

Stefania Tratto

# TEAL

Come lasciar crescere  
la tua azienda,  
liberandola



Stefania Tratto

# TEAL

*Come lasciar crescere la tua azienda,  
liberandola*

Youcanprint

Titolo | Teal - Come lasciar crescere la tua azienda, liberandola

Autore | Stefania Tratto

Immagine di copertina di Lindsay\_Jayne da Pixabay

ISBN | 9791220338677 - 9791220340052

© 2021 - Tutti i diritti riservati all'Autore

Questa opera è pubblicata direttamente dall'Autore tramite la piattaforma di selfpublishing Youcanprint e l'Autore detiene ogni diritto della stessa in maniera esclusiva. Nessuna parte di questo libro può essere pertanto riprodotta senza il preventivo assenso dell'Autore.

Youcanprint

Via Marco Biagi 6, 73100 Lecce

[www.youcanprint.it](http://www.youcanprint.it)

[info@youcanprint.it](mailto:info@youcanprint.it)

Come sarebbe se provassimo a sviluppare un nuovo paradigma aziendale basato su equità, partnership, fiducia, sistemi interni semplificati, collaborazione, trasparenza, decisioni prese di comune accordo, ruoli e responsabilità dinamiche, feedback tra pari grado, e molto altro,

che vada quindi a sostituire il solito vecchio paradigma aziendale basato su subordinazione, leadership centralizzata, controllo, burocrazia, compartimenti stagni, informazioni trattenute ai piani superiori, decisioni prese dall'alto, un mansionario da far seguire ai "sottoposti", e molto altro?

Pensate anche voi che questo nuovo paradigma potrebbe aiutare la vostra azienda a crescere, in tutti i sensi?

Sareste interessati, ma non sapete da dove iniziare?

Vorreste almeno una base, alcune idee pratiche, da poter poi adattare e calare nella vostra specifica realtà aziendale?

In questo libro vedremo come sono gestite le aziende Teal, cioè auto-organizzate.

Avete presente quelle che superano sempre la concorrenza perché hanno il metodo giusto per far lavorare bene le persone tra di loro? Ecco, quelle!

Troverete spunti per organizzare la vostra azienda come le loro, così da lasciarla crescere, liberandola!

*Se vuoi che singoli giocatori diventino dei campioni,  
premia i campioni.*

*Se, invece, vuoi che un'intera squadra vinca,  
allora premia chi sa giocare in squadra.*

*James Miller*

*A Matteo e Alessio*

*Che il vostro futuro lavorativo*

*sia così!*

# INDICE

## INTRODUZIONE

## PRIMA PARTE

L'inarrestabile evoluzione della coscienza umana

Come sarebbe se lasciassimo andare...

L'eccessiva rigidità

La scarsa fiducia

L'eccessiva burocrazia

Le troppe discussioni

La poca autonomia

Le troppe richieste di risultati

La paura del cambiamento

La gestione genitore-figlio

E come sarebbe se iniziassimo invece a...

Cambiare mentalità

Cooperare al cambiamento

Creare un clima di fiducia

Pensare a un'autonomia organizzativa

## SECONDA PARTE

Quindi come possiamo impostare le basi?

Tipologie di team auto-organizzati

Messa in pista e test pilota

Valori e regole portanti

Community building

E vediamo come possiamo fare, all'atto pratico, per...

La struttura organizzativa

I ruoli e la job description

La pianificazione, budget e controllo

Il processo decisionale

La risoluzione del conflitto

Il flusso informativo

La gestione delle performance

La gestione del personale

La gestione delle crisi

La concorrenza e il marketing

## CONCLUSIONE

## RINGRAZIAMENTI

## BIBLIOGRAFIA

## L'AUTRICE

Stefania Tratto è Business/Team & Life/Career Coach, Master Practitioner di Pnl certificata presso l'International Society of Neuro-Semantics® di Michael Hall, Coach certificata dalla Scuola di Coaching, Pnl e Neurosemantica Luce® di Nicola Riva e Lucia Giovannini, Consulente del metodo di analisi comportamentale 4Colors® certificata da Advance Conseil di Brigitte Boussuat, e Facilitatrice-Coach Tutta Un'altra Azienda® di Lucia Giovannini.

Tiene corsi interattivi/esperienziali e sessioni di coaching, in particolar modo per le aree Team e Career.

Tra i vari corsi che tiene, il corso "Team Evoluto" è stato da lei creato appositamente per essere propedeutico all'applicazione di questo libro.

[www.stefaniatratto.com](http://www.stefaniatratto.com)

# INTRODUZIONE

*Le strutture piramidali tradizionali chiedono troppo a troppo pochi  
e non abbastanza a tutti gli altri.*

*Gary Hamel*

Questo libro ha preso vita, inizialmente nella mia testa, a fine 2019, primissimo inizio 2020, o meglio, l'Universo, il destino, l'istinto, chiamatelo come volete, aveva iniziato a instradarmi già nell'autunno 2018, però, presa da mille impegni non avevo ascoltato. Quindi a fine 2019 ha ribussato, per fortuna, e questa volta ho ascoltato.

In quel momento ne ho parlato con qualche persona: ho trovato chi mi diceva "Prova", e chi invece mi diceva "Mah, forse all'estero potrebbe prendere piede, ma qui in Italia... e poi per esempio a me non so se andrebbe bene una cosa di questo tipo...".

Io continuavo a sentire l'istinto che mi diceva "Fallo!", anche perché si continua a dire che in Italia siamo "indietro" rispetto a molti altri paesi, che non cambia mai

nulla, però è anche vero che finché non si prova non cambierà davvero mai nulla! Quindi, presa dall'entusiasmo, a inizio 2020 avevo cominciato con la bozza, però poi, vedendo quello che stava avvenendo nel mondo, con la situazione delle chiusure forzate delle aziende, mi sono bloccata. Quando poi l'Universo, in modi quasi assurdi che non sto qui a spiegare, mi aveva portata a capire qual era il disegno dietro quelle chiusure forzate mi sono detta che non sarei andata avanti col libro, tanto, se quello era il futuro che ci attendeva, distopico e inumano, questo libro sarebbe stato inutile e inapplicabile.

Poi però, sempre l'Universo, mi ha spinto verso altre informazioni che parlavano di un futuro invece meraviglioso, dove sarebbero state cambiate molte cose a vari livelli, tra i quali anche quello delle aziende.

A quel punto ho iniziato a capire il perché aveva iniziato a instradarmi già nell'autunno 2018, ha insistito di nuovo a fine 2019, e ancora nel 2020, con tutto quello che stava succedendo, non mollava.

L'Universo, il destino, l'istinto, chiamatelo appunto come volete, aveva iniziato, a dire il vero, a parlarmi

quando avevo appena una decina d'anni... ricordo un giorno d'estate, in piedi sull'altalena dello stabilimento balneare "Bagno Ancora", dove andavamo già da qualche estate, a Lido di Spina, e lì, dondolandomi dolcemente era arrivata una voce interna a dirmi "Sei qui per qualcosa". Immaginate la faccia di una bimbetta di 10 anni, tendente all'introversione e assolutamente non abituata a queste cose. Ovviamente non l'ho mai raccontato a nessuno fino ai miei 40 anni.

Certo, poi quella voce l'ho risentita nel corso degli anni, specialmente dai 19 anni in poi, e ogni volta mi instradava verso un qualcosa che era di volta in volta per il mio bene.

E ora insisteva sulla stesura di questo libro. Che vi devo dire? L'ho ascoltata! E se lo state leggendo vuol dire che ora il mondo sta migliorando, anche se magari al momento non sembra, e quindi ho ritenuto che alla fine questo libro possa essere utile e applicabile.

Praticamente, dopo averci provato nell'autunno 2018, finalmente a fine 2019 sono stata instradata a capire meglio cosa siano le organizzazioni Teal, che, se dovessi descriverle con un solo aggettivo, direi

“autogestite”.

È una tipologia di organizzazione aziendale in cui la classica piramide praticamente non esiste più.

Sicuramente per molte persone questo potrà apparire assurdo, però alla fine della prima parte probabilmente qualcuno potrebbe cambiare idea, e nella seconda parte poi troverà come poter applicare il tutto.

Questo non vuol dire che tutti ameranno questo libro. Sicuramente ci sarà chi, già all’inizio del secondo capitolo della prima parte vorrà chiuderlo e non riaprirlo mai più, già lo immagino, perché so che è un argomento spinoso.

Comunque, quando ho iniziato a documentarmi sulle organizzazioni Teal, a capire, ad appassionarmi, a leggere libri su libri, a cercare informazioni nel web, ho iniziato anche a cercare un libro che fosse proprio una specie di manuale su “come organizzare in modo Teal”.

Ho trovato molti libri interessanti, che vi lascio in bibliografia, in cui alcuni qua e là descrivevano modalità pratiche, però la maggior parte di ciò che leggevo erano casi aziendali specifici.

Cercavo proprio un manuale pratico, che però non trovavo. In quel periodo mi sono chiesta, se un'azienda volesse provare ad applicare la metodologia Teal, senza leggere tutti i casi specifici aziendali, andando invece direttamente al nocciolo, come poteva fare?

Capisco che non si voglia dare l'idea che ci sia una procedura standard da seguire, perché ogni azienda è diversa, e sono d'accordo, però in Pnl diciamo anche che ognuno di noi funziona tramite vari meta-programmi, e posso assicurare, per esperienza personale, che chi funziona per esempio tramite i meta-programmi "stile operativo procedure" e "informazione specifica" ha bisogno di un manuale che spieghi come può mettere in atto una certa cosa. Poi magari lo adatta alla propria realtà, però come base ha bisogno di una procedura da cui partire. Chi invece funziona tramite i meta-programmi "stile operativo opzioni" e "informazione globale" preferisce il brainstorming e avere il quadro generale. Credo però che nelle aziende non si trovino solo persone che funzionano nel secondo modo che ho descritto, specialmente tra chi gestisce un'azienda. Quindi, nella speranza che venga presa in considerazione da più persone possibili l'eventualità di

applicare questa nuova modalità organizzativa, ho pensato che sarebbe stato utile anche un libro che fosse più consono alla prima modalità di funzionamento che ho descritto, che è anche la mia.

Cercavo e ricercavo un libro di questo tipo, che non trovavo. Magari mi sono sbagliata io e invece ne esistono, quindi se qualcuno ne ha da suggerire sarò ben lieta di leggerli, ovviamente. Al massimo il terzultimo che trovate in bibliografia qua e là tenta di dare una procedura, però non è precisamente la modalità che cercavo.

A quel punto la mia voce interna ha detto “Eh, cosa pensavi ti stessi dicendo? Ti sto dicendo di scriverlo tu! Forza, all’opera! Studia, leggi, estrai ciò che ti serve, e scrivilo!”.

Quindi, chi preferisce leggere casi aziendali può trovare dei validissimi libri nella bibliografia di questo libro. Chi invece preferisce passare direttamente al “come poter fare”, avete in mano il libro giusto, anche perché, per vari motivi che probabilmente capirete in seguito, mi piacerebbe che questa metodologia organizzativa venisse letta anche “sganciata” dai nomi delle aziende

che la utilizzano.

Ovviamente queste sono una serie di idee da poter applicare, che però possono, e devono, essere poi adattate e modificate in base alla specifica azienda, da soli, oppure con l'aiuto di un Business Coach.

Comunque, dopo che avrete letto l'inizio della prima parte, capirete sicuramente che si tratta di un qualcosa tutto in divenire, e quindi soggetto man mano a variazioni, per il bene di tutto l'insieme azienda-collaboratori. Sì, perché all'inizio della mia ricerca nel mondo Teal mi sono imbattuta in una teoria dell'evoluzione della coscienza umana, che vi spiegherò nel prossimo capitolo, di cui avevo già letto un libro nell'estate del 2017, e infatti mi sono chiesta se l'Universo non fosse già da allora che mi stava mandando segnali.

Se così fosse, questo libro sembra stare molto a cuore a qualcosa di molto più grande di noi, e quindi, come vedete, mi sono fatta strumento per poterlo far arrivare a voi. Buona lettura!

# PRIMA PARTE

# L'inarrestabile evoluzione della coscienza umana

*Non sono i più forti della specie che sopravvivono,  
non i più intelligenti,  
ma coloro che si adattano meglio al cambiamento.*

*Charles Darwin*

Vi dicevo che con i miei studi sulle organizzazioni Teal mi sono imbattuta in fase iniziale in una teoria dell'evoluzione della coscienza umana, di cui avevo già letto anni prima. Per spiegare questo concetto devo però giustamente prima spiegarvi qualcosa su Clare W. Graves, il suo ideatore.

Clare W. Graves, è nato il 21 dicembre 1914 a New Richmond, nello stato dell'Indiana, ed è morto il 3 gennaio 1986. Era un professore di psicologia ed è stato appunto ideatore di una teoria dello sviluppo umano adulto, che in seguito è stata denominata Spiral Dynamics.

Clare W. Graves si è laureato all'Union College di New York nel 1940 e ha poi conseguito un master e un dottorato in psicologia presso la Western Reserve University di Cleveland, nell'Ohio. Insegnò psicologia all'Union College di Schenectady, a New York. Lì ha sviluppato appunto la teoria di cui ho appena accennato, denominata in seguito Spiral Dynamics, che sperava potesse conciliare i vari approcci alla natura umana e le varie domande sulla maturità psicologica, e che può essere applicata anche all'ambito aziendale, essendo ovviamente le aziende formate da persone.

Secondo questa teoria esistono varie fasi di evoluzione della coscienza umana, e vengono solitamente catalogate tramite dei colori.

La prima fase viene catalogata col colore beige o infrarosso, a seconda di chi ne parla (libri diversi riportano colorazioni diverse, però la teoria da cui partono è sempre la stessa). Questa fase evolutiva è iniziata con l'Homo Sapiens. Vediamo che in quel momento veniva data molta importanza a chi proteggeva gli altri, infatti il focus in quel momento era sulla

sicurezza. La fisicità era la base di tutto. Il successo veniva misurato in base ai bisogni soddisfatti, quindi parliamo di “egocentrismo”. Il sistema di apprendimento si basava sull’imitazione. A questo livello non erano presenti strutture che potessero assomigliare alle aziende, bensì solo un primitivo baratto.

Poi troviamo la fase catalogata col colore viola o magenta, a seconda sempre di chi ne parla. È una fase nata con l’avvento delle tribù agricole, che credevano negli spiriti. A quel tempo si dava molta importanza allo sciamano, in quanto alla base della loro quotidianità c’erano rituali, avendo il loro focus sulle superstizioni. Il successo veniva misurato in base alla sopravvivenza. Il sistema di apprendimento si basava su causa/effetto. Anche in questo caso non erano ancora nate strutture che potessero assomigliare ad aziende, bensì solo un sistema economico di reciprocità. Era ancora una fase di “egocentrismo”.

La fase successiva viene catalogata col colore rosso. Nasce con l’arrivo del feudalesimo. L’importanza viene

data perciò a chi ha potere, in quanto il successo viene misurato in base alla capacità di dominare. L'apprendimento avviene tramite premi e punizioni. La metafora tipica usata per descrivere questa fase è il lupo alfa. In questa fase troviamo le prime strutture aziendali in cui la leadership è in modalità comando e controllo, in cui appare ben chiaro il concetto che decide tutto il "capo". Le riunioni risultano più come un esercizio di potere piuttosto che uno scambio di opinioni e idee. L'iter di negoziazione dei conflitti è impostato su dominare e sopraffare. La formazione aziendale è quasi nulla, quindi si tende a sopravvivere adattandosi a ciò che "si deve fare". Viene "data" lealtà al "capo" per paura di subire umiliazioni. Il clima lavorativo è ovviamente combattivo, e l'ambiente risulta caotico, avendo inconsapevolezza di pensieri e sentimenti, portando quindi il tutto a tumulti interni che poi creano caos esterno. Come appare ben chiaro, si parla ancora di una fase di egocentrismo.

Arriva poi la fase catalogata col colore blu o ambrato, a seconda di chi ne parla. Nasce nel periodo dell'imperialismo. In questa fase è importante la gerarchia, infatti il successo si misura in base alla

possibilità di controllo, e il focus è sulle regole e sui doveri. L'apprendimento avviene ancora tramite premi e punizioni. La metafora tipica usata per parlare di questa fase è l'esercito. Le strutture tipiche di questa fase sono la pubblica amministrazione e la Chiesa, in cui troviamo una leadership che dà istruzioni e che in genere prende decisioni poco trasparenti. Le informazioni non circolano liberamente, e molte vengono tenute completamente segrete. Troviamo quindi una struttura piramidale, in cui le riunioni pongono l'attenzione solo sull'ordine del giorno. I conflitti vengono evitati tramite l'obbedienza. Si sviluppa quindi paura del giudizio altrui. È un sistema totalmente non meritocratico, ed etnocentrico, quindi col focus sul proprio "gruppo", ignorando chi sta "fuori dal gruppo". A livello evolutivo di coscienza umana troviamo quindi repressione di pensieri e sentimenti.

Arriviamo alla fase catalogata col colore arancione. Nasce con la rivoluzione industriale. Il focus è centrato su strategia e risultati. L'apprendimento avviene per sperimentazione. Troviamo una politica delegativa e l'abitudine a competere. Anche queste organizzazioni sono molto gerarchiche e piramidali. È un sistema che

sbandiera di essere meritocratico, e per controllare il tutto usa intricati sistemi di controllo basati su performance, sistemi di valutazione, premi e incentivi, “gestione” dei talenti, pianificazione delle “risorse”, piani di carriera, e altro. La metafora usata per questo livello di coscienza umana è un macchinario. La leadership in questo caso motiva tramite obiettivi e richiede la responsabilità dei risultati. Viene attuata formazione aziendale. Le riunioni sono focalizzate su risultati e strategie. Il clima lavorativo risulta quindi pragmatico e puramente orientato al risultato, tanto da instillare la paura del fallimento. Anche a questo livello si tratta di un sistema etnocentrico, in questo caso con consapevolezza dei pensieri, insieme a inconsapevolezza dei sentimenti.

Si arriva quindi alla fase distinta dal colore verde. Fase nata nel 1900, in sordina. Parla di politica di comunità, di economia di aiuto reciproco dove tutti sono importanti, e dove l'abitudine di base è la condivisione. Il focus è quindi sulla fiducia. La metafora usata per descriverla è una famiglia. In aziende a questo livello di evoluzione di coscienza umana la leadership ispira e coinvolge tutti.

Le decisioni vengono prese in base ai valori, quindi durante le riunioni si fa molta attenzione alle diverse opinioni e sensibilità. In fase di conflitto si cercano soluzioni che considerino i bisogni di tutti. Vi è un flusso informativo che passa sia attraverso un sistema formale che informale. La struttura organizzativa è tipicamente a network. In questi casi non è assolutamente raro che venga offerto del coaching ai propri collaboratori, per la loro crescita. Vi è quindi un clima lavorativo amichevole e orientato alla comunità, dove troviamo lealtà ai valori condivisi, consapevolezza di pensieri e sentimenti, ricerca di armonia, correttezza e cooperazione.

Arriviamo poi alla fase distinta dal colore giallo o teal (cioè il colore che trovate sulla copertina di questo libro). Fase nata nell'era "atomica". Caratterizzata dall'adhocrazia, quindi da una "burocrazia" non strutturata, decentrata, capace di dare risposte flessibili per valorizzare al massimo le persone. Vi si trova il concetto di economia flessibile, dove è importante la competenza, e prevale l'abitudine all'interazione. Il successo viene quindi misurato dall'interdipendenza, in quanto il focus è sul fattore umano. La metafora

utilizzata per descrivere questa fase è tipicamente un qualcosa di vivente, evocando quindi il concetto di qualcosa in divenire. Si trova in aziende auto-organizzate, dove quindi la leadership dà ampia autonomia. Nelle riunioni viene garantito l'ascolto e l'espressione di tutte le opinioni. Vi è un flusso di informazioni con libera condivisione, consulenza fra pari e apprendimento autogestito. In caso di conflitto, questo viene vissuto come un'opportunità. Vi si trova quindi un clima lavorativo aperto e creativo, con piena consapevolezza di pensieri e sentimenti. Arrivati a questa fase vi si riscontra quindi anche l'accettazione dell'esistenza di un'evoluzione della coscienza.

Secondo la teoria dell'evoluzione della coscienza umana di Clare W. Graves ci sono poi almeno altre due fasi: turchese e corallo.

La fase caratterizzata dal color turchese sembra possa essere caratterizzata da una democrazia di gestione condivisa, economia basata sui bisogni, dove una parte centrale dell'esistenza è la coscienza, e dove vi è

un'abitudine alla spiritualità. Questa fase non è ancora iniziata, o almeno non si è ancora palesata in modo chiaro, quindi al momento sono solo supposizioni, o almeno una descrizione parziale e sommaria.

La fase color corallo è poi successiva, quindi assolutamente ancora non è chiaro come sarà, anche se io ne ho una mia idea, di cui parlerò poi in chiusura del libro.

Le aziende, attualmente, in Italia, secondo voi, da quale livello di evoluzione operano? Secondo me le aziende in Italia vengono gestite alcune dal livello di evoluzione Rosso (poche, però ce ne sono ancora, purtroppo), direi qualcuna in più dal livello di evoluzione Blu/Ambrato, e oserei dire che la maggior parte venga gestita dal livello di evoluzione Arancione. Direi pochissime invece gestite dal livello di evoluzione Verde, e quasi inesistenti quelle gestite dal livello di evoluzione Giallo/Teal.

Verde e Giallo/Teal invece sono livelli di evoluzione

aziendale che troviamo sempre più spesso in varie aziende all'estero, con meravigliosi risultati tangibili.

E i lavoratori delle aziende italiane, a che livello evolutivo sono, secondo voi? Provate per esempio a vedere se le descrizioni che seguono vi ricordano qualche lavoratore già assunto nella vostra azienda, o qualcuno che magari state per assumere a breve.

## VERDE

- Empatia, sentimenti e relazioni sono la base: l'autorità risiede nel gruppo
- Ci si impegna con e per gli altri: non si compete per surclassarli
- I problemi vanno presi in considerazione dal punto di vista di tutti i soggetti coinvolti
- Bisogna capire le ragioni e i bisogni degli altri, le loro intenzioni e motivazioni
- Ciò che è bene per noi, avrà un influsso anche su altri, quindi attenzione!

- Si prediligono il lavoro di squadra, la collaborazione, la connessione
- Essere in armonia con gli altri, supportare i colleghi ed essere capaci di aprirsi è importante
- Tutte le posizioni hanno voce in capitolo, e tutti hanno gli stessi diritti
- L'omertà, l'intransigenza e il fanatismo non sono ben visti
- Fare consapevolmente del male agli altri non è accettabile
- Condivisione aperta dei propri pensieri ed esperienze
- Portati per l'ascolto attivo, il coinvolgimento, la gestione condivisa
- Cercano una forma di democrazia dove tutti possano esprimere le proprie opinioni senza surclassarsi
- Ognuno ha il diritto di essere come vuole, purché non danneggi il prossimo
- Si oppongono all'imposizione dell'autorità, al conformismo, all'obbligo di essere tutti uguali

- Non tollerano che non si prendano in considerazione le conseguenze sugli altri

## GIALLO/TEAL

- Determinazione a fare qualcosa per risolvere i problemi esistenti, anziché rassegnarsi al destino
- Tengono sempre conto delle conseguenze globali e delle ripercussioni a lungo termine
- Empatia e curiosità di conoscere più a fondo gli altri sono parte integrante della loro vita
- Sempre aperti ad apprendere da chiunque, in qualunque modo
- Non contano autorità, anzianità, status sociale o coinvolgimento psicologico, bensì sapere con accuratezza
- Non hanno la necessità di competere con gli altri o di soddisfare gli standard che altri tentano di imporre
- Non sono facilmente influenzabili da gradi, titoli o prestigio, o da ricompense o ruoli
- Le opinioni altrui sono informazioni utili, feedback da

cui imparare per adattarsi meglio in futuro

- Le emozioni sono utili e possono condurre alla comprensione: non indici di debolezza
- Pienamente consapevoli delle dinamiche dei gruppi e in contatto con i sentimenti propri e altrui
- Non c'è bisogno di essere di successo e nemmeno di evitarlo in caso arrivasse
- Sanno osservare se stessi, all'opera, come li vede un esterno, e accettano serenamente i propri fallimenti
- Possono esserci forti contrasti e vivaci espressioni di opinioni, però solo per idee funzionali da portare avanti
- Pensano che il lavoro vada affidato alla persona più capace di svolgerlo, e non in base a simpatie o similari
- Ambienti molto rigidi suscitano istinti di resistenza e di fuga: hanno bisogno di libertà e autonomia
- Non si vogliono imporre sugli altri e non tollerano che gli altri si impongano a loro volta

Direi che se la percentuale di lavoratori già a livello Verde e Giallo/Teal non è ancora altissima, un'azienda Rossa, Blu/Ambrata o Arancione può ancora funzionare per un po', finché il mercato non cambierà del tutto (e cambierà, vedrete). Invece, se la percentuale di lavoratori già a livello Verde e Giallo/Teal è alta, potrebbe essere uno dei motivi di presenza di stress e burnout, turnover, basso engagement, scarsa produttività, performance scadenti e quindi, come conseguenza, scarsa crescita aziendale.

Nei prossimi capitoli vi spiegherò i vantaggi di una gestione Teal, e come poterla attuare.

Come sarebbe se  
lasciassimo andare...

# L'eccessiva rigidità

*Se continui a fare quello che hai sempre fatto,  
continuerai a ottenere ciò che hai sempre avuto.*

*Warren Bennis*

Ecco, partiamo da qui, quindi da come sarebbe se lasciassimo andare l'eccessiva rigidità, che funge da recinto. E un recinto cosa fa, oltre a dare magari sicurezza? A parer mio i recinti rendono le persone “non pensanti”, sottomesse, in modo talmente subdolo da non rendersene nemmeno conto, perché nella loro mente non sono loro che “non pensano”, bensì si stanno “solo” adeguando al recinto.

Nel caso delle tipologie aziendali a piramide il recinto creato serve per supervisionare il maggior numero possibile di “dipendenti” (termine che detesto, come altri), con il minor numero di “dirigenti”. Si potrebbe pensare che questo possa comunque essere vantaggioso per

un'azienda, però avete mai pensato ai costi nascosti provocati da questa tipologia organizzativa?

L'organizzazione piramidale tende a creare ambienti ostili alle idee proposte dai lavoratori che stanno verso la base della piramide. Se una persona sente di avere un alto grado di controllo sulla situazione, la vede impegnativa anziché stressante. Al contrario, se una persona sente di avere un basso livello di controllo sul proprio lavoro, attiva il sistema di lotta o fuga, in modo da poter ridurre la propria sofferenza emotiva. Ecco quindi conflitti vari tra colleghi e assenteismo, dovuto magari anche a disturbi realmente provocati dallo stress di non sentirsi in controllo, come per esempio problemi di stomaco, mal di schiena da rigidità/stress, mal di testa, ecc... Lo stress indebolisce anche il sistema immunitario, quindi non è improbabile che si noti un'impennata di collaboratori influenzati. Se lo stress perdura a lungo, rischia poi di creare problemi ben peggiori, anche all'apparato cardiocircolatorio, per esempio.

Parlando invece di ciò che risulta più tangibile direttamente dall'azienda stessa, spesso si arriva anche a opportunità di business perse, se il collaboratore, sempre attivando il sistema di lotta o fuga, attiva

determinate tipologie di interazione, o non interazione, con clienti e fornitori. È risaputo che circa 3 clienti su 4 non proseguono una trattativa con un'azienda a causa dell'indifferenza o del malumore del personale che li dovrebbe seguire. Probabilmente sarà capitato anche a voi in qualità di cliente, qualche volta.

Tra l'altro, quando vige eccessiva rigidità diventa quasi impossibile fare il proprio lavoro senza disobbedire a qualcuno lungo la catena di comando. Quando si riscontra un problema di questo tipo, tendenzialmente nessuno lo segnala perché viene visto come una critica a un "superiore", e se un "superiore" vede che c'è questa problematica, spesso, per paura di allentare il controllo, lascia le cose così come stanno. Questi problemi non affrontati rendono i collaboratori impotenti, non capendo le ragioni delle azioni che sono tenuti ad attuare.

Per non parlare poi di quando, per la troppa rigidità, le persone non capiscono nemmeno come integrarsi, non comprendendo il sistema, non capendo in che modo la loro parte può contribuire al bene dell'organizzazione. Questo spesso perché vari dipartimenti aziendali non comunicano nemmeno tra loro, mantenendo le informazioni per sé.

Qualcuno potrebbe comunque provare a sollevare il problema, però un feedback negativo ricevuto anche solo da una persona potrebbe essere sufficiente per convincere le altre persone che nemmeno loro dovrebbero essere proattivi, e potrebbe incoraggiarli a consigliare a loro volta ad altri di non provarci.

Le organizzazioni tradizionali tendono a perdersi tutta la parte “creativa” dei propri collaboratori, che invece potrebbero mettere in campo per il bene dell’azienda. Tenzionalmente li premiano o li puniscono in base a quanto hanno saputo stare all’interno del recinto, però questo porta al massimo benefici a breve termine nelle performance.

Si potrebbe dire, quindi, che questo tipo di organizzazione tenda a costruire un sistema, il cui scopo ultimo alla fin fine è il mantenimento del sistema stesso, con buona pace per il buon funzionamento dell’azienda, l’incremento delle performance, e la crescita aziendale nel lungo periodo.

Per non parlare poi di quando palesemente un collaboratore viene trattato male dai “piani alti”. Direi che nessun lavoratore può riuscire a fare un buon lavoro se

viene trattato in malo modo. È difficile essere orgogliosi del proprio lavoro o dell'azienda di cui si fa parte se si viene trattati male.

Questa cultura di rigidità innesca una cultura di colpa, che a sua volta sviluppa demotivazione. E anche ammesso che incolpando un collaboratore poi non ripeta più l'eventuale errore, il problema comunque non è sistemato, perché molti altri potrebbero incorrere in quell'errore. La situazione andrebbe affrontata in modo diverso, e lo vedremo nella seconda parte del libro.

L'organizzazione di tipo piramidale parte dal presupposto che siano le persone a doversi adattare all'azienda, e non il contrario. Spesso non viene compreso il valore dei progressi fatti da un collaboratore, e non vengono valorizzati, creando demotivazione.

A causa dell'eccessiva rigidità spesso viene resa difficile anche la collaborazione tra colleghi, sì, perché capirete che è difficile trovare, oppure ottenere, una vera collaborazione in un sistema che di base è impostato per creare forze che per "sopravvivere" vanno in contrasto tra loro. A quel punto viene chiesto un intervento per incrementare la collaborazione, senza capire che spesso

si tratta proprio di una contraddizione in termini, volendo comunque tener fissa la rigidità, che spesso non si vuole andare a intaccare. Molti interventi che vengono messi in atto dai reparti risorse umane si scontrano con le modalità organizzative di base dell'azienda stessa, anche se si continua comunque a sbandierare come uno slogan che si desidera una cultura più collaborativa. Quindi le strutture e i sistemi gerarchici sono loro stessi alla base, e rafforzano continuamente, gli stessi comportamenti che spesso chiedono di modificare. È come navigare con una barca a vela, controvento. Molto difficile. E porta risultati insoddisfacenti.

Parlando di slogan mi viene in mente anche l'argomento "valori aziendali", spesso definiti dagli amministratori delegati o comunque dai "piani alti" dell'azienda in base a quelli che sono convinti che "debbero" essere, che spesso però non risuonano nei collaboratori, non andando a influenzare in positivo il loro lavoro.

E non si dà importanza a questa cosa, anzi, convinti che l'organizzazione sia semplicemente la somma delle sue parti, quando qualcosa non va come si vuole, viene chiesto di "ripararlo" o sostituirlo. Magari poi questo

attiva una catena di causa-effetto che non viene rilevata, anzi, si va avanti a “riparare” o sostituire solo la singola causa apparente, di volta in volta. Quindi, più elevata sarà la piramide, più forti saranno le difficoltà comunicative, incomprensioni, litigi, ecc...

Se potessi scegliere il sistema di gestione di un tuo concorrente, sceglieresti un sistema che gli remi contro o un sistema che lo faccia crescere? Lasciamo perdere che dal mio punto di vista preferirei che ognuno scegliesse anche per il proprio concorrente un sistema che lo faccia crescere, per vari motivi che spiegherò verso la fine del libro, comunque credo che al momento molti sceglierebbero per un proprio concorrente un sistema che gli remi contro. E abbiamo già iniziato a vedere che quello gerarchico sembra lo faccia per bene.

Continuiamo quindi a vedere quali altri peccati ha.