

# LUISS



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Organizzazione Aziendale*

Le Aziende “Bossless”: Una valida alternativa o mera  
illusione?

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

CANDIDATO

Paolo Di Gaetano

Matricola: 222231

Anno Accademico 2019-2020

## Sommario

<b>1. ASPETTI GENERALI DEL MODELLO BOSSLESS.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Evoluzione del modello organizzativo .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Caratteristiche Generali.....</b>	<b>10</b>
1.3.1. I “teams” sono la struttura.....	10
1.3.2. Le squadre si progettano e si governano autonomamente. ....	11
1.3.3 La leadership dipende dalla situazione di riferimento. ....	12
1.3.4. L’importanza della tecnologia. ....	13
1.3.5. La forza lavoro è ben distribuita .....	13
1.3.6. La risoluzione dei conflitti avviene per consenso.....	14
1.3.7. Le assunzioni sono informali e cambia il processo di valutazione delle prestazioni...	14
<b>1.4. Confronto con forme più tradizionali.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. Considerazioni sui Pro&amp;Contro dell’implementazione del modello bossless .....</b>	<b>21</b>
1.5.1. Progettare ruoli che abbinino le capacità individuali con gli obiettivi organizzativi...	22
1.5.2. Contatto diretto con il lavoro e sue relative criticità.....	24
1.5.3. Rispondere alle esigenze dei mercati emergenti .....	28
<b>2. ESEMPI DI APPLICAZIONI DEL MODELLO IN AZIENDA .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Introduzione .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2. Morning Star .....</b>	<b>32</b>
2.2.1. Presentazione .....	32
2.2.2. Storia dell’azienda .....	33
2.2.3. Politica Aziendale .....	35
2.2.4. Applicazioni Pratiche.....	37
2.2.5. Osservazioni Conclusive.....	42
<b>2.3. Valve Corporation .....</b>	<b>42</b>
2.3.1. Presentazione .....	42
2.3.2. Politica Aziendale .....	43
2.3.3. Applicazioni Pratiche.....	44
2.3.4. Osservazioni Conclusive.....	46
<b>2.4. Zappos.com.....</b>	<b>46</b>
2.4.1. Presentazione .....	46
2.4.2. Politica Aziendale .....	48
2.4.3. Applicazioni Pratiche.....	48
2.4.4. Osservazioni Conclusive.....	50
<b>2.5. GitHub.....</b>	<b>51</b>
2.5.1 Presentazione .....	51
2.5.2 Politica Aziendale .....	52
2.5.3. Applicazioni Pratiche.....	53
2.5.4. Osservazioni Conclusive.....	55
<b>2.6. Conclusione.....</b>	<b>56</b>
<b>3. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....</b>	<b>58</b>
<b>4. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>

## **Indice Figure**

Figura 1.1 - Confronto dei Modelli .....	21
Figura 1.2 - Effetti della Trasparenza .....	25
Figura 3.1- Illustrazione Struttura della Valve Co. ....	47

## **Indice Tabelle**

Tabella 1.1- Pro&Contro del Modello Bossless .....	30
--	----

# 1. ASPETTI GENERALI DEL MODELLO BOSSLESS

## 1.1 Introduzione

Al giorno d'oggi è comune pensare alle innovazioni riferendosi a “prodotti” e “servizi”, dimenticando che un altro elemento di fondamentale importanza è la “forma organizzativa”. Recentemente, una serie di studiosi ha inglobato nell'ambito delle ricerche “open innovation”, i cui elementi caratterizzanti sono trasparenza e adattabilità, il tema delle imprese fondate e strutturate secondo una cultura “*boss less*” (senza capi), nonostante già da tempo la presenza di simili fenomeni fosse stata documentata ed analizzata. Al fine di comprendere al meglio tale modello aziendale, è preliminarmente necessario descrivere dettagliatamente il propedeutico aspetto dell’“*open innovation*”. Esso si sostanzia nell'apertura del processo innovativo a tutti i soggetti che sono in grado di offrire il loro contributo, indipendentemente dalla loro presenza in uno specifico organigramma, al fine di agevolare una libera circolazione della conoscenza che, trasformata in prodotti e servizi e profusa in nuovi mercati, favorisce lo sviluppo della capacità imprenditoriale di ciascun dipendente.

Le tesi che sin dalla metà del secolo scorso circolano tra gli addetti ai lavori, si basano essenzialmente su due punti cardine:

- in primis, la centralità degli utenti nei processi che può essere riassunta con le parole di Piangerelli, Rago e Venturi come “*un'invenzione diventa un'innovazione solo se gli utenti diventano parte del processo di creazione del valore, in quanto fonti diffuse di conoscenza*”. In simili contesti, il termine “*aperto*”, diviene sinonimo di “*centrato sull'utente*” (Von Hippel, 2005);
- in secundis, l'ambiente che circonda l'organizzazione ha un ruolo emblematico nel meccanismo della “*open innovation*”, che deve essere in grado di garantire la “*co-creazione*” (Piangerelli, Rago, Venturi, 2017) di nuovi prodotti, servizi e modelli organizzativi. In un simile ecosistema, ciascun attore coinvolto riceve fiducia e risorse per collaborare e cooperare nella specifica catena di valore del

proprio settore, al fine di individuare congiuntamente soluzioni alle diverse problematiche socioeconomiche di comune interesse.

Si intuisce, dunque, che il bisogno di creare le condizioni ambientali necessarie per il perseguimento di simili traguardi sono difficilmente raggiungibili senza un autentico spirito collaborativo. Ad oggi questa esigenza risulta uno dei principali obiettivi delle imprese che, non volendo sfruttare esclusivamente proprie competenze, desiderano fare affidamento su un sistema limitrofo di risorse, sfruttando le motivazioni dei propri dipendenti e delle varie comunità in cui sono immerse. Si delinea in tal modo un ecosistema caratterizzato da dinamicità e flessibilità, tale da conformarsi e evolversi in funzione del valore da esso atteso, diventando “lievito per dare valore aggiunto” (Piangerelli, Rago, Venturi, 2017) a beni e servizi di utilità generale.

Sotto quest’ottica l’*open innovation*, oltre ad essere un approccio inedito per modernizzare prodotti o servizi, può essere visto come un metodo attraverso il quale fondare nuove alleanze, avviare vere e proprie rivoluzioni culturali all’interno di ogni singola impresa, favorendo “*sistemi di apprendimento e formazione on the job*” (Piangerelli, Rago, Venturi, 2017) nel corso dello sviluppo di tale progetto. Vengono quindi progressivamente lasciati alle spalle i vecchi schemi e processi formativi di stampo tradizionale e ci si affaccia verso dinamiche di “apprendistato”, in cui l’ambiente lavorativo stesso diventa luogo di formazione attraverso l’interazione con colleghi, clienti, fornitori, etc...

Da un punto di vista concettuale, integrando l’approccio dell’*open innovation*, la strategia *bossless* abbandona la classica gerarchica struttura aziendale che adottando un assetto flessibile e rapido, risulta idonea a rispondere prontamente ai cambiamenti. Sorge infatti la necessità dell’impresa di divenire attrice del processo innovativo, di interpretare, inseguire e infine addirittura anticipare il repentino flusso dei mercati e del contesto di rapida evoluzione tecnologica e del contesto socioeconomico. L’impresa persegue così l’obiettivo di trasformare culturalmente tutta la società retrostante, partendo proprio dalle sue fondamenta, ovvero sia ristabilendo strutture organizzative che priorità. Grazie alla strategia *bossless*, vengono così posti al centro del progetto aziendale i dipendenti e le loro personali

motivazioni, ma soprattutto si cerca di adattare ad essi la stessa organizzazione, inquadrando passioni, talenti e attitudini all'interno della dimensione lavorativa complessivamente considerata.

È esattamente l'attenzione sull'aspetto motivazionale dei dipendenti che diviene il fulcro della questione. Costoro vengono costantemente sollecitati e coinvolti sul posto di lavoro, in modo da valorizzarne le loro doti personali. “Non si tratta solo di fare quello che piace” (Piangerelli, Rago, Venturi, 2017), ma di garantire un corrispettivo riconoscimento all'interno dell'ambiente lavorativo in cui il talento personale si manifesta. Tale concetto può essere sintetizzato con le parole di Piangerelli, Rago e Venturi: *“In questo, bossless significa anche darsi criteri di giudizio condivisi, in generale costruirsi strumenti per controllare la stabilità organizzativa e fare una valutazione collaborativa (tra pari) della buona riuscita dell'attività di ciascuno in un orizzonte di benessere relazionale del gruppo di lavoro – siamo portati a dire dell'ambiente lavorativo – in cui si è inseriti.”*

Esistono vari modelli di team autogestiti, a mero titolo di esempio, tra cui quello dell'olacrazia o della podolarità con hanno lo scopo di conferire poteri decisionali e ruoli a squadre fluide o 'cerchie' piuttosto che a individui. Non sorprende come le organizzazioni autogestite abbiano codici di condotta simili, delineate da responsabilità cumulativa tra i membri, discrezionalità circa l'utilizzo delle risorse e infine proprietà condivise di informazioni e conoscenze lavorative.

In conclusione, è necessario affermare che tali modelli organizzativi sono nidificati in modo complesso, al contrario di quanto è comune ipotizzare; basti pensare a un tipico cerchio di olacrazia che può contenere vari sotto-circoli con rispettivi sotto-sotto-circoli. Gran parte degli studiosi che hanno scritto a riguardo tendono ad adottare posizioni estreme, definendo tali ambienti come strutture 'piatte' per agevolare flessibilità e impegno. I più radicali arrivano invece a descriverli come ingenui esperimenti sociali che ignorano come le cose si fanno realmente. Al fine di adottare una prospettiva accurata ed equilibrata, occorre discostarsi dal significato proprio delle parole chiave e al contrario esaminare il funzionamento e la ragione per la quale tali forme organizzative si sono evolute.

## 1.2. Evoluzione del modello organizzativo

Per comprendere meglio l'impulso che sussiste dietro i modelli di gestione indipendente, è necessario analizzare le reali necessità dei leaders all'interno delle varie organizzazioni, dunque l'affidabilità e l'adattabilità. Da un punto di vista semantico, i due aggettivi possono assumere vari significati: con riferimento all'affidabilità è sicuramente più consono collegarla al concetto del generare rendimenti prevedibili per gli azionisti, aderire alle normative, mantenere livelli occupazionali stabili e soddisfare le aspettative dei clienti. Simile percorso va tracciato riguardo l'adattabilità, in quanto alcune situazioni richiedono diversi piccoli adeguamenti della produzione per il soddisfacimento delle molteplici esigenze locali, all'opposto invece altre circostanze necessitano radicali cambiamenti della strategia o delle capacità. Anche se diversamente conformate, tutte le organizzazioni devono raggiungere entrambi gli obiettivi, ovvero essere sia affidabili sia adattabili. Occorre però evidenziare che nella prassi è solito che il perseguimento dell'una comporta l'eclissi dell'altra. Nella realtà si nota come troppa standardizzazione per motivi di affidabilità rende le aziende insensibili ai mercati in evoluzione, mentre un adattamento eccessivamente enfatico potrebbe causare frammentazione e perdita della leva finanziaria, fornita dalla certezza degli obiettivi e dalla dimensione, a cui l'impresa comunque fa affidamento al fine di assicurarsi un certo grado di stabilità finanziaria. Sebbene le gerarchie manageriali possano errare in entrambe le direzioni, molto spesso si inclinano a favore dell'affidabilità e creano rigidità e burocrazia.

Non bisogna tralasciare che anche i dipendenti necessitano di godere del binomio affidabilità-adattabilità. Per essere efficaci sul lavoro, i prestatori d'opera dovrebbero operare in un ambiente stabile, accedere a risorse critiche, avere obiettivi e responsabilità chiare. D'altro canto, deve essergli riconosciuto un margine di manovra per adattarsi alle mutevoli condizioni e per prendere giuste decisioni nel momento in cui le gerarchie manageriali possono non trovarsi nelle condizioni di offrire tale flessibilità e discrezione. Ponendosi dalla prospettiva opposta, si deve considerare che spesso per un dirigente non è facile raggiungere un 'aurea mediocritas' tra affidabilità e adattabilità. D'altronde anche qualora un

simile equilibrio viene conquistato non è agevole convincere un'organizzazione a comportarsi di conseguenza. Sorge così un profondo interesse per le attuali organizzazioni a raggiungere tale bilanciamento attraverso la gestione indipendente, fenomeno che esiste da decenni. Le organizzazioni gerarchiche non sono fenomeni nati nell'odierno millennio. (in realtà la gerarchia è presente nelle organizzazioni umane dagli albori quando viene nominato un re) nel mondo ebraico cristiano, Mosè guidava gruppi strutturati piramidalmente; l'esercito romano era suddiviso in centurie e legioni; nell'ambito del diritto canonico, si parla di gerarchia ecclesiastica, infatti la Chiesa è tradizionalmente strutturata gerarchicamente con a vertice il papa.

Contrariamente, non sussistono molti esempi di durevoli organizzazioni paritetiche. Tuttavia, circa 65 anni fa, Eric Trist, uno dei primi membri del Tavistock Institute (un'organizzazione no profit britannica che applica le scienze sociali alla vita organizzativa) studiò l'attitudine dei team autogestiti di aumentare sostanzialmente la produttività nelle miniere di carbone: all'epoca, il *mining longwall* era indiscutibilmente la migliore tecnica in quanto ogni squadra svolgeva un singolo compito e le attività venivano eseguite in sequenza. Si delineava così un nuovo modello frutto della convergenza della direzione scientifica di Frederick Taylor e delle linee di assemblaggio di Henry Ford. Il modello del *mining logwall* si caratterizzava per il fatto che una squadra di lavoro terminava il turno prima dell'inizio dell'orario del gruppo successivo. La situazione mutò quando i minatori del South Yorkshire iniziarono spontaneamente e autonomamente a riorganizzare le attività. Il nuovo modello organizzativo venne consolidato, stante la possibilità di estrarre carbone 24 ore al giorno, senza attendere il termine del turno precedente, mediante gruppi autonomi a più livelli, ruoli intercambiabili e sequenze di lavoro con supervisioni minime. Nonostante le prevalenti convinzioni dell'epoca sostenevano che l'elevata produttività fosse frutto di una programmazione orientata verso lo schema della catena di montaggio, grazie alle nuove disposizioni la resa aumentò vertiginosamente.

Il primo vero esperimento aziendale, tradizionalmente menzionato da tutte le fonti relative alle strutture bossless, è sicuramente "Goretex", l'impresa leader del

mercato tessile sintetico impermeabile. La storia di quest'azienda parte alla fine degli anni Sessanta, quando un ricercatore dei laboratori di Dupont, Bill Gore, lasciando il colosso della chimica, decise di fondare la sua azienda, W.L. Gore, la quale basava tutta la sua produttività su un nuovo materiale ultrasistente, il "goretex". Fin dagli albori, Gore si pose l'obiettivo di imprimere anche alla stessa impresa, così come fece con la sua geniale invenzione, apertura e flessibilità, in modo da permetterle un regolare adattamento a qualunque contesto. Gore concretizzò il suo archetipo di 'impresa lattice' concedendo massima libertà ai piccoli gruppi operai addetti allo sviluppo dei prodotti. Tale visione passò alla storia come il primo tentativo di realizzare una società con cultura *bossless*, le quali negli anni seguenti hanno dimostrato la loro competitività sul mercato.

I team autogestiti hanno assunto forme diverse guadagnando popolarità negli anni '70 e vari studiosi di management, tra cui Warren Bennis e Henry Mintzberg, notarono uno spostamento verso l'adocrazia - strutture di gestione flessibili e informali - negli anni '80. Tali team diventarono più comuni negli anni '90, alimentati dalla promessa di una maggiore produttività nel lavoro che diveniva sempre più complesso e dinamico. Nella maggior parte delle aziende che utilizzavano tale sistema, veniva coinvolta solo una piccola parte dei dipendenti, generalmente nelle aree che richiedevano più adattabilità che affidabilità. Successivamente emersero anche in ambienti in cui le persone potevano facilmente monitorare le proprie prestazioni e modificare in modo iterativo il loro funzionamento.

Le aziende appiattirono sempre più le loro gerarchie di gestione negli ultimi anni, eliminando man mano livelli di middle management che rischiavano di creare strozzature e rallentare la produttività.

Più recentemente fenomeni come il movimento *open source*, le metodologie agili e di mischia, o ancora la *share economy* (economia della condivisione) ispirarono strutture partecipative e reattive: olacrazia, podolarità (un modello che ha radici nella tendenza dello sviluppo software agile a suddividere le attività in piccoli incrementi e a lavorare con una pianificazione minima e iterazioni veloci) e una serie di variazioni specifiche dell'azienda sull'auto-organizzazione.

Questi sono solo gli ultimi tentativi di utilizzare la gestione indipendente per conciliare affidabilità e adattabilità, che hanno però preso sempre più piede in ogni punto del globo: in Europa sono diventati sinonimo di gestione partecipativa e democrazia industriale; in Giappone si sono trasformati in circoli di qualità e sforzi di miglioramento continuo; negli Stati Uniti sono diventati il quadro organizzativo delle task force per l'innovazione. Il passaggio a team autogestiti ha prodotto importanti progressi in molte aziende, principalmente in contesti operativi di produzione e assistenza. Invece, i pochi che hanno fatto un ulteriore passo avanti nell'idea, eliminando completamente la maggior parte dei capi, affermano che una simile struttura aiuta a motivare i dipendenti e li rende più flessibili, anche se ciò significa che alcuni compiti, come il processo decisionale e l'assunzione di dipendenti, possono richiedere del tempo.

### 1.3. Caratteristiche Generali

Le principali caratteristiche delle strutture di gestione indipendente sono individuabili in alcune novità introdotte dalle stesse:

#### 1.3.1. I “teams” sono la struttura

Le squadre sono la componente base delle organizzazioni: al loro interno, i singoli ruoli vengono definiti collettivamente e assegnati al fine dello svolgimento delle varie attività. Man mano che emergono nuovi obiettivi, compiti e iniziative, gli individui creano “cerchi” o “baccelli” o “congreghe” (a seconda di come l'azienda chiama i teams) per affrontarli. Similmente a ciò che avviene nelle tradizionali organizzazioni, potrebbero esserci team diversi per differenti progetti, funzioni (finanza, tecnologia, vendite) o segmenti (cliente, prodotto, servizio). Tendenzialmente però le imprese autogestite ne hanno molte di più e di conseguenza la complessiva struttura organizzativa diviene molto più fine. La modularità consente più attività “*plug-and-play*” in tutta l'azienda rispetto a un sistema in cui i team siedono esattamente in unità e dipartimenti particolari. Dunque, i progetti non vengono assegnati gerarchicamente ed i dipendenti possono scegliere di lavorare su ciò che vogliono senza alcuna formale interferenza. Questi teams si formano e si

sciogliono relativamente a dove e come i dipendenti ritengono di poter contribuire maggiormente per le esigenze di cui l'organizzazione ha bisogno (proprio come fanno le task force e i team di progetto nelle organizzazioni tradizionali, ma senza la struttura a matrice circostante, che ha un modo di tenere insieme i gruppi ad hoc anche se col tempo divengono irrilevanti). Tale libertà, riscontrabile anche nella facoltà di scelta della propria posizione, dell'orario e dell'abbigliamento da tenere sul luogo di lavoro, affonda radici nella convinzione che tutto ciò permette di massimizzare motivazione e felicità dei dipendenti, i quali in pratica lavorano sempre su cose di cui sono personalmente entusiasti o che ritengono soddisfacenti. Tutto ciò genera, come testimoniato dai fatti, un aumento della produttività dei dipendenti e conseguentemente un maggior successo per l'intera organizzazione.

Zach Holman, uno dei dipendenti di GitHub, ha riassunto tale modello con le seguenti parole: "I team sono tutti informali. Se vuoi lavorare su qualcosa, vai a lavorarci su. Se hai bisogno di un designer, prendi un designer. Boom, una squadra di due persone". Ha inoltre osservato che *"abbiamo squadre, ma le squadre sono organizzate in modo che siano facili da spostare. E questo è il problema con i team se sono molto strutturati in modo da non poterne uscire"*. Bisogna infine specificare che la condizione minima per avere una squadra nella maggior parte delle aziende di questa tipologia, è che questa sia composta da almeno due individui, tale presupposto è meglio noto come "la regola di due".

### 1.3.2. Le squadre si progettano e si governano autonomamente.

Sebbene l'auto-organizzazione tende a tralasciare i tradizionali schemi gerarchici, le squadre sono nidificate all'interno di una struttura più ampia, nella quale contribuiscono al suo modellamento e al perfezionamento. Nel caso specifico dell'olacrazia viene addirittura redatta un regolamento che delinea le regole con cui i circoli vengono creati, modificati e rimossi. Ne segue che i cerchi non si gestiscono da soli, ma nell'ambito di tali regole, le squadre progettano e governano sé stesse. Il regolamento non esplicita come le persone dovrebbero svolgere i loro compiti ma spiega dettagliatamente come i cerchi dovrebbero avere origine, successivamente funzionare, identificare e assegnare ruoli, i confini delle varie funzioni e come i cerchi dovrebbero interagire. Al

centro del sistema viene chiaramente posta la fiducia, l'autonomia dei singoli è bilanciata dalla responsabilità nel portare a termine il proprio segmento. La nascita di una struttura di supporto ha dunque lo scopo di facilitare e implementare il flusso, non anche di dirigerlo.

Infine, riportando l'espressione di T. Clem, (dipendente GitHub il quale aveva precedentemente operato in una grande azienda tecnologica e in una più piccola start-up), nella struttura bossless, anche se a volte caotica, *"ti senti come se ci fosse totale fiducia e un elemento di libertà e proprietà. Ti fa venire voglia di fare di più"*.

### 1.3.3 La leadership dipende dalla situazione di riferimento.

Nell'ambito delle società *bossless*, i dipendenti non hanno titoli ufficiali, in quanto cambia radicalmente la logica locativa e organizzativa. Scompare il classico dirigente intermedio o responsabile di prodotto, dipartimentale o di progetto. Nelle organizzazioni autogestite, la leadership è distribuita tra i ruoli, non più tra gli individui (le persone di solito ricoprono più ruoli, in vari team). Ovviamente l'autorità non scompare totalmente: questa può ad esempio essere adattata al contesto, cambiando nel modo più adeguato le sue figure di riferimento, ma comunque non viene mai totalmente eliminata. La responsabilità della leadership muta quindi insieme ai cambiamenti del lavoro e alle evoluzioni dei vari team che creano e definiscono nuovi ruoli. Qualora un soggetto si riveli nel tempo non più adatto allo svolgimento di una determinata mansione, questa verrà assegnata ad altro dipendente.

L'assegnazione dei ruoli diviene in sé per sé un compito centrale ma arduo e difficile da svolgere che in una olacrazia, viene etichettato come "lead link" ("collegamento principale"). Tra le responsabilità di chi ricopre detta funzione vi è anche quella di collegare un cerchio ai circoli più grandi che lo racchiudono (ad esempio, collegando i social media al marketing e alle comunicazioni). D'altro canto, in forme di gestione indipendente più vagamente definite, come la podolarità, i ruoli vengono riassegnati in modo molto più flessibile, rispetto a ciò che avviene in un olacrazia, ma spetta comunque all'organizzazione capire il come adempiere detto incarico.

#### 1.3.4. L'importanza della tecnologia.

Gli investimenti nella tecnologia dell'informazione facilitano i progetti decentralizzati fornendo livelli di coordinamento che altrimenti richiederebbero una maggiore centralizzazione. In sostanza, gli investimenti nella tecnologia dell'informazione consentono il decentramento e pratiche di lavoro ad alte prestazioni (Brynjolfsson e Hitt 1998; Zenger e Hesterly 1997) che prevedono l'uso di team altamente autonomi (Hitt e Brynjolfsson 1997). La tecnologia consente, attraverso l'uso di software aziendali di codificare lo scopo, la responsabilità e i diritti decisionali di ogni cerchia e ruolo e di rendere le informazioni accessibili a chiunque operi nell'organizzazione. Il tutto diviene garanzia di trasparenza, consentendo una reale integrazione tra team, di fatti i ruoli leggermente differenziati divengono molto più facili da individuare rispetto a quanto avverrebbe in un'organizzazione tradizionale, rendendo gli impegni di ciascun individuo visibili a tutti gli utenti dell'azienda e quindi adeguatamente apprezzati. Non sorprende che i fattori abilitanti dell'approccio *bossless* appaiano radicati nella tecnologia dell'informazione, come afferma Lynley (2015) "un insieme sofisticato di chat room online e chat robot ... aiuta a coordinare l'attività", consentendo un livello di coordinamento che potrebbe altrimenti richiedere un controllo più centralizzato.

#### 1.3.5. La forza lavoro è ben distribuita

Dato la rilevanza che ricopre il luogo di lavoro all'interno di queste folte organizzazioni, composte da un numero maggiore di individui per la loro stessa natura, non affollare l'ambiente lavorativo diventa un fattore chiave per lasciare inalterato e preservare i benefici che un approccio *bossless* porta, come la creatività e la rapidità sia decisionale che di coordinamento. Per tale motivo la forza lavoro viene distribuita tra i vari dipendenti permettendo e promuovendo il lavoro da remoto, detto anche "smart-working" approccio che in questo particolare periodo storico ha ottenuto sempre più interesse presso ogni settore aziendale. Inoltre, per mantenere le persone aggiornate su nuove assunzioni e recenti sviluppi, la società può per esempio essere munita di una troupe cinematografica, che produce e diffonde profili video di nuovi dipendenti e

registrazioni di riunioni aziendali, come nel caso specifico avviene nell'ambito della GitHub.

#### 1.3.6. La risoluzione dei conflitti avviene per consenso

I conflitti sono risolti mediante discussione, senza l'intervento di alti dirigenti. Naturalmente dipendenti autorevoli con alta reputazione e rispetto potrebbero venire consultati su questioni specifiche, ma in ultima istanza la decisione spetta al team. I dipendenti utilizzano il prodotto dell'azienda stesso come punto di partenza dal quale per formulare richieste di modifica di un determinato problema e per fare pressioni su altri dipendenti per ottenere il loro supporto e far sì che la loro idea venga adottata.

#### 1.3.7. Le assunzioni sono informali e cambia il processo di valutazione delle prestazioni.

Cambia l'approccio alla gestione delle risorse umane che spesso non viene affidate a personale specifico in quanto risulta molto semplice., visto che ad esempio a retribuzione ed i benefit sono abbastanza uniformi tra tutto il personale. e Coloro che operano in questo tipo di società, lo fanno poiché nutrono ammirazione per il prodotto e/o la cultura aziendale, che rappresenta pertanto il principale stimolo motivazionale.

Tutte le caratteristiche su citate vanno a caratterizzare un'organizzazione che risponde a specifici requisiti del lavoro, piuttosto che alle direttive di top o middle managers. L'approccio tradizionale prevede un capo che prescrive le modalità secondo le quali un'attività deve essere svolta, in base a personali visioni circa ciò che produrrà il risultato desiderato. Le organizzazioni autogestite invece eliminano gran parte di questa capacità impositiva, usando processi di strutturazione (piuttosto che una struttura fissa) per mantenere ordine e chiarezza.

### 1.4. Confronto con forme più tradizionali

Può un'organizzazione prosperare o addirittura sopravvivere senza gerarchia? In tal caso, a quali condizioni o contingenze può sopravvivere? La gerarchia è necessaria?

Riuscire a rispondere a queste domande può condurci probabilmente sulla strada migliore per discernere un argomento fino ad oggi reputato, a detta di molti, controverso.

In molti contesti, le prestazioni elevate richiedono sia l'iniziativa che lo sforzo che accompagnano il decentramento e l'ampio coordinamento e coerenza che accompagnano la centralizzazione. C'è, ovviamente, una lunga storia che articola questa complementarità e la relativa tensione nei tentativi di generare simultaneamente entrambi (Lawrence e Lorsch 1967).

Sfortunatamente, ci sono compromessi inerenti al design da affrontare. Robert Gibbons cattura bene la loro essenza nella semplice frase, *"il costo del controllo è la perdita di iniziativa"* (Gibbons 2005: 206). Tale espressione sintetizza il fatto che gli sforzi di progettazione per imporre il controllo impediscono necessariamente l'iniziativa, e viceversa gli sforzi di progettazione per elevare l'iniziativa impediscono il controllo. L'esperienza di GitHub, come caso particolare di fallimento di attuazione del modello bossless, fornisce una classica illustrazione di questo compromesso. Come vedremo dettagliatamente più avanti, il loro design senza capi ha generato un'enorme iniziativa dei dipendenti ma ha posto evidenti limiti al coordinamento e controllo; allora, in risposta all'esigenza di un maggiore controllo, GitHub ha imposto una misura di controllo centralizzato, ma ha sperimentato d'altro canto un prevedibile declino dell'iniziativa, nonché dell'attrattività per i dipendenti.

Tradizionalmente abbiamo romanticizzato i nostri leader come scout con una visione acuta che monitorano l'orizzonte per gli sviluppi che meritano l'attenzione dell'organizzazione e dei suoi dipendenti. E grazie ad analisi sempre più avanzate, le osservazioni dei leader sono diventate molto più precise. Tuttavia, molte prove dimostrano che gli sforzi per guidare il cambiamento programmaticamente dall'alto, esclusivamente in risposta a ciò che vedono i leader senior, spesso falliscono. Per questo, come osservato finora, si assiste ad una potente reazione nel mondo dell'organizzazione aziendale dal qual si è giunti, uscendo dai canoni classici fino a quel momento considerati intoccabili, alla scoperta dell'esistenza di una valida alternativa applicabile in determinati casi aziendali. Se le organizzazioni tradizionali si sforzano di essere macchine governate dalla fisica newtoniana,

prevedendo e controllando con precisione i percorsi delle singole particelle, le strutture autogestite sono simili agli organismi biologici, con la loro rapida proliferazione ed evoluzione. Propria questa loro caratteristica principale può essere considerata la chiave per la ribalta e il successo di queste strutture organizzative. Le organizzazioni sperimentano quotidianamente sulla loro pelle che, mentre l'autonomia e il controllo sono complementi delle prestazioni, risultano però essere allo stesso tempo sostituti della produzione (Boumgarden. 2012). Raggiungere un'abbondanza di entrambi nell'equilibrio è palese essere un desiderio di ogni impresa, ma alquanto difficile da realizzare. Le organizzazioni scoprono spesso che prestazioni elevate si ottengono attraverso la dinamica insita in una sequenza di scelte progettuali piuttosto che un costante affinamento di un design altrimenti statico. In altre parole, i progettisti dell'organizzazione spesso mostrano la loro incapacità di progettare la propria strada verso un design stabile e, invece, scoprono che le prestazioni migliorate si ottengono attraverso le dinamiche di progettazione in corso. Questo concetto della dinamicità progettuale viene sostenuto anche da Todd Zenger e Jackson Nickerson, i quali sottolineano entrambi l'esigenza un adattamento organizzativo anche quando la domanda e l'ambiente di selezione rimangono costanti: nel momento in cui le organizzazioni vacillano spesso tra modalità centralizzate e decentralizzate mentre la leadership lotta con logiche organizzative opposte, come l'innovazione e la responsabilità, e le patologie di una modalità si accumulano e fanno sorgere la necessità di una modalità organizzativa alternativa. In particolar modo, Zenger discute come si possano ottenere prestazioni migliorate attraverso le dinamiche di progettazione: molte impostazioni richiedono sia controllo che autonomia, pertanto le continue modifiche alla progettazione portano a prestazioni migliorate più che a progetti efficienti. Questo fa eco alle osservazioni di Nickerson sull'importanza della prototipazione e della sperimentazione con il modulo, piuttosto che sui progetti statici.

Sulla scia dei continui progressi nei mezzi elettronici disponibili per il controllo, il coordinamento e la misurazione, è probabile che continueranno a emergere altre innovazioni organizzative come i casi che verranno successivamente analizzati, che esplorano il decentramento estremo. Tuttavia, allo stesso tempo, i progettisti organizzativi continuano a confrontarsi con i compromessi tra progetti che offrono

controllo e quelli che stimolano l'iniziativa. A meno che gli ambienti delle prestazioni non richiedano solo iniziativa o controllo, le prestazioni migliorate continueranno probabilmente a emergere non solo attraverso una progettazione efficiente ma piuttosto, come evidente in GitHub, attraverso le loro dinamiche nella progettazione.

Altri studi, tuttavia, hanno scoperto che le gerarchie a volte possono aumentare l'efficacia del gruppo e che avere un ruolo chiaramente definito può aiutare le persone a lavorare in modo più efficiente.

L'analisi comparativa è essenziale per comprendere le condizioni limite dell'applicazione della struttura in analisi. Il saggio di Weber (1948) sugli elementi della burocrazia è una dichiarazione organizzativa fondamentale. Weber, p. 197, ha stabilito la base per la gerarchia:

*“I principi della gerarchia degli uffici e dei livelli di autorità classificata significano un sistema di supervisione saldamente ordinato degli uffici inferiori da parte di quelli superiori. Tale sistema offre al governato la possibilità di appellarsi alla decisione di un ufficio inferiore alla sua autorità superiore, in maniera decisamente regolamentata”.* In sostanza, l'ufficio superiore sorveglia l'ufficio inferiore e un ufficio inferiore può appellarsi contro un ufficio superiore, ma non il contrario, e in tale processo sono coinvolti sia il processo decisionale che l'appello. Eppure, anche prima della gerarchia, Weber (1948) aveva già introdotto come elementi fondamentali le regole, la conoscenza e la specializzazione del lavoro: *“la gestione dell'ufficio segue regole generali, più o meno stabili, più o meno esaustive e che possono essere apprese. La conoscenza di queste regole rappresenta una formazione tecnica speciale che i funzionari possiedono.* “p. 198. Cioè, ci sono regole per quasi tutto ciò che può accadere che attraverso percorsi formativi possono essere trasmessi alle persone dell'organizzazione. Queste regole e la loro attuazione sono in linea di principio sufficienti per tutte le questioni organizzative. Weber (1948) elabora: *“Esiste il principio delle aree giurisdizionali fisse e ufficiali, che sono generalmente ordinate da regole, cioè da leggi o regolamenti amministrativi”.* p. 196. *“...La riduzione della moderna gestione degli uffici alle regole è profondamente radicata nella sua stessa natura”.* P.198 *“... sono impiegate*

*solo persone che hanno le qualifiche generalmente regolamentate per servire".* Gerarchia, regole, specializzazione e individui qualificati sono elementi della burocrazia. Per tornare al quesito che ci siamo precedentemente posti sulla necessità della gerarchia o meno, ci sono buone ragioni a favore della gerarchia siccome quest'ultima suggerisce l'importanza delle contingenze. Riprendendo ancora Weber (1948): *"Lo sviluppo dell'economia monetaria, per quanto riguarda una compensazione pecuniaria dei funzionari, è un presupposto della burocrazia", p. 204 "... precisione, unità, rigorosa subordinazione, riduzione dell'attrito e dei costi materiali e personali - questi sono sollevati al punto ottimale nell'amministrazione strettamente burocratica, e specialmente nella sua forma monocratica. Rispetto a tutte le forme di amministrazione collegiale, onorifica e professionale, la burocrazia addestrata è superiore su tutti questi punti".* p. 214. In breve, in una società con dipendenti formati, la burocrazia è efficiente con precisione, unità, rigorosa subordinazione e riduzione dell'attrito, come richiesto in un'economia monetaria con concorrenza. E quindi, in termini di contingenza, è l'ambiente economico stesso, richiedendo efficienza, crea implicitamente un bisogno di burocrazia.

Tuttavia, Weber (1948) non ha sostenuto l'adattabilità della burocrazia al nuovo ambiente o alla nuova tecnologia. È un'organizzazione di macchine; è stabile, ma non necessariamente adattabile al cambiamento. A dire il vero, Weber (1948) non prese proprio in considerazione l'ipotesi di estrapolare la gerarchia dalla burocrazia. Ciò che quindi non colse fu che anche, senza la gerarchia, ci sarebbero regole su cosa fare che sarebbero documentate e ampiamente conosciute tra i dipendenti; ci sarebbero impiegati che conoscono il loro lavoro e possono farli bene; ci sarebbe precisione d'azione; ci sarebbe poco attrito quando le persone seguono le regole ben note; non ci sarebbe motivo di appellarsi contro una decisione. In linea di principio, la gerarchia non sarebbe necessaria. Potremmo dire che la burocrazia di Weber è troppo specifica, arrivando a porre troppa fiducia su di essa, quando, invece, le regole e la cultura sono sufficienti.

Tale concetto è ampiamente ripreso e supportato da Baligh nella sua "teoria delle strutture organizzative" (2006, capitolo 3). Essa include i seguenti elementi: persone, regole decisionali per variabili operative, strutture informative e strutture

di ricompensa. La struttura organizzativa è quindi le relazioni tra questi elementi per ottenere i risultati desiderati, ad esempio l'efficienza. Le regole decisionali dovrebbero avere proprietà di coerenza e aggiunta di regole. Per le persone, è necessario il diritto di voto, l'indipendenza o la libertà di stabilire regole. Il sistema di ricompensa è legato alle persone da coloro che effettuano i premi e da coloro che li ricevono. La proprietà, il coinvolgimento, la coerenza e i premi basati sugli obiettivi sono tutti reputati di importanza strategica all'interno di una organizzazione. Il modello di Baligh (2006) è un rapporto completo sulle organizzazioni senza gerarchia nella nozione tradizionale di autorità. Qui, la gerarchia viene intesa come i criteri con il quale gli elementi sopra citati vengono messi insieme e ad essi rapportati. Baligh (2006) non precluderebbe la gerarchia tradizionale, ma reputa che essa non sia necessaria. Le relazioni tra le persone, le regole operative, le informazioni e i premi sono sufficienti, se ci si trova in una situazione molto stabile in cui non ci sono eccezioni o variazioni, nessun cambiamento e nessuna nuova strategia che richiede nuove regole o specializzazioni. Quando le nuove tecnologie e l'ambiente lo richiedono, a differenza di Weber (1948) che non si occupa del cambiamento, Baligh (2006) incorpora meccanismi per cambiare le regole; ma l'unico elemento capace di fare ciò è la gerarchia, intesa come un meccanismo per affrontare questa situazione in cui serve modificare delle regole imperfette. È proprio su tale inadeguatezza, nel senso di Baligh (2006), che l'economista basa la sua visione: non tutti conoscono le regole o le seguono; le regole non si adattano alla situazione; le regole possono essere incomplete; le regole possono essere incoerenti, nessuno è assegnato a modificare le regole.

Nonostante l'ottimo spunto, Weber non prese neppure in considerazione la necessità di un coordinamento e non invocò l'elaborazione delle informazioni, ma sembra implicito che egli abbia dato per scontato il coordinamento, sebbene lo abbia lasciato implicito. Cioè, le specializzazioni di Weber (1948) devono lavorare insieme. Chiaramente, la sua burocrazia non era composta da unità indipendenti e sia la gerarchia che le regole hanno il compito di riunire le specializzazioni o il lavoro da scrivania (in ufficio) per un coordinamento generale. L'assenza in Weber

del tema del coordinamento delle attività, si palesa nel momento in cui esso riveste invece in molti scrittori moderni (ad esempio Puranam e al. 2012) apertamente un peso rilevante all'interno dell'organizzazione. Ciò viene esplicitato nell'idea che qualsiasi organizzazione esistente deve aver risolto quattro problemi fondamentali: divisione dei compiti, assegnazione dei compiti, coordinamento e motivazione (Puranam e al. 2014). L'autorità svolge un ruolo molto importante nel risolvere ciascuno di questi quattro problemi in organizzazioni di dimensioni anche modeste. Un dirigente decide quali compiti devono essere svolti, chi li svolge, in che modo le persone vengono compensate per svolgerli e in che modo persone diverse che svolgono compiti diversi coordinano le loro azioni (e i passaggi per risolvere i problemi intorno a questi quando necessario). Tutto questo perché l'alternativa dell'auto-organizzazione basata sul consenso peer to peer (tra persone dello stesso grado), di solito non è scalabile e gli agenti umani hanno opinioni (e interessi). All'aumentare del numero di agenti in un sistema, la possibilità di disaccordi aumenta quadraticamente in funzione di  $(n)(n - 1) / 2$ . Tranne che in alcune situazioni atipiche, come quando le strutture dei compiti sono altamente scomponibili o le norme per il consenso altamente evolute, ciò pone un vincolo sulla scala. Al contrario, l'autorità ci consente di ridimensionare rendendolo possibile per un gran numero di persone deve agire come un'organizzazione con soluzioni concordate ai problemi fondamentali dell'organizzazione e senza soccombere all'esplosione quadratica. L'autorità riesce a raggiungere tale obiettivo, non necessariamente perché è correlata alla saggezza, ma perché agisce come una regola di arresto che arriva a una decisione più velocemente del consenso e come una fonte di stabilità che protegge dall'eccessivo adattamento locale. Non deve sempre portare a decisioni migliori, ma i vantaggi della velocità e del coordinamento vengono amplificati solo all'aumentare di "n".

Quindi, presupponendo che un'organizzazione utilizzi la propria capacità organizzativa di elaborare le informazioni per coordinare e controllare il proprio lavoro in condizioni di incertezza, il cui principale limite risiede nelle persone e nelle comunicazioni tra le persone, la gerarchia è necessaria nelle organizzazioni per ottenere il coordinamento tra le sub-unità in modo che l'organizzazione possa

coordinare il proprio lavoro in modo efficiente e ottenere i risultati desiderati. Per riassumere, si può considerare la tabella di Puranam, 2014.

Figura 1.1 - Confronto dei Modelli

Form of organization	Traditional "hierarchical" firm	"Boss-less" firm
Task division	By managers with the formal authority to set priorities	By employees deciding which tasks are important
Task allocation	By managers with the formal authority to make staffing decision	Self-selection by employees
Reward provision	Salaries, bonuses promotions determined by managers;  Emphasis on extrinsic incentives and monitoring	Compensation decisions based on peer ranking;  Emphasis on both Intrinsic and Extrinsic motivators
Information provision	Formal communication channels controlled by managers	Lateral & informal communication channels
Enforcing solutions and Re-solving problems	Managers do so based on formal authority	Employees do so based on peer-to-peer agreement and informal authority based on expertise, contributions, founding

### 1.5. Considerazioni sui Pro&Contro dell'implementazione del modello *bossless*

Il passaggio a team autogestiti ha prodotto importanti progressi in molte aziende, principalmente in contesti operativi di produzione, facendo beneficiare i dipendenti di un più agevole monitoraggio delle proprie prestazioni e così modificare in modo iterativo e continuo il proprio modo di lavorare, lavorando in un'organizzazione che risponde ai requisiti richiesti dal tipo di lavoro piuttosto che a direttive impartite "dall'alto". Recenti esperimenti con organizzazioni autogestite si sono concentrati su alcune modalità per migliorare le prestazioni. In ogni area, considerando i tre obiettivi principali delle strutture di autogestione, gli studi che sono stati effettuati hanno visto il successo ma anche i problemi principali che, anche se in varie interviste effettuate non sono risultati di tipo strutturale tali da impedire la completa esecuzione dei casi aziendali studiati, sono più legati alla "difficoltà di change

*management connesse alle innovazioni introdotte o a necessità di strutturare la parte finanziaria e manageriale per accompagnare lo sviluppo delle attività”* (Piangerelli, Rago, Venturi, 2017). Gli obiettivi sono:

#### 1.5.1. Progettare ruoli che abbinino le capacità individuali con gli obiettivi organizzativi

Negoziando l'uno con l'altro, i dipendenti assegnano compiti a coloro i quali si mostrano più adatti a realizzarli. In questa maniera, se da un lato i dipendenti sfruttano al meglio i loro punti di forza e ed i propri interessi, dall'altro lato questo approccio consente inoltre di verificare se l'assegnazione di un determinato ruolo che risulta vantaggioso per il singolo dipendente (es. permette di soddisfare le proprie ambizioni personali), possa al contempo risultare dannoso al team nel suo complesso (es. ponendo al team obiettivi impossibili da raggiungere).

In una olacrazia ogni proposta di cambiamento di ruolo può avvenire con un'ulteriore fase negoziale che deve essere adeguatamente motivata dal proponente. I membri del cerchio possono naturalmente opporsi qualora la proposta di cambiamento di ruolo rischi di risultare dannoso per gli scopi del cerchio. Un simile approccio permette di modellare così i ruoli adattandoli ai talenti delle risorse aziendali, permettendo ad *"ogni persona di influenzare il governo dell'organizzazione"*, e così di consentire al personale di crescere ed evolversi sul posto di lavoro. Difatti, uno dei principali vantaggi di queste nuove forme organizzative consiste nell' aiutare i dipendenti a divenire *"attori di utilità"*, ricoprendo ruoli altamente focalizzati in molteplici aree di business e al contempo abbandonando mansioni poco redditizie, senza che questo possa essere a loro discapito personale per avere cambiato mansione.

A differenza di ciò che avviene nelle forme tradizionali di organizzazione, i diversi ruoli ricoperti all'interno di più cerchi da un medesimo dipendente divengono visibili ed espliciti grazie al fatto che vengono formalizzati in documenti digitali visibili a tutti, nonostante il cambiamento di responsabilità possa essere deciso dal singolo dipendente e non necessariamente da un manager. Da ciò discende che le diverse posizioni vengono adeguatamente

considerate e valorizzate, aumentando in tal modo motivazione e soddisfazione del dipendente stesso.

L'aspetto positivo di simile sistema risulta evidente in quanto ai dipendenti è permesso di guidare il processo produttivo in maniera proattiva grazie alla motivazione di raggiungere nuovi traguardi personale che coincidono con gli obiettivi aziendali. Le organizzazioni autogestite sono esplicitamente progettate per rimuovere ostacoli che quotidianamente si frappongono al corretto svolgimento del lavoro in una ottica di continuo cambiamento e di adattamento alle evoluzioni del contesto. Tali sistemi, inoltre, definiscono i dipendenti come reciproci "*catalizzatori*" positivi, in modo da sviluppare nel lavoratore un senso continuo di avanzamento (anche per quanto riguarda i traguardi minori) insieme a colleghi collaborativi che forniscono risorse, consulenza e aiuto. Tali fattori diventano così particolarmente rilevanti per il miglioramento della motivazione e dell'impegno dei dipendenti e quindi, in ultima battuta, anche della loro produttività. Complessivamente, il risultato della concessione di un'ampia autonomia risulta quindi decisamente positivo perché proprio tale autonomia, idonea allo stimolo di una maggiore iniziativa che ispira azioni creative e di composizione del valore, attrae nel progetto aziendale dipendenti di alta qualità e altamente motivati che, a loro volta, generano un notevole valore di mercato. Il fatto che nelle aziende *bossless* vi sia un'attenzione all'individualità ed alla specificità delle risorse umane che diventa fondamentale nella progettazione dell'organizzazione, non esclude che anche la struttura organizzativa stessa possa promuovere l'interesse per attrarre risorse sulla base di una serie di valori, ideali, missioni e aspettative (si pensi al perché le persone si uniscono a organizzazioni non profit, volontarie come Wikipedia o lavorare per il governo federale). Questa autoselezione può interagire con la modalità organizzativa per fornire un'identità ancora più forte e prestazioni elevate al di là dei semplici meccanismi aziendali. Sfortunatamente, questa forte identità dei lavoratori ha un rovescio della medaglia in quanto aumenta notevolmente i costi di adeguamento, nel caso in cui in futuro fosse necessaria una diversa forma organizzativa.

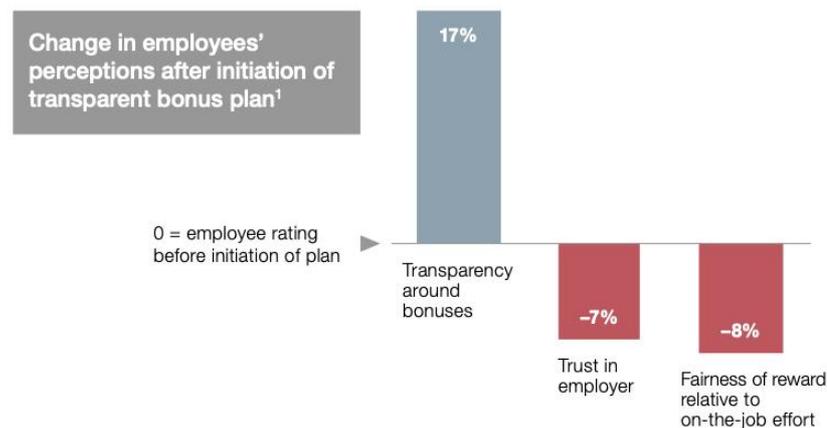
Bisogna però tenere in considerazione anche che la proliferazione di ruoli ha dei costi, in quanto traspaiono tre complessità legate al capitale umano. In primo luogo, questo approccio complica il lavoro, in quanto i dipendenti si trovano costretti a fronteggiare una potenziale frammentazione della loro focalizzazione. A riguardo Marc Efron e Miriam Ort nel loro libro "*One Page Talent Management*" evidenziarono come i dipendenti ottengano, seguendo tale percorso, risultati meno soddisfacenti su ogni obiettivo, poiché ne devono considerare contemporaneamente più d'uno. I dipendenti devono infatti stabilire come e dove focalizzare la propria attenzione, fissare priorità, coordinarsi tra i vari ambienti, affrontando così problemi di pianificazione. Questa difficoltà è riscontrabile in alcune interviste effettuate ad ex-dipendenti di questa tipologia di imprese che affermano che, dopo aver partecipato a corsi di formazione per imparare "*parole d'ordine luccicanti*", notarono poca differenza nel modo in cui il lavoro veniva svolto. Questo approccio portava con sé "*ambiguità e mancanza di chiarezza in merito a progressi, compensi e responsabilità*", e come non riuscissero ad ottenere "*nessuna risposta definitiva*" a quelle che ritenevano fossero domande organizzative di base. Tali considerazioni, probabilmente determinate da una motivazione insufficiente e una palese problematicità nell'abbandonare vecchie concezioni e modi di fare, li portava a concludere che l'olacrazia fosse un'idea "semicotta". In secondo luogo, avere così tanti ruoli complica la determinazione dello stipendio, non esistendo un termine di paragone con cui stabilire il quantum da corrispondere ad individui che svolgono molteplici ruoli e diversi obiettivi. Infine, la proliferazione dei ruoli complica notevolmente le assunzioni di personale. Sebbene i nuovi dipendenti vengano assunti per soddisfare esigenze specifiche, questi possono in breve tempo aspirare ad aggiungere altri ruoli lasciando potenzialmente sguarnite alcune aree produttive.

#### 1.5.2. Contatto diretto con il lavoro e sue relative criticità

Uno dei principali vantaggi che la cultura bossless si pone di raggiungere è la riduzione della burocrazia, attraverso una maggior trasparenza. Grazie alla libera condivisione di informazioni, che contribuisce alla crescita dei

dipendenti, al miglioramento della qualità e del processo decisionale, tutti coloro i quali operano nell'organizzazione son in grado di conoscere e vedere chi ricopre specifici ruoli e le rispettive responsabilità. Nel tempo processi e norme decisionali sono state semplificate attraverso l'uso del "going role to role"; in pratica i vari lavoratori si rivolgono direttamente e personalmente ai soggetti interessati, per l'appunto ruolo per ruolo, evitando così che i messaggi vengano indeboliti o male interpretati attraverso i livelli di gestione. Anche in questo caso si può osservare un "lato oscuro" della trasparenza. Di fatti una condivisione eccessiva delle informazioni potrebbe creare problemi di sovraccarico di informazioni, alimentare dibattiti e ripensamenti su decisioni esecutive di alto livello. Eccessiva visibilità potrebbe inoltre ridurre la creatività in quanto i dipendenti temono l'occhio vigile dei loro superiori. Di conseguenza, la condivisione aperta di informazioni su prestazioni individuali e livelli retributivi, spesso invocata come mezzo per promuovere fiducia e responsabilità collettiva, potrebbe risultare controproducente. Lo si può osservare visivamente dal grafico presentato da Julian Birkinshaw e Dan Cable,2017.

Figura 1.2 - Effetti della Trasparenza



Orbene nell'ambito del processo decisionale, in un'era digitale in cui è possibile tenere traccia delle attività in tempo reale e condividere le informazioni ampiamente a costi quasi nulli, le innovazioni che hanno portato a ciò in molti casi hanno ridotto l'efficacia di questa maggiore connessione interpersonale, a

causa di un "*divario di responsabilità*" emergente in cui le informazioni sono nelle mani di persone che potrebbero non usarle saggiamente. Il dibattito sulla trasparenza risiede nell'effetto della "*saggezza della folla*": allargando il numero di persone coinvolte, prenderemo decisioni più intelligenti e aumenteremo il "*buy-in*". Ma ci sono anche problemi con questo approccio. Uno è la mancanza di velocità. L'altra più grande preoccupazione è che le persone possono effettuare delle valutazioni e prendere decisioni, senza una adeguata conoscenza e/o visione allargata dei fatti. Alcune aziende hanno cercato di superare questo divario di responsabilità. Ad esempio, la società Zappos, controllata da Amazon, ha recentemente sperimentato la forma ambiziosa di gestione indipendente della olacrazia, in cui il lavoro viene svolto in team autonomi senza ruoli di gestione formale e i dipendenti hanno un "*dovere di trasparenza*". Ma l'implementazione di questo nuovo modo di lavorare trasparente non ha funzionato per tutte le aziende che l'hanno adottata, portando ad abbandonare l'olacrazia dopo meno di un anno perché portava a troppi scontri e ad una autorità decisionale troppo nebulosa. Ricerche su questo tema riportano di aziende che registrano video delle riunioni e poi le pubblicano online affinché tutti i dipendenti possano esaminarle, ma anche in questo caso con risultati contrastanti: nonostante sia da considerare come un grande passo avanti nella distribuzione delle responsabilità, alcuni dirigenti sono stati visti parlare liberamente in modi che si riflettevano negativamente sui dipendenti arrivando ad offenderli. Successivamente i dirigenti sono diventati più cauti nelle loro riunioni, autocensurando i loro commenti e portando offline tutte le conversazioni importanti.

Tali casi rivelano un'importante verità: molte persone non vogliono conoscere tutti i dettagli di come sta andando la loro azienda, né vogliono essere ritenuti pienamente responsabili dei suoi risultati. Invece, vogliono sapere abbastanza per fare bene il loro lavoro e vogliono avere il diritto di saperne di più, ma per la maggior parte sono felici che qualcun altro elabori e gestisca tali informazioni per loro conto.

Esiste un altro problema legato all'aspetto retributivo, ulteriore a quello precedentemente analizzato. Negli ultimi anni un certo numero di aziende ha sperimentato una radicale trasparenza retributiva, e le ragioni di questo cambiamento includono anche il desiderio di trattare i dipendenti come adulti, aumentare la fiducia e stimolare la concorrenza.

Al contrario di quanto ci potesse aspettare, la condivisione delle informazioni sui salari può ritorcersi contro, nonostante i buoni propositi che spingono all'applicazione di queste strutture organizzative bossless. Le interviste condotte con i dipendenti hanno suggerito infatti due effetti collaterali indesiderati, anche se relativi di un processo razionale e trasparente per determinare l'allocazione dei bonus, basato su indicatori prestazionali chiave prestabiliti.

In primo luogo, la trasparenza ha favorito una valutazione critica e transazionale, allontanando l'idea che il bonus sia un dono inaspettato, ma piuttosto un giusto premio per l'impegno offerto. In secondo luogo, la trasparenza ha messo in luce coloro che hanno ricevuto bonus più consistenti, invitando l'invidia da parte di coloro che se la sono cavata meno bene.

Ancora, per quanto riguarda le differenze di status, sebbene possano essere mitigate, esistono ancora e devono essere gestite. I manager che erano soliti supervisionare determinate attività, a volte potrebbero provare a riaffermare il controllo, rendendo difficile per i dipendenti sapere se seguire il nuovo sistema o ascoltare il loro vecchio capo. Di conseguenza, può anche essere difficile per le persone "intensificare" e rivendicare il loro potere. I sistemi di autogestione cercano di rompere le relazioni di potere preesistenti, attraverso la formazione su come lavorare nella e sulla struttura, attraverso processi e norme che rendono difficile la ricomparsa di forme di potere tradizionali. Tuttavia, i corsi di formazione non eliminano di per sé comportamenti problematici, come il "micro-managing" degli altri o la violazione dell'autonomia degli ex subordinati. Le vecchie regole del potere possono essere profondamente radicate nella cultura e nelle istituzioni e possono richiedere una continua attenzione per eliminare o contenere il problema.

Inoltre, può essere difficile coinvolgere all'interno della gestione aziendale tutti i dipendenti come la cultura bossless sostiene, e una volta che le persone iniziano ad applicarle, quel lavoro di "strutturazione" può sembrare quasi oneroso come la gerarchia cavillosa che ha sostituito. Questo potrebbe portare ad affermare che gestire le riunioni di governance secondo le regole olacratichiche, non è conciliabile con il vecchio modo di interagire direttamente, a causa dell'elevato numero di cerchie in cui un singolo dipendente opera. E questo si scontra anche con l'incremento di creatività che si cerca di stimolare nei dipendenti. Il lavoro creativo, in particolare, con le sue deviazioni non lineari e i vicoli ciechi, non beneficia di alti livelli di trasparenza. In effetti, lo stretto monitoraggio del processo di sviluppo di un prodotto creativo è dannoso perché la persona creativa può autocensurare alcune delle sue idee migliori, per paura di essere fraintesa o criticate, sia nei confronti dei propri colleghi sia da parte dei clienti stessi.

#### 1.5.3. Rispondere alle esigenze dei mercati emergenti

Il fatto che i problemi vengono individuati e affrontati sul campo, grazie ad una relazione più diretta con il cliente e i suoi bisogni garantita dal fatto che venga affidata ai dipendenti che risultano essere più idonei per competenze personali, permette all'organizzazione di accumulare esperienza con la quale migliorare costantemente la capacità dei propri dipendenti di affrontare le criticità ottimizzando, quindi, l'azienda stessa. Il nuovo approccio di rapportarsi all'ambiente lavorativo circostante comporta conseguentemente un maggior contatto con il mercato, facilitando una risposta rapida ai cambiamenti per continuare a soddisfare i bisogni della clientela senza perdere quote di mercato nel processo, ma anzi conquistarne semmai di nuove.

Ciò non significa che non ci siano dei rischi: il pericolo maggiore a cui si va incontro è paradossalmente una eccessiva sensibilità alla clientela. Già Steve Jobs, rinomato visionario del mondo tecnologico, aveva sottolineato che il mercato non sa sempre cosa vuole. Infatti, bisogna distinguere, come afferma Bob Moesta del gruppo di consulenza "Re-Wired Group", tra ciò che i clienti chiedono esplicitamente alle aziende di fornire e una visione più olistica della

domanda. Egli dice che quest'ultimo è il luogo in cui viene creato il vero valore, ma le organizzazioni hanno bisogno di un livello di riflessione che vada oltre la semplice reattività e che ponderi adeguatamente le decisioni da prendere, adottando una visione a 360° su ogni aspetto chiave per l'azienda (es. economico-finanziario, immagine, obiettivi a lungo termine, sostenibilità, etc...), così da essere capace di prevedere nuovi possibili bisogni, diventando un attore attivo del mercato capace di porsi come “*first comer*” e ottenere i vantaggi a ciò annessi.

Si potrebbe presumere che i tre obiettivi delle strutture di gestione indipendente portino ad una minore rilevanza dei leader. Tuttavia, una delle maggiori sfide per l'attuazione degli obiettivi su larga scala è l'insufficiente leadership. Quando la leadership è una responsabilità condivisa, tutti devono comprenderla e praticarla. Si finisce con team leader più formali all'aumentare del numero di moduli. Naturalmente, la gestione sembra diversa in queste strutture. Si tratta meno di supervisione e direzione e più di progettazione, facilitazione e coaching. Un ex dirigente dell'ARCA ha dichiarato: “*La leadership potrebbe essere ancora più importante in una oiacrazia che in una struttura di gestione tradizionale. Devi dare l'esempio e radunare le truppe piuttosto che fare affidamento sull'autorità*”.

Analizzando alcuni casi aziendali all'interno del secondo capitolo, senza escludere il fatto che vi siano casi di successo di gestione autonoma da parte dei dipendenti, si può evidenziare con maggiore chiarezza quanto nella realtà aziendale possa essere difatti più complicato applicare le teorie bossless, a causa di tutte le problematiche che una organizzazione affronta in quanto composta da un organico di individui caratterizzati ognuno da proprie motivazioni, propri interessi, e capacità lavorative.

Tabella 1.1- Pro&Contro del Modello Bossless

	<b>Progettare ruoli che abbinino le capacità individuali con gli obiettivi organizzativi</b>	<b>Contatto diretto con il lavoro e sue relative criticità</b>	<b>Rispondere alle esigenze dei mercati emergenti</b>
P R O	maggior coinvolgimento del dipendente nel processo decisionale	maggior trasparenza	rapidità di risposta ai cambiamenti e alle criticità
	maggior motivazione e produttività del dipendente	riduzione della burocrazia	maggior precisione nel cogliere i bisogni e nel reagire alle criticità
	maggior efficienza complessiva dell'azienda, composta da un organico ad elevato valore aggiunto	maggior meritocrazia	maggior efficacia
C O N T R O	aumento dei costi a causa della proliferazione di ruoli	minore creatività per colpa di un monitoraggio troppo stretto	eccessiva sensibilità
	elevati costi futuri di transazione verso differenti modelli organizzativi	sovraccarico di informazioni che riduce l'efficienza decisionale	scarsa capacità innovativa, rimanendo un attore passivo del mercato
	minore focalizzazione su ciascun dei molteplici obiettivi	presenza di fenomeni di micro-managing	rischio di non mettere a fuoco gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine
	elevata difficoltà nella determinazione dello stipendio	aumento della invidia tra colleghi a causa della eccessiva trasparenza	---

## 2. ESEMPI DI APPLICAZIONI DEL MODELLO IN AZIENDA

### 2.1. Introduzione

Dopo aver studiato il fenomeno, verificando come vi possano essere numerose contingenze per cui l'applicazione della cultura bossless all'interno delle organizzazioni può condurre a diversi esiti, appare evidente come il suo successo o fallimento dipenda dall'ambiente sia interno che esterno che caratterizza l'impresa. Questo rende necessario l'approfondimento di alcuni casi specifici di aziende che hanno adottato questa forma organizzativa, per esaminare quali particolarità ognuno di essi abbia apportato nell'implementazione del modello. L'analisi di alcuni papers accademici e articoli di rinomate testate giornalistiche pubblicati online consente di individuare significativi esempi di aziende che negli ultimi anni hanno trovato in questa moderna struttura organizzativa la chiave del loro successo. Ciò è sicuramente legato anche alle nuove tecnologie che hanno portato una maggiore interconnessione all'interno dell'ambiente lavorativo aziendale: non a caso, i settori in cui è possibile individuare l'adozione di una gerarchia quasi completamente piatta sono quelli più alla avanguardia come quello hi-tech. Le imprese portate a tal proposito sono "Valve" e "Zappos". Esistono comunque altre esemplificazioni che dimostrano l'applicabilità della cultura bossless anche in contesti differenti, con risultati in ambito economico-finanziario a sostegno del vantaggio competitivo che può portare questa modello se pienamente compreso: l'azienda americana "Morning Star", operante nel settore alimentare, ne è la prova. Come analizzato nel capitolo precedente, non esistono solo aspetti positivi di questo forma organizzativa. A tal proposito si reputa opportuno riportare anche il caso aziendale della società "GitHub" che mostra l'altra faccia della stessa medaglia, in cui si è persino deciso di tornare al modello gerarchico tradizionale in quanto non sufficientemente idoneo all'azienda e al settore di riferimento. Limitarsi a riportare solamente i casi di successo non avrebbe dato sufficiente chiarezza sulla reale affidabilità ed applicabilità della gestione indipendente.

## 2.2. Morning Star

### 2.2.1. Presentazione

La Morning Star Company è un'azienda di trasformazione e confezionamento di pomodori della Central San Joaquin Valley in California, il fertile cuore agricolo dello stato degli Stati Uniti d'America. Attraverso un processo di integrazione verticale avvenuto nel corso del tempo, è arrivata ad essere costituita da una serie di società affiliate che, complessivamente, trattano gran parte dei processi principali all'interno del settore alimentare, dalla produzione alla distribuzione all'ingrosso. Oggi Morning Star gestisce tre fabbriche con la più grande scala produttiva al mondo, con risorse dedicate esclusivamente ai pomodori. Forniscono oltre il 40 per cento del mercato americano con concentrato di pomodoro e pomodori a dadini, prodotti sfusi per i produttori alimentari, buste sigillate di cibo preconfezionato, barattoli di pomodoro impiegabile come ingrediente, e prodotti finiti per il servizio di ristorazione e il commercio al dettaglio. Infatti i clienti di Morning Star sono generalmente grandi aziende di servizi di ristorazione e supermercati che acquistano prodotti dell'azienda in contenitori alla rinfusa (di solito bidoni da 55 galloni o bidoni da 300 galloni), una delle principali novità introdotte dalla Morning Star Company nel settore che le hanno permesso di allargare sempre di più la propria fetta di mercato, e li impiegano nei loro prodotti alimentari finali (come sughi per pizza, ketchup, zuppe e cene congelate).

Sono attivamente coinvolti nel settore globale del pomodoro con una intensa attività di ricerca e sviluppo, che le ha consentito di introdurre una serie di cambiamenti nella tecnologia di produzione contribuendo ad aumentare l'efficienza in tutto il settore. La forte spinta all'innovazione che caratterizza lo spirito aziendale non riguarda soltanto l'aspetto tecnico-commerciale, bensì anche il rapporto con le proprie risorse umane e più in generale la stessa struttura organizzativa della società, basata su un modello di gestione innovativo, che l'ha resa un vero e proprio caso di studio per il successo riportato. Tale vantaggio competitivo è ben visibile dai risultati ottenuti nel campo delle vendite di prodotti a base di pomodoro, che

arrivano ad essere oltre 800 milioni di dollari all'anno. Questi traguardi sono stati ottenuti riuscendo comunque a mantenere in vita le tradizioni che le hanno permesso di conquistare il mercato nel tempo.

### 2.2.2. Storia dell'azienda

La società nacque nel 1970 per mano dell'imprenditore Chris Rufer che diede vita alla propria attività noleggiando un solo camion e un rimorchio con i quali iniziò a trasportare pomodori e pesche dalle fattorie agli impianti di lavorazione. Da quel momento in poi l'impresa crebbe costantemente: nel 1982, Rufer e tre coltivatori fondarono la Ingomar Packing Company per la lavorazione del concentrato di pomodoro. A partire da Ingomar, continuando nel corso degli anni, Morning Star e le sue affiliate hanno introdotto una serie di innovazioni nel settore. Ad esempio, Ingomar è stata la prima azienda a produrre esclusivamente ingredienti sfusi di concentrato di pomodoro in California. Inoltre, la società è stata la prima a commercializzare il concentrato di pomodoro nel "bag-in-box da 300 galloni", che ha offerto vantaggi in termini di acquisti all'ingrosso ai clienti e allo stesso tempo consegna del prodotto in sacchi confezionati asetticamente. Successivamente, Morning Star sviluppò e brevettò il pacchetto Star-pak da 55 galloni, un pacchetto che offriva maggiore flessibilità per l'elaborazione.

Nel 1990, Rufer fondò e lanciò The Morning Star Packing Company, a Los Banos. Nella definizione della sua struttura organizzativa, Morning Star ha adottato formalmente un approccio gestionale basato sulla autonomia dei dipendenti, stabilendone principi e modalità operative. Nel 2013, lo stabilimento di Los Banos ha lavorato circa 660 tonnellate di pomodori (220.000 libbre di concentrato di pomodoro) all'ora. Nel frattempo, nel 1995, fu costruita e aperta un secondo stabilimento a Williams. Nel 2013, questa struttura era la più grande della California e lavorava circa 760 tonnellate di pomodori (250.000 libbre di concentrato di pomodoro) all'ora.

Successivamente, nel 2002, la Morning Star acquistò un nuovo stabilimento e lanciò la Liberty Packing Company, a Santa Nella, ristrutturando completamente la fabbrica, che adesso svolge tutte le elaborazioni a cubetti del prodotto per Morning Star (un'attività che è entrata nel 1993). Oltre alla lavorazione e al trasporto di

pomodori, le varie società affiliate a Morning Star sono coinvolte nella catena di approvvigionamento del pomodoro, con passaggi che includevano operazioni di serra, trapianto, coltivazione e raccolta.

Infine, nel 2008, Rufer ha fondato il “Self-Management Institute” allo scopo di incoraggiare la ricerca e l'apprendimento sul tema della gestione indipendente. È questa attenzione su tematiche innovative di organizzazione aziendale ad aver reso unica la Morning Star Company. Sull'importanza di questa iniziativa Paul Green, un alto esponente aziendale ha commentato sul fatto che in azienda *“sebbene fossimo nati come un'organizzazione innovativa, non avevamo davvero studiato la nostra organizzazione e il funzionamento dell'autogestione. Gli aspetti più efficaci della gestione indipendente venivano in gran parte trasferiti da collega a collega come forma di conoscenza istituzionale; non avevamo un metodo sistematico per trasmettere la nostra filosofia, descrivere i nostri sistemi o insegnare i nostri principi ai nuovi colleghi. Quindi il nostro modo di fare le cose veniva annacquato. Negli ultimi anni, abbiamo apportato modifiche per risolvere questo problema e l'Istituto di Autogestione - la cui missione finì per essere quella di sviluppare principi e sistemi superiori di organizzazione delle persone e di inculcare tali principi e sistemi nella mente dei nostri colleghi clienti - è ora diventato il segmento dell'azienda responsabile dell'implementazione dei nostri sistemi di autogestione.”*

L' autonomia del team si rivelò, infatti, essere la chiave del successo dell'azienda in un settore il cui prodotto, il concentrato di pomodoro, era una merce sulla quale la Morning Star non aveva la possibilità di influenzarne il prezzo in maniera significativa. Di conseguenza, nel corso degli anni, l'azienda si è concentrata sull'essere il leader nel settore attraverso la riduzione dei costi. Una combinazione di innovazioni tecniche ed economie di scala delle sue strutture, la più grande del settore, ha permesso all'azienda di perseguire questo approccio operando a pieno regime per l'intera stagione di produzione, 24 ore al giorno, 7 giorni alla settimana da luglio a ottobre. Occorre considerare che i cicli di coltivazione rendono limitato il periodo utile che l'azienda può sfruttare, oltre alle variabili esterne (es. eventi climatici) che possono interferire con il più dettagliato e curato programma di produzione. Non potendosi perciò permettere alcuna perdita di tempo, l'adozione di una politica aziendale basata sulla gestione indipendente risultò essere la

soluzione più efficiente: così facendo, infatti, alcuni colleghi di Morning Star erano incaricati di modificare e perfezionare il programma di produzione in base alle condizioni ambientali, alle alterazioni del contratto e ai cambiamenti inattesi della varietà di frutta consegnata in una determinata settimana. L'organizzazione fu perciò costruita sulla libertà individuale, con l'aspettativa che i singoli colleghi si assumessero la responsabilità di rendere i loro colleghi a loro volta responsabili nei vari aspetti della pianificazione, dell'organizzazione, del personale, della direzione e del controllo delle proprie attività lavorative, e affrontare direttamente le criticità.

### 2.2.3. Politica Aziendale

Non ci sono ruoli definiti a livello centrale in Morning Star. Man mano che i colleghi sviluppano nuove competenze e acquisiscono più esperienza, possono scegliere di assumersi più responsabilità. La sola persona con un ruolo ufficiale alla Morning Star è Chris Rufer, e soltanto perché la compagnia deve avere un presidente per scopi legali. Si applica, infatti, la filosofia che si debbano assegnare compiti e mansioni alle persone più adatte a portarle a termine nel modo più efficiente, grazie a competenze specifiche di quella figura, piuttosto che adattare il dipendente a lavori per i quali possono essere trovate persone più competenti. Ciò non permette soltanto di aumentare la motivazione dei dipendenti nonché la loro soddisfazione in quanto in grado di portare a termine con maggiore semplicità mansioni per cui sono particolarmente idonei, ma anche conseguenzialmente migliorare la prestazione dell'intera azienda partendo proprio dai suoi singoli. Inoltre, ciò permette lo sviluppo di una capacità innovativa tale da rendere l'organizzazione abile nel seguire i cambiamenti dell'ambiente circostante, senza che ciò incrina la sua stabilità economico-finanziaria. Paul Green, che era entrato a far parte di Morning Star nel 1998, avrebbe potuto avere un ruolo quale Direttore delle Risorse Umane in un'organizzazione tradizionale, dal momento che era responsabile per l'elaborazione di strategie di talento e lo sviluppo delle persone: a Morning Star egli era conosciuto semplicemente come un collega.

In ciò consiste la "vision" della Morning Star, cioè sull'andare a creare una società in cui i dipendenti *"saranno professionisti autogestiti, comunicando con colleghi,*

*clienti, fornitori e altri partecipanti del settore, e coordinando le loro attività in assenza di direttive dagli altri". La società credeva che il suo approccio ad una gestione indipendente offrisse vantaggi significativi per l'azienda in termini di impegno, produttività e apprendimento dei colleghi secondo l'idea che "[...] le persone sono produttive quando sono felici; le persone sono felici quando hanno il controllo su ciò che fanno."*

Rufer promosse per l'appunto tale modello organizzativo nella convinzione che, per riuscire a risolvere in maniera più efficiente i problemi che si pongono, si debba garantire ai dipendenti *"la libertà di percepire e agire"* in quanto più vicini al problema stesso e quindi a conoscenza di quale possa essere la soluzione più adatta per ogni situazione specifica.

Questo concetto può essere riassunto nella idea di *"responsabilità totale"*, che letteralmente consiste nel fatto che ogni collega abbia a cuore il bene dell'intera azienda, e non si curi soltanto di ciò che è di sua competenza ma adotti un approccio a 360°. Fu questa visione ad ispirare i principi chiave della sua stessa azienda. La Morning Star ha usato due principi generali per guidare le azioni dei colleghi: (1) astenersi dall'usare la forza fisica contro altre persone o le loro proprietà; (2) il rispetto di quanto concordato con gli altri colleghi. Questi principi corrispondono alle basi del diritto penale, nel caso del primo, e del diritto civile, nel caso del secondo:

1) Il primo principio era inteso a comprendere la prospettiva secondo cui l'interazione umana sarebbe più produttiva se non fosse obbligatoria, né con la forza né con la coercizione. Come ha osservato Green: *"[...] L'implicazione dell'autorità di comando è che alcuni individui nelle organizzazioni hanno l'autorità di dire ai subordinati cosa fare. I superiori possono licenziare le persone, ad esempio, per insubordinazione e valutano le prestazioni, dando loro un potere immenso sul percorso di carriera e sulla remunerazione di un individuo. La gestione indipendente adotta un approccio diverso. Se un individuo ha un'idea che è molto profittevole per l'organizzazione, allora dovrebbe essere in grado di convincere gli altri sui vantaggi che ne potrebbero conseguire dalla sua adozione [...]"*.

2) Il secondo principio fondamentale significava che tutti alla Morning Star dovevano onorare gli impegni presi - con gli altri colleghi, i soggetti esterni e se

stessi. Mantenendo gli impegni, c'era meno bisogno di monitoraggio, cosa la quale i capi erano soliti fare in altre organizzazioni. Inoltre, mantenere gli impegni era economicamente importante, poiché riduceva i costi di gestione. Ad esempio, non solo sono stati rimossi i livelli di monitoraggio, ma i clienti erano anche disposti a pagare per la certezza nella consegna (ad esempio, rispetto a una società che potrebbe consegnare puntualmente solo il 90% delle volte).

Nel tempo, i colleghi di Morning Star hanno lavorato per tradurre questi principi fondamentali in procedure per regolare il comportamento in azienda. Nel 1996, a seguito della crescita che stava vivendo Morning Star, Chris Rufer decise di definire meglio l'approccio dell'azienda all'organizzazione, identificando cinque aspetti chiave:

1. Un'organizzazione non è che un'idea, un concetto. Le persone, in quanto individui, sono le basi dell'azienda e l'unico elemento fondamentale.
2. La redditività e la crescita sono le naturali conseguenze di eccellente esecuzione e innovazione, approfondendo le richieste del mercato e producendo beni e servizi che soddisfano i desideri dei clienti.
3. Le persone pensano, innovano, comunicano ed eseguono meglio quando si sentono bene con sé stesse. Gli individui si sentono bene con sé stessi quando hanno il controllo della propria vita, quando hanno raggiunto la libertà di scelta su ciò che è importante per loro.
4. I principi di autogestione e responsabilità totale, che sono alla base delle relazioni familiari e comunitarie, sono anche i principi più efficienti ed efficaci per l'organizzazione nelle relazioni commerciali.
5. La concorrenza deve essere affrontata come una spinta significativa per il miglioramento personale e aziendale.

#### 2.2.4. Applicazioni Pratiche

I principi che l'azienda promuove trovano diverse attuazioni all'interno dell'ambiente lavorativo quotidiano dei dipendenti della Morning Star. Innanzitutto, tutti i dipendenti devono scrivere una dichiarazione di missione personale in cui descrivono come contribuirebbero individualmente all'obiettivo

dell'azienda di *"produrre prodotti e servizi a base di pomodoro che raggiungessero costantemente la qualità e le aspettative di servizio dei nostri clienti"*. Rufer sottolinea: *"[A Morning Star] sei responsabile del completamento della tua missione e dell'acquisizione della formazione, delle risorse e della cooperazione necessarie per compiere la tua missione"*. Queste dichiarazioni di missione personali hanno un forte impatto sulla motivazione dei dipendenti, perché il fatto di essere più flessibili sul ruolo che le persone hanno all'interno della organizzazione, permette loro di sentirsi maggiormente coinvolti nell'organizzazione, di far parte di qualcosa di più grande che fa affidamento sulla forza dei suoi singoli, aumentando la loro motivazione così come di conseguenza la loro efficienza. L'empowerment dei colleghi non si ferma alle dichiarazioni di missione personale. I colleghi sono responsabili dell'ottenimento degli strumenti e delle attrezzature di cui hanno bisogno per il loro lavoro. Dopo aver identificato un'esigenza particolare, i singoli colleghi possono emettere un ordine di acquisto anziché richiedere l'approvazione di un dirigente o fare affidamento su un ufficio acquisti centralizzato, come era comune in altre organizzazioni. Ciò ha velocizzato notevolmente la capacità di risposta dell'impresa ai cambiamenti improvvisi dell'ambiente in cui essa è immersa.

Questa cultura di empowerment e indipendenza dei teams si è estesa anche alle decisioni relative al personale. Ogni volta che i colleghi pensano di essere sommersi di lavoro, tanto da diminuire la loro produttività, e hanno bisogno di aiuto, sono responsabili dell'avvio del processo di assunzione. *"Non voglio che nessuno alla Morning Star senta di non riuscire perché non ha l'attrezzatura giusta o colleghi capaci"*, ha dichiarato Rufer.

Una delle particolarità dell'attuazione della cultura bossless in Morning Star è rappresentata sicuramente da una dichiarazione d'intenti sull'attività da svolgere mediante dettagliati piani operativi (CLOU, Colleague Letter of Understanding). Ogni anno, ogni dipendente Morning Star crea il proprio CLOU e lo negozia con i colleghi che verrebbero maggiormente coinvolti dal progetto proposto. I CLOU identificano le responsabilità, le attività, le "Stepping Stones" di ciascun dipendente (ovvero indicatori chiave delle prestazioni), l'impegno in termini di tempo, le

risorse necessarie e i colleghi coinvolti. Di solito, lo sviluppo di un CLOU comporta la negoziazione con 10 o più colleghi, ogni discussione della durata di circa 20-60 minuti. Dato il loro livello di dettaglio, i CLOU generalmente cambiano ogni anno per riflettere i cambiamenti negli interessi o nelle competenze degli individui. Nel tempo, i dipendenti hanno lavorato su compiti sempre più complessi lasciando gli incarichi più semplici ai nuovi colleghi che si sono recentemente uniti all'azienda. Inoltre, alla Morning Star, i CLOU sono archiviati su un server interno che rende gli impegni di ciascun individuo visibili a tutti gli utenti dell'azienda in modo tale da garantire un adeguato livello di trasparenza.

Sebbene l'azienda stessa, in ugual misura alle altre aziende bossless, punti sulla capacità individuale di risolvere i problemi e allo stesso tempo abbia riconosciuto il valore innato delle differenze tra i diversi dipendenti, era consapevole che fosse inevitabile l'insorgere di conflitti e dissensi, in quanto intrinseci nella natura dell'uomo e del suo rapporto con gli altri. Per gestire in maniera produttiva eventuali divergenze tra i dipendenti, la Morning Star fa impegnare i dipendenti al rispetto di un predefinito processo di risoluzione dei conflitti interni noto come "Gaining Agreement". Questo processo comprende fino a cinque passaggi:

**1. Coinvolgi privatamente il tuo collega.** Il primo passo è quello di avvicinarsi immediatamente (o appena possibile) al collega con il quale si è verificato un conflitto e cercare di raggiungere un accordo reciproco. Questa tattica è stata progettata per evitare che le tensioni si acuiscano e venga raggiunto una soluzione soddisfacente per entrambi. Se un collega non si sente a proprio agio ad avvicinarsi direttamente a qualcuno, viene incoraggiato a cercare un mediatore di sua scelta con cui parlare in modo confidenziale.

**2. Coinvolgi un terzo collega.** Se due persone non riescono a raggiungere un accordo da sole, devono identificare una terza parte reciprocamente accettabile con la quale discutere della questione. Questo individuo non è un arbitro, ma qualcuno che possa aiutare le due parti originali a discutere la questione e, eventualmente, a raggiungere un risultato migliore e non considerato.

**3. Istituire un gruppo.** Se il problema rimane irrisolto, le due persone identificano da tre a dieci colleghi per costituire un gruppo che vengono informate sul problema in questione. Esse non hanno il ruolo di fungere da giuria, ma di portare sul tavolo

diverse prospettive, per aiutare le parti interessate a raggiungere un risultato accettabile.

**4. Portare all'attenzione del Presidente.** Quando non è possibile raggiungere risultati reciprocamente soddisfacenti, le due persone in conflitto preparano un documento per il Presidente di Morning Star che include un riepilogo del problema, la verifica che il processo di "Gaining Agreement" sia stato seguito e un elenco di possibili soluzioni. Il Presidente quindi decide la questione e fornisce una spiegazione scritta della sua decisione, convocando infine una riunione delle parti e il gruppo o designando una persona per decidere la questione.

**5. Seguire la soluzione determinata.** Le parti accettano di seguire qualsiasi azione venga concordata. Se sono emerse nuove informazioni, le parti sono autorizzate a riaprire la questione per ulteriori discussioni, ma sono tenute ad attenersi al piano nel frattempo.

Sebbene la società non tenesse traccia dei dati sulla frequenza con cui il processo viene utilizzato a livello individuale, la convinzione è che sia efficace. Infatti, solo dieci o dodici casi arrivano al presidente ogni anno.

La mancanza di ruoli, titoli e gerarchie specifiche significava che i colleghi non dovevano salire una progressione di carriera all'interno di Morning Star. Tuttavia, la società ha riconosciuto che alcuni colleghi avevano una maggiore competenza in alcune aree rispetto ad altri e che queste differenze dovrebbero riflettersi nel loro compenso. Pertanto, la remunerazione è stata progettata per riflettere il valore effettivo che i colleghi apportano a Morning Star. Ogni anno, la società inizialmente utilizzò un processo simile al "Gaining Agreement" per facilitare la remunerazione. Nei primi anni dell'azienda, Chris Rufer raggiunse personalmente un accordo con tutti i colleghi a tempo pieno in materia di compensi, ma man mano che Morning Star cresceva, la necessità di un processo più modulare divenne sempre più evidente. A partire dall'inizio degli anni 2000, Morning Star ha iniziato a sperimentare con il suo processo di remunerazione, alla ricerca di una modalità che potesse sfruttare le forti connessioni tra colleghi allo stesso livello, consentendo all'organizzazione di adattarsi e allo stesso tempo rimanere fedele ai principi della gestione indipendente.

Il primo passo è la “Recensione del CLOU del Collega”, che era simile a una revisione a 360 gradi. Ogni dipendente conduce una revisione del proprio CLOU e di quello di tutti i suoi colleghi utilizzando il sistema informatico di Morning Star. Le recensioni sono aperte, ovvero tutti possono vedere ciò che scrivono tutti gli altri e i colleghi sono incoraggiati a discutere tra loro delle recensioni al fine di fornire un'opportunità di riflessione.

Il secondo passo è costituito da un pacchetto retributivo, composto da quattro elementi:

- Una “compensation letter”: è previsto che il salario aumenti a seguito di aumenti del costo della vita. Pertanto, i colleghi hanno il compito di giustificare eventuali eccedenze oltre questo livello minimo del salario di un collega. Nella “compensation letter” di una pagina, un collega deve identificare un intervallo richiesto di indennizzo, traguardi o risultati a supporto della richiesta e modifiche chiave al CLOU che giustificano un salario maggiore.
- Rapporto di riepilogo della recensione del collega: un riepilogo delle risposte dal passaggio precedente.
- CLOU: copie sia del CLOU dell'anno precedente sia del CLOU negoziato per il prossimo anno.
- Risultati Steppingstone: un riepilogo di una pagina di risultati, compresi i trend annuali.

Il terzo passo è la Recensione del Comitato per la Remunerazione. In ogni sede sono presenti dei comitati istituiti per valutare il pacchetto retributivo e passare attraverso un processo di accordo con i singoli colleghi per formulare un giudizio finale sia per la retribuzione dell'anno successivo sia per qualsiasi bonus dell'anno in corso. Il comitato esamina le affermazioni contenute nel pacchetto per garantirne la veridicità. Inoltre, il comitato aggiunge informazioni per le persone che potrebbero essere reticenti sul vantarsi, come raccomandazioni per aumenti salariali o bonus. Il comitato non ha però autorità decisionale; il suo obiettivo è esclusivamente quello di raggiungere un vero accordo.

Il passaggio al nuovo processo più modulare non è stato facile. Nell'ultima fase del processo, il Presidente riesamina le decisioni prese sulla retribuzione dei

dipendenti. L'obiettivo finale è eliminare questo passaggio per liberare l'autorità che prende la decisione finale da tale responsabilità grazie ai comitati di remunerazione. Tuttavia, a partire dal 2013, i membri dei Comitati per la Remunerazione divennero riluttanti ad accettare pienamente la responsabilità di deliberare sul compenso dei loro colleghi. Inoltre, molti colleghi non gradivano l'idea di una trasparenza salariale, una componente chiave della capacità dei comitati di remunerazione di prendere decisioni informate quando raccomandano una retribuzione aggiuntiva. Nello spirito della gestione indipendente, Morning Star non poteva imporre questo cambiamento ai colleghi, ma il processo doveva cambiare affinché l'organizzazione continuasse a crescere.

#### 2.2.5. Osservazioni Conclusive

Negli ultimi 40 anni, Morning Star è riuscita a affermarsi come attore dominante nel settore della trasformazione dei pomodori, e lo ha fatto mantenendo l'approccio distintivo della società alla gestione. La Morning Star risulta essere un caso studio di successo di applicazione della gestione indipendente per i risultati economico-finanziari che è riuscita a raggiungere, nonostante le problematiche legate a questo approccio che ha dovuto affrontare nel tempo e che sono comuni a tutte le altre imprese che adottano la cultura bossless nella definizione nell'assetto organizzativo societario, tanto da riuscire a porsi come un esempio per tutte loro.

### 2.3. Valve Corporation

#### 2.3.1. Presentazione

La Valve Corporation, precedentemente denominata Valve Software, è un'azienda statunitense che si occupa di sviluppo e distribuzione di videogiochi. Fondata nel 1996 con sede a Bellevue da Gabe Newell e Mike Harrington, due ex dipendenti Microsoft, la Valve Corporation è nota per essere l'azienda dietro a videogiochi come Half-Life, Team Fortress 2, Counter-Strike, Dota 2, così come è per essere la società sviluppatrice del più grande portale di giochi online al mondo Steam,

nonché dell'ambiente di programmazione di giochi largamente utilizzato Source, attraverso il quale gli utenti possono modificare i suoi giochi. Nel 2013 era di proprietà privata e si stimava avesse un valore superiore a 2 miliardi di dollari e arrivò a contare circa 400 dipendenti, ognuno dei quali si stimava avere un ricavo superiore a quello dei dipendenti di Google, Amazon o Microsoft.

### 2.3.2. Politica Aziendale

Valve si autodefinisce sul proprio sito web come una società non gerarchica che è stata "*libera dai boss*" sin dalla sua fondazione nel 1996, non caratterizzata dunque dalla presenza di manager o progetti assegnati: adotta, infatti, un sistema bossless caratterizzato da una gerarchia piatta, una sistema di retribuzione determinato nella maggior parte dei casi dai colleghi, autonomia dei lavoratori nel dettare il programma lavorativo giornaliero, etc...

L'intera organizzazione si fonda sull'idea che ogni dipendente possa avviare progetti e scegliere su quali lavorare in via del tutto autonoma, in quanto liberi di scegliere come utilizzare al meglio il proprio tempo e le proprie capacità. Tale autonomia viene garantita dal fatto che non esiste un manager o un System Architect per supervisionare o controllare queste scelte, essendo tutti i dipendenti allo stesso livello senza che nessuno possa definirsi "capo" o siano assegnati ruoli di comando ad alcuno. I dipendenti sono invece incoraggiati a lavorare su "*ciò che li interessa e ciò che apporta valore a Valve*", con la libertà di formare autonomamente i gruppi di lavoro, reclutando i colleghi di cui hanno bisogno, per lavorare sui progetti che loro stessi ritengono utili. La fiducia riposta nell'efficacia del sistema di gestione indipendente dei lavoratori si può osservare già da come l'azienda favorisce la mobilità interna attraverso l'uso di scrivanie montate su ruote, che consentono ai dipendenti di spostarsi liberamente per formare i gruppi di lavoro che preferiscono, le cui istruzioni sono persino illustrate in un disegno all'interno del manuale introduttivo per i nuovi assunti della Valve Corporation. Proprio nel manuale ufficiale dei dipendenti, che è sottotitolato con l'espressione "*Un'avventura senza paura nel sapere cosa fare quando nessuno è lì a dirti cosa fare*", si trova conferma del fatto che non sia casuale la scelta del modello organizzativo adottato, bensì che questa sia stata una decisione presa più che

consapevolmente: l'intera catena produttiva è basata su team di individui auto-selezionati che si formano spontaneamente attorno ad argomenti di interesse, facendo continuamente mutare la dimensione e la composizione del team a seconda di quali progetti si ritiene più "caldi".

È proprio in questo nuovo modo di organizzare il lavoro che risiede la forza della società: la gestione dell'atto creativo iniziale. Dato che il valore reale di un prodotto/servizio per l'azienda consiste nel vantaggio competitivo che si ottiene nel momento in cui si innova per primi sul mercato e nell'avviare il prodotto in una spirale di feedback positivi con un flusso costante di innovazione creativa, la gestione di tipo gerarchica non risulta essere il modello più adatto a tal fine. L'organizzazione gerarchica tradizionale è progettata per fornire sempre la stessa cosa, apportando solo modifiche incrementali nel tempo, perché la sua struttura ne ostacola l'innovazione attraverso le persone al vertice della gerarchia, dalle quali non c'è motivo di aspettarsi particolari capacità creative nel venire fuori con nuovi prodotti radicalmente diversi da quelli esistenti, questo a causa delle elevate responsabilità che associate al proprio ruolo che mettono a repentaglio eventuali interessi personali.

### 2.3.3. Applicazioni Pratiche

L'azienda non dispone di canali di comunicazione formale top-down e laterale. Spetta ai singoli dipendenti parlare con i colleghi in azienda per rimanere aggiornati sulle novità e sulle mansioni quotidiane da svolgere; quindi la maggior parte della comunicazione all'interno dell'azienda è di tipo informale. Per coordinarsi tra loro, come accennato precedentemente, i dipendenti hanno la possibilità semplicemente di spostare le loro postazioni di lavoro, dotate appositamente di ruote, per essere fisicamente vicini ai membri del team; in questo senso i dipendenti di Valve *"votano con le loro ruote"* quali progetti sono più attraenti per loro.

A dimostrazione della libertà concessa ai dipendenti in merito a quale progetto partecipare, i codici di ognuno sono accessibili a qualsiasi dipendente all'interno di Valve. Inoltre, i dipendenti di Valve sono così tanto autorizzati che possono spedire autonomamente i propri prodotti (a condizione che altri 2 dipendenti accettino tali

decisioni), non esistendo un apposito dipartimento per il marketing o il controllo della qualità.

Le prestazioni dei dipendenti vengono valutate mediante un sistema di prestazioni revisionate tra pari in cui i colleghi esaminano a vicenda le prestazioni e le classificano. I top performers ricevono bonus e generosi aumenti. Tenendo conto però che i dipendenti vengono ricompensati per i loro contributi, c'è un incentivo per i dipendenti a far parte di progetti di successo, il che rende i gruppi di lavoro sempre più popolari e ben organizzati in Valve. Dunque, i progetti percepiti come rischiosi potrebbero non essere in grado di attrarre talenti e quindi potrebbero non disporre di personale adeguato. La paga è in generale molto alta per gli standard del settore e i servizi includono una palestra, sale massaggi. L'azienda sponsorizza anche ferie annuali retribuite per tutti i suoi dipendenti e le loro famiglie.

La risoluzione delle controversie in Valve avviene in gran parte attraverso il consenso. Un dipendente ha dichiarato su un blog: *“Siamo tutti umani, quindi i team a volte discutono (e talvolta con passione) su cosa fare e come farlo, ma le persone sono rispettose l'una dell'altra e alla fine raggiungono un consenso che funziona. Ci sono stress e processi più rigidi quando i prodotti sono prossimi alla spedizione, soprattutto quando ci sono scadenze rigide per la certificazione della console (anche se la spedizione per PC è molto più flessibile, grazie a Steam). A volte le persone o le squadre vagano lungo percorsi che chiaramente non funzionano, e poi spetta ai loro colleghi farlo notare e rimmetterli in carreggiata”*.

Questo processo sembra ben descritto dal termine "escalation laterale". Il processo decisionale viene inizialmente tentato all'interno del team, quindi nella successiva cerchia di pari livello, per poi diffondersi verso l'esterno finché la controversia non viene risolta. Le possibili conseguenze negative sulla reputazione (e quindi sulla probabilità di partecipare a progetti futuri) possono quindi agire come una fonte di pressione contro l'adozione di posizioni irragionevoli e possono fungere da meccanismo di risoluzione delle controversie. I progetti hanno dei “capi” scelti in base al consenso informale, ma non c'è prestigio o denaro attribuito all'etichetta, ed è solo temporaneo: è probabile che un leader fornisca successivamente il proprio supporto nel loro prossimo progetto. I leader non hanno alcuna autorità a meno che tutti siano d'accordo, aiutando a far coordinare tutti i membri del progetto. Ogni

gruppo di progetto decide da solo sui test, le regole di check-in, la frequenza con cui incontrarsi (non molto) e qual è l'obiettivo, quando e come arrivarci. E ogni progetto è diverso.

#### 2.3.4. Osservazioni Conclusive

Tecnicamente, Valve non è esente da gerarchia perché il proprietario fondatore, Gabe Newell ha chiaramente un'autorità formale sui suoi dipendenti; può licenziare i suoi dipendenti, senza che possa avvenire il contrario. Il manuale dei dipendenti sembra riconoscerlo, ironicamente, quando definisce il fondatore come segue: *"Gabe Newell, fra tutte le persone in questa azienda che non sono il tuo capo, Gabe è quello che più di tutti non è il tuo capo, se capisci cosa stiamo dicendo"*. Lo stesso Newell avrebbe offerto un'affermazione meno sottile su dove tutta l'autorità risiede in ultima analisi in questa organizzazione, dopo un recente ciclo di licenziamenti.

Un altro ambito in cui i fondatori esercitano una notevole autorità è l'assunzione: estrema cura con più turni di colloqui e un'adeguata valutazione precede qualsiasi assunzione, e i fondatori prendono la decisione finale. Tuttavia, Valve ha una gerarchia di autorità formale molto superficiale, e Newell sembra anche aver delegato gran parte della sua autorità per consentire ai dipendenti di prendere la propria decisione su come organizzarsi.

## 2.4. Zappos.com

### 2.4.1. Presentazione

Zappos.com è un rivenditore online di scarpe e abbigliamento con sede a Las Vegas, Nevada, Stati Uniti. La società è stata fondata nel 1999 da Nick Swinmurn e lanciata con il nome di Shoosite.com. Nel luglio 1999, il nome dell'azienda è stato cambiato da ShoeSite a Zappos dopo "zapatos", la parola spagnola che significa "scarpe". Nel 2000, la società di venture capital Venture Frogs ha investito nel business e Zappos si è trasferito nei loro uffici. Nel luglio 2009, Amazon ha acquisito Zappos in un giro di azioni del valore di circa \$ 1,2 miliardi all'epoca. Amazon ha acquistato tutte le azioni e i warrant in circolazione da Zappos per 10 milioni di azioni ordinarie di

Amazon e ha fornito \$ 40 milioni in contanti e azioni vincolate ai dipendenti di Zappos.

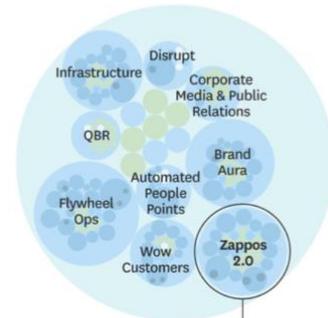
Nel 2010, le scarpe rappresentavano circa l'80% dell'attività di Zappos. All'inizio degli anni 2000, Zappos ha deciso di abbandonare il suo modello di business originale in cui l'azienda non gestiva alcun inventario. Hsieh ha osservato: *"Anche se è stato difficile abbandonare le vendite in un momento in cui nessuno ti offre denaro, non potremmo distinguerci agli occhi dei nostri clienti se non avessimo intenzione di controllare l'intera esperienza. Avevamo rinunciato ai soldi facili, a gestire l'inventario e a correre il rischio"*. A partire dal 2007, Zappos ha ampliato il proprio inventario includendo abbigliamento, borse e altri accessori, che arriveranno a rappresentare il 20% dei ricavi annuali. I dirigenti di Zappos hanno dichiarato che si aspettavano che l'abbigliamento e gli accessori avrebbero portato, anzi, un ulteriore miliardo di dollari di entrate, poiché il mercato dell'abbigliamento è quattro volte più grande del mercato delle calzature. Nel 2004, hanno lanciato una seconda linea di scarpe chiamata Zappos Couture. Non solo nel 2015 Forbes ha riferito che Zappos produce "oltre 2 miliardi di dollari di ricavi all'anno", ma Zappos si è classificata al 23 ° posto nell'elenco delle "100 migliori aziende per cui lavorare" della rivista Fortune nel 2009, al 15 ° nel 2010, al sesto nel 2011, scendendo leggermente all'11 ° posto nel 2012. Tra i motivi principali dietro il raggiungimento di questi traguardi, una nota di

Figura 3.1- Illustrazione Struttura della Valve Co.

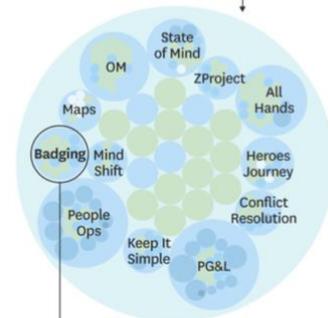
**Zappos's Structure: Circles Within Circles**

If all the talk about circles seems abstract and confusing, these visuals of Zappos's structure may give you a clearer sense of what holacracy looks like in practice. Think of them as snapshots—they'll change shape over time, as the work evolves.

**GENERAL COMPANY CIRCLE**  
The GCC contains every other circle and subcircle at Zappos.



**ZAPPOS 2.0**  
This circle is a bit "meta"—its purpose is to keep the company "moving forward in a self-organized world" that's built on core values. You can see a range of jobs to be done here, from operations to conflict resolution.



**BADGING**  
Awarding skill badges is one facet of that self-organizing work. The various roles in this circle are meant to support and connect learning environments, motivate growth, recognize achievements, and drive employees to develop personally and professionally.



SOURCE ZAPPOS FROM "BEYOND THE HOLACRACY HYPE," JULY-AUGUST 2016 © HBR.ORG

riguardo la merita la struttura organizzativa di tipo “bossless” che venne adottata fin dalla sua fondazione.

#### 2.4.2. Politica Aziendale

Così come nella maggior parte delle aziende autogestite, l'elemento su cui si fonda l'intera organizzazione sono i team auto-organizzati, il cui numero è estremamente maggiore rispetto alle imprese gerarchiche classiche. Zappos, dopo che è stata implementata l'olacrazia, precedentemente identificata come una delle modalità d'attuazione dei valori proclamati dalla cultura bossless, è passato da avere 150 capi squadra a 300 collegamenti principali, che sono responsabili dei suoi 500 cerchi (come si può osservare nella figura dello studio di E. Bernstein, J. Bunch, N. Canner, e M.Lee, 2016). Questo perché la modularità garantisce elevati livelli di flessibilità d'uso dei dipendenti lasciando la possibilità ad ognuno di essi di essere inserito nel progetto a lui più idoneo e di far sì che il team formato rimanga sempre in funzione dei bisogni aziendali. Questo significa che il “cerchio”, come vengono denominati i gruppi di lavoro in Zappos, viene sciolto nel momento in cui finisce di svolgere la propria mansione, dato che perde la propria utilità all'interno dello schema aziendale, permettendo all'impresa di poter gestire meglio le proprie risorse umane ridistribuendole all'interno dell'organizzazione a seconda delle competenze dei singoli elementi e a seconda dei propri nuovi bisogni. Dunque, l'eliminazione degli sprechi rende l'intero sistema estremamente più efficiente.

#### 2.4.3. Applicazioni Pratiche

Nelle organizzazioni tradizionali, ogni dipendente lavora all'interno di un unico ruolo ampiamente definito ed è spesso difficile per le persone cambiare lavoro. Nei sistemi di autogestione, gli individui hanno portafogli con diversi ruoli molto specifici che creano e rivedono per far fronte alle mutevoli esigenze organizzative e individuali. Questo sistema fa sì che i dipendenti di Zappos ora hanno in media 7,4 ruoli a persona. La libertà concessa nell'assegnazione di tali ruoli, però, non conferisce piena autonomia al dipendente, i cui ruoli comunque devono essere condivisi e accettati dai propri colleghi in un processo basato sul consenso che garantisce la migliore allocazione possibile degli individui assegnando la mansione

più adatta alla persona, in base alle sue specifiche competenze. Per favorire la migliore allocazione possibile, Zappos ha avviato un sistema di "badge" che consente ai dipendenti di trasmettere a colpo d'occhio le competenze che hanno da offrire. I badge sono assegnati agli allievi da dipendenti più esperti come, ad esempio, uno "scrittore principiante" (qualcuno con autorizzazioni limitate che possono rispondere alle e-mail rivolte ai clienti in caso di necessità) o un "genio GlassFrog" (qualcuno con una conoscenza approfondita del software holacracy). In una olacrazia, i membri del cerchio possono comunque opporsi a un cambio di ruolo suggerito se ciò "*sposta il cerchio all'indietro*". La persona che propone la modifica deve affrontare la questione sollevata o, come ultimo espediente, eliminare la proposta.

Zappos rappresenta un ottimo caso studio per le soluzioni innovative che ha sperimentato per alcune problematiche, in particolar modo per tre diverse difficoltà a cui è andata incontro nell'applicazione della cultura "bossless". In Zappos, ciascuno dei 7,4 ruoli ricoperti da un individuo contiene una media di 3,47 responsabilità distinte, con il risultato di oltre 25 responsabilità per dipendente. Le persone sono alle prese con dove focalizzare la propria attenzione e come stabilire le priorità e coordinarsi tra i vari ambienti, anche con semplici problemi di pianificazione. L'allargamento della maglia di responsabilità assunte complica effettivamente il lavoro, perché i dipendenti lottano con l'eccessiva suddivisione di ruoli che ne deriva. Una raccolta significativa di studi sulla definizione degli obiettivi ha notato che, effettivamente, i dipendenti risultano essere meno produttivi su ogni obiettivo loro assegnato quando ne affrontano diversi simultaneamente. Per affrontare parzialmente queste sfide, Zappos sta provando uno strumento (modellato su sistemi di budget ordinari ma espanso oltre gli importi in dollari o i limiti di contabilità) chiamato People Points: ogni cerchio oltre gli importi in dollari o i limiti di contabilità) chiamato People Points: ogni cerchio ottiene un certo numero di punti con cui assumere le persone nei ruoli, con il senior management che determina i punti valutando il valore commerciale del lavoro del circolo (la società, nel frattempo, sta esplorando modelli di crowdfunding per sostituire questo budget dall'alto verso il basso). E ogni Zapponian ottiene un budget: 100 punti da

allocare quando lo desidera. Il sistema funge da marketplace per il lavoro che deve essere svolto, consentendo a una persona di lavorare in più team senza che gli venga detto dove lavorare. Dà anche la responsabilità ai dipendenti di riempire il loro tempo con ruoli preziosi.

Altro problema che sorge a seguito della proliferazione dei ruoli è che ruoli complica l'assunzione, sia all'interno dell'organizzazione che in ruoli particolari. Sebbene i nuovi dipendenti vengano assunti per soddisfare esigenze specifiche, iniziano rapidamente ad aggiungere altri ruoli ai loro portafogli. Negli ultimi tre mesi del 2015, circa 1.500 dipendenti di Zappos hanno assunto e ricevuto 17.624 incarichi di ruolo (11,7 per dipendente), ovvero circa 195 al giorno. Dato quel volume, la società ha sviluppato il Marketplace dei ruoli, uno strumento per pubblicare rapidamente ruoli aperti e gestire le applicazioni, con i collegamenti principali che alla fine decidono chi ricopre i ruoli. Lo strumento ha gestito quasi un quarto di quei 17.624 incarichi. Utilizzando sia People Points sia il marketplace dei ruoli, un dipendente potrebbe potenzialmente trovare, candidarsi, essere assegnato e iniziare a lavorare in un ruolo in un solo giorno. Sono molte le attività da tenere traccia, anche se hai un software che ti aiuta.

Infine, l'autonomia dei team che si autogestiscono, si è detto più volte, arriva a comprendere anche argomenti piuttosto delicati tipo la retribuzione dei lavoratori, non essendo chiaramente definiti i ruoli nell'organizzazione "bossless" né sia possibile confrontare i salari di dipendenti di aziende tradizionali. Zappos sta sperimentando di basare la remunerazione dei suoi dipendenti sull'acquisizione o sull'applicazione dei suoi badge basati sulle loro abilità. Ma la complessità, sotto quest'ottica, non è ancora incoraggiante.

#### 2.4.4. Osservazioni Conclusive

La flessibilità di cui sono dotati i teams può essere osservata anche da un altro punto di vista, quale la scelta della strategia aziendale che nell'impresa auto-organizzata perde il ruolo chiave che ricopre in quelle tradizionali. L'attaccamento al risultato che la strategia porta, insieme all'orgoglio di cui tutti gli esseri umani sono succubi, offusca la mente dei manager che diventano spesso incapaci di percepire quando la realtà non sta andando nella direzione desiderata. Nella mentalità della auto-

gestione, al contrario, come afferma il cofondatore (e programmatore) di olacrazia Brian Robertson nel suo libro, *“...una regola fondamentale dell'olacrazia è che puoi rivedere qualsiasi decisione quando vuoi”* perché *“...anche se la pianificazione strategica non è esplicitamente vietata, tali piani sono spesso sostituiti da regole empiriche continuamente aggiornate che assumono la forma di "enfaticizzare X, anche su Y”*. In Zappos, fornire il miglior servizio clienti e aumentare i profitti a breve termine sono entrambi principi guida, ma se i dipendenti devono scegliere tra i due, sanno scegliere il servizio clienti. Il suo posizionamento strategico è stato chiaramente differenziato per molti anni, e gran parte di ciò che è emerso da quando ha adottato l'olacrazia ne rappresenta un'estensione. Tuttavia, Zappos si è adattato a un mercato in evoluzione apportando cambiamenti significativi nel mix di prodotti, nel targeting dei clienti e nei prezzi. Operando in un contesto di gestione autonoma, la società ha conseguito un aumento del 75% annuo del risultato operativo nel 2015 a seguito di tali mosse strategiche. Quindi, anche se è difficile dire se l'olacrazia consentirebbe alla società di affrontare importanti cambiamenti nell'ambiente competitivo, i primi segnali sono promettenti.

## 2.5. GitHub

### 2.5.1 Presentazione

GitHub è una società di software americana con sede a San Francisco. Fondata nel 2007 da Tom Preston-Werner e Chris Wanstrath, l'azienda ha registrato una crescita senza precedenti delle vendite e successivamente del numero di dipendenti. La società ha raddoppiato le sue dimensioni da 300 dipendenti all'inizio del 2015 a 600 a novembre 2016. Il prodotto dell'azienda, chiamato anche GitHub, consente alle aziende e ai singoli sviluppatori di gestire il proprio codice di computer e collaborare con altri su progetti software. GitHub è stato utilizzato da alcune delle più grandi società di software come Google, Adobe, Twitter, Paypal, Yahoo, Facebook e Dropbox. Il servizio gratuito dell'azienda è diventato uno strumento popolare tra i membri della comunità del software open source, studenti e hobbisti.

Nel 2017, 14 milioni di utenti stavano collaborando su oltre 47 milioni di progetti utilizzando il prodotto dell'azienda nella sua versione gerarchica.

Nel luglio 2015, la società ha raccolto 250 milioni di dollari da investitori privati, portando il valore complessivo della startup a due miliardi di dollari. Dopo 7 anni di gestione senza gerarchia formale, nel 2014 la società ha avviato una riorganizzazione sostanziale, abbandonando effettivamente la forma senza boss. Dal punto di vista del design organizzativo, questo brusco cambiamento solleva alcune domande interessanti riguardo alle condizioni al contorno delle forme di organizzazione “bossless.

### 2.5.2 Politica Aziendale

GitHub è un affascinante caso di studio nel design organizzativo e nelle sue dinamiche, che rivela le virtù di un'impresa senza padrone, i suoi limiti intrinseci e i potenziali benefici del cambiamento dinamico. Mentre GitHub ha composto un'impresa autogestita di grande successo, capace di generare circa \$ 2 miliardi di fatturato, più recentemente ha imposto manager di livello medio e senior, regnando in molti di quelli che lavorano in remoto e ha introdotto politiche più formali e procedure ben definite.

Prima dell'improvviso cambio di struttura, GitHub 1.0 (pre-2014) era figlia di un'organizzazione senza boss. La società era apertamente orgogliosa del suo approccio alla gestione dell'azienda. In effetti, i loro principi organizzativi erano simili nei valori chiave a come gli utenti del suo prodotto collaboravano a progetti open source. In tal senso, l'azienda GitHub era un riflesso dei valori attorno ai quali è stato costruito il GitHub-prodotto, con team auto selezionati, lavoratori remoti e nessuna gerarchia o titoli formali. La precedente organizzazione non gerarchica di GitHub con la regola dei due riduceva la necessità di informazioni in quanto i progetti potevano essere selezionati senza riferimento al coordinamento generale dell'azienda; tuttavia, il coordinamento era volontario ed emergente. Questa precedente struttura potrebbe aver richiesto risorse in eccesso e inefficienza. Nel 2014, la scarsa risorsa di GitHub era il talento e aveva bisogno di utilizzare bene le abilità delle proprie risorse umane. In breve, ha dovuto scegliere i suoi progetti per soddisfare le esigenze dei clienti e coordinare bene le sue attività. All'estremo se

non ci sono scarse risorse e non è necessario coordinare i progetti, i requisiti di informazione sono minimi e la regola dei due funzionerebbe bene, ma essendo appunto un caso limite ci si rese conto che tale meccanismo non era sufficiente per l'assegnazione degli sforzi e il coordinamento delle attività dei dipendenti. Nel 2014, GitHub ha sostituito la regola dei due con il processo decisionale gerarchico per l'assegnazione e il coordinamento tra le attività

Tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016, GitHub appare nel mezzo di un passaggio da un design organizzativo caratterizzato da un controllo molto limitato con un alto decentramento a un design caratterizzato da un maggiore controllo e centralizzazione. Naturalmente, nei suoi sforzi di riprogettazione, GitHub ha fatto del suo meglio per limitare qualsiasi perdita di iniziativa che accompagna questo passaggio verso un maggiore controllo. GitHub riconosce la natura delicata o fragile degli sforzi per mantenere entrambi. La loro convinzione è che possano tenere sotto controllo la burocrazia che accompagna una maggiore centralizzazione se *“rimangono vigili e lasciano che cresca organicamente e non lo rendano troppo deliberato”* (Miller 2015). Come ha commentato un dirigente, *“Si tratta di diligenza nel garantire che le cose che cambiano siano per buoni motivi e non per erosione o pigrizia intorno alla cultura”* (Miller 2015). Alla fine del processo di transizione l'azienda offre ancora lo stesso prodotto innovativo, ma la struttura organizzativa è molto più tradizionale: la società ora ha un vicepresidente, una solida funzione Risorse Umane, dei product manager, leaders tecnici e una struttura di reporting diretta; i progetti sono ora assegnati a riunioni speciali; i dipendenti sono sottoposti a revisioni ufficiali delle prestazioni.

La società ha incominciato a preferire una presenza fisica dei suoi dipendenti, a discapito del tanto celebrato smart-working, tanto che nell'agosto del 2014 GitHub ha aperto il suo secondo ufficio (dopo San Francisco) a Boulder, CO, e il primo ufficio non statunitense a Tokyo nel giugno 2015.

### 2.5.3. Applicazioni Pratiche

I valori di cui GitHub si fece promotrice per un determinato periodo si rifletterono in molte delle caratteristiche specifiche di una impresa autogestita, già

precedentemente analizzate che vengono ora qui ripetute per comodità del lettore, che l'azienda statunitense fece proprie incarnando la cultura "bossless" in modo del tutto personale, ma talmente efficace da diventare un esempio sotto molti punti di vista per tutte le altre imprese che desiderano seguire questa struttura organizzativa:

- Allocazione aperta

In GitHub 1.0, i dipendenti potevano iniziare e partecipare a progetti in cui ritenevano di poter contribuire maggiormente. I progetti non erano gerarchicamente assegnati, ma i dipendenti potevano scegliere qualsiasi cosa volessero lavorare senza alcuna interferenza formale. La condizione minima era che c'erano almeno due persone nella squadra (la regola di due). In GitHub, la regola del due è una regola molto importante. La regola dei due dirige lo sforzo di tutti i dipendenti; ugualmente importante, perché elimina ciò che non sarà fatto se anche solo una persona reputa che non sia una buona idea; aiuta a sviluppare un clima di cooperazione tra i dipendenti in quanto devono interagire per realizzare i loro progetti; e incoraggia il coordinamento tra i progetti intrapresi. Ci sono anche altre regole o euristiche che sono molto importanti per il buon funzionamento di una gestione bossless: la pratica di assunzione di dipendenti che trovano individui tecnicamente competenti e adatti al clima o alla cultura GitHub, la regola che il conflitto venga risolto attraverso la discussione e il consenso. Difatti, il motto di GitHub "In Collaboration we Trust" era una dichiarazione di valore, su chi sono e come hanno intenzione di procedere.

- Nessuna gerarchia formale

In GitHub 1.0, i dipendenti non avevano titoli ufficiali, bensì molti di loro ne hanno escogitati di stravaganti, come *"Developer Superhero"*, *"Bleeding Edge Cowboy"* e *"Happiness Responsibilibuddy, Magician"*. I programmatori potevano progettare e i progettisti potevano (ed erano incoraggiati a) codificare. Non c'erano dirigenti intermedi e nessun responsabile di prodotto, dipartimentale o di progetto.

- Massimizzazione della felicità dei dipendenti

I dipendenti erano liberi di scegliere la loro posizione, i giorni di lavoro, le ore di lavoro e come vestirsi per lavorare. La convinzione era che i

dipendenti felici fossero più produttivi e quindi l'azienda di maggior successo. Come ha affermato un dipendente GitHub: *“Esistono diverse aziende che hanno questa regola del 20% in cui i dipendenti sono incoraggiati a lavorare su cose di cui sono personalmente entusiasti al di fuori della loro responsabilità principale il 20% delle volte. Penso che in qualche modo tu possa dire che GitHub ha una regola del 100%, che in pratica sta sempre lavorando su cose di cui sei personalmente entusiasta o che ritieni soddisfacente.”*

- Forza lavoro distribuita

La forza lavoro poteva godere di ampi spazi con oltre la metà dei dipendenti che lavoravano in remoto (l'unico ufficio dell'azienda fino all'agosto 2014 era a San Francisco). Per tenere le persone aggiornate su nuove assunzioni e recenti sviluppi, la compagnia aveva la sua troupe cinematografica Streaming Eagle, che produceva e diffondeva profili video di nuovi dipendenti e registrazioni di riunioni aziendali.

- Risoluzione dei conflitti per consenso

I conflitti sono stati risolti mediante discussione, senza l'intervento di alti dirigenti. Altri dipendenti con alta reputazione e rispetto potrebbero essere consultati su una questione specifica, ma la decisione spetta al gruppo.

- Assunzione informale e processo di valutazione delle prestazioni

A GitHub, prima del 2014, non c'erano persone addette alle risorse umane. La paga era abbastanza uniforme. La compagnia si vantava che le persone venivano a lavorare in GitHub perché ammiravano il prodotto e la cultura, e non perché fossero attratte dallo stipendio.

#### 2.5.4. Osservazioni conclusive

Nel valutare l'efficacia di un particolare progetto organizzativo, il progettista deve prima comprendere gli obiettivi e le esigenze primarie dell'organizzazione, ovvero le sue operazioni, i processi di innovazione, l'ambiente di selezione, la legittimazione, ecc. Solo così è possibile capire se il design è appropriato. Ad esempio, nelle prime fasi dell'evoluzione del settore, quando GitHub stava appena iniziando ad attirare i suoi primi clienti, la sua forma senza boss gli ha permesso di

creare più valore. Tuttavia, nelle fasi successive, la gerarchia ha aiutato l'azienda a catturare una quota maggiore del valore generato. La storia di GitHub è ancora in fase di scrittura e non possiamo assolutamente dire cosa accadrà, ma nel complesso gli studi condotti su questa azienda concordano sul fatto che GitHub dovrà continuare a sperimentare: gli stessi dipendenti GitHub, i quali sono stati attratti dall'azienda e dalla sua promessa di autonomia e uguaglianza auto-selezionandosi da e verso GitHub rafforzando così l'etica della mancanza di padronanza, così come sono stati l'energia che ha mantenuto la forma senza boss nei primi anni, essi in un futuro potrebbero agire contro la nuova gerarchia.

## 2.6. Conclusione

Oggi ci sono diversi casi di organizzazioni non gerarchiche come Valve. Un caso, forse il più vecchio è W.L. Gore, il produttore del tessuto Gore-Tex, già accennato nel primo capitolo, così come la Morning Star, produttrice di concentrato di pomodoro attraverso l'uso di lavoratori poco qualificati, ma ben organizzati. Entrambi evitano una gerarchia manageriale formale. Ma è nel mondo delle start-up software, ispirate da Valve e dall'etica open source, che sembra esserci molto slancio verso modelli organizzativi non gerarchici. GitHub, non a caso azienda produttrice di software, che offre un sistema sofisticato per la gestione dello sviluppo di software distribuito, afferma che il suo obiettivo è "massimizzare la felicità" ed è stato valutato a \$ 750 milioni nella sua valutazione di serie A.

Sembra che il principio organizzativo che ha soppiantato la gerarchia formale in queste aziende sia quello dei team auto-organizzati. Per "auto-organizzato" si intende team che si formano attraverso individui che scelgono su cosa lavorare, con chi e come. La divisione e l'allocazione dei compiti a livello di azienda nasce quindi spontaneamente quando ogni dipendente sceglie su cosa lavorare; all'interno di un progetto può essere negoziato tra i membri del progetto. La divisione del lavoro attraverso l'auto-selezione può essere in questi casi la caratteristica distintiva rispetto ai team autogestiti e assomiglia molto alla divisione del lavoro nei progetti open source. Più come i tradizionali team autogestiti, i team auto-organizzati possono anche essere autogestiti nel senso che la distribuzione dei premi, la fornitura di informazioni e la gestione delle eccezioni all'interno dei team

avvengono senza ricorrere a una struttura di autorità formale all'esterno o all'interno dei team. Come i team autogestiti, evitare l'autorità formale non preclude un ruolo per l'autorità informale. Sebbene possano non esserci capi, i leader, a quanto pare, spesso "emergono" in queste squadre - che possono "guadagnarsi il rispetto dei loro coetanei e possono attrarre seguaci", nelle parole del CEO di W.L. Gore. Tuttavia, l'auto-selezione può anche influenzare il modo in cui tali team sono autogestiti; I team auto-organizzati possono essere diversi dai tradizionali team autogestiti perché sono formati attraverso l'auto-selezione che può alterare qualitativamente il modo in cui funziona l'integrazione dello sforzo, rendendo più facile l'autogoverno.

### 3. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Come risulta evidente dallo studio dei casi analizzati, l'applicabilità di questo modello di gestione dipende da numerose variabili di diversa natura.

In primo luogo, dipende dal tipo di organizzazione che la adotta. L'implementazione dei principi di autogestione nella progettazione di un'intera struttura organizzativa può essere proficua se il livello ottimale di adattabilità ad esso è elevato, ovvero se l'organizzazione opera in un ambiente in rapida evoluzione in cui i vantaggi di trovare rapidamente risposte superano di gran lunga i costi, eventuali decisioni sbagliate non danneggiano l'azienda e la necessità di un controllo diretto non è significativa. Ecco perché molte start-up sono le prime ad adottarlo. Anche l'attività di progettazione e sviluppo hi-tech si adatta bene a questi criteri, come dimostrato dal caso di Valve. Ma in settori guidati dall'affidabilità come il retail banking ad esempio, prevalgono le strutture gerarchiche. Ciò non preclude comunque l'eventualità di osservare, anche in questi contesti, casi di imprese che hanno adottato soluzioni gestionali meno tradizionali come Umpqua, azienda operante nel settore bancario, famosa per avere un telefono in ogni filiale che consente ai clienti di telefonare all'ufficio del CEO.

In secondo luogo, la possibilità di adottare o meno il modello "bossless" dipende dalla dimensione dell'azienda. La maggior parte delle organizzazioni, in particolare le grandi società, dovrebbero adottare queste tecniche in parte, non nel loro insieme. Le aziende devono capire quanta gerarchia e processi formali hanno bisogno per garantire coerenza e quali altri tipi di "collanti", come scopi condivisi e una bussola etica comune, possono usare. A tal fine, un aiuto importante può essere fornito da "The HOW Report" di Dov Seidman che quantifica il grado in cui varie aziende si basano su quegli altri elementi di coesione e collega l'autogoverno a una serie di risultati di performance. Anche vedere come sono andati gli altri può aiutare le organizzazioni a capire se — e dove — questo particolare collante dell'autogestione è utile alla loro causa.

Sono, difatti già in atto molte adozioni parziali del modello bossless con singoli dipartimenti aziendali che, per rispondere ad un particolare bisogno di maggior autonomia e flessibilità, si sono diversificate dal resto dell'organizzazione. Procter&Gamble, ad esempio, gestisce un'organizzazione a matrice complessa al fine di integrare le sue numerose categorie di marchi, aree geografiche e funzioni. Ma ha anche un vasto programma di “open innovation”, in cui team di persone fuori dagli schemi di P&G si organizzano per risolvere i problemi dell'azienda. Google e 3M forniscono altri esempi utili: per decenni i dipendenti sono stati incoraggiati a dedicare una percentuale del loro tempo al lavoro autonomo, creando un'economia volontaria che affianca l'economia più rigida della gerarchia manageriale.

Infine, è soprattutto la fase del ciclo di vita che l'azienda attraversa a condizionare l'efficacia dell'implementazione del modello bossless. Mentre in una fase di vita iniziale dell'azienda caratterizzata da una forte creatività, il modello *boss-less* porta i suoi frutti migliorando le performance e l'innovazione, nel momento in cui l'azienda incomincia ad ampliarsi si necessita l'introduzione di regole e processi per aumentare il coordinamento, anche attraverso una migliore comunicazione, avvicinandosi inevitabilmente verso un modello organizzativo più tradizionale. La società, in maniera molto pragmatica nella scelta della propria struttura organizzativa, in qualche modo effettua un'evoluzione, adattando la struttura ai bisogni dell'azienda senza fossilizzarsi su un unico modello, ma trovando il più adatto per ogni fase del ciclo di vita della società. E la necessità di cambiamento si osserva nel momento in cui, dato che nel mondo degli affari molti aspetti vitali possono cambiare nel corso del tempo, la richiedono la natura mutevole della domanda, l'ambiente di selezione, le nuove tecnologie: in questa situazione, servono delle procedure e delle modalità per cambiare le regole operative. In GitHub, uno dei casi aziendali portati come esempio, non sembra che esistessero regole per cambiare le procedure: lo si nota dal fatto che la “regola dei due” (che per avere una squadra sia sufficiente che questa sia composta da almeno due individui) potesse cambiare solo attraverso una eventuale. Affezionati al modello creativo ed informale, questa evoluzione necessaria della struttura organizzativa e

dei processi può però risultare per alcune risorse come un vero distacco dalla vecchia filosofia aziendale, che viene in qualche modo tradita.

Questo tipo di organizzazione, basato sull'autoselezione e autogestione, potrebbe funzionare perciò in una situazione molto stabile in cui non ci sono eccezioni o variazioni, nessun cambiamento e nessuna nuova strategia che richieda nuove regole o specializzazioni. Chiaramente, è un mondo idealizzato che è raro, nella migliore delle ipotesi, temporaneo. Perché, in fondo, le regole sono imperfette e la gerarchia può essere vista come un meccanismo con il quale affrontare questa situazione, intervenendo quando necessario. Pertanto, una forte identità con un'organizzazione senza capi è vantaggiosa fintanto che sono improbabili cambiamenti futuri nella struttura e nell'identità dell'organizzazione.

L'evoluzione del contesto socioeconomico sta attraversando e attraverserà grandi e rapidi cambiamenti di tipo climatico, culturale, geopolitico e tecnologico.

Tutto questo genera un clima di grande incertezza per le economie mondiali, praticamente in tutti i settori. Le aziende quindi devono essere pronte ad affrontare, o anticipare, in maniera altrettanto rapida queste sollecitazioni che provengono dall'esterno, diventando capaci di essere particolarmente reattive, pronte al cambiamento e fortemente orientate all'innovazione (open innovation).

Il modello bossless può risultare una modalità utile per le aziende per fronteggiare con efficacia i nuovi contesti. Lo dimostra la diffusione del modello nelle aziende più innovative, come nel settore hi-tech e nelle start-up, dove è cruciale la capacità di aggiornarsi continuamente seguendo, o creando, i nuovi trend di mercato.

Per garantire l'implementazione efficace di questi modelli serve però una nuova generazione di manager: individui maturi dotati della capacità di cogliere le situazioni in cui si deve mettere da parte la gerarchia a favore di un altro modo di operare, ma anche dotati della giusta dose di coraggio per difendere la gerarchia stessa laddove è effettivamente utile al raggiungimento degli obiettivi fondamentali dell'organizzazione.

## 4. BIBLIOGRAFIA

- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*, 20(1), 31-47.  
Available at:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169190081J?via%3Dihub>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, 94(7/8), 38-49.  
Available at:  
<http://hetprogrammahuis.nl/wp-content/uploads/2016/08/Beyond-the-Holacracy-Hype.pdf>
- Beyster, J. R. (2007). *The SAIC solution: How we built an \$8 billion employee-owned technology company*. John Wiley & Sons.  
Available at:  
[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=kekRLBk7sN4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=saic+business+model&ots=3mhFbO6HWw&sig=ChJnQmuBMAG6Yx3JeJgEG3TzqGo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=kekRLBk7sN4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=saic+business+model&ots=3mhFbO6HWw&sig=ChJnQmuBMAG6Yx3JeJgEG3TzqGo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Birkinshaw, J., & Cable, D. (2017). The dark side of transparency. *McKinsey Quarterly*, 88-95.  
Available at:  
<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Dark-Side-of-Transparency.pdf>
- Burton, R. M., Håkonsson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M., & Zenger, T. (2017). GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-19.  
Available at:  
<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0020-3>

- Caliri, G. (2018). Un gioco che non cessiamo di spostare. Relazionale e ludico tra lavoro e tempo libero, a partire dall'esperienza di Kilowatt, a Bologna. *Ocula*, 19(19).  
Available at:  
<https://www.ocula.it/files/OCULA-19-CALIRI-Un-gioco-che-non-cessiamo-di-spostare.pdf>
- NUTI, D. M. (1983). Fusioni di imprese ed efficienza nei modelli di economie autogestite. *Rivista internazionale di Scienze sociali*, 91(4), 487-495.  
Available at:  
<https://www.jstor.org/stable/pdf/41621994.pdf?refreqid=excelsior%3Af28ab44e3bfdffd4172e0656291295fd>
- Bruttini, P. (2012). *Open management. Formare il futuro*, Franco Angeli, Milano.  
Available at:  
[https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-07-08/bossless-aziende-senza-manager-152829.shtml?uuid=Abyxjl4F&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-07-08/bossless-aziende-senza-manager-152829.shtml?uuid=Abyxjl4F&refresh_ce=1)
- Giannola, A. (1973). Impresa cooperativa ed analisi neoclassica: una critica della recente letteratura. *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 361-380.  
Available at:  
<https://www.jstor.org/stable/pdf/23242212.pdf?refreqid=excelsior%3A0de71cd00951a7f4d6d9684e656d0362>
- Gino, F., Staats, B. R., Hall, B. J., & Chang, T. Y. (2013). The morning star company: Self-management at work. *Harvard Business School Case*, 914-013.  
Available at:  
<http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF>
- Jossa, B. (1983). Sulla teoria economica dell'impresa autogestita. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 91(1), 12-28.

Available at:

<https://www.jstor.org/stable/pdf/41621750.pdf?refreqid=excelsior%3Aadc86863a72c27e57730116506c5908ec>

- Magnani. Olacrazia, ecco l'azienda senza capi e cariche. Ma 1 dipendente su 10 lascia. Il Sole 24 Ore.

Available at:

[https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-05-25/olacrazia-ecco-azienda-senza-capi-e-cariche-ma-1-dipendente-10-se-ne-va-070916.shtml?uuid=ABejR11D&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-05-25/olacrazia-ecco-azienda-senza-capi-e-cariche-ma-1-dipendente-10-se-ne-va-070916.shtml?uuid=ABejR11D&refresh_ce=1)

- NUTI, D. M. (1983). Fusioni di imprese ed efficienza nei modelli di economie autogestite. Rivista internazionale di Scienze sociali, 91(4), 487-495.

Available at:

<https://www.jstor.org/stable/pdf/41621775.pdf?refreqid=excelsior%3Aee03a5d155c661df0be71259c2c1d068>

- Piangerelli, L., Rago, S., & Venturi, P. (2017). Reti e Strategie Cooperative per Generare Valore.

Available at:

[http://www.scuolaimpresasociale.org/Biblioteca/Reti\\_strategie\\_cooperative\\_per\\_generare\\_valore.pdf](http://www.scuolaimpresasociale.org/Biblioteca/Reti_strategie_cooperative_per_generare_valore.pdf)

- Puranam, P. (2014). Managing without authority: notes on the romance and reality of 'boss-less' firms. Available at SSRN 2495910.

Available at:

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2495910](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2495910)

- Silverman, R. E., & Linebaugh, K. (2012). Who's the Boss? There isn't One. Wall Street Journal, 19.

Available at:

<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303379204577474953586383604>