

## UNITAT DE CONEIXEMENT

# Holocràcia

*"L'argumentari en què es basen les decisions no circula per les organitzacions, només s'usa en el procés d'adquirir o de legitimar una posició de domini"*

**Gerard Endenburg**

## Sumari

<b>Què és?</b>	<b>1</b>
<b>Eines</b>	<b>3</b>
<b>La dada</b>	<b>4</b>
<b>Guia de Treball</b>	<b>5</b>
<b>L'experiència</b>	<b>6</b>
<b>Materials</b>	<b>7</b>
Bibliografia bàsica	7
Materials en línia	8

## Què és?

- ✓ L'**holocràcia** (terme que prové del grec *holos*, que significa element que és alhora un tot autònom i part d'un tot) és un **model organitzatiu** que pretén substituir la tradicional organització jeràrquica basada en **comandaments** que exerceixen **un càrrec**, per una organització basada en **cercles** semi-autònoms i auto-regulats dins dels quals les persones poden adoptar diferents rols.
- ✓ L'holocràcia suposa una revisió trencadora i **potencialment disruptiva** del funcionament de les organitzacions i això explica per què el seu grau d'adopció encara és molt baix.
- ✓ Els principals elements que configuren l'holocràcia són:
  - **Organització per cercles:** es substitueixen els tradicionals departaments per cercles semi-autònoms i auto-regulats. Cada

cercle té la **responsabilitat** d'executar, mesurar i controlar l'acompliment dels seus objectius. Tanmateix, el propòsit i els objectius són fixats per un cercle superior. Alguns cercles se centren en implementar projectes específics, altres en gestionar un departament i altres en les operacions generals del negoci.

- **Doble enllaç:** cada cercle està vinculat amb el cercle superior com a mínim per dos membres que pertanyen als dos cercles. Això forma un **bucle de retroalimentació** (*feedback loop*) que vincula orgànicament els cercles entre si.
  - **Presca de decisions per assentiment:** l'assentiment no és el mateix que el consens. En les trobades dels cercles la decisió es pren quan es van **integrant les aportacions** dels membres fins que emergeix una "absència d'objeccions" que afectin el nucli dels objectius de l'organització. El consens i la unanimitat, en canvi, tendeixen a preservar el bé del grup i no el de l'organització com un tot.
  - **Pilotatge dinàmic:** les organitzacions tradicionals prenen decisions basant-se en una predicció de l'entorn futur i un posterior control de l'evolució en base a la predicció. L'holocràcia prefereix **l'adaptació gradual**, dinàmica, a les canviant condicions (sense prediccions escrites en pedra que condicionin el camí). En aquest punt s'assembla a les metodologies àgils i al *lean development*.
- ✓ Tot i que la seva formulació actual parteix d'un article de Brian Robertson de 2007, l'holocràcia es basa en conceptes que han estat en circulació des dels anys seixanta (sobretot la **sociocràcia** de Gerard Endenburg) i els **equips autònoms de treball**, que foren experimentats, i majoritàriament descartats, per organitzacions com *Shell Oil* o *Cummins* als anys vuitanta. També es basa en nocions més recents com la **intel·ligència col·lectiva**, la **cibernètica** i la **matemàtica fractal**.
- ✓ Un dels avantatges de l'holocràcia és que obliga a una estricta **definició de rols**. Els rols no pertanyen a una persona, sinó que una mateixa persona pot *energitzar* (en la seva terminologia) rols diferents i pertànyer a diferents cercles. També obliga a un **alt grau de transparència** sobre l'estat de l'organització per informar en la presa de decisions.
- ✓ Cal fer alguns **aclariments** per evitar caure en les presentacions més sensacionalistes de l'holocràcia:
- Holocràcia **NO** és sinònim d'absència d'autoritat, sinó que **l'autoritat i la presa de decisions està distribuïda** entre més agents. La idea és que si tenim més persones prenent petites decisions acabaran donant forma a grans decisions més correctes. En distribuir la capacitat d'encertar, i sobretot d'equivocar-se, en més persones s'evita el perill de l'errada fatal de gran impacte producte de la decisió d'un o de pocs individus.

- Holocràcia **NO** és sinònim d'absència de jerarquia: hi ha cercles que tenen autoritat sobre altres cercles inferiors. Aquesta nova jerarquia s'anomena **holarquia**. El cercle superior defineix el **propòsit** i les **expectatives** del sub-cercle, és a dir, traça el seu perímetre d'actuació i allò que s'espera d'ell però no entra en com s'organitza internament.

## Eines

- ✓ **Reunions de governança:** (*governance meetings*) són reunions periòdiques on es gestionen les "tensions" que han sorgit a l'organització. La definició de **tensió** en un sistema holocràtic és la dissonància entre allò que és l'organització (realitat actual) i allò que podria ser (propòsit). Són reunions **altament estructurades** de les quals tothom ha de sortir-ne amb una idea explícita de quina responsabilitat té, sota quines limitacions i a qui reporta. Les principals funcions de les reunions de governança són:
  - Explicitar els rols de cadascú.
  - Donar veu a tothom sense caure en la servitud de buscar el consens.
  - Enfocar el cercle cap a millores incrementals basades en dades concretes.
  - Reestructurar l'organització contínuament, canalitzant les tensions una a una.
- ✓ **Reunions tàctiques:** (*tactical meetings*) són reunions periòdiques orientades a resoldre **qüestions operacionals** (obstacles que s'interposen en la pragmàtica de fer les coses). Es tracta de resoldre qüestions que trenquin el fluir de la feina del cercle. Les principals funcions de les reunions tàctiques són:
  1. Processar cadascun dels ítems de l'agenda un a un.
  2. Orientar-se a la següent acció a prendre.
  3. Revisar succintament les mètriques i les llistes de control (*checklists*).
  4. Ningú pot escudar-se, ja que la transparència radical mostra on s'està i si es progressa o no.
- ✓ **Eleccions integratives:** cada cercle ha de tenir persones per diferents rols importants: els/les representants al cercle superior, un facilitador o facilitadora que condueixi les reunions i un secretari o secretària que registri

les decisions i mantingui un document amb les definicions de rols i responsabilitats del cercle. El procés per escollir aquestes persones està molt pautat:

1. La persona facilitadora descriu el rol subjecte a elecció.
2. Totes les persones membres del cercle voten sense discussió prèvia.
3. La persona facilitadora llegeix els vots i pregunta a cada membre els motius que l'han dut a nomenar aquella persona. Cada membre els explica breument.
4. La persona facilitadora pregunta si, després d'haver escoltat els motius de tothom, algun/a membre vol canviar el sentit del seu vot. Després dels canvis es compten els vots.
5. Ronda d'objeccions: la definició d'*objecció* en una holocràcia és molt més estricta que en l'ús comú. No vol dir no estar d'acord, sinó percebre que hi ha quelcom substancial que afecta el nucli dels objectius de l'organització, quelcom intolerable pel sistema organitzatiu que ningú no ha exposat en la discussió.

## La dada

La **història del terme holocràcia** es remunta a l'assaig *The Ghost in the Machine* (1967) d'Arthur Koestler on es combat la idea cartesiana de la dualitat cos/ment a través de la noció d'*holon*. La influència d'aquest assaig en el camp de la ciència ficció i la cultura popular és palesa en obres com *Jo, Robot* d'Asimov, el manga *Ghost in the Shell* i la pel·lícula *Brazil* de Terry Gilliam. Aquesta influència també ha fet popular el terme en moviments neo-utòpics, con Spiro-paranoics o obertament esotèrics que l'usen per apuntar a un hipotètic nou estadi de la civilització.

Aquesta puntualització es fa ja que, en fer cerques a Internet sobre el concepte, es poden trobar referències que poc o res tinguin a veure amb el contingut d'aquesta unitat de coneixement.

## Guia de Treball

### PREPARACIÓ PER A L'HOLOCRÀCIA

Aprofundir en el coneixement del seu funcionament:

- Estudiar documents detallats com la Constitució de l'holocràcia (veure 'Materials').
- Aprofundir en les seves bases filosòfiques, sobretot en l'obra de Gerard Endenburg exposada en el llibre *We the People* (veure 'Bibliografia').



### IMPLEMENTACIÓ HOLOCRÀTICA

- La millor manera d'implementar una holocràcia és que les persones responsables de fer-ho comencin a treballar holocràticament.
- Crear un cercle d'implementació que proposi, avalui i redefeixi cada pas. Recordem que l'holocràcia és incremental, oposada als salts bruscs. Es pot començar amb una aplicació limitada o prova pilot.
- Activar el cercle superior: l'equivalent al comitè de direcció amb presència d'*stakeholders* i experts/es.
- Activar el registre de governança: un sistema d'arxiu accessible per tothom on es registrin les decisions de les reunions, definició de rols, propòsits i estructura dels cercles.
- Definir els cercles: es tracta de definir l'estructura inicial en una organització de nova creació o de traduir la nostra estructura actual a un sistema holocràtic. Cal basar-se en els departaments ja existents com a punt de partida. En una organització de menys de 10 persones probablement serà suficient amb un sol cercle.
- Celebrar les primeres eleccions integratives i establir la periodicitat de les reunions de governança i les operacionals.

## L'experiència



- ✓ La botiga de venda de roba i sabates per Internet [Zappos](#), amb seu a Las Vegas i adquirida per *Amazon*, comunicà a finals de 2013 a tota la seva plantilla que posaria en marxa un canvi radical del model organitzatiu i **abraçaria els principis de l'holocràcia**: elimina la figura de cap tradicional, es desfà de la jerarquia corporativa típica i dels diferents càrrecs interns.
- ✓ L'objectiu es reemplaçar la tradicional cadena corporativa de gestió per una sèrie de cercles que se superposin i s'autogovernin. En teoria, això dóna a les persones empleades més veu sobre la manera de funcionar de la organització, en un esforç per evitar que les 1.500 persones de l'organització es tornin massa rígides i burocràtiques a mesura que creix la companyia.
- ✓ En aquest model les persones treballadores no tenen càrrecs. Sovint canvien i assumeixen rols amb diferents expectatives. Enlloc de pertànyer a un sol equip, solen ser part de múltiples cercles i en cadascun realitzen funcions concretes. No hi ha caps en el sentit clàssic de la definició. Hi ha persones que fan de *lead links* ("enllaços principals") que tenen la capacitat d'assignar o treure rols a les persones. Tanmateix, la seva posició no els permet decidir arbitràriament què ha de fer cadascuna: les decisions sobre què comporta cada rol i sobre com haurien de funcionar els diversos equips es prenen a partir d'un procés de governança per part de les persones de cada cercle.
- ✓ La transició cap al nou model s'està fent amb peus de plom i **gradualment**: només un 10% de les persones han estat inserides dins el nou model, amb la previsió d'acabar la transició a finals de 2014.
- ✓ Els responsables de *Zappos* admeten que la transició és **culturalment difícil** per la persistència del paradigma tradicional. També rebutgen el titular simplista que defineix l'holocràcia com l'eliminació dels caps. Prefereixen definir-ho com una separació de l'àmbit del desenvolupament professional de l'àmbit tècnic de fer el que cal fer per tirar endavant l'organització.
- ✓ Les persones crítiques amb aquest model afirmen que es tracta d'un mer **maquillatge nominal**: segueixen havent-hi persones que decideixen quant cobra cadascun i caps sota altres denominacions. A més, veuen problemes d'escala en un model holòcratic i no creuen en l'auto-regulació.



- ✓ La plataforma de blogs [Medium](#) ideada per Evan Williams, cofundador de *Blogger* i *Twitter*, ofereix un mitjà per redactar articles més llargs que les piulades de *Twitter* amb una presentació minimalista i un component social en els comentaris i recomanacions.
- ✓ *Medium* ha apostat des de la seva fundació al 2012 per un model organitzatiu basat en l'holocràcia. Els principis que subscriu *Medium* són:
  - Màxima autonomia.
  - Fer-ho tot explícit.
  - Distribuir el poder de presa de decisions i combatre els falsos consensos.
- ✓ Un dels aspectes característics de *Medium* és que filtra les persones candidates durant el **procés de selecció** en funció de la seva predisposició a treballar dins un model holocràtic. La pregunta clau que fan durant les entrevistes és demanar que els expliquin un projecte que els hagi il·lusionat:
  - Les persones propenses al model tradicional (a qui agrada que algú els digui què han de fer) solen començar la resposta per: "el meu cap em va demanar que fes...".
  - En canvi, les persones autònomes i orientades a resoldre problemes solen respondre explicant un problema amb què es van topar i com el van resoldre.
- ✓ Des de *Medium* neguen els problemes d'escala de l'holocràcia. Creuen que es presta molt bé al creixement orgànic i un dels seus principis és: si la feina és fa massa feixuga, contracta més gent. La petita escala de *Medium*, unes 30 persones treballadores, encara no permet asseverar si la seva confiança en el caràcter escalable del model està fundada.

## Materials

### Bibliografia bàsica

Buck, John; Villines, Sharon. *We the People: Consenting to a Deeper Democracy*. Washington, DC.: Sociocracy Press, 2007.

Laloux, *Reinventing Organizations*. Millis, MA.: Nelson Parker, 2014.

## Materials en línia

---

### Xerrada TEDx sobre Holòcracia

Enregistrament d'una conferència de 13 minuts que duu el provocador títol de "Per què no ens desempalleguem dels caps i distribuïm el poder?" El divulgador del concepte Brian Robertson, fundador de *Ternary Software* exposa la seva visió i les implicacions que tindria.

<http://www.youtube.com/watch?v=hR-8AOccyj4>

### Constitució de l'holocràcia

Manual d'instruccions molt detallat sobre la implementació de l'holocràcia des del punt de vista de la consultora que ha impulsat (i patentat a EUA) el terme. Es va revisant i actualitzant periòdicament com si fos un programari.

<http://holacracy.org/resources/holacracy-constitution>

### Sociocracy.info

Portal dedicat a la base filosòfica de l'holocràcia: la sociocràcia ideada pel pedagog Kees Boeke i aplicada a organitzacions per Gerard Endenburg. Apunta les repercussions que pot tenir en l'àmbit més ampli de la societat en el seu conjunt i com pot arribar a possibilitar una democràcia més participativa.

<http://www.sociocracy.info>

Robertson, Brian. *Integral Leadership Review* 7 "Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™ Evolving Organization". *Integral Leadership Review*, Gener-Febrer 2014.

La primera publicació del divulgador del concepte on s'exposa en profunditat la nova organització circular que proposa i explica com les persones entren i surten dels rols de manera fluida.

<http://integrallleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-evolving-organization>

McGregor, Jena. "Zappos says goodbye to bosses". *The Washington Post*, 03/01/2014.

La botiga online *Zappos*, marca propietat d'*Amazon* coneguda per les seves originals estratègies corporatives i de gestió, ha decidit eliminar la figura del cap tradicional. Segons publica *The Washington Post*, a partir d'ara adoptaran el



revolucionari sistema de l'holocràcia que reemplaça la tradicional cadena corporativa de gestió per una sèrie de "cercles" de col·laboradors que se superposen i s'autogovernen.

<http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers>

Traducció disponible a factorhuma.org a:

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10712&Itemid=11](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10712&Itemid=11)