

FRÉDÉRIC DEMARQUET

# PERMAMANAGEMENTUL

*Spre un management ecologic și durabil  
al actorilor și al organizațiilor*

Traducere din limba franceză  
de **Adriana Crăciun**

**ap!**  
act și politon

# Cuprins

<b>Prefață.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducere: de ce permamanagementul? .....</b>	<b>11</b>
Câteva cuvinte despre parcursul meu personal .....	11
Activitățile mele profesionale .....	13
Întâlnirea dintre permacultură și organizații:	
spre permamanagement .....	15
În atenția perma-scepticilor .....	20
<b>Pentru a vă înlesni lectura.....</b>	<b>23</b>
<b>Situația actuală în organizații .....</b>	<b>25</b>
<b>Introducere în permacultură.....</b>	<b>31</b>
Premisele conceptului .....	31
Lecciónia naturii .....	33
Omul, o specie aparte.....	34
Randamentul crescut prin respectarea ecologiei.....	36
De la pământ la om .....	41
Între pragmatism și filosofie.....	46
<b>Practicarea permamanagementului inspirat din permacultură....</b>	<b>51</b>
Mai mult decât o analogie.....	51
De la criză la oportunitate.....	53
Totul e dezvăluit celui ce știe să observe .....	57
Conexiuni, rețele și complexitate circulară .....	63
Diversitatea în slujba scopului.....	67
Îngrijirea sistemelor vii.....	73
Autonomia în interdependență, spre o economie a mijloacelor ....	80

Cercurile virtuozitate oportuniste .....	84
Echilibrul în interacțiuni .....	90
Rețelele invizibile.....	96
Puterea micro-intervențiilor.....	101
Virtuțile liber-cugetătorilor.....	106
<b>Câteva noțiuni complementare .....</b>	<b>113</b>
Rolul indicatorilor .....	113
Rolul pionierilor .....	115
Specializările individuale în slujba colectivului .....	117
Inventarea unor habitate adaptate .....	119
A ști să definești scopul, să acționezi și să reglezi.....	122
Echilibrând sălbăticia și ordinea.....	125
O cultură a efortului just .....	129
<b>Pentru a merge mai departe: introducere în teoria sistemelor ...</b>	<b>135</b>
Introducere în teoria sistemelor.....	135
Principiul finalității.....	137
Principiul totalității .....	140
Principiul non-sumativității.....	144
Principiul echifinalității .....	148
Informație, energie și complexitate .....	151
Homeostazia și reglarea.....	155
Circularitatea, feedbackul și punctuația .....	159
Sisteme umane și constructivism.....	163
Introducere în modelul palo alto.....	167
<b>Concluzie.....</b>	<b>173</b>
<b>Postfață .....</b>	<b>177</b>
<b>Despre autor .....</b>	<b>181</b>
<b>Mulțumiri .....</b>	<b>183</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>187</b>

# Prefață

Companiile, zdruncinate în permanență de curenți și de tendințe contradictorii, sunt constrânse să abordeze zilnic numeroase variabile legate atât de producția lor de bunuri sau de servicii, cât și de numeroșii actori interni sau externi care le influențează evoluția.

În plus, ele sunt încurajate să se înscrie într-o dinamică de dezvoltare durabilă și de responsabilitate socială. De asemenea, pentru a se dezvolta sau pentru a supraviețui, sunt obligate să își adapteze în permanență organizarea și natura relațiilor cu diverși actori. Pentru a reuși, responsabilii, la toate nivelurile, își comunică așteptările, gestionează constrângerile, țin cont de mize, reglează contribuțiile, optimizează schimburile de flux de energie, de materie sau de informație, îmbunătățesc calitatea relațiilor și caută condițiile de lucru cele mai potrivite.

Conducătorii și managerii lor sunt supuși constant cerințelor clienților, constrângerilor furnizorilor, evoluției relațiilor dintre salariați și companie, dezvoltării echipelor de proiecte multiculturală, consecințelor hibridizării muncii, necesității de a se familiariza cu noi tehnologii, apariției intermediarilor noi, presiunii concurenței, influențelor instituționale, obligațiilor regulamentare și legale și așa mai departe.

În plus, specialiștii în management dornici să răspundă cât mai bine cerințelor conducătorilor și ale managerilor lor se străduiesc să găsească abordări noi menite să însoțească schimbările în situații din ce în ce mai complexe.

Astfel, constatăm la anumiți consultanți, *coach* și formatori dorința de a-și adapta abordările. Pentru a răspunde evoluțiilor continue ale problematicilor, ei abandonează modelele de intervenție, revizuiesc convingeri precum cele referitoare la profilul unui bun manager, prototipul unei organizări optime sau chiar la căutarea fericirii în cadrul companiei. Sunt convinși de necesitatea de a porni de la contextul relațional al solicitantului, pentru a-l susține utilizând o abordare de tip sistemic, nu sistematic.

De fapt, abordarea sistemică analizează fiecare problematică a schimbării pornind de la o cerere. Pentru aceasta, identifică contextul, specificitățile organizației, obiectivul cererii și rezultatele așteptate. Mai mult, ea identifică natura relațiilor recurente non-coerente dintre

actorii implicați și constrângerile imuabile care trebuie luate în considerare pentru a decide cea mai potrivită strategie. Acest lucru duce, dacă este posibil, la elaborarea unor acțiuni împreună cu actorii menționați anterior.

Filosofia și principiile permaculturii completează această abordare. Bazarea pe această analogie contribuie la îmbunătățirea practicilor de management. Se caută astfel, așa cum precizează Frédéric Demarquet, garantarea unei funcționări optime orientate spre rentabilitate, spre calitatea producției și serviciilor, optimizând, în același timp, relațiile dintre diverși actori și condițiile lor de muncă.

De aici miza sa de a combina abordarea sistemică și permacultura în susținerea organizațiilor. El oferă recomandări în materie de practici manageriale și realizează un adevărat puzzle al competențelor necesare pentru a fi un consultant sau un manager capabil să valorifice atuurile rezultate din această combinație.

În lucrarea sa, Frédéric Demarquet se bazează pe o abordare nouă care urmărește să concilieze nevoile organizaționale și pe cele individuale, ținând cont de specificitățile fiecăreia dintre acestea. El revendică necesitatea de „a personaliza”<sup>\*</sup> – principiu fundamental în abordarea sistemică –, interzicând utilizarea *a priori* a modelelor de intervenție.

---

\* Din expresia în limba franceză *faire du sur-mesure*, care înseamnă „a face pe măsură” și, prin extensie, „a personaliza”. (n. red.)

Oferind astfel o veritabilă reflecție și principii de acțiune tuturor celor implicați în gestionarea schimbărilor și în rezolvarea problematicilor individuale sau colective, el contribuie la îmbogățirea viziunii noastre asupra managementului și asupra practicilor sale cotidiene.

Dominique Bériot

# Introducere:

## de ce permamanagementul?

### CÂTEVA CUVINTE DESPRE PARCURSUL MEU PERSONAL

Prezentarea unor aspecte din parcursul meu personal le va permite cititorilor să înțeleagă mai bine conținutul și geneza acestei cărți. Departate de mine ideea de a-mi povesti viața. Însă, dezvăluirea câtorva frânturi va ajuta la înțelegerea demersului meu.

Am crescut în Auvergne, între zona rurală și oraș. Amândoi părinții mi-au transmis, încă de foarte devreme, iubirea lor pentru natură și respectul față de mediu, într-o perioadă în care se vorbea foarte puțin despre aceste aspecte. La 18 ani, am plecat în capitală pentru a studia. Am rămas acolo treizeci de ani, timp suficient pentru ca chemarea naturii să devină mai presantă ca

oricând. Neputând să-mi abandonez definitiv cabinetul și centrul de formare din Paris, am ales să fac naveta între Normandia și Paris. În prezent, trăiesc la țară și practic permacultura\*, cu un accent puternic pe latura biologică, pentru a-mi cultiva grădina. Când am început această activitate, nu mi-am dat seama imediat că pășeam într-un angrenaj virtuos, care avea să îmi influențeze foarte mult viața personală și profesională. Se producea o schimbare profundă.

În scurt timp, am întâlnit producători de legume locali, cultivatori, crescători și numeroși alți artizani ai pământului și ai naturii, toți având aceeași dorință: să procedeze la schimbarea de paradigmă indispensabilă ecologiei globale a Pământului nostru. Fiecare dintre aceștia a participat cu smerenie și cu o profundă implicare la modificarea cursului lucrurilor și la încercarea de reparare a greșelilor trecute, pentru a oferi o planetă viabilă copiilor noștri. Ei dezvoltau o nouă formă de economie, noi modele într-un demers etic, durabil, ecologic și rentabil. Păreau că au înțeles că logica pe care o avem de decenii a atins un paroxism care declanșează declinul. Conștientizarea urgenței, pasiunea, tenacitatea și munca au făcut restul.

---

\* „Mod de agricultură fondat pe principiile dezvoltării durabile, care își propune să respecte biodiversitatea și omul și care constă în imitarea modului de funcționare a ecosistemelor naturale. (Este econom în energie și muncă.)” (Larousse, „permaculture”) (n. aut.)

## ACTIVITĂȚILE MELE PROFESIONALE

Trebuie să precizez acum că meseria mea actuală constă în susținerea organizațiilor și a actorilor acestora în procesul de evoluție. Sistemician de formație\*, explorez invizibilul și scot la lumină logici insolite, care constituie cadrul în care se construiesc atât dificultățile, cât și soluțiile. Prin urmare, am obiceiul să încep cu o privire globală și holistică asupra sistemului uman asupra căruia intervin. Acest lucru, printre altele, îmi permite o înțelegere a regulilor distincte de funcționare care sunt în acțiune. Pot apoi să-l observ mai în detaliu și să identific căi pentru a construi intervenții personalizate și adaptate, adesea minimale – chiar chirurgicale. Odată aceste acțiuni duse la bun sfârșit, studiez reacțiile generate, pentru a extrage informațiile care îmi vor permite să co-creez continuarea procesului într-o colaborare constantă cu persoana sau persoanele pe care le asist. Astfel, pot regla în loc să prezic și să reduc semnificativ decalajul dintre situația inițială – care face obiectul unei cereri de intervenție – și situația dorită.

În această perspectivă, fac treceri foarte frecvente de la o observație amplă a sistemului și o observație concentrată pe anumite aspecte pe care le aleg în funcție de analizele mele, pe de o parte, și modelele sistemice pe care le utilizez și le adaptez la persoane și situații, pe de altă parte.

---

\* Vedeți capitolul teoretic despre teoria sistemelor. (n. aut.)

Predau aceste abordări sistemice în diferite cadre, atât universitare, cât și private. Pentru a-mi perfecționa practicile, inițiez grupuri de cercetare împreună cu partenerii mei, care ne deschid noi perspective. Foarte repede, mi-am dat seama că predarea sistemicii în organizații nu era așa de ușoară cum îmi imaginasem. De fapt, abordările sunt puternice, dar sunt percepute adesea ca fiind prea teoretice și insuficient de operaționale. Este adevărat că literatura despre acest subiect, deși extrem de fascinantă, este foarte adesea abordată din unghiuri teoretice complexe. Mai mult, sistemică și diferitele sale curente pot fi victime ale ceea ce constituie o mare parte din forța lor: aceste abordări, deși extrem de precise, evită orice protocol și orice reproducere identică. În fine, ele se înscriu în curente îndepărtate de gândirea psihanalitică, foarte prezentă pe plan cultural în Franța.

Pornind de la aceste constatări, am îndrăznit să creez un manual sistemic de asistare a persoanelor, destinat profesioniștilor din domeniul relației de ajutor și consultantților. Scopul acestei lucrări a fost să popularizeze, în cel mai nobil sens al termenului și fără a cădea într-o simplificare exagerată, diferitele abordări pe care le utilizez. Cu toate acestea, conținutul său nu se adresează decât într-o mică măsură organizației și actorilor săi, cu excepția unor manageri sau responsabili de resurse umane care au o anumită apetență pentru asistarea angajaților lor.

## ÎNTÂLNIREA DINTRE PERMACULTURĂ ȘI ORGANIZAȚII: SPRE PERMAMANAGEMENT

Hrănită de experiențele mele profesionale în domeniul asistării și transmiterii, precum și de experiențele mele personale în domeniul permaculturii, a apărut o întrebare: este posibil să transmitem organizațiilor și actorilor anumite cunoștințe consolidate printr-o formă de filosofie care se desprinde din permacultură? De fapt, de-a lungul carierei mele, am putut vedea cât de mult suferă organizațiile din cauza evoluțiilor extrinseci, a globalizării, a financiarizării, a standardizării și a multor alte aspecte care exercită presiuni enorme asupra companiilor și asupra ființelor umane care le alcătuiesc. Echilibrele lor sunt puse în pericol. Ecologiile proprii nu pot supraviețui decât cu prețul unor supra-adaptări propice disfuncțiilor. Unele companii prezintă semne alarmante de suferință.

Trecând de la ansamblu la individ, constatarea se agravează. Statisticile DGAFP\* indică o creștere a stresului, a stării de disconfort, a bolilor care decurg de aici. Evident, toate acestea influențează productivitatea, randamentul și calitatea. Acțiunile întreprinse pentru remedierea situației par să nu aducă întotdeauna soluțiile așteptate, ba chiar contribuie, uneori, la accentuarea problemei. M-am gândit mult la asta. Intuiam că există

---

\* *Direction générale de l'administration et de la fonction publique* (Direcția generală a administrației și a funcțiilor publice). (n. trad.)

alte moduri de a acționa, cu siguranță, fără a găsi totuși un răspuns care să îmi convină.

Finalmente, recitind o lucrare despre permacultură, o idee a început să încolțească. De fapt, permacultura permite obținerea unui randament de cinci până la zece ori mai mare pe metru pătrat, în funcție de ceea ce cultivăm și de tipul de sol, conservând în totalitate ecosistemul și bazându-ne în principal pe observarea a ceea ce natura știe să facă fără ajutorul nostru. Unul dintre secretele permaculturii este păstrarea solului într-o stare de sănătate perfectă.

M-am întrebat atunci care ar putea fi „solul” organizațiilor. Mi-a devenit clar că era vorba despre ființa umană. Este evident că acest „sol” nu se află într-o formă prea bună în general, ba chiar e în pragul epuizării, în anumite servicii. Rapid, o idee s-a impus și nu m-a mai părăsit: este posibil „să cultivăm” compania într-un mod diferit, la fel ca acești artizani ai pământului care cultivă soluri devenite foarte fertile doar prin simpla respectare a funcției lor ancestrale. O interacțiune minimă pentru un randament maxim, durabil și benefic pentru sănătate. Omul integrat în natură și nu aflat într-o postură arogantă și controlatoare, distrugând prin acțiunea sa oarbă și avidă principiile fundamentale ale randamentului durabil. Legăturile dintre permacultură și diferitele abordări sistemice erau izbitoare și am intuit posibilități interesante și inovatoare în domeniul managementului.

Am început rapid să fac cercetări pe marginea acestui subiect. Înainte de toate, mă gândeam să folosesc comparația cu permacultura pentru a permite o mai bună înțelegere a problemelor și soluțiilor, precum și pentru a facilita introducerea sistemicii în organizații. Cu toate acestea, am constatat că dincolo de comparație, învățăturile permaculturii ofereau mari posibilități în ceea ce privește evoluțiile și rezoluțiile. Astfel, s-a născut ideea de permamanagement: un management durabil, sustenabil pentru oameni și pentru organizații, care respectă procesele de reglare și care contribuie la crearea bogăției, a surselor de profit și nu invers. Prin „management”, înțeleg toate tehnicile de gestionare și organizare a companiilor și, de fapt, resursele umane și materiale. Aceasta generează în permamanagement o coerență în lanț între diferitele instanțe manageriale și în special o compatibilitate între așteptările managementului și resursele alocate.

Permacultura a luat naștere din observarea acestei lumi în rețea care este natura. Astfel, prin observarea interacțiunilor dintre diferitele elemente care alcătuiesc ecosistemul „natură”, permacultorii au putut, la rândul lor, să acționeze asupra acestui ecosistem incluzându-se în el, în loc să se excludă. Observarea permite cartografierea unui sistem, înțelegerea sa și acțiunea rațională. Similar, ghidarea organizațiilor și a managerilor către permamanagement înseamnă dezvoltarea unor capacități specifice de observare care conduc la un diagnostic

al interacțiunilor, inclusiv a ceea ce funcționează și a ceea ce nu funcționează. Devine astfel posibil să se perezineze sau să se modifice ceea ce trebuie.

În permacultură, intervenționismul este nuanțat de o reflecție profundă născută din observare. Înainte de a acționa, observăm și învățăm de la sistem, pentru a limita intervenția la gesturi minimale. Același principiu se aplică în permamanagement: nu există nimic din ce pot face care să nu-mi fie sugerat de sistemul interacțional. Dacă știi să ascult, sistemul îmi vorbește și îmi spune unde și cum să acționez cu o economie semnificativă de resurse. Ascultare, observare și luarea timpului necesar. Ceea ce pare o pierdere de timp la prima vedere devine o economie de mijloace, astfel încât timpul este recuperat în mod exponențial.

Una dintre mizele permaculturii este să conserve biodiversitatea și să se bazeze pe interacțiunile de colaborare dintre diferitele elemente: plante, animale, minerale... Se consideră că există o rețea atunci când se creează cel mai mare număr posibil de interacțiuni benefice. Astfel, în permamanagement, este convenabil să se favorizeze diversitatea și să se genereze aceleași interacțiuni de colaborare între elementele vii (ființele umane) și elementele inerte, cum ar fi spațiile, mașinile, uneltele, procesele, regulile, cultura etc. Scopul este de a dezvolta un maximum de interacțiuni benefice care să conducă la o bună sănătate relațională, emoțională, cognitivă și fizică a individului, garantând astfel o

funcționare optimă orientată către rezultat, adică rentabilitate și calitatea serviciului. Atunci când se instau-rează o bună sănătate relațională, putem vorbi despre „eco-relații”.

Omul cultivă o grădină pentru a crește legume, fructe sau flori. Scopul unei companii este de a crea productivitate pentru supraviețuire, profit și servicii eficiente. Or, o grădină nu poate produce decât pe un sol sănătos. La fel se întâmplă și cu o companie: ea nu poate să se dezvolte decât cu actori cu o stare de sănătate bună. Fără om, nu există productivitate, nu există profit, nici servicii. Așa cum permacultorul își hrănește solul, îl întreține și îl îngrijește, și permamanagerul trebuie să asigure starea bună de sănătate a echipelor, motivația și dorința de a participa la lucrarea colectivă. La fel cum nu există cultură fără sol, nu există nici companii fără oameni. Totuși, acest plan nu se poate baza doar pe manager, ci trebuie aplicat la toate nivelurile decizionale. Indiferent de mâna care eliberează pesticidele sau îngrășămintele chimice pentru a rezolva o problemă sau pentru a crește producția, pământul le va fi absorbit, fără doar și poate, tinzând către fragilitate. Pesticidele și îngrășămintele chimice sunt pentru pământ ceea ce ordinele contradictorii, paradoxurile nocive, relațiile toxice și multe altele sunt pentru companii.

Permamanagementul își propune să abordeze diferit organizațiile și nevoile acestora, pentru a le garanta o evoluție durabilă, ecologică și etică. Cu toate acestea,

angajarea pe drumul permamanagementului se poate face doar printr-un demers sincer. Observația mi-a arătat prea multe inițiative nesincere – în special în ceea ce privește sănătatea la locul de muncă – care duc la mai multe probleme, la o rigidizare a sistemelor implicate și la suferință. O constatare alarmantă astăzi: mulți tineri se distanțează de unele companii, deoarece acestea nu le mai oferă ceea ce așteaptă. Pierderea sensului este prea mare și preferă să își investească talentul și energia în altceva. Atunci când vedem conștiința tineretului trezindu-se în masă în probleme precum încălzirea globală, putem afirma că orientarea managementului organizațiilor către o abordare ecologică, durabilă și etică va contribui la crearea unei mai bune adaptări la așteptările lor și, de fapt, la optimizarea recrutărilor viitoare.

## ÎN ATENȚIA PERMA-SCEPTICILOR

Înainte de a încheia această introducere, mă voi adresa perma-scepticilor care țin, totuși, această carte în mâini: abordarea managementului organizațional prin analogie cu permacultura poate crea îndoieli cu privire la demers și înțeleg perfect acest lucru. Cred că acum câțiva ani aș fi zâmbit la auzul acestei idei. Plantezi semințe, le faci să germineze și toată lumea este fericită în cea mai bună dintre lumi... Suntem de acord că asta nu funcționează și nu va putea funcționa niciodată așa. Demersul permamanagementului nu este de a propune o viziune idealistă,