale forței politice vor face mai mult decât să compenseze dezavantajele poverii birocratice. Există totuși riscul să mizeze în continuare pe acceptarea tacită a extinderii excesive a puterii corporative. Consiliul experților economici de la Casa Albă a cerut o „reacție fermă față de abuzurile puterii de piață”⁵. Experți în drept precum Eric Posner și Glen Weyl cred că „unii dintre cei mai mari angajatori ai țării... trebuie să fie fragmentați” și că „instituțiile de reglementare trebuie să fie mai agresive cu monopolurile tehnologice și să le oprească din a-i mai absorbi pe rivalii inovatori”⁶. Până și Goldman Sachs, care a oficiat nenumărate *căsătorii* corporative, a observat că, dacă tendința către o concentrare mai mare persistă, înseamnă că „există întrebări mai ample despre eficacitatea capitalismului care trebuie adresate”⁷. Poți să fii sigur că, atunci când Goldman Sachs se întreabă dacă nu cumva consolidarea a mers prea departe, răspunsul este da.

Și nu este vorba numai despre experți. Și cetățenilor le-a ajuns. Într-un sondaj Pew Research din 2019, 82% dintre americani au spus că marile corporații dețin prea multă putere și influență în cadrul economiei. Argumentul potrivit căruia mai mare înseamnă mai bun devine din ce în ce mai greu de înghițit. Pe măsură ce schimbarea sentimentelor începe să muște, iar guvernele devin tot mai agresive în a contesta puterea de monopol, CEO vor trebui să găsească noi căi de a atinge profitabilitatea și dezvoltarea. Cea mai bună soluție pentru ei: să se dedice din toată inima creării unor organizații care să le permită oamenilor să muncească cu cel mai mare spor, eliberați din cătușele birocrăției.

Crucial este faptul că există atât motive sociale, cât și politice și economice, pentru a declara război birocratiei. În ultimii ani, factorii de decizie politică și politicienii și-au exprimat îngrijorarea în legătură cu creșterea inegalității veniturilor. Între anii 1979 și 2016, primele cinci categorii de salariați cel mai bine plătiți din Statele Unite au constat o creștere a veniturilor cu 27%, în vreme ce ultimele cinci categorii s-au confruntat cu o scădere de 1%.⁸ (Vezi figura P-2.)

Mulți factori au contribuit la acest decalaj, inclusiv concurența făcută de țările cu salarii reduse, creșterea preferinței marilor firme pentru contractul de muncă, scăderea puterii sindicatelor și efectele tehnologiei asupra eliminării locurilor de muncă. Presiunea exercitată de aceste forțe asupra joburilor cu venituri mici și mijlocii a fost considerată vinovată atât pentru creșterea populismului în *rust belt*^{*}, cât și pentru creșterea atractivității socialismului în rândul votanților din Generația Z^{**}, care se tem că nu se vor descurca niciodată la fel de bine ca părinții lor. Pericolul, care deja se întrezărește, este că polarizarea forței de muncă va eroda și mai mult coeziunea socială și pacea politică.

La acestea se adaugă temerea că roboții și inteligența artificială vor înlocui multe joburi de importanță mică și mijlocie. Un raport din 2019 al Institutului Brookings estima că 25% dintre locurile de muncă din Statele Unite sunt foarte vulnerabile în fața automatizării, urmate de 36%

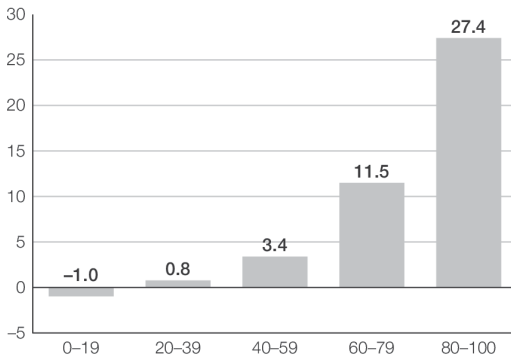
* Rust Belt este o regiune a Statelor Unite care a cunoscut un declin industrial începând cu anul 1980. (n. red.)

** Generația Z este cohorta demografică ce se succede milenialilor și precede Generația Alpha. Nașterea celor din această generație a început în anul 1995 și s-a terminat în anul 2010. (n. red.)

dintre locurile de muncă supuse unui risc moderat⁹. Un studiu separat care acoperă treizeci și două de țări din cadrul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD*) a apreciat că trei sute de milioane de locuri de muncă sunt în pericolul de a fi eliminate de automatizare. Elon Musk, fondatorul companiilor Tesla și SpaceX, a avertizat că oamenii trebuie să se pregătească pentru o lume în care „roboții vor fi capabili să facă totul mai bine decât noi”¹⁰. Toate acestea, alături de alte predicții sumbre, au pus în circulație ideea unui venit garantat pentru fiecare cetățean, finanțat în parte de o taxă pe roboți.

FIGURA P-2

Schimbări ale salariilor reale în funcție de cvintile (1979-2016)



Sursa: Jay Shambaugh, Ryan Nunn, Patrick Liu și Greg Nantz, „Treisprezece aspecte legate de creșterea salariilor”, raportul Institutului Brookings, septembrie 2017.

* În original, OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. (n. red.)

Problema mult mai generală a salariilor care stagnează sau sunt în declin a dus la o mulțime de propuneri de politici, inclusiv la reprezentarea obligatorie a muncitorilor în consiliile corporative, la negocieri colective la nivel de sector, la beneficii mai bune pentru cei care activează în cadrul economiei de tip gig, la scutiri de taxe fiscale pentru investiții în capitalul uman și la un accent sporit asupra științelor și matematicii în învățământul secundar.

Cu toate că unele dintre aceste idei au valoare, niciuna dintre ele nu se referă la ceea ce considerăm a fi o presupunere nejustificată și dăunătoare, și anume că un număr mare de joburi au, în mod inerent și inalterabil, un nivel redus de calificare. În mod obișnuit, un job este definit ca având un nivel redus de calificare dacă nu presupune o educație universitară sau o instruire avansată. Deoarece aceste locuri de muncă nu necesită prea multă expertiză de specialitate, au tendința să fie prost plătite. Potrivit unui studiu recent, 53 de milioane de muncitori americani sau 44% din forța de muncă au joburi prost plătite.¹¹ Aceasta este o realitate, însă economiștii și factorii de decizie din politică greșesc atunci când consideră că este un fapt imuabil.

Contrar înțelepciunii populare, nu natura muncii pe care o presupune sau diplomele necesare dictează că un loc de muncă are un nivel redus de calificare, ci dacă oamenii care îndeplinesc sarcina au sau nu oportunitatea de a-și dezvolta abilitățile și de a aborda noi probleme. Cea mai importantă lecție care trebuie învățată de la pionierii postburocratici este că te poți perfecționa radical și la un job care altfel ar putea fi considerat cu un nivel redus de calificare – cum ar fi manevrarea unui motostivuitoare, încărcarea bagajelor în

avion sau ambalarea produselor agricole. Această alchimie a locului de muncă – care transformă joburile fără nicio perspectivă în joburi din care să poți avansa – devine posibilă atunci când un angajator:

- învață personalul din prima linie să gândească asemenea oamenilor de afaceri;
- instruiește asociații în mai multe direcții și îi organizează în echipe mici, multifuncționale;
- responsabilizează aceste echipe pentru profiturile și pierderile locale (P&L);
- asociază noii angajați cu mentori experimentați;
- încurajează angajații să identifice și să abordeze oportunități de îmbunătățire;
- garantează asociaților timpul și resursele necesare pentru a realiza experimente locale;
- oferă angajaților o creștere salarială care să-i încurajeze să facă mai mult decât cerințele stricte ale jobului;
- tratează fiecare persoană și fiecare post ca fiind indispensabile pentru succesul colectiv.

Comaniile avangardiste oferă salarii mai bune decât salariul mediu, nu pentru că sunt neobișnuit de generoase, ci pentru că angajații lor creează o valoare excepțională. În aceste organizații există convingerea profundă că, atunci când angajaților „obișnuiți” li se dă șansa de a învăța, de a se dezvolta și de a-și aduce contribuția, aceștia vor avea rezultate extraordinare. În timp, această convingere produce o forță de muncă puternic informată, mereu inventivă și concentrată în totalitate asupra clientului. Experiența rebelilor postbirocratici dovedește un singur adevăr luminos: o organizație nu trebuie să se teamă prea mult de

viitor sau de concurență, atunci când este plină de „micro-prenori” care se conduc singuri.

Birocrații presupun în mod eronat că slujbele necalificate sunt ocupate de oameni necalificați. Din păcate, această prejudecată tinde să se auto-valideze. Atunci când oamenii primesc oportunități reduse de a-și exersa imaginația, urmarea este o creativitate redusă. Această idee este considerată dovada faptului că angajatul obișnuit este cam netot.

Cercetătorii care încearcă să estimeze impactul automatizării asupra joburilor fac aceeași greșală în mod frecvent. De exemplu, după revizuirea descrierilor detaliate a sarcinilor aferente a 702 posturi întocmite de Biroul de Statistică a Muncii (BLS*) din Statele Unite, cercetătorii Carl Frey și Michael Osborne, de la Universitatea Oxford, au estimat că 47% dintre locurile de muncă din America sunt supuse unui risc ridicat de automatizare.¹² Această concluzie nu este foarte surprinzătoare, de vreme ce, potrivit analizei datelor BLS, 70% dintre angajații americani au joburi condamnate să pretindă puțină originalitate sau chiar deloc. Acest fapt nu spune nimic despre imaginația oamenilor care prestează acele joburi, dar spune multe despre modul în care paradigma birocratică privează munca de inițiativă și creativitate.

Frey și Osborne observă pe bună dreptate că ocupațiile care implică o „percepție complexă și sarcini de manipulare, sarcini de inteligență creativă și sarcini de inteligență socială” rezistă în fața automatizării. Însă este o eroare de gândire să presupunem că marea majoritate a joburilor dintr-o economie oferă un orizont limitat pentru punerea

* În original, Bureau of Labor Statistics (BLS). (n. red.)

în aplicare a capacităților umane unice care disting oamenii de mașini. De asemenea, este greșit să credem că asemenea capacități sunt slab distribuite în rândul populației umane. Gândește-te o clipă la expansiunea fără limite a creativității care poate fi găsită pe YouTube sau pe întinderile vaste ale blogosferei. Sunt creatorii de astăzi mult mai talentați în mod inerent decât înaintașii lor? Bineînțeles că nu. Ceea ce s-a schimbat este faptul că două miliarde de oameni, datorită noilor instrumente și platforme digitale, au primit în sfârșit șansa să își cultive creativitatea latentă. De ce ne-am aștepta ca rezultatele să fie mai puțin spectaculoase dacă fiecare angajat ar fi abilitat și dotat în mod similar la locul de muncă?

Organizațiile noastre închistate în birocrăție sunt încete la minte, nu oamenii din interiorul lor. Aceasta nu este o presupunere; este experiența noastră trăită. Cu mai bine de un deceniu în urmă, unul dintre autori a condus un program de instruire la scară largă într-o companie de producție din Vestul Mijlociu american. Pe parcursul unui an, peste treizeci de mii de angajați, mulți dintre ei membri ai sindicatului muncitoresc, au fost învățați cum să gândească asemenea unor inovatori în afaceri. În urma acestui demers au ieșit la iveală mii de idei inovatoare. Într-un caz memorabil, deși nu neobișnuit, o angajată cu vechime de pe o linie de asamblare a avut o idee care a dus la venituri de mai multe milioane de dolari. Pentru prima dată în cariera ei, acestei femei i se ceruse să gândească la scară mare, iar atunci când a apărut ocazia, a profitat de ea. Din păcate, mulți angajați nu primesc niciodată această oportunitate. În loc să fie văzuți ca inventatori și producători, sunt priviți

ca niște „consumabile umane” – înlocuitori costisitori ai mașinilor, incapabili să fie îmbunătățiți.

Unul dintre obiectivele noastre principale în această carte este să prezentăm un plan pentru transformarea fiecărui loc de muncă într-unul bun. În loc să reducem competențele necesare unui job, trebuie să îi perfecționăm pe angajați. În loc să externalizăm joburile cu valoare redusă, trebuie să creștem conținutul creativ al fiecărui post. În loc să presupunem că locurile de muncă de nivel mediu trebuie să cadă pradă în cele din urmă globalizării și automatizării, trebuie să regândim mediul de lucru în așa fel încât să provoace geniul obișnuit al fiecărei ființe umane. Cu toate că ar putea să existe un număr finit de sarcini de rutină care să fie îndeplinite în lume, nu există o limită a numărului de probleme importante care tânjesc să fie rezolvate. Văzută din acest punct de vedere avantajos, amenințarea angajaților cu automatizarea depinde în mare parte de ceea ce vom face noi: vom continua sau nu să tratăm angajații ca pe niște roboți?

Trecerea la umanocrație nu va fi ușoară. Gândește-te că, în studiul Gallup din 2019, intitulat „Demonstrația joburilor grozave”, abia o treime dintre angajații americani au fost de acord total cu afirmația: „Am oportunitatea să fac în fiecare zi ce știu cel mai bine”. Mai puțin de un sfert dintre angajați au spus că se așteaptă de la ei să fie inovatori la locul de muncă și numai unul din cinci considera că opinia lui conta la serviciu.¹³ Având asemenea informații, nu este o exagerare să susținem că multe organizații irotesc o mai mare capacitate umană decât folosesc.

Există bariere practice, filosofice și politice pentru a repara această realitate lamentabilă. În munca noastră de consultanță, ne-am lovit de multe asemenea obstacole și avem cicatricile aferente care s-o dovedească. Nu suntem naivi. Cu toate acestea, am învățat destule pentru a fi optimiști. Birocrația nu este o constantă cosmologică. Nu scrie nicăieri în stele că organizațiile noastre trebuie să fie stângace, sufocante și insensibile. Birocrația a fost inventată de oameni, iar acum depinde de noi să inventăm ceva mai bun.

Prima sarcină este să construim o demonstrație ireproșabilă pentru a smulge birocrația din rădăcini. Pe acest aspect ne vom concentra în partea I, „Cazul umanocrației”. În capitolul 1, vei învăța motivul pentru care cel mai mare dezavantaj al majorității organizațiilor nu este un model operațional greoi sau un model de afaceri învechit, ci un model de management sclerosat. Chiar dacă organizațiile noastre au putut, la un moment dat, să îndure costurile birocrăției, acum nu mai este cazul. În capitolul 2, vei vedea îndeaproape modul în care caracteristicile birocrăției – stratificarea, specializarea, formalizarea și rutina – subminează rezistența, inovația și angajamentul. De asemenea, vei vedea în premieră cum au contestat normele birocratice unele organizații eretice. În capitolul 3, îți vom arăta cum să calculezi costurile ascunse ale birocrăției din organizația ta – un pas esențial în luarea angajamentului pentru o revizuire exhaustivă a managementului.

Pentru a trece de la diagnostic la acțiune, va trebui să crezi că există o alternativă la statu-quo – că ideea unei organizații centrate pe oameni nu este o fantezie utopică. În partea a II-a, „Umanocrația în acțiune”, vom pătrunde în

două companii surprinzătoare care au valorificat puterea umanocrației. Capitolul 4 îți va oferi o privire îndeaproape asupra Nucor, cea mai inovatoare oțelărie din lume. Vei învăța cum modelul de management foarte flexibil al Nucor descătușează creativitatea și încurajează pe toată lumea să gândească și să acționeze asemenea unui patron. În capitolul 5, vom dezvălui secretele celei care este fără îndoială compania administrată în modul cel mai creativ din lume – producătorul global de electrocasnice Haier. În ultimul deceniu, Haier și-a impus misiunea de a construi o companie cu „distanță zero” între angajați și consumatori. În acest scop, și-a împărțit organizația de cincizeci și șase de mii de oameni în patru mii de microîntreprinderi, în care numai două niveluri îi separă pe angajații din prima linie de CEO. Mai degrabă o rețea decât o ierarhie, Haier oferă un model uimitor, și totodată practic, de practicare a antreprenoriatului la scară largă.

În partea a III-a, „Principiile umanocrației”, vei descoperi cele șapte principii esențiale ale unei organizații centrate pe oameni: proprietatea, piețele, meritocrația, comunitatea, deschiderea, experimentarea și paradoxul. În capitolul 6, vom demonstra că reinventarea managementului necesită nu numai noi instrumente și metode, ci și principii cu totul noi. De la capitolul 7 până la capitolul 13, vom oferi exemple detaliate referitoare la operaționalizarea fiecăruia dintre aceste principii, astfel încât organizația ta să devină mai rezistentă, mai creativă și mai îndrăzneată.

După cum s-ar putea să bănuiești, birocrăția nu va ceda de bunăvoie în fața noii gândiri. Fiind cea mai răspândită tehnologie socială din lume, birocrăția este cunoscută, bine

înrădăcinată și apărată. Pentru a reuși, va trebui să ocolești vechile structuri de putere, să mobilizezi un grup de susținători care sunt în favoarea schimbării și să lansezi zeci de experimente organizaționale îndrăznețe. Acestea sunt provocările pe care le vom aborda în partea a IV-a, „Calea către umanocrație”. În capitolul 14, vei afla cum a reușit Bertrand Ballarin, manager de relații industriale la Michelin, să catalizeze o acțiune ascendentă, pentru a împuternici în mod radical echipele din prima linie. Povestea lui îți va oferi o perspectivă profundă asupra modului în care poți atinge obiective revoluționare prin mijloace evoluționiste. În capitolul 15, îți vom pune la dispoziție un ghid pas cu pas ca să poți începe procesul împreună cu echipa ta. Îți vom arăta cum să te eliberezi de gândirea birocratică, cum să-i mobilizezi pe colegii tăi și să-ți transformi departamentul într-un laborator pentru inovarea radicală a managementului. În cele din urmă, în capitolul 16, îți vom arăta cum să te extinzi. Pe baza învățămintelor oferite de hackerii și activiștii din management, vom evidenția tot ce este necesar pentru a construi o campanie la nivelul întregii firme, prin care toată lumea să fie implicată în activitatea de reinventare a managementului. Vom demonstra că instaurarea umanocrației necesită o nouă abordare îndrăzneță pentru o transformare la scară largă, una în care schimbarea este orientată în sus, nu în afară.

Această carte este atât un manifest, cât și un manual. Demonstrează convingător, sperăm noi, că a venit vremea să eliberăm spiritul uman de sechelele birocratiei – cu scopul de a obține astfel beneficii semnificative atât pentru persoanele fizice, cât și pentru organizații, economii și societăți. De asemenea, le oferă rebelilor din management

strategii practice pentru a promova cauza umanocrației în cadrul propriilor organizații. În ultimii ani, am fost binecuvântați cu oportunitatea de a lucra cu un grup senzațional de pirați organizaționali. Ei ne-au învățat că, prin curaj, compasiune și gândire contestatară, oricine poate transforma o mare organizație – indiferent de titlu sau poziție. Prin urmare, dacă *ești* pregătit să construiești o organizație care să se potrivească oamenilor și viitorului, te invităm să începi chiar de aici, chiar acum.