



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

# I processi che liberano talento e competenze

**A quali capi di azienda non piacerebbe trovare una soluzione organizzativa che in soli nove mesi dà slancio imprenditoriale alle persone facendo crescere l'impresa? L'esperienza di Eco-Counter**

di Marina Capizzi

**E**nrico Durbano, 41 anni, nato a Saluzzo, era direttore generale di un'azienda bretona del gruppo Eco-Counter, leader mondiale dei sistemi di conteggio di persone e ciclisti, per valutare i flussi della mobilità sostenibile in città. 120 persone, 45 paesi, 15 milioni di euro nel 2017, una crescita intorno al 15%, 5 miliardi di persone contante in un anno. Nell'agosto del 2017 il suo ruolo in Eco-Counter diventa "Lead Link del Cerchio Generale" più una trentina di ruoli che inizia a dare ad altri. Che cosa è accaduto? L'azienda, nel 2017, ha deciso di adottare Holacracy, il sistema che distribuisce l'autorità su tutti i ruoli presenti nell'organizzazione: l'alternativa alla piramide, a oggi, più strutturata (v. "L'Impesa" n. 3/2018, pag. 60). In questo articolo seguiamo i passaggi fondamentali che Eco-Counter ha sperimentato per l'adozione di Holacracy. Nel mondo ci sono ancora pochissime esperienze. La dimensione contenuta di questa azienda ci aiuta a vedere meglio le possibili dinamiche di questo cambiamento epocale.

## Una cultura manageriale aperta non basta

Enrico è diventato direttore generale nel 2016 quando Eco-Counter ha acquisito Quantaflow, un'azienda specializzata nel conteggio delle persone nei centri commerciali, alla cui integrazione **Christophe Milon**, 52 anni, presidente del Gruppo,

si era dedicato. Christophe metteva da sempre al centro del funzionamento aziendale la persona. Inizialmente si ispirava al movimento culturale dell'*Entreprise libérée*, basato sull'idea che se liberi le energie delle persone crei le condizioni per migliorare la performance grazie al contributo, al benessere e alla creatività di tutti. Christophe aveva quindi coltivato una cultura manageriale molto partecipativa in un'organizzazione che, però, rimaneva piramidale. Ma c'erano importanti progetti di crescita ed Eco-Counter aveva bisogno di una struttura agile, capace di evolvere rapidamente per cogliere le opportunità di business, cosa che la struttura piramidale, con le sue rigidità non consentiva.



Enrico Durbano, Lead Link del Cerchio Generale, Eco-Counter



Christophe Milon, presidente del gruppo Eco-Counter

## Per liberare le persone, bisogna strutturare

Dal nuovo ruolo di dg, Enrico osserva l'azienda per qualche settimana. Il suo focus è più sui sistemi che sulle persone: lui è sempre stato attratto dal "farli funzionare". Si accorge che i manager tengono conto del benessere delle persone ma che queste ultime, pur potendo partecipare, non lo



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



fanno perché i processi non sono chiari e l'ampiezza dell'autonomia data ai collaboratori è frutto dell'arbitrio dei capi, che rimangono i principali detentori delle informazioni. Inoltre, i processi non sono chiari a tutti e la struttura fatica a rispondere con la velocità necessaria. Quando si imbatte in un articolo che parla di Holacracy, una lampadina si accende: *per liberare bisogna strutturare*. Strutturare processi e procedure e metterli al servizio delle competenze e delle potenzialità delle persone. Non basta la cultura partecipativa se le informazioni rimangono concentrate su pochi, le responsabilità e i processi non sono chiari, e alle persone non è concesso di avere il controllo sulle proprie operazioni con il supporto degli indicatori. Il manager li usa per capire gli andamenti aziendali. Ma gli indicatori servono soprattutto a chi lavora che, lungi dal diventarne schiavo, deve poterli usare in tempo reale per correggersi.

#### La scelta di passare a Holacracy

Enrico ne parla a Christophe e lo convince. Holacracy libera la persona attraverso la struttura e il processo, e fornisce un quadro chiaro di regole attraverso le quali la governance viene esplicitata e distribuita. Tutta l'informazione che serve diventa accessibile, anche attraverso un software. A gennaio 2017, Christophe ed Enrico decidono di provare. Per prima cosa organizzano un workshop di due giorni su Holacracy perché non puoi fare cose per le persone senza averle con te. Al workshop, obbligatorio per i membri del Comitato Direttivo, vengono invitati anche altre persone. In tutto una ventina. Qui, oltre a essere introdotti nel modello di Holacracy, le persone sperimentano i due cardini operativi di questo approccio: la *riunione di governance*, che lavora sull'organizzazione, e la *riunione operativa* che favorisce l'execution. Ambedue hanno il compito di risolvere le tensioni percepite dai singoli ruoli (la differenza tra la realtà e come dovrebbe essere), che ne limitano l'efficacia. Il principio base di Holacracy, infatti, è Get Thing Done. Fare accadere le cose. Ed è proprio la percezione continua, da parte di tutti, delle tensioni tra l'auspicato e l'effettivo il vero motore evolutivo di questo approccio.

#### Dal workshop a 3 mesi di sperimentazione

Dopo il workshop, a freddo, i partecipanti mappano rischi e opportunità. Erano stati avvertiti. Se sei un'azienda piramidale il rischio più grande, nell'adozione del nuovo modello, è che le persone più attaccate al potere non aderiscano al nuovo sistema. Ma Eco-Counter ha già fatto diversi passi in questa direzione, che si rivelano propeudeutici. Ad esempio, nel 2015, erano stati istituiti gruppi di lavoro interfunzionali per trovare una modalità di co-partecipazione agli utili che fosse il più possibile "giusta" ed erano così passati da una percentuale degli stipendi a una divisione in parti uguali, che funziona molto bene. La mappatura di rischi opportunità non evidenzia impedimenti tali da convincerli a cambiare strada. Anche perché, si dicono, "se la cosa non funziona torniamo indietro". Maggio 2017, Christophe ed Enrico decidono di avviare il processo che toccherà, a settembre, il 40% dell'azienda. Si inizia sempre così, con Holacracy: si applica il modello solo su una parte dell'organizzazione. In Eco-Counter verranno coinvolti il Comitato Direttivo, la Direzione Commerciale, la Direzione Marketing. Tre mesi di sperimentazione. Poi decideranno se estendere il modello a tutta l'azienda.

#### Dall'encoding al disegno della nuova organizzazione

Agosto 2017. Enrico, i manager più alti e la consulenza avviano l'*encoding*, la trascrizione dell'organizzazione *esattamente come è nel presente*, cominciando da ciò che le persone fanno effettivamente all'interno dei ruoli esistenti. In Holacracy questo costituisce il punto di partenza per ridistribuire i poteri. Vietato pensare all'organizzazione come dovrebbe essere. Vietato anche partire da quella formale, perché non coincide mai con quella effettiva. L'*encoding team* di Eco-Counter, quindi, parte da lì. Le Direzioni diventano Cerchi e i ruoli al loro interno vengono descritti in base a ciò che fanno nella realtà. Poi si esplicita il proposito dei Cerchi. Ad esempio, il Cerchio Commerciale ha come proposito "Garantire la crescita grazie all'efficacia delle azioni commerciali". In base al proposito di ciascun Cerchio, si decide cosa lasciare, togliere, aggiungere, spostare, anche da un





Cerchio all'altro. Non si cerca la perfezione al primo colpo perché, da quando scatterà il kick-off, ogni Cerchio potrà migliorare il proprio proposito, modificare, far nascere e cancellare i ruoli in ogni momento, attraverso la riunione di governance. Nell'attività di *encoding* anche ai manager del Comitato Direttivo viene chiesto di descrivere quello che *effettivamente* fanno. Enrico, che è il direttore generale, mappando quello che effettivamente fa, si sorprende: l'elenco è lunghissimo. Ha le mani in pasta ovunque. Pensando alla crescita in atto, Enrico si chiede come potrà mantenere il presidio dell'azienda: «Appena iniziata l'attività di *encoding*, mi sono reso che avevo tantissimi ruoli, troppa roba a cui star dietro, era impossibile. Infatti, era un continuo stress. Allora, ho iniziato a distribuire responsabilità su altri ruoli, distribuzione che ancora oggi non è terminata. Il fatto di averli identificati, però, mi ha reso più cosciente e, avendoli esplicitati, è più facile comprendere a chi affidarli».

### Il ruolo del Lead Link dei Cerchi

Tra i suoi ruoli, Enrico ha quello di Lead Link del Cerchio Generale, il Cerchio che contiene tutti gli altri. Ogni Cerchio al proprio interno ha un Lead Link, che ne incarna il proposito e deve garantire che la struttura sia chiara e cristallina (oltre ad assegnare le persone ai ruoli, allocare risorse, definire strategie, priorità e indicatori). In Eco-Counter il ruolo di Lead Link dei vari Cerchi viene incarnato dagli ex manager i quali però – attenzione! – hanno distribuito molti degli altri loro ex-poteri su ruoli di quello stesso Cerchio o, se utile all'Organizzazione, di altri Cerchi. E su questi ruoli non hanno più autorità, a meno che non vengano modificati attraverso le riunioni di governance, alle quali partecipano tutti i ruoli del Cerchio. In Ho-

lacracy funziona così: ogni ruolo è una piccola impresa, ha il suo proposito allineato a quell'organizzazione, le proprie responsabilità e autonomia entro la quale nessuno può interferire. Alle persone vengono assegnati più ruoli. Alcuni di questi appartengono a Cerchi diversi e, dunque, la stessa persona si trova a operare in più Cerchi (ad esempio, sia nel Commerciale sia nel Marketing). Viene quindi costituito un cerchio denominato "Adozione Holacracy" composto da sei persone tra cui Christophe e Enrico.

### Le difficoltà del Comitato Direttivo

Settembre 2017. Kick-off di Holacracy. Si parte. Tutte le persone coinvolte partecipano a una formazione di tre giorni, otto persone proseguono per diventare Facilitatori (il ruolo che facilita le riunioni ed è il custode/garante del processo), due diventano Coach per supportare l'adozione del modello. Il primo mese e mezzo di sperimentazione è difficile. «C'erano questi tre Cerchi che giravano...» ricorda Enrico. Quello che funziona peggio è il Comitato Direttivo. «Nelle prime riunioni di Governance, devi riflettere sulla struttura. Non capendo bene come funzionava il nuovo modello, si era tutti un po' persi. La difficoltà più grande era la selezione delle tensioni: abituati a essere operativi portavamo tensioni di basso impatto. Ci abbiamo messo due mesi per imparare a lavorare sull'organizzazione distinguendo i cambiamenti di governance dalle attività pratiche. Anche nelle riunioni operative, non sapevamo bene dove mettere le mani perché, prima, le questioni operative eravamo abituati a gestirle non tra di noi ma con i nostri collaboratori. Insomma, tutti sembravamo ostacolati dai meccanismi di Holacracy, eravamo persi nello strumento anziché usarlo per lavorare normalmente».

### I primi benefici delle riunioni Holacracy

Nel primo mese e mezzo una persona se ne va. Questo, adottando Holacracy, va messo in conto. Era diventata Facilitatore ma essendo molto coinvolta nei temi trattati, durante la riunione anziché facilitare il processo diventava direttiva. Il Cerchio Commerciale, invece, parte subito bene. Alle prime riunioni di governance parla solo Enrico. Poi le persone iniziano a capire che possono portare le tensioni percepite nell'esercizio del proprio ruolo, quello che sta loro a cuore, per superarle. Anche Enrico percepisce un grande beneficio. «Prima di Holacracy avevo interrotto le riunioni commerciali tra filiali, perché ero incapace di gestire 17 persone in luoghi diversi, in due lingue, il tutto in un'ora e mezza. Facevo riunioni commerciali per ogni area, con perdita di knowledge sharing. Invece, con Holacracy, riuscivo a farle!». Sì, perché le riunioni in Holacracy sono molto rigorose e focalizzate. Quelle operative iniziano con una domanda precisa "di cosa hai bisogno?" e, nel corso della riunione, nascono azioni e/o progetti per rispondervi e sciogliere in questo modo le tensioni operative; infatti, si finisce con un'altra domanda: "questo risponde al tuo bisogno?".

### Un processo rigido ma efficace

Nelle riunioni di governance, invece, per superare le tensioni si modificano tutte le volte che serve i ruoli del proprio Cerchio. «Questo continuo adattamento dell'organizzazione ai bisogni realizzativi reali – dice Enrico – genera una bellissima sensazione di trasparenza, di chiarezza, di inclusione. Spariscono tutte le dietrologie e nessuno si sente lasciato in un angolo». Il processo delle riunioni è iperstrutturato e questo aumenta enormemente la produttività. Ognuno parla solo per il proprio ruolo, un





argomento per volta. Non è ammessa discussione, solo domande. Anche le obiezioni sono gestite da un processo preciso perché è sempre il processo che guida e ti aiuta a essere focalizzato ed essenziale. Tutti devono seguire le regole. Come scrive Christophe nel suo blog, <https://www.Eco-Counter.com/blog/category/hola-hoop/>, “è un po’ radicale ma alla fine abbiamo approcciato in un’ora più di trenta temi reali, ovviamente non sono stati risolti tutti, ma tutti hanno una chiara visione dei prossimi passi”. Quando non è il processo che guida, invece, i logorroici invadono lo spazio degli altri.

### Con il supporto alle persone, tutto funziona

Ottobre 2017. Dopo un mese e mezzo di sperimentazione, fermo immagine. Si fa una raccolta strutturata di feedback su come stanno andando le cose. «Iniziamo a capire cosa dobbiamo migliorare: eravamo concentrati troppo sulla tecnica dello strumento e poco sulle persone – racconta Enrico -. Abbiamo organizzato coaching individuali per chi era più reticente al cambiamento, ma anche sessioni aperte di discussione su temi precisi dell’Holacracy in maniera tale da dare la possibilità a tutti di sentirsi ascoltati ed esprimersi. Avevamo sottovalutato il supporto alle persone». Superata questa fase, si è innescato un meccanismo che rende sempre più familiare il modello. Grande successo delle riunioni operative. Le persone si sentono più efficaci, c’è un incremento dello scambio informativo e un rapido superamento dei problemi. Tutti si sentono in diritto di portare le tensioni che limitano l’efficacia del loro ruolo. Capiscono che sono in grado di farlo. «Il modello aiuta moltissimo – afferma Enrico -, parlare di ruolo è molto più chiaro e concreto che parlare di Funzioni. Essendo esplicitata la

governance di ogni ruolo, diventa facile e normale chiedersi: abbiamo un ruolo per fare questo? Se non c’è, lo si fa nascere. Ogni persona può chiedere a un’altra: “perché mi dici questo, è una responsabilità del tuo ruolo?”. Se non lo è, il discorso si chiude subito lì. Niente di personale. E se qualcuno dice che c’è qualche problema, altri possono dire: “sei tu che lo devi risolvere perché fa parte del tuo ruolo”. È un linguaggio molto sano».

### L’ampliamento all’intera azienda

Gennaio 2018. Si decide di allargare Holacracy a tutta l’azienda. E qui emerge un altro enorme beneficio: l’abbattimento dei silos, il “male oscuro” di cui le aziende piramidali non riescono a liberarsi. Enrico fa alcuni esempi. Chi ricopre un ruolo all’interno del Cerchio Qualità, ricopre un ruolo anche negli altri Cerchi, così la qualità non è separata dal resto. «Avevamo diversi problemi con il lancio di nuovi prodotti – prosegue Enrico -, ora abbiamo fatto nascere un cerchio dedicato dove ci sono i PM e persone che hanno ruoli anche nei cerchi del Marketing, del Commerciale, del Customer Support, dell’R&D e della Produzione. Abbiamo anche creato un Cerchio che si chiama *Happy end*, che gestisce il fine vita di un prodotto».

Certo, quando si opera sui ruoli, il messaggio è molto potente. «Se cancelli un ruolo, le persone all’inizio ci rimangono male», dice Enrico, perché siamo abituati a confonderci con i ruoli che interpretiamo. Invece, modificarli costantemente è un modo per riflettere tutti i giorni sull’adeguatezza della struttura di governance e per far coincidere l’organizzazione effettiva con quella formale e quella auspicata. Ma il disagio provocato è compensato dalla grandissima forza inclusiva del modello. «Questo l’ho visto anche nelle persone più operative del Commerciale, quelle che seguono

ordini, pagamenti, spedizioni. Prima non erano mai messe al centro, nonostante il loro lavoro fosse essenziale per l’organizzazione. Ora, invece, il processo le fa partecipare in modo strutturale, non solo all’interno del loro Cerchio ma anche in altri».

### I prossimi passi

Certo, ci sono difficoltà. Le più importanti hanno a che fare con il cambiamento di approccio da parte di persone che negli ultimi anni hanno svolto un ruolo operativo con poco scambio, e ora ne incarnano uno nel quale ci sono “pezzi” che prima erano dei loro capi. Ma sta proprio qui la scommessa di Holacracy. Come scrive Christophe nel suo blog, “non si tratta di rimuovere i manager, si tratta di fare di tutti un vero manager, un vero imprenditore all’interno del proprio ruolo”. Adesso, in Eco-Counter, guidati dalla soluzione delle tensioni che via via emergono, stanno facendo nascere i primi Sottocerchi e, quindi nasceranno altri ruoli di Rep Link il cui proposito è portare nel Cerchio superiore le tensioni rilevate nel Cerchio inferiore dove, per rilevanza, non possono essere superate. «Il Rep Link mi ha tolto lavoro – aggiunge Enrico -, hai meno cose da fare perché ci sono altri che ti fanno arrivare dal basso le richieste utili, che nascono da bisogni veri perché vengono da quelli che li hanno: il sistema li rende visibili e il Rep Link li porta nel cerchio più grande». Trasparenza, inclusione dei collaboratori e autonomia, sono i principali benefici visti finora. Eco-Counter prosegue la sua crescita. Christophe ed Enrico hanno la volontà di usare Holacracy anche come strumento di integrazione di aziende acquisite. Prima, però, vogliono consolidare i loro apprendimenti. Intanto hanno ribattezzato il modello. L’hanno chiamato *Holahoop*. Sempre di gioco con i cerchi si tratta. ■