



Business Goes Bossless

When the cat's away, the mice will play¹, so surely, a business without a boss would be a recipe for² anarchy and disaster³? Not so, perhaps, as a new bossless structure starts to challenge⁴ the old-school hierarchy. **George Sandford** ditches⁵ the suit to track down⁶ the holacratic⁷ trendsetters⁸.

¹ when the cat's away, the mice will play *wen ða kæts ə'weɪ ðə maɪs wɪl pleɪ* myszy harczą, gdy kota nie czują

² a recipe for sth *ə 'resəpi fə(r) 'sʌmθɪŋ* recepta na coś

³ disaster *dɪ'zɔːstə(r)* katastrofa, klęska

⁴ to challenge sth *tə 'tʃælɪndʒ 'sʌmθɪŋ* podważać coś, stanowić wyzwanie dla czegoś

⁵ to ditch sth *tə dɪtʃ 'sʌmθɪŋ* porzucić coś, odrzucić

⁶ to track sb down *tə træk 'sʌmbədi daʊn* wyśledzić kogoś, odszukać

⁷ holacratic *ˌhɒlə'kræɪtɪk* holokratyczny (bez struktury stanowisk i hierarchii służbowej, o strukturze spółki)

⁸ trendsetter *'trendsetə(r)* prekursor mody, ktoś, kto wyznacza nowe trendy

Going Against the Grain⁹

Whilst¹⁰ there have been workers' cooperatives and companies with high worker democracy, the vast majority¹¹ of company structures have always been built on the good old-fashioned¹² hierarchy. Job descriptions¹³ state to whom you report and organisational charts¹⁴ show you where you are placed in the corporate machine. Furthermore¹⁵, sophisticated¹⁶ reporting processes have been established¹⁷, encompassing¹⁸ everything from weekly departmental¹⁹ meetings to annual performance reviews²⁰. How could it possibly work without bosses, and would employees actually do any work without somebody breathing down their necks²¹? It goes against the grain to suggest otherwise²², but a number of companies are bucking the trend²³ and in so doing²⁴, creating a new cult that may signal²⁵ the demise²⁶ of the boss.

The Ghosts in the Machine²⁷ Come Alive

How has the strange phenomenon²⁸ come about²⁹? Rewind³⁰ to 1967 and the release³¹ of Arthur Koestler's book, *Ghosts in the Machine*. In an attempt to³² explain his belief³³ in the both singular³⁴ and collective nature of thoughts, he used the Greek term³⁵ holon, developing the concept³⁶ to form autonomous³⁷ creatures which were also connected to³⁸ a larger non-hierarchical structure. Companies have been talking about creating a flatter structure for years, but what if we could really spread it out³⁹ so that it was more like a dish than a ladder? This was the dream of Brian Robertson and founder⁴⁰ of HolacracyOne (see QR code 1, page 62). His quest for⁴¹ a radically different, and he believes, more effective organisational structure, started in earnest⁴² with his Holacracy Constitution in 2009, in which he set out⁴³ his key principles⁴⁴. It's a formidable⁴⁵ document that reads like a manifesto⁴⁶ and takes a lot of cerebral⁴⁷ application. The essence⁴⁸ of it is the following⁴⁹ elements:

Employees are described as partners with defined roles that they 'energize⁵⁰'. Each role has a domain⁵¹ and

Employees are described as partners with defined roles that they 'energize.'

accountabilities⁵² – but these are to the work, not a manager.

A role too big for one person to perform⁵³ is called a circle structure, and divided into⁵⁴ a circle of non-hierarchical workers. If necessary, sub-circles can be created.

The governance⁵⁵ section seems something of a hall of mirrors⁵⁶ with self-governing circles, trumping⁵⁷ secretaries and super-circles. Maybe it just goes round⁵⁸ in ever-decreasing⁵⁹ circles.

The operational process seems to return to the sanity⁶⁰ of clear project »

⁹ to go against the grain *ta gao a'genst ðə greɪn* iść wbrew naturze

¹⁰ whilst *waɪlst* choć, chociaż

¹¹ vast majority *vaɪst mə'dʒɔrəti* ogromna większość

¹² good old-fashioned X *ɡʊd ˌəʊld'fæʃnd* stary, dobry X

¹³ job description *dʒɒb dɪ'skɪpʃn* opis stanowiska, zakres obowiązków

¹⁴ chart *tʃɑ:t* schemat, wykres

¹⁵ furthermore *fə:'ðə'mɔ:(r)* co więcej

¹⁶ sophisticated *sə'fɪstɪkətɪd* skomplikowany

¹⁷ to establish *tə 'ɪstæblɪʃ* utworzyć, wdrożyć

¹⁸ to encompass sth *tə ɪn'kʌmpəs* 'sʌmθɪŋ obejmować coś, zawierać

¹⁹ departmental *dɪ'pɔ:t'menti* wydziałowy, wewnątrz działu (tylko przed rzeczownikiem)

²⁰ annual performance review *'ænjʊəl pə'fɔ:məns ri'vju:* ocena rocznych wyników pracy

²¹ to breathe down sb's neck *tə brɪð daʊn 'sʌmbədaɪz nek* *tu:* zaglądać komuś przez ramię, stać komuś nad głową

²² to suggest otherwise *tə sə'dʒest lðəwaɪz* sugerować coś innego, wskazywać na coś innego (niż wspomniano)

²³ to buck the trend *tə bʌk ðə trend* opierać się modzie/trendowi

²⁴ in so doing *ɪn səʊ 'du:ɪŋ* robiąc to, poprzez to

²⁵ to signal sth *tə 'sɪgnəl 'sʌmθɪŋ* dawać sygnał (do) czegoś, sygnalizować coś

²⁶ demise *dɪ'maɪz* koniec, śmierć

²⁷ ghost in the machine *ɡəʊst ɪn ðə mə'ʃɪn* duch w maszynie

²⁸ phenomenon *fə'nɒmɪnən* fenomen, zjawisko

²⁹ to come about *tə kʌm ə'bʌʊt* pojawić się, zaistnieć

³⁰ to rewind *tə ,ri:'waɪnd* przewinąć, cofnąć się w czasie

³¹ release *rɪ'li:s* publikacja

³² in an attempt to do sth... *ɪn ən ə'tempt tə du 'sʌmθɪŋ* próbując coś zrobić...

³³ belief *bɪ'li:f* wiara, przekonanie

³⁴ singular *'sɪŋɡlə(r)* pojedynczy, jednostkowy

³⁵ term *tɜ:m* pojęcie, określenie

³⁶ concept *'kɒnsept* koncepcja, pomysł

³⁷ autonomous *ɔ:'tɒnəməs* niezależny

³⁸ connected to sth *kə'nektɪd tə 'sʌmθɪŋ* połączony z czymś

³⁹ to spread sth out *tə spred 'sʌmθɪŋ aʊt* rozproszyć coś, rozpowszechnić

⁴⁰ founder *'faʊndə(r)* założyciel

⁴¹ quest for sth *kwest fə(r) 'sʌmθɪŋ* pościg za czymś, walka o coś

⁴² in earnest *ɪn 'ɜ:nɪst* *tu:* na dobre, na poważnie (np. o czymś, co się zaczęło)

⁴³ to set sth out *tə set 'sʌmθɪŋ aʊt* wyznaczyć coś, określić

⁴⁴ principle *'prɪnsəpl* zasada, reguła

⁴⁵ formidable *'fɔ:mɪdəbl* robiący wrażenie

⁴⁶ manifesto *'mæni'festəʊ* manifest (np. polityczny)

⁴⁷ cerebral *'serəbrəl* trudny, wymagający myślenia

⁴⁸ essence *'esns* sedno, istota (czegoś)

⁴⁹ following *'fɒləʊɪŋ* następujący

⁵⁰ to energize *tə 'enədʒaɪz* wzmacniać, pobudzać

⁵¹ domain *də'meɪn* domena, dziedzina

⁵² accountability *ə,kəʊntə'bɪləti* (czyjś) obowiązek, coś, za co ktoś odpowiada

⁵³ to perform *tə pə'fɔ:m* wykonywać

⁵⁴ to divide sth into sth *tə dɪ'vaɪd 'sʌmθɪŋ ɪntə 'sʌmθɪŋ* podzielić coś na coś

⁵⁵ governance *'ɡʌvənəns* rządy, rządność

⁵⁶ hall of mirrors *hɔ:l əv 'mɪrəz* gabinet luster

⁵⁷ to trump sth *tə trʌmp 'sʌmθɪŋ* przebijać coś

⁵⁸ to go round *tə ɡəʊ raʊnd* krążyć, robić kółko

⁵⁹ ever-decreasing *'evə(r) dɪ'kri:ɪŋ* ciągle zmniejszający się, coraz (to) mniejszy (tylko przed rzeczownikiem)

⁶⁰ sanity *'sænəti* zdrowy rozum, rozsądek

management with the sharing of information and submission⁶¹ of deadlines⁶² and estimates⁶³ for completion⁶⁴.

The final part concerns⁶⁵ adoption⁶⁶ of the manifesto and reads very much like swearing allegiance to⁶⁷ the party.

It seems that, in the absence of⁶⁸ the boss and a traditional reporting structure, Robinson deemed it necessary to⁶⁹ create a much more complex⁷⁰, albeit⁷¹ democratic, mechanism to fill the gap⁷², so can his system work in practice? Some companies are at least giving it a go⁷³.

Learning to Play Nicely

Menlo Innovations (see QR code 2) is a software design company of around 50 employees based in⁷⁴ Michigan. Employees share a central workspace⁷⁵ and work together in a non-hierarchical manner. On their website, they are keen⁷⁶ to describe their culture and philosophy to their clients:

"Above and beyond the specific skill sets⁷⁷ and experiences someone might

bring, we look at kindergarten⁷⁸ skills. Do you play well with others? Are you curious?"

"In the end, the secret to our culture comes down to⁷⁹ leadership. The best type of leadership is that which helps those around you produce better results than they would on their own⁸⁰. It's not about hierarchy or authority⁸¹."

Jason Stirman is the founder of a writing content⁸² platform called Medium. He's another one who eulogises⁸³ about the holacratic model, replete with⁸⁴ constitution. One of the communication methods that the company uses for its 70 employees is a closed internal⁸⁵ network using Hatchpost, on which employees post opinions and suggestions that can receive likes from colleagues. He also introduced⁸⁶ a high five⁸⁷ facility⁸⁸, which turns out not to be⁸⁹ the bizarre⁹⁰, mechanical high five machine, but a board⁹¹ on which employees can write nice things about their fellow workers⁹².

Working in circles seems to make worker harmony more important.

Namaste Solar (see QR code 3) is a solar panel installation company formed⁹³ in 2005. Operating on a one employee, one vote system for all decisions, in 2011, it went the whole hog⁹⁴ and became a fully worker owned cooperative. The website's section on "our culture," provides⁹⁵ an excellent insight⁹⁶ into what the company values⁹⁷ and how it operates:

"We value earned⁹⁸ leadership, strong teamwork⁹⁹, the process of building consensus¹⁰⁰, transparency¹⁰¹, and accountability."

Maybe there's nothing too radical there, but try this for size¹⁰².

"Our culture and business practices are like poetry¹⁰³."

"One of our company's core values is Fun: Namastaliens like to play and have fun together, and we're fond of¹⁰⁴ engaging in¹⁰⁵ pranks¹⁰⁶ and tomfoolery¹⁰⁷."

Examples given of the wacky¹⁰⁸ atmosphere include workers returning from holiday to find their desk wrapped in¹⁰⁹

⁶¹ submission sab'miŋn podawanie, składanie (np. wniosku)

⁶² deadline 'dedlaɪn termin ostateczny

⁶³ estimate 'estimeɪt tu: szacunkowy termin

⁶⁴ completion kəm'pli:ʃn ukończenie (projektu), oddanie (np. budynku)

⁶⁵ to concern sth tə kən'sɜ:n 'sʌmθɪŋ dotyczyć czegoś

⁶⁶ adoption ə'dɒpʃn przyjmowanie, przyjęcie (czegoś)

⁶⁷ to swear allegiance to sth tə swɛə(r) ə'li:dʒəns tə 'sʌmθɪŋ złożyć przysięgę wierności czemuś

⁶⁸ in the absence of ɪn ðə 'æbsəns av pod nieobecność

⁶⁹ to deem it necessary to do sth tə di:m ɪt 'nesəsəri tə du 'sʌmθɪŋ uznać za konieczne (z) robienie czegoś

⁷⁰ complex 'kɒmpleks skomplikowany

⁷¹ albeit ə'lbi:t aczkolwiek

⁷² to fill the gap tə fɪl ðə ɡæp zapłacić lukę

⁷³ to give sth a go tə ɡɪv 'sʌmθɪŋ ə ɡəʊ spróbować czegoś, dać czemuś szansę (używając tego w praktyce)

⁷⁴ based in X beɪst ɪn z siedzibą w X

⁷⁵ workspace 'wɜ:kspets obszar roboczy, miejsce pracy

⁷⁶ keen ki:n chętny, ochotczy

⁷⁷ skill set skɪl set wachlarz umiejętności

⁷⁸ kindergarten 'kɪndəɡɑ:tɪn przedszkolny, tu: dziecięcy

⁷⁹ to come down to sth tə kʌm daʊn tə 'sʌmθɪŋ sprowadzać się do czegoś

⁸⁰ on one's own ɒn wʌnz əʊn w pojedynkę, samemu

⁸¹ authority ɔ:'θɒrəti władza, autorytet

⁸² content 'kɒntent treść, zawartość

⁸³ to eulogise sth tə 'ju:lədʒaɪz 'sʌmθɪŋ wychwalać coś

⁸⁴ replete with sth rɪ'pli:t wɪð 'sʌmθɪŋ wraz z czymś, nie pomijając czegoś

⁸⁵ internal ɪn'tɜ:nəl wewnętrzny

⁸⁶ to introduce tu ɪn'trə'dju:s wprowadzić

⁸⁷ high five 'haɪ faɪv (dawanie) piątki, przybijanie (piątki)

⁸⁸ facility fə'sɪləti tu: infrastruktura

⁸⁹ to turn out to be sth tə tɜ:n aʊt tə bi 'sʌmθɪŋ okazywać się być czymś/jakimś

⁹⁰ bizarre brɪ'zɑ:(r) dziwny

⁹¹ board bɔ:d forum (internetowe)

⁹² fellow worker 'feləʊ 'wɜ:kə(r) kolega z pracy

⁹³ to form tə fɔ:m utworzyć

⁹⁴ to go the whole hog tə ɡəʊ ðə həʊl hog pójść na całość

⁹⁵ to provide tə prə'vaɪd zapewniać, dostarczać

⁹⁶ insight ɪn'saɪt wgląd, lepsze zrozumienie

⁹⁷ to value sth tə 'vælju: 'sʌmθɪŋ cenić coś

⁹⁸ to earn tu ɜ:n tu: zasłużyć

⁹⁹ teamwork 'ti:mwɜ:k praca zespołowa

¹⁰⁰ consensus kən'sensus zgoda, konsensus

¹⁰¹ transparency træn'spæərənsi przejrzystość

¹⁰² try this (on) for size! traɪ ðɪs ɒn fə(r) saɪz jak ci się to podoba?, no i co ty na to?

¹⁰³ poetry 'pəʊtri poezja

¹⁰⁴ to be fond of sth tə bi fɒnd av 'sʌmθɪŋ lubić coś, przepadać za czymś

¹⁰⁵ to engage in sth tu ɪn'ɡeɪdʒ ɪn 'sʌmθɪŋ zajmować się czymś, angażować

¹⁰⁶ prank præŋk psikus, figiel

¹⁰⁷ tomfoolery tɒm'fu:ləri wygłupianie się

¹⁰⁸ wacky 'wæki szurnięty

¹⁰⁹ to wrap sth in sth tə ræp 'sʌmθɪŋ ɪn 'sʌmθɪŋ owinać coś czymś

plastic, lockers¹¹⁰ filled with¹¹¹ Styrofoam¹¹², wheels removed¹¹³ from chairs and fake¹¹⁴ letters between colleagues – what fun!

On a more serious note,¹¹⁵ pay differentials¹¹⁶ are pinned to¹¹⁷ a one to four ratio¹¹⁸ between the highest and the lowest. Employees gain¹¹⁹ more responsibility, based on earning the trust of others. Nobody has a private office and flexible¹²⁰ working hours are agreed by the group. At the same time, there's a high expectation¹²¹ of getting the job done, even if that takes more time.

Going Round in Circles?

The new holacratic fashion has caught the eye¹²² of Forbes, Bloomberg, Wired and the BBC, who have all run stories on¹²³ the latest cool company culture but does it work and could you work within it? Having stepped inside¹²⁴ the circle of the cult, there seem to be some conclusions that can be drawn¹²⁵.

The companies that favour¹²⁶ this model are typically start-ups¹²⁷, technology based companies, environmental¹²⁸ products and services, media and consultancy. These tend to

"One of our company's core values is Fun."



be¹²⁹ activities that inherently¹³⁰ require more employee dialogue than, say, a standard manufacturing¹³¹ process or primary¹³² industry. Although, the traditional boss role is removed, it doesn't mean that there are no bosses. Usually, each circle has a leader, who may, in turn¹³³, be part of an outer¹³⁴ circle. Communication and cooperation are highly valued, so far from working unsupervised¹³⁵, the bossless employee is likely to have to report to more people and account for¹³⁶ his or her actions more frequently. The need to be sociable¹³⁷ and liked may lead to favouritism¹³⁸, and some animals being considered¹³⁹ more equal¹⁴⁰ than others. The void¹⁴¹ left by top-down¹⁴² management is filled with a constitution, which can create a new and even more cumbersome¹⁴³ bureaucracy than before. It may work for some organisations and individuals¹⁴⁴ who get a buzz out of¹⁴⁵ constant¹⁴⁶ discussion and participation, but I'm one old dog that prefers to report to one master. Conversely¹⁴⁷, in the words of Hotel Impossible, hospitality¹⁴⁸ expert, Anthony Melchiorri, "when something goes wrong, I want one butt¹⁴⁹ to kick." Give me hierarchy any day. ■

¹¹⁰ locker 'lɒkə(r) szafka (czyjaś w pracy/szkole)

¹¹¹ filled with sth 'fild wið 'sʌmθɪŋ wypełniony czymś

¹¹² Styrofoam 'stajrəfəʊm styropian

¹¹³ to remove tə rɪ'mu:v usunąć

¹¹⁴ fake feɪk fałszywy, sztuczny

¹¹⁵ on a serious note ɒn ə 'sɪəriəs nəʊt mówiąc poważnie(j)

¹¹⁶ pay differentials peɪ 'dɪfərənʃɪz różnice płacowe

¹¹⁷ to pin sth to sth tə pɪn 'sʌmθɪŋ tə 'sʌmθɪŋ przywiązać coś do czegoś, uzależnić coś od czegoś

¹¹⁸ ratio 'reɪʃiəʊ relacja, stosunek (liczbowy/proporcjonalny)

¹¹⁹ to gain tə geɪn zyskiwać

¹²⁰ flexible 'fleksəbl elastyczny

¹²¹ expectation ˌekspek'teɪʃn oczekiwanie

¹²² to catch sb's eye tə kætʃ 'sʌmbədɪz aɪ zwrócić czyjaś uwagę

¹²³ to run a story on sth tə rʌn ə 'stɔ:ri ɒn 'sʌmθɪŋ opublikować artykuł o czymś

¹²⁴ to step inside of sth tə step ,ɪn'saɪd əv 'sʌmθɪŋ wejść do środka czegoś, postawić gdzieś (w czymś) stopę

¹²⁵ to draw a conclusion tə drɔ: ə kən'klu:ʒn dojść do wniosku

¹²⁶ to favour sth tə 'feɪvə(r) 'sʌmθɪŋ preferować coś, wybierać (UK)

¹²⁷ start-up ,stɑ:t'ʌp młoda spółka (zwłaszcza związana z Internetem)

¹²⁸ environmental ɪn,vəɪrən'menti związany z ochroną środowiska, ekologiczny

¹²⁹ to tend to be sth tə tend tə bi 'sʌmθɪŋ zazwyczaj być, najczęściej być jakimś/czymś

¹³⁰ inherently ɪn'hɪərəntli z natury

¹³¹ manufacturing ,mænju'fæktʃərɪŋ produkcyjny

¹³² primary 'praɪməri podstawowy

¹³³ in turn ɪn tɜ:n z kolei

¹³⁴ outer 'aʊtə(r) zewnętrzny

¹³⁵ unsupervised ˌʌn'su:pəvaɪzd bez nadzoru, (pozostawiony) samopas

¹³⁶ to account for sth tu ə'kaʊnt fə(r) 'sʌmθɪŋ tłumaczyć coś, tłumaczyć się z czegoś

¹³⁷ sociable 'səʊʃəbl towarzyski

¹³⁸ favouritism 'feɪvərɪtɪz(ə)m faworyzowanie (UK)

¹³⁹ to consider sb sth tə kən'sɪdə(r) 'sʌmbədɪ 'sʌmθɪŋ uznawać kogoś za coś/jakiegoś

¹⁴⁰ equal 'i:kwəl równy

¹⁴¹ void vɔɪd pustka

¹⁴² top-down ,tɒp'daʊn odgórny

¹⁴³ cumbersome 'kʌmbəsəm nieporęczny, kłopotliwy

¹⁴⁴ individual ˌɪndɪ'vɪdʒuəl osoba, jednostka

¹⁴⁵ to get a buzz out of sth tə get ə bʌz aʊt əv 'sʌmθɪŋ mieć z czegoś przyjemność, cieszyć się czymś (pot.)

¹⁴⁶ constant 'kɒnstənt stały, ciągły

¹⁴⁷ conversely 'kɒnvɜ:sli odwrotnie

¹⁴⁸ hospitality ˌhɒspɪ'tæləti gościnność, tu: przemysł hotelarsko-gastronomiczny

¹⁴⁹ butt bʌt tyłek