



Alex Learns Italian — Book Club · Episode 41 / 56 · B1 · 06:59

The Five Dysfunctions of a Team

Le cinque disfunzioni di un team (The Five Dysfunctions of a Team)

OVERVIEW

Summary

Le squadre falliscono per cinque ragioni umane, non per mancanza di strategia: poca fiducia, paura del conflitto, impegno debole, nessuna responsabilità reciproca e scarsa attenzione ai risultati. Lencioni racconta di una nuova CEO che ripara un gruppo dirigente in crisi, poi spiega il modello con un test breve e strumenti semplici. Il lavoro di squadra è facile da capire e durissimo da praticare.

Transcript

Le cinque disfunzioni di un team (The Five Dysfunctions of a Team)

Nella storia di Patrick Lencioni, DecisionTech ha tutto: i dirigenti più esperti che il denaro possa comprare, un piano industriale che sembra imbattibile e così tanti investitori che gli ingegneri mandano il curriculum prima ancora che l'ufficio sia affittato. Due anni dopo le scadenze saltano, le persone brave se ne vanno e l'azienda ha la fama di essere uno dei posti peggiori dove lavorare nella Valley. La tecnologia funziona. I soldi ci sono. Il problema è seduto intorno a un tavolo: una stanza piena di gente intelligente che non si dice la verità.

Io sono Luca di Alex Learns dot com. Oggi approfondiamo il libro The Five Dysfunctions of a Team di Patrick Lencioni.

Patrick Lencioni è un consulente e scrittore americano. Guida The Table Group, che aiuta le organizzazioni a diventare posti di lavoro più sani. Il suo primo libro, The Five Temptations of a CEO, parlava delle trappole che colpiscono il leader come individuo. Poi ha notato una cosa curiosa: i clienti usavano quelle idee su tutto il gruppo dirigente, e funzionava. Così ha rifatto il modello per i gruppi. Scrive prima la storia e poi la teoria: crede che si impari meglio perdendosi tra i personaggi.

Il libro ha due metà. La prima è una favola: un'azienda inventata che sembra vera. Kathryn Petersen, cinquantasette anni, un tempo capo di una fabbrica di automobili, diventa amministratrice delegata di DecisionTech. Porta i suoi sette dirigenti nella Napa Valley, in una serie di riunioni di due giorni, e poco a poco li obbliga a guardarsi in faccia. La seconda metà è breve e pratica: espone le cinque disfunzioni, aggiunge un questionario di quindici domande e propone strumenti economici per ogni problema. La storia dà la sensazione; la teoria, il modello.

1. Fiducia vuol dire poter dire "ho sbagliato", non poter prevedere gli altri. Quasi tutti la definiamo come sapere che cosa farà un collega. Lencioni chiede qualcosa di più difficile: la fiducia basata sulla vulnerabilità. Puoi ammettere un errore, un limite o il bisogno di aiuto, sicuro che nessuno lo userà contro di te. Costa fatica: chi ha successo passa la carriera a proteggere la propria reputazione. Il suo primo strumento è economico: in trenta minuti ognuno racconta il paese d'origine, i fratelli e le sorelle, il primo lavoro e il peggiore. I colleghi tornano a essere persone.

2. Il capo deve essere il primo a mostrarsi debole. Kathryn non può chiedere al gruppo di aprirsi mentre lei resta al sicuro dietro un muro. Lencioni è netto: il leader deve rischiare di fare brutta figura davanti a tutti e creare una stanza dove la sincerità non viene mai punita. Anche i gruppi in buona fede la scoraggiano, prendendo in giro chi ammette un errore. E la debolezza deve essere vera: fingere umiltà per gestire i sentimenti altrui è, dice, un modo rapidissimo di perdere una squadra.

3. Se le riunioni sono noiose, la squadra è nei guai. Molti uffici trattano il disaccordo come maleducazione; per Lencioni il silenzio è il segnale d'allarme. Distingue due cose: discutere di idee e attaccare una persona. Il buon conflitto può essere rumoroso ed emotivo, ma cerca la risposta migliore nel minor tempo. Chi lo evita non elimina il disaccordo: lo sposta nei corridoi e nelle lamentele private, molto più cattive. Nella storia Martin, il capo della tecnologia, passa le riunioni con il portatile aperto, quasi senza parlare.

4. Non serve essere d'accordo per impegnarsi. Le squadre aspettano due cose che quasi mai arrivano: l'accordo di

tutti e la certezza. Sono trappole. Le persone ragionevoli non hanno bisogno di vincere la discussione, ma di sapere che la loro idea è stata ascoltata davvero. Poi possono sostenere una decisione anche se hanno votato contro. Aspettare informazioni perfette di solito è peggio che scegliere: una decisione vale più di nessuna. Decidi con coraggio e cambia strada con lo stesso coraggio se hai sbagliato. Aiuta un'abitudine gratis: prima di uscire, dire ad alta voce che cosa si è deciso e chi va informato.

5. Responsabilità è un collega che dice la verità a un altro, faccia a faccia. Qui la parola è stretta: richiamare un pari il cui lavoro o comportamento danneggia il gruppo. Quasi nessuno vuole farlo, ed è più difficile con chi ci sta simpatico. Ma tacere non protegge un'amicizia: cresce il rancore e il livello si abbassa. Per Lencioni la pressione dei colleghi batte qualsiasi regola o modulo: niente cambia i comportamenti più in fretta della paura di deludere chi stimi. Scrivi obiettivi e criteri in pubblico: così nessuno finge di non conoscerli.

6. Chiediti qual è davvero la tua prima squadra. L'ultima disfunzione è tenere a qualcosa che non sia il risultato. A volte è lo status personale: la mia carriera, la mia reputazione. A volte quello del gruppo: appartenere a un'azienda famosa o a una causa nobile sembra già una vittoria. Kathryn chiede ai dirigenti quale squadra viene prima: questa o il reparto che ognuno guida. Jan, la responsabile delle finanze, non riesce a immaginare di lasciare il reparto che ha costruito. Kathryn risponde che deve essere il contrario. Poi scrive un numero sul muro: diciotto nuovi clienti entro il 31 dicembre.

7. I cinque problemi formano una catena, e basta un anello rotto. Non sono cinque difetti separati. Senza fiducia nessuno discute con sincerità. Senza discussione sincera nessuno si impegna davvero. Senza impegno nessuno sa che cosa chiedere agli altri. Senza responsabilità reciproca ognuno torna ai propri interessi. La conclusione di Lencioni è scomoda: niente di tutto questo è geniale. È buon senso, praticato con una disciplina non comune, mese dopo mese. Le squadre vincono, scrive, proprio perché sono abbastanza umane da ammettere i propri difetti.

Verso la fine della storia un rivale, Green Banana, propone di comprare DecisionTech. Il prezzo è generoso e tutti nella stanza se ne andrebbero con dei soldi. Il consiglio di amministrazione lascia la decisione alla squadra: vuole sapere se queste persone vogliono ancora stare qui e ancora vogliono stare insieme. Dicono di no, e ridono mentre lo dicono. Il vero cambiamento è questo: non è migliorata la strategia, è migliorata la sincerità. Per Lencioni il lavoro di squadra è l'ultimo vero vantaggio di un'azienda, perché è potentissimo e rarissimo.

Audio, timed transcript, and companions online:

<https://alexlearns.com/italian/book-club/lencioni-five-dysfunctions-of-a-team/>

© 2026 AlexLearns.com — free language podcasts for curious people.