

Libris.RO

Respect pentru oameni și cărți

FREDERIC

LALOUX

Organizația

reinventată

Un ghid pentru crearea

organizațiilor inspirate de stadiul

următor al conștiinței umane

**FREDERIC
LALOUX**

Organizația reinventată

**Un ghid pentru crearea
organizațiilor inspirate de stadiul
următor al conștiinței umane**

Traducere din limba engleză

de Smaranda Nistor

 **VELANT**
CĂRȚI ÎNSEMNATE.

<i>Prefață</i>	5
<i>Cuvânt înainte</i>	7
<i>Introducere. Apariția unui nou model organizațional</i>	21
Partea 1. Perspectiva istorică și dezvoltamentală	35
Capitolul 1.1. Paradigme în schimbare – modele organizaționale trecute și prezente	37
Capitolul 1.2. Despre stadiile de dezvoltare	74
Capitolul 1.3. Turcoaz-evoluționarul	82
Partea a 2-a. Structurile, practicile și culturile	
Organizațiilor Turcoaz	97
Capitolul 2.1. Trei progrese revoluționare și o metaforă	99
Capitolul 2.2. Automanagementul (Structurile)	108
Capitolul 2.3. Automanagementul (Procesele)	167
Capitolul 2.4. Strădania spre întregime (Practicile generale)	234
Capitolul 2.5. Strădania spre întregime (Procesele de resurse umane)	283
Capitolul 2.6. Scopul evoluționar trebuie ascultat	313
Capitolul 2.7. Trăsături culturale comune	363
Partea a 3-a. Apariția Organizațiilor Turcoaz	377
Capitolul 3.1. Condițiile necesare	379
Capitolul 3.2. Demararea unei Organizații Turcoaz	415
Capitolul 3.3. Transformarea unei organizații existente	425
Capitolul 3.4. Rezultatele	453
Capitolul 3.5. Organizațiile Turcoaz și societatea Turcoaz	465
Anexe	485
Anexa 1. Întrebările folosite în studiul de cercetare	487
Anexa 2. Dincolo de Turcoaz-Evoluționar	496
Anexa 3. Structuri ale Organizațiilor Turcoaz	500
Anexa 4. Rezumatul structurilor, practicilor și proceselor Organizațiilor Turcoaz	511
<i>Note</i>	521
<i>Bibliografie recomandată</i>	541
<i>Index</i>	547
<i>Câteva cuvinte de recunoștință</i>	555
<i>Testimoniale</i>	557

cu o idee deschizătoare de drumuri și să aibă posibilitatea de a o pune în practică – o veritabilă evoluție spre autogestiunea integrală, care este și una dintre premisele principale pe care se bazează uluilor succes al multora dintre aceste organizații. Ce se întâmplă cu managerii de nivel mediu și mare parte din managementul superior? În majoritate, nu mai există. Ierarhiile acelea au fost reasezate.

Această lucrare este, precum spuneam, una dintre cele mai importante cărți din întregul al doilea val al cărților „noii paradigme”. După cum Laloux ar fi primul care să recunoască, nu știm dacă toate trăsăturile caracteristice, procesele și practicile pe care el le descrie vor sfârși prin a caracteriza efectiv structura și forma pe care le vor îmbrăca organizațiile Turcoaz. Dar această cercetare se cuvine să fie luată în serios de orice om care studiază, prin prisma Teoriei Integrale sau prin prisma oricărei alte teorii convenționale, organizațiile și dezvoltarea lor. Din punctul de vedere al rafinamentului AQAL (omnicadran și omninivel), pur și simplu nu există nimic altceva comparabil! Felicitările mele lui Frederic Laloux, pentru un tratat spectacular! Fie să ajute cât mai mulți cititori în a se călăuzi pentru crearea de firme, școli, spitale sau organizații nonprofit inspirate din acest nou val emergent al conștientizării, care începe să transforme lumea.

Ken Wilber
Denver, Colorado
Toamna lui 2013

INTRODUCERE

APARIȚIA UNUI NOU MODEL ORGANIZAȚIONAL

Lucrurile nu le schimbi niciodată luptându-te cu realitatea existentă. Ca să schimbi ceva, construiește un nou model care să-l facă desuet pe cel existent.

Richard Buckminster Fuller

Aristotel, marele filosof și om de știință din Grecia antică, afirma sus și tare într-un tratat scris în anul 350 î.e.n. că femeile au mai puțini dinți decât bărbații.¹ Astăzi știm că e absurd, dar aproape două mii de ani a fost o concepție tacit acceptată ca ade-vărată în lumea occidentală. După care, într-o zi, cuiva i-a venit cea mai revoluționară idee: *hai să-i numărăm!*

Metoda științifică – formularea unei ipoteze și apoi testarea ei – este atât de adânc înrădăcinată în gândirea noastră, încât ne vine greu să concepem că oamenii inteligenți ar avea încredere orarbă în autoritate, fără să mai pună la încercare ipotezele. Nu ne-ar învinovăți nimeni, dacă ne-am închipui că, poate, pur și simplu oamenii nu erau chiar atât de deștepți pe atunci! Dar înainte de a-i judeca prea aspru, hai să ne punem și noi întrebarea: nu cumva generațiile viitoare se vor amuza la fel pe seama noastră? Nu cumva suntem și noi prizonierii unui mod simplist de a înțelege lumea?

Există motive să credem că așa este. Drept exemplu, dați-mi voie să vă pun o întrebare simplă: câți creieri are omul? Îmi

închiperii că răspunsul vostru este „unul“ (sau, dacă bănuiați o întrebare-capcană, s-ar putea să fi răspuns că „doi“ – des pomenitele „creierul drept“ și „creierul stâng“). Știința noastră actuală spune că avem trei: unul este, firește, creierul cel mare din cap; pe urmă mai avem un creieraș în inimă și încă unul în pânțele. Ultimele două sunt, comparativ, mult mai mici decât cel din cap, dar chiar și așa sunt sisteme nervoase complet autonome.²

Aici devine interesant: creierul din inimă și cel din burtă au fost descoperite doar de relativ puțin timp, deși, din punctul de vedere al tehnologiei, ar fi putut să fie demult identificate. Ca să le vezi, nu-ți trebuie decât un cadavru, un bisturiu și un microscop obișnuit. De fapt, creierul din burtă a fost descoperit cu mult timp în urmă, în anii 1860, de un medic neamț pe nume Auerbach. Descoperirea lui a fost perfecționată de doi colegi englezi, Bayliss și Starling. După care s-a întâmplat ceva extraordinar. Cercurile medicale au uitat, cumva, de creierul din burtă. Timp de un secol, l-au pierdut complet din vedere! A fost redescoperit abia după 1995, de Michael Gershon, un neurosavant american, împreună cu alții.

Cum a putut lumea medicală să uite de existența unui creier?! Eu cred că are legătură cu sistemul de convingeri al vremurilor noastre: într-o concepție ierarhică despre lume, nu poate exista decât un singur creier care comandă, la fel cum trebuie să fie un singur șef la conducerea unei organizații. Deși în vorbirea obișnuită folosim de multă vreme expresiile „a ști în adâncul sufletului“ și „a ști cu toată ființa“, nu e posibil să avem trei creieri care funcționează în paralel, dacă suntem convingși că lumea are nevoie de ierarhii clare ca să funcționeze. S-ar putea să nu fie coincidență, faptul că am descoperit (sau redescoperit) ceilalți doi creieri, în același timp în care internetul a devenit o forță dominantă în viețile noastre. Era internetului a adus cu sine o nouă concepție despre lume – una care poate lua în calcul posibilitatea inteligenței distribuite, în locul ierarhiei de sus în jos. Cu această concepție, putem accepta ideea că avem mai mulți creieri, nu unul singur, și că ei pot să lucreze împreună într-o inteligență comună.

Nu prea reușim să înțelegem cum puteau oamenii din Evul Mediu să creadă afirmația lui Aristotel că femeile au mai puțini dinți decât bărbații. Cu toate acestea, se pare că și noi putem fi prizonierii gândurilor noastre exact în aceeași măsură ca ei. Oamenii de știință moderni au neglijat să privească atent prin microscop, pentru că „nu poate exista decât un singur creier“, cam la fel cum contemporanii lui Galileo au refuzat să privească prin telescop, pentru că era de neconceput ca planeta noastră, creată de Dumnezeu, să fie altceva decât centrul Universului.

Limitele modelelor noastre organizaționale actuale

Pe mine mă interesează organizațiile și colaborarea, nu medicina sau astronomia. Dar întrebarea conceptuală rămâne aceeași: nu cumva modul nostru de a vedea lumea ne limitează modul în care ne gândim la organizații? N-am putea oare inventa un mod mai convingător, mai sufletist, mai plin de semnificație, de a lucra împreună, dacă ne-am schimba sistemul credințelor?

Din multe puncte de vedere, este o întrebare stranie și cumva ingrată. Mii și mii de ani, oamenii au trăit în pragul foametei și temându-se de molime, viața lor fiind veșnic la cheremul unei secete sau al unei simple răceli. După care, brusc, aproape de nicăieri, modernitatea ne-a adus în ultimele două secole un belșug și o speranță de viață nemaîntâlnite. Și tot acest progres extraordinar a rezultat nu din munca unor indivizi care au acționat singuri, ci din efortul celor care au colaborat în cadrul unor organizații:

- Firmele mari și mici din economiile noastre de piață liberă au creat o avuție fără precedent în lumea occidentală și în prezent scot din sărăcie milioane de oameni din India, China, Africa și alte locuri. Am construit lanțuri de ofertă incredibil de complexe și de ramificate, care leagă din ce în ce mai mult fiecare ființă umană de toate celelalte, prin relații despre care se poate spune că fac mai mult pentru pacea între națiuni decât a reușit vreodată orice aranjament politic.

- Rețelele dense de organizații – centre de cercetare, companii farmaceutice, spitale, facultăți de medicină, societăți de asigurări de sănătate – au ținut un sistem medical extrem de sofisticat, care ar fi fost de neimaginat cu doar o sută de ani în urmă. De-a lungul ultimului secol, această „rețelizare“ a contribuit la adăugarea a aproape două decenii la speranța de viață a cetățeanului mediu din Statele Unite. Mortalitatea infantilă s-a redus cu 90 la sută, iar mortalitatea maternă, cu 99 la sută. Boli care de secole condamnau la o cumplită suferință, cum ar fi poliomielita, lepra, variola și tuberculoza, au rămas astăzi aproape în totalitate să fie consemnate doar în cărțile de istorie, chiar și în cele mai sărace țări ale lumii.
- În domeniul învățământului, o rețea de instituții școlare – grădinițe, școli generale și licee, colegii și universități – a adus educația, care era altădată privilegiul celor foarte puțini, la îndemâna a milioane de copii și tineri. Nici când altădată în istoria omenirii nu au existat sisteme publice de învățământ gratuit la dispoziția oricărui copil. Gradul înalt de alfabetizare pe care azi îl considerăm normal nu are precedent în istorie.
- Peste tot în lume, sectorul nonprofit a crescut spectaculos de-a lungul mai multor decenii, creând locuri de muncă într-un ritm mai rapid decât sectorul profitului. În număr tot mai mare, oamenii donează timp, efort și bani în urmărirea unor idealuri care contează pentru ei și pentru lumea din jur.

Organizațiile moderne au adus progrese senzaționale pentru omenire în mai puțin de două secole – cât ai clipi o dată, în cronologia universală a speciei noastre umane. Niciunul dintre recente avansuri din istoria noastră n-ar fi fost posibil fără organizații, ca mijloace de colaborare între oameni.

Și totuși multă lume are sentimentul că modul actual în care ne conducem organizațiile și-a atins limitele. Suntem din ce în ce mai deziluzionați de viața organizațională. Pentru cei care

trudesc la baza piramidelor, sondajele conchid constant că munca reprezintă cel mai adesea o corvoadă neinteresantă, nicidecum un lucru făcut din pasiune sau cu un scop util. Faptul că benzile desenate cu *Dilbert* au putut să devină embleme culturale spune multe despre gradul în care organizațiile pot face ca munca să fie un chin fără rost. Și nu doar la baza piramidei. Există un secret murdar pe care l-am descoperit în cei cincisprezece ani de când fac muncă de consultanță și coaching cu liderii organizaționali: viața de la vârful piramidei nu e cu mult mai împlinită. În spatele fațadei și al bravurii, viețile liderilor corporatiști care dețin puterea sunt și ele pline de suferință tăcută. Activitatea lor frenetică nu este, adeseori, decât o mască străvezie peste un profund sentiment de vid interior. Jocurile de putere, intrigile, luptele intestinale sfârșesc prin a-și lua obolul de la toți. Atât la bază, cât și la vârf, organizațiile sunt cel mai adesea arene pe care eurile noastre își urmăresc la nesfârșit orgoliile niciodată satisfăcute pe deplin, arene inospitaliere pentru năzuințele de profunzime ale sufletelor noastre.

Această carte nu-și propune să tune și să fulgere împotriva marilor corporații mănate de nebunia lăcomiei. Nici cei care lucrează în organizații guvernamentale sau nonprofit nu se arată de regulă mai exuberanți. Nici măcar profesiile care presupun chemare nu sunt imune la decepția organizațională. Profesori, doctori și asistente medicale pleacă în masă din domeniul lor de vocație. Școlile noastre,

Instinctiv, știm că managementul s-a demodat. Știm că ritualurile și rutinele lui arată ușor ridicol în zorii secolului XXI. Tocmai de aceea bufoneriile dintr-o bandă desenată cu Dilbert sau dintr-un episod al serialului The Office ne sunt familiare în același timp în care ne fac să ne crispăm de neplăcere.

Gary Hamel

din nefericire, sunt în cea mai mare parte mașinării fără suflet, prin care elevi și profesori deopotrivă se mulțumesc să treacă mecanic. Am transformat spitalele în instituții reci și birocratice, care le răpesc medicilor și cadrelor medii capacitatea de a-i îngriji din suflet pe cei suferinzi.

Întrebările care au declanșat cercetarea pentru această carte

Felul în care încercăm să rezolvăm problemele curente ale organizațiilor pare adeseori să înrăutățească lucrurile, în loc să le îmbunătățească. Majoritatea organizațiilor au trecut prin numeroase runde de schimbare: fuziuni, centralizări și descentralizări, noi sisteme IT, noi declarații de misiune, noi sisteme ale indicatorilor de performanță sau noi sisteme de stimulente. Sentimentul este că am întins prea mult coarda, în modul actual de conducere a organizațiilor, iar aceste rețete clasice par adeseori să facă parte din problemă, nicidecum din soluție.

Tânjim după mai mult, după moduri radical mai bune de a croi viața organizațională. Dar chiar e posibil – sau ne facem iluzii deșarte? Dacă se vedește că este *realmente* posibil să creăm organizații apte să valorifice mai bine potențialul uman, cum ar arăta organizațiile de acest fel? Cum le aducem la viață? Iată întrebările cărora caută să le răspundă această carte.

Eu nu le consider simple întrebări teoretice, ci eminentemente practice. Un număr crescând dintre noi ne dorim fierbinte să creăm organizații cu suflet – însă nu știm cum! Mulți dintre noi nu mai trebuie să fim convinși că e nevoie stringentă de noi tipuri de firme, școli și spitale. Ce ne trebuie este credința fermă că se poate face acest lucru și răspunsul la niște întrebări foarte concrete. Piramida ierarhică ne pare demodată, dar ce altă structură ar putea-o înlocui? Cum rămâne cu luarea deciziilor? Toată lumea ar trebui să ia decizii semnificative, nu doar câțiva de mai sus, dar nu așa arată rețeta sigură a haosului? Cum rămâne cu promovările și cu majorările salariale? Putem găsi moduri de a gestiona asemenea chestiuni fără să amestecăm și interesele de culise? Cum putem avea ședințe care să fie productive și entuziaste, în care să vorbim din suflet, și nu din orgoliu? Cum putem face ca scopul util să fie prioritar în toate demersurile noastre, evitând cinismul pe care declarațiile de misiune le inspiră adesea, oricât de înălțător ar suna? Nevoie avem nu de cine știe ce viziune grandioasă a unui nou tip de organizație, ci de răspunsuri concrete la întrebări practice ca acestea.

Adoptarea perspectivei practice nu ne împiedică să luăm în considerare și implicațiile mult mai ample ale chestiunii, care se răsfrâng asupra societății și a mediului înconjurător. Felul în care facem afaceri a crescut mai mare decât planeta pe care trăim. Organizațiile noastre contribuie masiv la

Cel mai mare pericol în momentele de turbulență nu este turbulența în sine – este să acționezi cu logica zilei de ieri.

Peter Drucker

epuizarea resurselor naturale, la distrugerea ecosistemelor, la schimbările climatice, la secarea rezervelor de apă și la distrugerea prețioaselor soluri vegetale. Ne jucăm periculos cu propriul viitor, pe care-l împingem tot mai aproape de buza prăpastiei, când pariem pe ideea că mai multă tehnologie va vindeca rănille aduse de modernitate planetei. Economic vorbind, e inevitabil ca modelul creșterii la infinit, cu resurse finite, să nu capoteze la un moment dat – recente crize financiare se prea poate să nu fie decât mici zgâlțâieli, comparativ cu seismele care urmează. Probabil nu-i nicio exagerare, ci doar trista realitate, că însăși supraviețuirea multor specii și ecosisteme, ba poate chiar și a speciei umane însăși, depinde de capacitatea noastră de a trece la forme superioare de conștiință, iar de acolo să colaborăm în moduri noi, apte să vindece relațiile noastre cu lumea și răul pe care i l-am făcut.

Organizațiile pe parcursul evoluției (Partea 1)

Einstein a spus odată că problemele nu pot fi rezolvate cu același nivel de conștiință care le-a creat de la bun început. Poate că trebuie să accedem într-un nou stadiu de conștiință, o nouă concepție despre lume, să reinventăm organizațiile umane. Unora, probabil, le-ar părea o simplă utopie, ideea că societatea ar putea trece la altă concepție despre lume și că din această nouă viziune ontologică am putea crea un tip radical nou de organizație. Și totuși exact acest lucru s-a întâmplat de mai multe ori în istoria omenirii și există indicii că o nouă schimbare de mentalitate – și, ca urmare, un nou model organizațional – se prea poate să ne aștepte în viitorul foarte apropiat.

Respectiv O mulțime de minți luminate – psihologi, filosofi și antropologi, printre alții – au disecat călătoria parcursă de conștiința omului. Specialiștii au descoperit că, în istoria de aproximativ zece mii de ani a speciei umane, am trecut printr-o serie de stadii succesive. În fiecare stadiu am făcut un salt – cognitiv, moral și psihologic – al aptitudinilor noastre de a face față lumii din jur. Există însă un aspect important pe care cercetătorii l-au neglijat, oarecum, până în prezent: de fiecare dată când omenirea a trecut la un nou stadiu, a inventat un nou mod de a colabora, un model organizațional. Partea 1 a cărții de față relatează această poveste: cum a evoluat conștiința umanității și cum am inventat, cu fiecare pas înainte, noi modele organizatorice. (Aceste modele succesive continuă să existe și azi, deci perspectiva istorică are multe de oferit, în a înțelege mai bine variatele tipuri de organizații din prezent și multe dintre dezbaterile care animă astăzi domeniul managementului.)

Aici încep lucrurile să capete o turnură deosebit de interesantă: psihologia developmentală are multe de spus despre stadiul următor al conștiinței umane, cel spre care tocmai am început să facem tranziția. Acest stadiu următor presupune îmblânzirea eului nostru cel orgolios și căutarea unor moduri de a fi mai autentice, mai viguroase. Dacă trecutul poate fi vreo călăuză în privința viitorului, atunci putem spune că, pe măsură ce evoluăm în stadiul următor al conștiinței, ne vom dezvolta și un mod organizațional corespondent.

Cercetarea empirică și ce putem învăța de la pionieri (Partea a 2-a)

Partea a doua a cărții descrie cu amănunte practice cum funcționează organizațiile în acest stadiu următor. Întâmplarea face că viitorul nu e doar imediat după colț, ci deja se amestecă cu prezentul. Timp de doi ani am studiat organizații-pioniere care au început deja, într-o anumită măsură, să funcționeze pe baza unui nou model organizațional corespunzător noului stadiu de dezvoltare umană. Întrebările cărora încercam să le dau un răspuns, când mi-am început cercetarea, erau acestea:

Cum arată și ce impresie fac organizațiile modelate după tipicul următorului stadiu al conștiinței? Este deja posibil să le descriem structurile, practicile, procesele și culturile (cu alte cuvinte, să conceptualizăm modelul organizațional), în detaliu pertinent, pentru a-i ajuta și pe alții să înființeze organizații similare?

Nu știam la ce să mă aștept, când am pornit să identific organizații-pioniere. Domeniul acesta abia este în formare; voi găsi exemple edificatoare? Sau voi da numai peste organizații foarte mici și cu prea puțină istorie în spate ca să-mi ofere idei revelatoare? Senzația mea a fost că, indiferent de situație, e nevoie de criterii de selecție destul de stricte – altfel, concluziile studiului meu riscă să nu aibă mare valoare. Ca să intre în discuție pentru această cercetare, organizațiile puteau fi din orice zonă geografică sau sector economic (profit, nonprofit, educație, sănătate, administrație publică), dar trebuia să aibă *minimum 100 de angajați*³ și să fi funcționat de *minimum cinci ani* pe baza unor structuri, practici, procese și culturi care *corespundeau în grad foarte ridicat cu caracteristicile următorului stadiu de dezvoltare*.

Grijile mele s-au dovedit neîntemeiate. Cele douăsprezece organizații pe care le-am studiat (vezi Capitolul 2.1 pentru o trecere în revistă) au depășit de departe exigențele acestor criterii. Multe funcționau de multă vreme în baza acestor principii revoluționare, uneori chiar de treizeci-patruzeci de ani, și nu doar cu o mână de angajați, ci cu câteva sute, ba chiar cu câteva mii, în unele cazuri.

Altă surpriză: mă așteptam să găsesc exemple de caz majoritar în domeniul serviciilor specializate – îngrijirea sănătății și învățământ –, unde munca este adeseori o chestiune de vocație, iar nobilul scop al organizației îi ajută pe oameni să-și depășească motivațiile mai egoiste. M-am bucurat să mă văd contrazis în așteptările mele. Printre organizațiile-pioniere s-au numărat și firme realizatoare de profit, nu doar organizații nonprofit. Există detailiști, producători, o companie de electricitate și un fabricant de produse alimentare, precum și o școală și un grup de spitale.