

## IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM HOLOCRACTIC ÎNTR-O ENTITATE ȘI ASPECTELE ACESTUIA

COJOCARI PAULA, studentă, EG-181,  
Academia de Studii Economice din Moldova,  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61  
e-mail: [cojocaripaula@gmail.com](mailto:cojocaripaula@gmail.com)

**Abstract.** *Holocracy is a relatively new system that works in complete opposition to managerial systems. It is based on a system in which all employees are equal to each other and where there are no managers. All members participate in the management of the organization and they have the possibility to choose their own salary. Holocracy is the future of the companies that will lead to the increase of their competitiveness and avenues.*

**Key words :** *holocracy, company, system, unity, cooperation.*

**JEL CLASSIFICATION: M1; M12; M16**

### INTRODUCERE

La etapa actuală, preocuparea de bază a proprietarilor și managerilor de companii rămâne a fi motivarea personalului, multiplicarea impactului fiecărui angajat asupra obiectivelor organizației în vederea îmbunătățirii continue a acesteia și creșterii profitului.

Or, acest scop reiese din cauza unui interes scăzut al lucrătorilor față de firma în care activează, determinând o productivitate minimală. Cauzele enunțate anterior sunt redade de o mentalitate greșită a lucrătorilor, precum că ei lucrează pentru cineva și nu pentru sine, astfel, nu sunt cointeresați să depună efort pentru a îmbogăți pe altcineva decât ei însuși.

În urma multor studii și cercetări, care au fost efectuate cu scopul creării unui mediu favorabil personalului, dar și obținerea unor profituri mari, s-a ajuns la concluzia de a forma un sistem care să nu lucreze în mod ierarhic, ci mai mult ca un sistem unitar și să existe dependență între angajați. Drept rezultat a fost creat sistemul holocratic.

Obiectivul acestei lucrări constă, în primul rând, în introducerea și explicarea acestei noțiuni, fiind un termen relativ nou pe piață; de a observa caracteristicile sistemului holocratic, dar și cum este posibil de implementat acest sistem într-o întreprindere.

### CONȚINUTUL DE BAZĂ

Pentru prima dată noțiunea de „Holocrație” (care provine de la termenul „holarhie” din greacă), a fost utilizată de Arthur Köstler în 1967 în cartea „Fantoma în mașină”. Acest termen semnifică un sistem care funcționează simultan ca unități integrate autonome și ca părți dependente. Pornind de la această noțiune și idee a fost creat sistemul holocratic.

Sistemul își are originea în compania Ternary Software (Exton, Pennsylvania, SUA), renumită pentru experimentele sale cu forme mai democratice de gestionare a organizației. Brian Robertson, fondatorul Ternary Software, a ales cele mai eficiente metode de lucru pentru includerea în sistemul organizațional care a devenit cunoscut sub numele de Holacracy în 2007. Ulterior, în 2010, Robertson a scris „Constituția Holocrației”, care a prezentat principiile și metodele de bază ale sistemului și a început să sprijine companiile în implementarea sa.

La nivel teoretic, **holocrația este o structură organizațională care nu implică manageri.** Aceste organizații sunt compuse din unități autonome, care conlucrează pentru a se atinge obiectivele entității. Holocrația înlocuiește managementul clasic cu un sistem în care toți angajații sunt egali între ei, iar fiecare salariat îndeplinește mai multe roluri și nu lucrează doar la un singur post. De asemenea, are la bază o „constituție” internă, pe care trebuie să o respecte toți oamenii din organizație.

Printre **principalele caracteristici ale acestui sistem** se numără în primul rând **o schimbare completă a ierarhiei tradiționale de management într-un sistem circular**, în care toți lucrătorii colaborează unii cu alții. Ce face acest sistem diferit de cele tradiționale este că le oferă tuturor angajaților posibilitatea de a participa în conducerea și structurarea unei organizații, adică nu există

manageri. Această caracteristică este una esențială pentru ca fiecare angajat să aibă puterea cuvântului, lucru esențial pentru încrederea, rolul și productivitatea personalului, pentru a se atinge obiectivele entității.

O altă particularitate a holocrației este *stabilirea salariului propriu de însăși angajat*. Aspectul respectiv este unic pentru un sistem holocratic, care în opinia mea, din punct de vedere psihologic, motivează lucrătorul pentru a avea o productivitate mai mare, fapt ce este în totalitate benefic pentru întreprindere. În marea majoritate a cazurilor cu o ierarhizare strictă în companii, lucrătorii afirmă ca salariul mic este problema principală a neinteresului acestora față de munca lor propriu-zisă. Astfel, organizațiile care au implementat sistemul holocratic, le-au dat posibilitatea muncitorilor să-și aleagă un salariu care pentru ei ar fi suficient, dar și motivant.

Un alt factor care este specific sistemului respectiv, este *lucrul în echipă* și nu se pune accent pe individualizare, adică nici un lucrător nu lucrează pentru el însuși. Când o sarcină este prea mare pentru un angajat, mai este angajată o persoană care să facă același lucru.

În companiile holocratice, importantă este și *starea lucrătorilor*, deoarece dacă muncitorii se simt confortabil la locul de muncă aceștia vor activa mult mai eficient. Astfel, dacă există unele probleme, acestea sunt identificate și se încearcă rezolvarea lor. De asemenea, sunt eliminați factorii exteriori care îi îngrijorează pe oameni, astfel încât aceștia să se poată concentra pe munca lor.

Din cele menționate mai sus, putem observa că sistemul holocratic are drept scop primordial de a oferi condițiile necesare tuturor lucrătorilor în mod egal, creând un mediu adecvat și favorabil de lucru.

Părintele holocrației este considerat Tom Thomison, un antreprenor experimentat și constructor de afaceri cu mai mult de 30 de ani de experiență. Thomison este un lider recunoscut în practicile și metodele de autoorganizare, iar acesta afirma că *holocrația este un sistem aplicabil în orice organizație, de orice dimensiuni și indiferent dacă acea organizație se află la început de drum sau nu*. Totuși, mai puține întreprinderi (precum Zappos și Medium) încearcă să aplice acest sistem, deoarece mulți lideri au frica de a-și pierde autoritatea pe care o au în compania lor, frica de necunoscut și frica de practici noi. Ca lideri, aceștia se întrebă cum o să-i vadă angajații, care efectiv nu mai sunt sub dirijarea lor, din punct de vedere ierarhic, deoarece devii egalul lor.

Firma Zappos, care este un retailer online de încălțăminte, cumpărat de Amazon cu 1,2 miliarde de dolari, este compania care a implementat cel mai puternic holocrația ca sistem de lucru. Ei au pus foarte mult accentul pe libertate: ”Când clienții ne sună, în loc să le oferim angajaților scripturi pentru a citi, avem încredere în angajații noștri și le oferim libertatea de a face orice este nevoie pentru a face clienții noștri fericiți”. [3]

Ce ține de timpul necesar implementării sistemului holocratic într-o companie, după Tom Thomison, acesta se extinde într-o organizație în funcție de două lucruri. Primul este legat de cât de mult „te antrenezi”, iar cel de-al doilea se referă la cât de repede poți extinde această practică în toată organizația. Un grup de lucru are nevoie de 6-9 luni de practică pentru a interioriza regulile holocrației, apoi poți extinde practica holocrației în toată organizația.

Referitor la principiile implementării holocrației, primordial se realizează *tranziția de la mai mult control la mai multă libertate a angajaților; de la conducerea oamenilor prin poziție la conducerea oamenilor prin influență* (influența se referă la abilitatea liderului de a determina membrii echipei să se implice). De asemenea, este important ca fiecare angajat să își cunoască foarte clar responsabilitățile și rezultatele pe care trebuie să le furnizeze companiei. Nu în ultimul rând, trebuie încurajată libertatea, autoresponsabilitatea, dar și susținerea gândiri inovative care generează idei și proiecte pilot, care mai departe pot fi dezvoltate și conduc la creșterea eficienței echipei și identificarea de noi direcții de creștere financiară.

## CONCLUZII/RECOMANDĂRI

Sistemul holocratic, este un sistem care va anihila ierarhizarea și care își va pune amprenta pe majoritatea întreprinderilor, deoarece angajații, fără presiunea proprietarilor, vor avea o creștere în productivitate, ceea ce va conduce la creșterea profitului, lucru dorit de fiecare companie.

Odată cu implementarea acestui sistem va scădea fluctuația personalului, deoarece datorită creării unui mediu favorabil de lucru aceștia vor fi mulțumiți și nu vor fi nevoiți să-și caute un loc mai bun de lucru.

Firmele care continuă să rămână blocate în vechea metodă de conducere, nu fac nimic altceva decât să-și creeze circumstanțele prin care angajații performanți să plece spre firmele concurente, motivația echipei să scadă continuu, iar fluctuația de personal să fie în continuă creștere.

În opinia mea, acest sistem este oglindirea viitorului pentru multe companii, deoarece cunoaștem că acestea se confruntă cu nemulțumirea lucrătorilor față de multe probleme; și va face multe întreprinderi mai competitive, atât la nivel național, cât și internațional.

Implementarea holocrației în întreprinderile mici este mai ușoară din punctul meu de vedere, deoarece au un număr mic de muncitori, adesea fiind parte din aceeași familie și care sunt cointeresați să contribuie la dezvoltarea entității. În companiile cu dimensiuni mari este mai complicat datorită unui număr mare de cadre, secțiuni, etc., unde este nevoie de mai mult timp pentru aplicarea acestui sistem.

În concluzie, **holocrația are un număr mare de avantaje**, care sunt drept factori motivatori pentru lideri de a implementa acest sistem, precum:

- creșterea considerabilă a nivelului de auto-responsabilizare a angajaților;
- creșterea nivelului de inițiativă;
- creșterea nivelului de motivație nonfinanciară;
- scăderea fluctuației de personal;
- creșterea considerabilă a rezultatelor.

Totodată, holocrația va permite mai ușor de observat disonanța dintre membrii echipei și de a elimina posibilitatea apariției comportamentului subversiv.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

- **Tom Thomison, expert în holocrație: Managementul, așa cum îl știm, va muri în curând** [accesat 12 aprilie 2020]. Disponibil: <https://cariera.ejobs.ro/tom-thomison-expert-holocrație-managementul-asa-cum-il-stim-va-muri-curand/>
- **Holocrație – puterea angajaților** [accesat 20 aprilie 2020]. Disponibil: <https://revistacariere.ro/inspiratie/editorial/holocrație-%E2%80%93-puterea-angajatilor/>
- **Management și control, sau influență și libertate?** [accesat 20 aprilie 2020]. Disponibil: <https://revistacariere.ro/antreprenor/strategie/management-si-control-sau-influenta-si-libertate/>
- **Holocrația – moartea managementului tradițional?** [accesat 20 aprilie 2020]. Disponibil: <http://angrybusiness.md/blog/holocrația----moartea-managementului-traditional->
- **Holocrație** [accesat 12 aprilie 2020]. Disponibil: <https://ro.wikipedia.org/wiki/Holacra%C8%9Bie>
- **What are the advantages and disadvantages of Holacracy?** [accesat 12 aprilie 2020]. Disponibil: <https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-Holacracy>

---

**Coordonator științific: HĂBĂȘESCU MARIANA, lect. univ.,  
Academia de Studii Economice din Moldova,  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61  
e-mail: [habasescu.mariana.mihail@ase.md](mailto:habasescu.mariana.mihail@ase.md)**