



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**Holacracy: Struttura e Funzionamento di un modello di Governance
flessibile ed autonoma**

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA

LAUREANDO: FABRIZIO LO IACONO

MATRICOLA N. 1091918

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Sommario

INTRODUZIONE	5
Capitolo 1: Cos'è Holacracy	7
1.1 Storia Di Holacracy	7
1.1.1 The 'Idea Beyond' the Model.....	7
1.1.2 Le Origini di Holacracy.....	8
1.2 Definizione del Modello.....	9
1.3 Differenze principali col modello tradizionale.....	11
1.3.1 Dalla Job Description al Ruolo	11
1.3.2 Le rapide interazioni sostituiscono le grandi riorganizzazioni.....	12
1.3.3 Regole trasparenti sostituiscono le politiche di ufficio.....	13
1.3.4 Dall'autorità delegata all'autorità distribuita	15
1.4 Punti di forza e debolezza del modello.....	16
1.4.1 Vantaggi e Opportunità.....	16
1.4.2 Svantaggi e minacce.....	18
Capitolo 2: Struttura e funzionamento di Holacracy	19
2.1 Struttura del modello	19
2.1.1 Ruoli e Responsabilità.....	19
2.1.2 I Circles.....	23
2.1.3 Favorire la comunicazione: I Links	27
2.2 Funzionamento del modello: I meetings	29
2.2.1 Governance meetings	29
2.2.2 Tactical Meeting	32
Capitolo 3: Case Studies	35
3.1 Zappos	35
3.1.1 Chi è Zappos.....	35
3.1.2 Zappos e la Cultura Organizzativa	36
3.2.3 L'esperimento, la mail, l'offerta e le conseguenze: un'analisi.....	37
3.2 Byte-Code SpA.....	41
CONCLUSIONI	43
Bibliografia e Sitografia.....	46
Ringraziamenti	49

INTRODUZIONE

Le organizzazioni di tutto il mondo sono costrette ad interfacciarsi con un costante aumento della complessità ambientale che le circonda, dovuto ad una crescita delle aspettative dei consumatori ed alla ricerca di una relazione stabile con essi che porti oltre la semplice transazione economica. Vien da sé dunque che ogni organizzazione cerchi le modalità più efficaci in termini di tempo e spazio per riuscire a domare la complessità ambientale, alla ricerca di una fonte di vantaggio competitivo che le permetta di avere prestazioni migliori rispetto ai propri concorrenti in ogni determinato mercato. Holacracy nasce come una pratica, uno strumento ed una struttura che, se impiegata nel modo giusto e nelle condizioni idonee, permette lo sviluppo del pieno potenziale dei soggetti operanti all'interno dell'organizzazione, dal quale deriva il vantaggio competitivo in grado di donare all'impresa la capacità di sopravvivere e, nei casi migliori, di dominare il mercato di riferimento. L'elaborato finale che ho sviluppato propone un'analisi sulla nascita e lo sviluppo del modello, evidenziando alcuni punti di forza e debolezza che, nonostante la giovane età di Holacracy, possono già essere facilmente riscontrabili. Si procede successivamente con una precisa descrizione del modello nel suo complesso e nel dettaglio, analizzando le differenze ed i punti di forza che gli permettono di adattarsi alle dinamiche di mercato in maniera più reattiva rispetto ad un modello di governance verticale. Vengono poi sviscerate le best practices di Holacracy, ovvero le modalità di svolgimento delle riunioni ed i precisi punti che esse devono seguire affinché siano efficientemente sfruttate contenendo gli sprechi di tempo che spesso avvengono nelle riunioni aziendali. L'ultima parte dell'elaborato mette a confronto due casi di aziende molto diverse tra loro, che hanno adottato Holacracy. Zappos è un colosso dell'Online Clothing acquistato recentemente da Amazon, ed è possibile osservare ciò che ha portato e le rispettive conseguenze dell'implementazione di un sistema di self-management all'interno di una grande azienda su territorio straniero (USA), la quale contava 1500 dipendenti all'interno del suo organico al momento dell'applicazione. L'altra azienda è invece Byte-Code Spa, azienda prettamente italiana che progetta, disegna ed elabora software applicativi che mette a disposizione dei propri clienti via Internet, previo pagamento. Byte-Code è al momento nella transazione tra la struttura gerarchica tradizionale e Holacracy, implementata nel settembre 2016 con previsione di fine adattamento per la fine del 2018. Sarà dunque possibile grazie alle testimonianze fornitemi

personalmente da Raffaele Cigni, Solution Architect di Byte-Code Spa, confrontare due diverse realtà sotto molteplici punti di vista che hanno deciso di attuare lo stesso modello di governance, analizzandone similitudini e, molto più frequentemente, differenze.

Capitolo 1: Cos'è Holacracy.

1.1 Storia Di Holacracy

1.1.1 The 'Idea Beyond' the Model

“Prima di avviare la mia Attività, ero spesso frustrato quando percepivo qualcosa che non stesse funzionando efficientemente, o che potesse essere migliorata, per poi scoprire che non vi era molto che io potessi fare, almeno non senza eroici sforzi in termini di burocrazia, politiche aziendali, e lunghe e dolorose riunioni. (...) Volevo aiutare. Volevo sviluppare tale sensazione che avevo percepito in un cambiamento significativo”. Esordisce così *Brian J. Robertson* nella sua opera *Holacracy, The New Management System for a Rapidly Changing World*, nel quale spiega la sua intuizione dalla quale mosse tutti le azioni successive finalizzate alla creazione del modello di Holacracy.

L'idea che si antepone alla nascita del modello si origina dall'incapacità degli individui di poter manifestare il proprio dissenso, e le proprie preoccupazioni, in riferimento al business in cui si trovano, poiché si devono rapportare con l'apparato burocratico ed organizzativo che implica sforzi non indifferenti, in termini di tempo e conoscenze. L'enfasi è posta sulla pericolosità derivante dall'ignorare tali sensazioni, o più specificatamente, *sense*. Essendo ogni individuo unico nel suo genere, inteso come insieme di percezioni e azioni, sono tutti in grado di percepire diversi campanelli d'allarme del business che, se ignorati, possono portare a gravi conseguenze. 'La capacità dell'essere umano di percepire la dissonanza nel presente e prevederne il potenziale per il suo cambiamento mi colpisce come uno dei più grandi doni che abbiamo a disposizione' (Robertson 2015), riferendosi alla differenza che viene a crearsi tra come l'attività viene svolta al momento, e come potrebbe essere svolta in futuro, con annesse conseguenze dovute alla percezione dell'errore. Tale differenza, definita *Tension*, è ciò che fu più determinante per la nascita del modello: era necessario sviluppare un meccanismo che permettesse ad ogni singolo individuo facente parte di una organizzazione di manifestare le proprie *Tension* in maniera semplice ed efficace.

Alle cause endogene sopra esplicate, si aggiungono le nuove sfide che le organizzazioni devono affrontare sotto un profilo esogeno, in riferimento all'ambiente circostante: l'aumento della complessità, l'intensificarsi della trasparenza, un maggiore grado di interconnessione ambientale, lo sviluppo di orizzonti di breve periodo, l'instabilità ambientale. Lo scontro tra queste nuove necessità e la struttura verticale gerarchica ha fatto sì che emergesse l'evidente bisogno di un sistema organizzativo che concedesse l'agilità e la flessibilità necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo del business in questo nuovo ambiente dinamico.

1.1.2 Le Origini di Holacracy

‘L’industria dei software fu uno dei primi settori in cui si riscontrò l’obsolescenza della struttura gerarchica tradizionale, poiché tale approccio non fu più in grado di portare ad ottenere i risultati attesi’ (Kamp 2014). Da tale consapevolezza, Brian Roberston fondò nel 2001 la Start-up Ternary Software, la quale venne utilizzata nei 7 anni successivi come laboratorio per la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi. Durante i primi anni di vita dell’azienda, attraverso i primi esperimenti organizzativi, vennero definiti i valori aziendali attorno ai quali venne sviluppata successivamente la cultura aziendale, la quale era focalizzata su:

- Supporto degli individui all’interno dell’ambiente organizzativo;
- Empowerment delle persone ed acquisizione di consapevolezza al fine di diventare egli stessi dei Leader;
- Creazione di un’atmosfera stimolante di apprendimento e sviluppo.

“Dopo qualche anno di esperimenti effettuati in maggior parte sul livello della cultura aziendale, divenne evidente la necessità di una focalizzazione anche a livello di processo ” (Roberston 2014) Poiché la mancanza di chiarezza divenne un problema sia a livello strutturale che decisionale, nel 2003 Ternary Software decise di adottare ed implementare al suo interno una serie di principi manageriali, condivisi e promulgati dall’Agile software development movement, una corrente di pensiero dell’epoca che si basava sui seguenti postulati:

- “Individuals and interaction over process and tools;”
- “Working software over comprehensive documentation;”
- “Customer collaboration over contract negotiation;”
- “Responding to change over following a plan.” (Cohen 2003)

I suddetti principi ebbero un impatto positivo sull’azienda, rafforzandone la cultura e ponendone le basi per una serie di pratiche a supporto della gestione.

In parallelo all'adozione delle pratiche dell'Agile movement, Ternary Software iniziò una serie di esperimenti mirati alla ricerca di un metodo decisionale che racchiudesse ed incorporasse un maggior grado di auto organizzazione e permettesse agli individui di esprimere un grado più elevato del proprio potenziale soggettivo. Tali ricerche portarono l'azienda alla scoperta della Sociocrazia, un modello di governance già esistente focalizzato sulla collaborazione tra gli individui all'interno di team. Ciò portò ad un ampliamento delle competenze all'interno di Ternary Software e l'aggiunta di nuove idee dalle quali effettuare esperimenti. Nonostante la somiglianza tra gli esperimenti condotti in azienda ed il modello sociocratico, Robertson continuò la sua ricerca, poiché "nonostante la Sociocrazia offrisse un inclusivo e ben definito modello decisionale ed un collegamento strutturale per la ricezione dei feedback, ci lasciò in un grosso dubbio nell'organizzazione delle persone contro l'organizzazione intorno al lavoro" (Robertson 2014) ed era ancora intrappolata all'interno di una struttura organizzativa verticale, con il top management conservante un livello di potere elevato. Ciò portò Robertson ad intuire che era necessaria una chiara distribuzione dell'autorità nei ruoli in sostituzione alla gerarchia degli individui, elaborando un processo impersonale e ben definito per la creazione dei ruoli: nacque quindi nel 2006 la prima versione di Holacracy. Sotto questo nuovo nome, l'azienda continuò a sperimentare ed evolversi per alcuni anni, finché nel 2008 Robertson, lasciò definitivamente Ternary Software per dedicarsi allo studio, all'implementazione ed al continuo evolversi di questo nuovo modello da lui creato, fondando la società di consulenze conosciuta oggi come HolacracyOne.

1.2 Definizione del Modello

"Il termine Holacracy ha origine dal termine greco 'Holos', significante 'Insieme'. Lo scrittore Arthur Koestler adottò per la prima volta il termine all'interno della sua opera *The Ghost In The Machine*, pubblicato nel 1967. Egli creò il termine 'Holon', che significa 'Un insieme che è parte di un insieme più grande'. Contestualizzato nell'ambiente organizzativo, Holacracy sostituisce la gerarchia tradizionale con ciò che viene definita "Holarchia", l'insieme delle connessioni dei singoli Holon." (Stern 2015) Comprende anche il termine greco 'Kratos', ovvero potere. L'idea alla base del modello è il trasferimento del potere dal top management all'organizzazione stessa, massimizzando il potenziale collettivo e l'innovazione, liberandola dall'egoismo soggettivo.

È un sistema che si oppone alla tradizionale struttura gerarchica, in quanto il potere ed il processo decisionali non sono più nelle mani dei manager ma vengono trasferiti ai team autonomi che compongono l'organizzazione stessa. "Holacracy si focalizza sul processo, non sulle persone. L'obiettivo è focalizzare ciò che vi è di personale e concentrarsi sul compito che deve essere completato" (Stern 2015), ponendo quindi enfasi sul processo in sé, e non sugli individui. Difatti " l'obiettivo è la distribuzione dell'autorità ai ruoli, non alle persone. Ogni ruolo è ricoperto dalle proprie responsabilità. Ad alcuni ruoli è attribuita l'autorità necessaria per portare a termine i compiti richiesti." (HolacracyOne N.D)

Come si può evincere da questi passaggi, Holacracy è una organizzazione senza manager. Questo è uno dei motivi per cui molti studiosi ritengano che sia facile sfociare in un'organizzazione anarchica, a causa dell'autorità distribuita su un numero più vasto di individui. La realtà però è che la leadership della struttura tradizionale viene sostituita con un processo solido e comprensibile che permette agli individui di restare allineati quotidianamente con gli obiettivi dell'azienda, permettendogli allo stesso tempo di dominare la complessità ambientale. Una panoramica delle innovazioni fornite da Holacracy è rappresentata dalla Figura 1.1

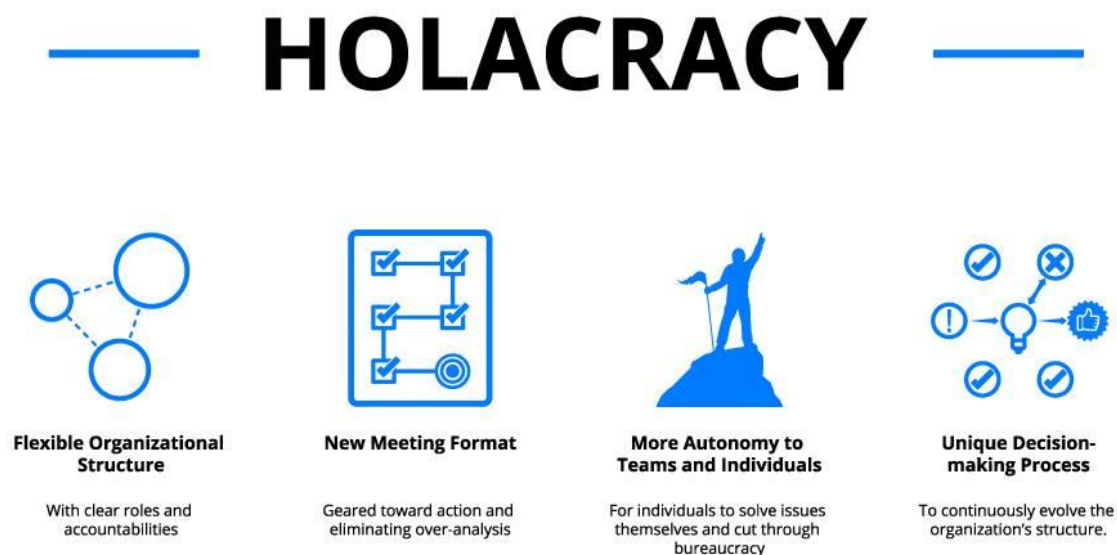


Fig 1.1 *Panoramica sulle Innovazioni Introdotte da Holacracy* (Fonte: <https://www.holacracy.org/>)

1.3 Differenze principali col modello tradizionale

1.3.1 Dalla Job Description al Ruolo

Uno dei punti chiave nel modello Olacrativo è rappresentato dallo spostamento dell'attenzione dal job description al ruolo, dove per job description si intende l'insieme delle "caratteristiche della posizione che la persona dovrà ricoprire" (Costa 2013), mentre per ruolo si intende un gruppo di compiti da svolgere. A differenza delle società organizzate secondo strutture gerarchiche verticali - dove ogni individuo ricopre una posizione esplicita dal job description, la quale è spesso riportata in maniera sommaria, imprecisa e poco aggiornata ai fini dell'attività giornaliera - in Holacracy è previsto che ogni singolo individuo componente l'organizzazione abbia la possibilità di ricoprire un numero maggiore di ruoli. Tali ruoli possono essere attribuiti a diversi team, i quali hanno l'obbligo di sottoporre a costante aggiornamento la descrizione dei ruoli di cui si compongono, permettendo sia ai singoli individui di esprimere completamente il proprio talento creativo, sia all'azienda di poter trarre vantaggio economico da tale espressione di talento.

Essendo i diversi ruoli costruiti sulle necessità aziendali e non sui singoli individui, ogni individuo ha la possibilità di ricoprire ed abbandonare ogni singolo ruolo con facilità. Ciò permette dunque una facile e veloce ricerca dei ruoli che meglio si adattano ad ogni singolo individuo, permettendogli di svolgere il ruolo che meglio si adatta alla personalità ed alle competenze di ogni individuo in maniera più efficiente grazie alla motivazione che il connubio genera. "Per esempio, nel football, si sa che bisogna passare la palla allo striker, ma non perché vi è un particolare rapporto con lui, ma perché è nella posizione migliore per far punto. Anche se vi è un pessimo rapporto con la persona che ricopre il ruolo dello striker, comunque gli si passa la palla poiché la strategia di gioco prevede che bisogna farlo. specularmente, in Holacracy, i ruoli sono investiti con l'autorità, non le persone. Ciò implica che i ruoli e l'autorità possono essere costantemente aggiornati senza decisioni aziendali" (Holacracy 2015a)

Poiché ad ogni individuo è assegnata l'autorità necessaria allo svolgimento delle mansioni che il proprio ruolo prevede, si evince subito una netta differenza dal sistema gerarchico

tradizionale: il processo decisionale richiede minor tempo, in quanto viene a mancare il passaggio dove l'individuo, trovandosi subordinato ad un manager posizionato ad un livello gerarchico superiore al proprio, necessiterebbe di un feedback o di una approvazione prima di poter procedere alla risoluzione di eventuali problemi. In Holacracy invece, ogni soggetto operante dentro l'azienda ha la possibilità di condurre il proprio lavoro come meglio crede, fin quando le sue azioni non impattano negativamente le attività di altri membri dell'organizzazione o non sono coerenti con il purpose, sia del cerchio che dell'organizzazione nel complesso. Ciò origina un processo decisionale più rapido che coinvolge e motiva i soggetti all'interno dell'organizzazione e permette una grande vicinanza al mercato ed alla flessibilità che esso richiede. Il processo di creazione ed organizzazione dei ruoli verrà adeguatamente approfondito nel capitolo successivo. (Par 2.2)

1.3.2 Le rapide interazioni sostituiscono le grandi riorganizzazioni

Il disegno della struttura organizzativa tradizionale viene rinnovato circa ogni 3 anni (Dignan 2013). Tali rinnovi sono il mezzo attraverso il quale le organizzazioni tradizionali fronteggiano i cambiamenti del mercato, ma, a causa dell'elevato numero di anni che intercorrono tra un aggiornamento e l'altro, unito anche alle spese che ogni rinnovo comporta, si riscontra obsolescenza già al momento della prima implementazione. In Holacracy invece, la struttura organizzativa viene aggiornata periodicamente in ogni circle, circa ogni mese, avvantaggiata da un'evoluzione graduale a piccole fasi costanti, invece che da un drastico cambiamento globale. Le organizzazioni tradizionali si trovano dunque poco predisposte ad affrontare i veloci cambiamenti del mercato a causa di due elementi:

1. Il divario temporale che si crea dal momento in cui il top management delibera modifiche e cambiamenti della struttura organizzativa e l'effettiva entrata in vigore della delibera. Tale divario temporale rappresenta un ostacolo in quanto all'attivazione della nuova struttura, essa potrebbe essere già superata e non essere in grado di affrontare e dominare la rapidità con cui cambia l'ambiente in cui l'azienda opera.
2. La difficoltà con cui i soggetti operanti all'interno dell'azienda cambiano le proprie abitudini. Ogni individuo richiede delle tempistiche di adattamento a nuovi metodi di lavoro, e tali tempistiche possono trasformarsi in un ritardo di apprendimento rilevante ai fini della trasformazione aziendale, non permettendo una piena comprensione delle

nuove modalità di svolgimento del proprio lavoro in tempi consoni per fronteggiare l'andamento di mercato

Laddove invece le aziende che adottano Holacracy si riorganizzano così spesso da poter capitalizzare le occasioni di apprendimento o individuare criticità. Tutto ciò accade nei “Governance Meetings” dove “i ruoli sono analizzati e rivisitati in base a ciò che accade nel team e nel contesto competitivo”. (HolacracyOne 2015a) Il Governance meeting è uno strumento che ha lo scopo di modificare l'organizzazione attraverso la creazione di spazio per riparare le tensioni, dove il termine governance perde l'accezione che ha sempre avuto in un contesto tradizionale, poiché non è più concentrata ai vertici dell'organizzazione. Non è più la funzione della leadership, ma si trasforma in un continuo processo che avviene ad ogni livello attraverso i meeting.

1.3.3 Regole trasparenti sostituiscono le politiche di ufficio

“In molte società, si agisce in un certo modo poiché “Si è sempre fatto così”, e queste regole implicite son molto difficili da cambiare.” (Robertson 2015) Spesso nessuno è a conoscenza del perché tali regole esistano, chi le ha decise o chi ha il potere di cambiarle. Questo rende la distribuzione dell'autorità impossibile, in quanto non vi è alcun modo di assicurarsi che chiunque sta seguendo lo stesso insieme di regole. In Holacracy, l'autorità non è distribuita da un leader al vertice ad un gruppo di persone, ma da un esplicito processo definito nel dettaglio in un documento scritto: la Costituzione di Holacracy. “Tutti devono rispettare le stesse regole, anche il CEO. La trasparenza nelle regole implica che non bisogna più dipendere dalle politiche d'ufficio per agire. Con un insieme di regole fondamentali accessibili da chiunque, ogni individuo nell'organizzazione può facilmente capire chi possiede cosa, le decisioni che tale individuo può prendere, e chi possiede la responsabilità di quale funzione”. (HolacracyOne 2015)

La costituzione di Holacracy è un documento chiave che sancisce le regole di base, la struttura ed il processo organizzativo, necessario per permettere agli attori organizzativi che operano all'interno di Holacracy di tenerne sempre a mente ruoli, responsabilità e funzionamento. Nasce nel 2009 nella versione 1.0, dall'unione di sperimentazioni su due fronti:

1. La creazione di un modello di linguaggio organizzativo che permette l'identificazione di una struttura dai ruoli chiari, al fine di definire in maniera semplice e precisa le aspettative e l'autorità conferita ai vari ruoli, scindendole dalla soggettività degli individui operanti all'interno dell'azienda;

2. L'evoluzione di un processo decisionale che permette di generare ed evolvere tale struttura, al fine di individuare le prospettive rilevanti che possano impattare il modello organizzativo, eliminando sul nascere qualsiasi pulsione soggettiva che potesse influire sulle scelte.

Al giorno d'oggi il documento è aggiornato alla sua versione 4.1, e continuerà ad evolversi e migliorarsi grazie al continuo aggiornamento dovuto all'implementazione di Holacracy, che affronta quotidiane sfide e osserva la nascita, lo sviluppo e la risoluzione di nuove tensioni. Nel dettaglio, la Costituzione di Holacracy è momentaneamente (ottobre 2017) composta da 5 parti, o articoli, ordinati come segue:

- 1) Nel primo articolo viene enunciata la definizione di ruolo e gli elementi da cui esso è formato. Successivamente vengono definite le responsabilità attribuite ai ruoli, le autorità ad essi connesse ed il raggio d'azione entro il quale tali autorità possono essere esercitate;
- 2) Nel secondo articolo viene definita ed esplicitata la struttura a cerchi del modello, sottolineando i ruoli chiave di alcune figure all'interno del cerchio, con annesse funzioni specifiche e limiti, per il corretto e fluido svolgimento delle attività basilari all'interno dell'organizzazione;
- 3) Nel terzo articolo viene descritto nel dettaglio il processo di governance sia per i circle, che per i subcircle, evidenziandone le diverse fasi di cui si compone il processo per far sì che ogni tensione venga processata in maniera consona. Vengono inoltre esposti nel dettaglio i 'Governance meetings', comprendendo le modalità di svolgimento delle riunioni, i quorum necessari, le tempistiche, ed alcuni tra i casi problematici che conseguono da tutto ciò;
- 4) Nel quarto articolo vengono elencati i doveri dei membri del cerchio, quali dovere di trasparenza, priorità e processo, con le relative mansioni che essi implicano. Vengono anche descritti i 'Tactical meetings' (HolacracyOne 2015b), ovvero una categoria di riunioni che hanno lo scopo di riunire le persone facenti parte di un cerchio per parlare di un determinato argomento all'interno dell'organizzazione, al fine di supportare l'operatività del circle. Infine viene definito il concetto di azione individuale, ovvero 'Un'azione che implica un grado di autorità più esteso da quello previsto dal ruolo, talvolta violante la Costituzione stessa' (HolacracyOne 2015b). Alle azioni individuali viene applicata una disciplina diversa dalla Costituzione al fine di garantire coerenza ed allineamento tra gli obiettivi dell'azione individuale e dell'organizzazione.

- 5) Nel quinto articolo sono invece spiegate le fasi che devono susseguirsi nel momento in cui viene adottata la Costituzione di Holacracy, per assicurarsi che la struttura olacratca venga implementata correttamente. Vengono inoltre definite delle regole che prevengono alcuni tra i problemi più comuni all'applicazione del modello, tra cui il critico passaggio della cessione dell'autorità dal top management ai team.

1.3.4 Dall'autorità delegata all'autorità distribuita

“L'agilità che contraddistingue Holacracy si origina direttamente dall'autorità distribuita. Nelle organizzazioni tradizionali, i manager vagamente delegano la propria autorità, e fondamentalmente, le loro decisioni danneggiano tutti coloro i quali ne sono influenzati. Ogni iniziativa fuori dalla norma solitamente necessita dell'approvazione del capo, sia essa esplicita o implicita. In Holacracy, l'autorità è distribuita e le decisioni sono prese localmente dagli individui più vicini al front line. I team sono auto organizzati: ad essi è dato uno scopo, ma la decisione su quale sia il metodo migliore per raggiungere tale scopo è competenza interna dei vari team. In questo modo, Holacracy sostituisce la struttura tradizionale gerarchica con una serie di team autonomi (circles). Questo cambiamento può enormemente incrementare la capacità di adattamento di un'azienda ai cambiamenti del mercato.” (HolacracyOne 2015a).

Grazie alla possibilità di un singolo individuo di ricoprire più ruoli, egli può appartenere a più cerchi, ognuno con il proprio purpose. Questo insieme di cerchi e la possibilità di ricoprire più ruoli permettono quindi di dare un quadro più completo di ciò che diventa la struttura organizzativa: “ Holacracy sostituisce la tradizionale struttura organizzativa a piramide con una struttura basata su Holarchy, ovvero una serie di cerchi raggruppati. Ogni cerchio è composto da un insieme di regole, raggruppati assieme in base ad una specifica funzione, che spazia da una business line ad una funzione di supporto, dal project team al dipartimento. Tutti sono contenuti dal cerchio più grande, chiamato “General Company Circle”” (HolacracyOne 2015c). Lo spostamento dell'autorità dal manager al team può rappresentare un passaggio cruciale e delicato all'interno di una organizzazione, reso più chiaro e dettagliato nella Costituzione, poiché ‘Se una struttura del potere esplicita non è spiegata, una struttura implicita emergerà’ (Robertson 2015).

Il problema dell'autorità delegata è stato oggetto di studi e sperimentazioni negli anni della scoperta di Holacracy, attraverso alcuni tentativi di trasferimento del potere ed empowerment dei membri dell'organizzazione, finché Robertson non realizzò che al fine di ottenere un completo trasferimento dell'autorità, era necessario ripensare l'intera struttura organizzativa,

poiché era il sistema gerarchico in sé a generare aspettative implicite, spesso poco chiare. Una rappresentazione grafica del cambiamento che avviene a livello strutturale grazie ad Holacracy è rappresentata dalla figura 1.2.

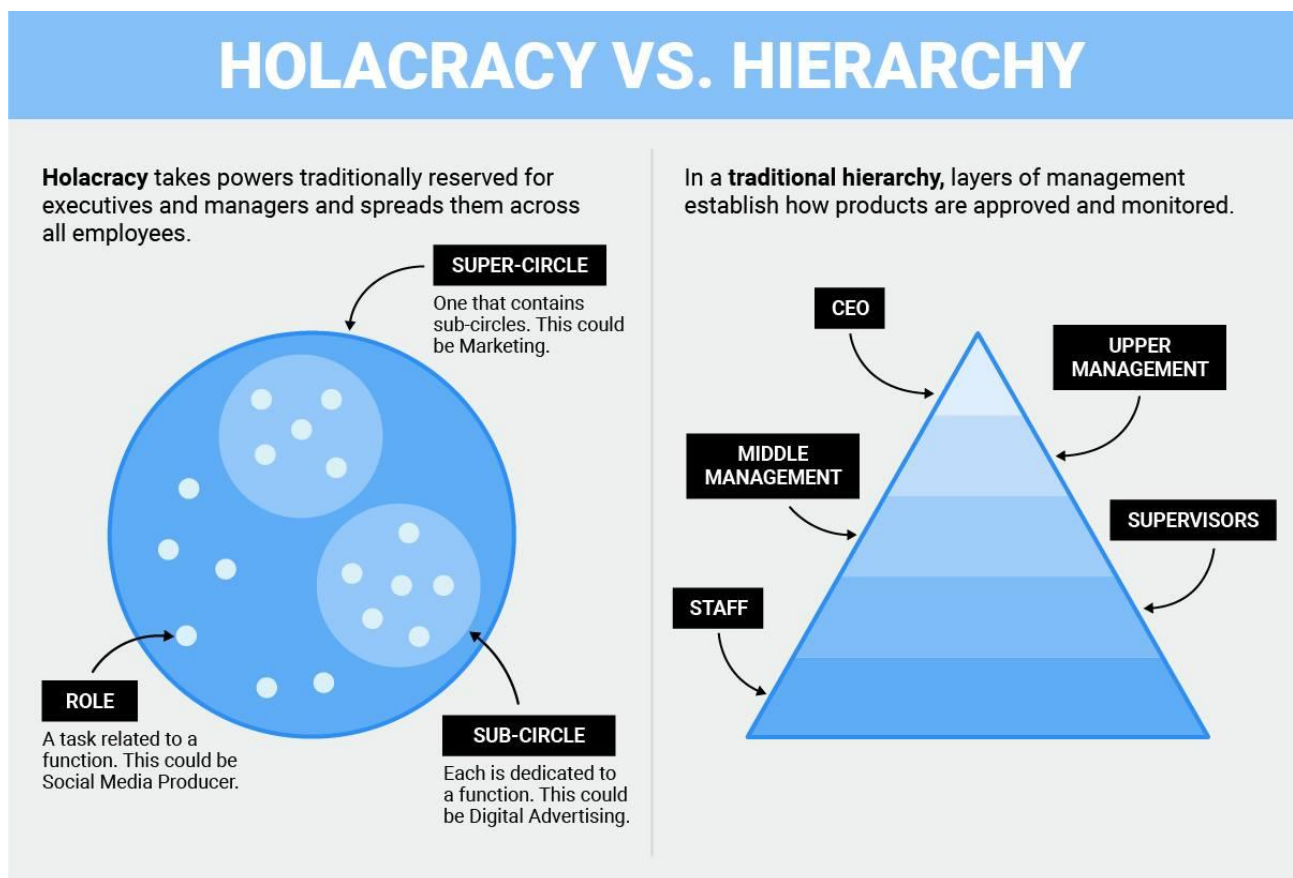


Figura 1.2 Dalla struttura verticale alla struttura flessibile (Mitchell 2017)

1.4 Punti di forza e debolezza del modello

1.4.1 Vantaggi e Opportunità

I vantaggi che il modello incorpora possono essere raggruppati in 3 punti fondamentali:

- **Una struttura appagante che permette l'autorealizzazione di sé.** La possibilità che ogni individuo ha in merito al manifestare e risolvere le tensioni è un mezzo che permette sia di avere uno strumento in grado di trovare una soluzione ai problemi alla portata di tutti, sia di non ignorare nessuna tensione. Ciò porta gli individui ad essere non solo attivi, ma proattivi, instaurando un clima aperto al dialogo simile alle Start-Up, dove le idee sono di facile espressione ed interpretazione e le sensazioni di ogni soggetto facente parte dell'organizzazione (o, nel caso specifico, del team) vengono

prese in considerazione. La divisione dei ruoli così come Holacracy la concepisce è fonte di motivazione per gli individui appartenenti all'organizzazione, liberandoli dalla pressione della gerarchia in modo da stimolarli ad apportare un pieno contributo individuale nella società.

- **Chiarezza e trasparenza del modello, che consegue alla scissione tra ruoli e persone.** Attraverso tale separazione è possibile quindi individuare i talenti dei soggetti all'interno dell'organizzazione ed indirizzarli verso il circle in cui possono esprimere il proprio potenziale nella sua interezza. Allo stesso modo risaltano i soggetti che ricoprono un ruolo non accomodante le singole capacità degli individui, abbassando la performance del team e di conseguenza dell'organizzazione nella sua interezza. Diretta conseguenza della possibilità degli individui di ricoprire più ruoli è la conoscenza che l'intera organizzazione ha dei singoli individui e delle loro capacità: non è dunque raro che i ruoli vengano rimodulati, distrutti e creati in base alla continua scoperta dei talenti all'interno dell'organizzazione. Dal momento in cui un individuo ricopre il ruolo che più gli si addice, può percepire i risultati e le conseguenze delle decisioni derivanti dall'autorità conferitagli dal ruolo, e diventare un "imprenditore" nel rispettivo ruolo. Questo coinvolgimento porta dunque ad un maggiore sfruttamento del potenziale degli individui, che viene spesso soppresso nella struttura tradizionale dalla continua necessità di approvazione del vertice strategico: i risparmi di tempo generati dal non trasferimento delle informazioni al top management portano quindi ad una struttura più efficiente grazie alla redistribuzione dell'autorità ai ruoli;
- **La netta separazione che avviene tra la persona e l'organizzazione.** A differenza di ciò che avviene nelle organizzazioni gerarchiche, in Holacracy il primo step che si intraprende è la definizione del purpose generale, ovvero l'obiettivo principale dell'azienda. Successivamente vengono definiti i ruoli necessari per il raggiungimento di tale obiettivo, che, essendo svincolati dalla persona in sé, donano all'organizzazione un alto grado di flessibilità, dovuta alla facilità con cui i ruoli possono essere creati ed eliminati. Difatti, la creazione e l'eliminazione di un ruolo differisce dall'assunzione o dal licenziamento di un individuo poiché ogni singolo individuo può ricoprire più ruoli all'interno dell'organizzazione. Così facendo, essendo l'organizzazione svincolata dalla soggettività dei singoli individui e dalle pratiche burocratiche che ne conseguirebbero, la riorganizzazione è più efficiente: non vi è necessità di licenziare un membro dell'organizzazione, ma semplicemente si modificano, creano o distruggono i ruoli. Infine, la scissione tra ruoli e persone permette di affrontare le tensioni su un piano

strutturale invece di un piano personale, poiché grazie ai Governance meetings possono essere sottoposte a processo ed elaborate.

1.4.2 Svantaggi e minacce

Il modello tuttavia, non è esente ad alcuni punti di debolezza, accentuati dalla sua recente elaborazione ed applicazione in fase embrionale:

- Nonostante Holacracy elimini totalmente ogni forma di controllo gerarchico, è possibile osservare che **una gerarchia implicita sopravviva all'interno dell'impresa**. Spesso ciò accade quando all'interno di un'organizzazione si decide di non applicare Holacracy a livello globale, ma di implementarla all'interno di una funzione o dipartimento. Il risultato che si è osservato nella maggior parte dei casi porta ad un evidente limite dell'organizzazione nel suo complesso in quanto la parte organizzata secondo la governance orizzontale si trova limitata dalla struttura gerarchica nella quale è contenuta, ed il connubio dei due modelli genera un elevato grado di confusione sia a livello organizzativo che personale, danneggiando notevolmente la performance aziendale;
- I **differenti tipi di personalità** che possono appartenere ad ogni individuo non sono totalmente idonei alla sopravvivenza in Holacracy. Alcune personalità non sono in grado di adattarsi al modello, o lo rinnegano del tutto. È possibile suddividere i soggetti in base all'elemento ricercato all'interno dell'organizzazione, ovvero "Cercatori di potere, cercatori di successo, cercatori di affiliazione" (McClelland 1961). A differenza del cercatore di affiliazione, il quale si trova totalmente a suo agio in un ambiente come Holacracy, in quanto la possibilità di ricoprire più ruoli dà l'opportunità di interfacciarsi con più membri dell'organizzazione, i cercatori di potere e di successo avranno meno motivazione a restarne all'interno. Non avendo la possibilità di influenzare gli altri con le proprie decisioni e non potendosi confrontare con parametri di successo personale, tali cercatori potrebbero sia nel breve che nel lungo periodo lasciare la società. Un eccessivo turnover in uscita può rappresentare un problema non indifferente per l'organizzazione, in quanto tali soggetti in uscita potrebbero essere individui ricoprenti ruoli core all'interno della strategia dei vari circle.

Ai fini di evitare che il turnover si manifesti nello stesso periodo, è opportuno che all'interno della struttura implementante Holacracy si instauri una lunga fase di

apprendimento che espliciti il modello in ogni singola sfaccettatura, per permetterne una piena comprensione

Capitolo 2: Struttura e funzionamento di Holacracy

2.1 Struttura del modello


2.1.1 Ruoli e Responsabilità

Fondamentale, per una piena comprensione dell'idea di ruolo all'interno di Holacracy, è il cambio che avviene nella domanda che ogni individuo si pone. Si passa da 'Chi conta su di me?', la quale risposta in un'organizzazione tradizionale è quasi naturale (Il manager, il capo), alla seguente domanda 'Per cosa contano su di me?'. Questo cambiamento è essenziale poiché dona ai membri dell'organizzazione un elevato grado di chiarezza sui compiti che ogni individuo ha, e le responsabilità che da essi scaturiscono, in base al RUOLO che ricopre e non alla persona che adempie a tali compiti. Nonostante possa sembrare innaturale tale passaggio, è possibile osservare come il focus sul ruolo abbia effetti benefici sull'organizzazione, in quanto grazie all'abbattimento delle aspettative implicite degli individui sugli altri membri dell'organizzazione dovuto alla precisa esplicitazione dei compiti che compongono un ruolo, è possibile favorire l'allineamento delle azioni di ogni singolo individuo con i purpose organizzativi. Per fare ciò tuttavia, è necessario eliminare le aspettative soggettive ed implicite, passaggio cruciale e difficile in quanto la formazione di aspettative è insita nella natura di ogni singolo individuo: il processo di governance ha lo scopo di definire attraverso espliciti ruoli, regole e responsabilità che, resi noti all'organizzazione, possono eliminare la creazione delle aspettative implicite su altri individui o ruoli. In principio vengono dunque definiti i ruoli, in base ai bisogni che emergono sia da necessità interne all'organizzazione che di mercato, per poi successivamente individuare il soggetto più idoneo a ricoprire il nuovo ruolo, considerando la disponibilità di talenti all'interno dell'organizzazione o, eventualmente, anche attraverso nuove assunzioni. 'La maggior parte di noi ricopre più ruoli in modo naturale all'interno della propria vita' (Robertson 2015), dove tale assunto rappresenta l'idea in cui in Holacracy è molto probabile che lo stesso individuo possa ricoprire più ruoli, poiché ogni soggetto è portatore di diverse pulsioni, ambizioni e aspirazioni che gli permettono di essere la figura idonea a ricoprire una moltitudine di ruoli diversi.

La definizione di Ruolo all'interno di Holacracy è enunciata nella Costituzione: ‘‘ Un’entità organizzativa dotata di un nome descrittivo ed uno o più tra i seguenti attributi’’ (HolacracyOne 2015b):

1. Uno **scopo**, ovvero un obiettivo da perseguire e realizzare coerente con la strategia e la struttura dell’organizzazione;
2. Uno o più **domini**, ovvero una serie di elementi interni all’organizzazione il cui controllo e gestione vengono di diritto attribuiti a colui che ricopre il ruolo, conferendogli dunque esclusiva autorità, similamente a quanto succede ad un imprenditore individuale con la sua azienda;
3. Un insieme di **responsabilità** (accountabilities), ovvero attività costanti e coerenti con il purpose aziendale di cui il ruolo si fa carico nei confronti della società, ‘aspettative poste su un ruolo per agire. Spesso sono attività che hanno la desinenza in -ndo (-ing), per indicare attività costanti e continue e non progetti o azioni specifiche (...)’ (Compagne,2014). Poiché in Holacracy ogni ruolo ed ogni circle hanno la possibilità di condurre il proprio lavoro come meglio credono purché sia coerente con gli obiettivi aziendali, l’obiettivo delle responsabilità diviene quello di catturare le migliori modalità di azione per trasformarle in accountabilities, tenendo a mente i limiti di ogni ruolo, ovvero l’impossibilità di esercitare una qualsiasi forma di potere e/o controllo su altri ruoli, anche coerentemente coi fini aziendali. Un esempio di role description è rappresentato nella figura 2.1.

Sample Role



Website Developer

Purpose:
Provide an exceptional experience for website visitors.

Domains:
ExternalWebsite.xyz, InternalWebsite.xyz

Accountabilities:
Gathering and updating all website content.
Developing new services by working stakeholders.
Maintaining the security and stability of websites.

Figura 2.1 Website developer Role description (Haisler 2015)

Due sono le modalità attraverso le quali un individuo è legittimato a ricoprire un ruolo:

1. Tramite **Elezione**: esistono 3 ruoli all'interno di Holacracy, enunciati dalla costituzione, che devono essere ricoperti attraverso elezione. Tali ruoli sono universali e presenti in ogni ambiente organizzativo adottante Holacracy, indipendentemente dal mercato di riferimento. Tali ruoli corrispondono al Rep Link (Vedi Par 2.1.3), al facilitatore ed al segretario. Questi ultimi hanno il compito di agevolare lo svolgimento dei meeting, sia mantenendo il focus e le regole per la fase che si sta processando al momento, sia prendendo nota dei punti principali del meeting e delle soluzioni da esso elaborate. In particolare il facilitatore ha il compito di "Combinare la neutralità di un arbitro con la curiosità di un investigatore" (Bouraoui 2016), al fine di garantire il corretto svolgimento dei meeting con le regole che per esso sono state stabilite;
2. Tramite **Assegnazione**: i restanti ruoli all'interno di Holacracy, non definiti dalla costituzione, sono assegnati tramite decisione del Lead link, il quale considera alcuni fattori tra cui le capacità dei singoli individui e le necessità del ruolo per procedere all'assegnazione del ruolo ad uno o più individui, formando all'occorrenza anche un circle.

Ogni Ruolo ha il dovere di gestire tensioni, progetti e azioni coerenti con lo svolgimento dell'insieme dei compiti che lo compongono. Ha inoltre l'autorità di gestire, controllare ed amministrare ogni singolo dominio che ad esso spetta, autorizzando o meno le scelte di altri ruoli che influiscono sul proprio singolo dominio. "Vi è la possibilità di elaborare delle "Policy" per i propri domini, che potranno consistere in autorizzazioni continuative a controllare o causare impatto materiale sui propri domini da parte di altri ruoli, o, in alternativa, in limiti a cui tali ruoli saranno sottoposti nell'esercitare controllo o impatti, una volta autorizzati. Per essere considerata valida una Policy dovrà tuttavia essere prima pubblicata in un forum o altro spazio che ne consenta la visibilità a tutti i Partner che potrebbero risultarne impattati." (HolacracyOne 2015b)

Notevole è la flessibilità che scaturisce da tale suddivisione: i ruoli sono dinamici e variano nel tempo, in base alle tensioni che emergono dagli individui all'interno dell'azienda. Attraverso i governance meetings è possibile portare all'attenzione di tutti i membri dell'organizzazione la necessità di creare un ruolo per sopperire una debolezza scoperta da qualsiasi membro all'interno dell'organizzazione. Ciò attribuisce all'organizzazione una capacità di adattarsi alle necessità del mercato notevole, sia per competenze che per velocità di reazione. "La chiarezza organizzativa crea un'autentica distribuzione del potere, permettendo a ogni individuo di essere

un buon leader nel momento in cui si trova a ricoprire un ruolo, e necessità di equilibrare gli input con le opportunità, ed un buon follower quando un altro ruolo prende una decisione” (Robertson 2015)

Nonostante i punti di forza che la creazione di nuovi ruoli porta con sé, è stato osservato che non è esente da problematiche, o costi. “La proliferazione dei ruoli crea 3 diversi tipi di complessità, relativamente al capitale umano “ (Bernstein 2016)

- Rende più problematica l’attuale realizzazione del lavoro, poiché la frammentazione di un singolo individuo in più ruoli lo porta ad uno scontro con dei trade-off in termini di efficienza. Gli individui incontrano difficoltà con la focalizzazione della propria attenzione su quali compiti abbiano la priorità, e come coordinare le varie attività nel caso in cui essi ricoprano diversi ruoli in diversi circle;
- L’aumento dei ruoli all’interno dell’organizzazione è strettamente collegato ad un problema remunerativo, poiché all’aumentare dei ruoli di un singolo individuo, diviene sempre più complessa la determinazione del salario, poiché non vi sono dei benchmark presenti sul mercato a causa dell’unicità di ogni singola combinazione di ruoli;
- Il processo di assunzione si complica ulteriormente in quanto affronta due problematiche. Dopo aver individuato un soggetto in grado di uniformarsi alla nuova struttura organizzativa, ed aver appurato che egli risponde a dei specifici requisiti per soddisfare i bisogni dell’organizzazione, vi è l’eventualità in cui, una volta inserito nell’organizzazione, inizierebbe a ricoprire una moltitudine di ruoli che potrebbero distogliere la sua attenzione dal motivo principale dell’assunzione.

Come riporta Bernstein, Zappos sta sperimentando alcuni strumenti per testarne la capacità ad eliminare, o ridurre, tali complessità: per fronteggiare la confusione creatasi dall’assegnare la priorità ai compiti ha creato People Point, ovvero uno strumento attraverso il quale ogni circle ottiene un determinato numero di punti dal senior management, i quali son stabiliti in base all’importanza del circle nel suo complesso. Attraverso questo sistema gli individui appartenenti ai ruoli collocati nei circle con il maggior numero di punti possono intuire autonomamente quali compiti necessitino di priorità; per fronteggiare la difficoltà di determinazione dei salari, Zappos sta sperimentando un sistema basato sull’acquisizione di Skill Badges, ovvero una serie di medaglie allocate agli individui con una o più competenze professionali. Tuttavia la complessità di determinazione dei salari non è ancora stata risolta. Come ultimo strumento di risoluzione dei problemi derivanti dalla role proliferation, Zappos ha introdotto uno strumento denominato Role Marketplace, ovvero una piattaforma che permette la rapida creazione di ruoli e controllo delle richieste di assunzione, con il Lead link

nella posizione di decidere chi ricoprirà definitivamente i nuovi ruoli. Tuttavia questi sistemi sono ancora in fase di sperimentazione, nonostante alcuni tra essi (Role MarketPlace e People Points) abbiano già permesso all'azienda di ottimizzare i propri processi. (Bernstein 2016)

2.1.2 I Circles

Ogni ruolo appartiene quindi ad uno o più cerchi, o circles, dove per cerchio si intende un team auto organizzato che si compone di 2 o più ruoli. Ogni cerchio ha il proprio scopo, ed è dotato dell'autorità di creare i propri ruoli e le derivanti responsabilità, oltre ad avere un definito range di attività su cui concentrarsi. A livello organizzativo quindi, si può descrivere Holacracy come una serie di cerchi nidificati, dove il più grande, definito 'Anchor Circle' (Robertson 2015) è il cerchio rappresentante l'organizzazione nel suo complesso, contenente tutti i cerchi più piccoli, o sub-circles, ed i ruoli individuali. Si differenzia dalla struttura tradizionale in quanto ogni cerchio non ha l'autorità di influire sull'attività di un altro cerchio, se non espressamente autorizzato da esso. Tuttavia, nonostante l'elevato grado di autonomia conferito ad ogni singolo cerchio, le decisioni non possono essere del tutto indipendenti, poiché essendo spesso i vari circle interconnessi, possono andare ad intaccare, anche negativamente l'attività di altri cerchi. Ogni cerchio deve quindi operare considerando i bisogni e le necessità degli altri cerchi, e ciò in Holacracy avviene attraverso la creazione di alcuni ruoli specificatamente adibiti alla funzione di comunicazione, ovvero i Links. È importante evidenziare come Holacracy si differenzi dall'organizzazione tradizionale non solo per il modello di struttura, ma anche per ciò che va a strutturare: sono ruoli e responsabilità ad essere individuati e suddivisi, non le persone. Il lavoro che ogni cerchio svolge può rappresentare varie attività, spaziando dai project circle che vengono sciolti alla fine del progetto, ai cerchi più funzionali quali marketing circle o finance circle. Spesso accade invece, che al crescere delle responsabilità di un ruolo a seguito di molte rivisitazioni, tale ruolo esponga la necessità di essere frammentato, divenendo esso stesso un cerchio nel quale le responsabilità sono ripartite tra più soggetti.

Ogni membro di un cerchio ha, oltre le sue normali responsabilità legate ai ruoli che ricopre, dei doveri in quanto membro di un cerchio, raggruppabili in 3 categorie:

1. Doveri di **Trasparenza**, fondamentale per l'allineamento dei membri del circle con i purpose, siano essi sia a livello organizzativo globale che locale. La trasparenza come membro del circle è stabilita in riferimento a:
 - a) **Progetti e azioni future**, dove per azioni future si intendono "Le azioni che possono essere compiute nell'immediato in assenza di altre priorità" (Holacracy 2015b). Ogni

membro ha quindi il dovere di condividere i progetti e le proprie azioni future, su richiesta, per ogni singolo ruolo che egli ricopre all'interno del cerchio;

- b) **Ordine delle priorità**, dove ogni individuo è chiamato ad esprimere il proprio giudizio sull'importanza soggettiva che egli attribuisce ad ogni singolo compito di cui il ruolo che ricopre è composto, anche rispetto ad altre attività potenziali che possono richiedere la sua attenzione o attingere allo stesso bacino di risorse per il compimento;
- c) **Previsioni**, dove ogni individuo ha il dovere, quando richiesto, di esprimere una sommaria proiezione delle tempistiche di cui intende avvalersi per il compimento di un'azione/progetto, considerando le informazioni disponibili al momento della richiesta. Fintanto che la Governance non abbia deciso diversamente, tale previsioni non sono in alcun modo vincolanti con il compimento delle azioni, essendo il modello nato per operare in ambienti turbolenti e soggetti a continui cambiamenti;
- d) **Metriche e liste di controllo**, dove ogni membro ha il dovere di riportare sia lo stato di avanzamento dei compiti che giornalmente svolge agli altri membri del gruppo, sia di stilare un report dettagliato sulle metriche qualora il Lead Link lo richieda.

1. Dovere di **Processamento**, ovvero il dovere che indica la responsabilità di sottoporre a processo le richieste ed i messaggi dagli altri membri del cerchio, oltre ai classici doveri come role filler. Nello specifico:

- a) Altri membri del cerchio possono richiedere di sottoporre a processo una responsabilità o un progetto per elaborarne una prossima azione, e per esplicarne le modalità di applicazione ed attuazione;
- b) Di fronte ad una richiesta di azione, ogni individuo ha il dovere di prendere in considerazione tale richiesta ed includerla nei propri compiti se è compatibile con le proprie responsabilità, o esporre il ragionamento secondo il quale essa non rientra nelle proprie responsabilità, se espressamente richiesto;
- c) Nel momento in cui viene presentata una richiesta d'azione da parte di un altro membro del cerchio che possa impattare uno o più domini altrui, ogni membro ha il dovere di prendere in considerazione tali richieste, e di approvarle nel caso in cui non danneggino eccessivamente il dominio altrui, o di esplicare il perché della negazione all'azione;

2. Dovere di **Priorizzazione**, ovvero il dovere che indica le modalità di organizzazione del tempo, dell'attenzione e di altre risorse, attenendosi alle seguenti regole:

- a) Processare messaggi e richieste dai membri del proprio cerchio ha la priorità rispetto al compimento delle prossime azioni, fatta eccezione solo nel caso di lavori con scadenze imminenti. Tuttavia 'Ogni individuo ha la possibilità di

organizzare il lavoro raggruppando i messaggi per rispondere a lotti, purché ciò non rallenti drasticamente il processo di risposta' (Holacracyone 2015b);

- b) Se un membro del cerchio richiede la presenza di un ruolo all'interno di un governance o tactical meeting, tale ruolo ha il dovere di partecipare al meeting prima di intraprendere qualsiasi azione, dove l'unica eccezione è ammessa nei lavori a scadenze brevi;
- c) I bisogni del cerchio hanno la priorità sugli obiettivi individuali, affinché siano allineati con la strategia del circle.

Ogni Circle ed i membri che lo compongono devono comunque aver chiari i propri doveri, le proprie accountabilities ed i cerchi limitrofi con cui si relaziona. Esiste tuttavia un circle diverso, che nonostante debba comunque rispettare tali regole, presenta delle differenze fondamentali che lo caratterizzano dal resto dell'organizzazione. Il '**Broad Circle**' (Robertson 2007) ha il compito di rappresentare le specifiche caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera, con annessi bisogni, all'Anchor Circle, in modo tale che vengano definiti i purpose organizzativi coerentemente con le necessità del mercato. Conseguenzialmente, attraverso tale cerchio l'organizzazione è in grado di manifestarsi al mercato, poiché collocato in posizione più esterna rispetto al resto dell'organizzazione (Figura 2.2). Al suo interno è possibile ritrovare ruoli portatori di multipli interessi, come possono essere dei ruoli che incorporano gli interessi economici degli shareholders, o sociali, o ecologici. Come ogni altro cerchio, non vi è un numero fisso di ruoli al suo interno ma variano in base alle molteplici cause organizzative e ambientali. Importante è però, considerare la posizione che esso ricopre nell'organizzazione: come mostra la figura sottostante, esso non è totalmente inglobato all'interno dell'organizzazione, poiché per svolgere totalmente il suo compito, è necessario un più alto grado di contatto con l'ambiente esterno rispetto agli altri cerchi. Vi è infine, una componente fissa di ruoli all'interno del Broad Circle, ovvero gli eletti dall'interno dell'organizzazione con il purpose di rappresentare ciò che l'organizzazione è e gli obiettivi che essa intende perseguire. Nonostante gli interessi dell'ambiente esterno possano essere numerosi (si pensi alle differenze che intercorrono tra organizzazioni profit e no-profit), la componente rappresentativa del GCC è una costante all'interno dei board circle, 'con la presenza di tutti questi ruoli, il processo del Board circle è in continua evoluzione per integrare bisogni e obiettivi dei vari contesti, per cercare ciò che il mondo richiede che l'organizzazione diventi' (Robertson 2007).

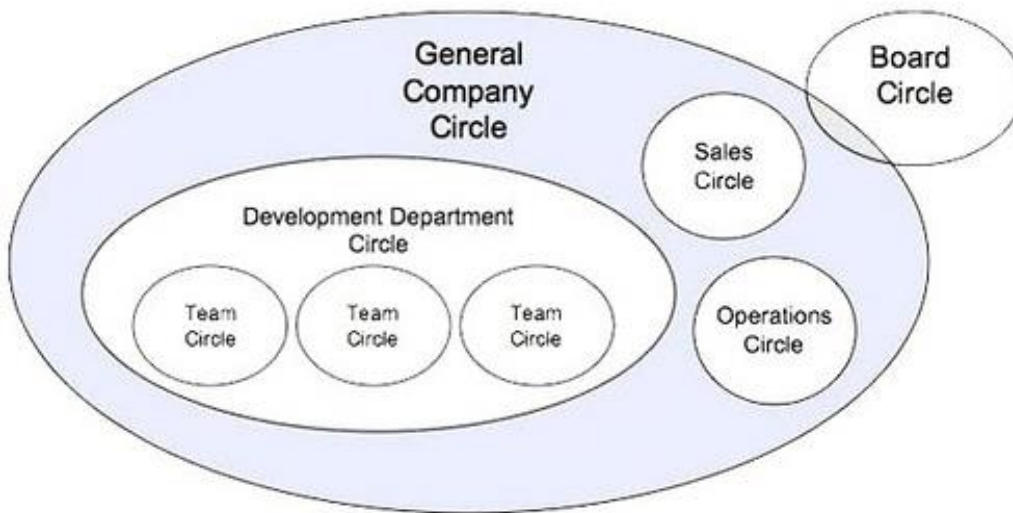


Figura 2.2 *Struttura e disegno organizzativo della Ternary Software Inc* (Robertson 2007)

Una rappresentazione grafica che spiega visivamente quali sono le differenze che intercorrono tra le funzioni (o dipartimenti) della struttura gerarchica tradizionale e gli holon di Holacracy è rappresentata dalla seguente figura 2.3 , la quale indica in modo approssimativo la transizione che avviene nel caso in cui un'organizzazione tradizionale decida di adottare Holacracy.

From Hierarchy to Holarchy

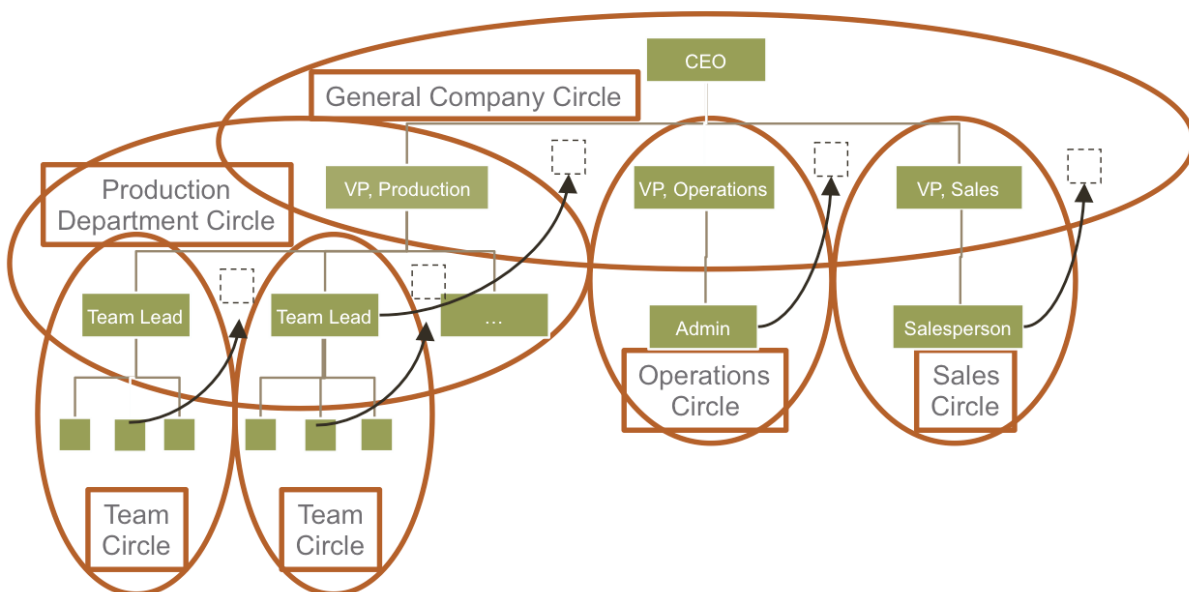


Figura 2.3 *Dalla gerarchia ad Holacracy* (Moreno 2017)

Ciò che accade all'interno di Holacracy dunque, attraverso l'attribuzione di nuovi significati all'interno della struttura organizzativa, è la rimodulazione delle classiche funzioni di cui un'organizzazione si serve per lo svolgimento delle attività, attraverso nuove caratteristiche ed esplicazioni di concetti già citati al fine di rendere l'organizzazione flessibile ed autonoma. Come spesso si è osservato, un dipartimento trasla nell'essere un circle, più o meno frammentato in base alla complessità ambientale, per essere poi compresi nel GCC, il quale rappresenta l'organizzazione nel complesso e che comunica con il Broad Circle al fine di operare efficientemente sul mercato.

2.1.3 Favorire la comunicazione: I Links

Per quanto concerne la comunicazione all'interno di Holacracy, è fondamentale la dotazione di impianti tecnologici e/o ruoli focalizzati esclusivamente alla costante comunicazione sia a livello globale, che a livello di singoli cerchi. Attraverso la pratica della governance flessibile sono stati individuati dei ruoli divenuti punto cardine nello sviluppo del modello, ovvero i Links. Sanciti e regolamentati dalla costituzione di Holacracy, al fine di favorire la comunicazione tra cerchi (in qualsiasi direzione) hanno la possibilità di presenziare a tutti i meetings di entrambi i cerchi che collegano, permettendo la recezione di feedback e tensioni all'interno dei vari holon. Esistono 3 tipologie di link, o più specificatamente, 3 ruoli che appartengono alla categoria link:

- 1) Il **Lead Link** ricopre le funzioni necessarie all'allineamento del sub-circle con gli obiettivi, i bisogni e la strategia del cerchio superiore in cui è contenuto. Nominato dal cerchio più grande, si occupa della comunicazione dal cerchio grande al sub cerchio. Il ruolo del Lead link, nonostante possa presentare delle similitudini con il ruolo del manager della struttura tradizionale, ha delle nette differenze che rendono inverosimile tale paragone, poiché non è dotato del potere di gestire i membri del cerchio, ma si occupa di personificare e rappresentare gli obiettivi ed i bisogni del sub cerchio. Agisce da mezzo di comunicazione e da filtro tra l'ambiente esterno ed il circle, canalizzando le informazioni utili ai ruoli a cui si riferiscono ed eliminando le informazioni poco utili ai fini dell'obiettivo del cerchio. Tra i compiti del Lead link che portano all'assonanza con il ruolo del manager, vi è la capacità di assegnare soggetti a determinati ruoli e di suggerire un ordine di priorità tra le azioni da compiere ad altri ruoli, a condizione che essi ne siano accondiscendenti: un Lead link non può imporre alcuna scala di priorità. Questo ultimo aspetto lo rende difatti molto diverso da un direttore qualsiasi, in aggiunta ad altre differenze quali l'incapacità di licenziare

qualcuno (può, in alcuni casi sanciti dalla costituzione, rimuovere qualcuno dal proprio ruolo, ma non può eliminare un individuo dall'organizzazione), l'impossibilità di influire sulla remunerazione o la definizione di ruoli e aspettative al di fuori del processo di governance. Nel caso in cui vi sia un ruolo 'scoperto' all'interno del circle, il lead link ha il dovere di ricoprire tale ruolo, o di svolgere le eventuali funzioni che possono sfociare in danni all'interno del circle, finché non avrà individuato un soggetto idoneo a ricoprire tale ruolo, o non lo avrà creato attraverso il rispettivo processo di governance;

- 2) Il **Rep Link** è un ruolo che nasce in seguito al Lead Link per liberarlo di una serie di compiti eccessivamente onerosi per essere attribuiti ad un singolo ruolo. Complementare al Lead Link, si occupa della comunicazione dal sub cerchio al cerchio più grande in cui è contenuto. È un ruolo molto particolare, che ha il compito di rendere l'ambiente al di fuori del sub-circle stimolante e reattivo per lo sviluppo delle prospettive chiave del cerchio, mantenendone all'interno la sua autonomia e la sostenibilità. Come il Lead link, può partecipare ai meetings di entrambi i cerchi con cui entra in contatto, sia per una piena comprensione delle necessità e delle tensioni del sub circle, sia per avere la possibilità di esporle nel circle maggiore. Sottraendo tale funzione dal Lead Link, gli permette di canalizzare l'energia sulle altre responsabilità ad egli attribuite;
- 3) Il **Cross Link** è una figura poco diffusa all'interno di Holacracy, poiché esso è un ruolo che viene creato nel caso in cui, tra due circle sufficientemente lontani si venga a creare un'interdipendenza ed un grado di integrazione talmente elevato che sottraggono notevole energia ed attenzione al cerchio grande che li contiene entrambi (Spesso L'anchor circle). Tra i suddetti cerchi non esiste infatti alcuna relazione di contenimento che permetta l'interazione attraverso Lead e Rep Link: sono circles paralleli con nessun punto di contatto, se non l'appartenenza al GCC. L'apposizione di un cross link tra due cerchi permette dunque la creazione di un canale di comunicazione diretto tra i due cerchi, garantendo dunque una efficace risoluzione delle tensioni senza ricorrere al coinvolgimento di Lead o Rep Link. È una figura ancora poco diffusa, ma, nel caso di organizzazioni di grandi dimensioni, l'introduzione di un cross link tra due parti completamente diverse si traduce in un risparmio di energie e tempi talvolta prezioso per l'organizzazione;

2.2 Funzionamento del modello: I meetings

2.2.1 Governance meetings

Cruciale è il ruolo della governance all'interno di holacracy, poiché nucleo della forza organizzativa, in grado di distribuire l'autorità ai vari ruoli attraverso i suoi processi. I processi più diffusi attraverso il quale la governance si manifesta e permettono la distribuzione dell'autorità all'interno del circle sono i Governance meeting, ovvero una serie di riunioni con cadenza mensile, o in caso di criticità anche settimanale, dove tutti i membri del circle, inclusi i vari Links che il cerchio incorpora (Lead, Rep e Cross), sono chiamati a presenziare per la risoluzione dei problemi organizzativi non operativi. La costituzione di Holacracy esplica chiaramente i limiti d'azione dei governance meetings, affinché essi siano concentrati esclusivamente sulle funzioni che gli spettano senza sfociare in responsabilità diverse con poche possibilità di concretizzazione. Nel dettaglio, i governance meeting hanno i seguenti obiettivi, dai quali discendo i limiti alle azioni che possono intraprendere:

- “Creare, modificare o rimuovere ruoli interni al circle,
- Creare, modificare o rimuovere le politiche governanti il dominio di un circle
- Eleggere i membri del cerchio che ricopriranno i ruoli eletti (Facilitatori, segretari e Rep Link)
- Creare, modificare o rimuovere sub circles” (Robertson,2015)

I governance meetings sono il luogo nel quale le tensioni possono trovare soluzione, poiché ogni membro del circle è legittimato alla convocazione di un governance meeting nel momento in cui avverte una tensione da sottoporre a processo, attraverso il quale le responsabilità e le autorità dei ruoli possono essere modificate, considerando l'opinione di ogni singolo membro all'interno del cerchio. Non sono dunque inclusi nei compiti dei suddetti meeting tutto l'insieme dei dubbi strategici e delle domande prettamente operative. Tali quesiti sono destinati ad un altro tipo di meeting (vedi par 2.2.2). Ogni governance meeting, per essere svolto secondo le regole, deve presentare e rispettare le seguenti 5 fasi (vedi figura 2.4):

1. **Check-in Round:** è la prima fase in cui ogni singolo membro partecipante al meeting è stimolato a condividere con gli altri individui ciò che ha colpito la sua attenzione, siano essi pensieri sul business o sul meeting in sé. L'obiettivo di questa prima fase è di convogliare l'attenzione di tutti sul meeting e su ciò che possa da esso scaturirne. Non è permesso tuttavia discutere in questa fase, ed è ruolo del facilitatore far sì che non si

oltrepassi il confine tra manifestazione di uno stimolo e discussione. Questo è il momento più difficile della prima fase, in quanto spesso, chiunque sia colpito da una frase o un concetto esposto da un altro membro del cerchio potrebbe percepire un impulso a rispondere, esponendo il proprio punto di vista o suggerendo una modalità di agire. D'altro canto bisogna osservare che, non essendo gli individui legittimati alla risposta, si instaura un clima di tranquillità che sprona gli individui ad esporre i propri pensieri, senza timore di ripercussioni o risposte;

2. **Riferimenti amministrativi:** è la seconda fase, solitamente più breve delle altre, dove il facilitatore indica quali siano i limiti logistici dell'incontro, intesi come tempistiche e spazi. È un momento in cui ci si assicura che i membri non abbiano alcun problema per presenziare al meeting per tutta la durata da esso stabilita. Nella pratica solitamente, si tende a non attuare governance meeting più lunghi di 120 minuti, al fine di affrontare un numero esiguo di limitazioni logistiche ed amministrative;
3. **Costruzione dell'agenda:** è la terza fase, in cui vengono raccolti tutti gli argomenti da discutere all'interno del meeting. Non vi sono specifici argomenti già in lista che devono essere discussi: l'agenda viene elaborata sul momento, in questa fase, dove ogni singolo membro ha la possibilità di aggiungere degli argomenti in elenco su delle tensioni che ritiene debbano essere discusse all'interno del meeting. Tuttavia, questa non è ancora la fase di effettiva risoluzione dei problemi: è compito del facilitatore l'eliminazione delle descrizioni superflue in agenda al fine di ritardare l'avvio delle discussioni e canalizzarle nella fase ad esse dedicate. Non appena le tensioni sono tutte raggruppate all'interno dell'agenda, il facilitatore sposterà il gruppo alla fase successiva, in cui ogni singola tensione verrà processata utilizzando uno specifico procedimento;
4. **Integrative Decision-Making Process:** quarta fase del governance meeting, è la fase più importante che richiede il maggior numero di energie e tempo, poiché è il processo in cui le tensioni vengono esaminate singolarmente per essere portate all'attenzione di tutti, alla ricerca di una soluzione. Questo processo si compone di 6 diverse fasi:
 - **Presentazione della Proposal:** è la fase in cui colui che ha percepito la tensione è libero di esporla, spiegando le cause e gli elementi chiave percepiti che hanno portato alla creazione della tensione. Nel caso in cui non sia ben formulata una proposta, il soggetto portatore della tensione, che è l'unico legittimato in questa fase a parlare, può iniziare una discussione aperta mirata alla creazione di una proposal. Il Segretario raccoglie le parole chiave del dibattito per elaborare la proposal definitiva.
 - **Domande chiarificatrici:** dopo la stesura della proposal, vi è la fase in cui ogni individuo presente al meeting può porre delle domande in merito alla proposal, al fine di una

comprensione più profonda e accurata della proposta in sé e delle cause che la hanno creata. Non è il momento in cui ci si apre a discussioni, è un round di domande one-to-one in cui è vietato manifestare opinioni e reazioni non finalizzate alla comprensione della proposal. È anche vietato parlare tra i membri frequentanti, poiché è concessa solo l'interazione tra singoli membri e proposer;

- **Round delle reazioni:** dopo aver colmato eventuali dubbi nella seconda fase, è qui che ogni membro ha la possibilità di esprimere le proprie reazioni e considerazioni sulla proposal. Singolarmente, ogni membro ha una possibilità per esprimersi sulla proposal, senza che nessuno possa commentare o obiettare le opinioni degli altri membri del cerchio;
 - **Chiarimenti e correzioni:** alla fine del round delle reazioni, la parola torna al proposer il quale ha la possibilità di modificare la proposal in base alle domande ed alle reazioni poste nei due round precedenti. L'obiettivo qui è di catturare le opinioni che il proposer crede che siano mirate al miglioramento della proposal, ignorando le restanti. È anche possibile aggiungere elementi che permettano una più chiara spiegazione delle tensioni in questa fase.
 - **Round delle obiezioni:** Dopo che la proposal è stata modificata, vi è un round in cui è richiesto ai presenti al meeting di manifestare le proprie obiezioni sulla nuova proposta, ovvero “Una ragione concreta secondo la quale la proposta in sé causerebbe danni o porterebbe una involuzione del circle” (Robertson 2015) Il facilitatore ha qui il compito di raccogliere le nuove obiezioni inerenti la nuova proposta, eliminando sul nascere qualsiasi discussione superflua. È questa la fase in cui spesso è necessario distinguere tra governance ed operations: i governance meetings hanno lo scopo di creare, modificare o eliminare ruoli e politiche d'azione. Non possono in alcun modo prendere decisioni di tipo operativo, concernenti la strategia di mercato, l'introduzione di nuovi prodotti, le politiche di prezzo. Tali decisioni derivano dai Tactical Meetings (Par 2.2.2).
 - **Fase di integrazione:** È possibile però che a provocare le tensioni sia un input di tipo operativo, ad esempio la percezione di alcune modifiche sul prodotto in vendita al momento sul mercato. In tal caso, al fine di non invalidare il governance meeting, vi è la possibilità di creare un ruolo, definendo che sia quella determinata posizione a doversi occupare del problema percepito: definirne domini e responsabilità è compito del governance meeting, e ciò avviene in questa sesta ed ultima fase, nel caso in cui si presenti un input che necessiti della creazione di un ruolo per essere processato;
5. **Round di chiusura:** In questa ultima fase ogni membro del circle ha la possibilità di condividere le proprie riflessioni sul meeting appena svolto e sull'output elaborato. Ogni individuo si esprime senza possibilità di risposte da parte degli altri.

Il fulcro dei governance meeting è sito nella capacità dell'organizzazione di catalizzare gli input operativi in out di governance, elaborando dunque soluzioni coerenti con la struttura organizzativa, specificando chiaramente ruoli e responsabilità di ognuno, al fine di permettere una evoluzione dell'organizzazione parallelamente agli stimoli del mercato: è lo strumento attraverso il quale si distribuisce l'autorità alla posizione e non alla persona, estirpando la componente soggettiva per permettere un pieno svolgimento del ruolo in sé. La figura 2.4 riassume tutti i passaggi chiave del governance meeting.

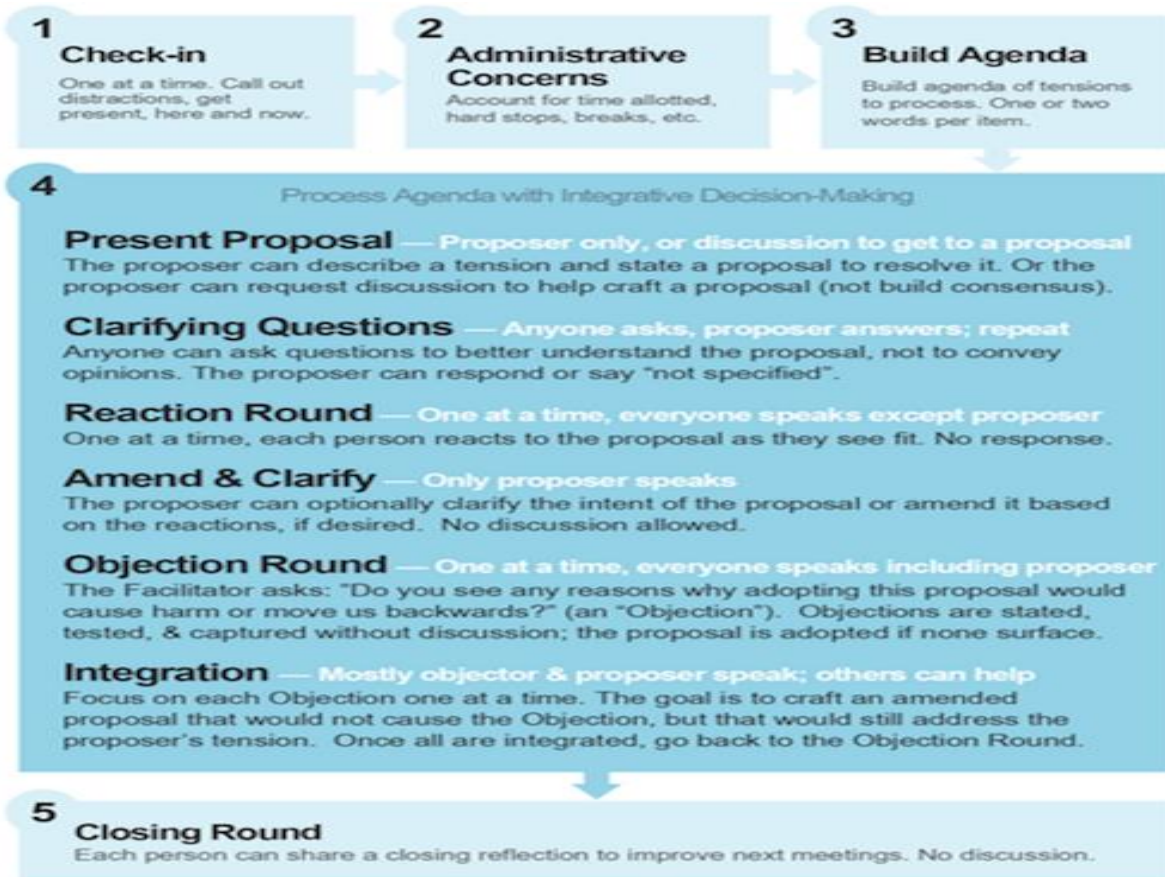


Figura 2.4 Governance meeting in sintesi (Bouraoui 2017)

2.2.2 Tactical Meeting

Un'altra best practices di Holacracy è rappresentata dai Tactical meetings, ovvero delle riunioni in cui è possibile sincronizzare tutti i membri di un circle sul lavoro che svolge ogni singolo ruolo, e risolvere qualsiasi problema che impedisce lo sviluppo o il naturale svolgimento delle attività. Questi meeting, di natura operativa, permettono ad ogni singolo membro di condividere e ricevere aggiornamenti sullo stato dei progetti e del lavoro di tutti i ruoli all'interno del cerchio, e di richiedere aiuto per lo svolgimento delle proprie attività se

necessario. Hanno diverse tempistiche di attività, in base al tipo di business ed ai motivi di convocazione: di norma vengono effettuati settimanalmente. Si articolano in 7 fasi:

1. **Check-in Round:** Specularmente a quanto avviene nei governance meetings, anche i tactical meetings si inaugurano con un primo round in cui ogni individuo ha la possibilità di esprimere ciò che ha catturato la sua attenzione ed il perché ha ritenuto opportuno portarlo a conoscenza di tutti i membri del cerchio. Anche qui, il facilitatore ha il compito di eliminare eventuali risposte dei membri, poiché l'obiettivo di tale fase è il portare tutti i presenti al meeting a conoscenza del perché suddetto meeting è stato convocato, senza reazioni ma chiara conoscenza.
2. **Revisione della Checklist:** In questa fase si procede ad una collettiva revisione della checklist, ovvero "una lista di azioni ricorrenti che ogni membro del team intraprende regolarmente"(Robertson 2015.) Queste azioni sono messe in lista sia dai membri ricoprenti i propri ruoli, sia da altri membri del circle che hanno chiare le responsabilità e le autorità dei ruoli all'interno del cerchio. L'obiettivo di questa fase è di donare visibilità allo stato in cui si trovano le varie azioni quotidianamente intraprese dai membri del circle, per donare una visione globale dello stato di avanzamento in cui versa il team.
3. **Revisione delle Metrics:** dopo aver controllato lo stato di avanzamento delle attività, nella terza fase si visualizzano sommariamente i dati rilevanti sulle performance del team al fine di definire in maniera chiara la realtà. Tali dati sono richiesti dal Lead Link. In questa fase è possibile fare domande per chiarire eventuali dubbi, al fine di analizzare più dati e migliorare la definizione della realtà.
4. **Aggiornamenti dei progressi:** nella quarta fase il facilitatore enuncia i vari progetti che il cerchio sta intraprendendo, chiedendo se e quali siano gli aggiornamenti e le novità riguardanti ogni progetto dall'ultimo tactical meeting. Attraverso queste specifiche domande infatti, è possibile evitare dispendi di tempo per eventuali descrizioni dei progetti, essendo più mirate lasciano meno spazio all'interpretazione soggettiva: ai membri del cerchio va comunicato l'eventuale cambiamento. Anche qui domande chiarificatrici sono concesse, sempre in modalità one-to-one.
5. **Costruzione dell'agenda e Risoluzione dei problemi:** specularmente a ciò che accade nei governance meetings, anche qui non vi è un elenco prestabilito di argomenti e tensioni che devono essere processate. L'elenco viene quindi elaborato all'interno del meeting in sé, dai membri presenti sul momento. Ogni elemento rappresenta quindi una specifica tensione da sottoporre a processo, e l'obiettivo è focalizzato sulla risoluzione della tensione per colui che l'ha sollevata, e non per l'intero circle. Le tensioni si risolvono grazie al coinvolgimento

degli altri membri del circle: il facilitatore ha il compito di far esprimere a ogni individuo portatore di tensioni i propri bisogni e ricercarne la soluzione all'interno del circle ove possibile, per poi sottoporre a processo l'item successivo e ripetere il procedimento fino all'esaurimento dell'agenda.

6. **Round di chiusura:** dove ogni membro esprime le sue sensazioni sul meeting appena svolto.

Ciò che va sottolineata dunque, è la complementarità che avviene tra i due tipi di meeting, poiché spesso accade che un output di un meeting diviene input del meeting successivo: non è raro che per la risoluzione di un problema operativo sia necessario istituire un nuovo ruolo che se ne occupi specificatamente, e ciò va definito all'interno di un governance meeting. Specularmente è possibile ritrovare la soluzione all'interno di alcune tensioni processabili nei governance meeting all'interno dei tactical meeting: al fine di implementare holacracy correttamente è necessario comprendere analogie e differenze tra le due classi di meeting per garantire un fluido svolgimento delle attività, un alto grado di interazione ed un'efficace risoluzione dei problemi. Spesso, per garantire interazione e trasparenza nelle operation di un circle, è possibile che venga istituito uno spazio comune, sia esso fisico o virtuale, dove è possibile visualizzare i progetti correnti, le metriche e le checklist possono essere facilmente visualizzate. Tale spazio prende il nome di **Visual Management System**. La figura 2.5 riassume graficamente il processo di tactical meeting.

Tactical Meeting Process

Check-in Round

Checklist Review

Metrics Review

Project Updates

Triage Issues

- Issue #1
- Issue #2

Closing Round

Primary Outputs:

- Projects
- Next-Actions

Agenda Item Triage Process:

1. Facilitator: "What do you need?"
2. Agenda item owner engages others
3. Identify & assign actions & projects

Figura 2.5 *Tactical meeting in sintesi* (Jo 2015)

Capitolo 3: Case Studies

3.1 Zappos

3.1.1 Chi è Zappos

Zappos è un'azienda leader nella vendita online di calzature. Fondata nel 1999 da Nick Swinnum a causa della frustrazione avvertita dal suo fondatore dell'inesistenza di un negozio online con una sufficiente offerta di calzature. Basata online, ha come mission aziendale la felicità del consumatore con cui crea solidi legame, andando oltre la mera transazione economica (Zappos.com). Zappos adottò un preciso stile di management in grado di supportare tale obiettivo, conosciuto oggi come Total Quality Management, ovvero uno stile che 'comprende il mobilitare l'intera organizzazione per soddisfare le esigenze dei consumatori. È focalizzato sull'evoluzione quotidiana e la partecipazione di ogni individuo nel sistematico miglioramento della qualità' (Rampersad 2001). La struttura organizzativa di Zappos è stata, sin dalla sua nascita, basata sul sistema gerarchico tradizionale, con il top management alla cima della piramide. Il business florido in cui Swinnum si era posizionato crebbe esponenzialmente (Figura 3.1), e Zappos espanse il suo target dalle calzature all'online clothing in generale.

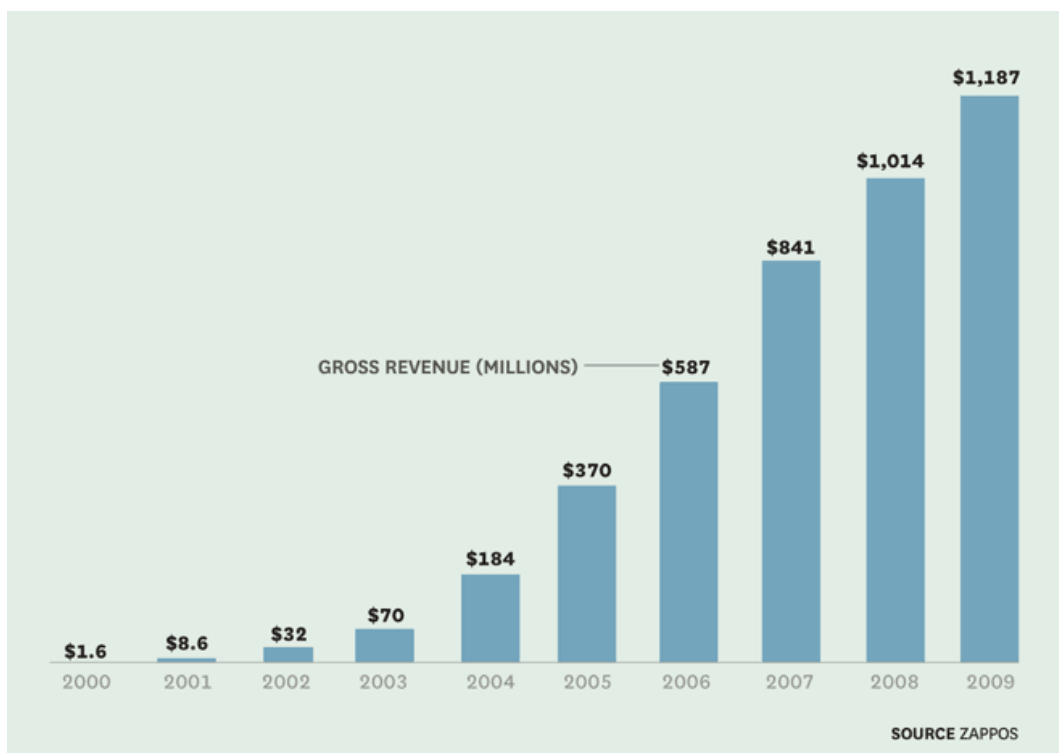


Figura 3.1 *Gross Revenue Growing Graphic 2000-2009* (Hsieh 2010)

Avviene nel luglio 2009 l'acquisizione di Zappos da parte di Amazon.com, multinazionale di E-commerce che inglobò l'ormai colosso del retailing online, con il quale condivideva la filosofia di totale orientamento al cliente. Zappos accettò l'acquisizione, che venne definita 'marriage' grazie alle affinità strategiche e culturali che accomunavano le due aziende e fu Amazon stessa a permetterle di continuare a operare sui propri obiettivi di lungo periodo mantenendo il controllo del business. (Hsieh 2010). Zappos continuò a incrementare i propri ricavi, e di conseguenza vi era una sempre più impellente necessità di espandere il proprio organico. Tuttavia tale ampliamento dello staff era un punto critico che il CEO Tony Hsieh valutò molto attentamente, in quanto nonostante fosse evidente la necessità di procedere a nuove assunzioni, egli era concentrato sul non voler perdere l'identità e la cultura organizzativa che si erano instaurate all'interno di Zappos, oltre alla paura di intrappolarsi nella burocrazia che avrebbe rallentato l'operatività dell'azienda. Hsieh fu uno dei primi soci dell'azienda e ne divenne CEO nel 2000, immergendosi totalmente nella realtà aziendale fino a trasformarla nella sua tribù, concentrandosi sempre su come fosse possibile 'rendere la cultura organizzativa sempre più positiva, divertente e piacevole possibile'. (Hodge 2015)

3.1.2 Zappos e la Cultura Organizzativa

Per cultura organizzativa si intende "un modello di assunzioni di base condivise che il gruppo impara risolvendo i propri problemi di adattamento esterno e integrazione interna, che funzionano sufficientemente bene per essere considerate valide, e quindi, per essere insegnate ai nuovi membri dell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e reagire in relazione a tali problemi". (Burke 2016) La cultura organizzativa che Zappos ha sviluppato nel corso degli anni con Hsieh nel ruolo di CEO è alquanto stravagante se rapportata ai canoni tradizionali: in un grande ambiente open space localizzato a Las Vegas, un abbigliamento aziendale composto da t-shirt e scarpe da ginnastica domina la sede centrale, con le pareti adornate di cravatte tagliate a metà, peluches, giocattoli e murali. I vertici aziendali sono definite 'scimmie' mentre gli assistenti 'ninja', ed ogni membro si rivolge agli altri con il termine 'Zapponians', indicando l'appartenenza a questa tribù che predilige parlare di integrazione tra vita e lavoro, invece che di equilibrio. Al di là degli artefatti della cultura organizzativa, è possibile approfondire questa concezione di cultura andando ad osservare i valori chiave, i quali sono consultabili sul sito web Zappos.com, e sono composti dai seguenti 10 punti (Burke 2015):

- Consegnare WOW attraverso il servizio;
- Accogliere e guidare il cambiamento;
- Creare divertimento ed un po' di pazzia;
- Essere avventurosi, creativi ed aperti mentalmente;
- Perseguire la crescita e l'apprendimento;
- Costruire relazioni aperte e sincere attraverso la comunicazione
- Costruire Team positivi e spirito familiare;
- Fare di più con meno;
- Essere appassionati e determinati;
- Essere umili;

Questi valori dichiarati, in aggiunta al continuo focalizzarsi sul fornire il miglior servizio possibile, portarono Hsieh ad una continua ricerca di strumenti, metodi e pratiche che potessero permettere all'organizzazione di fronteggiare i cambiamenti del mercato senza perdere la propria cultura. Fu così che nel 2013, dopo un incontro con Roberston, Hsieh decise di implementare Holacracy all'interno di Zappos, poiché forte della convinzione che fosse l'unico modo per aumentare le dimensioni della società senza rallentare l'operatività e deturpare la cultura della tribù. Stimolato dai risultati ottenuti da questo nuovo sistema di self-management, il 24 marzo 2015 il CEO di Zappos inviò una lunga mail a tutti i 1500 dipendenti all'interno di Zappos, annunciando la sua decisione di adottare Holacracy per l'intera organizzazione dal 30 aprile dello stesso anno.

3.2.3 L'esperimento, la mail, l'offerta e le conseguenze: un'analisi

Per generare una piena comprensione di ciò che avvenne prima, durante e dopo l'implementazione di Holacracy in Zappos, bisogna partire dalle basi. Nel 2013 dunque, Il team delle risorse umane sperimenta Holacracy, contando un totale di 100 dipendenti su 1500, il 6.67% del totale organico dell'organizzazione. L'esperimento non ebbe un impatto e degli sviluppi esenti da problematiche, specialmente nella sua fase embrionale: Hollie Delaney, HR manager da numerosi anni di Zappos, si sentì spesso frustrata, spaesata e privata del proprio lavoro, ferma nella convinzione che l'investimento in termini di tempo che era dedicato alla formazione e all'apprendimento di Holacracy non avrebbe fornito i risultati desiderati. Fu dopo 2 mesi dall'inizio dell'esperimento che Hollie capì il vero potenziale di Holacracy: 'Accadde in un meeting con il suo team, dove stavano rispettando pedissequamente la dettagliata struttura

dei meeting enunciata da Holacracy. Un membro del suo team fece una proposta e chiese conferma ad Hollie, la quale rispose “Questa è la tua autorità, dipende da te. Procedi come ritieni più idoneo.” Delaney annunciò che non aveva mai avuto una interazione simile con un impiegato, e si sentì libera ” (Feloni 2016a). Da quel momento si convinse della validità del modello, e riorganizzò i propri ruoli affinché comprendessero le mansioni che era abituata a svolgere normalmente in Zappos. Fu così che Hsieh, dopo aver assistito all’evoluzione del HR team della sua azienda, decise di espandere ufficialmente il modello di Holacracy, annunciando il 24/03/2015 marzo che il cambiamento sarebbe stato attuato dai primi giorni di maggio del medesimo anno. Di seguito, i punti cardine della mail:

“Abbiamo lavorato parzialmente con Holacracy e parzialmente con la tradizionale struttura gerarchica, in parallelo negli ultimi anni. Avere un piede in un mondo mentre si ha l’altro piede in un altro mondo ha rallentato la nostra trasformazione verso il self management e la self-organization [...] Dal 30/4/2015, per eliminare la classica struttura tradizionale gerarchica, non vi saranno effettivamente più manager. In più inizieremo a frammentare la nostra struttura tradizionale delle attività di merchandising, finanza, tecnologia, marketing ed altre funzioni, trasformandole in cerchi focalizzati sul business che siano autonomi ed auto organizzati, invece di iniziare ad utilizzare questo nuovo modello da zero con le risorse che necessiterebbe per prendere vita. [...] Non vediamo l’ora di scoprire quale contributo possano dare all’organizzazione le persone che precedentemente ricoprivano il ruolo di manager. Tutti i precedenti manager ed impiegati che resteranno all’interno dell’organizzazione percepiranno il loro attuale stipendio fino alla fine del 2015, nonostante il loro quotidiano lavoro subirà dei cambiamenti. [...] Self management e l’auto organizzazione non è per tutti, e non tutti vorranno prendere la direzione della Best Customer Strategy e le affermazioni strategiche che sono state enunciate recentemente. Perciò, vi sarà una speciale versione dell’offerta” per chiunque incontri alcuni criteri entro il termine indicato alla fine della mail” (Feloni 2015)

Ogni membro dell’organizzazione ebbe dunque un mese per scegliere se restare all’interno di Zappos in Holacracy, oppure andarsene accettando l’offerta, la quale consisteva nel pagamento di 3 mesi di stipendio per gli ultimi assunti in azienda, o di un mese di stipendio per ogni anno di lavoro all’interno di Zappos. Prima di esaminare il dato ufficiale del turnover del personale, ovvero il numero di impiegati che accettarono l’offerta, è doveroso fare alcune considerazioni, qui di seguito:

- Lo stile di vita americano ed il rispettivo mercato del lavoro presentano delle caratteristiche uniche che lo rendono molto diverso dal mercato europeo, o nello specifico, italiano. È di base molto più dinamico, poiché più ricco e meno sedentario. A

ciò si aggiunge anche la rapidità di investimento dei soggetti americani, per cui trovarsi un bonus di almeno 3000 dollari con la possibilità di rientrare all'interno dell'azienda entro la fine dell'anno (poiché Hsieh specificava anche questa eventualità nella sua mail), permise a molti impiegati di provare ad avviare una propria attività per poi, in caso di eventuale fallimento, rientrare in Zappos;

- Il progetto SuperCloud era in fase di sviluppo al momento dell'implementazione definitiva di Holacracy. SuperCloud è il nome che venne attribuito al progetto che prevedeva "L'outsourcing di tutte le infrastrutture digitali di Zappos ai server della parent-company Amazon." (Feloni 2016b). A causa di questo progetto (ed alcuni similari, ma meno globali), vi fu una parte di organico organizzativo che richiese una proroga della scadenza per l'offerta al 4/01/2016, ed Hsieh acconsentì, poiché se così non fosse accaduto è improbabile che il progetto sarebbe stato ultimato entro il 2015, dato che ogni individuo di zappos aderente al progetto (circa 250) sarebbe stato concentrato sull'accettazione o rifiuto della scelta, invece che sul progetto SuperCloud.

Alla luce di queste due importanti considerazioni, vi sono alcune testimonianze raccolte da Robert D. Hodge da aprile ad ottobre 2015 che raccolgono i pensieri dei membri all'interno di Zappos al momento della trasformazione, o almeno una parte, e che possono aiutare a comprendere i motivi dell'eventuale accettazione, o rifiuto. Tra queste:

- John Bunch, Software developer dal 2009 in Zappos, accolse totalmente il cambiamento, dichiarandosi entusiasta delle prospettive e delle potenzialità del modello come strumento per raggiungere obiettivi ben più ambiziosi, mettendosi a capo di un programma per pilotare Holacracy dentro l'azienda. Egli dunque non accettò l'offerta;
- Brian Kirby, Software engineer in Zappos, sostenne che Holacracy fosse perfettamente in linea con la propria libertà individuale, ma incontrò parecchia resistenza da parte del suo team nell'applicazione del modello, il quale era molto frammentato a causa di opinioni discordanti sulla sua reale concretezza. Tale resistenza portò il 21% degli impiegati nel dipartimento della tecnologia ad accettare l'offerta. Kirby stesso accettò a malincuore di restare all'interno dell'azienda poiché nonostante fosse personalmente in linea con il nuovo modello aziendale, gli era poco chiaro lo sviluppo della compensation, e che se fosse diminuita negli anni, sarebbe stato costretto a lasciare successivamente l'azienda;
- Rachel Murch, Change Agent in Zappos, sostenne che Holacracy possiede un ottimo potenziale, sfruttato tuttavia in maniera non appropriata all'interno dell'azienda. "Stiamo facendo adesso ciò che sarebbe dovuto essere stato fatto mesi fa, Tony non aveva

alcuna idea di come gli individui avrebbero reagito alla notizia” (Hodge 2015) Bisognò aspettare fino a settembre 2015 finché Murch dichiarò in un’intervista che finalmente l’azienda si era immessa in quella che secondo lei, attorniata da poca chiarezza ed enormi difficoltà organizzative, era la strada giusta. Lei rifiutò l’offerta;

- Chris Coy, assunto come user experience designer nel 2014 invece, accettò l’offerta. Egli aveva il compito di occuparsi del sito web aziendale, ma a causa di Supercloud si ritrovò il sito paralizzato per un paio di anni. Egli sostenne che la cultura aziendale non era sufficientemente pronta per accettare un cambiamento organizzativo di tale portata, poiché gli individui non si sentivano in posizione di poter esprimere il proprio pensiero in tranquillità. Secondo lui, questa fu una delle cause che portò una parte dell’organico ad accettare l’offerta: questa mancanza di contatto tra ciò che secondo lui era l’organizzazione ed il modello in sé, sommata all’interruzione dei progetti aziendali (solo Supercloud ed alcuni altri ebbero la proroga fino al 4 gennaio 2016), causò abbondante insicurezza e confusione.

Alla luce delle precedenti considerazioni e di queste ultime testimonianze è possibile avere una visione più completa del perché il 14% dell’organizzazione, ovvero 210 dipendenti, decisero di accettare l’offerta ed andar via da Zappos. Alla fine di SuperCloud, il numero di coloro che accettarono la Severance passò da 210 a 260, componendo il 18% dell’organico che lasciò Zappos entro gennaio 2016.

Hsieh rimase stupito da questo numero, in quanto si aspettava che oltre metà dell’organizzazione lasciasse l’incarico alla luce delle precedenti considerazioni. Vi è necessità di più esercizi per poter affermare se Holacracy sia stata la scelta giusta per Zappos. Tuttavia però è possibile citare alcuni dati che possono essere utili per fornire un’idea sull’andamento aziendale. ‘Zappos ha registrato un tasso di aumento dell’EBIT (o profitto operativo) dell’80% in un anno, partendo da \$54.6 mln di dollari nel 2015, arrivando a \$97 mln nel 2016’ (Feloni 2016b). Nonostante vi siano altri fattori che vanno considerati nell’attività di un’impresa, si può dire che Holacracy abbia apportato un contributo strategico ed un vantaggio competitivo non indifferente alla crescita del business.

3.2 Byte-Code SpA

Byte-Code SpA è una piccola azienda di elaborazione e progettazione software con sede a Milano. L'organico è composto da circa 30 membri ed è attiva sul mercato sin dall'inizio degli anni 2000, promuovendo prodotti e tecnologie all'avanguardia curate nel dettaglio per fornire ai propri clienti un servizio di qualità ed efficienza. Ho avuto la possibilità di intervistare Raffale Cigni, Solutions Architect in Byte-Code, per osservare l'implementazione di questo modello innovativo e flessibile sul territorio nazionale. L'azienda decide dunque di adottare Holacracy da settembre 2016, poiché, considerando che la cultura aziendale era già ispirata ai principi dell'Agile movement, fu individuato come un sistema che potesse permettere una efficiente sinergia tra il continuo miglioramento e la crescita dei processi con la cultura aziendale, basata sulla creazione di team affiatati che contribuiscono in maniera coesa allo sviluppo aziendale. L'implementazione di Holacracy sta avvenendo con naturalezza all'interno di Byte-code, privilegiando un'applicazione graduale che permetta di catturare i processi già esistenti e di trasportarli in Holacracy. Vi sono tuttavia alcune considerazioni da fare sull'implementazione di Holacracy all'interno di Byte-Code:

- È ancora in fase di elaborazione. Il totale avvento di Holacracy è previsto verso il 2018, a differenza del caso Zappos che attuò una implementazione molto più rapida ed esplosiva. Come Cigni riporta, è un modello molto forte che per essere implementato correttamente e beneficiarne nella sua interezza necessita di tempistiche non irrilevanti;
- Byte-Code è un'azienda che per 15 anni ha lavorato secondo una logica verticale. Viene quindi da sé la necessità di determinate tempistiche di apprendimento per gli individui al suo interno, dovendo transitare ad un sistema orizzontale e rielaborare l'insieme dei compiti trasformati dalle funzioni ai circles;
- Vi sono dei requisiti culturali che, se presenti all'interno dell'organizzazione già da principio, possono velocizzare il processo di implementazione di Holacracy ed attutire eventuali danni dovuti da questa inversione di logica. Primo su tutti è un elemento denominato **psychological safety, presente in Byte-Code** ovvero "un assunto condiviso impugnato dai membri di un team dove il team è al sicuro in riferimento al rischio interpersonale" (Edmondson 1999). È la capacità di potersi esprimere liberamente all'interno del team senza temere alcun tipo di ripercussione su di sé o sul proprio lavoro elemento basilare, secondo Cigni, per agevolare lo sviluppo di Holacracy.

Nonostante il modello sia al 50% della propria applicazione all'interno di Byte-Code, è possibile già avere un prospetto rudimentale sui vantaggi e gli svantaggi che il modello ha portato con sé all'interno dell'azienda. Tra i vantaggi si riscontrano un maggior grado di conoscenza e partecipazione dei singoli membri all'interno dell'organizzazione, oltre ad un aiuto naturale fornito dal modello per relazionarsi con gli altri individui ed aumentare la motivazione in maniera tale da infondere un maggior impegno sul proprio lavoro quotidiano. Ha reso dunque l'organizzazione più coesa, sviluppando un modello di governance molto più partecipata da ogni singolo membro. Tra gli svantaggi al momento si incontrano difficoltà nell'implementazione dei **governance meeting**, i quali essendo per definizione molto più rigidi dei tactical meeting, mettono spesso in difficoltà ex manager, che al momento di prendere una decisione si scontrano con l'attivazione dell'integrative decision-making process, non essendo abituati al confronto al momento della presa di una decisione. Con la pratica tuttavia, questo ostacolo è in via di eliminazione poiché gli individui stanno prendendo coscienza dell'idea che le obiezioni mosse all'interno dei suddetti meeting vanno motivate con delle prove (anche numeriche), che la decisione in corso di scelta possa essere rischiosa e portare l'organizzazione a compiere un passo indietro nel business. Tale consapevolezza si alimenta anche dalla constatazione che non vi sono ancora sufficienti dati, a causa della giovinezza del modello, per poter provare l'effetto delle decisioni. Con un continuo esercizio del modello, si ottengono ottimi risultati a livelli di integrazione che aumentano consapevolezza e grado di inclusione.

La decisione di Byte-Code di adottare Holacracy è nata dall'esigenza dell'azienda di trovare un modello che mettesse al centro dell'organizzazione stessa le persone e lo scopo congruentemente alla cultura e ad ai principi organizzativi già applicati. Essendo Holacracy ancora un modello di nicchia, è una probabile fonte di vantaggio competitivo non indifferente, nonostante appesantisca il processo di assunzione poiché diviene fondamentale che i neo assunti abbiano conoscenza del modello e che siano in linea con i valori aziendali. Nonostante tale incremento nel processo di selezione ed assunzione, Byte-Code ha comunque deciso di implementare il modello poiché unica soluzione in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato catturando la complessità ambientale.

CONCLUSIONI

L'elaborato che ho sviluppato ha messo in risalto i punti fondamentali per cui Holacracy può diventare a pieno regime uno tra i sistemi organizzativi più utilizzati a livello globale. Vi sono però, delle considerazioni che non lo rendono, come qualsiasi modello organizzativo, privo di criticità.

Sul piano soggettivo, l'eterogeneità di individui presenti all'interno dell'organizzazione rappresenta sia il più grande vantaggio di cui il modello stesso può beneficiare, sia il più grande ostacolo alla sua implementazione. Le diverse ambizioni che alimentano le azioni e la motivazione di ogni individuo all'interno dell'organizzazione possono dar vita ad una serie di forze che, muovendosi in direzioni opposte potenzialmente possono sfociare nella paralisi dell'organizzazione. Come ricorda la teoria motivazione di McClelland, è molto improbabile che i 3 tipi di individui possano coesistere all'interno di una organizzazione con Holacracy, in quanto, come già citato nel paragrafo 1.4, i cercatori di successo e di potere non hanno la possibilità di soddisfare queste aspirazioni. Il *Power need* si scontra con la costituzione di Holacracy, la quale definendo nel dettaglio le modalità di assegnazione dei compiti e dei ruoli, vieta al cercatore di potere di esercitare una qualsiasi forma di autorità sugli altri per influenzare le loro azioni, in quanto vige il principio di autorità distribuita. All'opposto invece, il cercatore di affiliazione si troverà a suo agio o quasi all'interno di Holacracy, poiché la possibilità di ricoprire più ruoli in team diversi gli permette di entrare a contatto con più soggetti di diversi circle all'interno dell'organizzazione, nutrendo quindi il bisogno di affiliazione. Tuttavia, affinché il bisogno sia soddisfatto in maniera globale, gli individui devono tener conto delle regole di Holacracy, ed è ciò che insegna il caso Byte-Code SpA: con un intenso e devoto training, ed i corrispettivi investimenti in formazione, è possibile allineare gli individui col modello ed ottenere un pieno contributo di essi all'organizzazione nelle giuste modalità. Ciò

accade poiché il modello impone delle regole che spesso richiedono agli individui di comportarsi come degli ‘automi’, atteggiamento derivante dalla scissione tra ruolo e soggetto ricoprente, la quale non essendo immediata e spesso innaturale, può generare confusione all’interno degli individui che non sono stati adeguatamente formati. Tali comportamenti innaturali si riscontrano nelle fasi dei meeting, dove il facilitatore ad esempio, è chiamato a focalizzarsi sullo svolgimento delle fasi del meeting in sé, senza lasciarsi andare in commenti o reazioni ove non richieste e, in maggior luogo, a non farsi influenzare da chi si espone o chi obietta, restando concentrato su ogni singola fase e le regole ad essa attribuite. Nell’ultimo caso invece, ovvero del cercatore di successo, è ambiguo ciò che può accadere in Holacracy: se il successo è inteso come uno sviluppo di carriera all’interno dell’organizzazione, tale necessità si scontra con l’essenza della struttura di Holacracy ed è quindi da considerare insoddisfacente; se il successo è interpretato come successo personale, ovvero soddisfazione derivante dallo svolgimento di compiti, esso troverà in Holacracy grande possibilità di appagamento in quanto il modello permette ad ogni individuo di portare avanti più compiti, anche istituendo nuovi ruoli tramite governance meetings.

Considerando invece l’organizzazione come entità globale operante sul mercato, dai due casi di studio del capitolo 3 si evince la difficoltà crescente nell’applicazione di holacracy comparata alla dimensione dell’azienda. Da un lato Zappos si è trovata a fronteggiare un turnover del personale pari ad 1/5 dell’organico stesso dovendo sopperire all’assenza di circa 200 membri e le competenze ad essi appartenenti. Dall’altro lato invece, vi è Byte-Code che, seppur formata da un numero nettamente inferiore di individui (30), non ha fronteggiato alcun tipo di turnover, restando invariata nel primo periodo della transazione da gerarchia verticale ad Holacracy. Uno studio statistico pubblicato sul Global Journal of Business and Social Science Review spiega come è stata osservata una relazione di inversa proporzionalità tra le dimensioni dell’azienda e le probabilità di successo dell’implementazione del modello, analizzando un campione di 88 aziende che utilizzano Holacracy. (Velinov 2017) Critica è dunque l’applicazione del modello nel caso di aziende con medie e grandi dimensioni, la quale richiede uno sforzo maggiore dal punto di vista strutturale e maggiori costi di formazione. In conclusione all’elaborato, allego un elenco di aziende che adoperano un sistema manageriale con Holacracy, per evidenziare la diffusione che avendo il modello negli ultimi anni.

Nome dell’organizzazione	Nome dell’organizzazione
HolacracyOne	Precision Nutrition
iGi Partners	Beratergruppe Neuwaldegg
Structure & Process	Moveline
Evolving Organisation	ITX WIRELESS

Zappos.com	Liv.it
DownTown Project	Concept7
David Allen Company	talkSpirit
Undercurrent	ARCA
Future Logic	Netcentric
AdScale Laboratories	Buddhist Geeks
Springest	Washington Technology Solutions
Wonderworks Consulting	OZ
BoP Innovation Center	Voys
Impact Hub Amsterdam	Cidpartners Gmbh
Impact Hub Vienna	Colman Knight Advisory
Impact Hub Company	Scarabee Biocoop
WaterSchap de Dommel (Parzialmente)	Energized.org
Streamit (parzialmente)	soulbottles
Center For Human Emergence	CourageLabs LLC
CHE Synnervate	MankindProjectUSA
Kolibri	Xpreneurs GmbH
The Integral Center	ACNV-BF
Conscious Brands	Die Wertschätzer
Outformations Agile Collaboratory	Doctusoft
Three Coins	FinanceFox
Trillium Awakening Operations Circle	EMPAUA
Washington's Strengthening Families Collective	SocialSquare
Becoming Parents Program	Findasense
BCs-Boulder Conscious Community	AFCA
Paramount Software Solutions	LIIP
LIIP- Agile Web Development	Euforia
Ticketfrog	CINTEO
MySign	VSE
GrantTree	People's Playground
Target Teal	Lab.coop
Oliver Valves Nederland B.V	Bol.com
Mylo	Spindle
Unic	Purely Poultry
Future Considerations	Encode.org
Abiturma	Evolution at work
LernArena	Business School Lausanne
FREITAG	Dwarfs&Giants
Swisscom	CompassPoint
Arcadie	Valsplat
Action Verb	Viisi
Smart Hotel	Green-Acre ¹ s
PRO6 Managers	Connectis
Durabilis	Butterfly Works
VillageOffice	Rockstart

¹ Numero Parole: 13954

Bibliografia e Sitografia

- AARON DIGNAN, 2013, The Last Re-Org You'll Ever Do. Fonte: <https://medium.com/the-ready/the-last-re-org-youll-ever-do-f19160f61500>
- AIMEE GROTH, 2015, Internal Memo: Zappos is offering severance to employees who aren't all in with Holacracy, Quartz. Fonte: <https://qz.com/370616/internal-memo-zappos-is-offering-severance-to-employees-who-arent-all-in-with-holacracy/> (Accesso 20/10/2017)
- AMY EDMONDSON, 1999, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- ARTHUR KOESTLER, 1967, The Ghost in The Machine.
- BRIAN J. ROBERTSON ,2007, Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy. Fonte: http://www.integralesleben.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Flyer/Organization_at_the_Leading_Edge_2007-06_01.pdf. (Accesso 01/10/2017)
- BRIAN J. ROBERTSON, Henry Holt & Company, New York 2015 Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing world.
- BRIAN J. ROBERTSON, July 2014, History of Holacracy, The Discovery of a Revolutionary Algorithm, Medium. Fonte: <https://blog.holacracy.org/history-of-holacracy-c7a8489f8eca> (Accesso 25/09/2017)
- DAVID C. MCCLELLAND, 1961, The Achieving Society, Van Nostrand, Princeton.
- DAVID COHEN, MIKAEL LINDVALL, AND PATRICIA COSTA. DACS SOAR Report 11 (2003): Agile software development. Fonte: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.94.7&rep=rep1&type=pdf> (Accesso 01/10/2017)
- DUSTIN HAISLER, TIM HOWELL, 2015, *What if Government Embraced Holacracy?* , Government Technology. Fonte: <http://www.govtech.com/state/What-if-Government-Embraced-Holacracy.html?page=2> (Accesso 30/10/2017)
- EDGAR H. SCHEIN, 1990, *Cultura d'azienda e leadership* IN: Jamie R. Burke, 2016, *Intro to Organizational Communication*, Arizona State University. Fonte: http://www.jamieraeross.com/uploads/8/2/9/2/82927634/com250_company_profile_aper-2.pdf (Accesso 22/10/2017)
- EGILL R. VIDARSSON, Aprile 2017, *Learning Holacracy Fundamentals Through Play*, OCAD University Master in Digital Features, Toronto.
- EMIL VENOVA, IGOR DENISOV, 2017, *The Relationship between Contemporary Holacratic Models of Management and Company Performance: Evidence from Global Corporations in the World*, *Global Journal of Business and Social Science Review*
- ETHAN BERNSTEIN, JOHN BUNCH, NIKO. CANNER, MICHAEL LEE, *Harvard Business Review* (July-August) 2016: Beyond The Holacracy Hype. Fonte: <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype> (Accesso 30/09/2017)
- GIOVANNI COSTA, MARTINA GIANECCHINI, McGraw-Hill 2013, *Risorse Umane: persone, relazioni, valori.*
- HELGA MORENO, 2015, *Holacracy Against the Conformist Management Style*, *Templatemonster*. Fonte: <https://www.templatemonster.com/blog/holacracy-against-conformist-management-styles/> (ACCESSO 30/10/2017)

- HOLACRACYONE (2015a) Holacracy: How It Works. Fonte: <https://www.holacracy.org/how-it-works/> (Accesso 03/10/2017)
- HOLACRACYONE (2015b, June 15). Holacracy Constitution Version 4.1. Holacracy One Fonte: <http://www.holacracy.org/constitution>. (Accesso 03/10/2017)
- HOLACRACYONE (2015c) Holacracy: Discover a Better Way of Working Fonte <https://www.holacracy.org/whitepaper>. (Accesso 01/10/2017)
- HUBERT K. RAMPERSAD,2001. Total Quality Management, Springer.
- JAMIE R. BURKE, Aprile 2016, Zappos Company Profile, Arizona State University.
- JO CARTER,2015, *Intro to Holacracy and what it could do for you*, Fonte: <https://thesatorilab.com/intro-to-holacracy-and-what-it-could-do-for-you/> (Accesso 30/10/2017)
- JOHN MITCHELL,2017, *Holacracy vs Hierarchy and the tale of too many chiefs and not enough Indians*, Medium. Fonte: <https://medium.com/@jmitch/holacracy-vs-hierarchy-and-the-tale-of-too-many-chiefs-and-not-enough-indians-7bda010a3dbb> (Accesso 30/10/2017)
- N. Krasulja, I. Radojevic', D. Janjustic' (2016) Holacracy: The New Management System, Faculty of Economics of Nis, International Scientific Conference.
- OLIVER COMPAGNE,2014, Writing Roles' Accountability in Holacracy. Fonte: <https://blog.holacracy.org/writing-roles-accountabilities-in-holacracy-eb9d83e363bf> (Accesso 05/10/2017)
- PEPIJN VAN DE KAMP, RESEARCHGATE 2014, A Radical Approach to Organizational Design, Chapt.2, University of Amsterdam.
- RICHARD FELONI, 2015, Zappos CEO Tony Hsieh to employees: Embrace self-management or leave by the end of the month, Business Insider. Fonte: <http://www.businessinsider.com/tony-hsieh-self-management-memo-to-zappos-employees-2015-4?IR=T> (Accesso 20/10/2017)
- RICHARD FELONI, 2016, Here's how the 'self-management' system that Zappos is using actually works, Business Insider, Strategy. Fonte <http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T>
- RICHARD FELONI, 2016b, Zappos CEO Tony Hsieh explains why 18% of employees quit during the company's radical management experiment, Business insider. Fonte: <http://www.businessinsider.com/zappos-ceo-tony-hsieh-on-holacracy-transition-2016-1?IR=T> (Accesso 20/10/2017)
- RICHARD FELONI,2016a, here's what happened to Zappos' HR boss when the company got rid of managers and her job became obsolete, Business Insider, Strategy. Fonte: <http://www.businessinsider.com/zappos-hr-boss-hollie-delaney-talks-about-holacracy-2016-2?IR=T>. (Accesso 20/10/2017)
- ROGER D. HODGE, 2015, First, Let's Get Rid of All the Bosses, New Republic. Fonte: <https://newrepublic.com/article/122965/can-billion-dollar-corporation-zappos-be-self-organized> (Accesso 22/10/2017)
- SABRINA BOURAOUI, 2016, *Self-Management & Human Growth: Two Sides of a Coin (Part 1)*. Fonte: <https://blog.holacracy.org/self-management-human-growth-two-sides-of-a-coin-part-1-5b8707c54372> (Accesso 30/10/2017)
- STEFAN STERN,2015, Would a world without manager work? Management today.
- The Economist, 2014, The Holes in Holacracy.

- TOM. COUGHLAN, (N.D) Structured For Success: How The Structure Of Today's Organizations are changing, Journal Of Management And Innovation, Mercy College.
- TONY HSIEH,2010, *How I Did It: Zappos's CEO on Going Extreme for Customers*, Harvard Business Review. Fonte: https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom (Accesso 30/10/2017)
- ZAPPOS.com, N.D., The Zappos Family Story: In The Beginning - Let There Be Shoes. Fonte: <https://www.zappos.com/c/about-zappos> (Accesso 30/10/2017)

Ringraziamenti

Voglio ringraziare tutte le persone che mi hanno permesso di raggiungere questo importante traguardo per la mia formazione accademica, che sarà un punto di partenza e non di arrivo.

In particolare, ringrazio i miei genitori per avermi supportato ed essere stati sempre presenti nel momento del bisogno. Ringrazio mio fratello per esserci sempre, nonostante le arrabbiate e le difficoltà di ogni convivenza.

Ringrazio i miei amici, anche i più lontani, per avermi sempre fatto sentire a casa nonostante ogni partenza diventasse sempre più triste, perché non è vero che “prima o poi ti abitui”, alcune abitudini non si prendono mai.

Ringrazio i miei colleghi, tutti coloro i quali mi sono stati vicini in questi 3 anni, che mi hanno permesso di riscoprire lati del mio carattere che credevo fossero spariti per sempre. In particolare però, voglio ringraziare Angela e Tommaso, i quali mi sono stati particolarmente vicini in alcuni momenti molto critici di questi 3 anni. Probabilmente senza di loro avrei mollato tutto.

E infine, ringrazio me stesso, per averci creduto sempre, anche quando tutto sembrava esser perduto, ed essere arrivato qui oggi con il sorriso e la voglia di ricominciare più carico che mai.