

# IL TEAM

Costruire la squadra che trasforma le idee in imprese

---

Pensa all'ultima volta che hai lavorato con un gruppo di persone verso un obiettivo comune. Forse era un progetto scolastico, una partita, un'organizzazione di evento. Cosa ha fatto la differenza tra un'esperienza positiva e una non tanto piacevole? Quasi mai la risposta è "avevamo l'idea giusta". Quasi sempre riguarda le persone, come queste si sono relazionate, chi ha fatto cosa, se tutti stavano davvero lavorando nella stessa direzione.

Fare impresa non è diverso. Anzi: in un contesto ad alta incertezza come quello di una startup, il team è spesso l'unica costante. I prodotti cambiano, i mercati cambiano, le strategie cambiano. Le persone, e il modo in cui lavorano insieme, sono ciò che determina se un progetto sopravvive o si ferma al primo ostacolo serio.

In questo modulo non parleremo di teamwork in astratto. Parleremo di scelte concrete: chi cercare, come organizzare i ruoli, come comunicare quando le cose si complicano, come allineare un gruppo di persone su obiettivi davvero condivisi.

## Cosa imparerai in questo modulo

- Capire perché il team conta più dell'idea
- Distinguere un gruppo di lavoro da un team efficace
- Conoscere ruoli, mansioni e modelli di team
- Sviluppare le prime competenze di leadership
- Impostare gli obiettivi comuni con il Team Alignment Map

A fine modulo troverai:

- Un'intervista ad una giovane startup di ingegneria che ti farà capire quanto sia importante diversificare
- Il Team alignment map da stampare e usare per il project work
- Un breve approfondimento, facoltativo, su cosa sono gli hackaton

# STARTUPZIONARIO

Linguaggio da startup spiegato semplice

---



Founder (Il “Capitano”): chi guida la squadra e prende le decisioni chiave



Co-founfer (Il “Compagno di reparto”): i membri fondamentali che costituiscono il progetto insieme



Leadership (L’“allenatore in campo”): chi ha capacità di guidare, motivare e prendere decisioni

# Unità 1 Team complementari

---

## Perché il team conta più dell'idea

Quando si parla di startup, l'attenzione cade quasi sempre sull'idea. Si raccontano intuizioni brillanti, prodotti rivoluzionari, innovazioni che hanno cambiato il mercato. Questo genera una convinzione molto diffusa: che il successo di un'impresa dipenda principalmente dalla qualità dell'idea iniziale.

Le cose, nella realtà, funzionano in modo diverso.

Molte idee eccellenti non sono mai diventate imprese. Al contrario, esistono idee relativamente semplici, o addirittura copiate, che hanno avuto un grande successo grazie alle persone che le hanno sviluppate. Prima di andare avanti, proviamo a ragionare insieme su questo punto.



### Fermati un momento

Immagina di essere un investitore e devi scegliere tra due startup.

Startup A: un'app basata sull'intelligenza artificiale che promette di rivoluzionare il modo in cui gli studenti studiano. Idea eccellente. Il team è composto da tre amici senza esperienza tecnica. Nessuno ha mai parlato con possibili utenti.

Startup B: una piattaforma che mette in contatto studenti universitari con studenti delle superiori per il tutoraggio. Idea non originale esistono già servizi simili. Il team ha competenze diverse (tecnologia, comunicazione, settore educativo) e ha già intervistato potenziali utenti.

Quale sceglieresti?

La maggior parte delle persone sceglie la prima, affascinata dall'idea e dalla possibilità di poter creare qualcosa di nuovo. La maggior parte degli investitori sceglie la seconda.

Il motivo è semplice: le idee cambiano continuamente. Così come cambiano i mercati, i clienti e le tecnologie; ciò che fa davvero la differenza è la capacità del team di adattarsi a questi cambiamenti. Le competenze del team eterogenee, la loro presentazione iniziale (anche se alle prime armi) con un linguaggio imprenditoriale portano gli investitori a pensare che in caso di necessità quel team può avere tutte le carte in regola per poter superare gli ostacoli.

### Lo sapevi che...

Secondo diverse ricerche sulle startup, il team è considerato il fattore più importante nella valutazione degli investitori ancora prima dell'idea o del prodotto. Un team forte può trasformare un'idea debole in un successo; un team debole può affossare anche l'idea migliore.

(Fonte: BIP Ventures, "The 7 Core Leadership Skills for Startup Founder Success")

## Due esempi italiani

Satispay non ha inventato il pagamento digitale. Quando è nata, esistevano già carte di credito, bonifici online e PayPal. La differenza è stata la capacità del team di osservare il mercato, comprendere i problemi reali degli utenti e migliorare continuamente il servizio. Oggi conta oltre 5 milioni di utenti ed è uno degli unicorni italiani.<sup>1</sup>

Questo non vale solo per le startup, anche le imprese più tradizionali non nascono grazie alle idee, nascono grazie alle persone che riescono a trasformare le idee in azioni concrete e grazie ai team che ogni giorno collaborano per mantenere in quell'organismo vivente, come lo abbiamo più volte definito, che è l'impresa.

### Il caso dei cinque ragazzi

Giulia, Marco, Sofia, Luca e Chiara si incontrano la sera prima della presentazione del loro Project Work. Giulia ha passato la settimana a perfezionare l'idea, convinta che fosse quello che contava di più. Marco le fa una domanda che la blocca: "Ma chi di noi sa davvero costruire il prototipo? E chi parlerà con i clienti?"

Il silenzio che segue vale più di qualsiasi spiegazione.

### Mettilo in pratica

Pensa a un team che hai visto funzionare bene, in classe, nello sport o in qualsiasi contesto. Scrivi tre caratteristiche che, secondo te, lo rendevano efficace. Non concentrarti sull'obiettivo che hanno raggiunto, ma su come lavoravano insieme.

---

<sup>1</sup> In economia, un "**unicorno**" è una **startup privata** (non quotata in borsa) che raggiunge una valutazione di mercato di almeno 1 miliardo di dollari.

# La prima decisione strategica

Prima ancora di chiedersi chi cercare, un fondatore si trova davanti a una scelta fondamentale: costruire l'impresa da solo o con altri? Non esiste una risposta giusta in assoluto. Dipende dal contesto, dalle risorse disponibili e dal tipo di progetto.

Manuele Ceschia, fondatore e CEO di My Net, ha scelto di fondare da solo:

"Le motivazioni che mi hanno spinto a intraprendere questo percorso da solo sono legate al fatto che avevo i soldi necessari, il tempo, la capacità di vendere il prodotto. Avevo tutto quello che serviva. La possibilità di decidere in autonomia mi allettava. Questo ha aiutato la società a crescere velocemente, ma spesso girarmi e non avere qualcuno con cui esultare o piangere mi è mancato."

Questa testimonianza racconta bene entrambe le facce della medaglia. Fondare da soli ha vantaggi reali: velocità decisionale, autonomia, nessun conflitto tra fondatori; ma presenta anche rischi concreti, tra cui il burnout e una minore credibilità agli occhi degli investitori.

| Fondare da soli                         | Fondare in team                |
|-----------------------------------------|--------------------------------|
| Piena autonomia decisionale             | Competenze complementari       |
| Velocità nelle decisioni                | Crescita più rapida            |
| Nessun conflitto tra fondatori          | Maggiore credibilità           |
| Adatto se si hanno già tutte le risorse | Networking più ampio           |
| ⚠ Rischio burnout                       | ⚠ Rischio conflitti iniziali   |
| ⚠ Investitori più diffidenti            | ⚠ Ruoli e routine da costruire |

## Le risorse che un team porta

Quando si fonda in team, le risorse che ciascuno porta si sommano.

Possiamo raggrupparle in tre categorie:

- **Capitale umano:** le competenze, le esperienze e le capacità dei fondatori. Un esperto di marketing potrebbe non notare difetti tecnici; un ingegnere potrebbe non individuare opportunità commerciali. La combinazione di prospettive diverse è un vantaggio.
- **Capitale sociale:** il network di relazioni. Le connessioni di un team aprono porte a partner, clienti e investitori che sarebbe difficile raggiungere da soli.
- **Capitale finanziario:** non solo i soldi, ma anche altre risorse tangibili necessarie nelle prime fasi di vita dell'impresa.

### **Lo sapevi che...**

Secondo la teoria della "liability of newness", le imprese nei primi anni di vita sono più esposte al rischio di fallimento proprio perché i ruoli non sono ancora definiti, le routine non esistono e costruirle richiede tempo e genera conflitti. Sapere che tutto questo è normale aiuta a gestirlo meglio.

### **Diario di bordo**

Pensa al tuo Project Work. Quali competenze sono già presenti nel tuo gruppo? Quali mancano? Se potessi aggiungere un membro al team, quale profilo cercheresti?

Lavorare insieme non significa automaticamente lavorare come team.  
La differenza non è sottile ma ha conseguenze concrete sui risultati.

### **Fermati un momento**

Pensa all'ultima volta che hai lavorato con altri per un progetto. Avevate un obiettivo condiviso? O ognuno lavorava per conto proprio e poi "attaccavate" le parti insieme?

Quella distinzione è esattamente ciò di cui parliamo in questa unità.

| Gruppo di lavoro                     | Team                                   |
|--------------------------------------|----------------------------------------|
| Persone che lavorano vicine          | Persone con obiettivo comune condiviso |
| Responsabilità individuali           | Responsabilità collettiva              |
| Il successo è la somma dei risultati | Il successo è il risultato di tutti    |
| Comunicazione quando serve           | Comunicazione costante                 |
| Il leader assegna compiti            | Il leader facilita la collaborazione   |

Esempio concreto: cinque studenti che si dividono le pagine di una ricerca senza coordinarsi formano un gruppo. Cinque studenti che prima decidono insieme la struttura, poi si dividono il lavoro, si confrontano e integrano le parti formano un team.

## E se lavori da solo? La libera professione e la ditta individuale

Tutto quello che hai letto in questo modulo nasce dal mondo delle startup o delle imprese dove il team è fatto di persone con ruoli distinti e competenze complementari. Ma la maggior parte di chi decide di lavorare in proprio non fonda una startup: apre una partita IVA, una ditta individuale, uno studio professionale.

### **Cambia la forma. Non cambia la sostanza.**

Un grafico freelance, un consulente, un artigiano che lavora da solo deve comunque presidiare tutte le funzioni che in una startup/impresa sono distribuite tra più persone: capire i clienti, costruire la soluzione, comunicarla, organizzare il lavoro, gestire i conti. La differenza è che queste funzioni ricadono tutte su di lui almeno all'inizio.

Questo non significa che debba fare tutto da solo. Significa che deve **sapere cosa non sa** e affidarsi alle persone giuste per colmare i gap. Un commercialista che segue la contabilità e la fiscalità, un consulente del lavoro che gestisce eventuali collaboratori, un legale per i contratti: queste figure entrano a far parte del suo ecosistema professionale e svolgono, a tutti gli effetti, una funzione di team, anche se non sono soci né dipendenti.

La differenza tra un professionista che cresce e uno che rimane fermo spesso non sta nella bravura tecnica. Sta nella capacità di costruire relazioni di fiducia con chi può supportarlo nelle aree che non presidia direttamente. Nella scelta di affidarsi ad altri professionisti che possano davvero supportarlo nella gestione delle attività.

Esempio: un commercialista che ti dà già un paio di soluzioni al problema è sicuramente una persona di supporto rispetto al commercialista che ti chiama solo per dire che c'è un problema.

I modelli che vedremo in questo modulo (ruoli, competenze, comunicazione, allineamento) valgono anche per chi lavora da solo. Cambia il numero di persone che può usarlo ma non cambiano le domande da farsi.

# I quattro errori più comuni nella formazione del team

Costruire un team efficace richiede scelte consapevoli.

Esistono quattro errori che si ripetono con regolarità:

## **Attenzione: Errori frequenti**

1. Scegliere gli amici invece delle competenze. Gli amici pensano spesso come noi. Questo può sembrare un vantaggio, ma significa che mancano punti di vista diversi. L'amicizia non garantisce competenze complementari e i conflitti personali possono distruggere sia il rapporto che l'impresa.
2. Voler fare tutto da soli. Nessuno ha tutte le competenze necessarie; il "fondatore-eroe" è un mito. Il burnout è garantito e gli investitori diffidano dei solo founder.
3. Assumere persone uguali a sé stessi. I team omogenei prendono decisioni peggiori perché mancano le voci critiche che fanno emergere i problemi prima che sia troppo tardi.
4. Coinvolgere troppe persone troppo presto. Frammentare le responsabilità senza avere ruoli chiari porta alla paralisi decisionale.

# Unità 2 Costruire team efficaci

---

Quando si inizia a costruire un team, una delle prime cose da chiarire è chi fa cosa. Sembra semplice, ma nella pratica è uno degli aspetti più trascurati e più critici.

La psicolinguista Herbert Clark ha scritto che anche lavorare insieme richiede lavoro. È una frase che vale la pena tenere a mente: la collaborazione non avviene per magia, va costruita.

## Ruolo, mansione, compito e job title: non sono la stessa cosa

Uno degli errori più diffusi è confondere questi quattro concetti.

Chiarirli aiuta a costruire un team in cui ognuno sa cosa si aspetta da lui:

### Definizioni

**Ruolo:** La funzione che svolgo nel team.

Risponde alla domanda: "Che posizione occupo?"

Esempio: Coordinatore, Innovatore, Realizzatore.

**Mansione:** Cosa faccio concretamente ogni giorno.

Risponde alla domanda: "Cosa faccio nella pratica?"

Esempio: il CTO sviluppa il software, gestisce il prototipo, coordina gli aspetti tecnici.

**Compito:** L'azione specifica e puntuale da svolgere.

Risponde alla domanda: "Cosa devo fare entro quando?"

Esempio: "Completare il wireframe entro venerdì".

**Job title:** Il titolo formale (CEO, CTO, CMO...).

Nelle startup nelle prime fasi spesso non rispecchia ancora la realtà. Conta più la funzione, che vedremo subito dopo, che il titolo.

Facciamo un esempio concreto: Marco è il CTO della startup.

- Job title: CTO
- Ruolo: Direttore Tecnico
- Mansioni: sviluppare il software, gestire il prototipo
- Compito della settimana: completare il sistema di login entro giovedì

# I cinque ruoli chiave di una startup

In letteratura vengono indicati cinque ruoli fondamentali. Non è detto che in una startup esistano già tutti. Nelle prime fasi una stessa persona può coprirne più d'uno o possono non esistere alcuni di questi ruoli se non sono funzionali al modello di business.

## I ruoli chiave

**CEO:** Chief Executive Officer (Amministratore Delegato)

Mantiene la visione d'insieme, definisce la direzione, prende le decisioni più importanti e costruisce relazioni con partner e investitori. Non si occupa delle operazioni quotidiane.

Domanda guida: "Riesce a vedere il quadro generale e a decidere anche senza tutte le informazioni?"

**CTO:** Chief Technical Officer (Direttore Tecnico)

Trasforma l'idea in prodotto concreto. Segue le fasi di sviluppo tecnico, valuta le tecnologie da utilizzare e coordina il team di sviluppo.

Domanda guida: "Riesce a trasformare un problema in una soluzione concreta e funzionante?"

**CMO:** Chief Marketing Officer (Responsabile Marketing)

Trova i clienti e fa conoscere il prodotto. Analizza il mercato, identifica i target, costruisce il brand e definisce le strategie di comunicazione.

Domanda guida: "Riesce a capire cosa vogliono davvero i clienti e come parlare con loro?"

**COO:** Chief Operating Officer (Direttore Operativo)

Fa in modo che le cose accadano davvero. Organizza attività, processi, tempi e risorse. Trasforma le decisioni del CEO in azioni concrete.

Domanda guida: "Riesce a trasformare un'idea in un piano di lavoro concreto?"

**CFO:** Chief Financial Officer (Direttore Finanziario)

Controlla la sostenibilità economica del progetto. Monitora costi, ricavi e fabbisogni finanziari. Diventa cruciale con l'arrivo degli investitori.

Domanda guida: "Riesce a capire se un progetto è sostenibile economicamente nel tempo?"

## Attenzione

Non tutti i ruoli sono necessari fin dall'inizio. Dipende dal modello di business, dalla fase di sviluppo e dalle competenze già presenti nel team. In una startup di due persone, una può occuparsi di sviluppo tecnico e relazioni con i clienti; l'altra di organizzazione, comunicazione e aspetti economici. Formalmente non esistono ancora CTO o CFO, ma le funzioni vengono comunque svolte.

# Le cinque funzioni essenziali

Prima ancora di assegnare titoli, vale la pena chiedersi se il team è in grado di svolgere cinque funzioni essenziali. Se anche una sola manca, la startup è in pericolo:

- Comprendere il cliente: customer discovery, ascolto, interviste utenti, analisi dei bisogni. "Stiamo risolvendo un problema reale?"
- Costruire la soluzione: progettazione, sviluppo prodotto, design. "Siamo in grado di costruire ciò che promettiamo?"
- Vendere: negoziazione, comunicazione, marketing. "Qualcuno sarà disposto a pagare?"
- Organizzare: pianificazione, project management, gestione delle priorità. "Come trasformiamo le idee in attività concrete?"
- Guidare: leadership, decision making, gestione dei conflitti. "Chi prende le decisioni quando il team non è d'accordo?"



## Project Work

Usando le cinque funzioni qui sopra, analizza il tuo gruppo. Per ciascuna funzione, scrivi il nome della persona che se ne occupa principalmente. Se per una funzione il campo rimane vuoto, hai identificato il tuo primo gap critico. Come pensi di risolverlo?

Finora abbiamo parlato di ruoli funzionali: CEO, CTO e così via. Ma esiste un livello più profondo che risponde alla domanda: come si comporta ciascuno dentro il team? Come contribuisce al lavoro comune? Come reagisce sotto pressione?

Negli anni Settanta, il ricercatore britannico Raymond Meredith Belbin ha condotto studi approfonditi sulla dinamica dei team e ha identificato nove ruoli naturali che le persone tendono ad assumere. Non si tratta di ruoli assegnati dall'esterno, ma di comportamenti che emergono spontaneamente, che hanno a che fare anche con le competenze trasversali. Dividiamo i nove ruoli in 3 macro-categorie:

## Orientati al pensiero

- Innovatore: Il creativo: Genera idee originali e approcci nuovi per risolvere problemi. È la fonte di creatività del team.
- Monitor/Valutatore: Il critico: Analizza con obiettività prima di trarre conclusioni. Preferisce prendere tempo piuttosto che precipitarsi.
- Specialista: L'esperto: Porta conoscenze approfondite nella sua area specifica, con grande senso di responsabilità professionale.

## Orientati alle persone

- **Coordinatore:** Il facilitatore del gruppo: Guida le attività verso l'obiettivo, delega con efficacia, ascolta.
- **Facilitatore:** Il collante del team: Mantiene l'armonia, risolve i conflitti, assicura che nessuno rimanga indietro.
- **Ricercatore di risorse:** Il networker: Porta entusiasmo, connessioni esterne e capacità di trovare risorse e informazioni.

## Orientati all'azione

- **Realizzatore:** Il pragmatico: Trasforma le idee in piani pratici e li esegue in modo sistematico ed efficiente.
- **Trascinatore:** Il motivatore: Dinamico, amante delle sfide. Mantiene alta la spinta del team anche quando le cose si complicano.
- **Finalizzatore:** Il perfezionista: Ha occhio per i dettagli, verifica che tutto sia fatto bene e che le scadenze siano rispettate.

### Il caso dei cinque ragazzi

Giulia si riconosce nel ruolo dell'Innovatore, ha sempre mille idee.

Marco è il Realizzatore: trasforma le idee in liste di cose da fare.

Sofia è il Facilitatore: quando c'è tensione, è lei che trova il modo di ricucire.

Luca è lo Specialista della comunicazione digitale.

Chiara, la più silenziosa, è il Monitor/Valutatore: prima di accettare qualsiasi decisione, fa sempre le domande scomode.

Quando finalmente capiscono i propri ruoli, smettono di scontrarsi sui metodi e iniziano a usare le differenze come risorsa.

### Mettilo in pratica

Leggi le descrizioni dei nove ruoli di Belbin. Quale ti rappresenta di più? E quale riconosci in un compagno del tuo gruppo? Discutete insieme: quali ruoli sono presenti nel vostro team? Quali mancano?

# Unità 3 Allineamento del team

---

Molti team iniziano a lavorare senza essersi mai fermati a rispondere a quattro domande fondamentali. Il risultato è che ciascuno lavora avendo in mente una versione leggermente diversa del progetto comune.

Il Team Alignment Map è uno strumento semplice per evitare questo problema. Permette di allineare il team su quattro dimensioni prima di iniziare.

## Le quattro domande fondamentali

### **Obiettivi comuni: Cosa vogliamo raggiungere insieme?**

- Cosa dobbiamo fare?
- Cosa dobbiamo realizzare concretamente?
- Quale lavoro va fatto e con quale priorità?

### **Impegni comuni: Chi fa cosa?**

- Chi si impegna a raggiungere quale obiettivo?
- Come lavoriamo insieme?
- Qual è il ruolo di ciascuno?

### **Risorse comuni: Di cosa abbiamo bisogno?**

- Quali risorse ci servono (tempo, strumenti, competenze, budget)?
- Cosa manca in termini di attrezzatura o conoscenza?
- Quali risorse sono necessarie per portare a termine il lavoro?

### **Rischi comuni: Cosa può impedirci di farcela?**

- Cosa può andare storto?
- Qual è lo scenario peggiore?
- Ci sono paure o obiezioni da portare alla luce?
- Cosa ci porterebbe a considerare un piano B?



Usa il Team Alignment Map per il tuo Project Work. Per ciascuna delle quattro dimensioni, scrivi le risposte del tuo gruppo. Poi confrontale: sono davvero allineate? Ci sono punti in cui ognuno aveva in mente qualcosa di diverso? Il disallineamento che trovi adesso è un problema che avete risolto in anticipo.

Lo scopo è quello di arrivare ad una versione condivisa per poter lavorare alla vostra idea progettuale.



# Unità 6 Leadership e crescita del team

---

Quando si parla di leadership, si rischia di cadere in due errori opposti. Il primo è pensare che il leader sia chi comanda. Il secondo è pensare che sia chi motiva con i discorsi.

Nessuna delle due è una definizione utile.

La leadership è una competenza pratica: si impara, si migliora e si esercita nei comportamenti quotidiani. Non dipende dal titolo che si ha.

## Sei caratteristiche di un buon leader

- Autoconsapevolezza: conoscere i propri punti di forza e i propri limiti, sapere dove si può contribuire di più e dove serve cercare qualcuno che compensi le proprie lacune.
- Capacità di delega: non significa "scaricare lavoro", significa affidare responsabilità reali con fiducia. Il micromanagement controllare tutto e tutti ed è il nemico della crescita del team.
- Comunicazione chiara: saper spiegare la visione in modo che tutti la capiscano, quindi dare un feedback costruttivo. Ascoltare davvero, non solo aspettare il proprio turno per parlare.
- Decisionalità: saper decidere anche quando non si hanno tutte le informazioni, assumersi la responsabilità delle scelte e saper cambiare idea quando i fatti lo richiedono.
- Etica e coerenza: fare ciò che è giusto, non solo ciò che conviene. La fiducia del team si costruisce attraverso la coerenza tra parole e azioni.
- Coraggio: affrontare conversazioni difficili, prendere decisioni impopolari, ammettere gli errori e imparare da essi.

### Attenzione

Il team che apprende è più importante del team perfetto. In una startup cambierà tutto molte volte: il prodotto, il mercato, la strategia. La capacità di adattarsi e imparare rapidamente è più importante delle competenze di partenza.

Herbert Clark, lo stesso psicolinguista citato all'inizio di questo modulo, ha dimostrato che la comunicazione non è mai un trasferimento neutro di informazioni. Nel passaggio da chi parla a chi ascolta, molto può andare storto.

Questo vale ancora di più quando si lavora sotto pressione, come accade in una startup. Imparare a riconoscere le distorsioni nella comunicazione è una competenza pratica, non teorica ed è la migliore competenza che un vero leader deve da subito iniziare a sviluppare.

## I tre livelli della comunicazione

- Percezione: reagiamo a qualcosa. È una risposta istintiva, emotiva.
- Interpretazione: diamo un senso a ciò che abbiamo percepito. Formuliamo ipotesi.
- Valutazione: condividiamo con il gruppo un giudizio o una regola derivata dalla percezione iniziale.

Confondere questi tre livelli genera distorsioni. Raccontiamo cosa sono le distorsioni con un esempio concreto e immediato. Partiamo da un fatto: Anna vede qualcuno mangiare tre gelati vicino all'ufficio.

Anna nel raccontare quanto ha visto può andare incontro a cinque diverse distorsioni elencate in questa tabella:

| Insidia               | Come si manifesta                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Assunzione            | "Ieri ho visto qualcuno talmente affamato che non mangiava da tre settimane." |
| Generalizzazione      | "La gente mangia troppo."                                                     |
| Limitazione           | "I gelati andrebbero proibiti, troppi zuccheri."                              |
| Giudizio              | "Mangiare tre gelati fa male alla salute."                                    |
| Esperienza incompleta | "Ieri ho visto qualcuno mangiare."                                            |

# Le domande di chiarimento

Sapere che queste distorsioni esistono aiuta il leader a fare le domande giuste. Esistono quattro tipi di domande utili:

## **CHIARIRE I FATTI**

Quando senti: "ho sentito dire", "loro mi hanno detto"

Chiedi: Chi? Cosa? Quando lo ha detto? Puoi essere più preciso?

Esempio: "I designer hanno bisogno di più tempo" → "Di quanto tempo? Quando hai avuto questa informazione?"

## **CHIARIRE LE ASSUNZIONI**

Quando senti: "lui pensa", "lei crede", "a lui piace"

Chiedi: Cosa ti fa supporre questa cosa? Come fai a saperlo? Che cosa ti fa pensare che?

Esempio: "Penso che se riceviamo il materiale tra due giorni tutto il progetto sarà in ritardo" → "Com'è possibile che due giorni provochino tanto ritardo?"

## **CHIARIRE LE LIMITAZIONI**

Quando senti: "io devo", "noi dobbiamo", "io non posso"

Chiedi: Che cosa succede se? Che cosa ti impedisce di?

Esempio "Non abbiamo mai lavorato così qui" → "Se lo avessi fatto, cosa sarebbe successo?"

## **CHIARIRE LE GENERALIZZAZIONI**

Quando senti: "sempre", "mai", "tutti"

Chiedi: Tutti? C'è qualche eccezione?

Esempio: "Il rischio è troppo alto, sono tutti demotivati" . "Tutti? C'è qualche membro più demotivato di altri?" avessi fatto, cosa sarebbe successo?"

### **Il caso dei cinque ragazzi**

Durante una riunione, Luca dice: "Non riusciamo mai a rispettare le scadenze." Marco si irrigidisce. Sofia interviene con una domanda: "Mai? Cos'è successo specificamente questa settimana?"

La conversazione cambia completamente tono. Da una generalizzazione frustrata si passa a un problema concreto che si può risolvere.

### **Mettilo in pratica**

Prendi una situazione di conflitto o di incomprensione recente nel tuo gruppo. Rileggila attraverso i tre livelli della comunicazione: era un problema di percezione, di interpretazione o di valutazione? Quale domanda di chiarimento avresti potuto fare?

# Sintesi del modulo

---

## Quattro idee da portare con te

### 1. Le idee da sole non costruiscono imprese, le persone sì.

Un'idea mediocre con un team eccellente batte un'idea geniale con un team mediocre. Gli investitori scommettono sulle persone prima che sui progetti.

### 2. Non scegliere persone uguali a te: scegli ciò che ti manca.

La diversità di competenze e prospettive è un vantaggio competitivo. Il comfort di lavorare con chi la pensa come noi è una trappola.

### 3. La leadership è una competenza, non un ruolo.

Si può imparare e migliorare. Non significa comandare: significa far crescere gli altri.

### 4. Il team giusto non è quello perfetto, ma quello che impara velocemente.

In una startup cambierà tutto molte volte. La capacità di adattarsi è più importante delle competenze iniziali.

---

"Anche lavorare insieme richiede lavoro."

Herbert Clark

#### **Diario di bordo: Riflessione finale**

Dopo aver letto questo modulo, rispondi a queste tre domande:

1. Qual è la cosa più importante che hai capito sul team?
2. C'è qualcosa nel modo in cui lavora il tuo gruppo che vorresti cambiare?
3. Qual è una competenza che puoi sviluppare per contribuire meglio al team?