

Dipartimento
di Strategic Management

Cattedra di Progettazione Organizzativa

Andare oltre le gerarchie: il caso Symphonie Prime

Prof. Daniele Mascia

RELATORE

Luca Iacomussi (Matr.751941)

CANDIDATO

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1: L'evoluzione dei modelli organizzativi	6
1.1 Premessa: la teoria delle contingenze.....	6
1.2 L'esigenza di andare oltre le gerarchie.....	10
1.3 La transizione dai modelli organizzativi tradizionali ai nuovi emergenti.....	12
1.4 Holacracy	14
1.5 AEquacy	21
1.6 Sociocracy.....	25
1.7 Self-Organization.....	30
1.8 Tabelle riepilogative dei modelli non gerarchici trattati.....	36
1.9 Gerarchia e non gerarchia a confronto.....	40
1.9.1 Gerarchia e non gerarchia tabelle riepilogative.....	47
Capitolo 2: Dentro Symphonie Prime	50
2.1 Metodologia di ricerca del caso studio: Symphonie Prime.....	50
2.2 Symphonie Prime: storia e contesto.....	55
2.2.1 Symphonie Prime: company profile.....	56
2.3 Le Organizzazioni Polari.....	59
2.4 L'Organizzazione a Bolle di Symphonie Prime.....	61
2.4.1 I ruoli	64
2.4.2 Il lavoro nelle bolle.....	67
2.4.3 La strategia nelle bolle.....	69
2.4.4 Metodo decisionale nelle bolle.....	69
2.4.5 Struttura di governance delle bolle.....	69
2.5 Le Bolle di Rapsodoo Italia.....	72
2.6 L'app Yorange.....	76
2.7 La permeabilità delle persone.....	79
Capitolo 3: La creazione della performance con il nuovo assetto organizzativo e la soddisfazione dei dipendenti	81
3.1 Come creare la performance dal nuovo modello e come misurarla: l'open equity.....	81
3.2 Come misurare la performance con il nuovo modello: gli OKR.....	85
3.3 Saper estrarre il talento dentro e fuori l'Organizzazione.....	89

3.4	Percezioni interne sull'Organizzazione a Bolle e analisi delle risposte del questionario somministrato presso Rapsodoo Italia	91
3.5	4 parole chiave.....	100
3.6	I limiti dell'organizzazione a bolle.....	101
Conclusione.....		102
Ringraziamenti.....		103
Bibliografia.....		104
Sitografia.....		106
Riassunto.....		107

Introduzione

Questo elaborato si pone il delicato e ambizioso obiettivo di dimostrare la sostenibilità nel lungo periodo dei modelli organizzativi non gerarchici. Facendo riferimento allo specifico caso di una start-up nata nel 2020 che dalle nuove teorie organizzative non gerarchiche ha preso i punti di forza e in comune andando a costituire il suo modello a bolle. L'Organizzazione in questione è il Gruppo Symphonie Prime, con la sua realtà multi-countries e multi-business.

Per analizzare ciò, ho scelto di seguire una metodologia prettamente qualitativa basata su interviste, sondaggi, analisi di dati e performance, in modo da capire e simulare nei prossimi anni la sostenibilità delle loro bolle organizzative.

Holacracy, AEquacy, Sociocracy, Self Management sono esempi di come l'innovazione abbia rotto il quadro di riferimento gerarchico, fatto di schemi, organigrammi e procedure che per anni abbiamo sempre seguito, correndo dei rischi, scontrandosi con dei limiti ma con la consapevolezza di non arenarsi.

Il cambiamento sarà infatti, il filo conduttore dell'intera Tesi.

Nel Libro di Ori Brafman e Rod A. Beckstrom, intitolato "The Starfish and the Spider" si racconta proprio tutto il cambiamento evolutivo del pensiero organizzativo, il quale è stato per me fonte di grande ispirazione per scrivere questo elaborato.

Ad esempio, gli Apache sono sopravvissuti per più di cento anni ad una battaglia perché avevano un sistema di potere distribuito e una centralizzazione molto bassa.

Tuttavia, Nevis chiama le organizzazioni centralizzate coercitive perché: *"the leaders call the shots: when a ceo fires you, you are out!"*.

Ma non sempre la coercizione è negativa, ad esempio in un ospedale o in un aereo tu speri che ci sia un capo a prendere le decisioni e non che il signor j al posto G27 decida cosa fare. Perciò sono anche organizzazioni più facili da comprendere.

D'altro canto, le organizzazioni decentralizzate sono leggermente più complicate da capire.

Non ci sono capi, gerarchie e quartier Generali. Gli unici leader sono quelli che emergono e vengono riconosciuti come tali.

Nevis li chiama infatti sistemi aperti proprio per la capacità di distribuire il potere, insita nel fatto che chiunque possa prenderlo. Ovviamente seguendo norme e procedure per non incorrere nell'anarchia.

La differenza è che in un'organizzazione decentralizzata le persone seguono il leader perché vogliono non perché debbono.

Come insegna la storia, quando un sistema coercitivo attacca un sistema aperto, ne è il primo a farne le spese. Come gli spagnoli con gli Aztechi. I loro attacchi permisero a questi ultimi di riorganizzarsi per via della loro apertura mentale e culturale, ciò li rese ancora più forti.

Tuttavia se guardiamo al caso Napster, annichilito dalle altre etichette, se un sistema aperto e decentralizzato come esso non diventa ancor più aperto e decentralizzato dopo un attacco sapendo fare della sua flessibilità la sua forza, esso finisce per soccombere.

Ma se guardiamo ancora agli eventi, Napster non ha impedito alle persone di voler scaricare musica gratuitamente. Pochi anni dopo, un ingegnere svedese, di nome Niklas Zennstrom, inventò una piattaforma di streaming digitale, oggi conosciuta con il nome di Spotify.

Dunque, i cambiamenti, in questo caso proprio di paradigmi organizzativi hanno sempre portato a qualcosa di nuovo come ci raccontano questi esempi.

Attraverso un'approfondita analisi della letteratura e del caso studio, mi pongo l'obiettivo di raccontarlo, cercando di dimostrare come per rispondere al cambiamento o al bisogno di generare dei risultati, il ricorso alla gerarchia non sia l'unica via percorribile, ma vi siano altri sistemi organizzativi più flessibili e orizzontali che potrebbero funzionare.

Perché la scelta di questa soluzione? Semplice, perché come mi ha raccontato anche Giuseppe Mammola, Ceo di Symphonie Prime, le aziende sono sempre più people first e se non vogliamo perdere i talenti presenti nel mercato, dobbiamo venire loro incontro, offrendo un modello organizzativo più inclusivo e attento alle persone.

In una realtà sempre di più attenta alla parità di genere, ai bisogni delle persone, al loro work-life balance e al well-being aziendale, sapersi riorganizzare e sperimentare nuovi approcci organizzativi appare una risposta plausibile e funzionale.

Capitolo 1: L'evoluzione dei modelli organizzativi

SOMMARIO: 1.1 Premessa: La teoria delle contingenze - 1.2 L'esigenza di andare oltre le gerarchie - 1.3 La transizione dai modelli organizzativi tradizionali ai nuovi emergenti - 1.4 Holacracy - 1.5 AEquacy - 1.6 Sociocracy - 1.7 Self-organization - 1.8. Gerarchia e non gerarchia a confronto (tabelle).

1.1 Premessa: La Teoria delle Contingenze

Negli ultimi anni la nuova tendenza letteraria ha aggiunto innanzi alla parola sistema, il termine eco, per riferirsi all'azienda.

La ragione di ciò è insita nel fatto che da quel lontano 1954, dove a Palo Alto un gruppo di studiosi eterogenei fondarono la *Society for General System Research*, sono passati quasi 70 anni e le aziende sono cambiate moltissimo. Le persone sono cambiate, con esse il loro modo di pensare e di organizzarsi, e con esso anche il modo di fare impresa.

Per questo, non possiamo non considerare un'organizzazione come un ecosistema. Dove struttura organizzativa e persone devono vivere in simbiosi per massimizzare il più possibile le performance.

È tuttavia, ancora comune associare la parola azienda al concetto di sistema poiché esso permette di relazionare tra loro ambiti specialisticamente differenti.

Infatti, singole casualità in sistemi complessi sviluppano relazioni dipendenti e operando secondo un principio di equifinalità, permettono al sistema di raggiungere un equilibrio dinamico.

Questa è la premessa postulata da von Bertalanffy nel 1968 e definita come segue: *“un sistema è un complesso di elementi tra loro in interazione”*.

Egli presuppone dunque, una relazione di interdipendenza tra variabili diverse all'interno dello stesso gruppo di elementi. Tuttavia, il cambiamento di uno degli elementi all'interno può influire su tutti gli altri, perciò per definire bene un sistema è necessario dire che due o più elementi debbano interagire reciprocamente, secondo un'interdipendenza circolare che condiziona a sua volta l'altro.

La Teoria dei Sistemi evidenzia gli isomorfismi di tutti i sistemi, i meccanismi che favoriscono la nascita di essi, il loro sviluppo e i loro comportamenti.

Mediante la Teoria dei Sistemi si riescono a identificare le caratteristiche che permettono ad un determinato sistema di sopravvivere e ad un altro invece, di estinguersi. Questo grazie al fatto che l'approccio sistemico è trasversale, iniziando a ragionare sul singolo elemento per poi vedere il suo comportamento in relazione ad altri elementi posti in interazione.

È dunque, un pensiero che ha modificato la mentalità instaurata dalla scuola classica di Taylor, poiché pone in relazione più fattori. Il campo di osservazione di un fenomeno diviene più ampio e non si limita solo al singolo elemento, ma a tutto il suo ambiente.

Infatti, per citare Watzlawick, Beavin e Jealkson, a parer loro:

“Un fenomeno resta inspiegabile finché il campo di osservazione non è abbastanza ampio da includere il contesto in cui il fenomeno si verifica. (Watzlawick, Pragmatica della comunicazione umana). Se l'osservatore

non si rende conto dello sviluppo di relazioni tra un evento e la matrice in cui esso si verifica, tra un organismo ed il suo ambiente, o è posto di fronte a qualcosa di misterioso, oppure è indotto ad attribuire al suo oggetto di studio certe proprietà che l'oggetto non può avere. In biologia è un fatto ormai accettato, mentre sembra che le scienze del comportamento umano continuino in larga misura a basarsi sul metodo di isolare le variabili”.

Dalla seguente teoria scientifica la formalizzazione è realizzabile anche su fenomeni umani di interazione, come per esempio l'organizzazione di un'azienda.

La teoria classica o meglio conosciuta come quella dello Scientific Management di Taylor presupponeva principi scientifici di direzione e organizzazione del lavoro fossero una variabile indipendente e immutabile. Quella che doveva cambiare e adattarsi ad essa, era la struttura organizzativa insieme ai comportamenti organizzativi, ossia la variabile dipendente.

Nella quale fattori contingenti come l'ambiente o la tecnologia non erano in grado di influenzare la struttura organizzativa.

A Bertalanffy dobbiamo il merito di essere stato uno dei primi ad andare contro la teoria classica. Ma il vero punto di svolta si avrà con la TCO (*Theory Contingency Organization*).

La quale fu originariamente proposta da Lawrence e Lorsch, i quali relazionavano sullo stesso piano consequenziale variabili organizzative e condizioni ambientali. Successivi studi come quelli di J. Woodward sul “compito organizzativo” o “il sistema di controllo” hanno permesso di avere due dimensioni ben definite: ambiente e una variabile dimensionale (*size*) le quali sono considerate indipendenti rispetto alla struttura organizzativa.

Possiamo dunque, sintetizzare che la Teoria delle Contingenze organizzative è stata perfezionata dagli studi di Woodward sulla variabile dimensionale e da Lawrence and Lorsch sulla variabile ambiente.

Seppure in antitesi alla teoria classica, la suddivisione della teoria attraverso i termini variabili, riprende la teoria classica, con considerazioni di ordine generali quali:

- L'approccio di studio della teoria delle contingenze è di tipo analitico-interpretativo mentre quello della teoria classica è normativo-prescrittivo.
- Il modello incorpora diversi filoni letterari e scientifici
- Le due variabili dimensionali e ambientali influiscono e impattano sulla struttura organizzativa e sulla sua relativa efficienza.

Dunque, dal modello evinciamo che qualora la struttura organizzativa non sia in grado di adattarsi alle pressioni esercitate dalle variabili, la sua efficienza, la sua *performance* in generale ne risentirà, andando ad affievolirsi.

Potrebbe bastare già quest'ultimo punto a convincerci dell'importanza di una struttura flessibile rispetto ad una rigida e dunque optare per la prima in un'ipotetica scelta di preferenze.

Avvalorando così l'intera tesi di questo elaborato, ma non è sufficiente, e siamo solo all'inizio di questo percorso.

Analizzando a fondo tra la letteratura, troviamo che anche il modello delle contingenze denota delle carenze secondo Giovanni Gasparini¹. Ovvero, esso trascura o meglio sottovaluta il potere che incorporano i rapporti tra le varie variabili.

Questo per l'impostazione deterministica del modello data dalla congruenza tra variabili, struttura ed efficienza.

Ad esempio, Woodward distingue in una corrispondenza di tipo meccanico quella tra tecnologia della produzione di massa e struttura e in una di tipo organico tra tecnologia a processo continuo e struttura.

Un altro esempio è quello fornito da Lawrence che invece, analizza come il grado di incertezza dell'ambiente influenzi il grado di differenziazione e integrazione interna delle aziende efficienti.

Da queste considerazioni possiamo dedurre che l'*one best way* tayloristico viene riadattato alle variabili in questioni e dunque è relativo al caso specifico.

Inoltre, la noncuranza del fenomeno del potere porta a pensare che il Modello assuma che la struttura organizzativa si adegui meccanicamente ai cambiamenti dei suoi fattori contingenti, senza badare al fatto che invece tale adattamento è avvenuto da processi decisi da persone designate all'interno dell'organizzazione.

Dunque, che fine fa il concetto di potere?

Possiamo dire che viene trattato in maniera indiretta, come ad esempio fa Chandler. Il quale assume che la struttura organizzativa sia la sintesi della strategia dell'azienda. Non parla direttamente di potere, ma lo racchiude all'interno della parola strategia.

Il potere, dalla forza del suo termine è da sempre nelle mani di chi decide. È perciò raccolto nell'intero processo di *decision making*, che non può essere considerata come una terza variabile, ma viene giustamente annesso alla struttura organizzativa e "trascurato" dal modello.

In conclusione, la premessa affrontata in questo primo paragrafo sarà fondamentale per affrontare il viaggio nel tempo che si propone di svolgere questa Tesi in merito al graduale passaggio dell'adozione di organizzazioni gerarchiche a non gerarchiche. Poiché ci insegna e ci conferma che nonostante si provi a confutare il contrario, andando a scoperciare il Modello delle Contingenze, provando persino a trovare limiti e difetti, quali la mancata osservazione del fenomeno del potere, sia tutto quanto esso frutto di discussioni e riflessioni. Ma l'unico postulato, mi accingo il merito di arrogarlo così è l'inesistenza di un modello unico e valido per tutte le organizzazioni che si adattano all'ambiente circostante. Come riprenderò anche più avanti, non esiste un *one best way* aziendale.

Ad avvalorare tale affermazione, la letteratura moderna della Progettazione Organizzativa introduce il concetto di *fit*.

Il quale non è altro che la traslitterazione in una parola che tutti adottano nel linguaggio comune del Pluralismo Organizzativo, il quale afferma che non si individua un'unica e ottimale modalità organizzativa, ma diverse alternative, ognuna delle quali adatta a particolari circostanze.

¹ Professore ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro, docente di Sociologia della Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

Ossia, al concetto classico di *one best way* viene contrapposto il concetto di *one better fit*.

Teoria che considera quattro fattori contingenti, come già visto: ambiente, tecnologia, strategia dell'organizzazione e dimensione.

Nulla però ci impedisce, di considerare **tre fattori contingenti** quali: competitive strategy; dimensione aziendale; e incertezza.

Le prime due sono contingenze interne, mentre l'ultima esterna. Vediamo subito che fornendo un esempio pratico, si riesce a delineare il modello organizzativo che meglio sia adatta.

Esempio: Ho un'azienda piccola, con un solo business di riferimento e che opera in un settore dove l'incertezza è molto bassa. Formalizzando:

- **Competitive strategy:** mono business
- **Dimensione:** piccola azienda
- **Incertezza:** bassa

In questo caso vista la ridotta complessità, il *fit* migliore, è quello che ricorre ad un modello gerarchico di tipo funzionale che formalizzi il più possibile la struttura.

A livello di competitive strategy il raggiungimento del *fit* è legato e correlato al livello di diversificazione che ha l'organizzazione. Per tale motivo nell'esempio di prima, la presenza di mono business, quindi diversificazione assente, ha corrisposto con una struttura funzionale, dove i manager sono specializzati per *function* e il loro riporto diretto è il Ceo (Chief Executive Officer).

Più invece, aumenta il grado di diversificazione, più si necessita di una struttura organizzata e ramificata.

Esempio: azienda multi-business e multiprodotto, si potrebbe adottare una struttura divisionale M Form.

Tuttavia, se le imprese sono diversificate su due assi, per esempio, funzioni e prodotti, la struttura a matrice diventa quella che potrebbe assicurare maggiormente il *fit*.

Mentre riguardo alla dimensione, è una contingency che ci interessa perché più lavoratori ci sono in un'organizzazione più aumenta l'ampiezza di controllo su di esse.

Ragione per cui una formalizzazione gerarchica è giustificata nelle grandi aziende e invece, un modello orizzontale, non gerarchico, è consigliato per start-up che hanno un basso numero di lavoratori ma complessità maggiori da gestire. Dovute soprattutto, al fatto di entrare in un nuovo business.

L'incertezza è infine, la *contingency* più determinante, quella variabile incontrollabile ma capace di spostare equilibri.

Quando essa è bassa, significa che le azioni future sono prevedibili, perciò, l'Organizzazione diventa più efficiente quanto più si avvicina ad una forma meccanica, ossia una forma piena di regole, di procedure, di standard. Questo perché, conoscendo bene i processi, si è in grado di allocarli in maniera efficiente. Se invece, e l'incertezza è elevata, l'Organizzazione deve convergere verso un modello organico (o agile), ossia basato sull'autorganizzazione, sull'improvvisazione e sulla creatività come forma di vantaggio.

Quindi, a seconda del grado di incertezza, dobbiamo tendere verso un'organizzazione più formalizzata nel caso in cui essa sia bassa, oppure, verso un'organizzazione più agile nel caso in cui essa sia alta.

Esemplificazione che troviamo nel colosso General Motors: in situazioni di incertezza, a parer suo controllabili, ha adottato un modello molto meccanico, con l'aggiunta di comitati ad hoc per le varie divisioni. In situazioni di elevata incertezza invece, ha decentrato le decisioni ed ha reso le divisioni molto indipendenti.

1.2 L'esigenza di andare oltre le gerarchie

Dunque, perché non è sufficiente accettare i risultati della Teoria delle Contingenze per discutere se sia meglio adottare una struttura gerarchica o meno?

Perché come vedremo alla fine di questo capitolo, il nostro spettro di ragionamento deve essere ampio ed analitico.

C'è da considerare che una struttura gerarchica è altamente efficiente per soddisfare le esigenze dei clienti e sviluppare valore per l'azienda. In virtù dell'accentramento di potere, che velocizza il processo decisionale ². Ma la gerarchia va vista non solo per i suoi pregi ma anche per i suoi difetti.

Ad esempio: il gap comunicativo che emerge dall'uso di una gerarchia è significativo. Questo perché dei rigidi livelli gerarchici, limitano il passaggio di informazioni, rallentando la comunicazione e di conseguenza la performance delle organizzazioni, che in questo modo non sono spesso reattive ai cambi dei trend o dei propri competitors [cit. Jones, 2013].

Inoltre, va considerato, sempre secondo Jones, la presenza di un cosiddetto "filtro" tra i livelli gerarchici che mina la qualità della comunicazione, rendendola inefficace.

Un altro svantaggio che porta con sé la gerarchia è relativo alla motivazione.

Un'organizzazione verticale con una gerarchia d'autorità molto stratificata, al contrario di una più piatta in cui avviene un ampio decentramento decisionale ed è possibile trovarvi un'ampia autonomia, ha un impatto negativo sulla motivazione del lavoratore relativamente alla propria attività. ³

Dunque, la presenza di una gerarchia molto forte tende a sviluppare inefficienze, avvolte costose da risolvere. Pensiamo al problema della comunicazione, per risolverlo bisogna dotare i lavoratori di strumenti tecnologici al pari dei loro superiori.

Inoltre, essendo il sistema delle deleghe molto basso, bisogna investire molto sullo sviluppo di competenze dei lavoratori interni o cercare talenti esternamente che ricoprano le skill richieste.

² Costa, Gubitta e Pittino, 2014

³ Lawrence e Lorsch, 1986

Attraverso questo piccolo excursus sul Toyota Production System (TPS)⁴, vediamo come già dal secolo scorso, si è iniziato⁵ ad affievolire la gerarchia, facendo prevalere la cooperazione.

Nel mondo odierno, all'interno delle aziende la persona sta assumendo sempre di più un ruolo centrale. Si accorse di ciò Tahici Ohno, ideatore del Toyota Production System (TPS) tra gli anni 50' e 70' del 1900.

Il pregio dell'ingegnere giapponese fu quello di accorgersi che gerarchia e partecipazione devono andare di pari passo.

Infatti, nel 1962 attraverso la strutturazione di un metodo di comunicazione tramite l'utilizzo di cartellini (*kanban*), affiancato alla tecnica del *jit*, capovolge il flusso dei materiali sulla catena di montaggio. Il processo produttivo va a ritroso, iniziando dalla stazione fiale.

Dunque, la produzione non è più *push* (spinta dal magazzino) ma *pull* (spinta dalla richiesta dal cliente).

Questo non fa che aumentare l'autonomia dei lavoratori e rendere gli operai non più dei lavoratori specializzati, ma polifunzionali. Rendendoli in grado di saper fare quasi tutto e ricoprire in caso di necessità altre responsabilità.

Con Ohno cambia in un'azienda gerarchica il concetto di partecipazione, perché l'impresa chiede ai suoi dipendenti di sentirsi responsabili non solo del proprio ruolo, ma delle proprie conoscenze, costruendo ed implementando così un senso comunitario e di coesione che non si trovava in altre aziende strutturalmente rigide di quegli anni.

Infatti, tale forza è riassunta da Ohno in uno slogan: «*Non creare isole isolate*».

Ad esempio, se un compito può essere completato da un solo operario, è consigliato che intorno ad esso vi siano più persone, così da cooperare.

Vediamo dunque, come il toyotismo, sia un sistema di produzione che favorisca il coinvolgimento dei dipendenti e riduca le conflittualità. Dove l'azienda è percepita come una comunità di "collaboratori", nella quale istituire un elevato senso di appartenenza attraverso lo scambio di obblighi e responsabilità, offrendo comunque garanzie di impiego e di welfare aziendale.

Ohno, possiamo dire che non è stato altro che un precursore di una nuova cultura lavorativa che occultava le relazioni gerarchiche, le diversità nei ruoli tra i lavoratori, portando alla luce la cooperazione complessiva tra tutti.

⁴ Il TPS si basa due principi: il *just in time (jit)* e il *jidoka*.

Il primo si sintetizza nel fatto che "nell'assemblaggio dei veicoli, i pezzi arrivano sulla linea di montaggio solamente in relazione alle quantità necessarie richieste". Implementando questa strategia di produzione, le aziende possono fare a meno dei magazzini, eliminando completamente il processo di stoccaggio.

Il secondo, è invece, basato sull'auto attivazione, ovvero: l'installazione di macchine con sistemi di arresto automatici. Le quali produrranno effetti su tutta l'organizzazione aziendale. Infatti, questo implica l'intervento umano solo in casi di anomalia e consente ad un lavoratore di poter vigilare contemporaneamente su più macchine, riducendo il numero complessivo di operai e aumentando l'efficienza produttiva.

Ad accorgersi di queste tendenze di cambiamento, oltre a istituti di ricerca, Sole24Ore, è stato anche un professore universitario italiano: Guido Zaccarelli.

Racconta nel suo saggio: “Dalla Piramide al cerchio” come per anni il mondo del lavoro non sia interessato della Persona nel creare valore, ma solamente della tecnologia, dei processi e dei prodotti. Oggi la situazione è ben diversa, proprio la tecnologia offre l’opportunità di mettere la persona al centro e rendere l’ambiente di lavoro un luogo rassicurante dove esprimersi al meglio delle proprie potenzialità. Dotando ad esempio i lavoratori di strumenti tecnologici all’avanguardia. Porre la Persona al centro, significa parlare di Conoscenza Condivisa⁶.

In sostanza, ritengo questo passaggio culturale critico per fronteggiare il cambiamento e favorire la transizione verso i nuovi modelli organizzativi.

1.3 La transizione dai modelli organizzativi tradizionali ai nuovi emergenti

Come sosteneva Albert Einstein: “*Una mente che si apre a una nuova idea non torna mai alla dimensione precedente*”. Questa citazione dove dovrebbe condurci?

Riassumere l’evoluzione dei modelli organizzativi aziendali in un modesto paragrafo non è alquanto semplice. Ci sono anni di cambiamenti, di innovazioni e automazioni che hanno portato allo sviluppo di nuovi processi. Inoltre, non sono mutati soltanto i sistemi ma anche i protagonisti all’interno di essi: le persone. Passare da un assetto organizzativo ad un altro è molto spesso l’espressione di una nuova cultura, di nuovi usi e costumi proprio nel mindset di un essere umano.

Per riconoscere i processi cognitivi ed emotivi che hanno spinto imprenditori, o industriali a adottare un modello organizzativo è bene procedere per gradi.

Il primo assodando che non esista una “**one best way**”, ossia non vi sia un modello organizzativo che possa adattarsi ad una società e funzioni correttamente. Il tutto è molto dinamico e variabile. Come direbbe un manager d’alta moda: «il vestito deve essere adatto alla situazione». Nel nostro caso il vestito, che chiameremo *fit*, dovrà essere adatto al contesto.

Il secondo step consiste invece, nel volgere lo sguardo al passato e camminare a ritroso nella Storia...

Fin dall’antichità, partendo dal Feudalismo, passando per i Regni Rinascimentali, arrivando alla Rivoluzione Francese del 1789 il concetto di potere è sempre stato incentrato in maniera verticale. Questo concetto di distribuzione di ruoli e responsabilità di tipo gerarchico non deriva altroché da schemi militari o ecclesiastici che anche le prime aziende nate nel corso della storia hanno ripreso.

Immaginiamo una piramide, come quelle che costruivano gli egizi, con al vertice un capo avente il ruolo e la responsabilità più alte. Da esso scendiamo fino all’ultimo livello della piramide e notiamo come il potere, le responsabilità e i rischi siano distribuiti. Inoltre, ogni livello superiore impartiva compiti e mansioni ai livelli inferiori, i quali non godevano di alcuna autonomia.

⁶ Il knowledge sharing aumenta non solo le conoscenze e le skills individuali, ma dell’intera organizzazione nel suo complesso.

Potremmo sintetizzare la piramide gerarchica come espressione di controllo e responsabilità.

Da qui, successivamente si è sviluppato il concetto di Stato, dove a ricoprire i livelli inferiori della piramide prettamente operativi sono i cosiddetti funzionari amministrativi che ne hanno permesso il corretto funzionamento.

Perciò, la forma gerarchica piramidale appariva come la migliore strada da perseguire per le Organizzazioni nascenti prima delle rivoluzioni industriali. Pensiamo agli artigiani che si dotavano di allievi, apprendisti e lavoratori specializzati all'interno delle loro botteghe. Questi giovani erano dei manovali lì per imparare il mestiere che subivano un'influenza nettamente gerarchica, privi di autonomi, i quali erano lì con lo scopo di aumentare la produzione dell'artigiano.

Con il passare degli anni, arrivando ai giorni nostri, il modello gerarchico si è evoluto prendendo anche nomi diversi come approccio organizzativo *top-down*. Si è arricchito di protocolli, regole, scadenze etc.

Se da un lato questo approccio tradizionalista e improntato all'efficienza di raggiungere risultati al minimo dei costi e di risorse temporali. Dall'altro, la filosofia organizzativa ha iniziato a cambiare. In molte aziende i dipendenti hanno iniziato a soffrire, a portarsi dietro cicatrici lasciate dal modello tradizionale. La loro creatività era infatti, assai limitata. Perciò il rischio, connesso all'evoluzione tecnologica e l'iper-connesione con diversi ambienti in cui viviamo, hanno portato all'isolamento emotivo del lavoratore. Il quale ha avuto conseguenze negative anche sul suo *effort* e la sua produttività.

E la risposta a questi problemi è arrivata negli anni lavorando sul significato di una parola, ad oggi imprescindibile in un ambiente organizzativo: flessibilità. La quale ha portato ad un approccio *bottom-up*.

Questo nuovo modo di costruire l'organizzazione di un'impresa consente di trasformare la percezione gli eventi esterni da negativi a positivi, portando a una maggiore condivisione delle informazioni e della conoscenza con modelli *peer-to-peer*. Nei quali le diversità tra ruoli, autonomia e responsabilità sono appianate, creando quasi una ossatura paritaria con team auto-organizzati e coordinati tra di loro.

Ma quali sono questi modelli organizzativi emergenti di cui stiamo parlando?

Ne sono nati diversi, dall'*Holacracy* al *Self-organization*. I quali saranno discussi nel dettaglio nei paragrafi successivi. Occorre però fare una precisazione: azzerare la gerarchia non significa precipitare nel caos o nell'anarchia.

Infatti, il concetto di autorità non viene del tutto eliminato, ma rimane intrinsecamente nell'Organizzazione. Viene di fatto riconcettualizzato e adattato al contesto esterno e interno dell'impresa. Diviene parte integrante della gestione e dello sviluppo dei processi.

Il tutto ruota attorno al concetto di team autorganizzato. Il capo, o chi immaginiamo al vertice ovvero colui che comanda e impartisce le direttive, si defila e lascia il controllo nelle mani dei gruppi. I quali acquisiscono indipendenza e responsabilità. Questa ripartizione di compiti e responsabilità dei ruoli conferisce anche un'importante diversificazione del rischio, la quale permette di conseguire più obiettivi contemporaneamente. In questo caso il ruolo del "capo" sarà solo quello di coordinare i vari gruppi in modo tale da coadiuvare gli obiettivi verso il *purpose* dell'intera organizzazione.

Il senso di indipendenza aiuta a generare un fortissimo senso di appartenenza, di aiuto reciproco che non fa che accrescere le potenzialità dell'intero sistema aziendale.

Questi nuovi concetti saranno approfonditi nei paragrafi successivi, dove si parlerà di Holacracy, AEquacy, Sociocracy e Self-Organization.

1.4 Holacracy

L'etimologia della parola Holacracy va ricercata nella lingua greca.

Deriva dalla parola ὀγκλοκρατία, formata da ὄχλος che significa "folla, moltitudine, massa" e da κρατία ovvero "crazia", che discende dal termine κράτος traducibile come potere.

Letteralmente l'unione di queste parole significa che il potere risiede nelle mani del popolo, di una moltitudine. La quale può anche essere vista come holos, ossia intero. Dunque, un insieme autonomo, integrato e generato da un'unità più grande.

Tecnicamente l'olocrazia non è altro che un modello organizzativo, dove il potere viene rimosso, i titoli e ruoli vengono abbandonati e l'organizzazione è agile e scalabile, secondo una struttura composta da circoli autonomi.

Per avere una definizione più chiara di cosa sia l'Holacracy, prendiamo parola per parola il sito ufficiale dedicato⁷: *“Una tecnologia sociale sperimentata nel mondo reale per un'organizzazione agile e mirata. Cambia radicalmente il modo in cui un'organizzazione è strutturata, come vengono prese le decisioni e come viene distribuito il potere”*.⁸

Prima di analizzare il suo funzionamento, capiamo come, dove e quando nasce Holacracy.

È il Febbraio del 2001 e ci troviamo nello Utah, precisamente a Snowbird un'area non incorporata nella catena montuosa del Wasatch, famosa per lo Sci e lo Snowboard.

Quando un gruppo di 17 artigiani del software hanno unito i loro *background* diversi per stilare una serie di nuovi principi pubblicati nel Manifesto dello sviluppo software agile.

Rilasciando il software in piccole iterazioni, e non tutto insieme alla fine. In questo modo sono riusciti a combattere e a rispondere rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente esogeno.

Nessuno avrebbe puntato un penny, ma proprio da questi artigiani di uno degli stati più centrali e freddi d'America è stato dato il via a un *mindset* che avrebbe cambiato il mondo a seguire: l'*agile*.

Poco tempo più tardi, Brian Robertson, colpito dal **Manifesto Agile**, decise di fondare la sua azienda di software Ternary Software, adottando un nuovo modello organizzativo più flessibile che andasse in contrasto ai modelli tradizionali. Struttura organizzativa che oggi riconosciamo con il nome di Holacracy. Da qui, molte

⁷ <http://www.holacracy.org>

⁸ HolacracyOne. Holacracy - Tecnologia sociale per un'organizzazione mirata. <http://holacracy.org>, 2008.

piccole-medie aziende nel settore High-tech o informatiche hanno iniziato ad organizzarsi secondo questo nuovo modello, tra cui Zappos, della quale si parlerà nel paragrafo successivo.

L'olocrazia è dunque, un modello organizzativo strutturato secondo un'olarchia di **team auto-organizzati** che prendono il nome di circoli.

Olarchia è un sinonimo di olismo e derivato dal termine olone, dal greco holos (tutto) e on (uno).

Arthur Koestler fu il primo a coniare il termine olone nel 1968. Riferendoci alla Teoria dei Sistemi non lineari, l'olone è una parte di un sistema complesso, dotato di una sua individualità, ma anche parte integrata di un sistema di ordine superiore. Inoltre, l'olone è composto da altri sottosistemi, che solitamente sono degli oloni anch'essi.

Per semplificare, le comunità sono formate da persone, i quali sono esseri umani, formati da un insieme di altri "oloni", ossia cellule, che a loro volta sono formate da altre parti.

E Koestler fu il primo a porre insieme i concetti di olone e olocrazia. Sostenendo che nell'osservare l'universo non bisogna tralasciare che ogni oggetto venga osservato contemporaneamente nel suo intero, ma anche nelle sue parti, composte da altre parti con ampiezze diverse, chiamate appunto oloni.

Perciò, immedesimandoci nella sua ottica, un'Organizzazione non è altro che un sistema complesso costituito da tante parte che interagiscono contemporaneamente formando un unico intero. Proprio come il corpo umano.

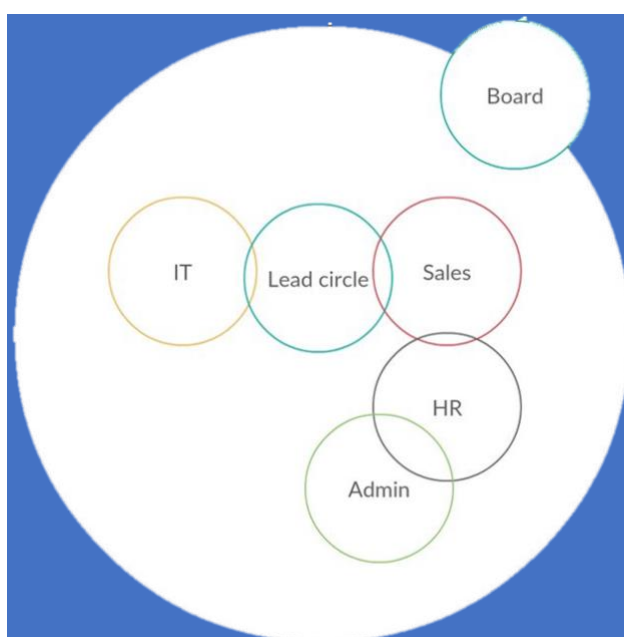


Figura 1: “ Struttura Olocratica”(Fonte: *Beyond the Holacracy Hype*. (2016, July 1). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>)

In figura 1, è possibile osservare un tipico esempio di una Struttura Olocratica. Un unico grande cerchio (l'intero in bianco che raffigura l'organizzazione) e altri cerchi collegati tra loro all'interno (IT, Lead Circle, Sales, HR, Admin, Board).

A differenza di un modello organizzativo tradizionale nell'Holacracy non esistono più titoli assegnati alle persone. Poiché il principio alla base è che il titolo consegua a sua volta uno status, ed assegnare a un membro di un'Organizzazione Olocrativa uno status sarebbe sbagliato visti i cardini dinamici e flessibili che caratterizzano il modello. Lo status è qualcosa di statico che non può appartenere all'Holacracy. Perciò, i ruoli nascono ed è il membro a richiedere di ricoprirli solo per completare determinati obiettivi del circolo, i quali una volta raggiunti determinano la scomparsa del relativo ruolo.

Nel momento in cui sono gli individui ad assegnarsi compiti e responsabilità, il ruolo del capo decade e con esso la gerarchia.

Affinché funzioni, la leadership verrà distribuita omogeneamente su tutta l'organizzazione trasformando il modello non più in un sistema chiuso, bensì aperto e in continua connessione con il contesto esterno in perenne cambiamento. Con distribuzione della Leadership si intende, la presenza di un Leader in ogni circolo, che sostituisca i cosiddetti capi dipartimento dei modelli tradizionali.

La novità quando parliamo di Holacracy sta nel trasformare le opportunità (negative o positive) in decisioni, che vengono chiamate tensioni. Esse sono divise in: tensioni sulle operazioni (sviluppo del lavoro) e tensioni sulla gestione (struttura dell'Organizzazione).

Ad esempio, per implementare in modo efficace il primo tipo di tensioni le persone si riuniscono in cerchio (un po' come nella Sociocrazia) in diversi periodi dell'anno. Oltreché adunarsi con regolarità per gestire le tensioni gestionali e definire i ruoli necessari a conseguire l'obiettivo del circolo.

Per il passaggio delle informazioni tra i circoli, vige un concetto, che si richiamerà anche nella Sociocracy, ovvero quello del doppio collegamento. Alle riunioni sarà presente un membro eletto da un circolo superiore (lead link) e un membro eletto del circolo sottostante (rep link), per coadiuvare le decisioni di entrambi i circoli. Queste ultime seguono un altro principio che vedremo caratterizzare il modello sociocratico, ossia quello del consenso, metodo decisionale che snellisce l'intero processo e porta ad avere subito un feedback immediato che diviene circolare e dettagliato. Il quale prende il nome di Dynamic Steering⁹.

Robertson sostiene che Holacracy sia un **modello scalabile**, ossia che consenta alla struttura necessaria a raggiungere gli obiettivi (quanti cerchi e i loro collegamenti) di emergere gradualmente nel tempo. La governance dinamica, inoltre, migliora la qualità di come si struttura l'organizzazione, garantendo un apprendimento esperienziale.

Riassumendo, possiamo affermare che Holacracy funzioni secondo delle idee di fondo:

- assenza di organigramma
- strutturazione in circoli
- molteplicità dei ruoli e delle responsabilità, assegnati a seconda delle esigenze

⁹ La risposta dinamica dello sterzo è un sistema di servosterzo avanzato e di sicurezza del veicolo in grado di contrastare lo sterzo instabile o difficile che può essere causato da forze esterne come forti venti trasversali o strade irregolari fornendo un'adeguata assistenza allo sterzo dalla scatola dello sterzo. (Fonte: Wikipedia)

- riunioni periodiche, svolte secondo i principi e il processo decisionale della Sociocrazia
- leadership equamente distribuita tra i circoli

Possiamo dunque, tracciare anche i **vantaggi** del modello olocratico:

- libera e veloce circolazione delle idee, data dal continuo scambio di informazioni, permesso dal fatto di essere in un sistema aperto
- il self-management di cui godono i membri migliora anche il loro self-engagement e il loro morale. Da cui consegue un generale aumento delle performance
- Il lavoro di gruppo favorisce la crescita dell'empatia

Questi vantaggi non nascono da soli, ma emergono a cascata dagli attributi che possiamo affibbiare all'Holacracy, quali: agilità, efficacia, adattabilità. Insieme a tre sostantivi imprescindibili: innovazione, trasparenza e coordinazione.

Ma come in ogni modello, sussistono anche alcuni **svantaggi**:

- La struttura richiede a priori l'insaturazione di una forte cultura aziendale; perciò, risulta più facile da attuare in piccoli contesti
- La retribuzione dei dipendenti non è di facile natura da stabilire. L'assenza di un capo crea questo gap. Perciò, è qui che vengono in ausilio, alcuni sistemi di misurazione oggettiva della performance (ad es. gli OKR che affronteremo nel Capitolo 3)

Da un punto di vista prettamente teorico, esemplificato anche da alcuni casi pratici come Zappos, Holacracy funziona. Ad avvalorare questa tesi vi sono anche delle prove empiriche.

Quali applicare Holacracy con un approccio di tipo adattivo allo **Scrum**, che è un metodo di sviluppo software agile adattivo. Robertson, infatti, afferma che per funzionare Holacracy ha bisogno di essere affiancata ad un sistema di tipo adattivo e non di tipo predittivo (come potrebbe essere il sistema RUP).

Dall'esperienza pratica positiva di Holacracy abbiamo molti esempi invece, tra cui quello di Ev Williams, founder di Twitter, con la sua Compagnia chiamata **Medium**.

Raccontata, come segue, da Stirman, manager di Medium: *"Con la gestione tradizionale, le tensioni avvertite ai vertici dell'organizzazione venivano ordinate per essere risolte al livello operativo inferiore dell'organizzazione da persone che potevano anche non capire queste tensioni, e le tensioni avvertite alla base dell'organizzazione non venivano affatto prese in considerazione. Holacracy rende le persone responsabili delle tensioni che sentono e dà voce a tutte le tensioni sentite in tutta l'organizzazione"*.

L'approccio olistico, e il continuo feedback, il cambiamento del concetto di ruolo danno il grande vantaggio ad Holacracy di funzionare in contesti agili e in continua evoluzione, come potrebbe essere il mondo IT. Tuttavia, quello che preoccupa è il grado di auto-organizzazione dei singoli membri, poiché non tutti sono in grado di farlo in maniera efficace.

Nonostante qualche incertezza e svantaggio, Holacracy funziona e attrae per la sua fortissima modernità che va incontro ai nuovi bisogni delle persone.

Holacracy: Il caso Zappos

Zappos, società operante nell'industria dell'abbigliamento, è stata fondata nel 1999 da Nick Swinmurn, e dal 2009 è una filiale del colosso Amazon, dopo essere stata acquistata per 940 milioni di dollari.

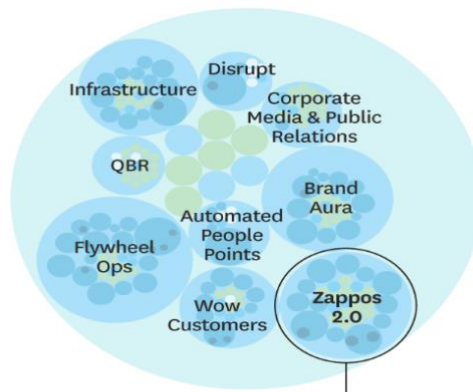
La storia di **Zappos** comincia nel 2015 quando l'allora amministratore delegato Tony Hish offrì una buonuscita a tutti i dipendenti che non credevano nell'efficacia dell'Olocrazia e dell'autogestione, da poco adottata dall'azienda. Il 18% dei dipendenti accettò questa offerta.

E il 6% di essi, dichiarò come motivo di abbandono dell'azienda proprio l'Holacracy, la quale vedevano come un approccio confusionario, ambiguo e poco chiaro. La definirono un'idea che non sarebbe andata molto lontana.

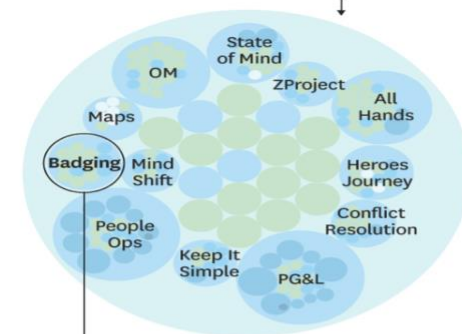
Otto anni più tardi, possiamo dire che quella di **Tony Hish** fu una mossa da vero leader, sfoltì la compagnia dai membri indecisi e insicuri, e la portò ad evolversi con una nuova struttura organizzativa che si è rivelata vincente e che fu poi adottata da moltissime altre aziende.

Zappos, infatti, è nella storia il primo esempio di grande azienda a adottare questa nuova forma organizzativa tipo non gerarchico.

Zappos ha implementato l'Holacracy creando il circolo aziendale generale, con 18 sotto circoli, dove il numero medio sotto-sotto-circoli è di 1,8. Trasformando in totale 150 unità in 500 circoli.



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

Figura 2: “Struttura olocratica di Zappos e sistema di badging” (Fonte: *Beyond the Holacracy Hype*. (2016, July 1). *Harvard Business Review*)¹⁰

Tony Hish era preoccupato dal futuro e dalle possibili conseguenze che avrebbero impattato sulla società. L’Holacracy è stata introdotta con il desiderio di rendere Zappos più flessibile e adattabile. Infatti, l’azzeramento dei job titles ha permesso che la responsabilità della leadership appartenga ai ruoli e non più ai membri. Questa innovazione data dall’Holacracy ha consentito ai dipendenti di ricoprire più ruoli (in media 7,4). Ciascuno di essi riassume in media 3,47 responsabilità differenti, traducibili in più di 25 responsabilità a

¹⁰ <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

persona. Affinché questo processo funzioni Zappos ha ideato un meccanismo di badge (fig.2). Attraverso i quali i lavoratori presentano le proprie competenze che sono disposti a donare all'azienda. I quali vengono verificati da persone già esperte in materia e classificano i badge, come segue: “*programmatore esordiente*”.

È stato pensato inoltre, un vero e proprio modello a supporto di un altro **limite** dell'Holacracy, ossia, quello di stabilire le priorità e il coordinamento tra le varie aree gestionali, chiamato **People Points**. Costruito tramite i classici sistemi di budgeting.

Il funzionamento del programma è il seguente: ciascun circolo riceve un definito numero di punti, decisi dal Senior Management in base al valore commerciale che verrà generato dall'apporto del circolo, con cui assoldare persone per ricoprire i ruoli.

Inoltre, ad ogni dipendente viene assegnato un budget di 100 punti da redistribuire a sua scelta. Questo meccanismo sostituisce il mercato per trovare persone per lavori da svolgere, consentendo inoltre, l'opportunità di lavorare per un singolo individuo in più team contemporaneamente.

Tuttavia, la possibilità di ricoprire più posizioni e sopportare più responsabilità, complica la retribuzione. L'Holacracy non offre una soluzione in merito, non propone sistemi di retribuzione da adottare che siano equi. È qui che è compito dell'azienda pensarci e adoperarsi. Zappos ha pensato al sistema dei badge, ai quali collegare una retribuzione, di cui abbiamo discusso precedentemente. In aggiunta, l'azienda statunitense vorrebbe introdurre un premio per la produzione, con salari arrotondati durante i picchi di ordinativi e ridotti in periodi di maggior tranquillità.

Anche il processo decisionale è cambiato, in seguito al passaggio all'Olocrazia, è diventato più snello e mirato. Per raccogliere in maniera efficiente e diretta il passaggio di informazioni, Zappos ha sviluppato un Bot Slack in grado di gestire le riunioni attenendosi sempre ai principi olocratici. Il che ha automatizzato moltissimo le riunioni, riducendo i tempi morti.

Cambiare struttura organizzativa significa cambiare la cultura di un'azienda e questo processo può richiedere anni.

Non è d'altronde un caso che quasi il 20% dei dipendenti abbia scelto di lasciare Zappos, non sentendosi pronto a questo nuovo approccio.

Tuttavia, possiamo concludere asserendo che il cambio di struttura organizzativa ha permesso a Zappos di registrare solo un anno dopo un aumento del 75% dell'utile operativo. Zappos è stato dunque, il primo vero esempio di grande azienda dove il modello olocratico ha funzionato e favorito la crescita.

1.5 AEquacy

Tra le nuove forme organizzative nate, AEquacy è sicuramente la più recente. È infatti, nata nel 2016, da Giovanna D'Alessio e Stefano Petti per un progetto di ricerca che poi ha portato la loro azienda **Asterys** ad organizzarsi secondo questa struttura.

È anche nato un libro che racconta nel dettaglio lo scopo e il funzionamento di questo progetto chiamato: *“AEquacy - Il nuovo modello organizzativo centrato sull'uomo per prosperare in un mondo complesso”*.

La letteratura a riguardo per scendere nel dettaglio e provare a riassumere in un paragrafo questo modello è davvero scarna, ma ci proveremo.

Intanto, prima di parlare di AEquacy capiamo chi è Asterys. La quale è un'azienda globale, con un network distribuito in oltre 25 paesi, che si occupa di fornire servizi di consulenza ed executive coaching. Attraverso lo sviluppo di valori come il continuo apprendimento, l'integrità, l'umiltà, l'eccellenza, la fiducia e il divertimento perseguono l'ambiziosa missione di contribuire all'evoluzione dell'umanità liberando il potenziale di tutti i talenti all'interno dell'azienda, attraverso il loro modo di concepire il lavoro e le organizzazioni che trasformerà la maniera di pensare delle persone.

E i risultati sono più che discreti. Persino il direttore delle risorse umane di Heineken Italia, Mario Perego dice che: *“Asterys è il miglior partner per il coaching individuale e sono molto abili nella trasformazione della cultura”*. Anche la responsabile delle risorse umane di Microsoft, Chiara Cherubini la pensa così affermando che Asterys abbia una solida reputazione, metodologie di trasformazione e di ricerca all'avanguardia.

Vediamo, da queste due delle molte testimonianze consultabili in rete come l'esperimento di Asterys di puntare molto su un approccio olistico, volto alla trasformazione dei propri paradigmi per espandere i propri orizzonti e avere un impatto maggiormente positivo sul mondo stia funzionando, possiamo andare a definire la nuova forma organizzativa in esame.

AEquacy non è altro che un sistema operativo, un design, totalmente focalizzato sulla persona che attraverso dei collegamenti fra team autorganizzati e un framework di procedure e pratiche operative, supera i limiti della gerarchia tradizionale, permettendo un approccio lavorativo più agile in grado di esprimere il potenziale dei membri dell'organizzazione.

Il progetto iniziale di D'Alessio e Petti includeva interviste che andassero a scavare nell'animo dei Ceo di tutto il mondo, impiegati, manager ed executive per un campione totale di 800 persone. Per indagare e scoprire le sfide organizzative emergenti e come si potesse affrontarle superando i limiti della gerarchia tradizionale, che impedisce di estrarre il talento dei singoli.

Come già detto, da questo progetto poi raccontato nel libro è nato il modello AEquacy.

Il quale si basa su una struttura di tipo radiale, libera da ruoli e gerarchie, dove i team sono posti tutti allo stesso livello e sono gestiti secondo il principio del self-management.

La caratteristica della struttura di essere radiale consente che i vari gruppi siano correlati e coordinati tra di loro.

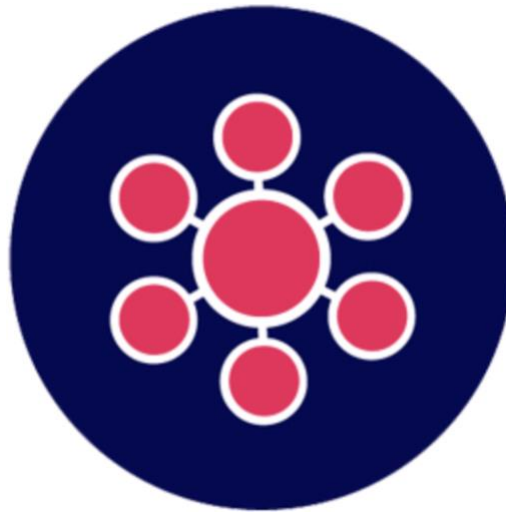


Figura 3: “Esempio di correlazione dei vari gruppi all’interno di AEquacy” (Fonte: <https://aequacy.it/>)

Inoltre, questo modo di organizzarsi riduce la burocrazia dei processi interni, oltretutto i rischi. Aggiungendo un senso di responsabilità maggiore ai membri, che si sentono più responsabilizzati e integrati nell’azienda. Questo senso di “impegno” verso l’Organizzazione, ovviamente, si riflette anche sulle decisioni. Le Organizzazioni prive di gerarchia e autogestite sono nelle migliori condizioni per promuovere l’innovazione, aumentare le prestazioni ed espandere il potenziale delle persone; e una buona parte sia dei dirigenti che dei dipendenti è pronta per questo cambiamento.

Struttura AEquacy

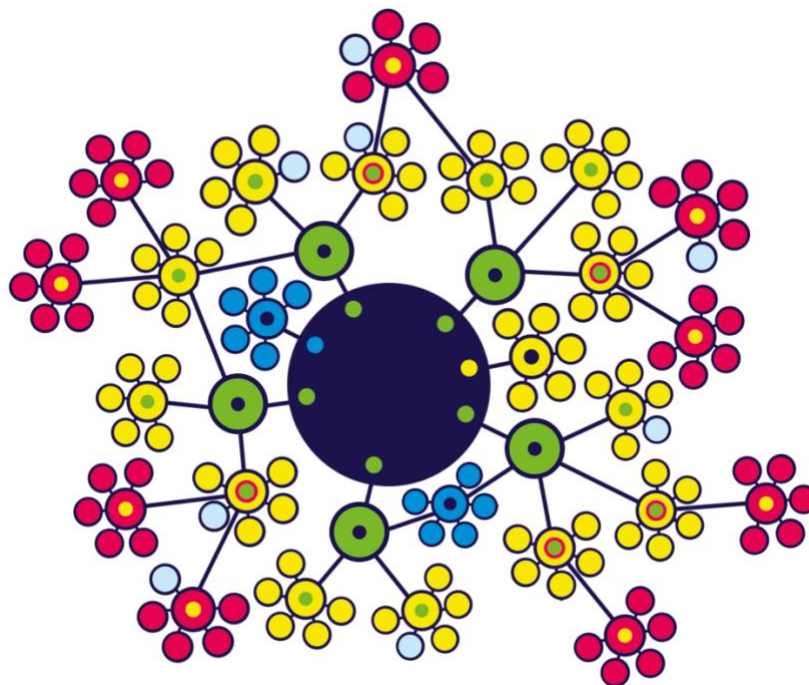


Figura 4: “Struttura AEquacy” (Fonte: <https://aequacy.it/>)

Come vediamo dalla *figura 4*, la struttura AEquacy funziona secondo **cinque diverse aree di lavoro organizzate per team.**

Partendo dalla più esterna nella struttura troviamo:

- **Project team:** è un team che viene formato relativamente a un progetto da svolgere e viene sciolto una volta terminato il progetto, o raggiunti i risultati prestabiliti. Ha quindi dei compiti specifici e transitori.
- **Operational team:** questi team sono fondamentali perché sono quelli che si occupano di portare avanti le attività quotidiane dell'organizzazione. Hanno lo scopo di servire prettamente i clienti esterni, in maniera diretta o indiretta.
- **Coordination team:** sono i cerchi più grandi, che risaltano guardando la struttura. Questo perché svolgono il compito cruciale di preservare la coerenza tra i valori dell'organizzazione e lo svolgimento di progetti e attività. Integrandole sempre le linee guida e priorità richieste dal Source Team.
All'interno di un coordination team è presente un rappresentante di ciascun team al quale il cerchio è collegato e uno all'interno del source team (linkato da un piccolo cerchio verde all'interno del grande insieme blu).
- **Service Team:** ha l'obiettivo di offrire un supporto e una facilitazione del lavoro per i clienti interni. Ed è costituito dal Source Team e/o il Coordination Team, a seconda della richiesta relativa alle circostanze.
- **Source Team:** è il cuore dell'organizzazione. Svolge il compito di supportare tutti i team, spingendoli a lavorare in maniera efficace tra loro ed è costituito da membri chiave e i rappresentanti legali dell'organizzazione.

Quindi cosa cambia rispetto alla gerarchia quando si parla di AEquacy Organization?

Moltissimi sono i punti di discontinuità, ad esempio non esiste il concetto di subordinazione, ma vige quello dell'uguaglianza. Tutti i membri dell'Organizzazione sono pari.

Inoltre, il concetto di **Leadership** subisce una modifica e **si trasforma in Partnership**. I leader di ogni team si contaminano con gli altri, finendo per lavorare insieme e instaurare delle vere partnership.

Il controllo è presente anche qui, ed è un tema centrale, ma innovato. Il controllo si trasforma in fiducia. Fiducia nei membri e nel loro lavoro, che non necessita di un controllo ferreo ma un semplice "check-in".

I sistemi e i processi sono semplificati, flessibili e veloci, non vi è alcuna forma di burocrazia e le informazioni scorrono più rapidamente secondo un principio di trasparenza.

Come già detto, job titles e decisioni prese top-down sono assenti. Il processo decisionale è presente in ogni team, i ruoli e le responsabilità ruotano a seconda delle necessità.

Con l'assenza della gerarchia migliora anche il feedback che diventa circolare.

Ma la vera novità è che il focus su cui performare non è più la soddisfazione del cliente come avviene per esempio con un modello divisionale, ma diventa la soddisfazione di tutti gli stakeholders.

In conclusione, possiamo soffermarci e asserire che l'AEquacy apporti notevoli benefici, tra i quali: la velocità di risposta interna ed esterna, agilità data dallo snellimento burocratico, potenziale capacità di massimizzare le performance estraendo il potenziale talento da ogni singolo team, collaborazione spontanea tra le persone e sicuramente innovazione, favorita dall'eliminazione della gerarchia.

Holacracy vs AEquacy

Vediamo ora in questo breve approfondimento, un confronto tra struttura Holacracy e struttura AEquacy. Una similitudine che balza all'occhio tra i due modelli è sicuramente quella dell'autogestione.

Ma vi sono tre importanti differenze che vorrei sottolineare:

1. Il paradigma alla base

Holacracy ed AEquacy nascono con due paradigmi di base diversi. La prima secondo l'idea che l'organizzazione debba essere come un computer, dunque, procedure chiare, efficienza dell'intero sistema, le persone vanno "a tappare i buchi" creati dall'esigenza di soddisfare determinati ruoli relativamente a specifici obiettivi che li richiedano. Ma soprattutto, le emozioni non devono interferire con i processi decisionali e aziendali.

Mentre in AEquacy l'organizzazione è vista come un sistema vivente. Perciò, il sistema viene visto come ecosistema e le persone vengono considerate nella loro totalità, senza tralasciare le loro emozioni.

2. Subordinazione vs. uguaglianza

Nell'Olocrazia la presenza di circoli e sotto-circoli, del doppio collegamento fanno sì che il concetto di subordinazione permanga.

Mentre nell'AEquacy non esiste subordinazione, perché non vi è un team più importante ad un altro. Ognuno di essi gode della stessa parità. Anche il coordinamento avviene alla pari.

3. Il ruolo del facilitatore

In Holacracy, il facilitatore indossa le vesti quasi di un arbitro. Di fatto, il suo ruolo viene designato con l'unico scopo di far rispettare le regole, seguendo proprio alla lettera le parole scritte da Robertson in merito.

Se nell'Olocrazia le regole e le procedure appaiono cruciali e non modificabili, nell'AEquacy non accade questo. Il ruolo del facilitatore muta, diventando quello di una sorta di coach. Il quale ha lo scopo di sostenere il team e facilitare loro il lavoro. Aiuta lo sviluppo delle idee, il trasferimento delle idee, rendendo il gruppo in perfetta armonia. In pratica, come un vero coach sa fare, non solo guida il team e lo supporta per raggiungere l'obiettivo, ma sprona ogni singolo membro a dare il meglio di sé, estraendo tutto il suo potenziale talento.

1.6 Sociocracy

Il Modello Sociocracy, in italiano Sociocrazia, è una forma organizzativa emergente.

Ma le sue origini non sono così moderne. Infatti, le sfumature di questa forma organizzativa risalgono fino al XVII secolo in Inghilterra, nel movimento Quaccherista.¹¹

Da cui Kess Boeke e successivamente un suo allievo Gerard Endenburg stilarono i quattro principi cardine di quella che oggi prende il nome di Sociocrazia. Delineando:

1. Processo decisionale basato sul consenso
2. Cerchi come unità semi-autonome
3. Doppio collegamento
4. Elezione di persone e compiti

1. Processo decisionale basato sul consenso

Prendere una decisione attraverso il consenso implica che le persone siano tenute a dare un'obiezione motivata per opporsi al consenso.

Il carattere innovativo del consenso è che tutti decidono, tutti sono tenuti a rispondere positivamente o negativamente e in tal caso, motivarlo.

Inoltre, esiste anche un *timestamp*, il che significa che il gruppo ritornerà su una decisione presa a posteriori per capire se è stata presa correttamente e in maniera utile o necessari di una rivisitazione.

In sintesi, una decisione viene adottata solamente se nessun membro del cerchio si oppone motivatamente, dal momento che la sua obiezione deriva dal fatto che la decisione potrebbe impedire la realizzazione dell'obiettivo del cerchio e limitare il singolo lavoro dei membri.

Il processo decisionale segue un iter ben delineato. Innanzitutto, si svolge secondo dei turni. Aperti da un membro del cerchio che assume il ruolo di facilitatore: accoglie domande, reazioni e chiarimenti in merito alla proposta in questione, oggetto della riunione.

Poi viene concessa ad ogni membro la possibilità di esprimere il proprio parere. Da qui il significato del perché questi gruppi di persone sono chiamati cerchi o circoli. Poiché tutto il processo decisionale avviene con i membri riuniti a cerchio.

La fase finale di questo processo viene conclusa da chi vi ha dato l'apertura: il facilitatore. Egli chiede di manifestare le obiezioni motivate, in assenza, il cerchio delibera e la decisione viene presa. O meglio, la proposta viene considerata accolta.

Come già detto, obiezione motivata si traduce in obiezione imprescindibile. Quel membro ritiene che la proposta potrebbe ledere l'intero circolo e minare il raggiungimento dell'obiettivo. In questo caso il facilitatore accoglie l'obiezione e blocca la proposta che non verrà attuata.

¹¹ Il Quaccheresimo è un movimento cristiano formatosi nel XVII secolo in Inghilterra. Dove i membri venivano chiamati quaccheri, o semplicemente amici. (Wikipedia)

Possiamo concludere dicendo che all'interno del cerchio sono prese due tipi di decisioni: politiche e operative. Sono considerate decisioni politiche quelle che vanno a condizionare processi e potere dell'intera organizzazione. Mentre le decisioni operative si intendono quelle giornaliere legate alle attività operative, le quali a differenza delle decisioni politiche, non necessitano del principio del consenso, ma possono essere prese in qualsiasi forma i partecipanti desiderino.

2. I cerchi

I cerchi, o circoli, non sono altro che la struttura organizzativa del modello sociocratico.

Essi sono formati da persone che perseguono un obiettivo comune, l'obiettivo del cerchio e sono tutti sullo stesso piano. Non vi è gerarchia all'interno dei circoli, ogni individuo ha pari diritti, responsabilità e potere degli altri. E questo fila correttamente per quanto sopra discusso riguardo al principio del consenso.

Il fatto che ogni cerchio abbia un proprio obiettivo e si organizzi di conseguenza lo rende semi-autonomo e auto-organizzato. È il gruppo all'interno del cerchio a decidere come organizzarsi e di quali risorse dotarsi per raggiungere l'obiettivo.

Per raggiungere il suo *purpose*, ogni cerchio misura e anticipa. Ossia instaurano un meccanismo di feedback e feedforward. Inoltre, prendere le decisioni sulla base del consenso fa sì che, il cerchio funzioni come una sorta di parlamento nel momento in cui si riunisce per decidere.

3. Doppio collegamento

Il doppio collegamento significa che ogni cerchio è collegato a un cerchio superiore attraverso un duplice legame. Il che vuol dire che vi sono almeno due persone, una relegata ad assegnare compiti dal basso verso l'alto (il cosiddetto leader funzionale) nel cerchio superiore e un'altra che rappresenti il cerchio inferiore (il cosiddetto rappresentante del cerchio) che veicoli da basso verso l'alto.

Con questo flusso di informazioni simultanee ecco che si crea il doppio collegamento.

Il doppio legame dove si manifesta? Ovviamente in basso e in alto nel cerchio, infatti delle informazioni scorreranno dall'alto verso il basso e delle altre dal basso verso l'alto, creando in questo modo una connessione tra i cerchi, necessaria a scambiarsi feedback e restare interconnessi.

Come si vede in figura, viene a crearsi una governance dinamica. La gerarchia tradizionale, nella quale i compiti vengono impartiti solamente dal vertice ai livelli inferiori cede il posto ad una gerarchia "più agile", che offre due sistemi di governance: dal basso e dall'alto.

Senza i quali, adottando una gerarchia tradizionale, limiterebbero il passaggio del feedback, importantissimo in una struttura dinamica e attenta ai cambiamenti come quella sociocratica.

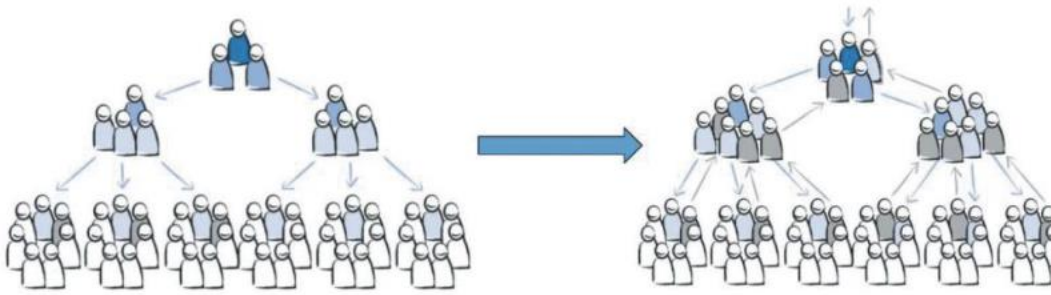


Figura 5: “Differenza tra Organizzazione delle persone in una struttura gerarchica (dx) ed una sociocratica (sx)” (Fonte: Renee L. Owen & John A. Buck (2020) *Creating the conditions for reflective team practices: examining sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning*, *Reflective Practice*, 21:6, 786-802),

Il doppio legame risolve anche uno dei problemi che potrebbe manifestarsi con una struttura gerarchica tradizionale, ovvero quello della cosiddetta posizione a sandwich dei *middle manager*.

Senza un doppio collegamento, vi sarebbe il problema dei manager nel mezzo dei collegamenti costretti a gestire i messaggi e i flussi di informazione scaturiti dall’alto e dal basso simultaneamente. Il che diverrebbe un problema nel momento in cui vi sia una contraddizione tra di essi. In caso di contrasto, nella maggior parte dei casi, il manager sceglie da quale parte stare, se dal basso o dall’alto. Ma essendovi due persone diverse ed essendo il collegamento dall’alto verso il basso e quello dal basso verso l’alto separati, vengono divise anche le responsabilità tra i manager, che non si troveranno mai in conflitto e costretti a scegliere quale dei due flussi di informazione seguire, dal momento in cui arrivano separatamente.

4. Elezione di persone e compiti

Stabilite le funzioni e i compiti da attuare all’interno del cerchio, si eleggono i membri che andranno a ricoprire le posizioni designate. Steso discorso per le persone preposte al doppio legame.

L’elezione si svolge secondo degli standard precisi e delineati, quali:

- Definizione di compiti e funzioni da realizzare
- I membri coinvolti nel processo debbono proporre qualcuno di loro che voglia ricoprire la posizione vacante, secondo una forma prestabilita: “Io, [nome del proponente] propongo [nome del proposto]. “E’ altresì ammessa la nomina di sé stessi.
- È il facilitatore a radunare e leggere a vice alta tutte le proposte.
- In cerchio, ogni proposta viene motivata
- Segue poi un turno dove vengono richieste eventuali modifiche alla proposta
- A questo punto il facilitatore ha il compito di riassumere il processo e proporre la proposta al vaglio di chiarimenti o modifiche da quella iniziale.
- Ultima fase: momento del consenso e l’ultimo a intervenire è colui che ha reso pubblica la proposta
- Infine, si celebra la decisione presa.

Questo sistema interno è sicuramente più rapido di una ricerca esterna di un candidato. Infatti, secondo i principi della Sociocracy questo processo non è volto a individuare il miglior candidato possibile ma semplicemente uno valido e all'altezza.

Il processo potrebbe risultare abbastanza caotico ma la garanzia finale che tutti accettino, non fa che aumentare l'impegno e la produttività, oltretutto ridurre i contrasti.

Vediamo dunque, come la Sociocrazia consenta a un'Organizzazione di agire come un insieme organico. Nel quale vi è compreso uno sviluppo organizzativo continuo e dinamico.

Infatti, i membri dei cerchi, sono costantemente coinvolti e questo non fa che accrescere le loro conoscenze e capacità personali. In più, trovandoci all'interno di un team la crescita di un singolo genera un effetto di crescita collettiva nell'intero gruppo.

Ciò è possibile perché la sociocrazia permette ad ognuno di avere una voce all'interno delle dinamiche gestionali dell'organizzazione. E il risultato è dunque, il passaggio da una struttura non più gerarchica e verticale, ad una piatta e dinamica.

Sociocracy – il caso pratico alla Rainbow Community School

La Rainbow Community School è una scuola privata americana, situata ad Asheville nel North Carolina con circa 200 studenti dall'asilo nido fino alla terza media. E come riporta il loro sito web, da oltre 35 anni sono leader nazionali nell'educare i propri studenti secondo un approccio alternativo, olistico e contemplativo.

La transizione al modello sociocratico è stata possibile grazie a Renee Owen direttrice della scuola dal 2007 al 2020 e da John Buck assunto proprio come esperto del Sociocracy con il ruolo di consulente.

Renee lamentava il fatto che una gerarchia tradizionale non si allineasse ai principi olistici e progressisti della scuola.

Infatti, è la stessa Renee ad affermare anni dopo che l'introduzione della Sociocrazia ha contribuito ad accrescere notevolmente una cultura egualitaria del lavoro di squadra.

Questo poiché il cerchio raffigura l'uguaglianza. Quando si è seduti in cerchio, si è tutti allo stesso livello, ci si guarda e ci si ascolta da posizioni equidistanti.

Inoltre, proprio grazie al cerchio racconta Renee le riunioni sono passate dall'essere puramente sommarie e di routine, a qualcosa di intimo e personale. Le è capitato di vedere professori crollare, piangere e aprirsi all'intero cerchio manifestando tutta la loro sofferenza di fronte all'impotenza di reggere una classe o il loro senso di fallimento di fronte a quei ragazzi scoraggiati e protesi ad abbandonare gli studi. Questo è stato possibile grazie a John Buck che disse ad ogni riunione di introdurre un primo round di check-in personale dove le persone si aprissero e condividessero, il quale ha creato l'effetto sperato del cerchio. Ovvero, quello di avvolgere e quasi "abbracciare" tutti quanti, rendendoli più uniti e compassionevoli gli uni con gli altri.

Inoltre, la Sociocrazia ha cambiato la cultura generale dell'intera scuola dai docenti fino agli studenti. Anche loro hanno iniziato a adottare questo approccio, per esempio, nello svolgere le riunioni di classe.

Anche il processo di elezione ha rivoluzionato i risultati, tutti apprezzavano di più i colleghi non sapendo bene chi scegliere al momento delle proposte di nomina e inoltre, racconta Renee ciò che la emoziona ancora è quando una persona si autocandida. E sostiene che senza la Sociocrazia questa mossa di coraggio, confidenza in sé stessi e voglia di mettersi in gioco non sarebbe stata possibile o non sarebbe stata vista di buon occhio dagli altri colleghi.

Anche le obiezioni hanno portato un pensiero innovativo all'interno di Rainbow.

Nella scuola erano soliti organizzare annualmente una fiera del libro. Un evento utile per creare empatia con la scuola, ma anche un momento dove genitori e figli potessero condividere insieme qualche ora in una libreria allestita appositamente.

Con il passare degli anni, le famiglie hanno iniziato ad acquistare sempre meno libri, che venivano donati appositamente per la fiera dalle famiglie più ricche. Grazie alla Sociocrazia uno dei membri si oppose al consueto evento, la cui eliminazione pareva impossibile, aprì lo spazio a nuove iniziative che portarono risultati migliori. Ovvero uno scambio di libri, usati e nuovi. Un'iniziativa equa e inclusiva, in tema con i nuovi valori di Rainbow.

Con il passare degli anni, la Sociocrazia aveva sradicato i vecchi stereotipi e ora tutti i membri di Rainbow perseguono la stessa ragione, ossia rendere la scuola come una casa. E così è stato, costituendo un vero e proprio campus con alloggi.

Un altro principio della Sociocrazia è quello del doppio legame. Il quale abbate ogni barriera che possa limitare il passaggio delle idee, dando voce a individui originariamente collocati in un livello inferiore, permettendo di ascoltare e scoprire nuove prospettive.

In conclusione, la Sociocrazia ha stravolto la Rainbow Community School positivamente. Le iscrizioni sono raddoppiate e anche la dimensione del campus solo nel giro di un paio di anni. Inoltre, ha acquisito fama a livello nazionale per il suo approccio organizzativo innovativo, agile ed equo. Più di tutti hanno cavalcato l'onda dell'apprendimento trasformativo collettivo.

Il quale ha dato i suoi risultati non solo dal lato dei docenti ma anche da quello degli studenti, i quali dopo aver sostenuto il Test Lectica, è emerso che hanno un giudizio riflessivo sopra la media in tema di risoluzione dei conflitti, capacità persuasive e di esprimere giudizi.

Perciò possiamo concludere dicendo che questo è sicuramente un esempio del funzionamento della Sociocracy nel mondo reale e moderno.

1.7 Self-Organization

Il concetto di auto organizzazione ha un significato estremamente profondo e scientifico.

Le sue radici sono da ricercare in materie come la termodinamica, la cibernetica o la programmazione informatica, le quali offrono anche alcune definizioni di questo fenomeno.

Per la termodinamica l'auto-organizzazione è la comparsa di una struttura o di un modello senza che un agente esterno lo imponga.

Per esempio, in fisica il fenomeno di Bénard descrive un agente liquido che subisce un riscaldamento e di conseguenza iniziano a fuoriuscire celle esagonali.¹²

Ciò significa che il sistema va ad organizzarsi autonomamente, senza dover reagire ad un patogeno esterno ma solo per aumentare la complessità di sé stesso.

Appare però difficile accettare tali assunti, ben lontani dalla nostra immagine meccanica del funzionamento dei sistemi e delle cose. È per tale motivo che si richiama in ausilio la seconda legge della termodinamica, secondo la quale in un sistema abbandonato a sé stesso l'entropia (il disordine) può solo aumentare, non diminuire.

Tuttavia, bisognerà aspettare gli anni Sessanta per vedere studi effetti di termodinamica e cibernetica. Come le reti neurali, i quali sono un'esemplificazione del comportamento dei neuroni all'interno del cervello umano. Nelle quali non è presente un controllo centralizzato, ogni "neurone" è collegato ad ognuno, favorendo un'interazione totale all'interno della rete. Nonostante l'assenza di controllo, la rete funziona perfettamente, generando autonomamente un equilibrio.

Come vediamo, questo è un esempio importantissimo di come l'auto-organizzazione funzioni.

Un esempio invece, più comune e alla luce di tutti è quello degli sciame.

Ecco che insito nella parola auto-organizzazione ne troviamo un'altra: ecosistema. Il quale è l'insieme degli organismi viventi (*fattori biotici*) e della materia non vivente (*fattori abiotici*) che interagiscono in un determinato ambiente costituendo un sistema autosufficiente e in equilibrio dinamico (lago, stagno, savana, ecc.).¹³

Da queste premesse si evince che un sistema auto-organizzato, non ha una reazione causa-effetto lineare. Ma inversamente proporzionale da momento che piccoli effetti possono generare grandi cause e viceversa. Questo per il fatto che le relazioni del sistema generano retroazioni, innescando un principio di causa effetto circolare.

Per tornare ai nostri discorsi prettamente economici e meno scientifici, autogestione significa semplicemente "nessun capo".

¹² Un liquido viene riscaldato uniformemente dal basso, mentre si raffredda uniformemente alla sua superficie, come l'acqua in un contenitore aperto che viene messo su una piastra elettrica. Poiché il liquido caldo è più leggero di quello freddo, il liquido riscaldato cerca di salire verso la superficie. Allo stesso modo, il liquido freddo in superficie cerca di scendere verso il fondo. Questi due movimenti opposti non possono avvenire contemporaneamente senza una sorta di coordinamento tra i due flussi di liquido. Il liquido tende ad auto-organizzarsi in uno schema di celle esagonali, o in una serie di "rotoli" paralleli, con un flusso verso l'alto su un lato del rotolo o della cella e un flusso verso il basso sull'altro lato.

¹³ Fonte: Wikipedia

Laloux afferma che è realizzabile gestire un'organizzazione senza l'ausilio di gerarchie. Affinché questo funzioni, l'organizzazione deve però avere processi e compiti ben delineati a priori.

Ma come si può garantire che processi, compiti, insomma che tutta la macchina organizzativa si muova nella direzione corretta e funzioni? Attraverso una parola fondamentale: **fiducia**.

È così che nascono le cosiddette *Teal Organization*, basate sulla fiducia reciproca all'interno dei gruppi instaurata al momento della nascita dell'organizzazione e prima del suo sviluppo.

I lavoratori, pertanto, percepiscono questa fiducia e sono motivati a performare al meglio. Da qui l'inserimento di solamente alcune regole di condotta è necessario affinché la struttura funzioni correttamente.

Le quali non sono altroché linee guida, sintetizzabili in:

- **Team indipendenti:** creare una rete interdependente di piccoli gruppi autonomi da massimo 10-20 persone
- **Assenza di vertici o organigrammi:** non vi sono capi né all'interno dei team né all'esterno. La gerarchia classica top-down è sostituita da obblighi reciproci tra colleghi, che a causa dell'assenza di ruoli, godono della stessa parità aziendale
- **Assenza di job titles e job description:** permette che un individuo possa ricoprire anche più posizioni contemporaneamente
- **Processo decisionale diffuso:** significa che le decisioni vengono prese orizzontalmente. Non sono generate dal vertice, ma chiunque può proporre una soluzione, la quale viene poi discussa da tutti e decisa
- Tutti devono avere **accesso alle informazioni liberamente** e in qualsiasi momento
- **Celere risoluzione di conflitti:** non essendoci un capo che gestisca le tensioni e le controlli, nelle *Organizzazioni Teal* l'adeguato flusso di trasferimento delle informazioni e background delle persone consente di gestire i disaccordi con maturità

La visione del conflitto è percepita come un fenomeno naturale, parte integrante di evoluzioni e interazioni, nonché sana e positiva se gestita correttamente.

Spesso si attuano vie risolutive che prevedono un iter formale oppure viene istituito un team di mediazione con il compito di trovare e erogare una soluzione.

Inoltre, molte *Organizzazioni Teal* sono solite navigare l'ego e l'euforia delle persone istituendo un minuto di silenzio prima di una riunione e concludendo la stessa con un giro di pareri favorevoli a sostegno dei temi discussi. Iniziative come queste non fanno che accrescere una cultura positiva, un clima mite e di fiducia in cui interagire e lavorare.

L'esempio del Self-management in Outseta

Outseta è una Compagnia che si rivolge alle start-up di *software-as-a-service* nella fase iniziale, per fornire servizi di assistenza e mitigare la complessità iniziale.

È inoltre, l'unica piattaforma *all-in-one* che integra strumenti per la fatturazione degli abbonamenti, l'email marketing, l'assistenza, il CRM e la reportistica, riducendo i costi e la manutenzione permettendo alle start-up di crescere più rapidamente.

È stata fondata nel 2016 da Dimitris Georgakopoulos, Dave Wong, e Geoff Robert, con sede principale a San Diego, CA.

I purpose principali con i quali nasce, consultabili sul loro sito web, sono innanzitutto quello di costruire un software che supporti tutte le esigenze operative di base di un'azienda in fase iniziale di sottoscrizione. E la seconda ragione è quella di dimostrare che esiste un modo diverso e forse migliore per costruire un'azienda, che soddisfa maggiormente i propri dipendenti e che va a sfidare il modo convenzionale di fare business delle altre aziende.

Principalmente l'idea di approcciare a questa struttura o modo di lavorare è dovuta al libro di Laloux che dimostra come il self-management produca risultati aziendali maggiori rispetto a quelli prodotti dall'approccio classico. Ma soprattutto in Outseta credono che questo sia il nuovo modo di lavorare nel futuro, e se loro entrassero in una nuova azienda sicuramente preferirebbero trovare questa visione.

Outseta ha stabilito però dei cardini, delle linee guida imprescindibili da adottare affinché il modello effettivamente prosperi:

- **Vision, mission e valori** dell'organizzazione chiari e **incontrovertibili**
- La **fiducia supera il controllo**. L'azienda ripone assoluta fiducia nei suoi dipendenti e nelle loro capacità tanto da voler dimostrare che questa si traduca in loro in un fortissimo senso di impegno e responsabilità, da non necessitare di alcuna forma di controllo
- **Assenza di gerarchia**. La quale non rende tutti uguali, ma **annulla il concetto di ruolo** e istruisce le persone all'interno dell'organizzazione diversificandole in base alle loro abilità e conoscenze critiche
- **Guardare sempre al lungo periodo** quando si assumono decisioni. Fondamentale per consentire il corretto *going-concern* aziendale. Inoltre, le aziende che adottano il self-management necessitano di una costruzione che avviene non in pochi ma in molti anni
- Aperto e **libero trasferimento di conoscenza e informazioni**

Come si prendono le decisioni in Outseta?

Come detto già nell'inizio di questo paragrafo, le decisioni vengono prese da team auto-organizzati che godono di totale autogestione. Ogni gruppo ha le sue responsabilità, prende le sue decisioni, gestisce le sue aree geografiche e la sua clientela.

Task dirigenziali e da primo livello, quali valutazioni delle performance, pianificazione non hanno affibbiato un capo, ma sono distribuite all'interno dei membri del team. Dove all'interno tutti sono collettivamente responsabili dell'*effort* apportato all'azienda e dei risultati che ne scaturiscono.

Il carattere innovativo di questa forma organizzativa si riflette inoltre, anche sulle riunioni, che sono convocate solo al verificarsi di specifiche situazioni che le richiedano. Ognuna di esse poi prevede un facilitatore, che ha il ruolo di gestire i feedback ed in base ad essi classificare i punti della riunione come prioritari o meno.

Inoltre, vengono suddivise in riunioni tattiche dove si discute del "cosa" inerente alla strategia e riunioni di governance che invece si riferiscono al "come".

Il budget

Previsioni e budget sono pensati al minimo, questo proprio per garantire ai membri dell'organizzazione la massima flessibilità anche dal punto di vista finanziario. Anche il fallimento di un obiettivo finanziario di breve termine non viene visto negativamente se migliorabile e non troppo influente su quelli di lungo periodo, considerati molto più importante rispetto a quelli di breve.

Ferie

Le ferie sono a discrezione dei lavoratori. Ognuno può prendere e disporre dei giorni liberi che necessita. Proprio per il clima di responsabilità e fiducia che si mastica all'interno di una struttura auto-organizzata.

Compensazione

L'assenza di un capo che decida le retribuzioni, forfettarie e di base potrebbe portare al caos e all'anarchia più totali. Eppure, anche qui l'auto-organizzazione si rivela sorprendente.

È dovere di ciascun lavoratore stabilire l'ammontare della sua retribuzione. E ci sono diversi modi per farlo. Per esempio, si può istituire una ricorrenza annuale ove un dipendente scriva una e-mail o simile agli altri colleghi, nella quale metta in luce il contributo speso per l'azienda durante l'anno e la sua previsione in base ad esso, riguardo al compenso della stagione successiva. A monte di tutto ciò, il dipendente riceva una valutazione anonima da almeno 5 colleghi in merito alla sua performance, così da essere in grado di costruire il suo feedback in maniera abbastanza veritiera.

Non appena questi processi sono ultimati, viene riunito il comitato per le retribuzioni, formato da persone che cambiano ogni anno. Il quale paventa il compito di ritenere adeguata o meno la richiesta retributiva del dipendente.

Si potrebbe pensare che questa possa essere la via verso la rovina per un'azienda. Tutti possono chiedere un aumento. Ma dal momento che la richiesta compensativa dello stipendio è pubblica, tutti i dipendenti ne possono essere a conoscenza, e questa politica riduce moltissimo gli abusi. Poiché agli occhi dei colleghi quel dipendente che non è meritevole di un aumento (si è tenuti non a dare un resoconto qualitativo delle proprie performance ma anche quantitativo) non sarà più visto di buon occhio dai colleghi, perdendo la loro fiducia e venendo dunque meno a uno dei due principi cardine dell'organizzazione.

Un altro modo di remunerare equamente i dipendenti è quello di offrire loro piani di azionariato diffuso ove essi possano partecipare e ricevere il danaro rispettivamente alla loro quota sottoscritta.

Il principio della consulenza è alla base del *decision making* di un'azienda auto-organizzata.

La non designazione di ruoli, fa sì che ogni dipendente sia libero di assumere decisioni a patto che rispetti il principio della consulenza. Il quale significa richiedere il parere di esperti del settore e dei colleghi o le aree

d'affari sulle quali tale decisione si riverserà. Da qui capiamo che il processo decisionale è come un compasso. Più ampio sarà il raggio della decisione, più saranno le persone da interpellare durante la sua formulazione.

Risoluzione dei conflitti

Il concetto di auto-organizzazione porta con sé altri significati, fra i quali quello che nessun dipendente possa porre il veto su una decisione soltanto perché sceglierebbe una soluzione alternativa. Il veto è possibile solo quando la decisione risulti contraria a norme imperative, buon costume e Statement aziendali. Perciò dal momento che un team collettivamente può arrogare una decisione e svilupparla, come si risolve un conflitto interno?

Innanzitutto, il conflitto deve essere portato alla luce e risolto in forma privata tra gli interessati. Qualora la risoluzione in forma privata risulti inefficace, si nomina un collega che apporti il suo ausilio in qualità di mediatore. Dal momento che nemmeno questa strada porti effetti positivi, viene nominato un gruppo di gente competente che cerchi di avvicinare le parti verso un punto di mediazione.

L'esempio di Outseta non ha fatto altro che tradurre in situazioni pratiche, quanto avevamo già assaporato nell'*overview* teorica del Self-management. Cosa impariamo e che conclusioni possiamo trarre?

Sicuramente che in contesti operati da remoto o molto dinamici e flessibili, questa forma organizzativa potrebbe fornire notevoli **vantaggi**. Tra i quali il fatto che questo tipo di **struttura attrae moltissimo i giovani**, interessati ad un lavoro sempre più flessibile. Consente di **sviluppare competenze trasversali**, oltreché aumentare notevolmente la propria fiducia in sé stessi. Inoltre, la condivisione di informazioni e conoscenza non fa che ridurre sempre di più barriere di qualsiasi tipo: emotive, culturali, di competenza ecc. e aumentare la produttività generale dell'impresa e stimolare il processo innovativo.

Ma emerge anche un preoccupante **punto di debolezza**.

Il self-management non è un fit organizzativo adatto a chiunque, serve moltissimo spirito di sacrificio, collaborazione e fiducia. E non sempre le persone sono disposte a esporsi in tale maniera.

Inoltre, un team auto-gestito richiede molto più tempo per funzionare rispetto ad un gruppo organizzato secondo un modello tradizionale. Oltreché una formazione molto più qualificata.

Infine, l'assenza di equità retributiva, ha portato Waters a condurre uno studio nel 2019 intitolato "*Peer Bargaining and Productivity in Teams*", il quale ha preso come riferimento un campione di 932 lavoratori di 32 saloni di bellezza cinesi.

Dal quale è emerso che la pratica dell'autogestione ha portato le lavoratrici femminili a ricevere il 24% in meno di retribuzione rispetto a quelli maschili, nonostante si fossero dimostrate più produttive. Un problema simile è patologia comune anche nelle organizzazioni gerarchiche, seppure in maniera molto minore. Ma lì il dipendente potrebbe "prendersela" con il vertice che ha deciso di non aumentare il suo compenso, in tal caso invece, i membri sanno che la decisione è stata presa da loro pari perciò potrebbero risentirne emotivamente, scoraggiarsi e perdere fiducia nelle loro capacità.

Eliminare ogni forma di svantaggio è utopistico per qualsiasi sistema organizzativo, tuttavia, dotare la struttura di tutte le precauzioni necessarie per ridurli al minimo è compito sia del Self-management che di qualsiasi altra forma organizzativa.

Sicuramente forme organizzative così flessibili e che favoriscono l'innovazione come il Self-management sono il primo passo che un'azienda potrebbe seguire per rispondere ai cambiamenti culturali che ha in serbo il futuro.

1.8 Tabelle riepilogative dei modelli non gerarchici trattati

Caratteristiche dei modelli trattati e casi di riferimento

MODELLO ORGANIZZATIVO	CARATTERISTICHE	CASI
Holacracy	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di organigramma • Team autorganizzati e collegati secondo una struttura olocratica, raffigurata da cerchi • Assenza di <i>job titles</i> • Molteplicità dei ruoli, assegnati al nascere di esigenze • Dinamicità • Leadership omogeneamente distribuita tra i circoli • Doppio collegamento per favorire il flusso di informazioni • Feedback circolare • Adatta a start-up e in contesti dove c'è un alto grado di innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Zappos</i> ○ <i>Medium</i> ○ <i>Valve</i>
AEquacy	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di organigramma e gerarchie • Assenza di <i>job titles</i> • Struttura radiale attraverso team autorganizzati collegati e correlati tra loro • Burocrazia quasi assente e processi molto dinamici e veloci • La leadership si trasforma in partnership in virtù del principio di uguaglianza organizzativa. • Controllo organizzato secondo un processo di check-in • Feedback circolare 	<i>Asterys</i>

Sociocracy	<ul style="list-style-type: none"> • Ha 4 principi cardine: <ul style="list-style-type: none"> - Processo decisionale basato sul consenso - Cerchi come unità semi-autonome - Doppio collegamento - Elezione di persone e compiti • Feedback e feedforward 	<i>Rainbow community school</i>
Self-Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di organigrammi e gerarchie • Rete di piccoli gruppi autonomi da 10-20 persone • Assenza di job titles e job descriptipn • Processo decisionale diffuso • Libera circolazione delle informazioni 	<i>Outseta</i>

Tabella 1: "Caratteristiche modelli non gerarchici" (Fonte: ns elaborazione)

Vantaggi e svantaggi dei vari modelli

MODELLO ORGANIZZATIVO	VANTAGGI	SVANTAGGI/LIMITI
Holacracy	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione orientata al raggiungimento di uno scopo specifico • Chiarezza nella fissazione degli obiettivi, che inibisce lotte di potere • Comunicazione rapida • Adattabilità al cambiamento e apertura all'innovazione • Servizio clienti più efficiente e veloce (es. proprio nel caso Zappos) • Skill date dall'exploration, come la maggiore consapevolezza di sé 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribuzione: Il fatto di poter ricoprire più ruoli contemporaneamente lascia un gap irrisolto dal punto di vista retributivo. • Difficoltà di implementazione: il caso Zappos non colma il fatto che cambiare la cultura aziendale, introducendo quella olocratica sia il vincolo più grande da affrontare • Confusione di responsabilità a causa delle deleghe • Bassa concentrazione: la cooperazione in team può scoraggiare lo sviluppo di competenze individuali e far perdere il focus • Lead Link: potrebbero agire nei propri interesse non andando di pari passo con quelli aziendali
AEquacy	<ul style="list-style-type: none"> • La struttura radiale consente dei punti di interconnessione necessari • Feedback circolare • Velocità di risposta interna ed esterna • Agilità data dallo snellimento burocratico 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibili inefficienze derivanti dall'eventuale debolezza dei "check-in". • Il controllo diventa fiducia • Insufficienza del Source Team può portare a un'inefficienza complessiva dell'organizzazione

	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziale massimizzazione delle performance estraendo il potenziale talento da ogni singolo team 	
Sociocracy	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di principi cardine alla base • Creazione di una comunità che condivide la stessa etica • Successo nella risoluzione dei conflitti 	<ul style="list-style-type: none"> • I principi alla base impongono la creazione di un cluster, dove chi non vi si rispecchia non potrà integrarsi nell'organizzazione • Lunghezza dell'iter decisionale • Una mancanza di carisma e competenza del facilitatore può portare a gravi inefficienze
Self-Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Chiarezza incontrovertibile di <i>vision, mission</i> e valori aziendali aumenta il senso di appartenenza • Ragionare nel prendere decisioni aziendali sul lungo periodo garantisce il corretto going concern aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo decisionale diffuso dove chiunque può proporre una decisione può generare confusione • L'autogestione se non controllata da figure preposte può sfociare nell'anarchia

Tabella 2: "Vantaggi e svantaggi dei modelli non gerarchici" (Fonte: ns elaborazione)

1.9 Gerarchia e non gerarchia a confronto

La convinzione conclusiva del paragrafo precedente è tuttavia, sufficiente a credere che un modello non gerarchico sia preferibile ad uno gerarchico? Assolutamente no.

E non vi è una risposta se non “dipende”, dalle circostanze, dal contesto esogeno ed endogeno, dalla tecnologia ecc. come ci insegna la teoria delle contingenze.

La domanda di tesi è un'altra, ovvero, *si possono accantonare i tradizionali modelli gerarchici e dichiarare sostenibile un modello non gerarchico nel lungo periodo?*

Alcuni dati presi dal Sole 24 ore ci dicono che il 34% delle aziende adotta ancora una struttura divisionale e il 24% un altro tipo di struttura gerarchica¹⁴.

Sommando queste due percentuali notiamo come il 58% delle società segua un modello organizzativo gerarchico.

Ma cosa significa adottare un modello gerarchico?

La parola gerarchia trova la sua etimologia nella parola greca γέρανος che significa letteralmente: *governo delle cose sacre*.

Leggendo la Treccani invece, si denota come questa parola abbia subito delle modificazioni anche dal punto di vista del suo significato che ad oggi è anche additato come “subordinazione delle autorità inferiori alle superiori”.

Secondo Weber la netta divisione nella struttura delle responsabilità e una dislocazione del potere decisionale spingono e influenzano maggiormente l'impresa a creare valore.

Il contributo decisivo a questa tesi viene dato nel 1978 da Mintzberg che sostiene che al crescere della dimensione dell'impresa e delle sue attività, una semplice forma di governo, interamente gestita dall'imprenditore non sia più efficace e sia pertanto, necessario adottare forme di governo più gerarchiche.

Quali?

Le strutture gerarchiche seguono una logica diversa da quelle che abbiamo affrontato nelle pagine precedenti. Questo perché è proprio dalla teoria delle contingenze che discendono due paradigmi della progettazione organizzativa per la differenziazione strutturale¹⁵:

- **Un modello meccanico:** caratterizzato da alta gerarchia, molta formalizzazione e specializzazione nei compiti, cultura orientata alla stabilità, strategia di leadership di costo per ottenere la massima efficienza e sistemi organizzativi standardizzati, molta centralizzazione, molte regole. Utile in contesti e ambienti stabili.
- **Un modello organico:** caratterizzato da poca gerarchia, cultura orientata al cambiamento, strategie puntate all'innovazione, ruoli non standardizzati e informazioni condivise orizzontalmente. Utile dei contesti e ambienti instabili.

¹⁴ Fonte. Il Sole 24 Ore, 2018

¹⁵ Burn's and Stalker (1961)

	PRO	CONTRO
MODELLI MECCANICI	<ul style="list-style-type: none"> • Alti livelli di efficienza • Elevati volumi di produzione • Elevata centralizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevata standardizzazione • Alte e rigide gerarchie • Possono soffocare la creatività • Inadatti a contesti instabili
MODELLI ORGANICI	<ul style="list-style-type: none"> • Vasta diffusione informativa • Incoraggiano la creatività e la sperimentazione • Flessibili e adattabili ad ambienti stabili 	<ul style="list-style-type: none"> • Possono condurre a riduzioni di efficienza • Il basso livello di gerarchia se non produce una cultura cooperativa e innovativa può rivelarsi controproducente

Tabella 3: "Pro e contro dei modelli meccanici/organici (Fonte: ns elaborazione)

Nei contesti intermedi, bisogna mixare le caratteristiche dei modelli. Anche nella stessa organizzazione è possibile trovare delle aree maggiormente stabili ed altre più instabili.

Es. Apple in cui la parte creativa (in America) è organizzata organicamente mentre la parte produttiva (in Cina) è meccanica.

- quando ci troviamo in ambienti **instabili** → il modello organizzativo più efficace è il modello **organico**
- quando ci troviamo in ambienti **stabili** → il modello organizzativo più efficace è il modello **meccanico**

Questo confronto tra i due paradigmi, ci serve per riprendere il concetto sottoposto da Mintzberg, vediamo ad esempio quali sono le applicazioni di una struttura gerarchica affrontando le tre più comuni: funzionale, divisionale e a matrice.

Struttura Funzionale

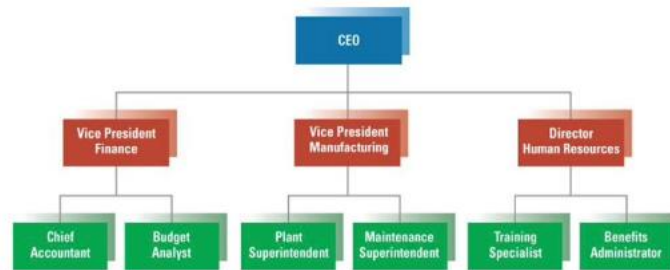


Figura 6: “Struttura Funzionale” (Fonte: Immagine di ns rielaborazione)

È un modello che raggruppa i vari individui sulla base della loro comune competenza oppure relativamente all'utilizzo delle risorse. Nel modello di struttura funzionale l'Organizzazione si basa sulla suddivisione del lavoro in base alle funzioni; le quali variano dalla funzione acquisti; produzione, vendite e di gestione del personale.

Questo modello si applica ad **imprese ad un solo prodotto** o a una **linea omogenea di prodotti**, destinati ad una sola tipologia di clienti; ossia ad imprese che effettuano una produzione standardizzata e realizzano prodotti sostanzialmente identici che differiscono solo per elementi di secondaria importanza. (Per esempio, questo accade nelle imprese automobilistiche, all'interno delle quali le automobili omogenee vengono prodotte allo stesso modo e differiscono solo per il colore o gli accessori).

In una struttura funzionale le decisioni strategiche sono accentrate al vertice, mentre il coordinamento non si basa soltanto sull'ordine della gerarchia, ma si svolge anche mediante relazioni orizzontali tra le varie direzioni.

Il controllo è invece, più complesso poiché occorre conoscere il trend economico dei vari settori aziendali. Ad esempio, se l'azienda assumesse dimensioni elevate il criterio della suddivisione per funzioni potrebbe applicarsi più volte ai diversi livelli; caso in cui l'organigramma è detto multifunzionale.

VANTAGGI	SVANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> • Facilità di raggiungere economie di scala all'interno delle capacità funzionali • Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite, elevata specializzazione nei ruoli e pertanto maggior efficienza operativa →team specializzati • Aumento i volumi • Riduzioni dei costi • Chiare sfere di competenza • Facilmente scalabile • Elevata efficienza lavorativa • Prevenzione delle ridondanze • Rapidi processi decisionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo di risposta lento e difficile adattamento ai cambiamenti esterni • Basso grado di diversificazione • Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia • Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative in termini di comunicazione e cooperazione • Rischio di egoismo settoriale e nascita di conflitti • Basso orientamento al prodotto • Scarsa capacità di innovazione e visione ristretta degli obiettivi aziendali

Tabella 4: "Tabella riepilogativa con vantaggi e svantaggi della Struttura Funzionale" (Fonte: ns elaborazione)

Struttura Divisionale (M-Form)

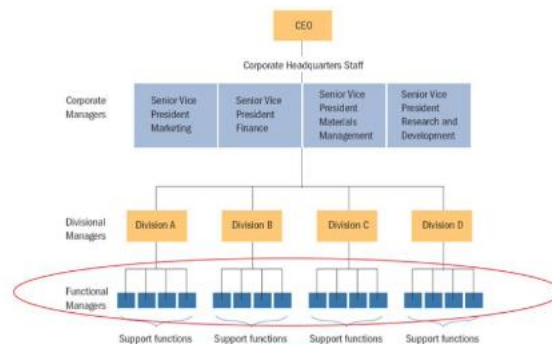


Figura 7: “Struttura Divisionale” (Immagine di ns rielaborazione)

È un modello adatto ad aziende con grandi dimensioni e una vasta gamma di prodotti, in un ambiente tendenzialmente instabile.

Permette di decentralizzare il potere decisionale e concentrare le attività strategiche a livello corporate e invece, le attività operative a livello di divisione.

Essendo un modello che basa il suo fulcro sulle divisioni, assume diverse sfumature in base alla tipologia: per prodotto; per area geografica o per mercato.

VANTAGGI	SVANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> • Idonea a casi di rapidi cambiamenti in ambienti instabili • Più trasparenza sulle responsabilità di prodotto e i punti di contatto, aumentano la soddisfazione del cliente • Genera un alto coordinamento tra le funzioni • Si adatta a esigenze di prodotto/luogo/clientela → <i>local responsiveness</i> • Decentralizza processo decisionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Non genera economie di scala nelle unità funzionali • Scarso coordinamento linee di prodotto • Non c'è specializzazione e approfondimento delle conoscenze • Non c'è integrazione o standardizzazione delle linee di prodotto

Tabella 5: “Tabella riepilogativa con vantaggi e svantaggi della Struttura Divisionale” (Fonte: ns elaborazione)

Struttura a Matrice

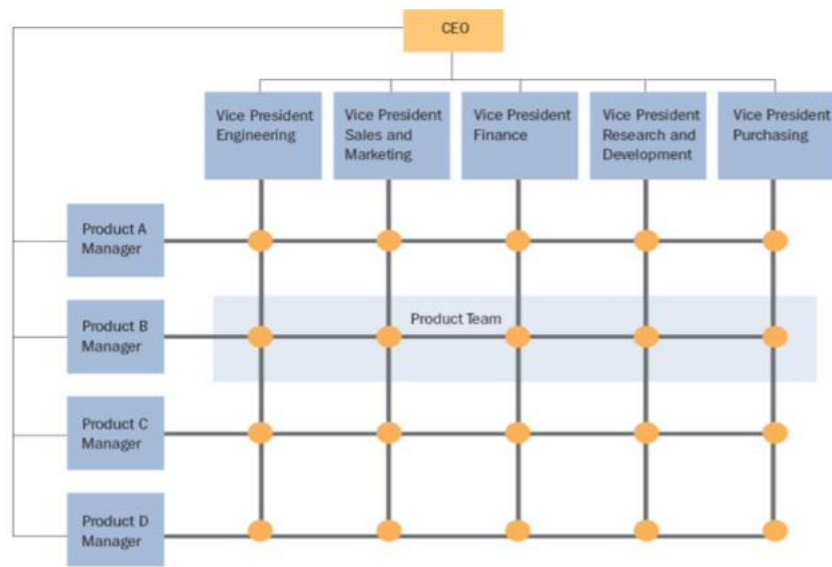


Figura 8: "Struttura a Matrice" (Fonte: Immagine di ns rielaborazione)

È un modello complesso e prevede l'adozione di due o più criteri di specializzazione, ove i manager dei rispettivi rami di specializzazione godono della stessa autorità e sono responsabili per il raggiungimento degli obiettivi. Possiamo avere una dimensione organizzativa per funzioni e prodotti, oppure, funzione e progetti. Queste dimensioni si chiamano criteri di specializzazione, ma possono essere anche più di due.

Una struttura a matrice ha due linee gerarchiche, dunque duplice autorità. Dove i product manager hanno un'autorità formale. Invece, nel modello funzionale, si prevedono giusto dei ruoli integratori (strumento di coordinamento verticale, che non seguono una gerarchia).

Ad es. si ricorre a ruoli integratori, che non hanno autorità formale, ma aiutano gli altri, quando si passa da azienda monoprodotto a multiprodotto

Nella struttura a matrice si verifica una corresponsabilità: più persone hanno la stessa autorità e sono responsabili in maniera simultanea.

La doppia dimensione permette che i manager dei prodotti o delle funzioni abbiano la stessa autorità, corresponsabili del raggiungimento dei singoli obiettivi.

E uno dei punti di complessità di questa struttura è proprio la gestione della corresponsabilità dei double manager, i quali si focalizzano esclusivamente sulle loro mansioni e logiche di prodotto/funzione e ai loro particolari obiettivi, portando alla nascita di conflitti e tensioni dovute alla competitività.

Quindi questa struttura risulta efficace per un'azienda che ha la necessità di perseguire molti obiettivi. Ad esempio: Nokia; Cisco; Google; Microsoft; Unilever nella loro storia hanno utilizzato questo tipo di struttura.

VANTAGGI	SVANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità e adattamento all'ambiente dinamico • Capacità di gestire tante informazioni • Elevata efficienza ed efficacia • <i>Ambidexterity</i>: simultaneo perseguimento dei due processi: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>exploration</i> si riferisce agli sforzi di apprendimento e scoperta su come combinare e ricombinare potenziali risorse in modi nuovi per creare nuove capability e opportunità ○ <i>exploitation</i> si riferisce all'utilizzo efficiente e all'affinamento di risorse esistenti mediante processi noti • Interconnessione data dagli <i>junctions point</i> • Personale altamente specializzato • Stimolare la crescita della leadership • <i>Knowledge sharing</i>: ad es. trasferimento di risorse da un progetto all'altro in base alle necessità • Elevata diversificazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Costosa soprattutto a livello di coordinamento • Complessa implementazione della struttura • Duplice autorità crea conflittualità e rallenta il processo decisionale • Costosi sforzi economici per mantenere un bilanciamento di potere • Possibile confusione negli <i>junctions point</i> • Sovraccarico informativo

Tabella 6: "Tabella riepilogativa con vantaggi e svantaggi della Struttura a Matrice" (Fonte: ns rielaborazione)

1.9.1 Gerarchia e non gerarchia a confronto tabelle riepilogative

	CARATTERISTICHE	VANTAGGI	SVANTAGGI
GERARCHIA	<ul style="list-style-type: none"> • Modello top-down • Rigidità strutturale • Elevata standardizzazione • Elevata centralizzazione • Forte presenza della leadership in processi e decisioni • Ruoli ben designati e responsabilità ponderate alla posizione lungo la gerarchia • Adatta a grandi imprese mono e multi-business 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilmente scalabile - Efficienza produttiva elevata - Elevata specializzazione in alcune aree - Massimizzazione dei ricavi 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca o assenza di flessibilità - Comunicazione scarsa e inefficiente - Poca motivazione delle persone alla base della piramide gerarchica - Processo decisionale più lento per la presenza della leadership - Limita e scoraggia la creatività - Basso trasferimento di know how e sviluppo di skills - L'eccessiva focalizzazione fa perdere la vista globale dell'azienda - Costosa a livello economico

<p>NON GERARCHIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modello orizzontale • Assenza di organigramma e <i>job titles</i> • Decentralizzazione • Dinamicità e flessibilità • Adatta in ambienti instabili e in continuo cambiamento • Team auto-organizzati • Comunicazione veloce • Adatta a piccole imprese e/o start-up 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di sopravvivenza al cambiamento - Predisposizione all'innovazione - Lavoro agile e flessibile migliora il morale dei lavoratori - Altissimo trasferimento di conoscenze - Poco costosa a livello economico 	<ul style="list-style-type: none"> - Rischio di sovraccarico informativo - Effetto redundancy - Rischio di confusione e perdita di focus - Difficoltà di percezione a livello di cultura aziendale dei vari modelli
-----------------------------	---	---	---

Tabella 7: "Tabella di confronto tra strutture gerarchiche e non" (Fonte: ns rielaborazione)

In conclusione, dall'analisi della letteratura riportata emerge che sviluppare un modello organizzativo non gerarchico è sostenibile nel tempo. Molte aziende, da Zappos ad Outseta lo stanno sperimentando, in particolare Symphonie Prime, un gruppo di società italo-tedesco nato post Pandemia da Covid-19, del quale si parlerà dettagliatamente nel prossimo capitolo.

Inoltre, per avvalorare questa mia affermazione, lascio delle statistiche individuate dal Sole24Ore in un articolo del 16 Maggio 2018:

- Il 56% del campione italiano (e il 59% di quello complessivo) oggetto della ricerca, si aspetta che in futuro le decisioni organizzative siano sempre di più decentralizzate e prese a livello di gruppi autonomi. Nonostante tra questi solamente il 42% ritiene che effettivamente i lavoratori si assumeranno rischi e prenderanno decisioni in autonomia (a livello globale invece, la percentuale sale al 54%).
- La maggioranza degli intervistati (56%) ritiene che il mondo lavorativo del futuro sarà dominato da agilità, rapidità e consapevolezza di sé che rovesceranno la piramide gerarchica, rendendo le organizzazioni più piatte.
- Tuttavia, solo un quarto degli intervistati riesce ad intravedere un team che funzioni senza la presenza di un leader formale.
- Inoltre, il 60% quasi preferisce una modalità di lavoro flessibile (smart working)
- Infine, il 64% dei lavoratori immagina una sostituzione nella misurazione delle performance individuali. Passando da una rilevazione che avviene solo a fine anno, ad una di feedback evolutivo nel corso dell'anno. ¹⁶

¹⁶ Fonte: Il Sole24Ore, Gianni Rusconi, 16 Maggio 2018

Capitolo 2: Dentro Symphonie Prime

SOMMARIO: 2.1 Metodologia di ricerca del caso studio: Symphonie Prime – 2.2 Symphonie Prime: contesto e storia – 2.3 Le organizzazioni polari - 2.4 L'Organizzazione a bolle di Symphonie Prime - 2.5 Le Bolle di Rapsodo Italia – 2.6 L'app Yorange - 2.7 La permeabilità delle persone.

2.1 Metodologia di ricerca del caso studio: Symphonie Prime

Prima di introdurre l'azienda e il caso nello specifico, è bene soffermarsi sulla metodologia di ricerca che ho utilizzato per lo svolgimento dell'intero caso di studio.

Una tesi è fatta di spunti di riflessione, citazioni, concetti rielaborati da paper scientifici o libri.

Ma cosa si cela dietro a questa ricerca, alla collezione di queste informazioni? Una metodologia ben chiara e delineata.

Come insegna Robert K. Yin una metodologia è fatta da una serie di processi. Sembrerà quasi il colmo ma la metodologia che ho adottato per scrivere questa tesi è stata strutturata da gerarchie da seguire, passaggi concatenati e propedeutici.

L'obiettivo del mio elaborato è dimostrare la sostenibilità nel lungo periodo di un modello non gerarchico. Per raggiungerlo ho scelto di iniziare la stesura con un'approfondita review della letteratura in questione, aggiungendo anche una parte antitetica raccontando invece i vantaggi che offrono le strutture gerarchiche, concludendo con lo studio di un caso pratico.

Ovvero Symphonie Prime. Un gruppo di aziende nato post Pandemia da Covid-19, con una struttura organizzativa rivoluzionaria, che fonde i principi dei modelli Holacracy, Aequacy e Sociocracy nella loro Organizzazione a Bolle.

Per studiare questa Organizzazione, la storia del Gruppo e la soddisfazione di associati e non relativamente al modello organizzativo, ho svolto due analisi: una qualitativa e una quantitativa.

Analisi qualitativa

Nell'analisi qualitativa ho svolto delle interviste, strutturate secondo un metodo di ricerca che unisse le idee poste da YIN e il GIOIA Method:

- Survey caratterizzate da Research question- *who, what* ecc.
- Experiment caratterizzati da Research question - *how, why*

Nel dettaglio, le interviste sono state strutturate secondo:

- Domande a risposte aperte o/e chiuse (sì/no). In modo da offrire un'analisi qualitativa estesa
- Domande aperte ideate sulla base delle 4W (*what; who; why; where and how*)
- Domande sulla base della *Grounded Theory* (GIOIA Method)
- Altre domande di carattere personale per avere una migliore conoscenza ed empatia con il candidato/a

Ogni intervista ha inoltre, un pool di domande così suddiviso:

- Domande campione uguali per tutti, per creare dalle risposte una “statistica” ... (es. tra i 9 intervistati, 8 si dichiarano...)
- Domande singole e specifiche per il soggetto intervistato relative al suo job title/background/attività svolte di particolare rilievo per ottenere informazioni maggiori da aggiungere all’elaborato.

Inoltre, le interviste sono state strutturate in un contesto spazio-tempo-risposta come segue:

parte 1: numero 5 domande di conoscenza del teste, personali ed emotive che lo mettano a suo agio

parte 2: numero 10 domande legate al suo lavoro in Symphonie e la realtà aziendale

parte 3: numero 4 domande in merito a soddisfazione, opinioni, previsioni e considerazioni sulla sostenibilità del modello organizzativo uguali per ogni candidato (serviranno per creare delle statistiche di soddisfazione).

Parte 4: numero 1 domanda di storytelling dove si chiede ad ogni candidato di raccontare un momento, un aneddoto che ricorda e trova nevralgico all’interno della sua esperienza lavorativa in Symphonie Prime.

Anche i partecipanti alle interviste sono stati calibrati secondo tre gruppi:

1. Top management level of Symphonie Prime (founder, CEO, CFO)
2. Top management level delle aziende controllate dal gruppo Symphonie Prime (founder, CEO, CFO)
3. Middle management level (senior management; Hr lead; talent Acquisition)

1. CEO and founder SYMPHONIE: Giuseppe Mammola
CO-CEO and Founder Symphonie: Giuliano Zorloni
Cofounder Symphonie / CEO Hoverture: Massimo Mastroddi
2. CEO at Ydea: Alessandro Agnati
Founder and chief of Rapsodoo: Lucio Valente
CEO Bit2win: Andrea Galbiati ^{*17}
CoFounder e CFO Seedble: Giovanni Tufani
3. Senior Manager – Corporate developer: Simone Calafatti
Hr Lead: Daniele Faccilongo
Talent Acquisition: Annachiara Porrà

¹⁷ Intervista programmata, ma purtroppo non effettuata causa sovrapposizioni temporali inadeguate

Esempio di domande che sono state poste:

1. Cosa ti ha spinto ad abbracciare il mondo Symphonie e a lasciare la precedente azienda?
2. Perché proprio Symphonie e non altre aziende?
3. Scegli 4 parole che meglio rappresentano Symphonie e che la distinguono dalle altre aziende.
4. Da quanti anni lavori in Symphonie?
5. Come descriveresti il modello organizzativo adottato da Symphonie? Lo trovi diverso da quello di altre aziende? Se sì, in che cosa?
6. Credi che il modello adottato sarà lo stesso anche nei prossimi mesi o anni? Perché?
7. Quali sono secondo te 3 punti di forza e 3 punti di debolezza dell'organizzazione adottata da Symphonie?
8. Cosa cambieresti o miglioreresti dell'attuale assetto organizzativo?
9. Cosa pensi della completa assenza di gerarchia all'interno di una organizzazione?
10. Quanto, considerando un valore da 1 a 10, ritieni che Symphonie si affidi alla gerarchia per prendere decisioni aziendali importanti?
11. Quali ruoli sono maggiormente coinvolti nelle principali decisioni aziendali?
12. Credi che lavorerai ancora in Symphonie fra 10 anni?
13. Puoi descrivere quale ruolo ricopri? Quali sono le principali responsabilità legate al tuo ruolo?
14. Se potessi, cosa cambieresti del tuo ruolo?
15. Quale modalità di lavoro sta adottando? Presenza, remoto, ibrida?
16. Sei soddisfatto del tuo "work life balance"?
17. Cosa pensi riguardo alla flessibilità e alla capacità dei singoli lavoratori di autogestirsi? Quali sono i vantaggi e svantaggi che emergono (almeno 3)
18. Raccontami un aneddoto positivo riguardo alla tua esperienza in Symphonie Prime. Raccontami un aneddoto, questa volta negativo, riguardo alla tua esperienza in Symphonie.

Analisi quantitativa

Il ricorso ad un'ulteriore metodologia è stato necessario al fine di avere non solo delle testimonianze, ma anche dei dati che certifichino la soddisfazione e il gradimento del modello.

Per asserire che tale modello sia sostenibile nel tempo, servono anche dei dati a supporto.

Perciò, ho somministrato a Rapsodoo Italia, una delle società del Gruppo un questionario di gradimento sul modello organizzativo.

Ho scelto Rapsodoo perché tra le Business Unit è quella che adotta più fedelmente il Modello a Bolle, oltretutto per la disponibilità fornitomi dall'intero Gruppo.

Il metodo di valutazione delle risposte sarà quantitativo per le domande di soddisfazione (andranno a formare il Capitolo 3 dell'elaborato) attraverso un questionario Google somministrato ai lavoratori di Rapsodoo che verranno poste in maniera eguale a tutti gli intervistati, al fine di trarre delle piccole statistiche.

QUESTIONARIO SOMMINISTRATO A RAPSODOO sulla SODDISFAZIONE

1) Qual è il tuo job title in Rapsodoo

2) Conosci e hai compreso il funzionamento del modello a bolle?

Sì

No

3) Avevi mai sentito parlare prima di un'organizzazione simile?

Sì

No

4) Considerando la possibilità per una persona di essere in più bolle contemporaneamente. In quale bolla (o quali) ti trovi in questo momento?

5) Sei presente in più di una bolla?

Sì

No

6) Sei contento di poter ricoprire più responsabilità in diverse bolle contemporaneamente?

Sì

No

7) Ti ritieni soddisfatto di essere parte di questo modello?

Sì

No

8) Riscontri particolari difficoltà quotidiane a causa del modello organizzativo?

Sì

No

9) Se sì, quali?

10) Conosci la differenza fra organizzazione gerarchica e organizzazione non gerarchica?

Sì

No

11) Il concetto di organizzazione non gerarchica, a cosa ti fa pensare?

Caos/anarchia

Flessibilità, auto-organizzazione, responsabilità

Assenza di capo e/o figure di riferimento

Altro

12) Invece, il concetto di organizzazione gerarchica, a cosa ti fa pensare?

Ordine/controllo

Rigidità, compiti da svolgere, responsabilità calibrata in base al ruolo

La presenza di un capo/superiore al quale rendere conto

Altro

13) In quale contesto ti trovi/troveresti meglio?

Gerarchia, modello verticale

Non gerarchia, modello orizzontale

14) Credi che il modello a bolle sia sostenibile nel tempo?

Sì

No

15) Pensi che nel mondo IT altre aziende dovrebbero adottare un modello non gerarchico per sopravvivere alle complessità del settore (es. org. a bolle/Holacracy/aequacy ecc.)?

Sì

No

Non so rispondere

16) Credi che lavorerai ancora in Symphonie fra 10 anni?

Sì

No

Non so rispondere

17) Quanto sei soddisfatto da 1 a 10 del tuo work life balance?

18) Scegli 4 parole, che secondo te, rappresentano e contraddistinguono il Gruppo Symphonie Prime dalle altre società del panorama IT.

2.2 *Symphonie Prime: storia e contesto*

Symphonie prime è una realtà non gerarchica nata nel 2020 da Giuliano Zorloni e il suo socio Giuseppe Mammola. Nasce dalla voglia e dallo spirito imprenditoriale dei due manager di slegarsi dal loro passato di dipendenti e diventare dei senior startupper.

Tra i due entrambi avevano già avuto esperienze da imprenditori, ma stavolta il proposito da raggiungere era diverso. Non volevano creare la solita startup innovativa e sostenibile, avevano in mente un purpose più grande accompagnato da saldi e rigori valori.

Da queste premesse e dalla formalizzazione delle loro aspirazioni ha avuto inizio questa realtà.

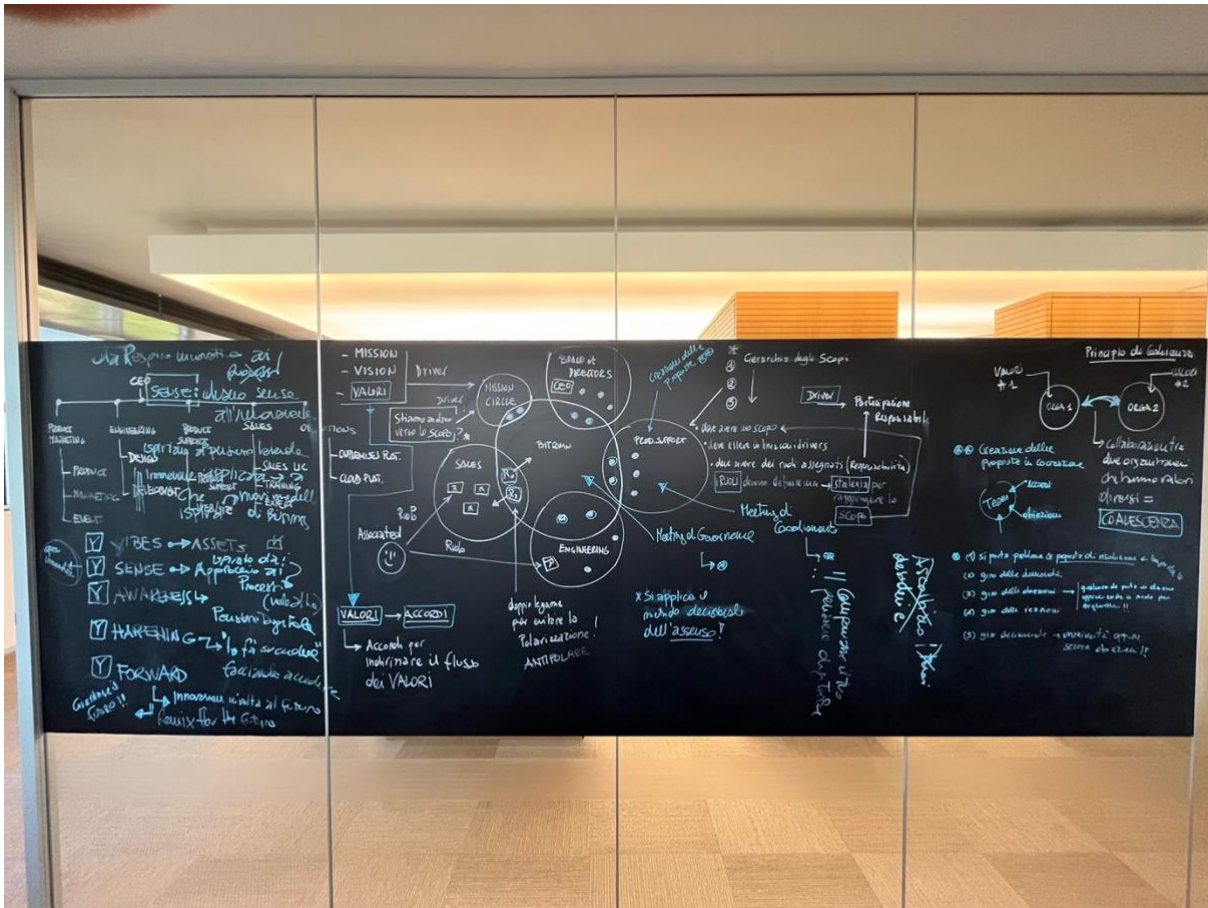


Figura 9: “Disegno Organizzazione a Bolle” (Fonte: Immagine di ns rielaborazione)

Tutto cominciò riempiendo una lavagna di appunti, note, grafici, domande, collegamenti e qualsiasi cosa potesse rivelarsi utile per diventare il punto di partenza.

La lavagna in foto è la ricostruzione della prima lavagna, dei primi disegni e delle prime idee di come avrebbe dovuto essere Symphonie Prime. Da semplice bozza, oggi è esposta nella sede di Roma in Via Aurelia di Symphonie come se fosse un quadro. A rappresentare che da un’idea può nascere qualcosa, solo se ci si crede fermamente e si lavora ogni giorno per migliorarla e renderla perfetta.

È singolare come l’aggettivo perfetto derivi dal latino *perfectus*, che è il participio passato di perficere, ovvero “compiuto”. Raggiungere la perfezione significa dunque, portare al compimento qualcosa, completare. Ma un’idea può essere completata solamente dal tempo, perciò la missione dei nostri due soci era solamente di

trovare un ponte tra futuro e presente, attraverso una realtà imprenditoriale adeguata che permettesse questo connubio.

Questo ponte passa da una “previsione del futuro” chiamata *forecasting*. Dalle convinzioni scritte su quella lavagna sono stati fissati alcuni obiettivi di come avrebbe dovuto essere Symphonie Prime:

- Per **primo**: creare una nuova realtà imprenditoriale dal carattere internazionale, fin dall’inizio. Creando un **modello di open entrepreneurship e self management** non gerarchico.
- Il **secondo** punto si basa invece, su una **costruzione emozionale**. Sulla creazione dell’innovazione secondo una motivazione che nasce dalla passione e dal desiderio di lavorare in questo contesto aperto, dinamico, inclusivo, internazionale e che pone al centro non solo gli individui, ma le loro emozioni.
- Il **terzo**, è visionario ma necessario con un *purpose* così **ampio**. Ovvero essere la risposta e il rifugio per i giovani talenti che cercano un posto di lavoro che li accolga.
- Il **quarto**, è riferito al modo in cui si vorrà **esprimere l’innovazione**. Ossia, attraverso la tecnologia.
- Il **quinto** ed ultimo, possiamo chiamarlo un *boost*. È il pilastro da seguire per accelerare il cambiamento e la crescita sostenibile attraverso un **modello di open equity**.

Possiamo riassumere la sfida di Symphonie prime nell’obiettivo che si sono prefissati, ossia, essere il primo Gruppo europeo di innovazione applicata con un’organizzazione non gerarchica e un sistema di open equity nei prossimi cinque anni.

Dopo aver raccontato la storia di come è nato il caso studio che sto affrontando, nel prossimo paragrafo andremo a vedere un’*overview* dettagliata, di com’è oggi Symphonie Prime.

2.2.1 Symphonie Prime – Company Profile

Symphonie Prime è la holding del Gruppo Symphonie Prime.

Infatti, sono ben 5 le società collegate: Ydea Studio; Rapsodoo; Hoverture; Seedble; Bit2win.

La holding catalizza le funzioni aziendali principali come la gestione, lo sviluppo del business e le risorse umane, mentre le società controllate svolgono prettamente servizi di consulenza IT e di trasformazione digitale.

Symphonie Prime è un’entità giuridica relativamente giovane, fondata nel 2020, che negli ultimi due anni ha affrontato una crescita esponenziale, grazie a un’audace strategia di acquisizione. Ha acquisito oltre 7 società con conoscenze verticali e capacità specifiche allineate alla visione a lungo termine del gruppo, contando su oltre 250 talenti distribuiti in tutta Europa.

In qualità di Holding ha il compito di tenere coesi e in costante accelerazione un network di imprenditori che abbiano a cuore la digital transformation di aziende medie e grandi in un’ottica di open innovation.

Opera in un contesto internazionale con 3 sedi in Italia e ben 5 nel resto dell’Europa (vedi mappa).



Figura 10: "Mappa di Symphonie Prime nel mondo" (Fonte: Immagine di ns rielaborazione)

Ad oggi, contano più di 250 associati Europa, con una forte presenza SP in 3 paesi europei, un network con più di 15 imprenditori, oltre 300 certificazioni professionali e un ricavo annuale oltre i 20 milioni di euro.

Nei prossimi 5 anni l'obiettivo è di quintuplicare questi numeri, arrivando a più di mille associati, una forte presenza in almeno 6 paesi europei, raddoppiare il network di imprenditori, oltre 1500 certificazioni e arrivare un ricavo annuale cento volte superiore di circa 123 milioni di euro.

Per farlo hanno pensato a un modello di crescita basato sull'inclusione delle persone; international partaking; connessione tra i paesi per creare valore; un ecosistema di partner e un campus dove far conoscere clienti e investitori.

Inoltre, esiste anche un modello di delivery ben delineato con un esteso *know how* e profonda expertise verticale, con soluzioni integrate ed *End2end*, attraverso un approccio agile ma sorretto da una mentalità imprenditoriale.

Abbiamo parlato di gruppo e spiegato il ruolo di Symphonie in qualità di Holding, ora andiamo a conoscere meglio le collegate, che torneranno utili e vive durante questo elaborato.

YDEAA

Ydeaa Studio S.r.l. è una **agenzia digitale** nata dall'acquisizione di agenzie già presenti nella propria area geografica di riferimento, che vuole unire creatività e marketing per offrire esperienze digitali innovative ed uniche, dove al centro vengano messi gli utenti (le persone).

Di fatto Ydeaa **accompagna i suoi clienti nella loro trasformazione digitale creando un'esperienza utente interamente personalizzata** ed una strategia di comunicazione che avvalori l'identità del brand. Secondo tre passaggi ben precisi: l'ascolto, attraverso l'analisi dei comportamenti e delle abitudini degli utenti per identificare i loro bisogni; la comprensione, offrendo un'esperienza che si avvicini al brand e l'ingaggio attraverso un design personalizzato e coinvolgente.

RAPSODOO

Rapsodoo è il **leading partner** europeo della piattaforma **Odoo** con focus su grandi e medie imprese in tutta l'UE. Con centinaia di implementazioni **MRP**, **ERP** e **CRM** Odoo, Rapsodoo ha sviluppato una **forte competenza** nell'**integrazione di sistemi** basati sulla piattaforma digitale Odoo.

Odoo è la digital cloud platform nata in Belgio con focus su CRM, ERP e MRP. Ha lo scopo di risolvere la difficoltà di integrazione delle app, infatti, le app di Odoo sono perfettamente integrate tra di loro e beneficiano l'automazione dei processi aziendali.

Odoo ha 7 milioni di utenti e vuole offrire una proposta di valore unica che consenta agli sviluppatori della propria community di garantire una CX di alto livello su tutte le app.

Rapsodoo sfrutta dunque, questa piattaforma per esprimere e rispondere alle esigenze dei suoi clienti con una soluzione unica, cost-effective, adatta sia a PMI che a enterprise, secondo una logica di open innovation.

HOVERTURE

Hoverture è **Google Premier Partner dal 2014**, ha più di 15 anni in **Cloud Transformation e Big Data**. Si definiscono come un gruppo eterogeneo e multiculturale di talenti che offre attraverso una struttura organizzativa non gerarchica la possibilità di far crescere il business dei suoi clienti usando tecnologie come quelle del cloud computing e degli smart analytics.

SEEDBLE

PMI innovativa nata nel 2014 con sedi a Roma, Den Haag e Lugano.

Nata nell'epoca della Digital Economy con l'obiettivo di essere protagonista del cambiamento e del futuro.

Persegue l'innovazione secondo un **approccio agile** e trasversale e - soprattutto – con il lavoro di squadra e di una **community internazionale**, con collaborazioni in Olanda, UK, Svizzera, Germania, Spagna, Francia e India.

È una delle acquisizioni fatte da Symphonie per espandersi e allargarsi. L'unica società partecipata del Gruppo. In Seedble si creano organizzazioni future-proof in grado di evolversi e adattarsi a qualsiasi scenario socioeconomico. Attraverso lo studio di tech trend, sviluppano opportunity map, strategie, modelli piattaforme e processi.

Svolgono un ruolo che in materia di progettazione organizzativa potremmo definire "facilitatore" tra il mondo delle aziende corporate e le startup. Facilitano appunto e favoriscono la trasformazione digitale, fornendo modelli organizzativi di sviluppo human-centered.

BIT2WIN

Bit2win è un'azienda di software nata nel 2011 che svolge un'offerta di applicazioni cloud per i mondi business to business; business to consumer e quote to cash. Offrendo anche forme di collaborazione sotto forma di loyalty, coupon e gamification.

Si occupano fundamentalmente con i loro software di migliorare il marketing e le vendite dei loro clienti, risulta perciò evidente che un'azienda così non poteva mancare nel panorama Symphonie Prime.

2.3 Le organizzazioni polari

Le organizzazioni polari derivano da due concetti: polarità¹⁸ e antipolarità¹⁹.

Nell'elettronica, l'energia e quindi lo sviluppo dell'elettricità è generato proprio da una molecola apolare. Tuttavia, per spiegare e applicare questi concetti all'economia, nello specifico al design organizzativo, dobbiamo eliminare questo alfa privativo e incominciare dal concetto di polarità.

Che, come consultabile in nota, non è altro che il corretto accoppiamento di punti e rette tra loro. Questo sarà anche il filo conduttore quando parliamo di organizzazioni polari, ma con soggetti le persone, invece di rette e piani cartesiani.

Le Organizzazioni Polari sono delle strutture alla costante ricerca di un approccio affabile a favorire una partecipazione responsabile delle persone, volta a ridurre o se possibile eliminare del tutto le **tensioni**.

Con partecipazione responsabile si intende una persona che metta a disposizione dell'organizzazione *effort* e *commitment* non solo di qualità, ma soprattutto costanti e affidabili.

L'organizzazione polare favorisce questo senso di responsabilità, proprio per la sua capacità di saper navigare le tensioni.

Prima di approfondire quest'ultimo concetto nella sua interezza, andiamo a definire cosa si intende con tensione. Essa può essere descritta come una percezione distolta di determinate situazioni a seconda di diversi individui. Uno di loro ritiene questa situazione urgente e cruciale, l'altro invece, differibile e accessoria. Ecco, che si crea da questa discrepanza si crea una tensione organizzativa.

L'innovazione dell'Organizzazione Polare è che la tensione non deve essere considerata come un evento negativo. Dal momento che il suo verificarsi è inevitabile, e deve essere un'opportunità per crescere e confrontarsi. L'importante, dunque, è saper gestire e indirizzare le tensioni. In questo senso la polarità aiuta le diversità tra le persone ad attrarsi anziché a respingersi in maniera antipolare.

Le tensioni vengono gestite secondo delle fasi bene precise:

- La prima consiste nell'individuare il disagio che ha generato la tensione. Sembrerà banale e semplice, ma è un passaggio cruciale. Possiamo pertanto dire che quando si naviga una tensione per risolverla si seguono delle fasi concatenate tra loro.

Perciò è importante comunicare l'assenza dell'insorgere di possibili conseguenze, per aver comunicato il disagio e stimolare gli individui a far fluire nell'organizzazione queste informazioni.

- Il secondo passaggio, individuata la tensione, consiste nel domandare quale sia la persona più adatta a risolverla. Su questo, a Symphonie hanno come ausilio la loro applicazione Yorange (che affronteremo

¹⁸ La corrispondenza biunivoca ottenuta associando a ogni punto di un piano la sua antipolare rispetto a una conica. (Fonte:Treccani.it)

¹⁹ La corrispondenza biunivoca ottenuta associando a ogni punto di un piano la sua antipolare rispetto a una conica. (Fonte:Treccani.it)

più avanti) la quale secondo un processo di registrazione, consente di ottenere un'adeguata valutazione iniziale e propone lei stessa i ruoli utili attraverso un algoritmo.

- Dopodiché, una volta registrata la tensione, sorge automaticamente una “richiesta d'aiuto” che viene notificata come ordine del giorno del prossimo “meeting operativo”.
- La conclusione di questo processo avviene con un punto di connessione con la Sociocracy, la quale adotta il principio dell'assenso per risolvere le tensioni.

Il principio dell'assenso, come già analizzato, invita le persone a motivare le proprie obiezioni relativamente ad una decisione. In Symphonie viene svolto secondo uno schema come segue:

1. fase di check-in: serve ad assicurarsi che tutti abbiano compreso la natura della tensione e l'abbiano identificata come l'elemento a cui dover associare una risposta/soluzione.

2. fase di proposta: un singolo o un gruppo presentano la propria soluzione includendovi la data o la frequenza da stabilire per rivederla.

3. fase di domande: è una fase cruciale perché serve a identificare che tutti abbiano compreso la proposta risolutiva e a chiarire ogni dubbio in merito.

4. fase delle obiezioni: che sono accolte sol se estremamente motivate, come indica il principio dell'assenso.

5. fase dell'evoluzione: dove al netto delle obiezioni si migliora la proposta e si arriva ad una versione definitiva che tenga conto di tutte le influenze arrecate durante il processo.

6. fase di conclusione: l'individuo o il gruppo che aveva inizialmente mosso la proposta riceve la versione aggiornata e rivista. Sulla quale viene fissata la data o la frequenza di una successiva review. Le decisioni vengono prese secondo il principio *good enough for now, safe enough to try*» passano e arrivano all'ultima fase.

7. pubblicazione della decisione accolta: la decisione viene formalizzata attraverso una pubblicazione agli altri elementi della società, tramite i canali di comunicazione interni (es. Discord, Intranet).

2.4 L'Organizzazione a Bolle di Symphonie Prime

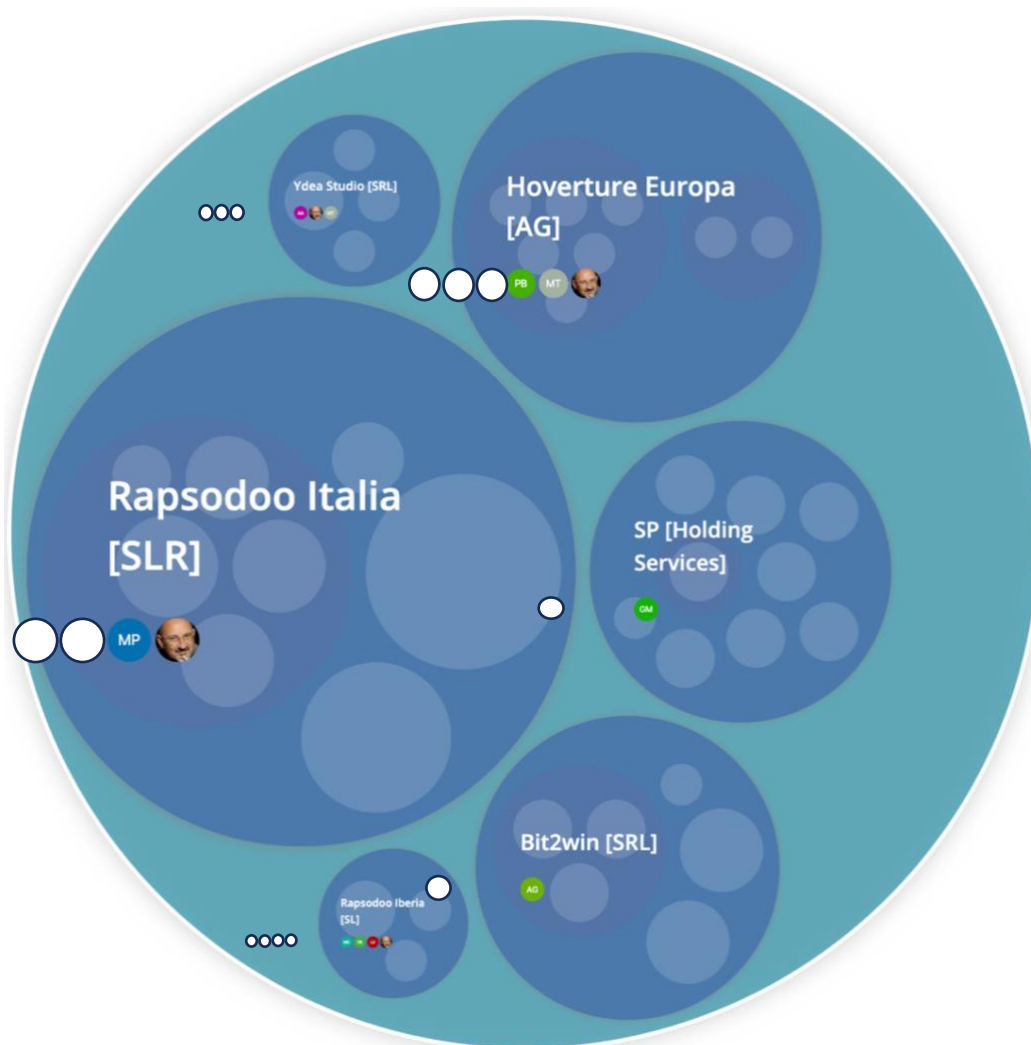


Figura 11: "Organizzazione a Bolle di Symphonie Prime" (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

La struttura è un modello pensato e ideato dal CEO di Symphonie Prime, Giuliano Zorloni, essa si basa sull'unione dei cerchi organizzativi dell'Holacracy e una concatenazione con altri sotto cerchi secondo le modalità dell'AEquacy e della Sociocracy.

È una struttura che possiamo intendere a tre dimensioni, che permette una navigazione 3D all'interno dell'organizzazione.

Una bolla (**bubble**) non è altro che un **contenitore di ruoli** che definiscono una strategy **per raggiungere** il proprio lo scopo (**purpose**) per il quale essa è stata creata e **incorpora** una squadra (**team**) formata da membri **selezionati o autocandidati** che l'aiutino al raggiungimento del purpose.

Le bolle sono accumulate inoltre, dal principio della coalescenza. Ossia, un fenomeno fisico attraverso il quale le gocce di un liquido, le bollicine di un aeriforme, o le particelle di un solido si legano per formare delle entità di dimensioni maggiori.

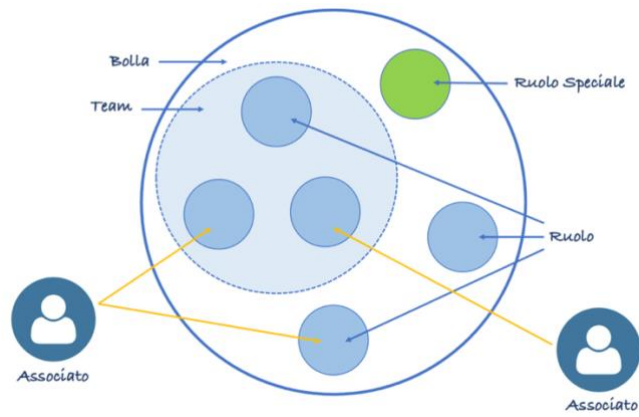


Figura 12 : "Esempio di una bolla e delle sue connessioni" (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

Dunque, la responsabilità a chi viene distribuita? Ai ruoli o ai membri?

Ovviamente, ai ruoli. Concetto cardine che caratterizza anche le organizzazioni olocratice, dove, un membro, acquisito un ruolo, utilizza la sua autorità e creatività per condurre quel ruolo al raggiungimento dell'obiettivo diventando di fatto assimilabile ad un «piccolo» imprenditore.

Possiamo sintetizzare così il processo:

- Purpose da raggiungere → creazione della bolla organizzativa → definizione degli obiettivi che dovrà seguire la bolla per raggiungere il purpose → nascita dei ruoli e delle loro responsabilità all'interno della bolla. → candidatura o selezione dei membri per ricoprire i ruoli all'interno della bolla. → i membri sviluppano una strategia per raggiungere lo scopo della bolla.

Bolle di sotto e sopra insieme

All'aumentare della complessità di una singola bolla, per l'aumentare di scopo, responsabilità e numeri di ruoli, nasce l'esigenza di creare delle sotto bolle chiamate bolle di sotto-insieme che perseguono lo scopo della bolla di sopra-insieme che la ha generate.

Un esempio in Symphonie è con la bolla marketing, che fa da guida alle bolle: Social media, advertising, web marketing ecc.

La creazione di una bolla di sotto-insieme non amplifica lo scopo per la bolla di sopra-insieme, ma altresì le responsabilità poiché la bolla di sopra-insieme incorporerà anche quelle della bolla sotto-insieme.

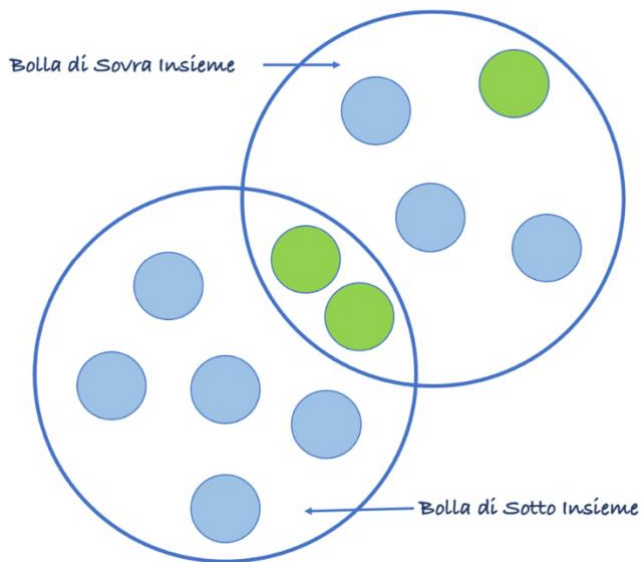


Figura 13: "Esempio di bolla di sovra e sotto insieme" (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

La source bubble

È la prima **bolla** che viene creata. Quella che potremmo chiamare **generatrice**. È al di sopra di tutte le altre bolle e rappresenta l'organizzazione nel suo complesso.

Di consuetudine è proprio l'Organizzazione stessa, poiché **rappresenta** verso l'esterno **l'azienda nella sua interezza**, dal momento che detiene la sua governance generale, secondo una suddivisione centralizzata e distribuita.

Con centralizzazione si intende che nel governance meeting si possa modificare l'organizzazione, ma tali variazioni devono essere approvate dal leader della Source Bubble o da chi egli abbia delegato e preposto a tale ruolo.

Invece, per distribuzione si intende che nel governance meeting si possa modificare l'organizzazione senza nessuna seconda approvazione finale.

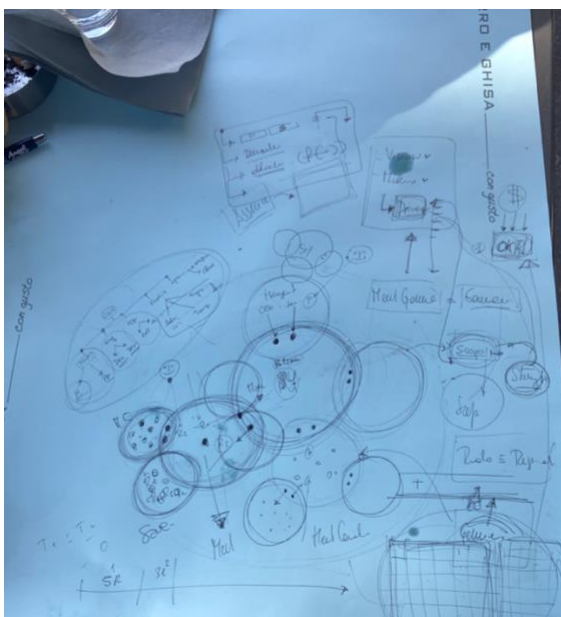


Figura 14: "Disegno su carta della Source Bubble" (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

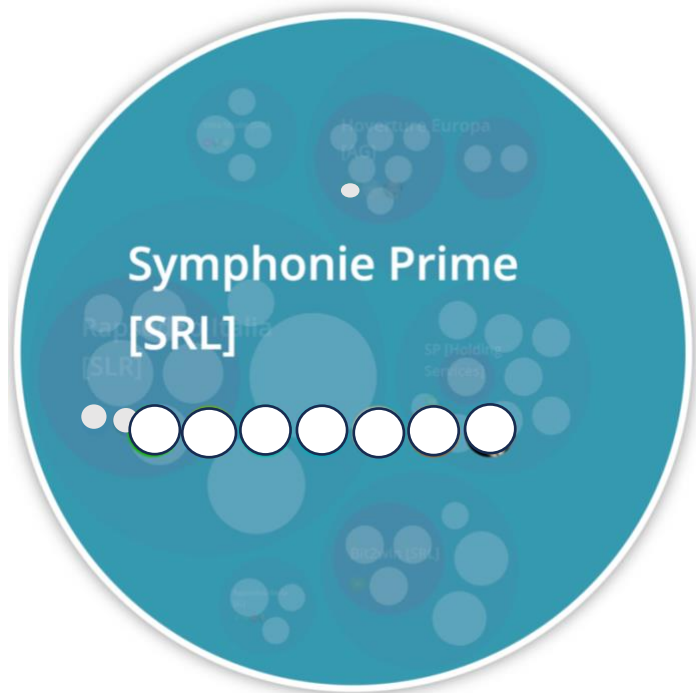


Figura 15: "Source Bubble di Symphonie Prime": (Fonte: Immagine di ns rielaborazione dal portale "MAPTIO" usato da Symphonie Prime per raffigurare la loro struttura)

2.4.1 I ruoli

Un ruolo nasce in risposta a un obiettivo ed è associato a un insieme di responsabilità.

Inoltre, per garantire piena informazione e la voglia di alcuni di individui di candidarsi e applicarvi, il ruolo specifico è spiegato in una tabella chiamata descrizione dei ruoli, la quale ingloba:

- Breve ed essenziale descrizioni del ruolo e la ragione per cui è stato istituito
- Obiettivi
- Responsabilità principali
- Competenze e background richiesti
- Membro o associato assegnato
- Tempistiche e termini utili
- Indicazioni sulla frequenza e metodi di valutazione delle performance

Un individuo può ricoprire più ruoli e farsi carico di più decisioni e responsabilità, ragion per cui non è il ruolo ad identificare la persona, come invece accade in un'organizzazione gerarchica.

L'assenza di gerarchie non sottintende però l'assenza di procedure, infatti, l'assegnazione il rilascio dei ruoli sono preclusi da una specifica riunione dove si adotta una regola di associazione da seguire per ogni nuovo ruolo. Le quali variano a seconda del ruolo.

Diciamo, che è tuttavia, possibile delineare delle regole standard da seguire sempre quali:

- *Nomina*: è il leader della bolla a scegliere il candidato e associarlo al nuovo ruolo
- *Invito*: è sempre il leader che individuato il candidato lo invita formalmente ad accettare o meno il nuovo ruolo
- *Elezioni*: il candidato è già presente nella bolla e viene eletto

- *Autocandidatura*: la pubblicazione del ruolo porta con sé la dicitura “aperto” e il primo individuo che si autocandida lo ricoprirà.

Inoltre, vi è anche l’esistenza di ruoli speciali. I quali agiscono soprattutto in situazioni complesse come la connessione tra due bolle. In questo caso avremo due ruoli: quello del Leader e quello del Custodian. I quali hanno come spunto la terminologia già offerta in letteratura dallo Holocracy, con unica differenza che li si chiamano Lead Link e Rep link.

Tali ruoli che assumono la classificazione di speciali sono obbligatori per garantire il corretto funzionamento delle bolle organizzative.

Iniziamo con l’analizzare il primo di questi due ruoli:

- Il **Leader**: è nominato dalla bolla di sovra-insieme e ha come responsabilità principale quella di mantenere allineata la bolla di sotto-insieme.

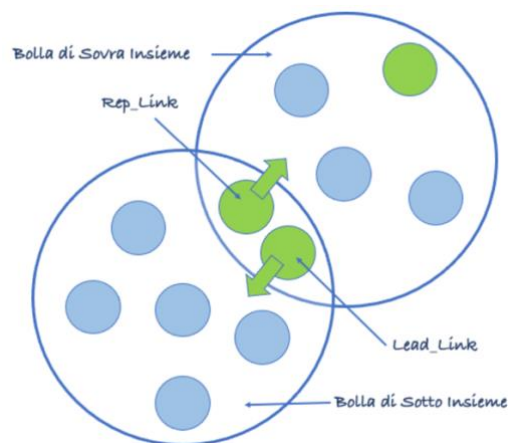


Figura 16: “Rep_link e Lead_link” (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

Il leader è una figura possiamo dire istituzionale per la bolla, ne detiene la responsabilità e la rappresenta, ma dal punto di vista della strategia e dell’operatività non interviene, queste funzioni sono infatti lasciate ai manager delle bolle.

Con responsabilità si intende l’impegno che la bolla raggiunga lo scopo per cui è stata creata; che vengano delineate dai manager delle strategie per raggiungere gli obiettivi; siano definiti tutti i ruoli necessari, la loro successiva assegnazione e le metriche di valutazione. Infatti, il leader è colui che monitora le prestazioni dei membri della bolla, ne controlla le loro performance e ha il compito di allocarli in maniera efficiente nei loro ruoli.

- L'altro ruolo, quello del **Custodian**, invece, è eletto dai membri di una bolla che lo scelgono in qualità di rappresentante della bolla di sopra-insieme. E come il leader ha la responsabilità di mantenere la bolla di sotto-insieme allineata.

Inoltre, egli deve riportare la bolla in uno stato in salute. Ossia, vediamo cosa significa attraverso un esempio:

“La bolla Marketing è interconnessa alla bolla Advertising e nomina un Leader, la cui funzione include quella di portare consapevolezza circa la strategia della bolla Marketing a tutte le attività della bolla Advertising, in modo da garantire un costante allineamento.

La bolla Advertising, a sua volta, manifesta un Custodian il quale è sempre in ascolto e reporting non solo sulle questioni che emergono all'interno della bolla Advertising, ma anche sulle informazioni relative ad altre bolle interconnesse alla bolla Marketing.

Seguendo questa logica, quando si crea la struttura iniziale, un Leader associato alla «Source Bubble» deve obbligatoriamente essere assegnato e poi lui, a sua volta, inizia a definire i ruoli all'interno della «Source Bubble», definisce le prime bolle di sotto-insieme ed i relativi Leader.” (Polari, Giuliano Zorloni, e-book 2022)

C'è un altro ruolo da menzionare, ossia quello dei **Coordinator**. Entrambi partecipano al processo decisionale delle bolle al fine di creare un doppio collegamento tra le bolle.

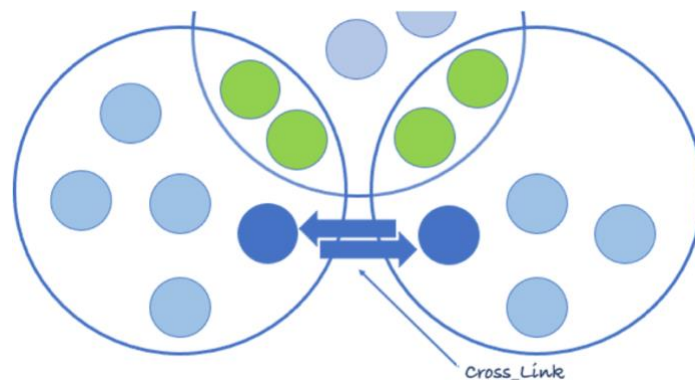


Figura 17 - "Cross link" - Polari, Giuliano Zorloni, e-book 2022

Il coordinator interpreta il ruolo di una persona che fa le veci degli interessi di un team all'interno di un altro durante i processi decisionali.

Sono ruoli temporanei che debbono generare equivalenza ossia, consentire di dare alle persone influenzate da determinate decisioni l'opportunità di influenzare le medesime, senza arrogare cambiamenti alla struttura organizzativa esistente.

2.4.2 Il lavoro nelle bolle

Come si può intuire, ogni bolla è auto-organizzata, dunque, lavora in maniera decentralizzata e veloce. Tuttavia, tra esse è presente una metodologia comune chiamata *GTD: getting thing done*.²⁰

Essa si basa sullo svolgimento di tre attività principali.

- Raccogliere e predisporre in maniera ordinata tutte le attività che dobbiamo svolgere
- Predisporre un inventario delle attività da svolgere, da aggiornare continuamente così da imporci di effettuare tali scelte
- Ponderare le attività a un livello di impegno che coordini tutte le attività da svolgere

Questo metodo consente alle bolle di focalizzarsi. Un esercizio che l'età moderna ha portato quasi in disuso. L'essere sempre connessi e posti a svolgere più attività contemporaneamente, ci ha resi più agili, più skillati e versatili ma meno focalizzati e specializzati nel saper svolgere a menadito un unico task.

Gli impegni sempre più elevati nella vita di tutti i giorni, rendono difficile la creazione di una scala di priorità. Sapere di dover svolgere comunque più di un'attività ci impedisce anche solo parzialmente la focalizzazione totale su una di esse. Per tale motivo le bolle adottano questa metodologia, la quale unita al sistema delle deleghe, rendono il lavoro innovativo ed altamente efficiente.

David Allen, riassume questo concetto con un'espressione usata nel mondo del Karate: "*avere la mente come l'acqua*". Ossia, l'abilità di avere un cervello celere a reagire ai cambiamenti, ma capace di ritornare rapidamente allo stato di pace. L'esempio per spiegare questa espressione è il vedere cosa succede quando lanciamo un sassolino nell'acqua calma e come essa si comporta, ritornando alla fine al suo stato di quiete iniziale.

Da qui nasce l'idea del founder Giuliano Zorloni di applicare come metodologia di lavoro "*l'arte di fare bene le cose*". La quale si fonda su due azioni principali:

- Definire cosa vuol dire "fatto"
- Chiarire cosa invece, significa "fare"

Un modo per riuscirci è ad esempio quello attraverso la pianificazione orizzontale.

Si attua effettuando cinque step:

1. Intercettare tutte le cose che richiedono la nostra attenzione
2. Chiarirne il significato e capire che cosa porre in atto
3. Organizzare i risultati
4. Riflettere su tutte le possibili opzioni
5. Agire

Lo step uno si avvale di "contenitori" esterni alla mente che racchiudano le informazioni intercettate come fogli, appunti, note su dispositivi elettronici ecc.

²⁰ Metodologia introdotta nel 2001 da David Allen, nel suo libro "Detto fatto. L'arte di fare bene le cose", che presuppone che gli individui abbiano l'esigenza di dover sgombrare la propria mente dal pensiero di ricordarsi determinate attività, perdendo e disturbando in tal modo la loro concentrazione nello svolgimento di esse.

In base poi al loro significato, analizzato nel secondo step, si organizzano queste informazioni sul calendario per dar loro un esatto momento temporale in cui verranno svolte.

Dopodiché si arriva agli step mentalmente più complessi. Bisogna riflettere, prendere in considerazione tutto il quadro generale delle cose e valutarlo con una prospettiva di più ampia veduta possibile. Capire se queste azioni effettivamente rispecchiano i valori professionali e personali. Solo presa consapevolezza di ciò si può incominciare ad agire.

La riflessione è un momento intimo ma fondamentale, che deve essere schedata con precisione: una volta alla settimana. Un momento necessario per correggere e ridefinire informazioni in entrata e aggiornare il calendario.

Un altro modo è invece, quello della pianificazione verticale. Laddove la mentalità del sapersi gestire e auto-organizzarsi non sia abbastanza forte da funzione, occorre ricorrere a un metodo con maggiore rigore. Come quello verticale.

In questo caso le azioni sono concatenate. Per svolgere la successiva bisogna prima aver completato la precedente, come segue:

- Definire lo scopo da raggiungere
- I principi da adottare lungo il raggiungimento dello scopo
- Visualizzare il traguardo
- Ipotizzare possibili soluzioni
- Organizzare
- Predisporre le azioni successive

Il primo passo è appunto quello di capire il “perché”, ovvero, lo scopo. Senza scordarsi nella sua definizione di avere a mente valori e principi.

Le possibili soluzioni non sono altro che il “come” raggiungere lo scopo.

Organizzare non è altro che aggiungere al “come” il “quando”, in modo da avere una pianificazione temporale che permetta di essere più precisi e rigorosi.

L’ultima fase riguarda invece, “chi e cosa”, ossia, dedurre le risorse necessarie di cui dotarsi per raggiungere lo scopo.

Cosa insegna di nuovo e che valore apporta a Symphonie Prime l’adozione di questo metodo?

Domanda che ho espresso a Giuliano nel corso di questi mesi, il quale mi ha risposto di come riflettere a priori su un lavoro da svolgere ne aumenti automaticamente le sue probabilità di successo. Inoltre, questo metodo è ormai per lui una routine quotidiana, che si sta diffondendo sempre di più anche tra i suoi associati.

2.4.3 Strategie nelle bolle

La strategia come abbiamo già detto, non è altro che il mezzo attraverso cui raggiungere lo scopo per cui è stata creata la bolla. Ed è così che nascono diverse strategy.

Tuttavia, per mantenere saldi i mantra di organizzazione responsabile, coesa e collaborativa esiste un agreement (concetto di accordo) che è un consenso con le linee guida seguire per sviluppare una strategia.

Questo perché come racconta Giuliano Zorloni, il modo in cui si prendono accordi e li si sviluppa, determina in gran parte l'efficacia della collaborazione all'interno dell'organizzazione.

Ma la strategia delle Bolle è comune a tutti?

Ovviamente no. Ad esempio, in Seedble cambia la denominazione delle bolle. Le quali sono state rinominate: Gilde.

2.4.4 Metodo decisionale nelle bolle

Ogni bolla al momento della sua costituzione sceglie un metodo decisionale, che sarà adottato per ogni provvedimento accolto. Tale scelta è effettuata da un leader, scegliendo tra una serie di metodi scritti a priori in una lista dall'organizzazione.

Il leader può decidere il metodo sociocratico basato sul principio dell'assenso; prendere unicamente lui le decisioni; decisioni a maggioranza od a unanimità.

Il sistema di governance può subire variazioni e adattamenti a seconda dell'azienda e dell'Operative Unit di riferimento.

In particolare, sfruttando la piattaforma di collaborazione di Google, sono stati predisposti e fissati in agenda dei meeting molto puntuali e strutturati per discutere o rivedere le questioni di sales, di gestione della delivery di verifica delle risorse, etc. etc.

Queste call sono settimanali e/o bisettimanali e sono raggruppate per società tipo (Hoverture Italia + Hoverture Deutschland) che per Country tipo (Hoverure Italia + Rapsodoo Italia + Ydea).

2.4.5 Struttura di governance delle bolle

Non vi sono ruoli integratori per assolvere tale funzione come nel caso dell'Aequacy.

La governance avviene secondo tre diverse tipologie di meeting:

- Meeting strategici
- Meeting di governance
- Meeting tattici-operativi

I meeting strategici servono a mappare la storia moderna ed il contesto attuale delle singole bolle, così da riuscire a definire delle strategie che possano aiutare il team in futuro.

Avvengono con una frequenza scandita in 6 mesi e vi partecipano tutti i ruoli delle bolle, i leader e i custodian anche delle bolle di sotto-insieme.

I meeting di governance invece, hanno l'obiettivo di rendere perfetta la struttura operativa e collaborativa di una bolla come per esempio: creare, modificare o rimuovere bolle di sotto-insieme, ruoli, eleggere cross-link, tutor o mentor.

Avvengono con una frequenza settimanale e vi partecipano tutti i ruoli della bolla, i leader Custodian, anche delle bolle di sotto-insieme. In questi incontri, chi fa le veci del responsabile è proprio il Custodian, che organizza in primis il meeting e lo conduce poi, controllando che venga seguito l'ordine del giorno.

È in questi meeting che vengono discusse e decise attività come: la creazione, l'introduzione o la rimozione di alcuni ruoli all'interno della bolla; costituzione o meno di eventuali bolle di sotto-insieme; elezione dei membri della bolla per finalizzare un ruolo specifico come un rep-link. Ma l'attività più importante e caratterizzante che viene svolta in un meeting di governance è quella che si chiama *esame dell'efficacia*.

L'esame dell'efficacia consiste in una mera verifica delle ragioni per le quali una bolla di sotto-insieme è stata creata. Oppure in merito alla qualità del lavoro di una bolla: la sua capacità di indirizzare o meno la risoluzione delle tensioni; la sua efficacia nel saper gestire progetti, team o membri all'interno.

Tale esame serve ad indentificare su una bolla ha l'adeguato assetto per raggiungere lo scopo per il quale è stata creata.

Un meeting di governance ha la seguente esecuzione, anche denominata template:

1. **Check-In:** Presentazione dei partecipanti alla riunione;
 2. **Agenda:** Ogni partecipante presenta le proposte che intende trattare durante la riunione;
 3. **Esecuzione:** Ogni item inserito in agenda viene trattato attraverso il seguente processo:
 - 3.1. **presentazione:** Una proposta viene formulata
 - 3.2. **giro di domande:** Tutte persona che partecipano alla riunione, a rotazione, pongono le eventuali domande
 - 3.3. **giro di reazioni:** Tutte persona che partecipano alla riunione possono, a rotazione, formulare dei suggerimenti per migliorare la proposta
 - 3.4. **emendare:** La persona che ha proposto l'argomento ridefinisce la proposta sulla base dei suggerimenti ricevuti
 - 3.5. **obiezioni:** Il Custodian pone la domanda a tutti: *«Vedete alcun motivo per cui l'adozione di questa proposta possa causare un danno oppure ci faccia fare un passo indietro?»*
 - 3.6. **integrazione:** Se ci sono delle obiezioni, queste si trattano una per una. L'obiettivo è di creare una proposta finale condivisa ed esente da obiezioni
 4. **Closing:** Tutti le proposte finali condivise ed accettate vengono possono registrate.
- Tutti i passi avvengono con le persone che parlano uno alla volta e non viene lasciato spazio per le discussioni.!

Infine, i **meeting tattici-operativi** hanno lo scopo di garantire lo svolgimento di tutte le attività da fare, ricordate come: “*Gettings thing done (GTD)*”. Hanno una frequenza settimanale e vi partecipano tutti i ruoli della bolla, i leader e i custodian, ovviamente anche le bolle di sotto-insieme.

Tali riunioni sono il cuore pulsante della gestione day-to-day di ciò che avviene nella bolla e nelle bolle di sotto-insieme. Anche qui viene effettuato l’esame dell’efficacia su attività come:

- Gestione delle tensioni e azioni correttive
- Andamento dei progetti
- Focus sulle risorse e la loro allocazione

Possiamo dunque, sottolineare come la distribuzione della governance e del controllo migliori le abilità di un’organizzazione e possiamo anche assumere che l’Organizzazione a Bolle sia di fatto una *learning organization*²¹.

Per concludere, non esiste un veto sulle decisioni a favore della Leadership e la maggior parte delle decisioni locali ad una bolla organizzativa è presa all’interno della bolla stessa. Ci sono solo alcune decisioni che prevedono un livello “in risalita” verso la Source Bubble e sono decisioni riguardanti aumenti significativi di stipendi, assunzioni di quadri e dirigenti, la partecipazione ad eventi che comportano un significativo costo economico, acquisti di rilievo economico significativo, in sostanza decisioni che hanno un impatto fortemente trasversale oppure un impatto economico significativo.

Appare pertanto, evidente come il modello non gerarchico venga rispettato, a patto di alcune decisioni che richiedono un coordinamento più verticale onde non sfociare nell’anarchia.

²¹ Organizzazione che migliora e cresce attraverso un apprendimento da input interni e non esterni.

2.5 Le Bolle di Rapsodoo Italia

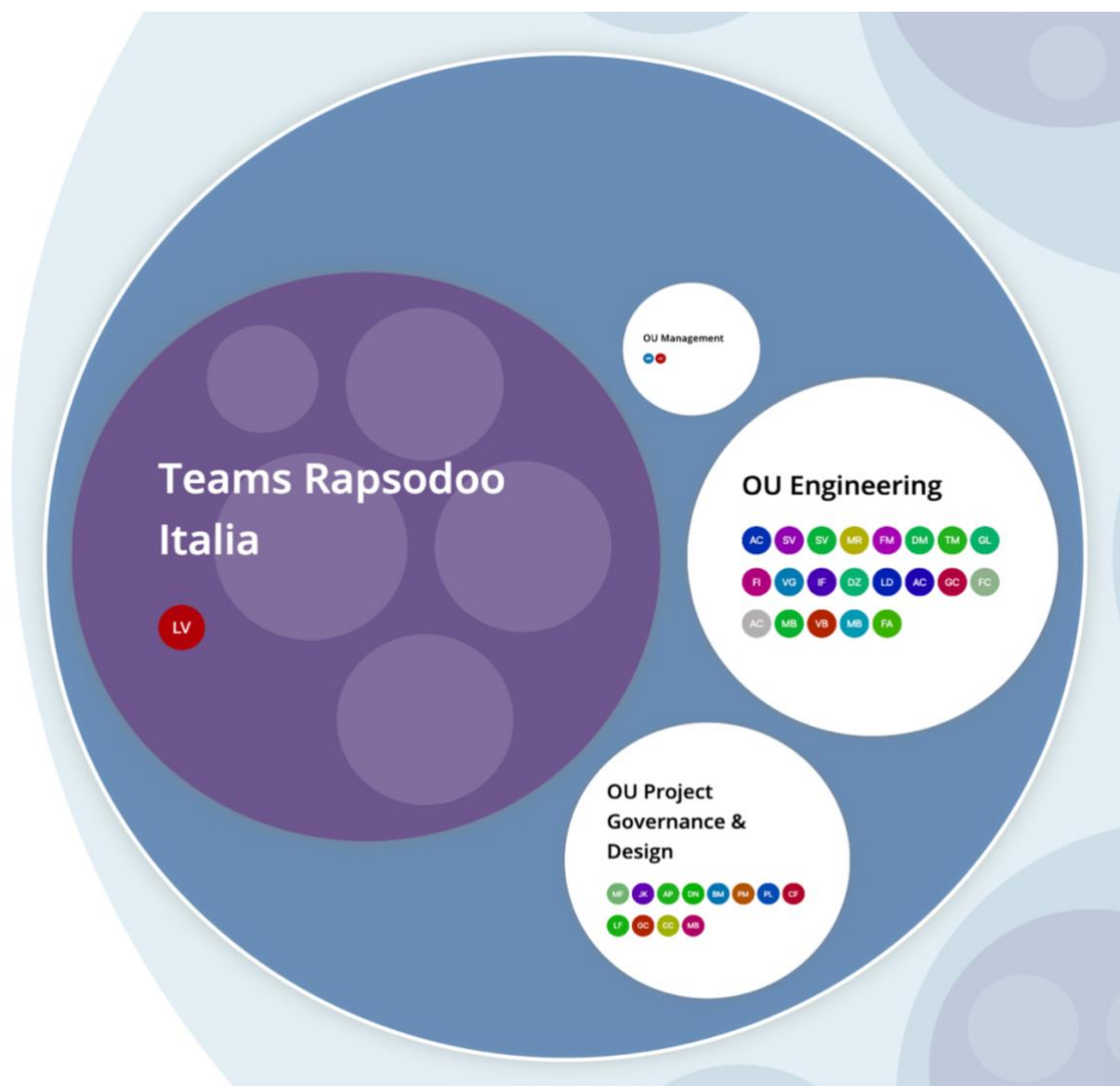


Figura 18: "Organizzazione a Bolle di Rapsodoo Italia" (Fonte: Immagine di ns rielaborazione dal portale "MAPTIO" usato da Symphonie Prime per raffigurare la loro struttura)

Dall'intervista condotta con Lucio Valente, CEO di Rapsodoo Italia, sono riuscito a farmi raccontare come è nel dettaglio la loro Organizzazione a Bolle.

Il primo punto da cui partire è la raffigurazione della struttura dell'unità organizzativa generale.

Troviamo, come vediamo in figura, quattro bolle linkate alla Lead Bubble "OU Mgnt Rapsodoo Italia".

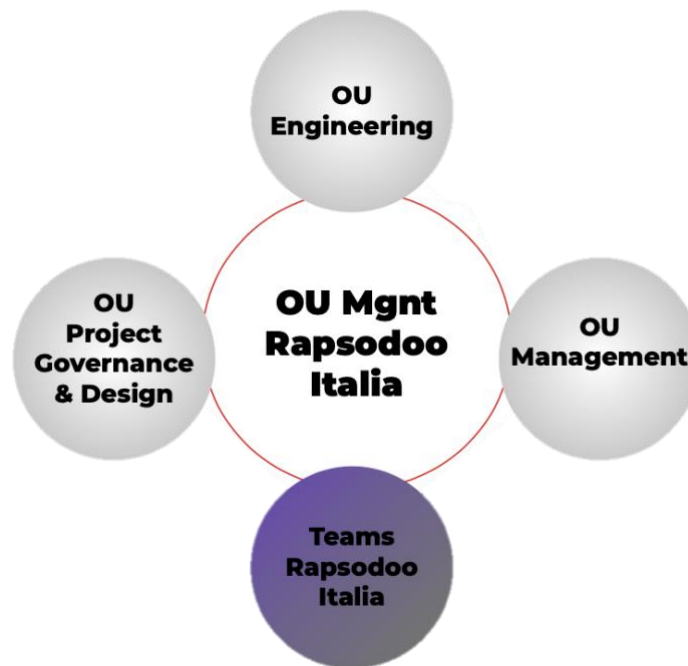


Figura 19: "Organizzazione a Bolle ristretta di Rapsodoo Italia" (Fonte: Immagine di ns rielaborazione)

PURPOSE

- **OU²² ENGINEERING:** Bolla OU per la definizione e l'organizzazione dei ruoli tecnici, attività di IT Governance and Security. Ha l'obiettivo di centralizzare e governare processi in questi ambiti, l'hiring e l'engaging dei profili relativi
- **OU MANAGEMENT:** Bolla OU per la definizione e l'organizzazione della governance aziendale, le strategie , definizione di Bolle e Obiettivi
- **OU PROJECT GOVERNANCE & DESIGN:** Bolla OU per la definizione e l'organizzazione dei ruoli funzionali, attività di PMO e Presales. Ha l'obiettivo di centralizzare e governare processi in questi ambiti e l'hiring e l'engaging dei profili relativi
- **BOLLA TEAMS RAPSODOO ITALIA:** Bolla che racchiude l'organizzazione operativa della delivery di Rapsodoo Italia e ha in capo tutti i progetti Chargeable.

²² OU sta per Organizational Unit, alle quali sono dedicati i progetti Non Chargeable eccetto quelli per lo sviluppo di prodotto

RUOLI

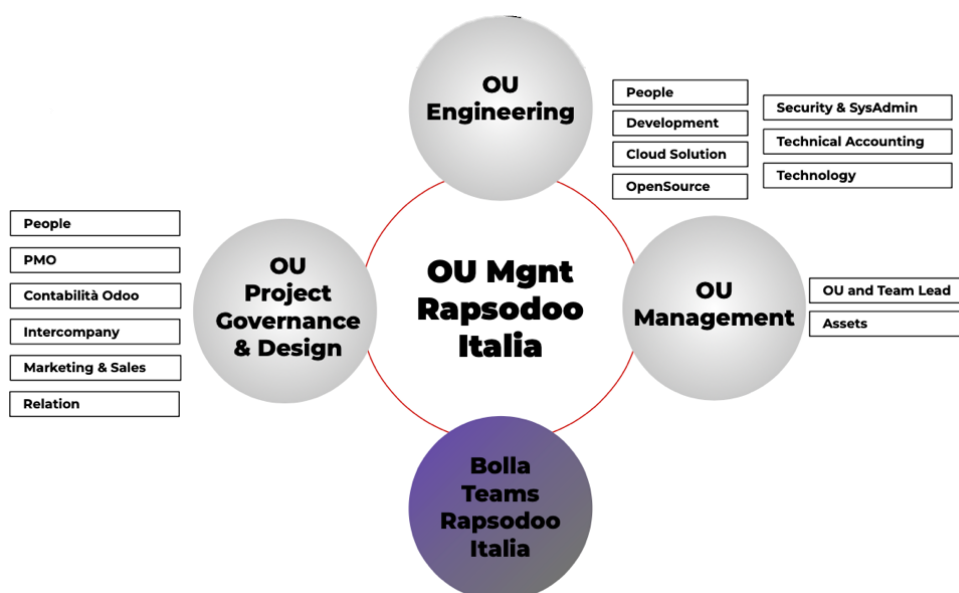


Figura 20: "Ruoli di Rapsodoo Italia" (Fonte: Immagine di ns rielaborazione)

STRUTTURA BOLLA TEAMS RAPSODOO ITALIA

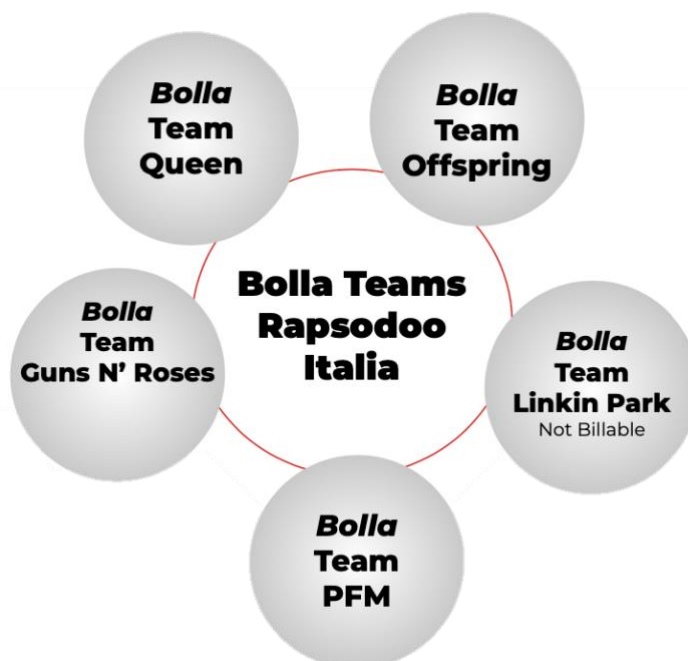


Figura 21: "Struttura dei Team per Bolle" (Fonte: immagine di ns rielaborazione)

- **Bolla Team QUEEN**: per la gestione della delivery e dei progetti Chargeable su Odoo
- **Bolla Team OFFSPRING**: per la gestione della delivery e dei progetti Chargeable di tipo Advisory/Consultancy T&M.
- **Bolla Team GUNS N'ROSES**: per la gestione della delivery e dei progetti Chargeable su Odoo.

- **Bolla Team LINKIN PARK:** per la gestione della System Administration e Internal and External Support (Non Billable)²³.
- **Bolla Team PFM:** per la gestione della delivery e dei progetti Chargeable su Odoo.

RUOLI

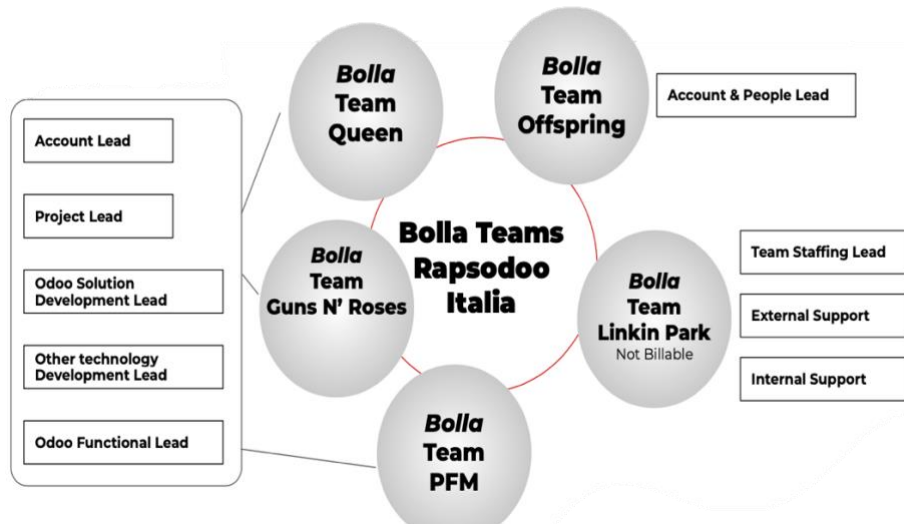


Figura 22: "Ruoli di Rapsodoo Italia per singola bolla" (Fonte: immagine di rielaborazione propria)

²³ È bene precisare la differenza tra Billable e Non Billable. Con quest'ultima si intende una bolla a supporto.

2.6 L'app Yorange

Per semplificare e rendere a portata di mano la complessità delle bolle, Symphonie prime sta sviluppando un prodotto, al momento, in forma Beta l'applicazione Yorange che nasce con l'obiettivo di convincere le persone resistenti al cambiamento.

Come nel corso delle interviste, hanno sostenuto sia Simone Calafatti che Alessandro Agnati, per migliorare la comunicazione interna e dar modo alle persone di capire al 100% l'organizzazione, chi svolge quali attività e come, c'è bisogno di tool aziendali.

Yorange nasce proprio come soluzione a questo problema.

L'applicazione non sarà altro che un luogo digitale, diverso dai post-it che troviamo ad esempio sulle pareti di Seedble, dove raccogliere e formalizzare tutte le informazioni riguardanti le bolle, le persone, i team e le responsabilità.

Includerà inoltre, una sezione in cui sarà possibile visualizzare la maturazione delle proprie share e il raggiungimento dei propri OKR (argomenti che saranno trattati nei paragrafi successivi).

L'applicazione sarà organizzata secondo tre macrocategorie, basate sulla gestione:

- Bolle organizzative
- OKR
- Equity Plan

Tutta la struttura organizzativa è rappresentata attraverso un «orgaVerso» in cui si possono vedere e navigare tutte le bolle, con i relativi scopi, strategie e job titles. Inoltre, è possibile vedere anche le varie responsabilità della bolla e i membri.

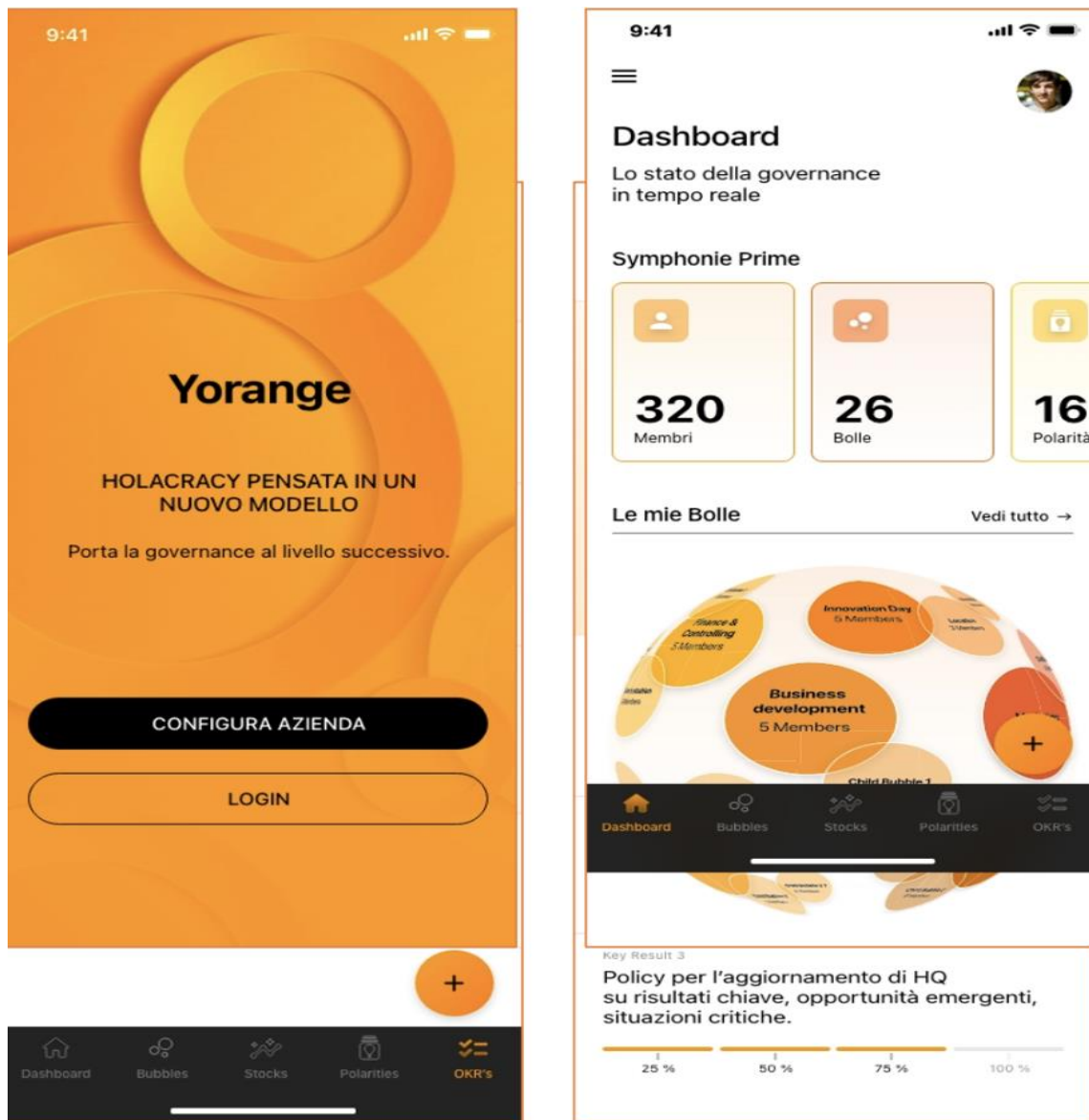


Figure 23-24: “Schermata iniziale dell’applicazione” e “Dashboard iniziale dopo il login” (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

Dall’applicazione sarà inoltre, possibile gestire i vari processi di ogni bolla, come pianificazione di meeting e risoluzione di tensioni.

Inoltre, Symphonie punta ad offrire una configurazione altrettanto semplice inserendo le informazioni direttamente nei wizard o attraverso delle APIs delle maggiori piattaforme HR.

Invece, la seconda macrocategoria racchiude la possibilità di definire tutti gli Obiettivi ed i relativi Key Results per ogni job title all’interno dell’organizzazione, in modo tale da creare una mappa riassuntiva che consenta la completa e trasparente navigazione.

Infine, l’ultima area permette di monitorare l’andamento del proprio Open Equity Plan, nello specifico: ogni associato può visualizzare il proprio portafoglio di Virtual Share e la sua valorizzazione aggiornata.

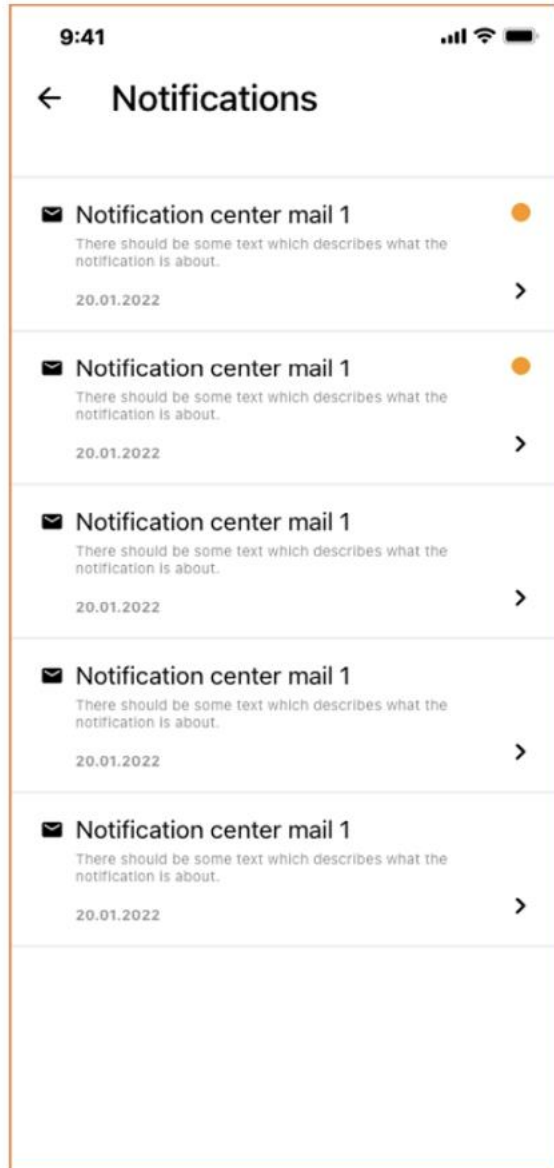
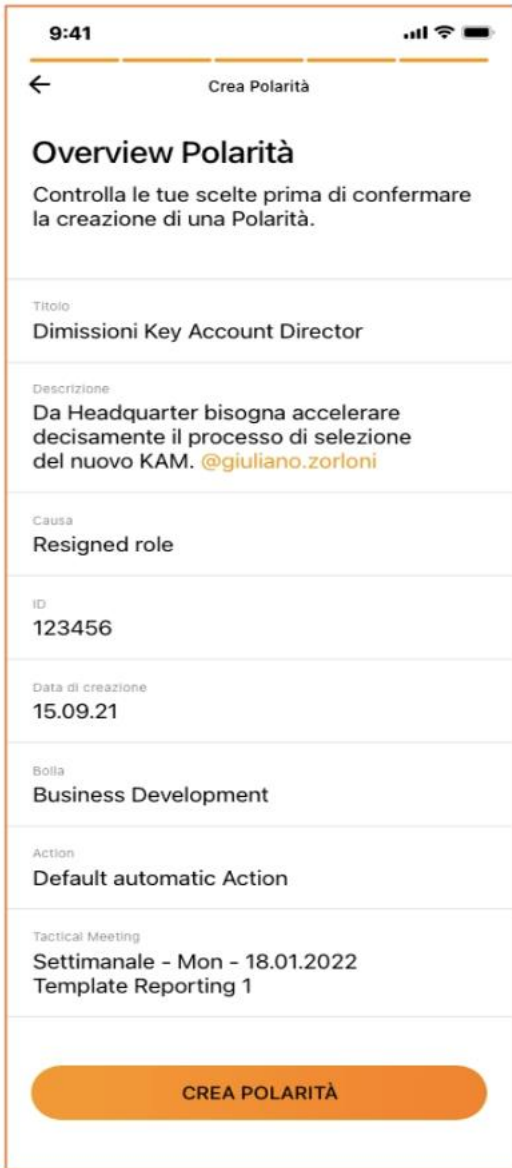
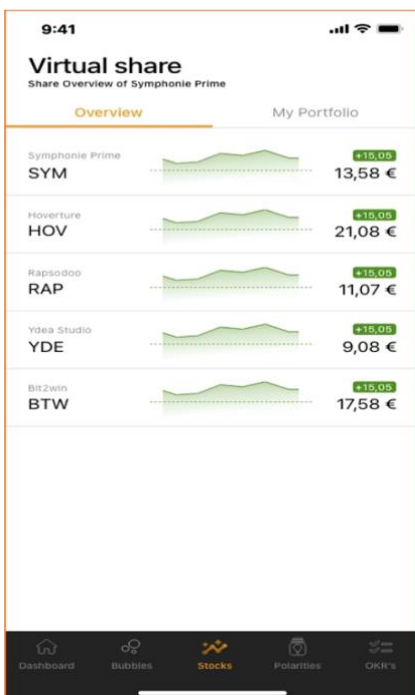


Figure 25-26: “Creazione di una polarità (tensione) al fine di migliorare la creazione della performance della bolla” e “Pannello notifiche” (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)



9:41 Virtual share
Share Overview of Symphonie Prime

Overview My Portfolio

Share	Last Value	Grant	Vested
Symphonie Prime SYM	13,58 €	1000	500
Hoverture HOV	21,08 €	600	200



Figura 27-28-29-30: “Terza macrocategoria, ed esempio di visualizzazione e andamento del proprio share plan” (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

In conclusione, possiamo dire che l’opportunità di avere una mappa organizzativa da visualizzare e navigare a portata di smartphone, consente di non far perdere di vista gli obiettivi ed i risultati attesi all’interno di tutta l’organizzazione evitando la focalizzazione solo sugli obiettivi personali (necessari per raggiungere i propri OKR).

2.7 La permeabilità delle persone

Nella Scienza la permeabilità è la capacità di un corpo di lasciarsi attraversare da liquidi o gas. Fenomeno che troviamo ad esempio in Geologia: dove i terreni fertili sono attraversati da liquidi, in questo caso acqua²⁴.

Nel nostro caso la definizione di permeabilità va letta in un contesto aziendale. O meglio di start-up.

Quello della mentalità, del saper permeare la mente delle persone è un discorso fondamentale, in una learning organization come Symphonie Prime.

Ad esempio, Daniele Faccilongo (HR Lead), mi ha raccontato l’esigenza di creare un Manifesto. Il quale raccontasse mission, vision e value di Symphonie Prime, così da far sentire tutti quanti, anche i più lontani dai nuovi valori proposti, parte di questa realtà imprenditoriale. Il Manifesto ha riscosso grandissimo successo tra gli associati, i quali hanno apprezzato le nuove proposte e tramite un galateo allegato hanno poi, avuto modo nel concreto di capire come funziona il modus operandi aziendale.

Quest’ultimo poi, differisce a seconda delle Unit di riferimento ovviamente. In un contesto di Gruppo così esteso come quello di Symphonie, con società che svolgono business differenti e sviluppano costantemente

²⁴ Enciclopedia Treccani

sinergie con la loro connessione, saper variare e rendere flessibile il proprio modo di lavorare, avendo però in mente dei principi base di riferimento (come il galateo) da seguire risulta cruciale.

Cosa significa saper permeare le persone, è una sfida che continuamente il Gruppo si pone.

Ad esempio, Lucio Valente, ci ha tenuto a farmi presente un concetto: la parola “dipendente”.

Spesso lavorativamente chiamiamo i collaboratori con l’epiteto “dipendente”, ma dipendenti da chi?

Tale termine riporta un concetto di subordinazione, dipendenza che in una realtà non gerarchica non è contemplato. Ecco perché egli, come gli altri, ha scelto di chiamare i suoi collaboratori “associati”.

Anche solo un termine può fare la differenza, tra l’ingaggiare emotivamente una persona e invece il non riuscirci.

Capitolo 3 - La creazione della performance con il nuovo assetto organizzativo e la soddisfazione dei dipendenti

SOMMARIO: 3. Come creare la performance dal nuovo modello e come misurarla: l'open equity – 3.2 Come misurare la performance con il nuovo modello: gli OKR – 3.3 Saper estrarre il talento dentro e fuori l'Organizzazione - 3.4 Percezioni interne sull'organizzazione a bolle e analisi delle risposte del questionario somministrato presso Rapsodoo Italia - 3.5 4 parole chiave - 3.6 I limiti dell'Organizzazione a Bolle

3.1 Come creare la performance dal nuovo modello: Open Equity²⁵

Veniamo alla sfida più complicata per Symphonie Prime: generare performance in termini di fidelizzazione dei suoi dipendenti attraverso il miglioramento continuo e la sinergia della nuova cultura aziendale.

Tutto si basa sul “potere degli intenti”, ovvero, la capacità di trasferire agli individui le concrete intenzioni che si celano dietro alla volontà di instaurare una logica di open equity.

Racconta infatti, Giuliano Zorloni *“In azienda, ci deve essere la profonda convinzione nel voler creare un'organizzazione che permetta realmente alle persone di sentirsi imprenditori.”*

Lo spirito imprenditoriale, la lealtà all'azienda dunque, non sono valori che debbono appartenere solo ai fondatori, ma a tutti i dipendenti. Una mission comune.

Anche Giuseppe Mammola, mi racconta come il far sentire tutti imprenditori e creare questo clima di mutuale complementarità sia un modo per superare l'assenza di gerarchie.

Infatti, il virtual share pensato da Symphonie Prime, secondo i founders ha la funzione di implementare un modello non gerarchico come quello a bolle.

“Più io azienda ti faccio sentire imprenditore, in grado di fare la differenza e meno dovrò fissarti delle scadenze da rispettare. L'auto-organizzazione crescerà in te in maniera automatica, permettendoti di avere la mentalità giusta per convivere con il nostro modello organizzativo”. Afferma Giuseppe Mammola durante la nostra intervista.

Sempre secondo il Ceo, è possibile raggiungere ottimi risultati anche senza l'ausilio di gerarchie. Egli le considera come uno dei tanti modi per generare performance. Ma non l'unico.

Da qui l'adozione di un modello non gerarchico come quello a Bolle.

Inoltre, mi racconta come il virtual share plan sia pensato come un mezzo per aumentare la fiducia degli associati, dal quale ne consegue quasi un'equivalenza → fiducia = impegno.

In un mondo post Covid-19, il lavoro è diventato sempre più *remote working* e questo non fa che diminuire il controllo. È impensabile anche attraverso gerarchie, disporre l'azienda di tantissimi controller che verificano i livelli di produttività dei dipendenti.

²⁵ L'open Equity è una forma di condivisione del capitale aziendale secondo diverse forme, quali ESOP Employee Stock Ownership Plan: offre ai dipendenti dei piani di partecipazione azionaria; o l'ESO - Employee Stock Option: offre ai dipendenti l'opportunità di acquistare azioni a un prezzo fisso per un determinato periodo

Il Covid-19 e la conseguente remotizzazione del lavoro hanno reso impellente il bisogno di trovare modelli disruptive come risposta a questo cambiamento. Modelli che fortifichino il senso di appartenenza all'azienda e il loro commitment, affiancato a un clima di fiducia elevato.

Il virtual share di Symphonie Prime è dunque, pensato come una risposta a questo bisogno e rispecchia le logiche dell'Open Equity plan in cui sono definite le modalità di distribuzione del capitale aziendale, sotto forma di share tra i dipendenti.

Symphonie ha pensato il suo open equity plan come una sorta di portafoglio che contenga un numero di virtual share. Le quali sono distribuite tra i dipendenti e possono essere convertite in quote aziendali trascorso un certo lasso di tempo.

Come mi racconta Simone Calafatti, nel corso della nostra intervista, lo share plan è un piano aziendale a 5 anni. Ciò che significa che per realizzare il 100% del valore delle share, l'impiegato deve restare in azienda almeno 5 anni.

All'interno del quale tutti i dipendenti aziendali ricevono delle share in maniera gratuita e questa è la principale differenza da uno stock option plan (dove invece i dipendenti devono acquistare le azioni).

Esso non è un mero *reward*, ci tiene a precisare il Ceo Giuseppe Mammola, ma un modo per trasformare il mindset delle persone. Non una forma di *compensation* supplementare.

“Con esso ti dimostro che le persone sono considerate come associati, non come semplici dipendenti”. La differenza che sottolinea Giuseppe Mammola è labile. Ma la deduciamo dai significati delle parole associati²⁶ e dipendenti²⁷.

Possedere tale mindset è fondamentale per lavorare in Symphonie Prime, ci tengono a precisare i due Ceo, poiché senza questa mentalità, senza un senso di appartenenza forte si creano inefficienze e un gruppo giovane ma con nobili obiettivi come il loro non può permetterselo.

La peculiarità del piano, rispetto ad altri share plan, è proprio che esso viene adottato in un'azienda piccola che lo estende a tutti i suoi dipendenti. Mentre solitamente questo tipo di piano viene esteso solo a una porzione dei lavoratori sia in piccole che in grandi aziende.

Per gestire questa complessità, non essendo il Gruppo quotato, l'EPV non è noto e non ha un valore certo, dunque, nemmeno le sue azioni.

Perciò hanno previsto una formula che valorizzi le share in base a un elemento principale: l'EBIT²⁸ e che permetta di calcolare l'Enterprise Value (EV) di Symphonie Prime.

Symphonie utilizza la formula: $EBIT \times 4$. Dunque, una share è uguale a $EBIT \times 4 / n$.share emesse che ad oggi sono 10 milioni.

²⁶ Aggregato quale socio; che (o chi) ha una partecipazione in un'impresa, in un'affare, in un'attività economica.

Fonte: Enciclopedia Treccani

²⁷ Che dipende, che è ad altri subordinato

Fonte: Enciclopedia Treccani

²⁸ Misura quanta marginalità genera un'azienda levando fattori esogeni come interessi e tasse

$$\text{Share value} = \frac{EV}{n. \text{share emesse}}$$

Dove: $EPV = EBIT \times 4$

Perché l'EBIT, domando a Simone? L'EBIT, acronimo inglese di Earnings Before Interests and Taxes, è un parametro che indica la marginalità di una azienda senza considerare fattori esogeni che non dipendono dall'azienda stessa, come tasse ed interessi. In sostanza indica quanto è efficiente l'azienda a creare valore di anno in anno. Dunque, moltiplicandolo per un coefficiente (4 nel nostro caso), otteniamo l'enterprise value in maniera semplice ed intuitiva. Inoltre, nelle proiezioni a 5 anni, in termini percentuali l'EBIT aumenta maggiormente rispetto alle revenue, ed è quindi il dato ideale per valutare non solo quanto l'azienda stia crescendo ma anche come lo sta facendo, cioè con quale marginalità.

Simone e i soci fondatori, infine, affermano che la novità dello share plan piace moltissimo e attrae moltissimi talenti esterni ad entrare nel Gruppo. Loro lo considerano, insieme al modello organizzativo a bolle, uno dei loro valori aggiunti rispetto ai competitors.

Arco temporale dello Share Plan

Le share sono inoltre, identificate da due valori lungo il piano.

Il virtual share pool (%) che esprime in percentuale il totale del capitale messo a disposizione per distribuire le azioni in futuro.

Mentre il number of virtual share esprime il numero effettivo di azioni che compongono il virtual share pool. Symphonie Prime ha scelto di destinare il 15-20% del suo capitale al piano.

Il quale tiene in considerazione un fattore cruciale: il tempo (time).

Infatti, il piano si articola temporalmente nel seguente modo:

- **Grant Time:** è il periodo in cui al lavoratore viene promessa l'assegnazione di un futuro Virtual Share Grant. Solitamente questo momento coincide con l'assunzione.
- **Vesting Period:** periodo che trascorre dal Grant Time all'effettiva assegnazione o maturazione delle Virtual Share (VS) chiamata Vesting Time. Tale durata viene definita in fase di sottoscrizione con il lavoratore.
- **Exercise Time:** momento in cui il lavoratore liquida le sue VS. Nel caso di Symphonie Prime il dipendente che decide di lasciare l'azienda è obbligato a liquidare tutte le share maturate fino a quel momento e di fatto a rinunciare a quelle non ancora maturate.
- **Liquidity Event:** in italiano evento di liquidità. Potrebbe verificarsi a seguito di un IPO, oppure qualora l'associato lasciasse la società e volesse liquidare tutte le VS maturate e rinunciare a quelle future. Oppure in caso di cessione dell'azienda.

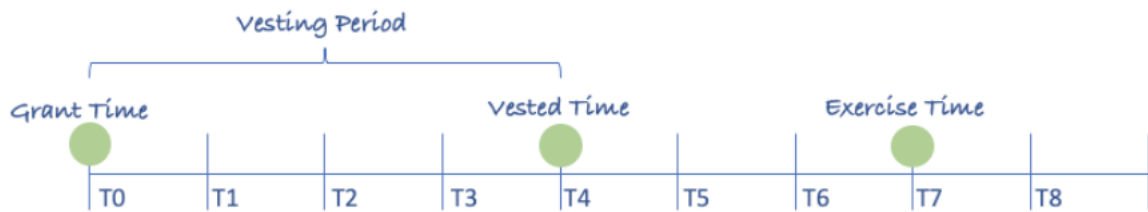


Figura 31: “Linea temporale maturazione delle share” (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

Al termine di questa linea temporale, al presentarsi dell’esigenza del lavoratore di estendere il suo piano, si stipula un accordo simile al precedente emettendo una fase successiva chiamata **Refresh Grants**.

Calcolo delle Virtual Share (VS)

Il numero di Virtual Share assegnate ad un lavoratore si delinea attraverso il Virtual Share Grant, ossia un numero calcolato dalla seguente formula:

$$VSG = \frac{\text{Salario} \times \alpha}{\text{Valore VS}}$$

Dove:

$$\alpha = \frac{\text{Ruolo}(0,5 - 1,0)}{\text{Livello di rischio} (1 - 16)} + \text{Esperienza} (0 - 0,2)$$

Il **ruolo** o job title assume un valore numerico a seconda della sua granularità all’interno della bolla. E va da 0,5 a 1,0.

Il **livello di rischio**, assegnato da 1 a 16, è dato dalla dimensione dell’azienda. Per delineare la differenza fra chi inizia come quinta persona dell’azienda e chi invece come centesima.

L’esperienza, infine, non indica altro che il livello di seniority raggiunto e come essi condizioni l’andamento aziendale. Tale valore va 0,0 a 0,2.

Vediamo implicitamente dalla formula, che quest’ultimo è il valore che influenza maggiormente α .

Per determinare VS, abbiamo detto e preannunciato come sia necessario prima calcolare il valore aziendale attraverso l’Enterprise Value (EV) e vediamo adesso come:

$$\text{Valore VS} = \text{valore attuale delle Virtual Share (VS)}$$

$$\text{Valore VS} = \frac{EV \times VSP}{NVS}$$

Dove abbiamo già visto che l’EV=EBITx4.

La VS è dunque una sorta di contratto che garantisce all’associato il diritto di ricevere delle equity gratuitamente ad una data specificata.

Sintesi e formula finale completa

$$\begin{aligned} \text{Alfa} &= \frac{\text{Ruolo [0,5 - 1,0]}}{\text{Livello di Rischio [1 - 16]}} + \text{Esperienza [0 - 0,2]} \\ \text{VSC}[\#] &= \frac{\text{Salario [€]} \times \text{Alfa}}{\text{valore VS [€]}} \\ \text{valore VS [€]} &= \frac{\text{Enterprise value [€]} \times \text{VSP [\%]}}{\text{NVS [\#]}} \end{aligned}$$

Figura 32: "Formula sintetizzata del calcolo del VSG" (Fonte: Zorloni Giuliano (2022), Polari, e-book)

3.2 Come misurare la performance dal nuovo modello: gli OKR²⁹

La Gig economy, in particolare aziende come Google, Amazon, Intel, Huawei ecc., hanno modificato la logica di calcolo delle performance tradizionale, aggiungendo strumenti a supporto come KPR e OKR.

La nascita degli OKR è dovuta a Mary Parker Fleet che nel 1926 applicò i suoi studi di psicologia alle attività manageriali, scoprendo come agire sui comportamenti umani generi delle connessioni anche dal punto di vista dei risultati manageriali.

In seguito, nel 1954, Peter Drucker fu il pioniere dei principi di Management by Objective (MBO) e self control, che sono stati successivamente ripresi e perfezionati da Andy Grove.

Il quale in virtù di Presidente della Intel, fu il primo ad adottare gli Objective Key Results (OKR).

È sempre Andy Grove a fornire la prima definizione di OKR: *"come un insieme di requisiti di pensiero rigoroso e di disciplina continua, progettati per garantire che i dipendenti lavorino a stretto contatto e concentrino le loro energie sulla promozione dell'organizzazione e sull'aumento dei contributi misurabili"*.

Più analiticamente, riusciamo a delineare due sfumature in questo acronimo:

- **O:** sta per obiettivo dal punto di vista della Leadership
- **KR:** sta per risultato chiave dal punto di vista del Team che lavorerà per raggiungerlo.

L'utilizzo degli OKR rende dunque, cruciale pianificare con chiarezza cosa si fa e cosa significa, per poi andare a misurare il raggiungimento di questo obiettivo.

Infatti, la differenza con i KPI risiede nella strategia aziendale.

Quando si sviluppa un sistema di KPI, si rischia che gli indicatori vengano letti come obiettivi da perseguire dai manager, che inevitabilmente, riporranno la loro attenzione solamente sul raggiungimento dei target associati ai KPI senza tenere a mente l'impatto di questi sulla strategia e la vision aziendale. Il rischio concreto è dunque, quello che i lavoratori ignorino il reale contributo degli indicatori alla strategia aziendale,

²⁹ Objective Key Results (OKR)

concentrandosi meramente sul raggiungere i propri indicatori. In tal modo, il coordinamento tra i vari reparti aziendali si azzerà e l'azienda rischia di assumere un trend di sviluppo stabile nel tempo, ma non in crescita. Difatti, un'altra conseguenza dei KPI qual è: i manager pur di completarli, potrebbero ignorare richieste e leggi di mercato, arrivando ad ottenere un'alta valutazione delle performance personali avendo completato i propri obiettivi, ma portando l'azienda ad incanalare piccole perdite con conseguente diminuzione delle performance.

L'OKR permette invece, di coordinare il lavoro di tutti i dipendenti in un'unica direzione.

La scelta di implementare un sistema di OKR va ponderata alle risorse e alle capacità dell'azienda. Infatti, l'utilizzo di questo sistema va a ridurre lo spreco di risorse aziendali, che si avrebbe con l'utilizzo di indicatori come KPI finalizzati al mero raggiungimento dei risultati. L'OKR guarda anche all'efficientamento dei risultati.

Perciò risulta un ottimo bilanciamento fra qualità e quantità³⁰. Si intendono gli obiettivi come sinonimo di qualità e i risultati invece, di quantità, poiché composti da dati e previsioni.

Solitamente, un OKR ha una durata trimestrale. Oppure mensile o addirittura annuale.

Per esempio, un OKR con cicli divisi in trimestri è sviluppato nel seguente modo:

- Fase 1: predisporre i dati relativi all'OKR del primo trimestre dell'anno successivo
- Fase 2: definire il contenuto dell'OKR
- Fase 3: riunire il team e spiegare strategia, dati e indicatori dell'OKR
- Fase 4: implementazione degli OKR scelti, attraverso continue ispezioni, volte a controllare obiettivi raggiunti/in fase di raggiungimento, progressi e problematiche.
- Fase 5: riunione a scopo revisionale degli OKR che verranno adottati nel trimestre successivo. Dove, dunque, gli obiettivi di tale riunione sono duplici: controllare gli OKR dell'anno in corso e quelli del prossimo.

Ovviamente parallelamente allo svolgimento di queste 5 fasi, va sviluppato anche un sistema di promozioni meritocratico e uguale per tutti i reparti di interesse degli OKR.

Da questa breve introduzione dell'argomento emerge come questo sistema di valutazione delle performance sia funzionale ad ambienti con un contesto estremamente aleatorio e variabile. Come quello di Symphonie Prime. Inoltre, la trasparenza, la coerenza alla base degli OKR appaiano fortemente in linea con il nostro caso studio.

Non bisogna infatti, dimenticare che lo sviluppo di questa metodologia è in risposta alle esigenze aziendali, nonché alla piena compatibilità con i valori e la cultura dell'azienda in questione.

³⁰ Research on Enterprise Performance Management from the Perspective of OKR, Deyu Chen, Jiaying Chen, Minjuan Ning, 2022

OKR nel caso Rapsodoo Italia

Grazie alle interviste svolte presso l'Azienda, ho avuto modo di entrare a stretto contatto con Lucio Valente (CEO di Rapsodoo) che mi ha raccontato come è ad esempio strutturato il sistema di OKR di Rapsodoo Italia. L'obiettivo alla base, come racconta Lucio è: *"Became the coolest Odoo Partner in Europe"*.

Odoo è la piattaforma e core business su cui si fonda Rapsodoo.

Ricollegandoci alle Bolle di Rapsodoo, affrontate nelle pagine precedenti, gli obiettivi sono cinque e sono correlati a cinque aree di riferimento. Come segue:

	OBJECTIVE (O)	KEY RESULTS (KR)
A	<u>Attrarre e far crescere talenti facendoli divertire</u>	<i>Bolla People</i>
B	<u>Scale UP per mantenere un business sostenibile</u>	<i>Bolla Business</i>
C	<u>Costruire entrate ricorrenti per lavorare meno</u>	<i>Bolla Products</i>
D	<u>Diffondere l'approccio sinfonico, la coopetizione e le relazioni</u>	<i>Bolla Coopetition</i>
E	<u>Rafforzare il marchio Rapsodoo e diventare leader in Europa</u>	<i>Bolla Brand</i>

Tabella 8: "OKR Rapsodoo Italia" (Fonte: ns elaborazione)

A. Attrarre e far crescere talenti facendoli divertire - Bolla People

1. Assumere con successo 9 nuovi talenti (PDG) e 7 talenti (Ingegneria) entro la fine di dicembre 2022.
2. L'80% degli associati Rapsodoo ha almeno 1 certificazione Odoo e 2 certificazioni non Odoo (attive).
3. Assegnare 2k punti di gamification attraverso le sfide HR.
4. Tutte le persone hanno un mentore e hanno una sessione di coaching al mese.
5. Mantenere un turnover medio dei collaboratori in Rapsodoo inferiore all'8%.

B. Scalare mantenendo un'attività sostenibile – Bolla Business

1. Generare un flusso di 5 milioni di euro di nuovi clienti, 3 milioni di euro di clienti attuali (team).
2. Generare ordini per i seguenti importi ogni trimestre Q1 €560K, Q2 €840K, Q3 €500K, Q4 €900K (totale €2,8M).
3. Raggiungere un fatturato netto annuale di oltre 2,3 milioni di euro (+80% YoY).
4. Generare un margine di profitto superiore al 15%.
5. Il 90% dei pagamenti da ricevere non è in ritardo.

C. Costruire entrate ricorrenti per lavorare meno – *Bolla Products*

1. Aumentare del 50% il rapporto tra LOC di attivi e LOC personalizzati sui progetti attivi.
2. Sviluppare e commercializzare 2 nuovi pacchetti di soluzioni (contabilità, rapsodoo.sh, suite di moduli, ecc.).
3. Vendere 24 pacchetti di soluzioni
4. Raggiungere il 10% dei ricavi netti ricorrenti del software o delle attività o del modello (SAAS) o AMS.

D. Diffusione dell'approccio sinfonico, cooepetizione e relazioni – *Bolla Coopetition*

1. Il 30% dei ricavi netti di Rapsodoo è determinato da nuovi clienti che hanno rapporti precedenti con società SP (cross-sell).
2. Creare 400.000 Opty per altre aziende leader di Symphonie (5% del vostro obiettivo di pipeline).
3. Organizzare 1 incontro trimestrale con un Odoo Account Manager (4/anno)
4. Raggiungere 500 membri della comunità su Rapsodoo Academy
5. Rilasciare 10 moduli nuovi/migrati su OCA e fornire 20 PR sui moduli esistenti.

E. Rafforzare il marchio Rapsodoo e diventare leader in Europa – *Bolla Brand*

1. I follower su LinkedIn sono cresciuti del 100% su base annua (da 2800 a 5600).
2. Il 15% dei ricavi di Rapsodoo Italia proviene da diversi Paesi.
3. Promuovere Rapsodoo e SP in almeno 2 eventi nazionali/internazionali attraverso talk, sponsor, partecipazioni.
4. Miglior partner europeo
5. Partnership d'oro annuale

3.3 Saper estrarre il talento dentro e fuori l'organizzazione

Sir Ken Robinson scriveva che le risorse umane sono tali e quali a quelle della terra: spesso si trovano sotto la superficie e per scoprirle bisogna fare uno sforzo.

In una realtà gerarchica, il cammino professionale è lineare con assegnazione di job title gerarchicamente più alti al crescere del livello di seniority. Questa prassi costringe dunque, gli individui a farli lavorare sulle mansioni che debbono svolgere, non quelle che magari vorrebbero svolgere o più in linea con le loro corde.

In tal caso, lo sforzo di cui ci parla Robinson non avviene e i talenti rimangono spesso sepolti.

In Symphonie Prime, il discorso è ben diverso. L'Organizzazione a Bolle tenta di organizzarsi in modo da permettere la fuoriuscita dei suoi talenti, ad esempio lasciando loro la libertà di svolgere alcune mansioni, auto-candidarsi per i ruoli o la partecipazione al piano delle virtual share, il quale sviluppa negli associati la consapevolezza di incarnare la fattispecie di un imprenditore.

Ignorare la diversità delle conoscenze nascoste è il punto di partenza per fallire. Soprattutto perché Symphonie Prime può essere catalogata come una learning organization e in quanto tale ha bisogno di contaminazione ed eterogeneità per sostentarsi.

Ma scovare i talenti non è affatto facile, mi raccontano Daniele Faccilongo e Annachiara Porrà, rispettivamente: Hr Lead e Hr recruiter, nel corso delle nostre interviste.

Daniele Faccilongo, Hr Lead di Symphonie Prime, laureato in Lettere e Filosofia, voleva diventare un accademico. Ma per puro caso si è imbattuto in un Master in HR e ne è rimasto incuriosito e affascinato. Ha scelto per conformazione personale di lavorare in contesti medio-piccoli, con basse gerarchie, ma che dessero grandi libertà di espressione. Come ad esempio: New Energy, la vecchia società dei tre founder del Gruppo dove si è sentito valorizzato e ha partecipato alla crescita dell'azienda. Poi acquistata da Accenture, dove si è scontrato con la realtà gerarchica, definendola una grande palestra e dichiarando di preferire un ambiente di lavoro e un tenore di vita come quello di adesso.

Daniele Faccilongo in qualità di HR Lead si occupa di sviluppare policy aziendali, come ad esempio quella dello smartworking. Uno dei temi più sentiti in azienda e che offre moltissima flessibilità. L'idea è quella di costruire una policy compliance alla normativa e ai valori aziendali, come quello dell'auto-organizzazione e quindi fornire delle fasce di remote working: settimanali, a quarter o annuali, in modo tale da venire incontro a tutte le esigenze dei ruoli.

Nel corso della nostra intervista, egli mi racconta come Symphonie Prime stia costantemente revisionando e aggiornando il suo processo di onboarding. Essendo un'azienda molto giovane, non c'è un onboarding ben definito e strutturato come in grandi aziende.

Quando un nuovo associato entra a far parte del Gruppo, egli viene accolto da un responsabile che lo accompagnerà a entrare in questo mondo e sarà per lui un mentor.

Ma come avviene la selezione di talenti e la loro ricerca in una start-up così giovane come Symphonie Prime?

Dal principio, nel corso delle interviste, sia Giuliano Zorloni, che Giuseppe Mammola mi hanno fatto presente che la loro realtà crea un processo di selezione naturale darwiniano.

Ossia, chi non possiede o non si adatta, con la propria cultura a quella del Gruppo, non può farne parte. Anche Alessandro Agnati, ci tiene a farmi presente questo. Raccontandomi che questo tratto caratteriale è come se fosse somatico e si nota subito.

Mi racconta, ad esempio, che quando colloquia un ragazzo che vuole entrare in Ydea ed egli gli risponde che vorrebbe lavorare solamente in remoto o avere più giorni da casa che in ufficio durante la settimana, il Ceo lo scarta.

Perché tanta franchezza? Perché come precisa Giuseppe Mammola, quello che si impara con gli occhi stando in presenza è un patrimonio inestimabile a cui non si può rinunciare. La resa già in partenza dimostra poca affidabilità, poca voglia di mettersi in gioco e un potenziale fallimento di questa persona all'interno del modello.

Perciò, durante l'intervista con Annachiara Porrà, Hr recruiter, le ho chiesto come si identifica un talento. E la sua risposta da conferma di quanto detto dai Ceo.

Symphonie a differenza di molte aziende, non usa parametri standard nella scrematura dei Curriculum vitae, come il voto di Laurea, ma l'unico adottato è appunto quello dell'affinità ai valori del Gruppo.

Per essere affine ai valori significa che essi trovino l'ambiente quasi naturale. Ed è molto complesso poiché avere dei parametri, dei requisiti, crea un candidato ideale quasi matematicamente.

Loro invece, valorizzano più le soft skills. Quindi, nei loro colloqui entrano molto nel profondo delle persone, per capire qual è il loro potenziale.

Ad esempio, vengono poste delle domande su argomenti che non conoscono. Così da valutare il loro grado di proattività e la loro possibile dote a diventare futuri imprenditori (uno dei valori del Gruppo è proprio quello di possedere una spiccata dote imprenditoriale).

Oppure, chiedere di raccontare come si è gestito un momento di difficoltà accademico e no, o anche come si lavora in squadra.

Da queste testimonianze si denota un'attenta individuazione del candidato ideale, ma molto dispendiosa in termini di analisi e di ricerca.

Tuttavia, il Ceo Giuseppe Mammola, non si dichiara affatto preoccupato, anzi crede che nel tempo questo diventerà sicuramente un fattore critico di successo.

“Per sopravvivere serve gente nuova e preparata, e bisogna dare l'opportunità ai giovani di sbagliare. Ma soprattutto di sentirsi protagonisti del successo e l'unico modo per riuscirci è dandogli l'opportunità di esprimersi in una realtà flessibile, molto meno gerarchica. Ormai le aziende sono people first e i talenti più effervescenti vogliono dire la loro, senza essere soffocati dalle gerarchie”.

Credo che queste parole di Giuseppe Mammola, non possano che esprimere al meglio la conclusione di questo paragrafo.

3.4 Percezioni interne sull'organizzazione a bolle e analisi delle risposte del questionario somministrato presso Rapsodoo Italia

Vediamo in questo paragrafo, quali sono effettivamente le percezioni delle persone in merito al modello organizzativo e all'ambiente di lavoro.

Se l'obiettivo del presente elaborato è dimostrare la sostenibilità di modelli non gerarchici, la soddisfazione dei dipendenti è il primo punto di analisi per scoprire ciò.

Nel corso della stesura di questa tesi ho avuto il sostegno totale di Symphonie Prime. Grazie ai quali sono riuscito a svolgere interviste ai loro associati, secondo il metodo riportato nel paragrafo 2.1.

Dei 9 intervistati, tutti si dichiarano pienamente coinvolti, felici e soddisfatti di essere parte Gruppo Symphonie.

Ho infatti domandato ad alcuni di loro se si immaginano fra 10 anni ancora parte di questa realtà e dove pensano che essa possa arrivare.

Tra gli intervistati, la domanda ha suscitato perplessità visto l'arco temporale così esteso, ma tutti quanti hanno dichiarato che si vedono ancora nel gruppo. O comunque che immaginano il Gruppo leader di settore, più coeso e ovviamente organizzato a bolle.

Dunque, la possibilità di sostenere questo modello organizzativo nel tempo è possibile, almeno per stakeholders e associati, questa via è assolutamente realizzabile.

Inoltre, ho anche chiesto loro, quale sia stata la motivazione ad entrare in un Gruppo così giovane e perché proprio loro tra tante start-up.

Giovanni Tufani | Ceo di Seedble

“Abbiamo scelto Symphonie per una condivisione dei valori e conoscevamo bene gli imprenditori.

Ci piace il concetto di unione condivisa con le altre società che svolgono un core business diverso dal nostro.”

Alessandro Agnati | Ceo di Ydea

“L'amicizia con Giuliano e Giuseppe sicuramente; inoltre, proprio la natura in sé del progetto: la sua innovatività rivoluzionaria.”

Massimo Mastroddi | Ceo di Hoverture

“L'idea di tornare insieme con vecchi amici con cui avevamo un bel passato, ho lasciato tanto sul tavolo dal punto di vista economico, ma a livello di vita è convenuto.”

Lucio Valente | Ceo di Rapsodoo

“Avevamo bisogno di un partner strategico che ci aiutasse ad affiancare i big del mercato, ci permettesse di usufruire delle sinergie necessarie e per tale motivo siamo entrati nel Gruppo. Inoltre, ci piace molto il loro modo innovativo di fare impresa.”

Simone Calafatti | Corporate developer di Symphonie Prime

“La motivazione dei founders e il fatto che hanno abbandonato la loro precedente stabilità per mettersi in gioco in questo nuovo progetto imprenditoriale; la loro vision; il progetto imprenditoriale in sé; e anche la voglia personale di imparare da loro a fare l'imprenditore, imparando proprio da Giuliano e Giuseppe e crescere in parallelo all'azienda.”

La soddisfazione e l'entusiasmo generali, emersi nel corso delle interviste, sono dovuti sicuramente dal modello in sé e la innovatività, ma soprattutto dal mindset degli associati pronti a calarsi in questa realtà e da una leadership serval, sempre più people first, che si mette a disposizione dei suoi associati come mi racconta Giuseppe Mammola: *“L'organizzazione non gerarchica parte dalla serval leadership. Dal fatto che i leader si mettano a disposizione di tutti. Pronti ad accogliere stimoli e scuole di pensiero diverse.*

La leadership deve essere umile. La leadership si conquista dal basso. Non si chiede. Non si va in giro a dire io sono..., ma si conquista. Sono gli altri ad eleggermi e per questo mi rispettano.

In un modello gerarchico, la leadership serve a completare un tassello mancante nell'organigramma; quindi, si rispetta il ruolo ma non la persona.

In un modello non gerarchico come il nostro, invece, il discorso è diverso e se non ispiri i tuoi associati, non puoi essere leader poiché loro non ti vedranno mai come tale.”

Questionario sul senso di appartenenza degli associati e il rapporto con il nuovo modello presso Rapsodoo Italia

Rapsodoo, è una delle cinque società, controllate dal Gruppo Symphonie Prime.

Grazie all’ausilio del Ceo, Lucio Valente, ho avuto l’opportunità di somministrare ai lavoratori di Rapsodoo un questionario di gradimento sul modello organizzativo, in modo tale da aggiungere alla mia analisi qualitativa una parte quantitativa.

Al momento, Rapsodoo è la società che meglio esprime le bolle organizzative, da questo nasce anche la scelta di indagare su di loro.

Il questionario è stato strutturato nel modo seguente:

- Domanda iniziale inerente al job title facoltative
- 17 successive domande a risposta chiusa (un’altra facoltativa inerente alla bolla di riferimento al momento).

L’obiettivo del questionario è dunque, quello di scoprire quanto il modello influenzi la soddisfazione degli associati in termini di work-life-balance, retention e comprensione delle dinamiche del modello stesso.

Ho raccolto 17 risposte, dalle quali sono emerse le seguenti statistiche:

1) Qual è il tuo job title in Rapsodoo?

Non tutti hanno risposto (15/17), ma, nonostante ciò, emerge un pool di partecipanti eterogeneo e misto fra senior e junior.

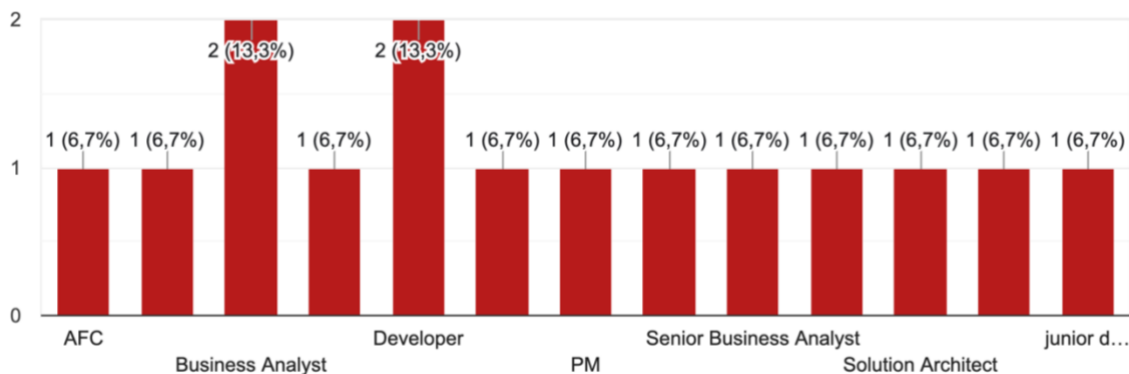


Figura 32: “Job title in Rapsodoo” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

2) Conosci e hai compreso il funzionamento del modello a bolle?

Il 100% dei partecipanti dichiara di aver pienamente compreso il funzionamento del modello a bolle.

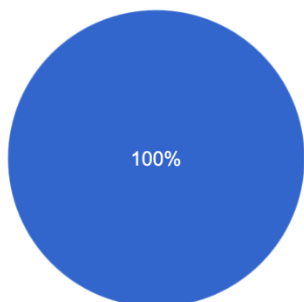


Figura 33: "Comprensione totale del modello" (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

3) Avevi mai sentito parlare prima di di un'organizzazione simile?

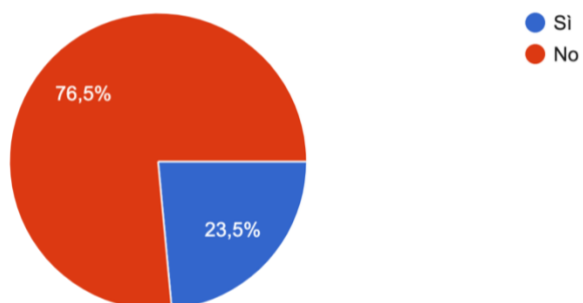


Figura 34: "% conoscenza precedente dell'organizzazione a bolle" (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

4) Considerando la possibilità per una persona di essere in più bolle contemporaneamente. In quale bolla (o quali) ti trovi in questo momento?

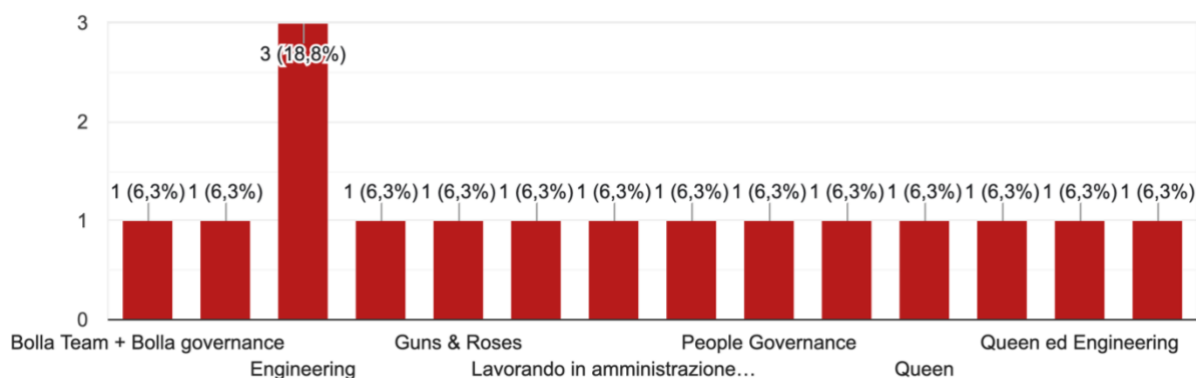


Figura 35: "Posizione delle persone all'interno delle bolle in %" (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

5) Sei presente in più di una bolla?

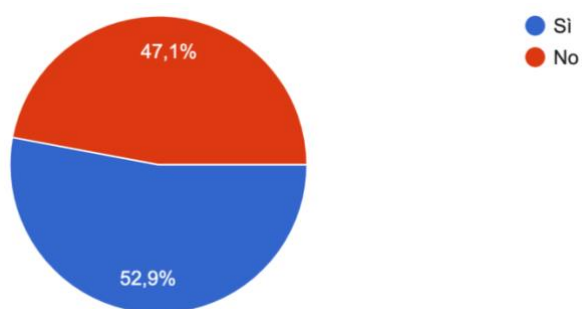


Figura 36: “% Presenza in più di una bolla” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

6) Sei contento di poter ricoprire più responsabilità in diverse bolle contemporaneamente?

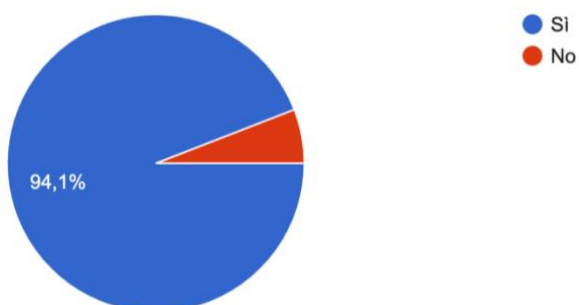


Figura 37: “Soddisfazione nel ricoprire più responsabilità in più bolle” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

7) Ti ritieni soddisfatto di essere parte di questo modello?

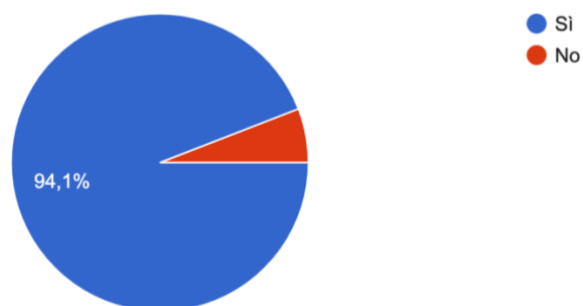


Figura 38: “Soddisfazione a far parte del modello” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

Come vediamo anche dalla risposta alla domanda precedente, appare una possibile correlazione tra la serenità nel ricoprire più ruoli e l'essere soddisfatto del far parte dell'organizzazione.

8) Riscontri particolari difficoltà quotidiane a causa del modello organizzativo?

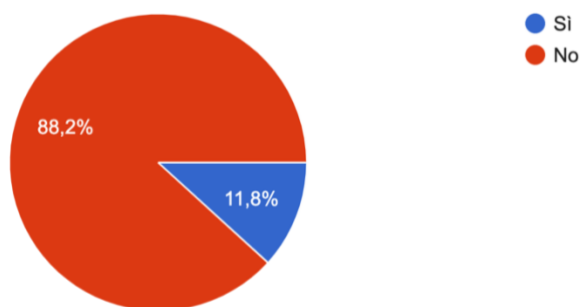


Figura 39: “Difficoltà riscontrate in %” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

9) Se sì, quali?

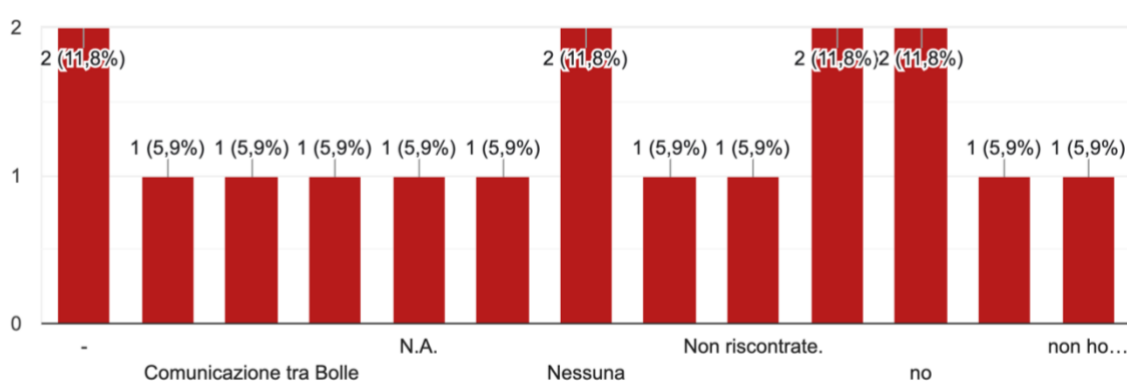


Figura 40: “Denominazione delle difficoltà riscontrate” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

10) Conosci la differenza fra organizzazione gerarchica e organizzazione non gerarchica?

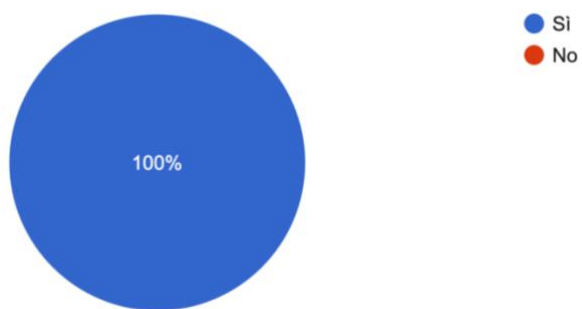


Figura 41: “Pool di risposta alla domanda se conoscessero la differenza tra organizzazioni gerarchiche e non” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

11) Il concetto di organizzazione non gerarchica, a cosa ti fa pensare?

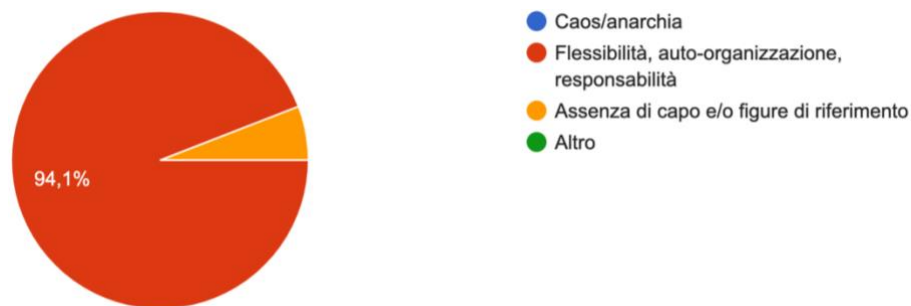


Figura 42: “A cosa ti fa pensare il concetto di non gerarchia” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

Il 94,1% ha risposto che lo fa pensare a flessibilità, auto-organizzazione e responsabilità. Dunque, si ritrova nei valori di Symphonie Prime. Mentre, la restante percentuale, minoranza uguale ai non soddisfatti del modello, vedono la non gerarchia come assenza di capo e/o figure di riferimento.

12) Invece, il concetto di organizzazione gerarchica, a cosa ti fa pensare?

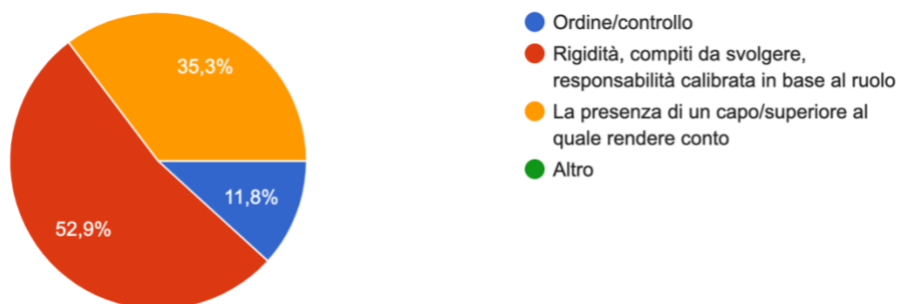


Figura 43: “A cosa ti fa pensare la gerarchia” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

La maggioranza la vede come rigidità, compiti da svolgere, responsabilità calibrata in base al ruolo. Mentre il 35% come la presenza di un capo/superiore al quale rendere conto. Solamente l'11,8% la vede come sinonimo di ordine e controllo.

13) In quale contesto ti trovi/troveresti meglio?

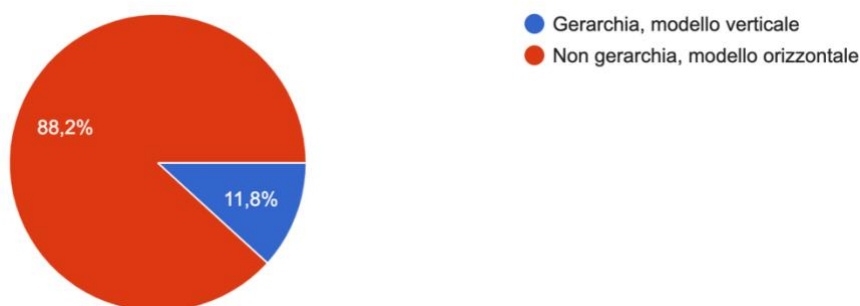


Figura 44: “In quale contesto strutturale ti troveresti meglio” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

Questa domanda conferma la mentalità del Gruppo, infatti, l'88% si trova meglio a lavorare in un contesto orizzontale.

14) Credi che il modello a bolle sia sostenibile nel tempo?

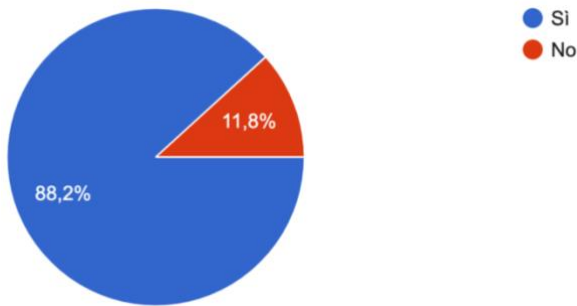


Figura 45: “Sostenibilità del modello a bolle” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

L’88% risponde di sì, e anche qui, troviamo una correlazione in termini di numeri percentuali con la domanda 12. Gli stessi a preferire un contesto orizzontale, probabilmente sono gli stessi che vedono la sostenibilità nel lungo periodo del modello.

15) Pensi che nel mondo IT altre aziende dovrebbero adottare un modello non gerarchico per sopravvivere alle complessità del settore (es. org. a bolle/Holacracy/aequacy ecc.)?

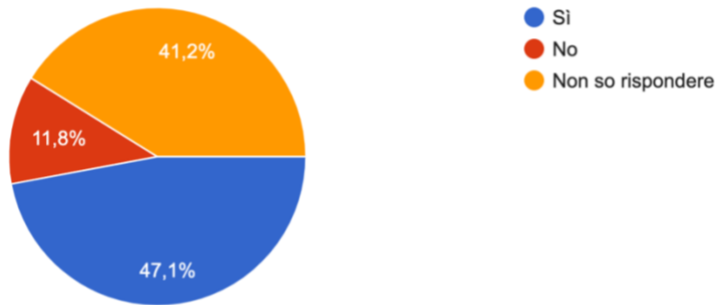


Figura 46: “Pensi che nel mondo IT altre aziende dovrebbero adottare un modello non gerarchico per sopravvivere alle complessità del settore, risposte in % di si/no/non so rispondere” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

La maggioranza (47,1%) sostiene di sì.

16) Credi che lavorerai ancora in Symphonie fra 10 anni?

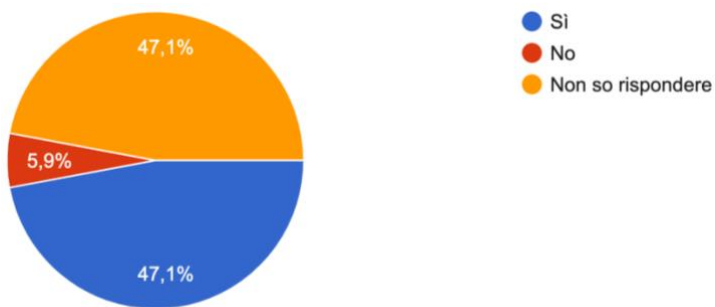


Figura 47: “Lavorerai ancora in Symphonie Prime tra 10 anni” (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

Qui non abbiamo una maggioranza relativa ma un pareggio. Infatti, il 47,1% ambo i lati si dichiara convinto di essere ancora nel Gruppo fra 10 anni, mentre l’altro non sa rispondere. Solamente il 5,9% dichiara di no.

17) Quanto sei soddisfatto da 1 a 10 del tuo work life balance?

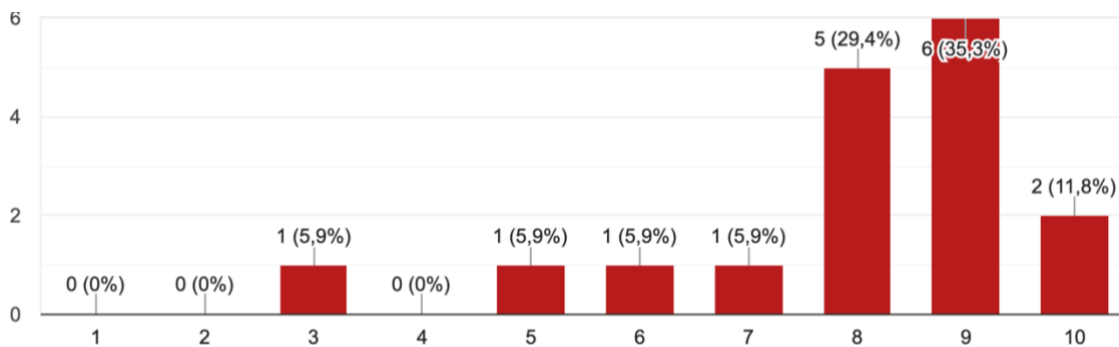


Figura 47: "Soddisfazione del work-life-balance" (Fonte: ns elaborazione dal questionario Google somministrato a Rapsodoo)

Il voto più alto assegnato alla propria soddisfazione del work-life balance è 9, con il 35,3%, segue poi un 8 con il 29,4%.

18) Scegli 4 parole, che secondo te, rappresentano e contraddistinguono il Gruppo Symphonie Prime dalle altre società del panorama IT.

- Stimolante, divertente, vincente, funzionante
- Condivisione, leggerezza, responsabilità, fiducia
- Freschezza - Innovazione - Complicità - Competenza
- Velocità, adattabilità, integrazione, integrità
- contemporaneo umano motivante disruptive
- Innovativa, attenta, dinamica, collaborativa
- Collaborazione, unione, apertura a nuove proposte, innovazione
- flessibilità, autonomia, responsabilità, divertimento
- flessibilità, inclusione, opportunità, confronto
- autonomia, fiducia, supporto, competenza
- Competente, Collaborativo, Motivante, Inclusivo
- Crescita, Professionalità, Esperienza, Responsabilità
- Visione, Flessibilità, Team, Impegno
- Giovane, Multi-Assets, Pronto, Dinamico
- Flessibilità, condivisione, imprenditorialità, responsabilità
- innovazione flessibilità tenacia coesione

Dal questionario emerge che la maggioranza conosceva la differenza fra organizzazioni gerarchiche e no, ma non conosceva un modello simile a quello a bolle o vi ci fosse mai trovata. Eppure, il modello è stato compreso da tutti e la maggioranza si dichiara soddisfatta di farne parte.

Emerge dunque, che il modello è possibile, è compreso ed è sostenibile. Ma vi è comunque una minoranza da tutelare e da coinvolgere maggiormente, la cui mentalità è ancora ancorata ai modelli gerarchici. Ecco in

questo caso dei “mal di pancia”, menzionati nel secondo Capitolo, che Symphonie, in particolare Rapsodoo, dovrà gestire nel breve periodo.

3.6 4 parole chiave

Nel corso delle interviste ho chiesto agli associati del Gruppo di provare a definire Symphonie Prime in 4 parole.

Secondo Giuliano Zorloni, Ceo del Gruppo, le parole migliori sono espresse nella loro vision:

*“Within the next 5 years we want to be the first European **Group** of applied **innovation** with a **non-hierarchical** organization and with corporate shares distributed among enthusiastic talents and **visionary entrepreneurs**”.*

Ma non sono solamente racchiuse in questa proposizione. Ad esempio, i lavoratori di Rapsodoo rispondendo al questionario ne hanno fornite moltissime.

Dalle quali è emerso che le più ricorrenti sono state ad esempio: innovazione e flessibilità.

La flessibilità è vista dagli associati come un punto di forza, poiché alza la motivazione generale e responsabilizza ulteriormente. Ma cosa più importante, garantisce un work-life-balance adeguato, tema molto a cuore tra i giovani talenti di oggi.

Ormai le start up sono capillari nel settore e le persone, o meglio i talenti, si sono abituati a lavorare in un contesto del genere; perciò, le aziende per non perdere talenti dovranno ridurre la rigidità dei loro modelli e favorire l’espressione della creatività e la voglia di mettersi in gioco delle persone. Le aziende che non si adegueranno a questo trend perderanno tutti i talenti.

In che modo? Non solo organizzandosi in maniera non gerarchica, ma garantendo un giusto grado di flessibilità. Mi fa osservare Lucio Valente.

Simone Calafatti considera proprio il work life balance, scaturito dall’innovazione e dalla flessibilità del modello un *intangibile benefit*. Il quale crea maggiore *retention* e attrazione per i talenti, generando vantaggi anche in termini di economicità.

È infine, interessante vedere come dal questionario due parole molto usate siano in realtà in antitesi fra loro: autonomia e condivisione. Due parole fra loro lontane, ma vicinissime nella mente degli associati. Dimostrano come sia possibile condividere conoscenza, lavoro e tanto altro con i colleghi, favorendo e migliorando un *well-being* aziendale positivo, pur non perdendo la propria autonomia e la capacità di crescere in maniera individuale.

In conclusione, vi lascio quelle che io ho identificato come le 4 parole che identificano il Gruppo Symphonie Prime: multidisciplinare; affabile; intrigante e confortevole.

Multidisciplinare per la sua rapida diffusione in Europa in Business eterogenei, affabile per la versatilità con la quale si adatta al cambiamento, intrigante per la realtà che ha costruito in soli due anni e quella in cui potrà arrivare e confortevole, perché dalle interviste e dai giorni passati in azienda con loro è emerso un clima sereno e disteso, ma al tempo stesso serio e concentrato a raggiungere gli obiettivi aziendali.

3.6 I limiti dell'organizzazione a bolle

Abbiamo parlato moltissimo dei vantaggi che offre questo tipo di assetto organizzativo, tuttavia, ora è doveroso soffermarsi anche sugli aspetti meno positivi.

Durante le interviste sono state evidenziate le seguenti criticità:

- **Time consuming:** lo sforzo in termini di risorse, persone e tempo è elevato. Per comprendere questo modello, come si evince anche dal questionario somministrato a Rapsodoo Italia, serve del tempo. Il quale però, come afferma il Ceo Giuseppe Mammola è proprio il nemico principale del modello. Poiché, se è vero che nel tempo tale struttura apparirà forse scontata, oggi non lo è, e spiegarla a chi ci lavora e no, è una sfida da vincere.
- **Dimensione** dell'azienda nella sua complessità. Quando diventa troppo grande diventa complessa e ingestibile. Ad oggi sono 50 le bolle. Suddivise in 5 livelli di bolle e sotto bolle. Immaginatoci però come al crescere della dimensione dell'azienda, ne scaturisca una complessità difficile da gestire.
- **Comunicazione** spesso inefficace, in termini di spiegazione del modello, senza ricorrere ad una formalizzazione più "tradizionale".
- **Accountability:** non essendoci un capo, si rischia di non avere un responsabile del fallimento.

Inoltre, emerge anche un rischio, insito nel modello stesso: quello della troppa autonomia in capo a una sola bolla. Creare contaminazione tra le bolle è un'azione necessaria a far andare avanti la macchina da sola. Ma bisogna evitare che le bolle diventino autonome. Perché una potrebbe funzionare ma un'altra no. Evitare dunque, isolamenti e autocelebrazione delle bolle.

Infine, l'autocandidatura seppur favorisca la fuoriuscita dei talenti, potrebbe alimentare il free-riding, portando alcuni associati a nascondersi per non prendersi troppe responsabilità.

Tutti questi problemi, appaiono rilevanti, ma non critici in virtù dell'ottima selezione alla base nella scelta delle persone messa in atto dall'HR che assume soltanto persone pronte a fare la differenza, a sapersi mettere a servizio degli altri e a voler essere parte del successo non solamente personale, ma di tutto il Gruppo Symphonie Prime.

Conclusione

Le seguenti conclusioni vogliono riflettere sulla sostenibilità nel tempo di un'Organizzazione non gerarchica attraverso l'esempio di come stia andando l'Organizzazione a Bolle nella realtà di Symphonie Prime.

L'organizzazione a bolle, da quanto emerso, è di fatto una «learning organization», vale a dire un'organizzazione che impara dal proprio interno implementando proposte e consigli che arrivano da ogni reparto che la costituisce.

Dall'analisi svolta, attraverso interviste e questionari, emerge dunque, che il modello è possibile e sostenibile nel tempo. Appare pertanto, verificato l'obiettivo di tesi enunciato dappprincipio. Tuttavia, lo sforzo in termini di risorse ed energie è maggiore di quel che si possa pensare, visti i limiti esposti nel paragrafo precedente.

Ma il coraggio dimostrato di Founders del Gruppo è invidiabile e merita la considerazione che il presente elaborato si è proposto di offrire.

Come abbiamo visto nel corso del primo capitolo, attraverso una review della letteratura e come stia cambiando la materia della Progettazione Organizzativa, cambiare è un elemento di innovazione distintivo rispetto ai propri competitors. Ma saper cambiare è la vera sfida. Farlo attraverso un'organizzazione non gerarchica, con un sistema di deleghe differente ma ben definito, convincere i più restii che anche la mentalità si può cambiare, è la vera prova.

Un test, che molte aziende, soprattutto start-up, medie, piccole e grandi, affrontano e affronteranno sicuramente nei prossimi anni.

Dall'analisi del caso sono invece, emersi notevoli punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Per quanto riguarda i pregi:

- La flessibilità del modello
- L'immenso potenziale di crescita
- L'intangible benefit proprio del modello stesso che genera grande entusiasmo
- Il suo fit perfetto con il settore di riferimento

Mentre i punti di debolezza sono quelli visti nel paragrafo precedente, da colmare e monitorare nel corso del tempo.

Sulla base di questa analisi, sorge spontaneo chiedersi dove arriverà questa realtà nei prossimi anni?

Difficile dirlo, come affermano anche gli associati, sicuramente la vedremo trasformata in termini di dimensioni e fatturato, ma come vuole precisare Giuliano Zorloni, una cosa è certa: non si snaturerà la mentalità che si sta costruendo giorno dopo giorno e i valori alla base dell'Organizzazione resteranno sempre la guida da seguire.

Per concludere, ritengo dunque, possibile che una struttura organizzativa non gerarchica sia in grado di portare performance, valore e crescita. A patto, che ad essa venga affiancata la giusta mentalità imprenditoriale e il necessario spirito di sacrificio che essa comporta.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutte le persone che si sono prodigate per aiutarmi nel corso di questo lungo, ma altrettanto soddisfacente lavoro.

Per prima, ringrazio il Prof. Daniele Mascia e i suoi collaboratori di Ateneo, per aver creduto nella mia idea e avermi dato l'impostazione adatta per svilupparla al meglio.

Ringrazio, ovviamente, la Luiss Guido Carli, senza la quale, non sarei qui oggi a scrivere tutto ciò.

Inoltre, ringrazio moltissimo e di cuore, Giuliano Zorloni per il sostegno e il costante monitoraggio nella scrittura di questo elaborato. Ovviamente, va anche un sentito e sincero ringraziamento a tutte le persone che lavorano ogni giorno in Symphonie Prime, per renderla la realtà che ho avuto il piacere di raccontare, dandole con i loro sforzi, la possibilità di continuare a crescere. Grazie dunque, a Giuseppe Mammola, Simone Calafatti, Massimo Mastroddi, Alessandro Agnati, Giovanni Tufani, Lucio Valente, Annachiara Porrà, Daniele Faccilongo e tutti gli altri associati che ogni giorno lavorano gomito a gomito per sentirsi parte del successo del Gruppo.

Infine, ringrazio tutte le persone che sono state parte e co-protagoniste di questo percorso, come i miei genitori, i miei amici, la mia ragazza, i miei colleghi e tutti i miei cari.

Bibliografia

- Argyris, C. (1993). *Conoscenza per l'azione: Una guida per superare le barriere al cambiamento organizzativo*, Jossey-Bass Publishers
- Argyris, C., Putman, R. e Smith, D. M. (1985). *Scienza dell'azione* (Vol. 13). Jossey-bass.
- Azzariti Ferdinando (2006), *Piccole imprese, grandi innovatori. Modelli e casi*, Ed. Franco Angeli
- Bernstein E., Bunch J., Canner N. & Lee M. (2016). *Beyond the Holacracy HYPE*, Harvard Business Review. July-August
- Boldizzoni D., Daft R., Nacamulli R. C. (2010). *Organizzazione aziendale*, Italia: Ed. Apogeo
- Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider : the unstoppable power of leaderless organizations*. In Portfolio eBooks. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA81815580?l=ja>
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). *Digital Transformation Management for Agile Organizations: A compass to sail the digital world*. Nd.
- Brooks, A. K. (1994). *Potere e produzione di conoscenza: L'apprendimento collettivo di gruppo nelle organizzazioni lavorative*. *Human Resource Development Quarterly*, 5(3), 213-235. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050303>
- Buck, J., & Endenburg, G. (2010) *Le forze creative dell'auto-organizzazione*. Centro Sociocratico. <http://www.governancealive.com/wp-content/uploads/2010/02/Creative-Forces-of-Self-Organization.pdf>
- Buck, J. A., Owen Renee L. (2020): *Creare le condizioni per pratiche di gruppo riflessive: esaminare la sociocrazia come modello di governance auto-organizzata che promuove l'apprendimento trasformativo*, *Reflective Practice*, DOI: 10.1080/14623943.2020.1821630 Per collegarsi a questo articolo: <https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1821630>
- Buck, J. A., & Villines, S. (2017). *Noi il popolo: Consenso a una democrazia più profonda*. Centro per la Sociocrazia
- Chen Deyu, Chen Jiaying, Ning Minjuan (2022), *Research on Enterprise Performance Management from the Perspective of OKR*
- Darino Lucia, Sieberer Marcus, Vos Arthur, and Williams Owain – Mc Kinsey (2019), *Performance management in agile organizations*
- De Ambrogio Ugo, Dondi Andrea, Santarelli Gianluca (2017), *Analisi Transazionale e cambiamento nelle organizzazioni*
- F. Fontana (1993), *Il sistema organizzativo aziendale*, books.google.com
- F. Fontana (2005), *Clinical governance: una prospettiva organizzativa e gestionale*
- Golzio L. (2005), *L'evoluzione dei modelli organizzativi di impresa*

- Gasparini Giovanni, Studi di Sociologia, Gennaio/Marzo 1976, Anno 14, Fasc. 1 (Gennaio/Marzo 1976), pp. 3-27 Published by: Vita e Pensiero – Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore Stable URL:<https://www.jstor.org/stable/23003260>
- Hall, R. (2015). The ecovillage experience as an evidence base for national wellbeing strategies. *Intellectual Economics*, 9(1), 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.intele.2015.07.001>
- Jutta Eckstein, Sociocrazia - Un modello organizzativo per lo sviluppo agile su larga scala
- Laloux, F. e Wilber, K. (2014). Reinventare le organizzazioni: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker.
- Larman, C. e Vodde, B. (2010). Pratiche per la scalabilità dello sviluppo Lean e Agile: Large, Multisite, and Offshore Product Development with Large-Scale Scrum. Addison- Wesley, Upper Saddle River, NJ.
- Robertson, B.J. (2014). Olocrazia: The New Management System for a Rapid Changing World. Henry Holt & Co.
- Robertson B. J.(2006) Intervista a Brian Robertson, presidente di Ternary Soft- ware, Inc. su HolacracyTM ,
- Robertson B. J. (2007), Organizzazione all'avanguardia: Introduzione all'olocraziaTM . *Integral Leadership Review*, 7(3),
- Robertson B. J. e A. Bowers. (2013) Agile SoftwareDevelop- ment & Holacracy. <http://holacracy.org/resources/agile-software-development-holacracy>,
- Roberton B.J. (2018), Holacracy: come superare la gerarchia
- Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2018). The Truth About Hierarchy. *MIT Sloan Management Review*
- Saxena Anand, Jagota Rajni (2016), Could Sociocracy be the Way to MSME Governance, *Indian Journal of Corporate Governance*
- Stirman J.(2013) Come Medium sta costruendo un nuovo tipo di azienda senza manager. <http://firstround.com/article/come-il-medio-costruisce-un-nuovo-tipo-di-azienda-senza-manager>.
- Rios Melania (2011), Sociocracy: A permaculture approach to community evolution
- Vijay Kumar S., Subhasree Mukherjee, (2018) "Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos", *Human Resource Management International Digest*, <https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2018-0161>
- Wiraiwan Kanket (2019), Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRS approach in comparison to KPI
- Watkins, K. E., & Shindell, T. J. (1994). Apprendere e trasformare attraverso la scienza dell'azione. *New Directions for Adult & Continuing Education*, 63, 43-55. <https://doi-org.glacier.sou.edu/10.1002/ace.36719946306>

- Zaccarelli, G. (2013). La conoscenza condivisa. Verso un nuovo modello di organizzazione aziendale.
- Zaccarelli, G. (2017). Dalla piramide al cerchio: La persona al centro dell'azienda. Nd.
- ZHOU, H., & HE, Y. L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. DEStech Transactions on Economics, Business and Management, eced. <https://doi.org/10.12783/dtem/eced2018/23986>
- Zifaro Maria, Riflessioni sulle strutture organizzative, Pisa University Press
- Zorloni Giuliano, (2022), Polari, e-book
- Zucaro R. (2014), La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali, in Massagli E. (a cura di), Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana, Adapt,

Sitografia

- AEQUACY. Il nuovo modello organizzativo per prosperare in un mondo complesso. (n.d.). Copernico. <https://www.coperni.co/it/eventi/milano/aequacy-il-nuovo-modello-organizzativo-prosperare-un-mondo-complesso>
- *Conflict resolution - Reinventing Organizations Wiki.* (n.d.). <https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/conflict-resolution/>
- Corda, A. (n.d.). Gerarchia vs Olocrazia, nuovi modelli organizzativi. www.linkedin.com. <https://www.linkedin.com/pulse/gerarchia-vs-olocrazia-nuovi-modelli-organizzativi-anna-corda/?originalSubdomain=it>
- *Self-Management - Reinventing Organizations Wiki.* (n.d.). <https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/self-management/>
- *What Is Self Management? How Self Managed Teams Operate Without Hierarchy | Outseta.* (n.d.). <https://www.outseta.com/posts/what-is-self-management-how-self-managed-teams-operate-without-hierarchy>
- *What Are Self-Managed Teams (and How Can You Create Them)?* (n.d.). <https://www.betterup.com/blog/self-managed-teams>
- *What Is Self Management? How Self Managed Teams Operate Without Hierarchy | Outseta.* (n.d.). <https://www.outseta.com/posts/what-is-self-management-how-self-managed-teams-operate-without-hierarchy>
- <https://fourweekmba.com/it/holacracy/>
- <https://symphonieprime.com/it/>
- <https://thesociocracygroup.com/>
- <https://www.treccani.it>

RIASSUNTO

La mia tesi di laurea magistrale ha come obiettivo di dimostrare la sostenibilità nel tempo di un'organizzazione non gerarchica. Dimostrare come essa sia una risposta concreto al cambiamento. Oltretutto, un ulteriore modo di creare valore anche senza l'ausilio di gerarchie.

Per fare ciò ho suddiviso l'elaborato in tre macro-capitoli.

Nel primo capitolo racconto il delicato passaggio da organizzazioni rigide e verticali, a realtà sempre di più piatte e flessibili.

Ossia, l'evoluzione nel tempo dei modelli organizzativi, da quelli tradizionali ai nuovi emergenti, quali: Holacracy, AEquacy, Sociocracy, Self-Organization.

Questo a fronte, dell'esigenza di rispondere ai cambiamenti di contesto con soluzioni radicali e innovative.

Il tutto secondo un unico filo narratore: il tempo. E non poteva che essere così, dal momento che il lavoro è intitolato "Andare oltre le Gerarchie". Dunque, superare i concetti del passato, innovarsi e sperimentare nuovi assetti strutturali e nuove mentalità. Ossia, adattarsi allo scorrere del tempo senza restare indietro.

Per farlo sono partito dal raccontare cos'è innanzitutto, un'organizzazione e il concetto di sistema. Dal momento che è comune associare la parola azienda al concetto di sistema poiché esso permette di relazionare tra loro ambiti specialisticamente differenti.

Come postula von Bertalanffy nel 1968: *"un sistema è un complesso di elementi tra loro in interazione"*.

Dal quale si genera la Teoria dei Sistemi, mediante la quale si riescono a identificare le caratteristiche che permettono ad un determinato sistema di sopravvivere e ad un altro invece, di estinguersi. Questo grazie al fatto che l'approccio sistemico è trasversale, iniziando a ragionare sul singolo elemento per poi vedere il suo comportamento in relazione ad altri elementi posti in interazione.

È dunque, un pensiero che ha modificato la mentalità instaurata dalla scuola classica di Taylor, poiché pone in relazione più fattori. Il campo di osservazione di un fenomeno diviene più ampio e non si limita solo al singolo elemento, ma a tutto il suo ambiente.

La teoria classica o meglio conosciuta come quella dello Scientific Management di Taylor presupponeva principi scientifici di direzione e organizzazione del lavoro fossero una variabile indipendente e immutabile. Quella che doveva cambiare e adattarsi ad essa, era la struttura organizzativa insieme ai comportamenti organizzativi, ossia la variabile dipendente.

Nella quale fattori contingenti come l'ambiente o la tecnologia non erano in grado di influenzare la struttura organizzativa.

Cosa che invece accade, con la TCO (*Theory Contingency Organization*). La quale fu originariamente proposta da Lawrence e Lorsch, i quali relazionavano sullo stesso piano consequenziale variabili organizzative e condizioni ambientali. Successivi studi come quelli di J. Woodward sul "compito organizzativo" o "il sistema di controllo" hanno permesso di avere due dimensioni ben definite: ambiente e una variabile dimensionale (*size*) le quali sono considerate indipendenti rispetto alla struttura organizzativa.

Dal modello capiamo che qualora la struttura organizzativa non sia in grado di adattarsi alle pressioni esercitate dalle variabili, la sua *performance* in generale ne risentirà, andando ad affievolirsi.

Da queste considerazioni possiamo dunque, dedurre che l'*one best way* tayloristico viene riadattato alle variabili in questione e dunque è relativo al caso specifico.

È quindi, da qui che si introduce un concetto fondamentale ovvero quello di *fit organizzativo*.

Ovvero, che l'Organizzazione debba adattarsi necessariamente al suo contesto per sopravvivere e mettere le persone che ne fanno parte nelle migliori condizioni possibili di lavorare.

Garantendo loro l'adeguato work-life balance. Come si accorse Tahici Ohno, scoprendo che la catena del valore poteva crearsi anche lavorando in maniera trasversale e non solamente attraverso la specializzazione, o il saggista Guido Zaccarelli che racconta e conferma le parole del Ceo di Symphonie Prime Giuseppe Mammola, di come la persona debba sentirsi al centro dell'azienda, parte vitale del meccanismo e non solo un semplice ingranaggio.

È così che porto avanti il mio viaggio nel tempo all'interno della progettazione organizzativa e spiego come siano nate strutture più piatte come l'Holocracy, il Self-organization, l'AEquacy, la Sociocracy, descrivendole in maniera dettagliata.

Holacracy è un modello organizzativo, dove il potere viene rimosso, i titoli e ruoli vengono abbandonati e l'organizzazione è agile e scalabile, secondo una struttura composta da circoli autonomi. L'esempio più famoso è stato quello della multinazionale americana Zappos.

AEquacy è invece un modello diverso, nato da una multinazionale presente in più di 25 paesi dal nome Asterys. È simile a un sistema operativo, un design, totalmente focalizzato sulla persona che attraverso dei collegamenti fra team autorganizzati e un framework di procedure e pratiche operative, supera i limiti della gerarchia tradizionale, permettendo un approccio lavorativo più agile in grado di esprimere il potenziale dei membri dell'organizzazione.

Secondo una struttura radiale attraverso team autorganizzati collegati e correlati tra loro con una burocrazia quasi assente e processi molto dinamici e veloci, dove la leadership si trasforma in partnership in virtù del principio di uguaglianza organizzativa.

La Sociocracy ha invece, una storia diversa. Infatti, le sfumature di questa forma organizzativa risalgono fino al XVII secolo in Inghilterra, nel movimento Quaccherista.

Da cui Kess Boeke e successivamente un suo allievo Gerard Endenburg stilano i quattro principi cardine di quella che oggi prende il nome di Sociocrazia. Quali: processo decisionale basato sul consenso; cerchi come unità semi-autonome; doppio collegamento ed elezione di persone e compiti.

L'ultima forma organizzativa trattata è invece, quella della Self-organization, basata sulla discrezione dei singoli di sapersi auto organizzare da soli o in team per ricoprire le proprie responsabilità e completare il lavoro.

Per studiare ognuna di queste forme organizzative è stato preso in esame un caso concreto di studio, nell'ordine: Zappos e Medium, Asterys, La Rainbow Community School e Outseta.

Al termine di questa review teorica, ho voluto dunque delineare attraverso delle tabelle, le caratteristiche, i vantaggi e gli svantaggi dei vari modelli per tornare finalmente ad un confronto con le strutture gerarchiche. Presentando le tre forme più comuni: funzionale, divisionale e a matrice.

Arrivando in questo modo ad asserire che un modello non gerarchico può funzionare nel tempo, ma non per questo la gerarchia sia da escludere totalmente, infatti, riprendendo lo studio di Mintzberg ho presentato l'esistenza di due modelli in generale per le strutture organizzative. Uno di tipo organico, adatto ad ambienti instabili e uno di tipo meccanico, preferibile in ambienti più stabili.

Nel secondo capitolo, inizia lo studio del caso di riferimento. Il quale è preceduto da una breve introduzione relativa alla metodologia adottata per studiarlo. Nello specifico composta da un'analisi qualitativa svolta attraverso interviste, strutturate secondo un metodo di ricerca che unisse le idee poste da YIN e il GIOIA Method: ovvero survey caratterizzate da Research question- *who, what, how, why*.

E una parte quantitativa, svolta attraverso la somministrazione di un questionario a Rapsodoo Italia, una delle società della Holding, in merito alla soddisfazione e il grado di integrazione all'interno del modello organizzativo.

Il caso studio tratta infatti, di una start-up nata nel 2020 che ha preso i punti di forza e in comune delle nuove forme organizzative non gerarchiche, come Holacracy e AEquacy, andando a costituire il suo modello a bolle. Tale Gruppo di società prende il nome di Symphonie Prime.

Infatti, sono ben 5 le società collegate: Ydea Studio; Rapsodoo; Hoverture; Seedble; Bit2win.

La holding catalizza le funzioni aziendali principali come la gestione, lo sviluppo del business e le risorse umane, mentre le società controllate svolgono prettamente servizi di consulenza IT e di trasformazione digitale.

In questi anni, Symphonie Prime ha acquisito oltre 7 società con conoscenze verticali e capacità specifiche allineate alla visione a lungo termine del gruppo, contando su oltre 250 talenti distribuiti in tutta Europa.

In qualità di Holding ha il compito di tenere coesi e in costante accelerazione un network di imprenditori che abbiano a cuore la digital transformation di aziende medie e grandi in un'ottica di open innovation.

Opera in un contesto internazionale con 3 sedi in Italia e ben 5 nel resto dell'Europa e contano più di 250 associati Europa, oltre 300 certificazioni professionali e un ricavo annuale oltre i 20 milioni di euro. Nei prossimi 5 anni l'obiettivo è di quintuplicare questi numeri.

Ho scelto di studiare questo Gruppo di società, in primis per la grande apertura che mi hanno dimostrato e il sostegno costante durante il mio lavoro. Inoltre, perché l'Organizzazione a Bolle è qualcosa di innovativo e stimolante, che volevo approfondire e capire se potesse rispondere alla mia domanda di tesi.

La struttura a Bolle è un modello pensato e ideato dal CEO di Symphonie Prime, Giuliano Zorloni, che si basa sull'unione dei cerchi organizzativi dell'Holacracy e una concatenazione con altri sotto cerchi secondo le modalità dell'AEquacy e della Sociocracy.

È una struttura che possiamo intendere a tre dimensioni: una bolla (bubble) non è altro che un contenitore di ruoli che definiscono una strategy per raggiungere il proprio lo scopo (purpose) per il quale essa è stata creata

e incorpora una squadra (team) formata da membri selezionati o autocandidati che l'aiutino al raggiungimento del purpose.

Ad oggi, ci sono oltre 50 bolle suddivise in tre livelli.

Nel corso del Secondo Capitolo, il modello viene studiato nello specifico andando a vedere come avviene il lavoro nelle bolle (attraverso la metodologia del Getting things done), come sono organizzati i team (secondo i principi del self-management e della sociocracy), quali sono i ruoli all'interno delle bolle e il processo da seguire per ricoprirli, la figura dei leader (che nell'holacracy si chiamano custodian), la strategia di una bolla e il processo decisionale.

Per organizzare e legare il tutto, Symphonie Prime, ha pensato ad un'applicazione (Yorange) che consenta di visualizzare tutte queste informazioni e le loro relative connessioni a portata di mano.

Infine, nell'ultimo capitolo, vengono studiate le possibilità e le modalità in cui il modello riesca a creare delle performance e quali siano gli strumenti per misurarle. Come, ad esempio, l'introduzione in azienda degli OKR, approfonditi nella società di Rapsodoo Italia.

O lo share plan aziendale per fidelizzare il più possibile i propri associati e farli sentire parte del successo dell'azienda. Pensato secondo le logiche dell'Open Equity plan in cui sono definite le modalità di distribuzione del capitale aziendale, sotto forma di share tra i dipendenti.

Symphonie ha pensato il suo open equity plan come una sorta di portafoglio che contenga un numero di virtual share. Le quali sono distribuite tra i dipendenti e possono essere convertite in quote aziendali trascorso un certo lasso di tempo (5 anni).

Inoltre, durante il terzo capitolo si parla anche di come estrarre il talento dentro e fuori l'Organizzazione, instaurando la selezione alla base di cui si parlava prima.

Effettuare lo sforzo di cui ci parla Robinson e non lasciare che i talenti rimangano sepolti.

Invitandoli anche ad esporre senza paura i loro malcontenti, che Giuliano Zorloni, definisce "mal di pancia".

Dunque, l'Organizzazione a Bolle tenta di organizzarsi in modo da permettere la fuoriuscita dei suoi talenti, ad esempio lasciando loro la libertà di svolgere alcune mansioni, auto-candidarsi per i ruoli o la partecipazione al piano delle virtual share, il quale sviluppa negli associati la consapevolezza di incarnare la fattispecie di un imprenditore.

Ignorare la diversità delle conoscenze nascoste è il punto di partenza per fallire. Soprattutto perché Symphonie Prime può essere catalogata come una learning organization e in quanto tale ha bisogno di contaminazione ed eterogeneità per sostentarsi.

Quello che emerge dalle interviste è proprio che il modello stesso sia un intangibile benefit che genera valore e attrae talenti. Che esso non sia facile da comprendere, ma scalabile e stimolante dal punto di vista personale e professionale.

Nella conclusione, ho dunque, scritto che ritengo possibile che una struttura organizzativa non gerarchica sia in grado di portare performance, valore e crescita. A patto, che ad essa venga affiancata la giusta mentalità imprenditoriale e il necessario spirito di sacrificio che essa comporta.

