



**SVOLTA TEAL.** Viaggio tra le organizzazioni animate dal proposito evolutivo. Ottava puntata

# Holacracy: il proposito fatto sistema

**Che la piramide ingessi le organizzazioni è una realtà che viviamo tutti i giorni. Ma qual è l'alternativa? Entriamo nel mondo di Holacracy, l'approccio a oggi più strutturato che persegue questa direzione**

di Marina Capizzi

**H**olacracy è un processo di governance che semplifica le organizzazioni favorendo la proattività, la responsabilità e l'execution. È nato in ambito informatico per superare i costi e le lentezze del modello piramidale. Tutto il sistema è concepito e costruito per obbedire a una parola d'ordine: *Get Things Done*, fare le cose. In questo articolo sintetizziamo le logiche e i meccanismi di funzionamento fondamentali del modello, facendo seguito nel prossimo articolo con la sua applicazione pratica, attraverso il racconto diretto di chi la sta sperimentando. Per comprendere questo approccio, immaginiamo di salire con la mente e di guardare dall'alto un'organizzazione. Vista da quassù, ogni organizzazione appare come un organismo vivente immerso nel proprio ambiente. Che cambia in continuazione. Non si tratta necessariamente di rivoluzioni ma di mutamenti, piccoli e costanti. Ogni organizzazione intesa come organismo, quindi, deve adeguarsi costantemente per continuare a vivere. Cosa che la struttura piramidale rende invece molto difficile. È il motivo per cui cerchiamo alternative. Brian J. Robertson, l'ideatore di Holacracy, dichiara che questo modello consente di portare l'evoluzione dentro l'intera l'organizzazione<sup>1</sup>.

## La forma di un'organizzazione holocratica

Che forma ha, dunque, un'organizzazione holocratica vista dall'alto? L'azienda è disegnata come un grande cerchio (Cerchio Primario), che racchiude tutti gli altri, i quali, a loro volta, contengono sotto-cerchi. Non c'è nessuna piramide. Il potere è distribuito nei cerchi che si auto governano, essendo allineati sul proposito dell'azienda (*purpose*): il vero motore.

Il proposito di ogni cerchio è conferito dal cerchio superiore nel quale è collocato. Ogni parte è un tutto di per sé autonomo ma, allo stesso tempo, è parte di un tutto più grande (*holacracy*, dal gr. *hólos* "tutto" e *-kratía* der. di *krátos* "potere"). Ogni cerchio può decidere autonomamente di scomporsi in altri sotto-ruoli per poter realizzare il suo proposito. Ma qual è la "cellula", l'unità minima, di questa organizzazione capace di evolvere? Colpo di scena. La "cellula" di questo organismo vivente non è qualcosa di vivo, non è una persona. La "cellula" è un ruolo.

## Il Ruolo al centro dell'organizzazione

In Holacracy, per Ruolo, si intende un'entità organizzativa dotata di un proposito allineato a quello dell'Organizzazione. Detto altrimenti, un ruolo esiste solo perché contribuisce a realizzare il proposito dell'azienda, la fonte della sua forza vitale che coincide con il suo scopo nel mondo (v. *Aziende che si muovono di forza propria*, "L'Impresa" n. 11/2017). Per realizzare ciò che è chiamato a fare, giorno dopo giorno, ogni ruolo è una "piccola impresa" *per conto* dell'Organizzazione. Infatti, un ruolo nasce solo se la realtà lo richiede in quel momento – nulla è fatto per anticipazione – e ha l'assoluta autorità nel prendere decisioni all'interno del proprio dominio, in quanto allineato con il proposito del cerchio in cui è collocato. Nel modello holocratico nessuno può imporre a un altro di fare o non fare ciò che lui desidera, perché il potere non è distribuito sulle persone ma sui ruoli. Ed è chiaramente esplicitato in termini di proposito, dominio di controllo e responsabilità, che possono essere modificati in qualsiasi momento. La chiave sta nella strutturazione e nel rispetto



rigoroso del processo. Che è un processo di governance dell'organizzazione, attraverso le persone, per il proposito<sup>2</sup>.

### Tutto si basa sul rispetto delle regole

Per consentire agilità, autonomia e intraprendenza nella pratica, il sistema viene "imbullonato" con regole che tutti devono rispettare. Le regole del gioco sono contenute in una Costituzione. Sì, in Holacracy c'è una Costituzione, molto articolata e rigorosa. Due sono i processi fondamentali contenuti nella Costituzione che permettono all'"organismo" di evolvere continuamente:

- il processo di governance, che consente di lavorare costantemente sull'organizzazione definendo, modificando e rimuovendo ruoli e politiche al suo interno;

- il processo operativo, che consente di affrontare e superare le tensioni realizzative non appena esse vengono percepite, per evitare che limitino l'efficacia e l'efficienza dei diversi ruoli all'interno del cerchio (*Get Things Done*).

È essenziale non confondere le questioni di governance con quelle operative.

Per questo il sistema prevede frequenti riunioni, rigorosamente separate, dedicate a entrambi i processi.

La conduzione delle riunioni è disegnata per aumentare la chiarezza, l'utilità e la "chiusura" di tutto ciò che viene affrontato. La discussione è abolita e sono codificate le modalità di proposta, contribuzione, obiezione e decisione.

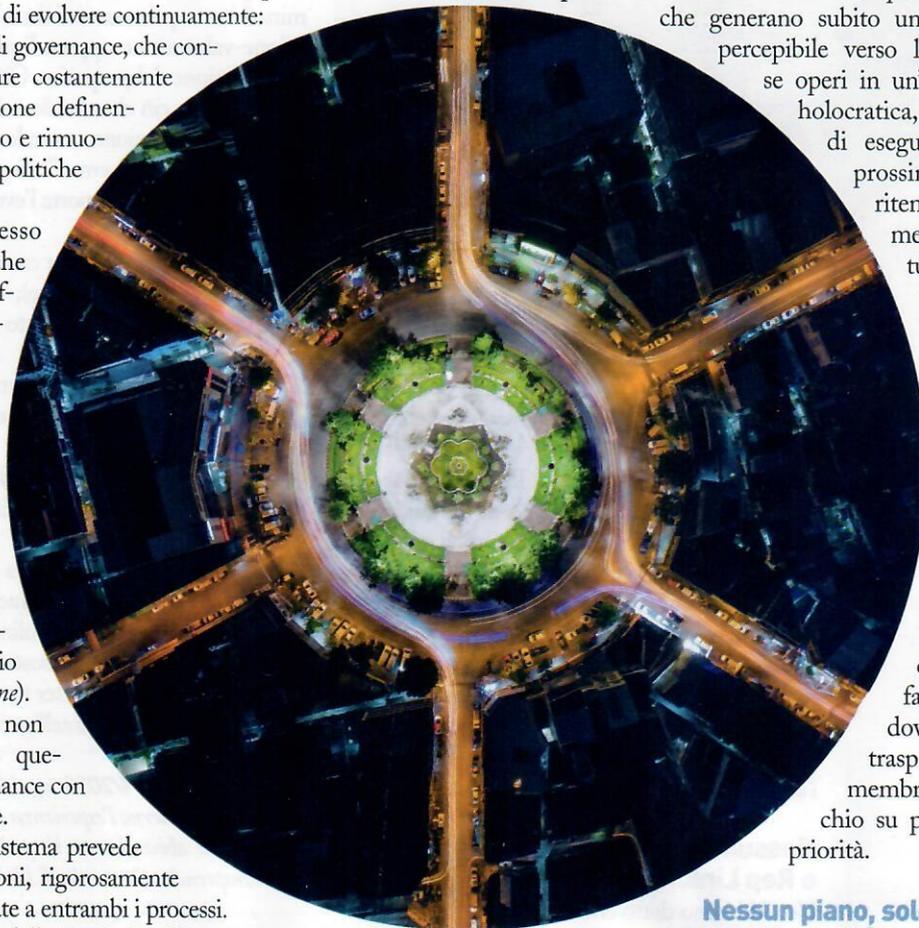
Un Facilitatore, eletto, facilita le riunioni concentrandosi per metodo solo sui processi e non sulle persone e sui risultati. Il suo compito è quello di fare in modo che vengano rispettate le regole del gioco contenute nella Costituzione per garantire a tutti gli spazi di autonomia.

### Le persone sono Partner dell'Organizzazione

Le persone sono rigorosamente separate dai ruoli. Nessuno è il suo *job title*, nessuno può far leva sul proprio ruolo per comandare sugli altri perché, chiunque ricopra uno o più ruoli, è semplicemente un Partner dell'Organizzazio-

ne che, in quel momento, sta dando vita a entità organizzative che esistono indipendentemente da lui. In questo modello organizzativo *le persone sono mezzi attraverso i quali i ruoli prendono vita*, perché tutti i Partner mettono al servizio dell'Organizzazione la loro più pregiata capacità, quella di intuire la tensione tra ciò che accade nella realtà e ciò che idealmente dovrebbe accadere. Il sistema è organizzato per recepire tali tensioni e trasformarle in energia realizzativa. Si segue la regola dei piccoli passi: non si cercano soluzioni perfette ma quelle

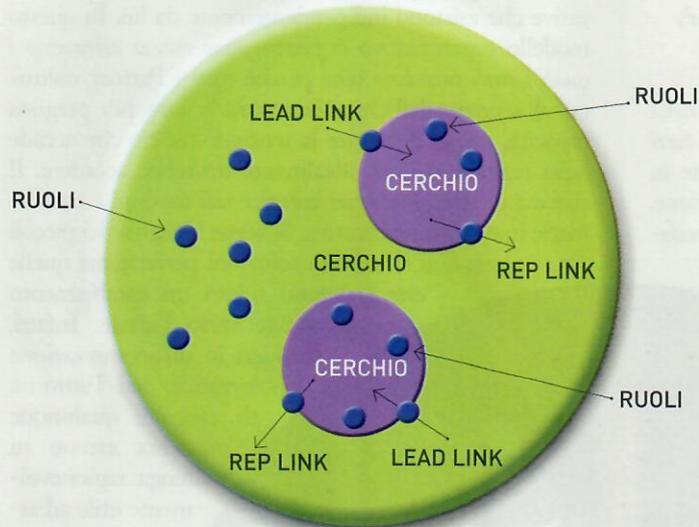
che generano subito un cambiamento percepibile verso l'ideale. Infatti, se operi in un'organizzazione holocratica, hai l'autorità di eseguire qualunque prossima azione tu ritenga ragionevolmente utile ad attuare il proposito e assolvere le responsabilità del tuo ruolo: fra queste, la prima, è risolvere le tensioni che emergono dentro il tuo dominio. Nessuno ti controlla e ti dice cosa devi fare. Hai solo il dovere di essere trasparente verso i membri del tuo cerchio su progetti, azioni, priorità.



### Nessun piano, solo azione per migliorare la realtà

In concreto, devi percepire i continui gap tra la realtà com'è e come potrebbe essere, e cercare di risolverli, anziché mettere a punto piani che sono solo un'ipotesi di come potrebbero andare le cose. Fare un piano, in Holacracy, non è solo una perdita di tempo ma anche una perdita di controllo. Perché vuol dire dedicarsi a qualcosa che nessun umano è capace di fare: la predizione del futuro. Quando pianifichi, corri sempre il rischio di ancorarti ai tuoi piani e di perdere la connessione con la realtà. Per questo Holacracy ti obbliga ad allenare continuamente l'abilità di percepire e rispondere nel momento presente per risolvere le tensioni. E quando si hanno necessità operative che possono essere soddisfatte solo da altri, o si percepiscono tensioni che richiedono una modifica del proprio ruolo, come si agisce? Si utilizzano le autorità e i

## Un'organizzazione holacracy vista dall'alto



meccanismi che la Costituzione mette a disposizione. Ogni membro di un cerchio può chiedere che vengano affrontate tensioni operative o proporre cambiamenti di governance che lo aiutino a realizzare meglio il proposito e le responsabilità del proprio ruolo. La Costituzione, infatti, permette a ogni cerchio di modificare, istituire o rimuovere ruoli e politiche all'interno del cerchio stesso. Questo avviene con altissima frequenza. Ogni proposta di cambiamento della governance è ritenuta sempre valida se aiuta l'intero cerchio a realizzare il proprio proposito. Attenzione, però: quando il cerchio attribuisce o modifica un dominio a uno dei propri ruoli, perde ogni potere su di esso. Salvo mantenere l'autorità di modificare o eliminare tale delega.

### Nessun capo, solo Lead Link e Rep Link

No. Abbiamo detto che l'autorità è distribuita in tutta l'organizzazione e le regole del gioco sono affidate alla Costituzione. Ogni cerchio, però, ha un Lead Link e un Rep Link. Il Lead Link, designato dal Lead Link del cerchio superiore, incarna il proposito dell'intero cerchio, assegna le persone ai ruoli del cerchio, fornisce loro feedback per migliorare l'espressione del ruolo, riassegna a un'altra persona il ruolo se questo fa sì che sia meglio interpretato, alloca le risorse del cerchio su vari progetti e ruoli, stabilisce le priorità e le strategie del cerchio, definisce gli indicatori. Il Rep Link ha il proposito di portare nel cerchio superiore tutte le tensioni rilevate nel cerchio inferiore dove, per rilevanza, non possono essere risolte,



**Marina Capizzi**, co-founder di Primate-evolutionary purpose company  
capizzi@primate.consulting

formando al cerchio superiore visibilità del sotto-cerchio.

### Un processo continuo di "prova ed errori"

Ecco, in sintesi, quello che riusciamo a vedere guardando dall'alto un'organizzazione holocratica. Ogni decisione può essere modificata, ogni soluzione può essere migliorata o cambiata, i ruoli possono nascere, modificarsi, essere eliminati in un processo continuo di percezione-azione-valutazione-apprendimento orientato all'espressione del proposito. Ciò che è adeguato sopravvive, ciò che non lo è scompare, come accade nella selezione naturale. È questo processo per "prova ed errori" che, nell'intenzione di Brian J. Robertson, porta l'evoluzione dentro l'organizzazione<sup>3</sup>:

- i processi di governance creano e codificano un modello (ruoli e politiche);
- le persone incarnano questo modello traducendolo in azioni;
- nella pratica ne viene testata l'adeguatezza (esprimere il proposito attraverso il minimo spreco);
- di conseguenza, i modelli adeguati vengono rapidamente adottati e quelli inadeguati sono eliminati o modificati.

Il design si crea e si trasforma senza designer. Per queste ragioni, in Holacracy, nessuna persona o gruppo si siede a tavolino per disegnare l'organizzazione. Come sostiene Robertson, "Evolution is much smarter than we are"<sup>4</sup>. L'evoluzione è molto più intelligente di noi. ■

*Su "L'Impresa" n. 4/2018 seguirà un articolo che racconta dall'interno l'esperienza di un'azienda che ha deciso di abbandonare il modello "a piramide" per intraprendere la strada di Holacracy.*

<sup>1</sup> Brian J. Robertson, HOLACRACY, Henry Holt and Company, New York, p.139

<sup>2</sup> "Holacracy is not a governance process 'of the people, by the people, for the people' - it's governance of the organization, through the people, for the purpose", Cit., p. 34

<sup>3</sup> "In the biological realm this is known as natural selection - the process by which designs that are fit for their environment survive to reproduce and amplify, while their less-fit cousins diminish in number and eventually die off. (...) The seemingly miraculous 'design without a designer' that has given rise to all the diversity of life on this planet. (...) The reason I call Holacracy 'evolutionary' is that it brings this algorithm into an organization, through these same four elements", Cit., p. 140

<sup>4</sup> Cit., p.141