

Holacracy: ogni collaboratore diventa un leader

Author : Ugo Perugini

Date : 25 Marzo 2019



Spiegare in parole povere che cosa si intenda per *holacracy* non è facile. Un esempio molto calzante ci pare quello del corpo umano. Esempio che utilizza anche l'autore del libro "**Holacracy**", **Brian J. Robertson**.

Il corpo umano non funziona come un sistema di comando *top-down* ma piuttosto come una rete di entità autorganizzate e autonome distribuite nel corpo. Ogni cellula e ogni organo hanno la capacità di ricevere e inviare messaggi, elaborarli e generare degli output, in modo autonomo.

Se dovessero essere centralizzate nella mente cosciente tutte le informazioni prodotte dai vari organi e dalle cellule, questo sistema andrebbe in tilt in breve tempo.

In altri termini, se il corpo umano non avesse una struttura di autorità distribuita, con cellule e organi dotati ognuno della propria autonomia, autorità e responsabilità, la mente cosciente sarebbe sovraccaricata di un carico gestionale tale - dovendo presidiare continuamente il funzionamento fisico - che non potrebbe, ad esempio, concentrarsi su aspetti creativi che favoriscono la sua formazione culturale e sull'obiettivo finale che ogni essere umano vuole raggiungere, al di là della semplice sopravvivenza.

Holacracy si ispira a questo sistema. **Il potere si distribuisce in azienda facendo fare un passo indietro ai manager e uno avanti ai collaboratori.** Ma la sua applicazione non è facile: occorre acquisire e allenare queste capacità, e ciò richiede tempo perché è necessario far diventare le persone più autonome e più collaborative.

Cambiare il rapporto genitore-figlio in azienda

Un sistema *top-down* applicato all'azienda conduce, quasi inevitabilmente, all'instaurarsi di una dinamica genitore-figlio tra il capo e il dipendente. Gli archetipi che ci portiamo dietro sono difficili da evitare. D'altra parte, la nostra vita ha una struttura gerarchica che assorbiamo al momento della nascita dalla famiglia e poi dalla scuola. All'inizio siamo trattati come bambini,

poi con il passare del tempo, il raggiungimento della maturità e l'acquisizione di esperienze, diventiamo noi stessi leader, ognuno nei propri ambiti; prendiamo decisioni autonome e ci assumiamo, chi più chi meno, le relative responsabilità.

Secondo Robertson, bisogna cambiare prospettiva anche in azienda. **I collaboratori devono capire che non sono solo dipendenti che eseguono ordini o dipendono da un capo (genitore) che risolve i loro problemi.** I manager, d'altra parte, non hanno più il compito di risolvere i problemi di tutti e assumersi la responsabilità di ogni cosa che accade. A loro spetta di contribuire con la propria esperienza e il proprio valore all'obiettivo dell'azienda, cambiando il modo di esercitare la propria autorità.

Cadono così le dinamiche genitore-figlio e subentrano relazioni funzionali tra adulti autonomi e in grado di autogestirsi nel proprio ruolo, mirando all'obiettivo generale che si è data l'azienda.

Oggi, la maggior parte dei genitori comprende che proiettare le proprie speranze e i propri sogni sui figli finirà per inibirli nella ricerca della propria strada. Se si cerca di forzare le nostre visioni su di loro, ciò, oltretutto, andrà a scapito della relazione. Se, invece, rinunciamo a questo atteggiamento impositivo, si potrà creare lo spazio necessario perché i figli possano scoprire quello che realmente vogliono fare, liberando l'impulso creativo che attende di esprimersi in ognuno di loro.

Olarchia e la distinzione tra ruolo e persona

Questo vale anche in azienda. Quando si passa a un modello di autorità distribuita in un'organizzazione, chi opera al suo interno deve condividere l'obiettivo al quale punta l'azienda, che diventa la base del processo decisionale a tutti i livelli e in ogni ambito operativo e la *governance* rappresenta il modo in cui si struttura l'organizzazione e il modo in cui i diversi ruoli al suo interno operano per raggiungere tale obiettivo.

In altri termini, secondo Robertson, l'*holacracy* (o olarchia) non significa togliere potere ai vertici di un'organizzazione per distribuirlo ad altri, quanto trasferirlo dai vertici, dalle persone fisiche, a un nuovo sistema di regole, a un processo ben definito in una **costituzione scritta**, che diventa il regolamento base dell'organizzazione stessa. Costituzione che va, naturalmente, accettata e rispettata da tutti. La novità dell'*holacracy* è tutta qui: il passaggio dalla leadership personale al potere costituzionalmente attribuito.

Inoltre, la cultura organizzativa attuale prevede la fusione tra individuo e ruolo che egli ricopre, il che limita sia la persona che l'organizzazione. In altri termini è difficile, se non impossibile, separare le emozioni che proviamo di fronte a una persona da quelle che proviamo in funzione del ruolo che ricopre. Cioè, confondiamo i conflitti di ruolo con i conflitti tra persone.

L'olarchia prevede una netta differenziazione tra individui e ruoli. La struttura organizzativa è definita attraverso i ruoli di cui l'organizzazione ha bisogno per raggiungere il proprio obiettivo, senza tenere conto dell'individuo che tale ruolo andrà a ricoprire. Anche perché la maggior parte delle persone è in grado di ricoprire molteplici ruoli a rotazione e in modo naturale (pensiamo alla nostra vita personale: noi siamo rispettivamente padri, figli, mariti, insegnanti,

studenti, ecc.).

Tornando all'esempio del corpo umano, un'olarchia si potrebbe rappresentare come una serie di cerchi contenuti gli uni negli altri, come le cellule del corpo umano sono inserite negli organi, a loro volta contenuti negli organismi. Ma le varie cellule non sottostanno a quelle più grandi che le contengono, al contrario, conservano una loro autonomia e autorità. Questo, in estrema sintesi, il concetto di "autorità distribuita".

Conclusioni

Nel libro di Brian J. Robertson "**Holocracy**", questi temi sono affrontati con grande entusiasmo e positività, sia attraverso coinvolgenti storytelling sia fornendo indicazioni e suggerimenti operativi concreti. Certo la materia è complessa e in divenire, ma le esperienze riportate in questo ricchissimo testo potranno tornare utili a tutti coloro che pensano che sia possibile un nuovo modo di gestire le imprese, distribuendo l'autorità decisionale e ridando autonomia e responsabilità ai propri collaboratori.

Brian J. Robertson, "Holocracy". Come superare la gerarchia, GueriniNext, novembre 2018, 28 euro.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**