

# Approfondimenti sull'auto- organizzazione

I sistemi auto-organizzanti sono mondi che si aprono e questo capitolo ha l'obiettivo di raccogliere e condividere materiali aggiuntivi che possono soddisfare ulteriori curiosità, buona lettura!

- [Differenze e similitudini tra sociocrazia e Holacracy](#)
- [La tirannia dell'assenza di struttura - Jo Freeman](#)
- [Cos'è la gerarchia di scopo](#)

# Differenze e similitudini tra sociocrazia e Holacracy

La sociocrazia e Holacracy sono più simili rispetto alle loro differenze. Entrambe sono sistemi di autogestione decentralizzati che negli ultimi anni hanno ricevuto sempre più attenzione.

Sembra già universalmente vero che se ci sono due giocatori noi ci focalizziamo sulle loro differenze.

Questo articolo è un tentativo di mostrare le similitudine e le differenze tra la sociocrazia e Holacracy.

## Una breve storia della sociocrazia e Holacracy

Il termine sociocrazia (governo da coloro che sono associati) è vecchio e risale intorno al 1851. Il termine fu recuperato nei primi del 1900 da Kees Boeke e Betty Cadbury, attivisti di Quaker, che hanno fondato una scuola usando il processo decisionale per assenso. Uno studente della scuola, Gerard Endenburg, più tardi divenne un ingegnere elettrico e sviluppò il Metodo del Cerchio Sociocratico nella sua famiglia d'affari.

Dal 1980 vengono stabiliti i principi base:

- processo decisionale per assenso
- elezioni dei ruoli per assenso
- cerchi annidati
- doppio legame

Holacracy si è sviluppata nell'arco di circa 5 anni a partire dal Metodo del Cerchio Sociocratico e da altre fonti, ed è stata coniata per la prima volta nel 2006. Da allora ha subito alcune evoluzioni, pur rimanendo fedele alle sue idee originali.

## Similitudini tra sociocrazia e Holacracy

Entrambe abbracciano:

- trasparenza radicale
- sperimentazione ed empirismo
- persone impotente [=empowered]
- chiarezza del processo
- efficacia
- equità tra pari

Come lo fanno? Usando le seguenti aspetti

### **Assenso e processo per assenso**

Sia Holacracy che la sociocrazia sono sistemi basati sull'assenso con la stessa esatta definizione di assenso ("una decisione è presa quando non ci sono obiezioni). L'assenso è utilizzato per prendere decisioni di gestione [organizzative e/o operative]/policy che danno alle persone la libertà di realizzare tali decisioni, facendo le proprie scelte all'interno di questo quadro, su base quotidiana, quando svolgono il proprio lavoro.

Gli step per ottenere l'assenso sono gli stessi: presentare la proposta, domande di chiarimento, reazioni rapide, giro di obiezioni/assenso, integrare le obiezioni

### **Processo di elezione ruoli**

Il processo di elezione dei ruoli è anche questo uguale: definizione del ruolo, definizione delle qualifiche personali richieste per abitare il ruolo, dare del tempo alle persone per pensare a chi vorrebbero nominare, condividere le nomine in un giro di nomina con le motivazioni, fare un turno di cambio nomina, fare una proposta e prendere la decisione per assenso.

### **Cerchi annidati e doppio legame**

Sia Holacracy che la sociocrazia usano una struttura organizzativa circolare

- I Cerchi hanno autonomia sul loro dominio o area di responsabilità/autorità
- I Cerchi sono annidati e ciò significa che possono creare un sotto-cerchio e passare una parte del loro dominio al sotto-cerchio
- Ogni Cerchio ha anche chi facilita e chi fa segreteria oltre ad eventuali altri ruoli richiesti dal processo se si desidera
- Le persone agiscono nei ruoli. L'idea di base è che le persone siano focalizzate sul ruolo e l'obiettivo oltre che sul problema in questione.

Ci sono alcune differenze di vocabolario, ma ancora una volta, sono molto simili.

### **Strutture dei giri [di parola] e degli incontri**

I giri [di parola] sono usati sia nella sociocrazia che in Holacracy e ciò dipenderà dalla cultura dell'organizzazione quanti giri sono esaustivi e in quali contesti.

Check-in e check-out/valutazione dell'incontro - nei giri - sono usati in entrambi i sistemi, dipendendo dal contesto, il format dell'incontro, per gli incontri di gestione/politici, sono simili.

## **Quali sono le differenze tra sociocrazia e Holacracy?**

### **Differenze culturali tra sociocrazia e Holacracy**

## *Rigidità di processo*

Mentre la definizione di assenso è la medesima in entrambi i sistemi, Holacracy ha definito un processo di validazione delle obiezioni dove un'obiezione è testata per vedere se incontra i criteri di obiezione "valida". Nella sociocrazia testare le obiezioni è una strada inusuale, ma possibile.

Le pratiche di valutare le obiezioni per distinguerle da preferenze personali (preferenze che portano una piccola differenza sull'efficacia della proposta) differiscono dal contesto sociocratico il che rende difficile compararle con troppa semplificazione.

In generale la sociocrazia tenta di ascoltare le persone e guida il processo più gentilmente mentre a facilitare di Holacracy viene chiesto di "tagliare fuori senza pietà l'interazione del processo". La severità e la grazia con cui chi facilita affronterà le obiezioni dipenderà dalla sua formazione, dal contesto e dal livello di competenza.

In generale Holacracy è spesso criticata di essere troppa rigida, che alle volte è celebrato come traguardo e alle volte no. La cultura dell'organizzazione determinerà quanta rigidità è vissuta nella pratica e come è percepita. Allo stesso modo la sociocrazia è esperita come rigida e formale da qualcun e flessibile e fluida da qualcun altro, il più delle volte dipende dalle preferenze personali e dalla pratica come dalla fluidità.

## *Policy/governance vs tattico/operativo*

Holacracy è rigida sulla differenza tra incontri tattici (operativi) o di governance (policy). Nella sociocrazia questo dipende estremamente dal contesto.

## *Contorni [=board]*

L'idea nella sociocrazia è che i contorni [=board] (Cerchi Ancora, Cerchi Missione, Cerchi Alti) sono cerchi di più stakeholder con membri che rappresentano gli interessi che sono presenti nell'organizzazione. Per esempio i genitori in una scuola autogestita.

Questo va oltre i membri interni la sociocrazia; rappresenta l'interdipendenza dell'organizzazione con altre organizzazioni includendo gli stakeholder come membri di contorno [member board] con il diritto all'assenso. L'idea è rappresentare la rete di interdipendenza così che la informazioni possano fluire attraverso le organizzazioni.

Questa è una linea-guida e ogni organizzazione decide quanti e quali stakeholder saranno rappresentanti nel loro Cerchio Missione.

Per Holacracy ci sono delle convenzioni e alcune organizzazioni si impegnano a promuovere contorni [board] di stakeholder, anche qui non ci sono modelli.

## **Differenze di vocabolario tra sociocrazia e Holacracy**

Entrambi i sistemi usano uno specifico vocabolario. Nella sociocrazia il vocabolario è spesso cambiato e adattato quindi non c'è necessariamente un glossario determinato. Perciò trainers

spesso usano parole simili che poi entrano nel vocabolario di chi mette in pratica.

Sociocrazia	Holacracy
leader	Leader del Cerchio [Circle Lead/Lead Link]
delegat	Rappresentante del Cerchio [Circle Rep/Rep Link]
policy	governance
operativo [operational]	tattico [tactical]
Cerchio Generale [General Circle]	(General Company Circle)
Cerchio Missione/contorno/Cerchio Ampio	Cerchio Ancora [Anchor Circle]

### Differenze di lavoro tra sociocrazia e Holacracy

Parlare delle differenze richiede più parole che dire quanto sono simili e questo fa sembrare le differenze più grandi.

*Come è scelt Circle Lead [= il nostro coordinamento interno]*

Nella sociocrazia la leader del cerchio è nominato dal cerchio superiore. Il cerchio ha bisogno di "ricevere" la leader con l'assenso, se ci sono obiezioni queste hanno bisogno di essere integrate. Questo può voler dire che il cerchio superiore deve scegliere qualcun di nuov se non c'è modo di integrare le obiezioni!

Alternativamente un cerchio può usare il processo di nomina per scegliere la sua stessa leader e il cerchio più ampio deve dare il suo assenso. In entrambi i casi dato che la leader sarà un membro a pieno titolo di entrambi i cerchi, entrambi i cerchi devono dare il loro assenso. Nel fare questo la sociocrazia segue rigidamente la regola che ogni cerchio deve dare l'assenso su tutti i membri includendo la leader.

In Holacracy la leader del cerchio è sceltu dallu leader del cerchio più ampio. L'idea è che il ruolo di leader è solo un altro ruolo come ogni altro ruolo operativo che è scelto dallu leader del cerchio. Le regioni di questo in Holacracy sono più efficienza e una più chiara catena di leader del cerchio e operazioni.

Nota a margine: lu lleader del cerchio in Holacracy non può essere facilitataru del proprio cerchio e non può nemmeno essere rappresentante del cerchio. Sebbene quest'ultimo sia vero anche nella sociocrazia per preservare il doppio legame, un cerchio sociocratico può scegliere di raggruppare tutti gli altri ruoli in una persona, ad esempio unu leader può essere facilitataru. In alcuni contesti, questo ha più senso che in altri, e la scelta spetta al cerchio.

*Come sono scelti i ruoli operativi*

In entrambi i sistemi i ruoli sono creati per assenso nel cerchio. Una differenza è come sono abitati.

Nella sociocrazia ogni ruolo nel cerchio che sia relativo al processo (facilitator, segretario, delegato) o operativo è scelto dal processo di elezione per assenso ad una proposta. L'idea è che un cerchio sappia meglio di chiunque altro ciò di cui ha bisogno e, poiché lavora insieme, si conosce meglio di chiunque altro. Naturalmente, il cerchio può scegliere di selezionare una persona esterna al cerchio per un ruolo, in base alle qualifiche e alle competenze necessarie al cerchio.

In Holacracy solo i ruoli relativi al processo sono selezionati per assenso. Gli altri ruoli, di default, sono scelti dalla leader del cerchio da dentro e fuori al cerchio. Poiché le operazioni di un cerchio sono di competenza della lead del cerchio, anche la delega delle operazioni nei ruoli rientra nel dominio della leader del cerchio.

### *Cerchio e ruoli, ruoli e cerchi*

Mentre entrambi i sistemi hanno ruoli e cerchi, quanto focus c'è in ognuno dipende dal contesto e dal quadro. In entrambi i quadri, noi cominciamo con un cerchio e formiamo solo i ruoli necessari. Oltre a ciò c'è una leggera differenza quando entra in scena una nuova tensione. Diciamo che questa nuova tensione rientra chiaramente nel dominio di un cerchio. Per impostazione predefinita, in Holacracy, questa tensione rientra nell'autorità del leader del cerchio. Per impostazione predefinita, nella sociocrazia, rientra nel dominio del cerchio e deve essere affrontato e distribuito lì. Quello che succede dopo dipende da come l'organizzazione definisce, ad esempio, l'autorità del leader quando si tratta di operazioni.

Entrambi i quadri comunque operano sotto un più o meno chiaro assunto di "tutto è permesso fino a quando non lo è". Per esempio nella sociocrazia è perfettamente ok agire dentro il dominio di un cerchio senza avere un ruolo definito. Essere in grado di agire senza avere una decisione di governance rende la sociocrazia snella - il sistema richiede solo quanta struttura le persone vogliono. Tu puoi agire prima di andare verso il processo di descrizione del ruolo e i cerchi sono in grado di prendere alcuni degli aspetti invisibili che potrebbero cadere tra ruoli ben definiti. Ma corre anche il rischio di non essere chiaro quando le persone agiscono senza prendersi il tempo di definire ciò che stanno facendo.

La posizione di un'organizzazione (o di un circolo) nello spettro tra "piena chiarezza (ma tendente alla burocrazia)" e "meno chiarezza (ma snella e semplice)" dipende completamente dalla cultura dell'organizzazione.

***Tutta la grande differenza tra sociocrazia e Holacracy è che quest'ultima è una forma di sociocrazia. Mentre la sociocrazia lascia molto spazio alla definizione di molti parametri da parte delle singole organizzazioni, Holacracy ha molti parametri preimpostati.***



# La tirannia dell'assenza di struttura - Jo Freeman

**A volte il gruppo *meno* strutturato può essere il più tirannico e spiacevole. E' importante e lungimirante creare invece un ambiente partecipativo e accogliente, adottando un processo decisionale trasparente e promuovendo la responsabilità all'interno del gruppo.**

Ti è mai capitato di assistere a un'interminabile riunione in cui tutt sono teoricamente sullo stesso piano, eppure sono poche le persone che parlano per la maggior parte? Dove non c'è chi facilita, per paura di introdurre gerarchie, e così la discussione va in cerchi infiniti, mai abbastanza sicuri quando è finita? Dove i nuovi membri perdono la pazienza perché i loro suggerimenti vengono ignorati e le loro idee lasciate fluttuare nell'etere? Dove quell con i migliori legami di cricca informale sono in grado di gestire lo spettacolo da dietro le quinte?

## **Benvenut nella tirannia dell'assenza di struttura!**

Contrariamente a quanto vorremmo credere, non esiste quella cosa chiamata gruppo senza struttura. Qualsiasi gruppo di persone, di qualsiasi natura, che si riunisce per un periodo di tempo e per qualsiasi scopo, inevitabilmente si struttura in qualche modo. La struttura può essere flessibile; può variare nel tempo; può distribuire in modo uniforme o non uniforme compiti, potere e risorse tra i membri del gruppo. Ma si formerà indipendentemente dalle capacità, personalità o intenzioni delle persone coinvolte. Il fatto stesso che siamo individui, dotati di talenti, predisposizioni e background diversi, la rende inevitabile. Solo se ci rifiutassimo di relazionarci o interagire su una qualsiasi base, potremmo avvicinarci all'assenza di struttura – e non è questa la natura di un gruppo umano.

Inoltre l'assenza di struttura viene spesso erroneamente confusa con l'assenza di gerarchia, quando in realtà forme di organizzazione non gerarchiche efficaci richiedono in realtà una grande quantità di struttura.

Lottare per un gruppo senza struttura è utile e ingannevole quanto puntare a una notizia "oggettiva", a una scienza sociale "senza valori" o a un'economia "libera". Un gruppo "laissez faire" è realistico quanto una società "laissez faire"; l'idea diventa una cortina fumogena per forti o fortunati che stabiliscono un'egemonia indiscussa sulle altre persone. Pertanto, l'assenza di struttura diventa un modo per mascherare il potere.



Affinché tutte abbiano l'opportunità di essere coinvolte in un dato gruppo e di partecipare alle sue attività, la struttura deve essere esplicita, non implicita. Le regole del processo decisionale devono essere aperte e disponibili a tutti, e ciò può avvenire soltanto se sono formalizzate.

*Fonti:*

- <https://istrixistrix.noblogs.org/files/2023/03/FREEMAN-La-tirannia-della-assenza-di-struttura.pdf>

- <https://beautifultrouble.org/toolbox/it/tool/beware-the-tyranny-of-structurelessness>

# Cos'è la gerarchia di scopo

## Una gerarchia di scopo, non di persone: cosa significa?

La gerarchia organizza il flusso di autorità dentro un'organizzazione. Ma è anche ciò che aiuta a prioritizzare le differenti aree negli interessi.

Nelle organizzazioni tradizionali e centralizzate la gerarchia è vista nei termini di persone. Per esempio i dirigenti di livello superiore hanno più potere decisionale di quelli a basso livello. Ma che dire rispetto alle aziende senza manager? Per esempio nei modelli di governance decentralizzati come l'Olocrazia? Senza gerarchie basate sulle persone, come può il processo decisionale continuare a fluire in tutta l'organizzazione?

Una delle side più comuni con il modo tradizionale di guardare alle gerarchie nelle organizzazioni è che c'è spesso un gap e una mancanza di allineamento tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e quelli delle diverse unità e "dipartimenti".

Una soluzione è seguire la gerarchia di scopo, non di persone. Nel pratico le persone possono apparire in più parti dell'organizzazione poiché ognuno può ricoprire un ventaglio di ruoli piuttosto che un unico ruolo.

Questo articolo ha l'obiettivo di spiegare la gerarchia di scopo e come lavora in aziende decentralizzate e senza manager.

## Perché la tua organizzazione ha bisogno di uno scopo innanzitutto

Sempre più organizzazioni sfruttano il potere di garantire che la loro organizzazione abbia uno scopo: dalla nomina di funzionari di scopo alla presentazione di nuove dichiarazioni di scopo. Se questi sforzi possono essere sufficienti nelle organizzazioni tradizionali e centralizzate, le organizzazioni decentralizzate fanno un ulteriore passo in avanti.

Le organizzazioni decentralizzate sono ancorate ad uno scopo organizzativo che è usato per creare valore a lungo termine dentro l'organizzazione. Lo scopo è incorporato in ogni processo e sistema sviluppato e i progetti sono basati sui loro contributi allo scopo.

Senza uno scopo è più difficile raggiungere l'allineamento tra i membri e non c'è modo di sapere quale progetti hanno la priorità. Il tuo scopo è la stella polare. Nella aziende senza manager è un modo per garantire che tutti i membri siano sulla stessa strada e contribuiscano al successo a lungo termine dell'organizzazione.

## Cos'è la gerarchia di scopo?

Con l'autorità distribuita le organizzazioni hanno bisogno di un modo per coordinare e allineare il lavoro. Il concetto dietro la gerarchia di scopo è aiutare tutti i membri dentro l'organizzazione a prioritizzare meglio i progetti e a facilitare il processo decisionale.

Le organizzazioni tradizionali spesso hanno il focus sullo sviluppare strategie che provano a predire e forzare un particolare risultato, ovvero come le decisioni sono prese. Ma come organizzazioni decentralizzate si tende a seguire più il "senti e rispondi", e quindi esse hanno bisogno di un modo per prendere decisioni informate sulle nuove e inaspettate sfide.. Qui è dove lo scopo è così essenziale. Agendo come bussola dell'organizzazione, lo scopo fornisce la direzione ai membri per prendere la decisione.

Molte organizzazioni decentralizzate adottano un processo decisionale per assenso laddove l'assenso è dato a meno che non si possa vedere come la decisione potrebbe danneggiare l'organizzazione - per esempio non contribuendo allo scopo. Tuttavia, nel caso in cui si verificano circostanze urgenti e inaspettate e sia necessario prendere rapidamente una decisione, ogni membro può intervenire e rispondere come meglio crede. Questo perché lo scopo dell'organizzazione serve a orientare i membri affinché sappiano prendere decisioni consapevoli su questioni inaspettate che si presentano.

Seguire la gerarchia di scopo è anche un modo per organizzare il lavoro richiesto per raggiungere, o almeno continuare a perseguire, lo scopo. E' un modo per stabilire le priorità di quei progetti e per guidare il processo decisionale. Per esempio quando si decide tra A o B dovresti chiederti quale opzione maggiormente contribuisce al raggiungimento dello scopo

### **Come lavora la gerarchia di scopo?**

In termini pratici seguire la gerarchia di scopo significa avere uno scopo organizzativo con dei sotto scopi. Nell'olocrazia, viene creato un quadro di gestione decentralizzato, un Cerchio, che contiene lo scopo dell'organizzazione e poi sono creati vari sotto cerchi ognuno con il loro sotto scopo. I ruoli sono creati in linea con lo scopo del Cerchio contribuendo al raggiungimento di quello scopo. Ogni Cerchio ha un CI che setta le strategie e le priorità per l'intero Cerchio. Ha anche l'autorità di creare ruoli in quel Cerchio e assegnare le persone a questi ruoli. I detentori di ruoli hanno bisogno di allineare il loro lavoro attorno a questi ruoli in modo che l'intero Cerchio possa manifestare efficacemente il proprio scopo. A tal fine ogni ruolo ha l'autorità sulle responsabilità del proprio ruolo.

Dentro questi Cerchi le decisioni sono prese prioritizzandole rispetto allo scopo. Ma è importante ricordare che le priorità sono relative poiché in un'organizzazione auto-organizzata ognuno ha l'autorità e la responsabilità di stabilire le priorità di volta in volta, man mano che accadono gli eventi.

La decisione su cosa fare in qualsiasi momento si riduce in ultima analisi a un giudizio intuitivo saldamente fondato sul proprio ruolo, sullo scopo dell'organizzazione (e su eventuali sotto-scopi) e sulle responsabilità del proprio ruolo. È inoltre importante che le decisioni vengano prese utilizzando il processo decisionale integrativo, una pratica che richiede input e feedback e che consente di scegliere quali input integrare.

### **Il potere dello scopo**

Quando tutt nell'organizzazione comprendono chiaramente lo scopo, prioritizzare i progetti diventa naturale. Questo porta coesione in generale. Nelle organizzazioni piene di obiettivi, tutt possono realizzare il proprio scopo e quello dell'organizzazione perché il sistema è stato progettato per

raggiungere questo.

Seguendo la gerarchia di scopo vi potete assicurare che ogni parte dell'organizzazione è logicamente responsabile per un sotto scopo dello scopo più grande. In questo modo, i Cerchi dell'Olocrazia, hanno una chiara relazione piuttosto che lavorare in silos, poiché tutti contribuiscono allo scopo principale dell'organizzazione.

Non solo questo aiuterà lo sviluppo dell'organizzazione, ma anche quelli dei membri. Quando le persone sentono che il loro scopo è allineato con lo scopo dell'organizzazione, i benefici si espandono fino a includere un più forte coinvolgimento.

Seguire la gerarchia di scopo permette alle persone di prendere una più grande consapevolezza rispetto alla complessità del lavoro dell'organizzazione. Invece di fare qualcosa senza pensare semplicemente perché qualcun con un'autorità maggiore te l'ha detto, si considera consapevolmente l'impatto di quel lavoro e ci si assicura che ogni decisione presa sia in linea con lo scopo principale. I membri traggono maggiore soddisfazione dal loro lavoro, il che porta innumerevoli benefici all'organizzazione.

*Fonte: <https://nestr.io/blog/hierarchy-of-purpose>*