UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia "Marco Biagi"

Laurea magistrale in Relazioni di Lavoro

Oltre la gerarchia: evoluzione dei modelli organizzativi tra Agile Organization e Holacracy

Relatore:

Prof. Massimo Pilati

Candidato:

Matteo Miotti

Anno Accademico 2025-2026

Abstract

Il presente lavoro analizza l'evoluzione dei modelli organizzativi in risposta ai mutamenti dell'ambiente competitivo contemporaneo con l'obiettivo di comprendere le condizioni che rendono più o meno appropriata l'adozione di modelli organizzativi alternativi a quelli tradizionali, con particolare riferimento ad Agile Organization e Holacracy.

Il primo capitolo ricostruisce le origini del pensiero organizzativo classico partendo dal contributo di Taylor e Fayol al modello di Mintzberg, per poi analizzare le strutture funzionale, divisionale e a matrice ed evidenziarne i limiti strutturali (gerarchia, specializzazione e formalizzazione) quando l'ambiente competitivo diventa instabile e imprevedibile.

Il secondo capitolo ricostruisce il passaggio teorico dai modelli meccanici a quelli organici attraverso il contributo di Burns e Stalker e la teoria della contingenza di Lawrence e Lorsch, fino ai driver più recenti del cambiamento organizzativo (complessità, VUCA, knowledge work) e alle nuove forme di apprendimento e coordinamento orizzontale che costituiscono le premesse teoriche di Agile Organization e Holacracy.

Il terzo capitolo analizza nel dettaglio origini, principi e funzionamento dei due modelli, approfonditi attraverso due casi di studio, la trasformazione Agile di ING Netherlands e l'adozione dell'Holacracy in Zappos, che ne illustrano opportunità e criticità applicative. Dal confronto tra i due modelli e dall'analisi comparata dei casi vengono derivati alcuni criteri diagnostici utili a orientare la scelta tra un assetto organizzativo tradizionale, Agile o Holacracy, applicati infine al contesto imprenditoriale italiano sulla base di dati Istat e di osservatori di settore.

L'elaborato si chiude con una riflessione che ricompone il filo argomentativo dei tre capitoli: la scelta di un modello organizzativo non può prescindere da un'attenta valutazione del contesto in cui viene calata e la domanda rilevante non è se un modello funzioni in assoluto, ma a quali condizioni possa farlo.

Sommario

Capitolo I – L'organizzazione come fattore strategico dell'impresa 5

1.1 L'evoluzione del pensiero organizzativo: dalle teorie classiche ai modelli contemporanei 6

1.1.1 Il contributo di Taylor e lo Scientific Management 7

1.1.2 Henri Fayol e i principi dell'organizzazione amministrativa 8

1.1.3 Gli esperimenti di Hawthorne e la nascita della scuola delle relazioni umane 10

1.1.4 Anni '80 e sviluppi recenti: dalla rigidità burocratica alla ricerca di flessibilità 11

1.2 Configurazione organizzativa: il modello di Mintzberg 12

1.2.1 Nucleo operativo 13

1.2.2 Tecnostruttura 14

1.2.3 Staff di supporto 14

1.2.4 Il vertice strategico e la linea intermedia 14

1.3 Le principali strutture organizzative 15

1.3.1 Struttura funzionale 16

1.3.2 Struttura divisionale 17

1.3.3 Struttura a matrice 18

1.4 I limiti delle strutture organizzative tradizionali 19

1.4.1 Gerarchia e centralizzazione dei processi decisionali 20

1.4.2 Specializzazione e frammentazione organizzativa 21

1.4.3 Formalizzazione e difficoltà di adattamento al cambiamento 21

1.4.4 Dall'efficienza alla flessibilità: la ricerca di nuovi modelli organizzativi 22

Capitolo II – Dalla gerarchia alla flessibilità: l'evoluzione dei modelli organizzativi 24

2.1 Modelli meccanici e modelli organici a confronto 25

2.1.1 Il modello meccanico 25

2.1.2 Il modello organico 26

2.2 La teoria contingente e la crisi dell'universalismo organizzativo 27

2.3 I driver del cambiamento organizzativo: complessità, VUCA e knowledge work 28

2.4 Nuove forme organizzative: apprendimento, autonomia e coordinamento orizzontale 31

2.5 Premesse teoriche per Agile e Holacracy 33

Capitolo III - Agile Organization e Holacracy: principi, caratteristiche e funzionamento **36**

3.1 Origini e principi dell'Agile Organization 36

3.2 Struttura, leadership e funzionamento dell'Agile Organization 38

3.3 Caso studio: la trasformazione Agile di ING Netherlands 43

3.4 Origini e principi dell'Holacracy 45

3.5 Struttura e funzionamento dell'Holacracy 47

3.6 Caso studio: l'adozione dell'Holacracy in Zappos 50

3.7 Analogie, differenze, opportunità e criticità dei due modelli 53

3.8 Verso un framework diagnostico integrato 57

3.9 L'applicabilità al contesto organizzativo italiano 58

3.10 Limiti dello studio 61

Considerazioni conclusive **62**

Bibliografia **64**

Sitografia **69**

Capitolo I – L'organizzazione come fattore strategico dell'impresa

Il termine "organizzazione" deriva dal greco *órganon* che significa "strumento" o "mezzo" e, in ambito aziendale, le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno (Daft, 2021).

Nel corso del tempo, il tema dell'organizzazione ha assunto un'importanza crescente all'interno degli studi manageriali (Daft, 2021). Se in passato l'attenzione era prevalentemente rivolta all'efficienza dei processi produttivi e al controllo delle attività, oggi le organizzazioni operano in contesti caratterizzati da elevata complessità, rapida evoluzione tecnologica, globalizzazione dei mercati e crescente centralità della conoscenza (Daft, 2021).

In tale scenario, la progettazione organizzativa non rappresenta più soltanto uno strumento per garantire ordine ed efficienza, ma costituisce una leva strategica capace di influenzare la competitività, l'innovazione e la capacità di adattamento delle imprese (Daft, 2021).

Comprendere come le organizzazioni si siano evolute nel tempo e quali siano le principali logiche che ne guidano la progettazione risulta quindi essenziale per analizzare i modelli organizzativi contemporanei (Daft, 2021). Le configurazioni adottate dalle imprese non sono infatti il risultato di scelte casuali ma, come verrà esaminato all'interno dei paragrafi successivi, rappresentano l'esito di un processo di evoluzione teorica e pratica che ha accompagnato i cambiamenti economici, sociali e tecnologici degli ultimi decenni.

Alla luce di tali considerazioni, il presente capitolo si propone di fornire il quadro teorico di riferimento necessario per l'analisi dei modelli organizzativi innovativi che saranno approfonditi nei capitoli successivi. In primo luogo, verrà ripercorsa l'evoluzione del pensiero organizzativo: dalle teorie classiche dello Scientific Management e dell'organizzazione amministrativa fino agli approcci che hanno progressivamente attribuito maggiore rilevanza ai fattori umani e alla flessibilità organizzativa. Successivamente sarà illustrato il modello di configurazione organizzativa elaborato da Henry Mintzberg, utile per comprendere le principali componenti che caratterizzano ogni organizzazione. Verranno poi analizzate le strutture organizzative tradizionali maggiormente diffuse – funzionale, divisionale e a matrice –

evidenziandone caratteristiche, vantaggi e ambiti di applicazione. Infine, saranno approfonditi i principali limiti di tali configurazioni organizzative, mettendo in luce le ragioni che hanno progressivamente favorito la ricerca di modelli più flessibili, collaborativi e adattivi.

1.1 L'evoluzione del pensiero organizzativo: dalle teorie classiche ai modelli contemporanei

La progettazione organizzativa costituisce uno degli ambiti fondamentali degli studi manageriali e organizzativi. Essa non si limita alla definizione di strutture, ruoli e procedure, ma riguarda più in generale il modo in cui individui, risorse e attività vengono coordinati per il perseguimento di obiettivi comuni. Come evidenziato da Greenwood e Miller (2010), la progettazione organizzativa rappresenta una riflessione sistematica sulle modalità attraverso cui le organizzazioni vengono costruite e governate al fine di garantire efficacia, efficienza e capacità di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente esterno. L'evoluzione del pensiero organizzativo è strettamente connessa alle trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali che hanno caratterizzato i diversi periodi storici. Nel corso del tempo, studiosi e professionisti hanno sviluppato approcci differenti per rispondere alle esigenze delle organizzazioni, ponendo di volta in volta l'attenzione sulla produttività, sul coordinamento delle attività, sulla gestione delle persone e sulla capacità di innovazione. L'era moderna della teoria organizzativa ebbe origine tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX secolo in concomitanza con la Rivoluzione Industriale e con la progressiva affermazione del sistema di fabbrica. L'aumento delle dimensioni delle imprese, la crescente specializzazione del lavoro e la necessità di gestire processi produttivi sempre più complessi resero evidente l'esigenza di individuare nuovi criteri per organizzare il lavoro e coordinare le attività. In questo contesto nacquero le prime teorie organizzative moderne, accomunate dall'obiettivo di migliorare l'efficienza produttiva e razionalizzare il funzionamento delle imprese. Nel corso del Novecento tali approcci si sono progressivamente evoluti. Dalle prime teorie orientate alla standardizzazione e al controllo delle attività si è passati a prospettive che hanno attribuito crescente rilevanza ai fattori umani, alle dinamiche relazionali e alla capacità delle organizzazioni di adattarsi a contesti caratterizzati da crescente incertezza e complessità. Molti dei principi sviluppati nelle diverse fasi dell'evoluzione del

pensiero organizzativo continuano ancora oggi a influenzare la progettazione delle imprese contemporanee, sebbene siano stati reinterpretati e adattati alle nuove esigenze competitive.

1.1.1 Il contributo di Taylor e lo Scientific Management

Tra i primi studiosi a elaborare una teoria sistematica dell'organizzazione del lavoro vi fu Frederick Winslow Taylor, considerato il padre dello Scientific Management. Operando in un contesto industriale caratterizzato da bassi livelli di produttività e da una limitata standardizzazione dei processi, Taylor sviluppò un approccio volto a migliorare l'efficienza organizzativa attraverso l'applicazione di metodi scientifici allo studio del lavoro. Secondo l'impostazione taylorista, il lavoratore doveva essere considerato come una risorsa da ottimizzare attraverso procedure scientificamente determinate, sottraendo la gestione del processo produttivo alla discrezionalità individuale (Taylor, 1911). Il taylorismo sostiene infatti che le decisioni basate su regole empiriche e consuetudini debbano essere sostituite con precise procedure sviluppate dopo uno studio attento delle singole situazioni (Taylor, 1911). Attraverso lo studio sistematico dei tempi e dei movimenti, egli individuò procedure standardizzate con l'obiettivo di ridurre gli sprechi e aumentare la produttività.

L'approccio di Taylor si sviluppò in un contesto caratterizzato dalla crescente industrializzazione e dall'espansione della produzione di massa. In tale scenario, la standardizzazione delle attività consentiva alle imprese di ridurre gli sprechi, aumentare la prevedibilità dei processi produttivi e migliorare l'utilizzo delle risorse disponibili. I principi dello Scientific Management influenzarono profondamente lo sviluppo del fordismo e dei moderni sistemi di produzione industriale, contribuendo alla diffusione di modelli organizzativi fortemente orientati all'efficienza operativa e al controllo delle attività lavorative. Il modello taylorista ha tuttavia suscitato critiche profonde e durature che vanno ben oltre l'osservazione di una limitata attenzione alla dimensione umana. Sul piano filosofico la separazione netta tra pianificazione ed esecuzione implica una concezione del lavoratore come esecutore passivo, privo di giudizio autonomo e sostituibile in qualunque momento: una visione che Braverman (1974) ha descritto come una sistematica dequalificazione del lavoro funzionale al rafforzamento del controllo manageriale piuttosto che all'efficienza produttiva in senso stretto. Sul piano

organizzativo, la ricerca della “one best way” — l’idea che esista un unico metodo scientificamente ottimale per svolgere qualsiasi compito — presuppone un ambiente stabile e prevedibile che nella realtà dei mercati contemporanei esiste sempre meno. Come evidenzierà la successiva teoria contingente l’efficacia di un modello organizzativo dipende dal contesto e non esistono soluzioni universalmente valide (Lawrence e Lorsch, 1967). Riconoscere questi limiti non significa rinnegare l’apporto di Taylor ma significa collocarlo nel suo tempo e comprendere perché i modelli organizzativi analizzati nella presente tesi — Agile e Holacracy — nascono esattamente come risposta a quella visione del lavoratore e dell’organizzazione.

Secondo tale approccio il management assumeva il compito di progettare e pianificare il lavoro, definendo procedure operative precise, selezionando i lavoratori più adatti allo svolgimento delle attività e fornendo loro una formazione specifica (Taylor, 1911). La standardizzazione dei processi e la chiara separazione tra attività di pianificazione ed esecuzione rappresentano elementi centrali del modello taylorista. L'influenza dello Scientific Management sulla progettazione organizzativa è sicuramente profonda e duratura poiché molti principi introdotti da Taylor, quali la specializzazione delle attività, la misurazione delle performance e la ricerca dell'efficienza operativa, continuano ancora oggi a caratterizzare numerose organizzazioni.

Come osservato da Hamel (2006) lo Scientific Management figura tra le dodici innovazioni manageriali più decisive della storia moderna, a testimonianza della sua perdurante influenza sul pensiero organizzativo.

1.1.2 Henri Fayol e i principi dell’organizzazione amministrativa

Se Taylor concentrò la propria attenzione principalmente sull'organizzazione del lavoro a livello operativo, Henri Fayol (1916) sviluppò una prospettiva più ampia, focalizzata sul funzionamento complessivo dell'impresa e sulle attività manageriali necessarie al suo coordinamento.

Attraverso l'osservazione della pratica aziendale, Fayol individuò quattordici principi generali di management destinati a influenzare profondamente la teoria organizzativa del Novecento. Tra questi assumono particolare rilevanza l'unità di comando, secondo cui ogni lavoratore dovrebbe ricevere istruzioni da un unico superiore gerarchico e l'unità di direzione, che prevede il coordinamento delle attività simili sotto una

medesima responsabilità manageriale. Oltre ai quattordici principi di management Fayol individuò cinque funzioni fondamentali dell'attività manageriale: pianificare, organizzare, comandare, coordinare e controllare. Secondo l'autore tali attività costituivano il nucleo dell'azione manageriale e dovevano essere presenti in ogni organizzazione indipendentemente dal settore di appartenenza o dalle dimensioni dell'impresa. Questo approccio contribuì a spostare l'attenzione dall'organizzazione del singolo compito, tipica dello Scientific Management, alla gestione complessiva dell'impresa come sistema coordinato di attività.

L'approccio di Fayol contribuì a diffondere una visione dell'organizzazione fondata sulla razionalità amministrativa, definizione chiara delle responsabilità e presenza di una struttura gerarchica formalizzata. Tali principi costituirono una delle basi teoriche per lo sviluppo delle organizzazioni burocratiche e delle moderne pratiche manageriali.

Il contributo di Fayol non è tuttavia esente da critiche. Uno dei principali punti oggetti di dibattito del suo impianto teorico risiede nel carattere universalistico dei principi enunciati: l'idea che quattordici regole di management possano valere per qualsiasi organizzazione, indipendentemente dal settore, dalla dimensione o dal contesto competitivo, riflette una visione dell'impresa come sistema chiuso e stabile che la realtà ha progressivamente smentito (Simon, 1947). Simon (1947), in particolare, ha messo in discussione la razionalità assoluta su cui si fondano i principi enunciati da Fayol osservando che i decisori organizzativi operano sempre più in condizioni di razionalità limitata: non massimizzano, ma cercano soluzioni soddisfacenti entro i vincoli cognitivi e informativi di cui dispongono. Emerge inoltre una tensione irrisolta tra alcuni dei principi stessi: l'unità di comando, che prescrive un unico capo per ciascun lavoratore, entra in contraddizione con le esigenze di coordinamento trasversale tipiche delle strutture a matrice e, ancor più, dei modelli organizzativi contemporanei fondati su team auto-organizzati (Mayo, 1933). Pur essendo stato elaborato in un contesto profondamente diverso da quello attuale, il contributo di Fayol mantiene una rilevanza storica indiscutibile poiché ha sistematizzato per la prima volta le funzioni del management e ha posto la questione del coordinamento organizzativo al centro della riflessione teorica. Riconoscerne i limiti, tuttavia, è essenziale per comprendere e contestualizzare la ricerca di modelli organizzativi alternativi e capire come essi

possono rappresentare una risposta razionale all'inadeguatezza di principi nati per un'epoca diversa.

1.1.3 Gli esperimenti di Hawthorne e la nascita della scuola delle relazioni umane

A partire dagli anni Venti del Novecento, alcuni studiosi iniziarono a mettere in discussione l'idea secondo cui la produttività dipendesse esclusivamente dall'organizzazione scientifica del lavoro e dagli incentivi economici. In tale contesto si collocano gli esperimenti condotti presso gli stabilimenti Hawthorne della Western Electric Company di Chicago da parte del sociologo e psicologo australiano Elton Mayo, destinati a esercitare una profonda influenza sullo sviluppo della teoria organizzativa.

Le ricerche evidenziarono come il comportamento dei lavoratori fosse influenzato non soltanto da fattori tecnici e materiali, ma anche da elementi psicologici, sociali e relazionali. L'attenzione ricevuta dai lavoratori durante gli esperimenti e il senso di appartenenza al gruppo contribuirono infatti ad accrescere motivazione e produttività.

I risultati degli studi di Hawthorne segnarono l'inizio della cosiddetta scuola delle relazioni umane, che attribuì crescente importanza alle dinamiche interpersonali, alla leadership, alla comunicazione e alla soddisfazione dei bisogni individuali all'interno delle organizzazioni. È tuttavia opportuno rilevare che le conclusioni originarie degli esperimenti di Hawthorne sono state oggetto di revisione critica da parte della letteratura successiva. Franke e Kaul (1978), attraverso una rianalisi statistica dei dati originali, evidenziarono come l'aumento di produttività osservato fosse in parte riconducibile a fattori disciplinari e alla crisi economica dell'epoca, piuttosto che esclusivamente all'attenzione ricevuta dai lavoratori. Tali rilievi metodologici aprono una questione più ampia che riguarda non soltanto l'attendibilità empirica degli esperimenti di Hawthorne ma anche il modo in cui le loro conclusioni sono state recepite e trasmesse dalla letteratura organizzativa successiva. Come osservato da Carey (1967), una parte significativa degli studi di Mayo fu condotta in condizioni sperimentali che non consentivano di isolare con precisione le variabili in gioco, rendendo difficile attribuire causalmente i miglioramenti produttivi all'attenzione ricevuta dai lavoratori piuttosto che ad altri fattori contestuali. A ciò si aggiunge una critica di natura teorica: la scuola delle relazioni umane, pur avendo il merito di

introdurre la dimensione psicologica e sociale nell'analisi organizzativa, è stata talvolta accusata di aver elaborato una visione dell'armonia organizzativa che sottovaluta i conflitti strutturali tra interessi del management e interessi dei lavoratori (Braverman, 1974). Nonostante queste riserve, il contributo di Mayo (1933) mantiene un valore teorico indiscutibile: ha dimostrato che il comportamento organizzativo non può essere ridotto a variabili tecniche ed economiche e ha posto le basi per decenni di ricerca sul benessere lavorativo, la motivazione e la leadership. La sua importanza, tuttavia, va valutata per il campo di indagine che ha aperto più che per la solidità empirica dei dati originali su cui si fondava.

Questa nuova prospettiva contribuì ad ampliare significativamente il modo di concepire l'organizzazione, evidenziando come il raggiungimento degli obiettivi aziendali dipendesse non soltanto dalla progettazione delle strutture e dei processi ma anche dalla capacità di valorizzare le persone e favorire la cooperazione tra gli individui. Il sistema gerarchico e gli approcci burocratici che si erano sviluppati durante la Rivoluzione Industriale rimasero l'orientamento principale per la progettazione ed il funzionamento organizzativo fino agli anni Ottanta (Daft, 2021). Proprio durante gli anni Ottanta la più intensa competizione, specialmente su scala globale, portò ad un cambio delle regole del gioco (Bennett, 1990).

1.1.4 Anni '80 e sviluppi recenti: dalla rigidità burocratica alla ricerca di flessibilità

Per gran parte del Novecento le organizzazioni hanno continuato a essere progettate secondo modelli prevalentemente gerarchici e burocratici caratterizzati da elevata formalizzazione, chiara distribuzione delle responsabilità e processi decisionali centralizzati (Daft, 2021). Tali configurazioni si sono dimostrate particolarmente efficaci in contesti relativamente stabili e prevedibili consentendo alle imprese di perseguire obiettivi di efficienza e controllo (Daft, 2021). Nel corso degli anni Ottanta nuove culture aziendali posero al centro valori quali flessibilità, rapidità di risposta nei confronti dei clienti, motivazione dei dipendenti, qualità del servizio e dei prodotti. Le organizzazioni cominciarono a sperimentare lavoro in team, gerarchie piatte e primi approcci di management partecipativo. Ad esempio, nel 1983 in un impianto della Dupont in Virginia, i livelli manageriali furono ridotti da otto a quattro cominciando a

ricorrere a team di addetti alla produzione per la risoluzione dei problemi e lo svolgimento di compiti routinari. La nuova organizzazione contribuì a migliorare la qualità, abbassare costi e favorire l'innovazione rendendo l'azienda più competitiva (Sink, 2007).

A partire dalla fine degli anni Ottanta le imprese hanno affrontato un cambiamento ancora più profondo poiché si sono sempre più diffusi approcci flessibili alla progettazione organizzativa. Tra i fattori che hanno influito sul cambiamento vanno sicuramente citati internet e altre innovazioni nelle comunicazioni e nell'information technology, globalizzazione, più alto livello di istruzione dei dipendenti, maggiori aspettative sulla qualità della vita e crescita del lavoro basato sulla conoscenza (Starbuck e Dunbar, 2006).

Le trasformazioni descritte hanno progressivamente favorito l'emergere di approcci organizzativi orientati alla collaborazione, all'apprendimento continuo e alla decentralizzazione delle decisioni. Tali evoluzioni rappresentano il contesto nel quale si collocano i più recenti modelli organizzativi innovativi, che saranno analizzati nei capitoli successivi della presente tesi.

1.2 Configurazione organizzativa: il modello di Mintzberg

L'evoluzione del pensiero organizzativo descritta nel paragrafo precedente ha evidenziato come le organizzazioni siano progressivamente divenute realtà sempre più articolate e complesse (Mintzberg, 1979). Per comprendere il funzionamento delle diverse strutture organizzative è tuttavia necessario analizzare preliminarmente gli elementi fondamentali che compongono un'organizzazione.

Uno dei contributi più significativi in questo ambito è stato fornito da Henry Mintzberg (1979), il quale ha elaborato un modello finalizzato a descrivere la struttura interna delle organizzazioni e le relazioni che intercorrono tra le diverse componenti organizzative. Secondo l'autore, ogni organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore di appartenenza, può essere interpretata come un insieme di parti interdipendenti che collaborano al perseguimento degli obiettivi aziendali.

Mintzberg individua cinque componenti fondamentali: il nucleo operativo, il vertice strategico, la linea intermedia, la tecnostruttura e lo staff di supporto. La rilevanza di ciascuna componente può variare in funzione delle caratteristiche dell'organizzazione,

della tecnologia impiegata, del contesto competitivo e delle scelte strategiche adottate dal management. Tuttavia, la presenza di tali elementi costituisce una caratteristica comune alla maggior parte delle organizzazioni moderne. L'interazione tra queste componenti determina la configurazione organizzativa dell'impresa e influenza le modalità attraverso cui vengono assunte le decisioni, coordinato il lavoro e distribuite le responsabilità.

L'analisi proposta risulta particolarmente utile poiché consente di comprendere come le diverse strutture organizzative attribuiscano un ruolo predominante a specifiche componenti dell'organizzazione, generando configurazioni differenti.

Le cinque componenti fondamentali individuate da Mintzberg sono rappresentate nella Figura 1.1.

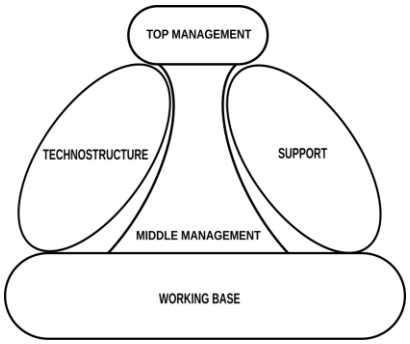


***Figura 1.1**: Le cinque componenti fondamentali dell'organizzazione secondo Mintzberg.*
Fonte: elaborazione da Henry Mintzberg (1983).

1.2.1 Nucleo operativo

Il nucleo operativo rappresenta il cuore dell'organizzazione e comprende tutti i soggetti direttamente coinvolti nello svolgimento delle attività essenziali per la produzione di beni o l'erogazione di servizi (Mintzberg, 1979). È in questa componente che avviene la trasformazione degli input in output e che si realizza concretamente la missione operativa dell'impresa.

Andando nel concreto, nelle aziende manifatturiere il nucleo operativo coincide generalmente con il personale addetto alla produzione, mentre nelle organizzazioni di servizi comprende i lavoratori impegnati nelle attività direttamente rivolte al cliente. La sua importanza deriva dal fatto che rappresenta il principale punto di contatto tra l'organizzazione e il valore generato per il mercato.

1.2.2 Tecnostruttura

La tecnostruttura comprende gli specialisti che progettano, analizzano e standardizzano i processi organizzativi senza essere direttamente coinvolti nelle attività operative (Mintzberg, 1979). Essa svolge una funzione fondamentale nel miglioramento dell'efficienza organizzativa e nell'introduzione di innovazioni tecniche e procedurali (Mintzberg, 1979).

Tra gli esempi più significativi rientrano le funzioni di ricerca e sviluppo, pianificazione, controllo di gestione, qualità e organizzazione aziendale. Attraverso l'elaborazione di procedure, standard e sistemi di controllo, la tecnostruttura contribuisce ad aumentare il coordinamento e l'efficacia delle attività organizzative.

1.2.3 Staff di supporto

Lo staff di supporto comprende tutte quelle unità organizzative che forniscono servizi specialistici necessari al funzionamento dell'impresa, pur non partecipando direttamente alle attività operative principali (Mintzberg, 1979).

Rientrano in questa categoria, ad esempio, le funzioni di gestione delle risorse umane, gli uffici legali, i servizi informatici, l'amministrazione e la comunicazione aziendale. Sebbene non siano direttamente coinvolte nella produzione di beni o servizi, tali attività contribuiscono in maniera determinante all'efficacia complessiva dell'organizzazione.

1.2.4 Il vertice strategico e la linea intermedia

Il vertice strategico è costituito dagli organi di governo dell'organizzazione e ha la responsabilità di definire la direzione strategica dell'impresa, gli obiettivi di lungo periodo e le principali politiche aziendali. A esso compete inoltre il compito di garantire l'equilibrio tra l'organizzazione e l'ambiente esterno, monitorando opportunità e minacce provenienti dal contesto competitivo (Mintzberg, 1979).

Tra il vertice strategico e il nucleo operativo si colloca la linea intermedia, composta dai manager che coordinano le attività operative e assicurano l'attuazione delle decisioni assunte ai livelli superiori. Questa componente svolge una funzione di collegamento fondamentale, favorendo la circolazione delle informazioni e il coordinamento tra i diversi livelli organizzativi.

L'equilibrio tra le diverse componenti individuate da Mintzberg rappresenta uno degli elementi che maggiormente influenzano la configurazione delle organizzazioni. A seconda della componente predominante, infatti, possono emergere strutture organizzative differenti, ciascuna caratterizzata da specifiche modalità di coordinamento, distribuzione dell'autorità e gestione delle attività. Proprio tali configurazioni saranno oggetto di analisi nel paragrafo successivo.

1.3 Le principali strutture organizzative

Come evidenziato nel paragrafo precedente ogni organizzazione è composta da una serie di componenti interdipendenti che collaborano al perseguimento degli obiettivi aziendali. Tuttavia, le modalità attraverso cui tali componenti vengono coordinate possono assumere configurazioni differenti a seconda delle caratteristiche dell'impresa, del settore di appartenenza, della strategia perseguita e del contesto competitivo di riferimento.

A questo proposito Mintzberg (1983) sottolinea come non esista una struttura organizzativa universalmente valida o superiore alle altre. Al contrario, l'efficacia di una configurazione organizzativa dipende dalla sua capacità di adattarsi alle specifiche esigenze dell'organizzazione e alle condizioni dell'ambiente in cui essa opera. Tale impostazione, riconducibile all'approccio contingente, evidenzia come la progettazione organizzativa debba sempre essere coerente con il contesto di riferimento. La struttura organizzativa può essere definita come l'insieme delle relazioni formali attraverso cui vengono distribuite responsabilità, autorità e compiti all'interno dell'impresa (Daft, 2021). Essa influenza il funzionamento dell'organizzazione, la velocità dei processi decisionali, la circolazione delle informazioni e la capacità di rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno (Daft, 2021).

In questa prospettiva assume particolare rilevanza il contributo di Chandler (1962), il quale evidenziò come l'evoluzione della strategia aziendale richieda frequentemente una corrispondente evoluzione della struttura organizzativa. La celebre affermazione "structure follows strategy" sintetizza efficacemente il legame esistente tra obiettivi strategici e assetto organizzativo.

Nel corso del tempo si sono affermate differenti configurazioni strutturali, ciascuna caratterizzata da specifici meccanismi di coordinamento e distribuzione dell'autorità.

Tra le principali si distinguono la struttura funzionale, la struttura divisionale e la struttura a matrice. La scelta di una determinata struttura organizzativa non dipende esclusivamente dalle preferenze del management, ma è influenzata da numerosi fattori, tra cui dimensione aziendale, strategia competitiva, tecnologia impiegata e caratteristiche dell'ambiente esterno (Mintzberg, 1983). L'approccio contingente sviluppatosi a partire dagli anni Sessanta sostiene infatti che non esista una struttura organizzativa universalmente valida, ma che l'efficacia di ciascun modello dipenda dalla coerenza con il contesto organizzativo e competitivo di riferimento (Mintzberg, 1983).

1.3.1 Struttura funzionale

La struttura funzionale (Figura 1.2) rappresenta una delle configurazioni organizzative più diffuse e consolidate nella pratica aziendale. In tale modello, detto anche U-Form, le attività vengono raggruppate sulla base della funzione svolta consentendo di concentrare competenze, conoscenze e risorse specialistiche all'interno di specifiche unità organizzative (Daft, 2021). Attraverso il ricorso ad una struttura funzionale, tutte le conoscenze e le capacità umane riguardo a specifiche attività vengono consolidate, fornendo all'organizzazione una preziosa conoscenza approfondita (Daft, 2021).

Le principali funzioni aziendali comprendono generalmente produzione, marketing, finanza, risorse umane e ricerca e sviluppo. Ciascuna funzione è guidata da un responsabile specializzato che coordina le attività e risponde al vertice aziendale.

Come evidenziato da Duncan (1979), la struttura funzionale presenta significativi punti di forza, in quanto favorisce lo sviluppo di conoscenze e capacità specialistiche approfondite, facilita il conseguimento di economie di scala all'interno delle singole unità e risulta particolarmente efficace nelle organizzazioni che operano con un numero limitato di prodotti o servizi. Tuttavia, lo stesso autore segnala alcune rilevanti criticità: la struttura tende a generare tempi di risposta lenti di fronte ai cambiamenti ambientali e può determinare un accumulo eccessivo di decisioni al vertice, con conseguente sovraccarico della gerarchia (Daft, 2021). A ciò si aggiunge uno scarso coordinamento orizzontale tra le diverse unità funzionali che può portare allo sviluppo di una visione ristretta degli obiettivi organizzativi complessivi.

In sintesi, la struttura funzionale risulta particolarmente adatta alle organizzazioni che operano in contesti relativamente stabili e perseguono obiettivi di efficienza e specializzazione (Daft, 2021).

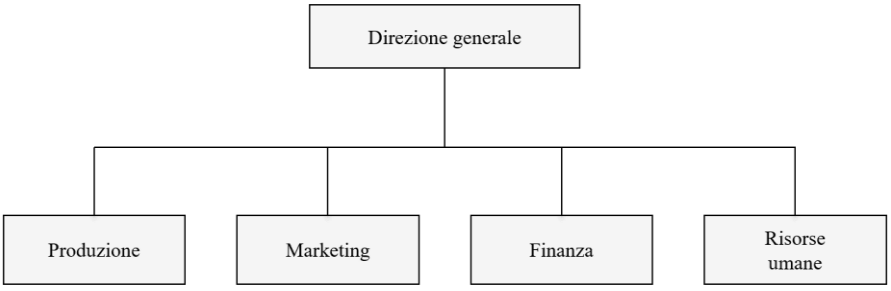


***Figura 1.2**: Struttura funzionale*
Fonte: Elaborazione personale

1.3.2 Struttura divisionale

Con l'aumento delle dimensioni aziendali, della complessità organizzativa e della diversificazione delle attività, molte imprese adottano una struttura divisionale (Figura 1.3). La struttura divisionale, denominata M-form (multi-divisionale), permette di organizzare divisioni separate in forma decentrata e ciascuna di esse è responsabile di singoli prodotti, servizi e/o progetti (Miles et al, 2010).

Ogni divisione dispone normalmente delle principali funzioni necessarie allo svolgimento delle proprie attività e gode di una significativa autonomia gestionale, pur rimanendo soggetta agli indirizzi strategici definiti dal vertice aziendale (Chandler, 1962).

Come osservato da Chandler (1962), la diffusione della struttura divisionale è stata strettamente collegata ai processi di crescita e diversificazione delle grandi imprese. La possibilità di attribuire responsabilità dirette ai manager divisionali consente infatti di migliorare il coordinamento delle attività e di favorire una maggiore focalizzazione sugli obiettivi di business. Sul versante dei punti di forza, Duncan (1979) evidenzia come questa configurazione garantisca un elevato grado di coordinamento tra le funzioni all'interno di ciascuna divisione e una maggiore chiarezza delle responsabilità verso il cliente, con conseguente miglioramento della soddisfazione. La struttura consente inoltre di decentralizzare il processo decisionale e di adattarsi efficacemente a differenze di prodotto, geografiche e di clientela. Tra le criticità, lo stesso autore segnala tuttavia l'eliminazione delle economie di scala nelle unità funzionali, lo scarso

coordinamento tra le diverse linee di prodotto e la progressiva riduzione della specializzazione tecnica trasversale all'organizzazione.

Nel complesso, la struttura divisionale rappresenta una soluzione particolarmente efficace per le organizzazioni che operano in contesti caratterizzati da elevata complessità e diversificazione.

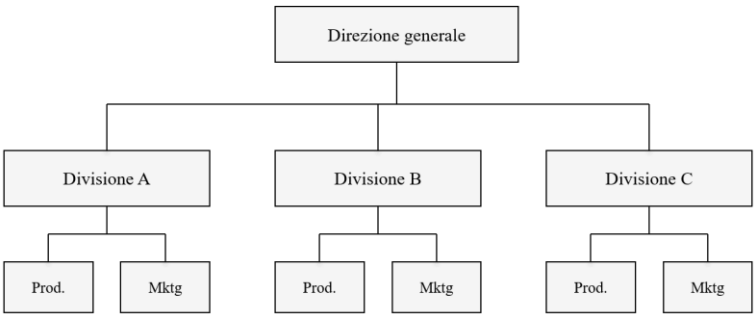


***Figura 1.3**: Struttura divisionale*
Fonte: Elaborazione personale

1.3.3 Struttura a matrice

La struttura a matrice (Figura 1.4) rappresenta una delle configurazioni organizzative più sofisticate e flessibili sviluppate nel corso dell'evoluzione della teoria organizzativa (Daft, 2021). Essa nasce dall'esigenza di combinare i vantaggi della specializzazione funzionale con quelli derivanti dall'orientamento ai prodotti, ai progetti o ai mercati (Daft, 2021). La caratteristica distintiva di tale configurazione consiste nella presenza di una doppia linea di autorità. I dipendenti rispondono simultaneamente a un responsabile funzionale e a un responsabile di progetto, prodotto o *business unit*. La dimensione verticale della struttura funzionale e quella orizzontale legata ai progetti convivono pertanto all'interno della medesima organizzazione. Tale configurazione favorisce la condivisione delle competenze, l'integrazione tra diverse aree aziendali e una maggiore capacità di adattamento alle esigenze dell'ambiente competitivo. Risulta di estrema utilità nei casi in cui sia l'esperienza tecnica sia l'innovazione di prodotto ed il cambiamento sono importanti per raggiungere gli obiettivi strategici e organizzativi. In questa struttura, sia la divisione per prodotti sia la struttura funzionale (rispettivamente dimensione orizzontale e verticale) sono implementate simultaneamente. Manager di

prodotto e manager di linea hanno la stessa autorità all'interno dell'organizzazione ed i dipendenti riportano ad entrambi (Duncan, 1979).

Con riferimento ai punti di forza, Duncan (1979) evidenzia come la struttura a matrice garantisca una maggiore adattabilità di fronte a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in ambienti instabili, offrendo al contempo opportunità di sviluppo sia delle competenze funzionali sia di quelle legate al prodotto, e assicurando un coordinamento superiore rispetto alla struttura divisionale. Sul versante delle criticità, lo stesso autore sottolinea come la presenza di una duplice linea di autorità possa generare ambiguità e conflitti, cui si aggiunge un significativo assorbimento di tempo per la gestione di riunioni e sessioni di mediazione. La struttura richiede inoltre un costante bilanciamento del potere tra le diverse dimensioni, con il rischio di rallentare i processi decisionali in assenza di meccanismi di governance chiari ed efficaci.

La struttura a matrice rappresenta quindi una soluzione organizzativa particolarmente adatta alle imprese che operano in contesti altamente dinamici e che necessitano di conciliare specializzazione tecnica e orientamento ai risultati (Duncan, 1979).

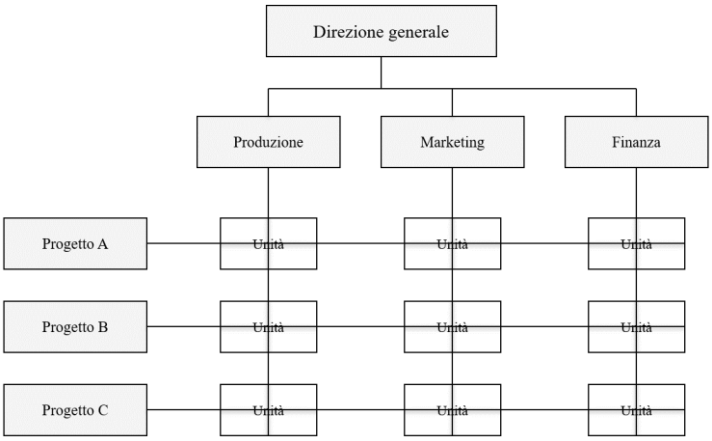


Figura 1.4: *Struttura a matrice*
Fonte: elaborazione personale

1.4 I limiti delle strutture organizzative tradizionali

Le strutture organizzative sopra analizzate costituiscono il risultato dell'evoluzione del pensiero organizzativo sviluppatosi tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo. Tali configurazioni si fondano sui principi elaborati dalla teoria classica dell'organizzazione, che ha influenzato profondamente il modo di concepire e progettare le imprese

moderne. Secondo tale impostazione, l'organizzazione viene considerata come un sistema razionale finalizzato al raggiungimento dell'efficienza attraverso la divisione del lavoro, la specializzazione delle attività, la formalizzazione delle procedure e la presenza di una chiara struttura gerarchica (Onday, 2016).

Come evidenziato nel corso del presente capitolo, i contributi di Taylor e Fayol hanno posto le basi per la costruzione di modelli organizzativi orientati al controllo delle attività e alla massimizzazione della produttività. Sebbene tali approcci abbiano rappresentato un passaggio fondamentale nello sviluppo delle moderne organizzazioni, l'evoluzione del contesto economico e competitivo ha progressivamente evidenziato alcuni limiti che ne riducono l'efficacia in ambienti caratterizzati da elevata complessità e cambiamento.

1.4.1 Gerarchia e centralizzazione dei processi decisionali

Uno degli elementi distintivi delle strutture organizzative tradizionali è rappresentato dalla presenza di una chiara gerarchia formale, attraverso la quale vengono distribuite autorità, responsabilità e potere decisionale (Mintzberg, 1979). Tale impostazione trova le proprie radici nelle teorie classiche del management e nella concezione burocratica dell'organizzazione secondo cui l'efficacia organizzativa dipende dalla definizione precisa dei ruoli e dal rispetto di procedure formalizzate (Mintzberg, 1979). Questo modello ha consentito per lungo tempo di garantire ordine, prevedibilità e controllo all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, la concentrazione delle decisioni ai livelli superiori della gerarchia può rallentare significativamente la capacità di risposta dell'impresa. In presenza di contesti caratterizzati da elevata dinamicità, infatti, la necessità di ottenere autorizzazioni e approvazioni lungo la catena gerarchica rischia di compromettere la rapidità decisionale e la capacità di adattamento dell'organizzazione.

Come osservato dalla letteratura organizzativa più recente, le imprese contemporanee operano in ambienti nei quali velocità e capacità di reazione costituiscono fattori competitivi sempre più rilevanti. In tali condizioni, modelli eccessivamente centralizzati possono mostrare difficoltà nel rispondere tempestivamente alle trasformazioni del mercato.

1.4.2 Specializzazione e frammentazione organizzativa

Un secondo limite delle strutture tradizionali riguarda l'elevata specializzazione delle attività. Fin dagli studi di Taylor (1911), la divisione del lavoro è stata considerata uno strumento fondamentale per incrementare la produttività e migliorare l'efficienza operativa. Attraverso la specializzazione, infatti, i lavoratori possono sviluppare competenze specifiche e svolgere le proprie attività con maggiore efficacia (Taylor, 1911).

Tuttavia, come evidenziato da Onday (2016), l'eccessiva enfasi sulla specializzazione può produrre effetti indesiderati. La suddivisione delle attività in unità funzionali distinte tende, infatti, a favorire una crescente separazione tra le diverse aree dell'organizzazione generando difficoltà di coordinamento e riducendo la condivisione delle informazioni.

Nelle strutture funzionali ciascuna unità organizzativa tende a concentrarsi principalmente sui propri obiettivi specifici, sviluppando linguaggi, procedure e priorità differenti rispetto alle altre funzioni aziendali. Questo fenomeno può ostacolare la collaborazione trasversale e rendere più complessa la gestione di problematiche che richiedono il contributo integrato di competenze diverse.

In un contesto nel quale innovazione e conoscenza assumono un ruolo sempre più centrale, la frammentazione organizzativa può rappresentare un ostacolo significativo alla capacità dell'impresa di apprendere e adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

1.4.3 Formalizzazione e difficoltà di adattamento al cambiamento

Le strutture organizzative tradizionali si sono sviluppate in un periodo storico caratterizzato da mercati relativamente stabili e da processi produttivi fortemente standardizzati. In tale contesto, la formalizzazione delle attività e la definizione dettagliata delle procedure rappresentavano strumenti efficaci per garantire efficienza e controllo. Secondo la teoria classica dell'organizzazione, era infatti possibile individuare principi organizzativi universalmente validi e applicabili alla maggior parte delle imprese. La ricerca della cosiddetta one best way costituiva uno degli elementi centrali di questa impostazione teorica (Onday, 2016).

Negli ultimi decenni, tuttavia, il quadro descritto in apertura del capitolo si è ulteriormente accentuato: ai fattori già richiamati si aggiungono ritmi di innovazione più

serrati e un'interconnessione dei mercati che rende gli shock esterni più rapidi da propagarsi da un settore all'altro. In tali condizioni, strutture caratterizzate da elevata formalizzazione e da procedure rigide possono incontrare difficoltà nel rispondere rapidamente ai cambiamenti. Le organizzazioni sono infatti chiamate a sperimentare nuove soluzioni, modificare frequentemente processi e prodotti e sviluppare capacità di apprendimento continuo. Ciò richiede livelli di flessibilità spesso difficili da ottenere attraverso modelli organizzativi progettati prioritariamente per garantire stabilità e controllo.

1.4.4 Dall'efficienza alla flessibilità: la ricerca di nuovi modelli organizzativi

Le criticità evidenziate non implicano che le strutture organizzative tradizionali abbiano perso la propria validità. Al contrario, esse continuano a rappresentare strumenti efficaci in numerosi contesti caratterizzati da elevata prevedibilità e da processi operativi fortemente standardizzati. Tuttavia, la crescente complessità dell'ambiente economico e sociale ha progressivamente evidenziato l'insufficienza di modelli fondati esclusivamente su gerarchia, controllo e specializzazione. Come osservato da Onday (2016), la teoria classica ha fornito contributi fondamentali allo sviluppo delle organizzazioni moderne, ma le sfide contemporanee richiedono approcci capaci di valorizzare maggiormente collaborazione, adattabilità e coinvolgimento delle persone.

A partire dalla seconda metà del Novecento, studiosi e organizzazioni hanno quindi iniziato a interrogarsi sulla possibilità di superare alcuni dei limiti delle strutture tradizionali, sviluppando modelli caratterizzati da una maggiore decentralizzazione delle decisioni, da forme più intense di collaborazione e da una crescente attenzione alla capacità di adattamento organizzativo. L'evoluzione di tali approcci rappresenta il punto di partenza per comprendere il passaggio dalle tradizionali configurazioni gerarchiche a modelli organizzativi più flessibili e dinamici, tema che sarà approfondito nel capitolo successivo. Concludendo, i tre limiti approfonditi — lentezza decisionale prodotta dalla gerarchia, frammentazione derivante dalla specializzazione e rigidità indotta dalla formalizzazione — non sono difetti accidentali di singole organizzazioni, ma conseguenze strutturali di modelli pensati per contesti che stanno sempre più venendo a mancare nei loro elementi caratterizzanti: ambienti stabili, mercati prevedibili, lavoratori esecutori. Ciò non significa che tali limiti rendano le strutture tradizionali

superate in senso assoluto: esse restano tuttora efficaci nei numerosi contesti in cui permangono condizioni di stabilità e prevedibilità. L'emergere di modelli organizzativi innovativi non implica dunque il superamento delle strutture tradizionali, ma riflette piuttosto la ricerca di configurazioni più coerenti con specifici contesti, caratterizzati da elevata dinamicità e da una componente crescente di lavoro basato sulla conoscenza. È in questa prospettiva non di sostituzione, ma di affiancamento e specializzazione contestuale che si inseriscono i modelli organizzativi Agile e Holacracy. Il modello Agile, nato nell'ambito dello sviluppo software e progressivamente esteso ad altri contesti, ed il modello Holacracy, che formalizza la distribuzione dell'autorità in un sistema di governance alternativo alla gerarchia tradizionale, non vanno dunque letti come soluzioni universali destinate a sostituire la gerarchia, ma come tentativi di rispondere a esigenze organizzative specifiche.

Capitolo II – Dalla gerarchia alla flessibilità: l'evoluzione dei modelli organizzativi

Se il capitolo precedente ha ricostruito l'evoluzione del pensiero organizzativo e analizzato le principali strutture adottate dalle imprese, il presente capitolo si propone di esaminare il percorso teorico che ha progressivamente messo in discussione le logiche organizzative tradizionali aprendo la strada a forme organizzative alternative. Comprendere tale percorso rappresenta la premessa necessaria per analizzare i modelli Agile e Holacracy che saranno approfonditi nei capitoli successivi.

Un primo elemento di discontinuità rispetto alle teorie classiche emerge a partire dagli anni Sessanta del Novecento, quando Burns e Stalker (1961) e, poco dopo, Lawrence e Lorsch (1967) mettono in discussione il presupposto fondamentale dello Scientific Management e del pensiero fayoliano: l'idea, cioè, che esistano principi organizzativi validi in modo generalizzato, indipendentemente dal contesto. I paragrafi che seguono ricostruiscono nel dettaglio i termini di questa discontinuità.

Tale consapevolezza ha acquisito crescente rilevanza alla luce delle trasformazioni che hanno caratterizzato il contesto economico e competitivo degli ultimi decenni. L'ambiente in cui le organizzazioni operano è divenuto progressivamente più complesso, instabile e difficile da prevedere: dinamiche che il framework VUCA — Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity — consente di descrivere in modo sistematico (Bennett & Lemoine, 2014). A ciò si aggiunge la trasformazione della natura stessa del lavoro: come anticipato da Drucker (1993), nelle economie contemporanee la conoscenza ha assunto un ruolo centrale come risorsa produttiva, rendendo meno efficaci i modelli organizzativi fondati sulla standardizzazione e sul controllo gerarchico delle attività.

In questo contesto, la letteratura organizzativa ha elaborato nuove prospettive capaci di valorizzare l'apprendimento continuo, l'autonomia dei team e la capacità delle organizzazioni di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Dai contributi di Senge (1990) sulla learning organization a quelli di Teece, Pisano e Shuen (1997) sulle dynamic capabilities, dalla ricerca di Hackman (2002) sull'efficacia dei team auto-organizzati all'analisi di Puranam (2018) sui problemi fondamentali del coordinamento, si delinea un quadro teorico che pone l'autonomia distribuita e la flessibilità strutturale al centro

della riflessione organizzativa contemporanea. È in questo quadro che trovano le proprie radici concettuali i modelli organizzativi che saranno analizzati nei capitoli successivi.

2.1 Modelli meccanici e modelli organici a confronto

Come evidenziato all'interno del capitolo precedente, le configurazioni organizzative sviluppatesi nel corso del Novecento erano state progettate principalmente per garantire efficienza, controllo e prevedibilità all'interno di contesti relativamente stabili. Tuttavia, l'evoluzione dell'ambiente competitivo ha progressivamente reso necessarie forme organizzative maggiormente adattabili e flessibili. Uno dei contributi teorici più significativi per comprendere tale evoluzione è rappresentato dalla distinzione tra sistemi meccanici e sistemi organici originariamente proposta da Burns e Stalker e successivamente approfondita da numerosi studiosi dell'organizzazione. Secondo Daft (2021), tale distinzione consente di comprendere come le caratteristiche dell'ambiente influenzino direttamente la progettazione organizzativa e le modalità attraverso cui le imprese coordinano attività e processi.

2.1.1 Il modello meccanico

Il modello meccanico rappresenta la naturale evoluzione delle logiche organizzative sviluppatesi con la teoria classica dell'organizzazione. Esso si caratterizza per una struttura fortemente gerarchica, elevata formalizzazione delle procedure, specializzazione delle attività e centralizzazione del processo decisionale.

Nel loro studio fondamentale condotto su imprese dell'industria elettronica scozzese, Burns e Stalker (1961) descrissero il sistema meccanico come una configurazione nella quale i compiti individuali sono rigidamente definiti e separati, la conoscenza rilevante per l'intera organizzazione è concentrata al vertice, e la comunicazione avviene prevalentemente in senso verticale attraverso la catena gerarchica. In tale sistema, l'obbedienza alle istruzioni dei superiori costituisce la principale forma di coordinamento e il comportamento dei membri è regolato da procedure formalizzate che prescindono dalla situazione contingente. Come osservato dagli stessi autori, il sistema meccanico è appropriato per condizioni stabili nelle quali i compiti possono essere scomposti in sotto-problemi specialistici e gestiti in modo relativamente indipendente (Burns & Stalker, 1961).

Secondo Daft (2021), le organizzazioni meccaniche operano attraverso una chiara definizione di ruoli e responsabilità, una rigida divisione del lavoro e un sistema di controllo fondato sulla supervisione gerarchica. Le comunicazioni seguono prevalentemente canali verticali e le decisioni più rilevanti vengono assunte ai livelli superiori della struttura organizzativa.

Tale configurazione risulta particolarmente efficace in contesti caratterizzati da elevata stabilità e prevedibilità, nei quali le attività possono essere standardizzate e pianificate con un elevato grado di accuratezza. In ambienti relativamente statici, infatti, la formalizzazione delle procedure e la centralizzazione delle decisioni consentono di garantire efficienza operativa, controllo e uniformità dei comportamenti organizzativi.

Le principali strutture organizzative analizzate nel capitolo precedente, in particolare la struttura funzionale e molte configurazioni divisionali, presentano numerose caratteristiche riconducibili al modello meccanico. Sebbene tali soluzioni abbiano favorito per lungo tempo la crescita delle imprese industriali, esse tendono a rivelarsi inadeguate quando il contesto esterno diventa più dinamico e incerto: è precisamente in risposta a questa inadeguatezza che la teoria organizzativa ha progressivamente elaborato configurazioni alternative, a partire dal modello organico analizzato nel paragrafo successivo. (Burns & Stalker, 1961)

2.1.2 Il modello organico

In contrapposizione al modello meccanico, il modello organico si fonda su principi orientati alla flessibilità, alla collaborazione e alla capacità di adattamento. Secondo Daft (2021), le organizzazioni organiche tendono a ridurre la formalizzazione delle attività, a favorire la comunicazione orizzontale e a distribuire il potere decisionale all'interno della struttura. In tali configurazioni i ruoli risultano meno rigidi e maggiormente adattabili alle esigenze operative, e il coordinamento avviene frequentemente attraverso relazioni dirette, team di lavoro e processi di comunicazione informali piuttosto che attraverso la catena gerarchica. (Daft, 2021)

Va ricordato, a questo proposito, che Burns e Stalker (1961) non concepivano meccanico e organico come due tipi fissi e alternativi, ma come i due estremi di un continuum lungo il quale le organizzazioni si posizionano in funzione dell'ambiente in cui operano. Questa precisazione è teoricamente rilevante: significa che nessuna

organizzazione reale è pienamente meccanica o pienamente organica e che la progettazione organizzativa consiste nel trovare il punto di equilibrio appropriato rispetto al proprio contesto competitivo. È in questa prospettiva che si collocano, non l'unica traiettoria percorribile lungo il continuum, ma una delle configurazioni oggi più diffuse tra quelle che tentano di spostare l'organizzazione verso il polo organico, mantenendo al contempo meccanismi di coordinamento e responsabilità che impediscano di scivolare verso l'ambiguità strutturale.

Il modello organico, tuttavia, non è privo di criticità proprie infatti la riduzione della formalizzazione e la distribuzione dell'autorità possono generare sovrapposizioni di responsabilità e difficoltà di coordinamento in assenza di meccanismi sostitutivi espliciti. Burns e Stalker (1961) stessi avevano osservato che il passaggio da un sistema meccanico a uno organico non è automatico né indolore: richiede un cambiamento culturale profondo e può suscitare resistenze significative, in particolare nei contesti nei quali i ruoli gerarchici costituiscono una fonte consolidata di identità e status. La questione di come strutturare l'autorità, distribuire le decisioni e garantire l'allineamento organizzativo senza ricorrere alla gerarchia tradizionale rimane aperta ed è precisamente la questione che i modelli esaminati nel capitolo successivo si propongono di affrontare in modo sistematico.

2.2 La teoria contingente e la crisi dell'universalismo organizzativo

La distinzione tra modelli meccanici e organici elaborata da Burns e Stalker (1961) pose le basi per un cambiamento epistemologico profondo nella teoria organizzativa: la fine dell'idea che esista un unico modo ottimale di organizzare. Questo cambiamento trovò la sua formalizzazione teorica più compiuta nella cosiddetta teoria contingente, che si sviluppò tra la fine degli anni Sessanta e i primi anni Settanta del Novecento e che costituisce ancora oggi uno dei pilastri della progettazione organizzativa.

Il contributo fondamentale di Lawrence e Lorsch (1967) chiarì in modo definitivo che la struttura organizzativa efficace non può essere determinata a priori, ma dipende dalla natura dell'ambiente in cui l'impresa opera. Attraverso uno studio empirico condotto su organizzazioni operanti in settori con diverso grado di incertezza ambientale i due autori dimostrarono che le imprese più performanti erano quelle che avevano saputo calibrare la propria struttura interna sulle specifiche esigenze del proprio ambiente di riferimento.

In particolare, Lawrence e Lorsch (1967) introdussero due concetti chiave: la differenziazione, ovvero il grado di specializzazione tra le diverse unità organizzative, e l'integrazione, ovvero la qualità del coordinamento tra tali unità. Il messaggio centrale della loro ricerca era che non è sufficiente specializzare ma occorre anche coordinare efficacemente e i meccanismi di integrazione necessari dipendono dall'intensità della differenziazione adottata. (Lawrence & Lorsch, 1967)

La portata critica della teoria contingente è tuttavia più ampia di quanto non appaia a prima vista e non si limita a correggere i modelli classici, ma ne smonta il presupposto fondamentale ovvero che la razionalità organizzativa possa essere universale. Simon (1947) aveva già anticipato questa critica sul piano cognitivo, mostrando che i decisori operano sempre in condizioni di razionalità limitata.

La teoria contingente, pur rappresentando un significativo avanzamento rispetto all'universalismo classico, lascia però aperta una questione rilevante: descrivere la relazione tra struttura e ambiente non equivale a spiegare come un'organizzazione concretamente modifichi la propria struttura quando l'ambiente cambia. Riconoscere che la forma organizzativa ottimale dipende dal contesto presuppone che le organizzazioni siano in grado di leggere il proprio ambiente e di agire di conseguenza con sufficiente tempestività. Nella realtà, tuttavia, le inerzie interne, la resistenza al cambiamento e i costi organizzativi della ristrutturazione rendono questo adattamento tutt'altro che automatico. È proprio questo divario tra la teoria dell'adattamento e la pratica del cambiamento che rende necessario un ulteriore sviluppo concettuale, quello che i paragrafi successivi si propongono di esaminare (Donaldson, 2001).

2.3 I driver del cambiamento organizzativo: complessità, VUCA e knowledge work

Se la teoria contingente aveva mostrato che la struttura organizzativa dipende dall'ambiente, le trasformazioni economiche e tecnologiche degli ultimi decenni hanno reso quell'ambiente strutturalmente più complesso, instabile e imprevedibile. Il concetto di VUCA — acronimo di Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity — sviluppato originariamente in contesto militare e successivamente adottato nel management, offre un quadro concettuale utile per descrivere le sfide che le organizzazioni contemporanee si trovano ad affrontare (Bennett & Lemoine, 2014). I quattro elementi del modello non sono sinonimi: la volatilità indica cambiamenti

frequenti e imprevedibili nella velocità e nell'intensità degli eventi; l'incertezza riguarda la mancanza di informazioni sufficienti per prevedere l'esito delle decisioni; la complessità si riferisce alla molteplicità di variabili interconnesse difficili da isolare; l'ambiguità riflette l'assenza di un quadro interpretativo chiaro. Ciascuna di queste condizioni richiede risposte organizzative specifiche e nessuna di esse è adeguatamente gestibile attraverso strutture rigide e centralizzate (Bennett & Lemoine, 2014).

Un secondo driver fondamentale del cambiamento organizzativo è la crescita del lavoro basato sulla conoscenza. Drucker (1993) aveva anticipato con notevole lungimiranza la transizione verso una società post-capitalista nella quale la risorsa primaria non è più il capitale fisico o il lavoro manuale, ma la conoscenza. Nella sua visione, i knowledge workers — i lavoratori della conoscenza — sono portatori di competenze che non possono essere standardizzate né semplificate attraverso procedure tayloriste: la loro produttività dipende dalla qualità del giudizio autonomo, dalla capacità di apprendimento continuo e dalla possibilità di operare in contesti che valorizzino tali competenze. Questo cambiamento nella natura del lavoro ha implicazioni dirette sulla progettazione organizzativa dal momento che una struttura gerarchica e fortemente formalizzata, efficace per coordinare lavoratori esecutori, risulta disfunzionale quando applicata a lavoratori la cui produttività dipende dall'iniziativa, dalla creatività e dalla collaborazione orizzontale (Drucker, 1993).

Nonaka e Takeuchi (1995) hanno approfondito questa prospettiva sviluppando una teoria della creazione di conoscenza organizzativa che ha avuto un impatto duraturo sulla riflessione manageriale. Nella loro analisi, la conoscenza si articola in due dimensioni fondamentali: la conoscenza esplicita, codificabile in procedure e manuali, e la conoscenza tacita, incorporata nell'esperienza individuale e nei processi informali di interazione. La creazione di nuova conoscenza organizzativa avviene attraverso la conversione continua tra queste due dimensioni, in un processo che gli autori descrivono con il modello SECI (Socializzazione, Esteriorizzazione, Combinazione, Interiorizzazione). La rilevanza di questo contributo per la progettazione organizzativa è diretta: le strutture gerarchiche e compartimentate ostacolano i processi di socializzazione e combinazione della conoscenza, mentre le forme organizzative più fluide e collaborative — quelle che Nonaka e Takeuchi (1995) associano alle imprese

giapponesi più innovative — favoriscono la circolazione e la trasformazione della conoscenza come fonte primaria di vantaggio competitivo. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Da un punto di vista teorico, la risposta più sistematica alla sfida posta dall'ambiente VUCA e dall'economia della conoscenza è rappresentata dalla teoria delle dynamic capabilities elaborata da Teece, Pisano e Shuen (1997). Gli autori definiscono le capacità dinamiche come l'abilità di un'organizzazione di integrare, costruire e riconfigurare le proprie competenze interne ed esterne per rispondere rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente competitivo. La distinzione rispetto alle capacità operative è cruciale: mentre queste ultime ottimizzano ciò che l'organizzazione sa già fare, le dynamic capabilities riguardano la capacità di cambiare ciò che l'organizzazione fa. In questa prospettiva, la struttura organizzativa non è più solo un meccanismo di coordinamento, ma una fonte di vantaggio competitivo in sé: le organizzazioni che riescono a riconfigurare rapidamente le proprie strutture e competenze (ad esempio distribuendo l'autorità, moltiplicando i centri decisionali, creando spazi per la sperimentazione), sono quelle meglio attrezzate per sopravvivere e prosperare in ambienti ad alta incertezza (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Il framework VUCA pur offrendo una sintesi efficace delle pressioni che caratterizzano l'ambiente contemporaneo, presenta alcuni limiti concettuali dal momento che i quattro elementi del modello non sono fenomeni omogenei né richiedono le stesse risposte organizzative: ciò che risulta efficace di fronte alla volatilità può rivelarsi inadeguato in presenza di ambiguità strutturale, e viceversa. Il rischio è che il termine VUCA, nella sua ampia diffusione, venga utilizzato come categoria onnicomprensiva capace di descrivere qualsiasi forma di instabilità ambientale, perdendo così parte del suo potere analitico. Il suo valore risiede nella capacità di distinguere le diverse forme di complessità e di identificare per ciascuna le risposte organizzative più appropriate. Negli anni più recenti peraltro, lo stesso framework VUCA è stato criticato: Cascio (2020) ha proposto l'acronimo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) come lente alternativa, più capace di cogliere la fragilità e l'imprevedibilità che caratterizzano il contesto successivo alla pandemia, mentre altra letteratura preferisce oggi parlare di permacrisis o di ecosistemi complessi.

2.4 Nuove forme organizzative: apprendimento, autonomia e coordinamento orizzontale

Le pressioni descritte nei paragrafi precedenti hanno alimentato, a partire dagli anni Novanta, una ricerca attiva di forme organizzative alternative a quelle gerarchiche tradizionali. Questa ricerca si è mossa lungo tre direttrici principali tra loro interconnesse: la learning organization, l'empowerment dei team e le organizzazioni a rete.

Il concetto di learning organization, sviluppato sistematicamente da Senge (1990) propone un modello di organizzazione capace di apprendere continuamente dall'esperienza, di mettere in discussione i propri modelli mentali e di sviluppare una visione condivisa che orienti il cambiamento. Le cinque discipline identificate da Senge — pensiero sistemico, padronanza personale, modelli mentali, visione condivisa e apprendimento di gruppo — richiedono strutture organizzative che favoriscano la circolazione delle informazioni, l'autonomia individuale e la collaborazione orizzontale (Senge, 1990).

Il modello della learning organization, nella sua formulazione originaria, presenta però una tensione concettuale che non può essere ignorata: organizzare implica per definizione stabilizzare routine, ruoli e procedure, mentre apprendere richiede di metterli continuamente in discussione. Questi due processi non sono facilmente conciliabili, e la letteratura organizzativa ha evidenziato come la maggior parte delle organizzazioni reali fatichi sistematicamente a mantenere nel tempo le condizioni descritte da Senge. Il modello va pertanto considerato più come una prospettiva orientativa che come un assetto strutturale compiutamente realizzabile: indica una direzione di cambiamento, non uno stato definitivo da raggiungere.

Senge (1990) individua peraltro nella struttura gerarchica tradizionale uno dei principali ostacoli all'apprendimento organizzativo: le gerarchie rigide tendono a filtrare le informazioni verso l'alto, a penalizzare il riconoscimento degli errori e a scoraggiare la sperimentazione, producendo ciò che l'autore definisce "cortocircuiti dell'apprendimento".

Parallelamente, la ricerca sui gruppi auto-organizzati ha dimostrato che gruppi dotati di autonomia decisionale, obiettivi chiari e responsabilità condivisa possono raggiungere livelli di performance superiori rispetto a quelli coordinati dall'esterno attraverso

supervisione gerarchica. Hackman (2002) ha identificato le condizioni necessarie perché i team siano efficaci: una composizione appropriata, un contesto organizzativo di supporto, obiettivi chiari e misurabili, e un coaching adeguato. Significativamente, Hackman (2002) sottolinea come la tentazione del management di esercitare un controllo eccessivo sui team sia uno dei principali fattori di inefficacia: l'autonomia non deve essere vista come un qualcosa puramente di facciata, ma come una condizione strutturale del funzionamento efficace. Questa conclusione è particolarmente rilevante in relazione ai modelli che saranno analizzati nel capitolo successivo, nei quali la distribuzione dell'autorità a livello di team è un principio costitutivo e non una concessione discrezionale del management.

A livello di sistema organizzativo complessivo, la progressiva diffusione delle organizzazioni a rete — fondate su relazioni di collaborazione orizzontale tra unità semi-autonome — ha rappresentato un'ulteriore risposta alle limitazioni dei modelli gerarchici. Puranam (2018), analizzando i problemi fondamentali della progettazione organizzativa, distingue il problema della divisione del lavoro da quello dell'integrazione degli sforzi osservando come le soluzioni tradizionali (basate su autorità formale e standardizzazione dei processi) siano inadeguate quando i compiti da svolgere sono altamente interdipendenti, ambigui o in continua evoluzione. Più nel dettaglio, Puranam (2018) scompone il problema della progettazione organizzativa in quattro sotto-problemi elementari (la divisione dei compiti, l'allocazione dei compiti, la fornitura di informazione e l'allocazione della ricompensa) e osserva che la gerarchia rappresenta soltanto una delle soluzioni possibili a ciascuno di essi, accanto alla standardizzazione delle procedure, ai meccanismi di prezzo e all'adattamento reciproco. Questa scomposizione è particolarmente utile ai fini della presente tesi perché sposta l'attenzione dalla domanda generica “gerarchia sì o no” a una domanda più precisa: quale combinazione di soluzioni elementari risulti più efficace in un determinato contesto. È una prospettiva utile per valutare qualunque modello organizzativo alternativo alla gerarchia tradizionale — non solo Agile e Holacracy, ma anche esperienze come la sociocrazia o i modelli cosiddetti “Teal” descritti da Laloux (2014) — sulla base delle soluzioni concrete che offre a questi quattro problemi, più che sulla base dell'etichetta con cui si presenta. Casi ampiamente discussi in questo filone di studi come quello di Morning Star (azienda statunitense di lavorazione del pomodoro priva di

titoli manageriali formali) o di Valve Corporation nel settore videoludico, illustrano bene il punto di Puranam (2018): l'assenza di gerarchia dichiarata non elimina la necessità di allocare compiti, fornire informazione e distribuire ricompense, ma sposta semplicemente tali funzioni su meccanismi informali (reputazione tra pari, autoselezione dei progetti, revisione collettiva) che possono rivelarsi, come suggerisce indirettamente anche il filone di studi sulle start-up richiamato più avanti, meno trasparenti e più costosi da mantenere di una gerarchia esplicita. In questi contesti, forme di coordinamento basate sulla condivisione di obiettivi, sulla fiducia reciproca e sulla regolazione mutua risultano più efficaci. Le strutture a rete incarnano questa logica: distribuendo la responsabilità tra nodi semi-autonomi connessi da relazioni collaborative, esse realizzano un coordinamento flessibile senza i costi informativi e decisionali delle catene gerarchiche (Puranam, 2018).

Le forme organizzative alternative alla gerarchia non sono prive di criticità: la riduzione dei livelli gerarchici e la diffusione dell'autonomia possono generare ambiguità nei ruoli, conflitti di priorità e difficoltà di coordinamento in assenza di meccanismi sostitutivi efficaci. Come osservato da Hackman (2002), la libertà senza struttura non produce autonomia ma confusione. Il problema non è quindi eliminare la struttura, ma ridisegnarla: passare da strutture basate sull'autorità formale a strutture basate su responsabilità distribuite, ruoli flessibili e meccanismi di coordinamento orizzontale.

2.5 Premesse teoriche per Agile e Holacracy

Il percorso teorico tracciato in questo capitolo consente ora di collocare con precisione i modelli Agile e Holacracy all'interno del più ampio dibattito sull'evoluzione organizzativa. Non si tratta di innovazioni isolate o di mode manageriali contingenti, ma di risposte sistematiche a una serie di sfide teoriche e pratiche che la letteratura organizzativa ha progressivamente identificato e articolato nel corso di più di mezzo secolo. Il punto di partenza è la crisi dell'universalismo classico: Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967) hanno dimostrato che non esiste una struttura organizzativa universalmente superiore. La forma organizzativa efficace dipende dal contesto. Ma questo non risolve il problema: nelle condizioni di complessità e incertezza descritte dal framework VUCA (Bennett & Lemoine, 2014), il contesto cambia più rapidamente di

quanto le strutture formali possano adattarsi. Il risultato è un vuoto strutturale che i modelli tradizionali non possono colmare.

In questo vuoto teorico si inserisce un insieme di contributi convergenti che, pur provenendo da tradizioni di ricerca differenti, condividono una medesima direzione: la necessità di organizzazioni più fluide, più collaborative e più capaci di distribuire l'autorità decisionale. Drucker (1993) identifica nella centralità del knowledge worker il fattore che rende inadeguata la standardizzazione gerarchica; Nonaka e Takeuchi (1995) mostrano che la creazione di conoscenza richiede strutture che favoriscano la conversione tra sapere tacito ed esplicito attraverso l'interazione orizzontale; Senge (1990) individua nell'apprendimento continuo la condizione di sopravvivenza organizzativa e nella gerarchia rigida il suo principale ostacolo. Sul piano della strategia organizzativa, Teece, Pisano e Shuen (1997) dimostrano che il vantaggio competitivo sostenibile dipende dalla capacità di riconfigurare strutture e competenze in risposta al cambiamento, capacità che le organizzazioni meccaniche, per definizione, non possiedono. Hackman (2002) e Puranam (2018) completano questo quadro mostrando, rispettivamente, che l'autonomia dei team non è un ideale astratto ma una condizione strutturale per l'efficacia organizzativa, e che le forme di coordinamento basate sulla condivisione di obiettivi e sulla regolazione mutua risultano più efficaci di quelle basate sull'autorità formale quando i compiti sono complessi e interdipendenti. Il modello Agile, nato nel 2001 nell'ambito dello sviluppo software con la pubblicazione dell'Agile Manifesto, e il modello Holacracy, formalizzato da Robertson (2015) come sistema completo di governance distribuita, rappresentano due tentativi distinti ma complementari di dare una risposta strutturata a queste esigenze. Il primo agisce principalmente sui processi di lavoro e sulla cultura organizzativa; il secondo interviene sulla struttura del potere e dell'autorità. Entrambi condividono un presupposto fondamentale: che le persone, se dotate di autonomia, responsabilità e un contesto organizzativo adeguato, siano in grado di autoregolarsi e produrre risultati superiori a quelli ottenibili attraverso la supervisione gerarchica.

La convergenza appena descritta è, tuttavia, in buona parte una costruzione retrospettiva e, inoltre, alcuni degli autori richiamati avrebbero probabilmente guardato con cautela alle applicazioni più radicali di tali modelli. Simon (1947) ha criticato la razionalità assoluta postulata dai modelli classici, ma la sua nozione di razionalità limitata

giustifica un decentramento circoscritto delle decisioni, non l'abolizione di ogni meccanismo di autorità formale. Allo stesso modo, Teece, Pisano e Shuen (1997) parlano di capacità dinamiche interne a organizzazioni che restano, nella maggior parte dei casi da loro analizzati, strutturate gerarchicamente: la capacità di riconfigurarsi non richiede necessariamente l'eliminazione della gerarchia, come conferma anche la letteratura più recente sull'agilità organizzativa, che continua a registrare risultati eterogenei e non di rado contraddittori (Mrugalska e Ahmed, 2021). Relativamente al caso dell'Holacracy analisi empiriche recenti sui processi di auto-organizzazione mostrano esiti fortemente dipendenti dal contesto organizzativo e culturale in cui il modello viene introdotto, più che un esito predeterminato dalle premesse teoriche appena richiamate (Schell e Bischof, 2022). Anche gli studi più recenti sulle start-up ridimensionano l'idea che l'assenza di gerarchia sia l'esito naturale dei contesti più dinamici, mostrando come forme di gerarchia informale tendano comunque a riemergere nella maggior parte dei casi osservati (Burton e Radzik, 2021). Questo insieme di autori, in altri termini, non conduce in modo deterministico ad Agile e Holacracy: ne costituisce la premessa teorica plausibile, non la dimostrazione necessaria. È con questa cautela metodologica che il capitolo successivo analizza nel dettaglio le caratteristiche, le differenze e le criticità di ciascuno dei due modelli.

Ogni risposta organizzativa nasce in un contesto specifico e porta con sé presupposti che meritano di essere esaminati criticamente. Il modello Agile si è sviluppato nell'ambito dello sviluppo software e la sua trasposizione a contesti organizzativi più ampi solleva interrogativi legittimi sulla generalizzabilità dei suoi principi. L'Holacracy, dal canto suo, propone un sistema di governance formalmente strutturato che richiede condizioni culturali e organizzative non sempre presenti nelle imprese reali.

Capitolo III - Agile Organization e Holacracy: principi, caratteristiche e funzionamento

3.1 Origini e principi dell'Agile Organization

Le origini del modello Agile si collocano nel contesto dello sviluppo software degli anni Novanta, periodo caratterizzato da una crescente insoddisfazione nei confronti dei metodi tradizionali di gestione dei progetti. L'approccio dominante in quegli anni (noto come modello *waterfall*) prevedeva una sequenza rigida di fasi successive: analisi dei requisiti, progettazione, sviluppo, test e rilascio. Tuttavia, davanti alla natura mutevole delle esigenze di un mercato sempre più in rapida evoluzione e caratterizzato da progresso tecnologico, tale metodologia si rivelò inadeguata. Questo perché il modello *waterfall* comportava una dilatazione nei tempi e costi dei progetti, i prodotti finali risultavano frequentemente distanti dalle reali necessità degli utenti e la rigidità del processo rendeva difficile incorporare modifiche in corso d'opera senza compromettere l'intero piano di lavoro.

In risposta a queste criticità un gruppo di diciassette professionisti dello sviluppo software si riunì nel febbraio del 2001 presso la località sciistica di Snowbird, nello Utah, con l'obiettivo di identificare approcci alternativi ai metodi convenzionali. Il risultato di questo incontro fu la pubblicazione del Manifesto per lo Sviluppo Agile del Software (oggi noto come Agile Manifesto) che sintetizza in quattro valori fondamentali e dodici principi guida un nuovo modo di concepire il lavoro di sviluppo (Beck et al., 2001). I quattro valori enunciati nel Manifesto stabiliscono esplicitamente delle priorità: gli individui e le interazioni rispetto ai processi e agli strumenti; il software funzionante rispetto alla documentazione esaustiva; la collaborazione con il cliente rispetto alla negoziazione contrattuale; la risposta al cambiamento rispetto al seguire un piano prestabilito. Come precisato dagli stessi autori, il riconoscimento del valore degli elementi di destra non implica la loro negazione, ma afferma la preminenza di quelli di sinistra nelle situazioni in cui i due insiemi entrano in tensione (Beck et al., 2001).

L'Agile Manifesto non nasce né come teoria organizzativa né come sistema di management strutturato ma si tratta, nelle intenzioni dei suoi autori, di un insieme di valori e principi orientativi deliberatamente non prescrittivo che lascia ampio margine all'adattamento contestuale. Come osservato da Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016),

questa caratteristica costituisce al tempo stesso il principale punto di forza e la principale fonte di ambiguità del modello: la flessibilità interpretativa ha consentito al modello Agile di diffondersi in contesti molto diversi da quello originario, favorendo anche la diffusione di distorsioni che ne hanno alterato lo spirito originale.

I dodici principi del Manifesto traducono i quattro valori in orientamenti operativi più concreti e tra questi assumono particolare rilevanza la priorità attribuita alla soddisfazione del cliente (ad esempio attraverso l'accoglienza dei cambiamenti nei requisiti anche nelle fasi avanzate dello sviluppo) come fonte di vantaggio competitivo, la cadenza regolare del lavoro attraverso iterazioni brevi denominate sprint o cicli (tendenzialmente della durata da una a quattro settimane), la collaborazione quotidiana tra sviluppatori e committenti, la fiducia in individui motivati come base per la costruzione di progetti efficaci e la capacità dei team di auto-organizzarsi come condizione per generare le soluzioni migliori (Beck et al., 2001).

Dal punto di vista teorico i principi dell'Agile Manifesto presentano una coerenza profonda con il quadro teorico costruito nel capitolo precedente poiché, ad esempio, l'enfasi sulla necessità di risposta al cambiamento richiama direttamente la necessità di dynamic capabilities teorizzata da Teece, Pisano e Shuen (1997) oppure la centralità della collaborazione e dell'interazione rispecchia le condizioni che Hackman (2002) identifica come abilitanti per l'efficacia dei team, la valorizzazione degli individui e delle loro interazioni rispetto ai processi formalizzati costituisce una risposta diretta ai limiti della standardizzazione taylorista che la critica di Braverman (1974) aveva messo in luce.

Nelle due decadi successive alla pubblicazione del Manifesto il termine *Agile* ha subito un processo di espansione semantica che ha significativamente ampliato il suo campo di applicazione. Da approccio specifico allo sviluppo software è progressivamente diventato un paradigma organizzativo più ampio, adottato in settori che spaziano ad esempio dalla finanza alla sanità. Come documentato da Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016) grandi organizzazioni come Google, Amazon, Spotify e numerose istituzioni finanziarie hanno introdotto principi e pratiche Agile ben oltre i confini dei loro reparti tecnologici, trasformandolo in un modello di gestione aziendale a tutti gli effetti (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Questa espansione non è tuttavia priva di rischi critici: alcuni dei firmatari originali del Manifesto hanno espresso preoccupazione per la progressiva ‘’commercializzazione’’ del termine e per la proliferazione di certificazioni, framework e metodologie proprietarie che si richiamano ai valori del Manifesto senza necessariamente rispettarne lo spirito (Beck et al., 2001). Il rischio è quello di un’adozione formale dei ‘’riti agili’’ (sprint, standup meeting, ecc.) senza una reale trasformazione culturale e organizzativa sottostante, fenomeno che Denning (2018) ha definito “doing agile” in contrapposizione al più radicale e autentico “being agile”. Questa distinzione non è semantica ma sostanziale: un’organizzazione può adottare gli strumenti *Agile* mantenendo intatta la logica di controllo gerarchico che il Manifesto intendeva superare producendo così un ibrido che non genera i benefici promessi e che alimenta lo scetticismo verso il modello nel suo complesso. Denning (2018) situa questo rischio nel quadro più ampio delle trasformazioni Agile su larga scala, documentando i percorsi di grandi organizzazioni complesse tra cui Ericsson, Barclays e Microsoft nel tentativo di acquisire l'agilità tipica delle start-up. L'autore individua in modo ricorrente alcuni fattori critici di successo tra cui l'impegno diretto del vertice, un cambio di mentalità manageriale prima ancora che di processo, e una progressione graduale piuttosto che imposta, fattori che convergono con quanto emerso da Dikert, Paasivaara e Lassenius (2016) circa l'importanza delle modalità di implementazione rispetto al modello adottato in sé.

3.2 Struttura, leadership e funzionamento dell’Agile Organization

Comprendere la morfologia dell’organizzazione Agile è essenziale non solo per valutarne le potenzialità e i limiti, ma anche per confrontarla con il modello Holacracy.

Il framework operativo più diffuso nell’ambito dell’approccio Agile è rappresentato da *Scrum*, sviluppato da Ken Schwaber e Jeff Sutherland a partire dagli anni Novanta e formalizzato nella sua versione aggiornata nella Scrum Guide del 2020. *Scrum* è definito dagli stessi autori come un framework leggero che aiuta persone, team e organizzazioni a generare valore attraverso soluzioni adattive per problemi complessi (Schwaber & Sutherland, 2020) ed è tuttora soggetto a revisioni periodiche da parte degli stessi due autori, un dato che solleva dei possibili quesiti: un framework la cui definizione normativa resta accentrata nelle mani dei suoi ideatori originari è pienamente coerente con la retorica di auto-organizzazione che gli viene attribuita, o

riproduce, a un diverso livello, la stessa logica top-down che intende superare? La sua struttura ruota attorno a tre elementi fondamentali: ruoli, eventi e artefatti. I ruoli principali sono il Product Owner, responsabile della definizione e della prioritizzazione degli obiettivi di prodotto; il Development Team, un gruppo cross-funzionale e auto-organizzato che realizza concretamente il lavoro e lo Scrum Master, che facilita il processo rimuovendo gli ostacoli e garantendo il rispetto dei principi del framework. Il cuore del processo è lo *sprint*: un ciclo iterativo di durata fissa (tipicamente da una a quattro settimane) al termine del quale il team produce un incremento di prodotto potenzialmente rilasciabile. Come illustrato nella Figura 3.1 ogni *sprint* comprende una fase di pianificazione (Sprint Planning), un periodo di sviluppo con incontri quotidiani di allineamento (Daily Scrum), una revisione del lavoro svolto (Sprint Review) e una retrospettiva per il miglioramento continuo del processo (Sprint Retrospective) (Schwaber & Sutherland, 2020).

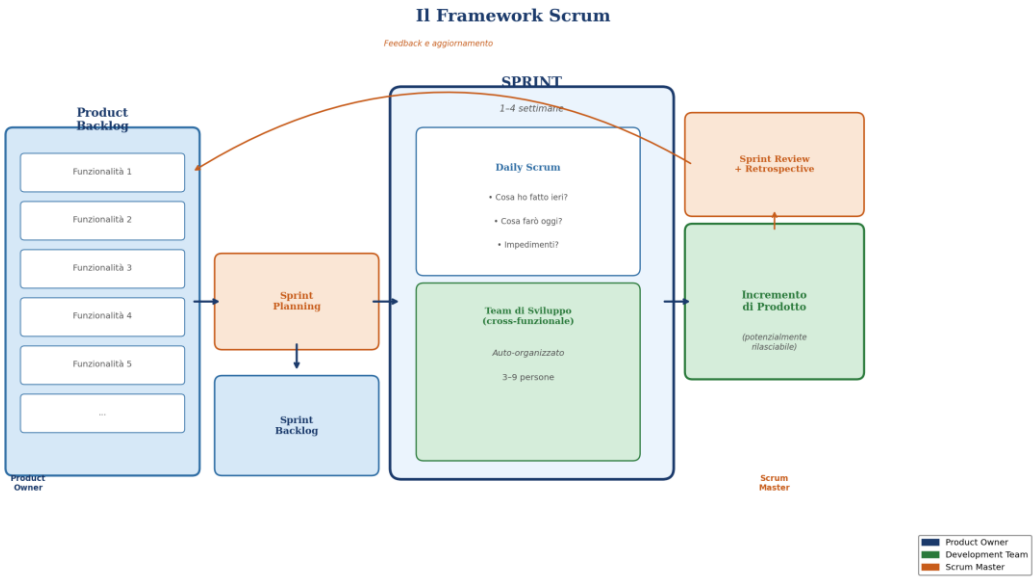


***Figura 3.1**: Il Framework Scrum*

Fonte: Elaborazione da Schwaber & Sutherland (2020), The Scrum Guide

La struttura organizzativa dell'organizzazione Agile su larga scala richiede tuttavia un'architettura più articolata che va oltre il singolo team. Il modello più influente per la scalabilità dell'approccio Agile è quello descritto da Henrik Kniberg e Anders Ivarsson nel whitepaper "Scaling Agile @ Spotify" (2012) e che ha introdotto il vocabolario

organizzativo di Squad, Tribe, Chapter e Guild, diventato nel corso degli anni un riferimento imprescindibile per le organizzazioni che intendono adottare il modello. Gli stessi autori hanno più volte sottolineato come il loro lavoro descrivesse uno *snapshot* (una fotografia di come Spotify funzionava in un preciso momento storico) e non un framework prescrittivo da replicare (Kniberg & Ivarsson, 2012). Questo avvertimento metodologico è rilevante dal punto di vista accademico: il modello ha avuto una diffusione vastissima proprio perché è stato spesso trattato come una soluzione universale, replicando la stessa ‘’trappola’’ dell’universalismo che la teoria contingente aveva già smontato decenni prima. La diffusione del modello Spotify illustra bene un problema più generale di validazione empirica nel campo: un modello nato come esempio contingente di adattamento interno a un'unica azienda è stato successivamente trasformato dal mercato della consulenza in un modello prescrittivo, esportato in contesti molto diversi da quello originario. Dikert, Paasivaara e Lassenius (2016), in una rassegna sistematica di 52 studi sulle trasformazioni Agile su larga scala, osservano che quasi il 90% dei casi documentati in letteratura sono resoconti esperienziali piuttosto che ricerche accademiche controllate: un'asimmetria che aiuta a spiegare perché narrazioni come quella di Spotify abbiano acquisito un'autorità normativa sproporzionata rispetto alla loro effettiva validazione empirica.

Nei suoi elementi costitutivi il modello prevede quattro unità organizzative fondamentali:

- Squad: un team piccolo, tipicamente composto da cinque a nove persone, cross-funzionale, co-locato e dotato di piena autonomia operativa rispetto a una specifica area di prodotto o servizio. Ogni squad possiede un proprio backlog, un Product Owner interno e la facoltà di scegliere il metodo di lavoro più adatto alle proprie esigenze;
- Tribe: raggruppa più squad che condividono una missione strategica comune non superando per ragioni di efficacia relazionale le 150 persone (soglia riconducibile alle ricerche di Dunbar sul numero massimo di relazioni interpersonali stabili che un individuo può mantenere);
- Chapter: taglia trasversalmente le squad all’interno di una tribe raggruppando i professionisti della stessa disciplina: il chapter lead infatti mantiene la responsabilità dello sviluppo professionale e della valutazione dei membri,

preservando la crescita della competenza specialistica in un contesto che altrimenti rischierebbe di frammentarla in silos di team;

- Guild: una comunità di pratica volontaria e trasversale all'intera organizzazione, aperta a chiunque condivida un interesse per un determinato ambito tematico: non ha autorità formale ma svolge una funzione fondamentale di diffusione della conoscenza e di coesione culturale tra unità altrimenti separate (Kniberg & Ivarsson, 2012).

La Figura 3.2 rappresenta graficamente il modello, articolato su quattro livelli sovrapposti e complementari.

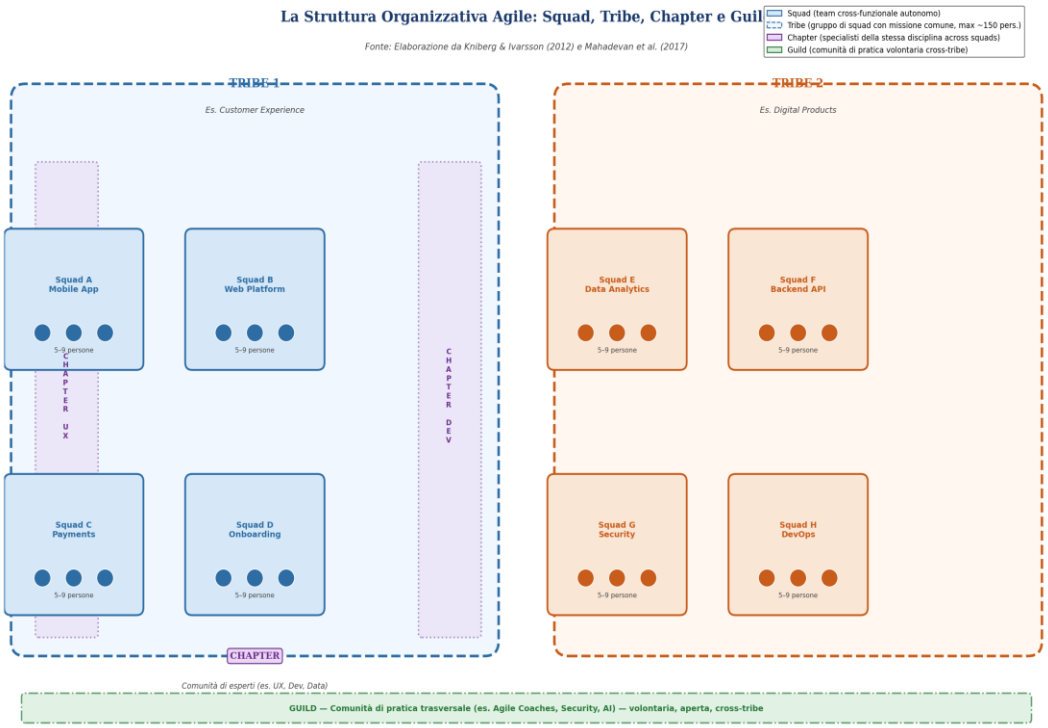


***Figura 3.2**: La struttura organizzativa Agile: Squad, Tribe, Chapter e Guild*

Fonte: Elaborazione da Kniberg & Ivarsson (2012) e Mahadevan, Schlatmann & Jacobs (2017)

Sul piano della leadership l'organizzazione Agile richiede una trasformazione profonda del ruolo manageriale: come osservato da Denning (2018), i sistemi di management tradizionale, fondati sulla pianificazione dall'alto, sull'assegnazione dei compiti e sul controllo dei risultati, sono strutturalmente incompatibili con i principi Agile. Il leader nell'organizzazione Agile non assegna compiti ma definisce obiettivi, non controlla il

processo ma rimuove gli ostacoli, non decide al posto del team ma garantisce che il team abbia le condizioni per decidere in autonomia. Aghina, De Smet e colleghi (2018) descrivono questo cambiamento come il passaggio da un modello di "leadership come pianificazione e controllo" a uno di "leadership come servizio" (c.d. servant leadership): i leader diventano coach, architetti organizzativi e facilitatori, la cui principale funzione è creare le condizioni affinché i team possano operare con la massima efficacia. Hackman (2002) aveva già dimostrato che il fattore più critico per l'efficacia dei team non è il carisma del leader ma la qualità del contesto organizzativo che egli costruisce attorno al team (Denning, 2018).

Sul piano dell'organizzazione complessiva, Aghina, De Smet e colleghi (2018) hanno identificato cinque caratteristiche (*trademarks*) che contraddistinguono le organizzazioni Agile mature e di successo, rappresentate nella Figura 3.3. Questi cinque elementi non operano in modo indipendente: la ricerca dimostra che la vera agilità organizzativa emerge soltanto quando tutti e cinque sono presenti e si rafforzano reciprocamente. Il primo trademark è la presenza di un North Star condiviso ovvero uno scopo comune e una visione strategica chiari che guidano le decisioni distribuite senza richiedere un controllo centralizzato costante, il secondo è la rete di team empowered ossia squad cross-funzionali dotate di autonomia decisionale e responsabilità chiare, il terzo riguarda i cicli rapidi di apprendimento e decisione (iterazioni brevi, sperimentazione continua e aggiustamento costante sulla base del feedback), il quarto è un modello dinamico per le persone che valorizza la passione e lo sviluppo individuale e il quinto, infine, è la tecnologia abilitante di nuova generazione, integrata in ogni aspetto del lavoro per garantire trasparenza, collaborazione distribuita e velocità decisionale (Aghina, De Smet et al., 2018).

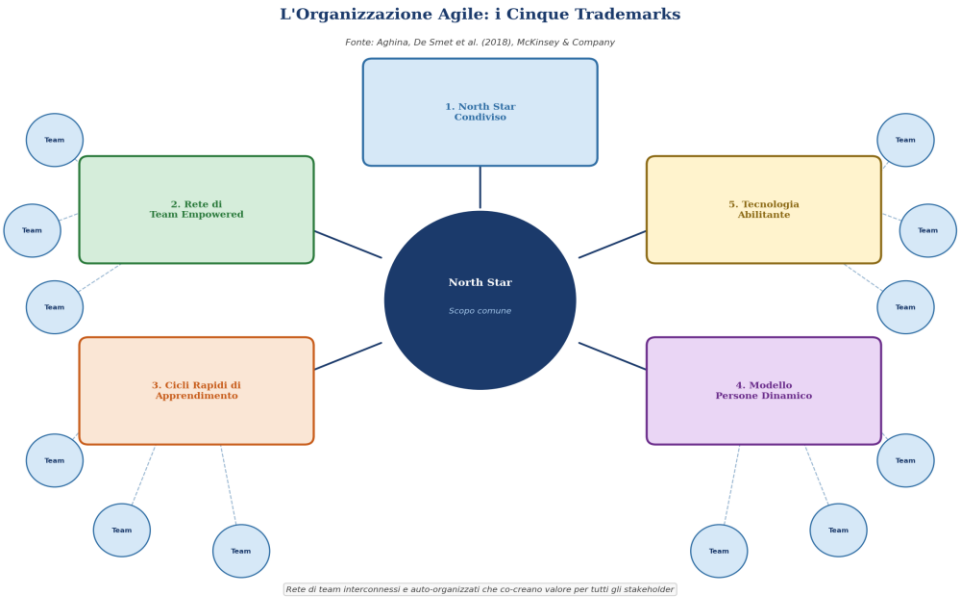


***Figura 3.3**: I cinque trademarks dell'organizzazione Agile*

Fonte: Elaborazione da Aghina, De Smet et al. (2018), McKinsey & Company

3.3 Caso studio: la trasformazione Agile di ING Netherlands

ING Netherlands si tratta di un caso particolarmente significativo di trasformazione Agile non solo per le dimensioni ma soprattutto perché esso avvenne in un settore, quello bancario, tradizionalmente associato a strutture fortemente gerarchiche, elevata regolamentazione e cultura conservativa.

Nel giugno 2015, la divisione olandese di ING (con circa 3.500 dipendenti nella sede centrale di Amsterdam) avviò una ristrutturazione radicale della propria organizzazione, passando da una struttura funzionale tradizionale a un modello ispirato direttamente all'approccio di Spotify (Mahadevan, Schlatmann & Jacobs, 2017). La motivazione non era una crisi contingente, ma la consapevolezza strategica che il comportamento dei clienti stava cambiando rapidamente in direzione del digitale: nuovi operatori come i challenger bank e le fintech stavano erodendo porzioni crescenti del mercato tradizionale, e la struttura organizzativa esistente (con i suoi silos funzionali, i comitati di approvazione e cinque-sei cicli di rilascio software annuali) non era in grado di rispondere con la velocità necessaria. Come dichiarato dal Chief Operating Officer di ING Netherlands la nuova organizzazione avrebbe dovuto essere in grado di portare

nuovi prodotti sul mercato in settimane, non mesi (Mahadevan, Schlatmann & Jacobs, 2017).

La trasformazione strutturale si concretizzò attraverso la creazione di circa 350 squad di nove persone ciascuna, organizzate in 13 tribe. Ogni squad fu strutturata come un team multidisciplinare con responsabilità end-to-end su uno specifico obiettivo di cliente, comprendendo al proprio interno specialisti di marketing, product management, user experience, data analytics e sviluppo software. I chapter garantivano la coerenza delle competenze trasversali, mentre i Quarterly Business Review (QBR) (cicli trimestrali di revisione e condivisione degli obiettivi aperti a tutte le tribe) assicuravano l'allineamento strategico senza ricorrere a pianificazione centralizzata. Un aspetto della trasformazione particolarmente rilevante riguardò la gestione delle persone: tutti i 3.500 dipendenti della sede centrale furono messi in mobilità e invitati a candidarsi per le nuove posizioni nell'organizzazione ridisegnata, con una selezione che privilegiava esplicitamente la cultura e la mentalità rispetto all'esperienza tecnica specifica. Dato rilevante è rappresentato dal fatto che circa il 40% dei dipendenti si trovò ad assumere un ruolo diverso rispetto a quello precedente (Mahadevan, Schlatmann & Jacobs, 2017).

I risultati ottenuti nel biennio successivo portarono ad evidenziare alcune trasformazioni: ad esempio i tempi di rilascio dei nuovi prodotti software passarono da cinque-sei cicli annuali a rilasci ogni due-tre settimane con un netto miglioramento della capacità di rispondere alle esigenze dei clienti in tempo reale. Il Net Promoter Score della divisione registrò miglioramenti significativi e i livelli di engagement dei dipendenti aumentarono in modo misurabile nelle rilevazioni interne successive alla trasformazione. La ricerca di McKinsey sul caso ING documenta come la nuova struttura abbia consentito di abbattere i silos funzionali, accelerare il processo decisionale e migliorare la collaborazione tra discipline tradizionalmente separate come IT, marketing e product management (Mahadevan, Schlatmann & Jacobs, 2017). Va tuttavia rilevato che si tratta di un caso documentato e diffuso dalla stessa società di consulenza che ne ha accompagnato l'implementazione, circostanza che invita a leggere questi risultati come testimonianza di un caso di successo piuttosto che come evidenza generalizzabile sull'efficacia del modello.

Con uno sguardo critico bisogna sottolineare alcuni aspetti: in primo luogo l'azienda beneficiò di condizioni favorevoli che non sono generalizzabili ovvero una leadership

fortemente impegnata nella trasformazione, risorse significative dedicate alla gestione del cambiamento e un contesto culturale come quello olandese caratterizzato da valori di autonomia, pragmatismo e bassa distanza gerarchica che risultano particolarmente compatibili con i principi Agile. In secondo luogo, la trasformazione fu parziale: funzioni come risk management, compliance e finanza sono state escluse dalla ristrutturazione aziendale perché i vincoli normativi del settore bancario rendono incompatibile la piena autonomia operativa dei team con le esigenze di controllo e responsabilità. Questa scelta rivela un aspetto spesso trascurato nel dibattito sull'Agile: il modello non è applicabile in modo uniforme a tutte le funzioni organizzative e la coesistenza di aree Agile e aree tradizionali all'interno della stessa organizzazione genera inevitabili tensioni di coordinamento (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Infine, il caso ING evidenzia un rischio di lungo periodo ovvero quello della progressiva istituzionalizzazione delle strutture dal momento che la stessa organizzazione ha riconosciuto che alcune tribe, nate come unità flessibili e orientate a missioni specifiche si sono nel tempo cristallizzate in strutture permanenti e rigide, riproducendo a un diverso livello quella stessa inerzia che la trasformazione intendeva superare. Come osservato da uno dei principali responsabili della trasformazione, il rischio maggiore per un'organizzazione Agile matura non è la mancanza di agilità iniziale, ma la sua perdita progressiva nel tempo e quindi un paradosso che rivela come l'agilità non sia uno stato da raggiungere ma un processo continuo da mantenere attivo (Mahadevan, Schlatmann & Jacobs, 2017).

Il caso ING porta ad una considerazione finale: la trasformazione dell'azienda dimostra che l'agilità organizzativa può essere conseguita anche in contesti distanti da quello tecnologico originario come quello dello sviluppo software, ma richiede condizioni abilitanti precise (culturali, strutturali e di leadership).

3.4 Origini e principi dell'Holacracy

L'Holacracy nasce come sistema formale di governance organizzativa sviluppato da Brian Robertson a partire dalla sua esperienza come fondatore di Ternary Software, una piccola azienda tecnologica di Exton, Pennsylvania, nella quale sperimentò nel corso degli anni Duemila pratiche di auto-organizzazione ispirate al movimento Agile, alla metodologia Getting Things Done di David Allen e alla Sociocrazia (Robertson, 2015). La denominazione "Holacracy" deriva dal concetto di "holon" elaborato dal filosofo

Arthur Koestler nel 1967: un'entità che è al contempo un insieme autonomo e una parte di un sistema più ampio. L'idea di fondo è che ogni unità organizzativa debba possedere questa duplice natura: autosufficiente nelle proprie decisioni operative e integrata nella finalità dell'organizzazione nel suo complesso. Nel 2007 Robertson formalizzò il sistema in un documento denominato Holacracy Constitution (Robertson, 2007), successivamente aggiornato fino alla versione 5.0 del 2019 (HolacracyOne, 2019).

Come afferma Robertson (2015) l'Holacracy si propone di essere un "sistema operativo" organizzativo: non definisce cosa fare, ma come prendere decisioni, come modificare le strutture e come risolvere i conflitti di autorità. Questa distinzione è cruciale per collocare correttamente l'Holacracy nel panorama dei modelli post-gerarchici: non è una cultura, ma un'infrastruttura di governance che può operare indipendentemente dalla cultura preesistente.

Il presupposto teorico centrale dell'Holacracy è che il problema fondamentale delle organizzazioni gerarchiche non risiede nelle persone ma nella struttura stessa del potere. L'autore introduce il concetto di "tensione" ossia qualsiasi gap percepito tra la realtà attuale dell'organizzazione e il suo potenziale: nell'Holacracy chiunque percepisca una tensione (indipendentemente dal proprio livello formale) ha il diritto e il dovere di portarla nei processi appropriati per risolverla. La tensione non è un problema da silenziare ma il motore del cambiamento organizzativo continuo: è attraverso la sua elaborazione sistematica che l'organizzazione evolve e si adatta. Questo meccanismo distingue profondamente l'Holacracy dalla gerarchia tradizionale, nella quale le informazioni rilevanti per le decisioni faticano a tradursi in azioni tempestive proprio perché devono percorrere la catena gerarchica prima di raggiungere chi ha l'autorità di agire.

Dal punto di vista della sua collocazione nel più ampio dibattito teorico, l'Holacracy si inserisce nel contesto delle organizzazioni che Laloux (2014) definisce "Teal" (un paradigma evolutivo caratterizzato da auto-gestione, integrità e scopo evolutivo) di cui rappresenta uno dei sistemi operativi più formalizzati e strutturati. Laloux (2014) identifica nell'Holacracy uno strumento privilegiato per realizzare concretamente i principi dell'auto-organizzazione, proprio in virtù della sua costituzione scritta che rende le regole del gioco esplicite e non dipendenti dalla personalità dei leader. Va tuttavia segnalato che il modello "Teal" proposto da Laloux gode di una diffusione

manageriale molto ampia ed è oggi un riferimento ricorrente in convegni, corsi di formazione e programmi di consulenza organizzativa ma pone le proprie basi su una base empirica largamente discussa: l'autore fonda la propria tesi su dodici casi studio analizzati qualitativamente e non su dati controllati o comparabili su larga scala e il quadro teorico di riferimento (la Spiral Dynamics di Graves) proviene da un filone extra-accademico privo di validazione sistematica. Lee e Edmondson (2017) collocano l'Holacracy nella categoria delle "self-managing organizations" ossia organizzazioni che decentralizzano l'autorità in modo formale e sistematico attraverso tutta la struttura distinguendole dalle forme più blande di empowerment che lasciano intatta la gerarchia di fondo. Non si tratta semplicemente di ridurre i livelli gerarchici o di responsabilizzare i team: si tratta di sostituire formalmente la gerarchia di persone con una gerarchia di finalità, nella quale l'autorità appartiene ai ruoli e ai cerchi, non agli individui (Laloux, 2014).

3.5 Struttura e funzionamento dell'Holacracy

La struttura dell'Holacracy è costruita attorno a due elementi costitutivi fondamentali: i ruoli e i cerchi. Comprenderne con precisione la logica è essenziale per osservare in che misura il modello differisce non solo dalla gerarchia tradizionale ma anche dall'organizzazione Agile precedentemente analizzata.

Un ruolo nell'Holacracy non coincide con una persona, ma si tratta di una unità di lavoro dotata di uno scopo specifico, di un insieme di responsabilità esplicite e, in alcuni casi, di domini esclusivi di autorità su risorse o processi. Una persona può ricoprire contemporaneamente più ruoli, anche in cerchi diversi, e i ruoli non sono assegnati permanentemente: vengono creati, modificati ed eliminati attraverso processi collettivi formali. Questa separazione strutturale tra persona e ruolo è uno degli elementi più radicali dell'Holacracy rispetto alle organizzazioni tradizionali: significa che l'autorità appartiene al ruolo, non all'individuo che lo ricopre, e che chiunque agisca all'interno del proprio ruolo ha piena autonomia decisionale senza necessità di approvazioni gerarchiche (Robertson, 2015). Come documentato da Lee e Edmondson (2017), nelle organizzazioni che adottano l'Holacracy il numero medio di ruoli per persona cresce nel tempo (da uno, tipico delle organizzazioni tradizionali, a oltre due in

media) con implicazioni significative sulla flessibilità organizzativa ma anche sulla complessità della gestione individuale delle priorità.

I ruoli sono raggruppati in cerchi che rappresentano l'unità organizzativa di base e ogni cerchio ha uno scopo proprio: gestisce i propri ruoli interni attraverso riunioni di governance specifiche e possiede piena autonomia operativa nell'ambito del proprio dominio. I cerchi sono organizzati in una struttura gerarchica di finalità: ogni cerchio è al contempo un insieme autonomo e una parte di un cerchio più ampio, denominato super-cerchio, che ne contiene e coordina lo scopo. La struttura risultante non è una gerarchia di persone ma una gerarchia di cerchi annidati, ciascuno dotato di propria autorità interna e collegato agli altri attraverso ruoli di collegamento formali. All'interno di ogni cerchio operano quattro ruoli fondamentali previsti dalla Costituzione:

- il Lead Link, che rappresenta il cerchio superiore e definisce le priorità (HolacracyOne, 2019).;
- il Rep Link, che porta la voce del cerchio verso il super-cerchio garantendo la bidirezionalità del flusso informativo (HolacracyOne, 2019).;
- il Facilitator, che conduce i processi di riunione garantendo il rispetto delle regole costituzionali (HolacracyOne, 2019).;
- il Secretary, che mantiene la documentazione e la memoria formale del cerchio (HolacracyOne, 2019).

Il funzionamento operativo dell'Holacracy è regolato da due tipologie distinte di riunioni, ciascuna con finalità e processi radicalmente diversi. La Governance Meeting è la riunione attraverso la quale il cerchio definisce e aggiorna la propria struttura: qualsiasi membro può proporre la creazione, la modifica o l'eliminazione di un ruolo, l'assegnazione di nuovi domini o la modifica delle responsabilità esistenti. Il processo di governance è integrativo: una proposta viene adottata a meno che qualcuno non sollevi una obbiezione valida, ovvero dimostri che essa causerebbe un danno oggettivo al cerchio o all'organizzazione. Non è necessario che tutti siano d'accordo: è sufficiente che nessuno possa dimostrare un danno concreto. Questo meccanismo consente di adottare cambiamenti rapidamente senza richiedere l'unanimità e senza lasciare spazio ai veti individuali fondati su preferenze personali (Robertson, 2015; HolacracyOne, 2019). La Tactical Meeting, al contrario, non riguarda la struttura ma le operazioni quotidiane: è lo spazio nel quale i membri del cerchio si coordinano sullo stato dei

progetti, identificano gli ostacoli operativi e definiscono le prossime azioni concrete attraverso un processo di "triage" delle tensioni che garantisce che ogni voce riceva attenzione senza che singoli problemi monopolizzino la riunione. La distinzione netta tra governance e operazioni non è solo procedurale: riflette una concezione del cambiamento organizzativo come processo continuo e incrementale, nel quale la struttura viene aggiornata con la stessa frequenza con cui cambiano le esigenze operative.

Sul piano della leadership, l'Holacracy produce un cambiamento più radicale di quello introdotto dal modello Agile poichè non si tratta di trasformare i manager in coach o servant leader ma si tratta di eliminare strutturalmente la figura del manager come detentore di autorità sulle persone. Nell'Holacracy non esiste una figura manageriale tradizionale dotata di autorità gerarchica sulle persone dal momento che l'autorità viene attribuita formalmente ai ruoli e ai cerchi. Il Lead Link, ad esempio, gestisce le priorità del cerchio e assegna le persone ai ruoli, ma non ha autorità sulle modalità con cui i ruoli vengono eseguiti. Chiunque ricopra un ruolo è l'autorità assoluta su quel ruolo nell'ambito delle responsabilità e dei domini definiti dalla governance. Robertson (2015) descrive questo principio come "autonomy by default": nell'Holacracy ogni role-holder è autorizzato a intraprendere qualsiasi azione necessaria allo svolgimento del proprio ruolo, a meno che non sia esplicitamente limitato da una policy approvata in governance. Il sistema inverte la logica tradizionale: invece di chiedere il permesso per agire, si agisce liberamente fino a quando un'obiezione valida non introduce un vincolo specifico. Questo principio, teoricamente potente, richiede nella pratica una maturità individuale e organizzativa significativa, come evidenziato da Bernstein et al. (2016).

Prima di procedere all'analisi del caso empirico, è opportuno richiamare le criticità strutturali del modello che la letteratura ha identificato in modo ricorrente. In primo luogo, la complessità operativa del sistema è significativa: la Costituzione nella sua versione 5.0 è un documento articolato che richiede una fase di apprendimento prolungata e Robertson stesso stima circa sei mesi prima che i benefici diventino visibili. In secondo luogo, la proliferazione dei ruoli è un effetto quasi inevitabile della governance integrativa che rende relativamente facile creare nuovi ruoli ma difficile eliminare quelli obsoleti, generando nel tempo una frammentazione crescente delle responsabilità (Lee & Edmondson, 2017). In terzo luogo l'Holacracy formalizza i ruoli

ma non affronta esplicitamente la dimensione delle relazioni informali e del potere sociale: le dinamiche di influenza informale che caratterizzano qualsiasi aggregazione umana possono operare in modo tanto più opaco quanto più la struttura formale cerca di ignorarle (Bernstein et al., 2016). Jeffrey Pfeffer ha sintetizzato questa critica in modo efficace osservando che "l'idea che il potere possa essere eliminato dall'organizzazione attraverso la formalizzazione dei ruoli è una contraddizione logica: il potere di imporre quella formalizzazione deve provenire da qualche parte" (Lee & Edmondson, 2017)

3.6 Caso studio: l'adozione dell'Holacracy in Zappos

Il caso di Zappos rappresenta l'esperienza di adozione dell'Holacracy più ampiamente documentata e studiata nella letteratura accademica e manageriale e al contempo quella che ha suscitato il dibattito più vivace sui limiti del modello. Zappos, retailer online di calzature e abbigliamento acquisito da Amazon nel 2009 per 1,2 miliardi di dollari, era al momento dell'adozione un'organizzazione di circa 1.500 persone con una cultura fortemente orientata alla felicità dei dipendenti e al servizio al cliente. Il suo CEO, Tony Hsieh, aveva costruito la reputazione dell'azienda attorno a questi valori, sintetizzati nel libro Delivering Happiness (2010), portandola ripetutamente nella lista Fortune delle "Best Places to Work". La scelta di adottare l'Holacracy a partire dal 2013 appariva, almeno in apparenza, coerente con questa cultura: un sistema che distribuisce l'autorità ed elimina la gerarchia sembrerebbe naturalmente allineato con un'organizzazione già orientata all'empowerment ma come si vedrà, questa apparenza fu in parte fuorviante (Askin, Petriglieri & Solal, 2016).

La transizione iniziò nel 2013 con un programma pilota nel dipartimento delle risorse umane e si espanse progressivamente fino a coprire l'intera organizzazione entro il marzo 2015. Nel marzo di quell'anno Hsieh inviò ai 1.443 dipendenti un'e-mail passata alla storia del management come "The Offer": chi non si sentiva a proprio agio con l'auto-organizzazione poteva lasciare l'azienda entro il 30 aprile ricevendo tre mesi di liquidazione. Un mese dopo, il 14% della forza lavoro aveva accettato l'offerta, incluso il 20% del dipartimento tecnologico (proprio quello impegnato in un complesso progetto di migrazione del sistema e-commerce sulla piattaforma Amazon) (Askin, Petriglieri & Solal, 2016). Zappos diventò così la più grande organizzazione al mondo ad aver adottato integralmente l'Holacracy, con un processo che fu definito dalla stampa

specializzata come particolarmente traumatico: un caso nel quale il rimedio rischiò di essere più doloroso della malattia (Bernstein et al., 2016).

L'esperienza operativa nei mesi successivi rivelò una serie di difficoltà che la letteratura ha analizzato con attenzione crescente: il numero di ruoli per dipendente aumentò significativamente (da una media di uno a una media superiore a due) con alcuni dipendenti che ricoprivano fino a sette ruoli in cerchi diversi (Lee & Edmondson, 2017). Questo moltiplicarsi dei ruoli, pur essendo teoricamente coerente con la logica dell'Holacracy, produsse nella pratica un aumento della complessità operativa e una difficoltà crescente nella definizione delle priorità individuali. Le riunioni di governance, sebbene necessarie per il funzionamento del sistema, vennero percepite da numerosi dipendenti come eccessive in termini di frequenza e di carico cognitivo richiesto. Come riportato da Fortune (2015), alcuni manager di medio livello riferirono di sentirsi bloccati da un sistema percepito come "dogmatico, rigido e inutilmente complesso", che sottraeva energia e attenzione al servizio al cliente, il valore fondante dell'identità di Zappos. Il paradosso era evidente: un sistema progettato per liberare l'organizzazione dalla rigidity burocratica veniva vissuto da molti come una nuova e più opprimente forma di burocrazia.

Una lettura critica del caso richiede però di distinguere con precisione ciò che è imputabile all'Holacracy come sistema da ciò che è imputabile alle specifiche modalità con cui esso fu implementato. Bernstein e colleghi (2016) identificano almeno tre fattori contestuali che contribuirono alle difficoltà di Zappos e che non sono direttamente riconducibili al modello in sé:

- la simultaneità della transizione all'Holacracy con altri cambiamenti organizzativi di grande portata (come la migrazione del sistema e-commerce e la revisione della strategia commerciale) creò un sovraccarico di discontinuità che avrebbe messo in difficoltà qualsiasi organizzazione;
- l'approccio "rip the Band-Aid", il cambiamento radicale imposto in tempi brevi attraverso un ultimatum, contraddiceva fondamentalmente la logica graduale e partecipativa che l'Holacracy presuppone per un'adozione efficace;
- Infine, Zappos era un'organizzazione di 1.500 persone con una cultura molto consolidata e un'identità aziendale forte: applicare un sistema nato in contesti organizzativi piccoli e omogenei a questa realtà complessa avrebbe richiesto una

preparazione ben più prolungata e una personalizzazione significativa del sistema.

Questi fattori evidenziano ancora di più come il successo di qualsiasi sistema di governance distribuita dipenda in modo critico dalle condizioni di contesto e dalle modalità di transizione (Bernstein et al., 2016). Il caso Zappos, in questo senso, illustra un punto più generale che Bernstein e colleghi (2016) sviluppano nel resto del loro contributo: la formalizzazione dei ruoli (per quanto costituzionalmente rigorosa) non coincide automaticamente con l'autonomia reale delle persone che li ricoprono. Molti dipendenti Zappos intervistati dagli autori descrissero un'esperienza di maggiore ansia decisionale e non di maggiore libertà, perché l'autorità formalmente distribuita restava comunque vincolata da centinaia di policy interne e da un'aspettativa culturale di iniziativa costante. Questo dato suggerisce che l'autonomia formale vada tenuta distinta dall'autonomia percepita ed effettivamente esercitata ed è una distinzione che la letteratura sul job design aveva già anticipato prima dell'Holacracy (Hackman e Oldham, 1976) e che il caso Zappos conferma.

Infine, il caso analizzato consente di formulare una considerazione di ordine teorico di particolare rilevanza: l'Holacracy si propone di essere un sistema "neutro" rispetto alla cultura poiché le sue regole dovrebbero funzionare indipendentemente dai valori e dalle abitudini preesistenti dell'organizzazione ma l'esperienza di Zappos suggerisce che questa neutralità sia almeno in parte illusoria dal momento che le regole formali interagiscono sempre con la cultura informale, e quando le due entrano in conflitto il risultato può essere destabilizzante. Questa osservazione delimita il perimetro di applicabilità del modello: il sistema funziona meglio quando viene adottato da organizzazioni giovani, di dimensioni contenute, con una cultura già orientata all'autonomia, o quando la transizione avviene in modo graduale e supportato da un'adeguata preparazione delle persone (Bernstein et al., 2016; Lee & Edmondson, 2017). In questo senso, l'esperienza di Zappos non è una confutazione dell'Holacracy ma una dimostrazione che la governance distribuita, al pari di qualsiasi innovazione organizzativa radicale, richiede condizioni abilitanti precise che non possono essere date per scontate né imposte dall'alto.

3.7 Analogie, differenze, opportunità e criticità dei due modelli

Il confronto dei due modelli che segue, procede lungo quattro dimensioni: le analogie strutturali, le differenze nella natura del loro intervento, le opportunità che la letteratura empirica associa a entrambi e le criticità che quella più recente ha messo a fuoco. Alla luce dell'analisi di queste quattro dimensioni è possibile chiedersi a quali condizioni tali opportunità si traducano effettivamente in risultati.

Il confronto tra i due modelli, coerentemente con la teoria della contingenza già richiamata nel capitolo precedente, non va dunque letto come una gara tra alternative equivalenti, ma come un esercizio di adeguatezza situazionale: la domanda rilevante non è quale dei due modelli sia migliore in assoluto, ma a quali condizioni organizzative ciascuno risulti effettivamente funzionale.

Sul piano delle analogie, la letteratura tende a presentare Agile e Holacracy come entità separate con genealogie distinte ma in realtà condividono almeno tre presupposti fondamentali:

- La riduzione della dipendenza dalla gerarchia tradizionale come principale meccanismo di coordinamento: entrambi sostituiscono la catena di comando verticale con forme di coordinamento orizzontale, la rete di team nel primo caso, la gerarchia di cerchi nel secondo.
- La centralità dell'autonomia come condizione di efficacia: in entrambi i modelli le persone producono, secondo l'assunto di partenza, risultati migliori quando hanno responsabilità reale sulle proprie decisioni operative.
- L'adattamento continuo come logica strutturale, che Agile realizza attraverso i cicli iterativi dello sprint e Holacracy attraverso le Governance Meeting, che aggiornano ruoli e cerchi con la stessa frequenza con cui cambiano le esigenze operative. Non è un caso che Robertson (2015) definisca l'Holacracy come una forma di governance agile per l'intera organizzazione e non solo per i team di sviluppo.

Sul piano delle differenze, tuttavia, la distanza tra i due modelli riguarda la natura stessa dell'intervento, non solo la sua intensità. Agile rappresenta principalmente un insieme di valori, pratiche e meccanismi operativi finalizzati a migliorare adattabilità, collaborazione e apprendimento organizzativo. Sul piano organizzativo, trasforma il modo di lavorare, il ritmo delle decisioni, la relazione con il cliente e con il cambiamento, ma non prescrive chi detiene l'autorità formale, non elimina i ruoli

manageriali, non riscrive la struttura di governance. Può essere adottato progressivamente, in alcune funzioni e non in altre, mantenendo intatta l'architettura organizzativa di fondo (come ha mostrato il caso ING, dove risk management e compliance sono rimaste escluse dalla trasformazione).

Holacracy è invece un sistema operativo: prescrive con precisione costituzionale chi può fare cosa, come vengono prese le decisioni strutturali, con quali processi si risolvono i conflitti di autorità non tollerando applicazioni parziali (come ha dimostrato il caso Zappos). A. Kakabadse e N. Kakabadse (2021), in una rassegna critica pubblicata sull'International Journal of Management Reviews, individuano proprio in questa rigidità sistemica il limite più significativo dell'Holacracy: il sistema funziona bene come meccanismo di governance formale, ma fatica a fare i conti con la complessità politica e relazionale che caratterizza qualsiasi organizzazione reale. Il confronto tra ING e Zappos, in questo senso, evidenzia come il successo delle trasformazioni organizzative dipenda meno dal modello adottato in sé e maggiormente dalle modalità di implementazione, dal contesto culturale e dalla capacità di accompagnare il cambiamento: ING ha adottato Agile in modo selettivo e graduale, escludendo le funzioni meno compatibili; Zappos ha imposto Holacracy in blocco, senza margini di adattamento locale, ed è proprio questa differenza di metodo, non solo di modello, a spiegare in parte l'esito divergente dei due casi.

Un aspetto che la letteratura tratta più raramente, ma che aiuta a spiegare le rispettive difficoltà, riguarda l'origine dei due modelli. Agile è nato dalla pratica e si è fatto teoria per imitazione: prima le aziende, poi i ricercatori. Holacracy è nato dalla teoria e si è offerto alla pratica come sistema compiuto: prima la Costituzione, poi i casi. Questa differenza di origine non è un dettaglio storico: Agile fatica a scalare e a formalizzare la governance distribuita proprio perché non era stato progettato per farlo, mentre Holacracy fatica a radicarsi culturalmente perché era stato progettato per essere indipendente dalla cultura preesistente, un'indipendenza che, come Zappos ha dimostrato in modo costoso, si è rivelata in parte illusoria.

Sul piano delle opportunità, la letteratura empirica associa a entrambi i modelli almeno quattro benefici ricorrenti di solidità diseguale. Il primo, il più immediatamente misurabile, è la velocità decisionale: eliminare o ridurre i livelli di approvazione gerarchica comprime i tempi di risposta in modo verificabile, come mostra il caso ING,

passato da cinque-sei rilasci software annuali a rilasci ogni due-tre settimane. Il secondo è l'engagement, ma qui la letteratura più recente invita a una lettura meno lineare di quanto la retorica manageriale suggerisca: Doblinger (2023), in uno studio su organizzazioni auto-gestite, conferma che una maggiore autonomia percepita si associa a un maggiore work engagement e a maggiore soddisfazione lavorativa, ma trova anche che un surplus di autonomia rispetto a quella desiderata dal singolo produce l'effetto opposto, cioè una riduzione dell'engagement. L'autonomia diffusa, in altri termini, non è un bene di cui più se ne distribuisce meglio è: esiste un punto oltre il quale il beneficio si inverte e la sua collocazione dipende da caratteristiche individuali che né Agile né Holacracy modellano esplicitamente. Il terzo beneficio spesso invocato, la capacità di attrarre i talenti più giovani, è probabilmente il meno solido dei quattro: mentre indagini divulgative come quella di Deloitte (2023) associano le nuove generazioni a una domanda diffusa di autonomia e significato, studi empirici più mirati come quello condotto da Zainal Adnan, Mahmood e Khudhair (2024) la ridimensionano: in un'indagine su lavoratori Gen-Z, trovano che leadership efficace, equilibrio vita-lavoro e sicurezza del posto risultano priorità nettamente più rilevanti dell'autonomia operativa. Il quarto beneficio, forse il più robusto perché meno dipendente dal contesto culturale, riguarda la capacità di apprendimento: entrambi i modelli costruiscono infrastrutture organizzative per l'apprendimento continuo, e in un ambiente che una parte della letteratura più recente descrive ormai come BANI piuttosto che VUCA (Cascio, 2020), la capacità di imparare più velocemente dei concorrenti rappresenta un vantaggio competitivo probabilmente più duraturo di qualsiasi posizionamento di mercato.

Sul piano delle criticità, tre meritano di essere distinte con altrettanta precisione, perché non sono riconducibili a semplici problemi di implementazione. La prima riguarda la scalabilità: entrambi i sistemi funzionano in modo dimostrabilmente migliore in organizzazioni piccole, omogenee e con una cultura già orientata all'autonomia. Quando le dimensioni crescono, i meccanismi di coordinamento diventano più complessi e la logica bottom-up dello sprint o della Governance Meeting tende a scontrarsi con le esigenze di allineamento strategico che nessuna organizzazione di dimensioni medie o grandi può eliminare. Carroll, Conboy e Wang (2023) documentano come la maggior parte delle trasformazioni Agile su larga scala fallisca non nella fase iniziale, ma in quella di normalizzazione, quando l'entusiasmo del cambiamento si scontra con le

inerzie organizzative preesistenti, un dato coerente con la letteratura più recente sull'agilità organizzativa nel suo complesso, che continua a registrare risultati eterogenei più che una traiettoria di successo lineare (Mrugalska e Ahmed, 2021). La difficoltà non è tanto adottare Agile, quanto mantenerlo nel tempo senza che collassi nuovamente verso logiche di coordinamento gerarchico. La seconda criticità è più profonda e riguarda il problema del potere: entrambi i modelli assumono, più o meno esplicitamente, che distribuire l'autorità formale equivalga a distribuire il potere reale. Tuttavia, il potere nelle organizzazioni scorre anche attraverso canali informali (relazioni, reputazione, accesso all'informazione) che nessuna Costituzione holacratica e nessun processo Agile può riscrivere per decreto, come ha osservato in modo lapidario Pfeffer, citato in Bernstein et al. (2016); i dati empirici di Schell e Bischof (2022) confermano peraltro che la resistenza più tenace a entrambi i modelli emerge proprio dove il potere informale è più consolidato, ossia nel middle management. Pfeffer (1981) aveva anticipato questo argomento su basi più sistematiche mostrando come il potere organizzativo derivi tanto dalla posizione formale quanto dal controllo di risorse critiche, informazione e reti di relazione: dimensioni che nessuna riprogettazione della struttura formale intacca automaticamente. Clegg (1989) ha spinto la critica oltre, sostenendo che il potere non è mai riducibile a una distribuzione misurabile di autorità, ma è una proprietà relazionale che si ricostituisce continuamente nelle pratiche quotidiane dell'organizzazione: una prospettiva che rende ancora più fragile l'idea, sottesa a entrambi i modelli, che riscrivere le regole formali basti a redistribuire il potere reale. La terza criticità riguarda la tendenza di entrambi i modelli a presentarsi come soluzioni universali. Il dibattito sulla contingenza organizzativa, da Burns e Stalker a Lawrence e Lorsch, fino a Donaldson, aveva già mostrato decenni fa che non esiste una struttura organizzativa universalmente superiore; Agile e Holacracy non fanno eccezione a questa conclusione, per quanto la letteratura divulgativa tenda spesso a presentarli come tali. Funzionano meglio in contesti ad alta incertezza, con compiti non routinari, personale qualificato e cultura già orientata all'autonomia; in contesti ad alta regolamentazione, con processi stabili o con un'elevata distanza gerarchica, i benefici si riducono e i costi di adozione aumentano in modo non lineare. Non è un argomento contro questi modelli, ma un argomento per usarli con la stessa precisione diagnostica che la teoria contingente richiede a qualsiasi altra scelta organizzativa. Precisione che,

come mostrato in questo paragrafo, buona parte della letteratura manageriale su Agile e Holacracy non ha ancora pienamente dimostrato.

3.8 Verso un framework diagnostico integrato

Le analogie, le differenze, le opportunità e le criticità discusse nei paragrafi precedenti possono essere ricondotte a un piccolo insieme di criteri diagnostici, utili per orientare la scelta tra Agile, Holacracy, o nessuno dei due, di fronte a un caso organizzativo concreto.

Il primo criterio è dimensionale: entrambi i modelli funzionano meglio in organizzazioni di dimensioni contenute o organizzate in unità federate di piccole dimensioni (i "cerchi" dell'Holacracy, gli "squad" dell'Agile) mentre la letteratura discussa nel paragrafo precedente mostra sistematicamente un decadimento dei benefici quando la scala cresce senza un ripensamento dei meccanismi di coordinamento complessivo (Carroll, Conboy e Wang, 2023; Dikert, Paasivaara e Lassenius, 2016). Il secondo criterio riguarda la natura dei compiti: entrambi presuppongono compiti non routinari, ad alta interdipendenza e bassa standardizzabilità, condizioni che secondo la teoria contingente classica giustificano strutture organiche piuttosto che meccaniche (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967).

Il terzo criterio è culturale e distingue in modo netto Agile da Holacracy: il primo richiede l'accettazione di un ritmo di lavoro iterativo mentre il secondo richiede qualcosa di più radicale, ossia l'accettazione che l'autorità risieda nei ruoli anziché nelle persone e quindi una condizione che non è culturalmente neutra. Il quarto criterio riguarda le modalità di implementazione, tema emerso dal confronto tra ING e Zappos: a parità di modello, l'adozione gradualista e la possibilità di adattamento locale producono esiti sistematicamente migliori dell'imposizione totale e improvvisa. Il quinto criterio riguarda l'origine del modello: Agile nasce dalla pratica e vi ritorna continuamente, il che ne spiega la plasticità; Holacracy nasce da una teorizzazione compiuta e si offre alla pratica come sistema chiuso, il che ne spiega la rigidità e, insieme, la fragilità di fronte a contesti che non ne condividono le premesse.

3.9 L'applicabilità al contesto organizzativo italiano

Il primo dato da cui partire è dimensionale e viene dal censimento permanente delle imprese condotto dall'Istat nel 2022 secondo cui le microimprese, cioè le unità con meno di 10 addetti, costituivano il 78,9% delle imprese italiane rilevate, mentre le medie e le grandi imprese insieme non arrivavano al 3% del totale (Istat, 2023). La dimensione media d'impresa in Italia è di circa 4 addetti, contro una media europea di 5,5 e i 12 addetti della Germania (Istat, 2023). Questo dato, da solo, pone un problema logico prima ancora che pratico: sia Agile che Holacracy presuppongono un livello minimo di complessità organizzativa (squad multipli, cerchi annidati, ruoli di collegamento tra unità) che non è presente dove l'intera azienda coincide con un singolo team.

Il secondo dato riguarda la proprietà: l'83,3% delle microimprese italiane risulta controllato da una persona fisica o da un nucleo familiare, quota che scende ma resta maggioritaria anche tra le piccole (74,5%) e le medie imprese (58,8%) (Istat, 2023). Corbetta (2010), nel suo studio di riferimento sulle aziende familiari italiane osserva che le strutture organizzative di queste imprese sono tipicamente poco formalizzate e spesso prive di un organigramma esplicito proprio perché l'imprenditore-fondatore tende a intervenire personalmente in tutte le aree, evitando di codificare gerarchie intermedie che percepirebbe come una perdita di controllo diretto.

Questo secondo dato complica l'intuizione iniziale. Si potrebbe infatti pensare che un'organizzazione informale e poco gerarchica sia già culturalmente vicina ad Agile o Holacracy ma l'assenza di formalizzazione nelle imprese familiari italiane non equivale a distribuzione dell'autorità: è piuttosto accentramento personalistico mascherato dall'assenza di organigramma. Sia Agile sia Holacracy non chiedono di eliminare la formalizzazione, ma di sostituirne una, gerarchica, con un'altra, a ruoli e cerchi oppure a team e rituali: richiedono in altri termini, un incremento della formalizzazione esplicita rispetto al punto di partenza tipico della PMI familiare italiana, non una sua riduzione. È un paradosso che la letteratura originaria di questi modelli (pensata per grandi organizzazioni burocratiche in cerca di flessibilità) non ha mai dovuto affrontare e che li rende ancora più distanti dal contesto italiano di quanto la sola dimensione suggerirebbe.

A questo vincolo strutturale si aggiunge un vincolo culturale che la letteratura di matrice hofstediana permette di precisare, sia pure con la cautela metodologica che il caso impone. L'Italia si colloca su valori di distanza dal potere moderatamente elevati e su un indice di avversione all'incertezza tra i più alti dell'Europa occidentale (Hofstede, 2001): in altri termini, una cultura organizzativa in cui l'accettazione dell'autorità gerarchica è relativamente naturalizzata e la tolleranza per l'ambiguità procedurale è relativamente bassa (condizioni pressoché opposte a quelle che sia Agile sia Holacracy presuppongono).

Tuttavia utilizzare i punteggi nazionali di Hofstede come previsione diretta degli esiti di un'adozione organizzativa è un'operazione che la letteratura più recente considera metodologicamente fragile. Neumann, Schmid e Baumann (2024), analizzando in modo sistematico gli studi che collegano le dimensioni di Hofstede alle difficoltà di adozione dell'Agile mostrano come questo tipo di inferenza tenda a generalizzare in modo eccessivo un punteggio nazionale aggregato a singole organizzazioni, ignorando la variabilità interna a qualsiasi paese e il ruolo mediatore della cultura organizzativa specifica. La distanza culturale italiana rispetto ai presupposti di Agile e Holacracy va dunque trattata come un'ipotesi plausibile alla luce dei dati aggregati, non come un dato predittivo consolidato.

Se la teoria suggerisce cautela, i dati sulla diffusione effettiva confermano comunque un quadro coerente poichè l'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano (il principale punto di osservazione sistematico sui modelli organizzativi in Italia) rilevava già nella sua ricerca 2018-2019 che soltanto un'impresa italiana su cinque si stava riconfigurando verso modelli organizzativi agili, con un'adozione concentrata quasi esclusivamente nei settori finanziario-assicurativo, ICT e, in misura minore, nella pubblica amministrazione (Osservatorio HR Innovation Practice, 2019) cioè proprio i settori con la dimensione media d'impresa più alta e la minore incidenza di controllo familiare diretto, a conferma indiretta dei vincoli strutturali appena discussi. Le organizzazioni che avevano intrapreso il percorso agile mostravano peraltro un livello di preparazione alla sfida digitale nettamente superiore a quelle tradizionali (66% contro 35%), un differenziale che le edizioni successive della ricerca dell'Osservatorio hanno continuato a registrare come tratto strutturale, non contingente, delle organizzazioni agili italiane.

Il settore bancario-assicurativo italiano offre in effetti una delle uniche esperienze di trasformazione agile italiana con una qualche visibilità pubblica. Intesa Sanpaolo, il principale gruppo bancario-assicurativo italiano, ha investito sistematicamente in strumenti e collaborazioni orientate all'agilità (è il caso della partnership con Agile Lab per l'ottimizzazione dei processi di Intesa Sanpaolo Smart Care; Industria Italiana, 2021) pur restando un'organizzazione che, per dimensione, complessità regolamentare e struttura proprietaria, si colloca agli antipodi della piccola impresa familiare che costituisce la norma statistica del tessuto produttivo italiano.

Per l'Holacracy, il quadro è ancora più netto. Nonostante il modello risulti adottato secondo le fonti divulgative della stessa HolacracyOne in ambienti imprenditoriali di diversi paesi inclusa l'Italia, una ricerca sistematica condotta per questo lavoro non ha individuato alcun caso aziendale italiano documentato con un livello di dettaglio comparabile a Zappos o alle altre esperienze discusse nella letteratura accademica internazionale. Questa assenza è essa stessa un dato, coerente con l'ipotesi qui sviluppata secondo cui i presupposti strutturali e culturali dell'Holacracy (una costituzione scritta che ridefinisce formalmente l'autorità, la rinuncia esplicita alla figura manageriale tradizionale) si scontrano in modo particolarmente netto con la morfologia dominante dell'impresa italiana.

Mettendo insieme i cinque criteri del paragrafo precedente e i dati appena discussi, si può formulare un'ipotesi di lettura specifica per il contesto italiano: l'Agile, essendo primariamente un modello culturale e processuale che non tocca la struttura di autorità formale, dispone in linea di principio di un canale di adozione anche nella media impresa italiana, a condizione che si limiti a specifiche funzioni (tipicamente IT e sviluppo prodotto) senza pretendere di ristrutturare l'intera organizzazione, esattamente come mostra la concentrazione settoriale rilevata dall'Osservatorio. L'Holacracy, al contrario, richiedendo una riscrittura costituzionale esplicita dell'autorità, si scontra frontalmente sia con il vincolo dimensionale (la scala minima necessaria per una pluralità di cerchi) sia con il vincolo proprietario-culturale, ossia l'accentramento personalistico tipico dell'impresa familiare, difficilmente conciliabile con un sistema che nega esplicitamente autorità individuale ai singoli, fondatore incluso. Alla luce di questo la sua adozione in Italia risulta a oggi priva di casi documentati probabilmente

per una divergenza strutturale che nessuna delle due parti in causa (il modello, il tessuto imprenditoriale italiano) ha finora avuto ragione di ricomporre.

3.10 Limiti dello studio

L'analisi condotta in questo capitolo, e in particolare nel paragrafo dedicato al contesto italiano, presenta alcuni limiti.

In primo luogo, si tratta di un'analisi condotta interamente su fonti secondarie (letteratura accademica, rapporti di osservatori, casi aziendali già pubblicati) e non su dati primari raccolti direttamente presso imprese italiane. I cinque criteri diagnostici proposti nel paragrafo precedente sono stati derivati per via teorica dalla sintesi della letteratura esistente, non testati empiricamente su un campione di casi. La loro validità è quindi quella di un'ipotesi interpretativa internamente coerente, non quella di un risultato verificato sperimentalmente.

In secondo luogo, i dati quantitativi utilizzati per caratterizzare il tessuto imprenditoriale italiano (Istat, 2023) e la diffusione dei modelli organizzativi agili (Osservatorio HR Innovation Practice, 2019) descrivono fenomeni aggregati a livello nazionale o settoriale: non consentono di isolare l'effetto specifico delle variabili qui discusse (dimensione, proprietà familiare, cultura organizzativa) dagli altri fattori che concorrono a spiegare la scarsa diffusione di questi modelli in Italia, come il costo di opportunità dell'adozione, la disponibilità di competenze specialistiche o le caratteristiche settoriali.

In terzo luogo, l'assenza di casi italiani di Holacracy documentati, per quanto verificata con una ricerca sistematica delle fonti disponibili, resta un'assenza di evidenza e non un'evidenza di assenza in senso stretto: esperienze minori, non pubblicizzate o condotte in organizzazioni di piccole dimensioni potrebbero non aver lasciato tracce pubblicamente rintracciabili.

Questi limiti non invalidano le conclusioni raggiunte, che restano coerenti con il quadro teorico sviluppato nell'intero capitolo, ma ne circoscrivono correttamente la portata: quella di un'ipotesi di lettura fondata e argomentata sulla base della letteratura disponibile, più che di una dimostrazione empirica conclusiva.

Considerazioni conclusive

Il percorso ricostruito nei capitoli precedenti consente ora di trarre alcune considerazioni di sintesi che ne raccolgono il filo conduttore e ne chiariscono la portata complessiva. Il quadro delineato nel primo capitolo mostra come i modelli organizzativi affermatisi con la razionalizzazione industriale, dalla scomposizione scientifica del lavoro di Taylor ai principi amministrativi di Fayol, fino all'articolazione in strutture funzionali, divisionali e a matrice, non costituiscano soluzioni intrinsecamente carenti ma bensì risposte coerenti a un problema di coordinamento circoscritto a un contesto stabile e prevedibile. I limiti individuati che ne derivano (gerarchia, specializzazione, formalizzazione) vanno dunque interpretati non come difetti di progettazione, ma come conseguenze logiche di premesse ambientali che il capitolo 2 mostra essere venute progressivamente meno.

È in questo passaggio che la teoria della contingenza organizzativa elaborata da Burns e Stalker e successivamente da Lawrence e Lorsch assume un ruolo interpretativo centrale rispetto all'intero impianto della tesi: l'assenza di una struttura organizzativa ottimale in senso assoluto sposta l'attenzione dalla ricerca del modello "migliore" all'individuazione delle condizioni di contesto che ne rendono l'adozione più o meno appropriata. Tale principio costituisce la lente con cui il capitolo 3 analizza criticamente Agile Organization e Holacracy e ne attraversa l'intera trattazione.

L'analisi dei due casi di studio, la trasformazione Agile di ING Netherlands e l'adozione dell'Holacracy in Zappos, offre un riscontro concreto a questa impostazione teorica. Entrambi i casi mostrano che l'esito di una transizione organizzativa non dipende esclusivamente dalla coerenza interna del modello adottato, ma da variabili di processo e di contesto come la cultura organizzativa preesistente e la gradualità con cui il cambiamento viene introdotto che la sola descrizione teorica dei due modelli non permette di cogliere. Ne deriva un'indicazione metodologica che attraversa l'intero lavoro: la valutazione di un modello organizzativo alternativo non può prescindere dall'osservazione delle condizioni concrete in cui esso viene calato.

I criteri diagnostici proposti al termine del capitolo 3 rappresentano un tentativo di sistematizzare tale osservazione, sintetizzando in un numero limitato di dimensioni osservabili le condizioni che la letteratura e l'evidenza empirica esaminata indicano come rilevanti per orientare la scelta tra un assetto organizzativo tradizionale, Agile o

Holacracy. Il loro contributo, prima ancora che nel contenuto specifico di ciascun criterio, risiede nell'aver reso esplicito un processo valutativo che nella prassi manageriale tende spesso a restare implicito, quando non del tutto assente.

Il quadro proposto presenta naturalmente alcuni limiti, legati soprattutto alla natura qualitativa dell'analisi e al numero circoscritto dei casi considerati. I criteri diagnostici elaborati non intendono pertanto configurarsi come uno strumento predittivo, ma come una possibile chiave di lettura per orientare l'analisi di specifici contesti organizzativi.

L'applicazione di questa lettura al contesto imprenditoriale italiano, discussa nel paragrafo conclusivo del capitolo, sposta il piano dell'analisi dai due casi aziendali esaminati a una dimensione di sistema, verificando se le condizioni individuate a livello di singola organizzazione trovino un riscontro anche su scala aggregata. Ne emerge una conclusione: la limitata diffusione di Agile e Holacracy nel tessuto produttivo nazionale può essere interpretata non tanto come espressione di un semplice ritardo culturale, quanto come possibile effetto di un disallineamento strutturale riconducibile alla ridotta dimensione media delle imprese italiane e alla diffusione della proprietà familiare.

Nel complesso, il percorso condotto restituisce un'indicazione di metodo più significativa delle conclusioni specifiche raggiunte sui singoli modelli: di fronte a una proposta organizzativa alternativa, la domanda rilevante non è se essa funzioni in assoluto, ma a quali condizioni possa farlo in un determinato contesto. È una conclusione che non chiude il tema, ma ne ridefinisce correttamente i termini: comprendere Agile Organization e Holacracy richiede meno l'adesione a un modello in quanto tale, e più la capacità di leggere criticamente il contesto organizzativo a cui lo si intende applicare, capacità che, come mostrato dal confronto tra i casi analizzati, resta talvolta meno diffusa nella pratica manageriale di quanto la popolarità di questi modelli lascerebbe supporre.

Bibliografia

Aghina, W., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., & Murarka, M. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company.

Askin, N., Petriglieri, G., & Solal, I. (2016). Tony Hsieh at Zappos: Structure, culture and change. INSEAD Case Study, 416-0092-1.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Agile Alliance.

Bennett, A. (1990). The death of the organization man. William Morrow & Company.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 92(1/2), 1–6.

Bernstein, E. S., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. Y. (2016). Beyond the holacracy hype. Harvard Business Review, 94(7–8), 38–49.

Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock Publications.

Burton, M. D., & Radzik, T. (2021). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. Strategic Management Journal.

Carey, A. (1967). The Hawthorne studies: A radical criticism. American Sociological Review, 32(3), 403–416.

Carroll, N., Conboy, K., & Wang, X. (2023). From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation. Journal of Information Technology, 38(3), 267–303.

Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Medium.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.

Clegg, S. R. (1989). Frameworks of power. Sage Publications.

Corbetta, G. (2010). Le aziende familiari: Strategie per il lungo periodo. EGEA.

Daft, R. L. (2021). Organization theory and design (13th ed.). Cengage Learning.

Deloitte Global. (2023). 2023 Gen Z and millennial survey.

Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. Journal of Systems and Software, 119, 87–108.

Doblinger, M. (2023). Autonomy and engagement in self-managing organizations: Exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit. Frontiers in Psychology, 14, 1198196.

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage Publications.

Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist society. HarperCollins.

Duncan, R. (1979). What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. Organizational Dynamics, 7(3), 59–80.

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. [Trad. it.: Fayol, H. (1973). Direzione industriale e generale. Franco Angeli.]

Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. American Sociological Review, 43(5), 623–643.

Greenwood, R., & Miller, D. (2010). Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory. Academy of Management Perspectives, 24(4), 78–88.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.

Hackman, J. R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Harvard Business School Press.

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. Harvard Business Review, 84(2), 72–84.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Sage Publications.

Hsieh, T. (2010). Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose. Business Plus.

Istat. (2023). Censimento permanente delle imprese 2023: Primi risultati. Istituto Nazionale di Statistica.

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2021). Holacracy: A critique and future directions. International Journal of Management Reviews, 23(1), 89–105.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). Scaling agile @ Spotify with tribes, squads, chapters and guilds. Crisp AB.

Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard University Press.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior, 37, 35–58.

Mahadevan, D., Schlatmann, B., & Jacobs, P. (2017). ING's agile transformation. McKinsey & Company.

Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (2010). Organizational strategy, structure, and process. Stanford University Press.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.

Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. Sustainability, 13(15), 8272.

Neumann, M., Schmid, K., & Baumann, L. (2024). What you use is what you get: Unforced errors in studying cultural aspects in agile software development. Proceedings of the 28th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE 2024).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Onday, O. (2016). Classical organization theory: From generic management of Socrates to bureaucracy of Weber. International Journal of Business and Management Review, 4(2), 87–105.

Osservatorio HR Innovation Practice. (2019). Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro. School of Management, Politecnico di Milano.

Industria Italiana. (2021). Digitalizzazione: Intesa Sanpaolo Smart Care sceglie Agile Lab per ottimizzare i processi.

Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. Pitman Publishing.

Puranam, P. (2018). The microstructure of organizations. Oxford University Press.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. Harvard Business Review, 96(3), 88–96.

Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy. Integral Leadership Review, 7(3).

Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Henry Holt and Company.

Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. European Management Review, 19(1), 123–137.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game. Scrum.org.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. Macmillan.

Sink, R. (2007). The horizontal organization: Breaking down silos for a leaner enterprise. Journal of Management Consulting, 14(3), 22–31.

Snyder, B. (2015, May 8). 14% of Zappos' staff left after being offered exit pay. Fortune.

Starbuck, W. H., & Dunbar, R. L. M. (2006). Learning to design organizations and learning from designing them. Organization Science, 17(2), 171–178.

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Zainal Adnan, A., Mahmood, A., & Khudhair, F. S. (2024). The characteristics of employers preferred by Gen-Z after the Covid-19 pandemic. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 8(19), 225–229.

Sitografia

Agile Alliance. Manifesto for Agile Software Development. Consultato nel 2026 all'indirizzo https://www.agilealliance.org

Scrum.org. The Scrum Guide. Consultato nel 2026 all'indirizzo https://scrumguides.org

HolacracyOne. Holacracy Constitution. Consultato nel 2026 all'indirizzo https://www.holacracy.org

McKinsey & Company. Agile Organizations. Consultato nel 2026 all'indirizzo https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance

Istat. Censimento permanente delle imprese. Consultato nel 2026 all'indirizzo https://www.istat.it/comunicato-stampa/censimento-permanente-delle-imprese-2023-primi-risultati/

Osservatori.net Digital Innovation, Politecnico di Milano. Osservatorio HR Innovation Practice. Consultato nel 2026 all'indirizzo https://www.osservatori.net