



# IL COMPANION DEL CONDOTTIERO

Il Quaderno operativo de “Il Condottiero Legale”

Worksheet, protocolli, test e il Contratto del Condottiero — versione digitale della pagina risorse

**BUSINESS FOR LAWYERS**



## Table of Contents

### IL COMPANION DEL CONDOTTIERO

#### Strumenti operativi del libro *Il Condottiero Legale*

Manuale di lavoro per titolari di studi legali che vogliono guidare, far crescere altri leader e lasciare un'eredità.

---

### SEZIONE I — IL PATTO

“L'identità precede la performance. Tutto il resto è teatro.”

---

#### Come usare questo Companion

Caro Condottiero,

questo non è un libro che si legge.

È uno strumento che si usa.

Il libro *Il Condottiero Legale* ti ha dato i principi, i framework, le storie. Questo Companion ti dà gli strumenti operativi per applicarli — capitolo per capitolo, esercizio per esercizio, decisione per decisione.

È pensato per essere consumato, non collezionato.

Le pagine che userai di più dovranno essere piegate.

Gli esercizi dovranno essere compilati a mano.

Il Manifesto, il Giuramento e il Contratto dovranno essere firmati e appesi.

Il Test del Condottiero dovrà essere rifatto ogni 12 mesi.

---

#### Come è organizzato

Il Companion segue la stessa architettura del libro, in quattro sezioni:



**SEZIONE I — IL PATTO** Manifesto, Giuramento, Test del Condottiero. È da qui che parte tutto.

**SEZIONE II — IL QUADERNO DEL CONDOTTIERO** Worksheet operativi per ognuno dei 26 capitoli del libro, in sequenza. Il cuore quotidiano dello strumento.

**SEZIONE III — I PROTOCOLLI DA CONSULTAZIONE** Schede operative compatte da consultare al bisogno: Crucial Conversations, Riunione del Condottiero, Pulizia Annuale, Protocolli in Crisi, Delega Area, Handover, Riallineamento 3+1, Feedback SBI-A.

**SEZIONE IV — IL CONTRATTO E LA VERIFICA ANNUALE** Le 30 Domande del Condottiero, il Contratto, il Glossario operativo.

---

### Tre regole per usarlo bene

**Regola 1 — Scrivi a mano.** Tutti gli esercizi importanti vanno completati a mano, non al computer. Quando scrivi a mano, il cervello processa diversamente. Le decisioni si interiorizzano. Gli impegni diventano reali.

**Regola 2 — Datato tutto.** Ogni esercizio compilato deve avere una data. Ogni firma deve essere datata. Questo Companion è anche un diario della tua evoluzione: tra 12 mesi vorrai sapere com'eri oggi.

**Regola 3 — Rivedilo periodicamente.** Gli esercizi diagnostici (Test del Condottiero, valutazioni delle Intelligenze, mappature del team, livelli di antifragilità) vanno rifatti ogni 6-12 mesi. La crescita si vede solo nel confronto.

---

### Un avvertimento

Se hai letto il libro velocemente, fermati prima di compilare il Companion.

Gli esercizi di questo Companion presuppongono che tu abbia interiorizzato i concetti dei capitoli corrispondenti. Compilarli senza aver elaborato il libro produce risposte superficiali che non ti serviranno.

L'ordine corretto è sempre:

1. Leggi il capitolo del libro
2. Lascialo sedimentare 24-48 ore
3. Compila il worksheet corrispondente nel Companion
4. Applica le decisioni prese

Non saltare il passaggio 2.

È quello che separa l'applicazione vera dalla lettura passiva.



---

Adesso, gira pagina.

Inizia il cammino.

Matteo

---

## IL MANIFESTO DEL CONDOTTIERO LEGALE

### I 15 principi non negoziabili

“Un manifesto non è una dichiarazione di intenti. È un patto con sé stessi. Lo si firma una volta. Lo si rispetta per sempre.”

---

#### ISTRUZIONI:

Stampa questa pagina e quella del Giuramento su carta di qualità. Firmala con data e nome. Appendila in un luogo visibile del tuo studio. Rileggila ogni mattina per i primi 90 giorni. Rileggila in occasione di decisioni difficili. Riconfermala una volta all'anno.

---

### 1. IO SONO UN CONDOTTIERO.

Non sono un esecutore. Non sono un tecnico. Non sono “solo un avvocato”.

Sono chi guida — persone, decisioni, direzione.

E se non lo sono ancora, lo sto diventando.

---

### 2. LA LEADERSHIP INIZIA DA ME.

Se il team è confuso, sono stato confuso io.

Se il team è demotivato, sono stato io a non saperlo motivare.

Se il team non performa, sono stato io a non averlo guidato bene.

Ogni problema del team è prima un problema della mia leadership.

---



### 3. IO GUIDO PERSONE, NON PRATICHE.

Il mio lavoro non è fare il miglior atto.

Il mio lavoro è costruire persone capaci di fare grandi atti senza di me.

Se sono ancora il migliore tecnico del mio studio, ho fallito come leader.

---

### 4. EXTREME OWNERSHIP.

Tutto quello che succede nel mio studio è responsabilità mia.

Sempre.

Senza eccezioni.

Quando cerco colpevoli fuori, sto solo evitando di guardarmi allo specchio.

---

### 5. DECIDO SECONDO DATI, NON SECONDO SENSAZIONI.

Conosco i miei numeri a memoria.

Le sensazioni sono appunti.

I dati sono la bussola.

Un Titolare che non conosce i suoi KPI non guida — galleggia.

---

### 6. FACCIO LE CONVERSAZIONI DIFFICILI.

Il problema che eviti oggi diventa una crisi tra sei mesi.

La verità detta oggi — anche se scomoda — è l'atto d'amore più grande verso il team.

Il leader che evita le conversazioni difficili tradisce le persone che dovrebbe guidare.

---

### 7. IO MOLTIPLICO, NON DIVIDO.

Il mio compito non è essere indispensabile.

Il mio compito è far crescere altri Condottieri.

Tenermi stretta la competenza per essere irrinunciabile è il segno di un leader debole, non forte.

---



## 8. DELEGO PROFONDAMENTE.

Non delego compiti.

Delego aree.

Con obiettivi chiari, autonomia reale, verifica dei risultati.

Chi delega solo compiti resta operativo. Chi delega aree diventa stratega.

---

## 9. DIFFERENZIO LO STILE PER OGNI PERSONA.

M1 ha bisogno di direttive. M2 di coaching. M3 di supporto. M4 di delega totale.

Trattare tutti i collaboratori allo stesso modo è il modo più efficace per gestirli tutti male.

---

## 10. LA CULTURA È CIÒ CHE TOLLERO.

La cultura non è quello che scrivo sul sito.

Non è quello che dichiaro nei valori aziendali.

Non è quello che dico nelle riunioni.

È quello che accetto senza reagire.

Ogni comportamento che non correggo, lo sto autorizzando.

---

## 11. IL MIO TEMPO È STRATEGIA.

Non è una risorsa.

È **la** risorsa.

Lo proteggerò come un'udienza in Cassazione.

Chi non protegge il proprio tempo non protegge il proprio studio.

---

## 12. IO RICONOSCO. IO CORREGGO. SEMPRE IN QUESTO ORDINE.

Prima riconosco specificamente quello che funziona.

Poi correggo direttamente quello che non funziona.

Mai il contrario.



Mai uno senza l'altro.

---

### 13. IO VADO IN CRISI CON UN PROTOCOLLO, NON CON IL PANICO.

La solitudine del Titolare è reale.

La pressione è reale.

Le tempeste arrivano sempre.

Ma è proprio per questo che devo essere il più lucido di tutti.

Quando il team guarda me, deve vedere un piano. Non l'ansia.

---

### 14. IO NON SONO I MIEI RISULTATI.

Costruisco la persona che sono.

I risultati arrivano come conseguenza di chi sto diventando.

Quando lego la mia identità al fatturato, sono fragile.

Quando la lego al carattere, sono indistruttibile.

---

### 15. IO LASCIO UN'EREDITÀ.

La mia libertà più grande non è smettere di lavorare.

È sapere che ho costruito qualcosa che sopravviverà a me.

Persone formate. Cultura trasmessa. Filosofia diffusa. Studio che continua a generare valore.

Quello — e solo quello — è il vero successo.

---

## IL GIURAMENTO DEL CONDOTTIERO

*Stampa questa pagina. Firmala. Appendila dietro la tua scrivania. Rileggila ogni mattina.*

---

Io,

---



(nome e cognome)

in data \_\_\_\_\_ ,

mi impegno solennemente con me stesso a vivere ogni giorno secondo i 15 principi del **Manifesto del Condottiero Legale**.

Mi impegno a guidare prima me stesso, poi gli altri.

A possedere ogni risultato del mio studio, senza cercare colpevoli fuori.

A fare le conversazioni difficili invece di evitarle.

A costruire un team che funzioni anche senza di me.

A non barattare la grandezza per la comodità.

So che sarà difficile.

So che ci saranno momenti in cui vorrò mollare.

Ma so anche che, alla fine, l'unica cosa che conterà è la persona che sarò diventato attraverso questo cammino.

**Avanti, Condottiero.**

Firma:

---

## **PROMEMORIA OPERATIVO**

Dopo aver firmato:

1. Appendi questa pagina in un luogo visibile del tuo studio
2. Rileggi i 15 principi del Manifesto ogni mattina per i primi 90 giorni
3. Rileggi tutto il documento in occasione di decisioni difficili
4. Riconferma il Giuramento ogni anno, in data anniversario della prima firma

## **IL TEST DEL CONDOTTIERO**

### **12 domande brutali per scoprire dove sei oggi come leader**

*Capitolo 0 del libro*

---



## Istruzioni

Questo test serve a fotografarti.

A darti un punto di partenza chiaro, onesto, senza scuse.

Tutto quello che leggerai e applicherai dopo avrà un significato diverso quando saprai esattamente da dove parti.

### Come funziona:

12 domande, divise in 4 blocchi tematici. Per ogni domanda dai un punteggio da 0 a 5.

| Punteggio | Significato                                |
|-----------|--------------------------------------------|
| 0         | "Mai. Per niente. Zero."                   |
| 1         | "Molto raramente. Sotto la sufficienza."   |
| 2         | "Qualche volta, ma incoerente."            |
| 3         | "Sufficiente. Funziona ma è migliorabile." |
| 4         | "Bene. Lo faccio con costanza."            |
| 5         | "Eccellente. È un punto di forza solido."  |

**Tempo necessario:** 15-20 minuti.

## Le tre regole per fare il test bene

### Regola 1 — Sii brutalmente onesto

Non c'è nessuno che leggerà le tue risposte. Non c'è una valutazione esterna. Non c'è un voto sociale.

C'è solo te e te stesso.

Se ti dai un 4 dove la verità è 2, stai sabotando il Companion prima ancora di iniziarlo.

### Regola 2 — Rispondi di pancia, non di testa

La prima risposta che ti viene è quasi sempre quella giusta.

Se inizi a giustificare ("eh ma in realtà..."), stai scivolando nell'autoinganno.

Pancia. Non testa.

### Regola 3 — Pensa agli ultimi 90 giorni, non al "potenzialmente"

La domanda non è "In teoria, potrei farlo bene?".

La domanda è "Negli ultimi 90 giorni, quanto l'ho fatto realmente?".



I dati sono solo nel passato concreto. Il “potenziale” è una scusa travestita da virtù.

---

## IL TEST

Data del test: \_\_\_\_\_

---

### BLOCCO 1 — IDENTITÀ E MINDSET

*(Capitoli 1-5 del libro: Le fondamenta della tua leadership personale)*

#### Domanda 1.

Negli ultimi 90 giorni, quanto tempo della mia settimana lavorativa ho dedicato ad attività strategiche (visione, persone, sistemi, decisioni di lungo periodo) rispetto ad attività operative (pratiche, atti, gestione di routine)?

- 0 = Quasi tutto operativo, zero strategico
- 1 = 90% operativo, 10% strategico
- 2 = 75% operativo, 25% strategico
- 3 = 60% operativo, 40% strategico
- 4 = 50%-50%
- 5 = Almeno 60% strategico

Il mio punteggio: \_\_\_\_ / 5

#### Domanda 2.

Quando qualcosa non funziona nel mio studio (un collaboratore non performa, un cliente è insoddisfatto, un progetto va male), dove cerco la causa per prima?

- 0 = Sempre fuori (loro, mercato, sfortuna)
- 1 = Quasi sempre fuori, raramente in me
- 2 = A volte fuori, a volte in me
- 3 = Più spesso in me che fuori
- 4 = Quasi sempre in me, raramente fuori



- 5 = Sempre in me. La responsabilità è mia per definizione

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**Domanda 3.**

Quanto conosco a memoria i 7 KPI principali del mio studio (fatturato, margine, costi del personale, NPS, ticket medio, conversion rate, churn rate o equivalenti)?

- 0 = Non so nemmeno quali siano i miei KPI
- 1 = Conosco solo il fatturato
- 2 = Conosco 2-3 KPI
- 3 = Conosco 4-5 KPI
- 4 = Conosco 6 KPI con valori aggiornati
- 5 = Conosco tutti i 7 KPI a memoria, con trend e variazioni

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**TOTALE BLOCCO 1:** \_\_\_\_ / 15

---

## **BLOCCO 2 — GESTIONE DELLE PERSONE**

*(Capitoli 6-11 del libro: Come guidi i tuoi collaboratori)*

**Domanda 4.**

Negli ultimi 90 giorni, quante conversazioni difficili stavo rimandando — e ho concretamente affrontato?

*(Conversazioni difficili = feedback duri, rinegoziazioni, richieste di cambiamento, decisioni scomode, confronti aperti)*

- 0 = Nessuna. Le sto ancora rimandando tutte
- 1 = Una soltanto, e malvolentieri
- 2 = 2-3, ma in modo poco strutturato
- 3 = 4-5, con esito misto
- 4 = 6-8, con esito generalmente positivo
- 5 = Tutte quelle necessarie. Non rimando



**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**Domanda 5.**

Per ogni mio collaboratore, so identificare il livello di maturità (M1 entusiasta-incompetente, M2 disilluso, M3 talento-bloccato, M4 fuoriclasse) e sto applicando lo stile gestionale corretto per ciascuno?

- 0 = Non so nemmeno cosa significhino M1-M4
- 1 = Tratto tutti più o meno allo stesso modo
- 2 = Capisco le differenze ma non le applico nello stile
- 3 = Adatto lo stile ad alcuni, ad altri no
- 4 = Riconosco i livelli e adatto lo stile per la maggior parte
- 5 = Conosco precisamente il livello di ogni collaboratore e applico lo stile corretto sempre

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**Domanda 6.**

Quando delego, delego compiti (singole attività con istruzioni precise) o delego aree (responsabilità complete con autonomia decisionale e accountability sui risultati)?

- 0 = Non delego niente. Faccio tutto io
- 1 = Delego solo cose minori, sempre con istruzioni dettagliate
- 2 = Delego compiti, mai aree
- 3 = Delego prevalentemente compiti, qualche piccola area
- 4 = Delego diverse aree, con qualche compito ancora a me
- 5 = Delego aree complete con autonomia reale. I miei senior sono titolari di aree

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**TOTALE BLOCCO 2:** \_\_\_\_ / 15

---

### **BLOCCO 3 — COSTRUZIONE DEL TEAM**

*(Capitoli 12-16 del libro: Il team come moltiplicatore di valore)*

**Domanda 7.**



Le riunioni nel mio studio producono decisioni concrete, scadenze precise, responsabili identificati — oppure sono lunghe discussioni che si concludono nel vago?

- 0 = Non facciamo riunioni strutturate
- 1 = Facciamo riunioni ma sono dispersive
- 2 = Le riunioni hanno un ordine del giorno ma raramente producono decisioni
- 3 = Decisioni vengono prese, ma scadenze e responsabili poco chiari
- 4 = Buon livello di rigore: decisioni + responsabili + scadenze
- 5 = Riunione del Condottiero: 90 minuti, 7 fasi, decisioni operative misurabili ogni settimana

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**Domanda 8.**

I miei collaboratori si sentono sicuri di dirmi che ho sbagliato, di proporre soluzioni diverse dalle mie, di sollevare problemi scomodi senza temere conseguenze negative?

- 0 = Nessuno mi contraddice mai. Tutti annuiscono
- 1 = Pochissimi, e solo in privato
- 2 = Alcuni, raramente
- 3 = Diversi, ogni tanto
- 4 = La maggior parte, regolarmente
- 5 = Tutti, sistematicamente. La cultura del “dissenso costruttivo” è esplicita e premiata

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**Domanda 9.**

Quando un collaboratore non funziona dopo ripetuti tentativi di recupero, quanto tempo passa tra la mia consapevolezza del problema e la decisione di intervento netto (PIP serio o separazione)?

- 0 = Non intervengo mai. Aspetto che si dimetta da solo o che la situazione “si risolva”
- 1 = Più di 12 mesi
- 2 = 6-12 mesi



- 3 = 3-6 mesi
- 4 = 1-3 mesi
- 5 = Meno di 30 giorni dopo i tentativi di recupero falliti

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**TOTALE BLOCCO 3:** \_\_\_\_ / 15

---

## **BLOCCO 4 — CRISI ED EREDITÀ**

*(Capitoli 17-26 del libro: Pressione, eredità, lascito)*

### **Domanda 10.**

Quando arriva una crisi acuta (perdita di un cliente importante, dimissioni di un collaboratore chiave, problema legale grave), come reagisco?

- 0 = Vado in panico. Le decisioni delle prime 48h sono guidate dall'ansia
- 1 = Reagisco istintivamente, senza protocollo
- 2 = Mi calmo dopo qualche giorno e poi affronto in modo più razionale
- 3 = Ho un approccio più o meno strutturato, ma non sempre coerente
- 4 = Ho protocolli mentali chiari, applico la maggior parte delle volte
- 5 = Applico protocolli BFL strutturati: Box Breathing, separazione fatti/storie, decisione fredda. Sempre

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

### **Domanda 11.**

Se domani sparissi (per malattia, infortunio, scelta personale di staccare per 3 mesi), quanto del fatturato del mio studio resterebbe stabile per i prossimi 12 mesi senza la mia presenza operativa?

- 0 = Praticamente nulla. Lo studio collasserebbe
- 1 = Meno del 20%
- 2 = 20-40%
- 3 = 40-60%



- 4 = 60-80%
- 5 = Più dell'80%. Lo studio è veramente un asset, non una mia estensione

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**Domanda 12.**

Sto attivamente costruendo qualcosa che mi sopravviverà: un successore identificato e in formazione, una scuola di Condottieri che ho mentorato, un metodo o framework che porta il mio nome, un libro o una pubblicazione strutturata, una reputazione di settore che vada oltre i miei clienti?

- 0 = No. Non ci ho mai pensato
- 1 = È un pensiero vago, mai trasformato in azione
- 2 = Ho qualche idea, ma niente di strutturato
- 3 = Sto lavorando su 1 di queste dimensioni
- 4 = Sto lavorando su 2-3 di queste dimensioni
- 5 = Ho un piano chiaro su tutte e cinque, con tempistiche e milestone misurabili

**Il mio punteggio:** \_\_\_\_ / 5

**TOTALE BLOCCO 4:** \_\_\_\_ / 15

---

## CALCOLO DEL PUNTEGGIO

Adesso somma i tuoi punteggi:

| Blocco                            | Domande         | Il tuo punteggio |
|-----------------------------------|-----------------|------------------|
| Blocco 1 — Identità e Mindset     | D1 + D2 + D3    | ____ / 15        |
| Blocco 2 — Gestione delle Persone | D4 + D5 + D6    | ____ / 15        |
| Blocco 3 — Costruzione del Team   | D7 + D8 + D9    | ____ / 15        |
| Blocco 4 — Crisi ed Eredità       | D10 + D11 + D12 | ____ / 15        |
| <b>TOTALE</b>                     |                 | ____ / 60        |



## I 4 PROFILI DEL CONDOTTIERO

Confronta il tuo punteggio totale con i 4 profili.

---

### 0 — 20 punti → PROFILO ESECUTORE

#### Sei il primo dipendente del tuo studio.

Tu sei il fulcro operativo dello studio. Senza di te, niente funziona.

Questo non significa che sei “incapace”. Anzi: probabilmente sei tecnicamente bravissimo. È proprio questo il problema.

Sei rimasto al livello identitario di *Avvocato bravo* — non sei mai diventato un leader strutturato. Hai costruito uno studio attorno a te, non un’organizzazione che funziona attraverso di te.

#### Cosa significa concretamente:

- Lavori 60-70 ore a settimana
- Le tue ferie sono “lavorative” (rispondi alle mail dal mare)
- Il fatturato dipende interamente dalle tue ore
- Il tuo studio non vale praticamente nulla senza di te
- Il tuo team è composto da esecutori, non da partner di crescita
- Sei stanco. Forse esausto.

**La buona notizia:** sei nel posto giusto. Il libro e questo Companion sono scritti esattamente per te.

#### Cosa fare adesso:

1. Leggi le Parti I e II del libro in profondità. Sono il tuo focus dei prossimi 6 mesi.
2. Salta la tentazione di leggere subito la Parte V (Eredità). Per ora non è il tuo livello. Saresti come uno che vuole correre la maratona senza saper camminare bene.
3. Imposta una sola priorità per i prossimi 90 giorni: **uscire dall’operatività del 20-30%**. Tutto il resto verrà dopo.

#### Frase chiave da appendere:

“Il mio studio non è me. Il mio studio è qualcosa che attraverso di me deve diventare autonomo.”

---



## 21 — 35 punti → PROFILO MANAGER

### **Stai gestendo, ma non stai ancora guidando.**

Hai fatto il primo salto. Non sei più solo un esecutore: organizzi, deleghi qualche compito, hai qualche processo, fai riunioni.

Ma sei ancora un manager, non un leader.

La differenza? Il manager organizza il presente. Il leader costruisce il futuro.

Tu stai gestendo bene quello che c'è — ma non stai ancora trasformando attivamente il tuo studio in qualcosa di profondamente diverso.

### **Cosa significa concretamente:**

- Hai delegato compiti operativi (bene)
- Ma decidi ancora tu sulle cose strategiche (rischio)
- Le riunioni esistono ma non producono decisioni precise
- Conosci alcuni KPI ma non li usi davvero per decidere
- I collaboratori “eseguono” — non “guidano aree proprie”
- Ti senti più libero di prima, ma ancora dipendente dallo studio

### **Cosa fare adesso:**

1. Focus sulla Parte II del libro (Gestione delle Persone). Qui c'è il salto critico per te.
2. Identifica un singolo collaboratore senior che vuoi far crescere come futuro partner/area leader nei prossimi 12 mesi.
3. Inizia ad applicare le Riunioni del Condottiero entro 30 giorni. È il rituale che cambia di più la tua qualità decisionale settimanale.
4. Lavora sui Capitoli 6-11 in profondità. Sono il tuo arsenale personale per i prossimi 6 mesi.

### **Frase chiave da appendere:**

“Smettila di organizzare. Inizia a costruire.”

---

## 36 — 50 punti → PROFILO IMPRENDITORE

### **Stai guidando bene. Ora devi decidere se vuoi diventare un Condottiero.**



Sei avanti. Sei già nel 20% in alto dei Titolari italiani.

Hai costruito un'organizzazione vera. Deleghi aree (non solo compiti). Hai un team che performa. I numeri li conosci. Le decisioni difficili le prendi.

Ma c'è ancora qualcosa che ti separa dal livello successivo.

Probabilmente è uno (o più) di questi punti:

- Gestisci le crisi bene, ma reattivamente (non hai protocolli sistematici)
- Pensi al lungo termine ma non hai ancora costruito un asset trasferibile
- Hai un team forte ma non stai formando attivamente "altri Condottieri"
- Sei riconosciuto dai tuoi clienti ma non sei una figura di settore
- Non hai ancora pensato seriamente all'eredità (libri, scuola, exit, lascito)

#### **Cosa fare adesso:**

1. Leggi tutto il libro, ma metti focus speciale sulle Parti IV e V. È lì che si gioca il salto.
2. Inizia a pensare al tuo studio come asset, non come professione (Capitolo 23).
3. Identifica almeno 2 discepoli da mentorare seriamente (Capitolo 24).
4. Costruisci la tua presenza pubblica con costanza (Capitolo 22).

#### **Frase chiave da appendere:**

"Sei un Imprenditore di successo. Adesso decidi se vuoi diventare un Condottiero. Non è obbligatorio. Ma se vuoi, questo è il momento."

---

### **51 — 60 punti → PROFILO CONDOTTIERO**

**Sei già a un livello rarissimo. Adesso devi consolidarlo e moltiplicarlo.**

Se il tuo punteggio è in questo range, complimenti. Sei in una élite molto ristretta — meno del 5% dei Titolari italiani.

Ma ti dico anche questo, da consigliere franco: fai attenzione a due trappole.

#### **Trappola 1: l'autoinganno.**

Se ti sei dato 5 a tutto (o quasi), c'è una probabilità reale che ti stia sovravvalutando. La ricerca scientifica sull'auto-percezione mostra che il 90% degli individui si stima sopra la media. Statisticamente impossibile.



Rifai il test tra 30 giorni, dopo aver letto i Capitoli 3 (Autoinganno) e 25 (Level 5 Leader). Vedrai se confermi o se devi rivedere.

### **Trappola 2: la stagnazione del successo.**

Chi è già “in alto” tende a smettere di crescere. Il successo diventa nemico dell'eccellenza. Il Condottiero vero non si ferma mai — perché sa che a quel livello, anche solo restare fermi significa retrocedere.

### **Cosa fare adesso:**

1. Leggi questo libro come riferimento, non come scoperta. Cerca i framework che possono aggiornare strumenti che già usi.
2. Concentrati sulla Parte V (Eredità). È il tuo capitolo più importante.
3. Insegna quello che sai. Diventa Maestro. Crea la tua scuola. Scrivi un tuo libro.
4. Investi in mentoring esterno di alto livello. Hai bisogno di sfide, non di conferme.

### **Frase chiave da appendere:**

“Il livello che hai raggiunto è solo il punto di partenza per quello che devi ancora costruire. Avanti, Condottiero.”

---

## **COSA FARE ADESSO**

Adesso che hai il tuo punteggio e il tuo profilo, fai 3 cose.

---

### **Azione 1 — Documenta il tuo profilo qui sotto**

Oggi, in data \_\_\_\_\_, il mio punteggio al Test del Condottiero è: \_\_\_\_ / 60.

Il mio profilo è:

---

I miei punteggi per blocco sono:

- Blocco 1 (Identità): \_\_\_\_ / 15
- Blocco 2 (Persone): \_\_\_\_ / 15
- Blocco 3 (Team): \_\_\_\_ / 15
- Blocco 4 (Crisi/Eredità): \_\_\_\_ / 15



Il blocco dove sono più debole è:

---

Mi impegno a rifare questo test esattamente tra 12 mesi, in data

---

Firma:

---

---

### Azione 2 — Identifica le 3 domande dove sei più debole

Scorri di nuovo le 12 domande.

Identifica le 3 dove hai dato il punteggio più basso.

Sono i tuoi 3 punti di leverage.

Sono lì che la tua leadership ha più margine di crescita. Sono lì che dovrai concentrare l'attenzione mentre leggi i prossimi capitoli.

Le mie 3 domande più deboli sono:

1. Domanda n. \_\_\_\_ (“\_\_\_\_\_”) —  
punteggio: \_\_\_\_ / 5
  2. Domanda n. \_\_\_\_ (“\_\_\_\_\_”) —  
punteggio: \_\_\_\_ / 5
  3. Domanda n. \_\_\_\_ (“\_\_\_\_\_”) —  
punteggio: \_\_\_\_ / 5
- 
- 

### Azione 3 — Pianifica il prossimo test tra 12 mesi

Prendi il calendario. Vai esattamente a 12 mesi da oggi.

Scrivi: **“Re-test del Condottiero”**.

Questo è un appuntamento sacro con te stesso. Tra 12 mesi, dopo aver applicato il libro, tornerai a fare lo stesso test. Le stesse 12 domande. Stesso metodo.

E vedrai quanto sei cresciuto. In modo misurabile. Senza autoinganni.

La maggior parte dei Titolari non misura mai la propria crescita di leadership. Per questo molti si ingannano sulla propria evoluzione.

Tu sarai diverso.

---

---



## IL MESSAGGIO IMPORTANTE

Una cosa che ti voglio dire, prima di passare alla Sezione II.

**Il tuo punteggio non è la tua identità.**

È solo una fotografia di oggi.

L'unico modo per arrivare in alto è partire da dove sei.

Senza scuse. Senza autoinganni. Senza “appena ho un attimo”.

Il punto di partenza onesto — anche se basso — è infinitamente più utile di un punto di partenza falso.

Adesso gira pagina.

Inizia il viaggio.

## STORICO DEI TEST

Usa questa tabella per tracciare la tua evoluzione anno dopo anno.

| Data del test | Blocco 1 | Blocco 2 | Blocco 3 | Blocco 4 | TOTALE | Profilo |
|---------------|----------|----------|----------|----------|--------|---------|
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |
| _____         | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/15   | ___/60 | _____   |

**Promemoria:** quando rivedi questa tabella tra 5 anni, guarda non solo il totale ma anche l'evoluzione dei singoli blocchi. La crescita non è mai uniforme. Spesso si cresce molto su uno o due blocchi mentre si resta fermi sugli altri. Quello che resta fermo è il tuo prossimo punto di leverage.



*Fine Sezione I.*

*Adesso prosegui con la Sezione II — Il Quaderno del Condottiero.*

## SEZIONE II — IL QUADERNO DEL CONDOTTIERO

### Worksheet operativi dei 26 capitoli

“Le persone non cambiano quando ricevono risposte. Cambiano quando ricevono le domande giuste.”

---

#### Istruzioni di compilazione

Il Quaderno del Condottiero è il cuore operativo di questo Companion.

Contiene un worksheet strutturato per ognuno dei 26 capitoli del libro.

#### Come usarlo:

1. **Leggi prima il capitolo del libro.** Non saltare questo passaggio. Gli esercizi presuppongono che tu abbia interiorizzato i concetti.
  2. **Lascia sedimentare 24-48 ore.** Le risposte migliori non sono quelle immediate. Sono quelle che emergono dopo che la mente ha processato.
  3. **Compila a mano, non al computer.** Le decisioni si interiorizzano diversamente quando le scrivi a mano.
  4. **Data sempre tutto.** Ogni worksheet completato deve avere una data. Questo Companion è anche un diario della tua evoluzione.
  5. **Rivedi periodicamente.** Gli esercizi diagnostici vanno rifatti ogni 6-12 mesi. La crescita si vede solo nel confronto.
- 

## PARTE I — LA LEADERSHIP INIZIA DA TE

### Capitoli 1-5 del libro

“Conosci te stesso.” — Iscrizione sul Tempio di Apollo a Delfi

“Tutti vogliono cambiare il mondo, ma nessuno vuole cambiare se stesso.” — Lev Tolstoj

---



## Premessa alla Parte I

La Parte I del libro è dedicata interamente a una cosa sola: il lavoro su te stesso.

Non sui clienti. Non sul team. Non sui processi.

Su di te.

Tutto il resto del libro — guidare le persone, costruire team, gestire le crisi, lasciare un'eredità — non è applicabile se prima non lavori sulle tue fondamenta.

È come voler costruire un palazzo di dieci piani su sabbia. Inutile.

I worksheet che seguono ti accompagnano attraverso le cinque verità della Parte I:

- **Capitolo 1** — Riconoscere che essere bravi tecnicamente NON ti rende un leader
- **Capitolo 2** — Identificare la tua identità attuale tra le 4 possibili (Avvocato / Manager / Imprenditore / Condottiero)
- **Capitolo 3** — Smascherare i tuoi 7 autoinganni
- **Capitolo 4** — Praticare l'Extreme Ownership
- **Capitolo 5** — Diagnosticare le tue 3 Intelligenze (Analitica / Emotiva / Politica)

Compila gli esercizi in ordine. Non saltarne nessuno.

---

## CAPITOLO 1 — IL TITOLARE CHE NON SAPEVA DI NON SAPER GUIDARE

### Worksheet: L'autopsia di leadership

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

---

#### Il principio del capitolo

Essere bravi tecnicamente NON significa saper guidare. Sono due competenze diverse, costruite su muscoli mentali diversi, affinate in palestre diverse.

---



### Sezione A — La tua storia come “tecnico”

**A1.** Dove hai imparato a fare bene il tuo lavoro tecnico? (Università, praticantato, primi anni di carriera, mentori specifici.)

Risposta:

---

---

---

**A2.** Quanto tempo, in totale, hai dedicato a diventare bravo tecnicamente?

Risposta: \_\_\_\_\_ anni / ore.

---

### Sezione B — La tua storia come “leader”

**B1.** Dove hai imparato a guidare persone? (Sii preciso. Se la risposta è “in nessun luogo formale”, scrivilo.)

Risposta:

---

---

---

**B2.** Quanto tempo strutturato hai dedicato a formarti come leader (libri, corsi, mentoring, coaching)?

Risposta: \_\_\_\_\_ ore / anni.

---

### Sezione C — Il confronto onesto

**C1.** Vedi la differenza? Quanto è enorme il gap tra tempo investito nelle competenze tecniche e tempo investito nelle competenze di leadership?

Risposta:

---

---

**C2.** Riconosci che questo è il tuo problema reale? Non sei un cattivo leader perché sei “fatto male”. Sei un cattivo leader (o un leader limitato) perché non hai mai investito sistematicamente nel diventarlo.



☐ Sì, lo riconosco

☐ No, penso che ci siano altre ragioni più importanti:

---

---

#### Sezione D — Le 4 illusioni del Titolare bravissimo

Per ognuna delle 4 illusioni, segna se la riconosci in te e fai un esempio specifico recente (ultimi 90 giorni).

##### Illusione 1 — “Se sono bravo io, gli altri seguiranno”

☐ La riconosco in me

Esempio specifico:

---

---

##### Illusione 2 — “Se gli pago bene, dovrebbero essere fedeli”

☐ La riconosco in me

Esempio specifico:

---

---

##### Illusione 3 — “Se ho ragione, dovrebbero capire”

☐ La riconosco in me

Esempio specifico:

---

---

##### Illusione 4 — “Sono io che ho costruito tutto, quindi devo decidere tutto”

☐ La riconosco in me

Esempio specifico:

---

---

**Totale illusioni riconosciute:** \_\_\_\_ / 4

---

---



## Sezione E — L'impegno

Scrivi a mano (non al computer) la frase seguente, completandola con i tuoi termini:

Io, \_\_\_\_\_, riconosco che fino a oggi ho operato come Titolare assumendo che la mia competenza tecnica fosse sufficiente per guidare. Mi rendo conto che era un'illusione costosa. Da oggi, \_\_\_\_\_, mi impegno a investire \_\_\_\_\_ ore alla settimana nella mia formazione come leader, e ad applicare i framework di questo libro nei prossimi 12 mesi.

Firma: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## Cosa misurare a 90 giorni

Tra 90 giorni esatti (data: \_\_\_\_\_), torna a questa pagina e rispondi:

- Quante ore ho dedicato effettivamente alla mia formazione come leader? \_\_\_\_\_ ore
- Ho applicato almeno 3 framework del libro? ☐ Sì ☐ No
- Quale illusione delle 4 sto effettivamente smontando?

## CAPITOLO 2 — LE 4 IDENTITÀ

### Worksheet: La tua dichiarazione di identità

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

L'identità precede la performance. Non sei "bravo" o "scarso" in astratto. Sei bravo o scarso rispetto a una specifica identità che hai assunto. Se la tua identità non è chiara, sei strutturalmente mediocre in tutte.

#### Test diagnostico: qual è la tua identità OGGI?

Rispondi pensando agli **ultimi 90 giorni reali**, non al "io vorrei essere".

#### Domanda 1 — Come usi il tuo tempo?



- ☐ A) 80%+ del tempo lo passo su pratiche, atti, udienze, clienti specifici → **AVVOCATO**
- ☐ B) 50-70% su pratiche/operatività + 30-50% su gestione team/organizzazione → **MANAGER**
- ☐ C) 10-20% su pratiche + 80% su strategia, persone, sistemi, posizionamento → **IMPRENDITORE**
- ☐ D) 5-10% su pratiche + 50-60% su strategia + 30-40% su formazione di altri leader, scuola, eredità → **CONDOTTIERO**

**Domanda 2 — Cosa succederebbe allo studio se sparissi per 6 mesi?**

- ☐ A) Crollerebbe in 4-6 settimane → **AVVOCATO**
- ☐ B) Sopravviverebbe in difficoltà, perdita 30-50% fatturato → **MANAGER**
- ☐ C) Si terrebbe stabile, magari con leggero rallentamento → **IMPRENDITORE**
- ☐ D) Continuerebbe a crescere, perché ho costruito leader autonomi → **CONDOTTIERO**

**Domanda 3 — Cosa stai costruendo in questo momento?**

- ☐ A) Sto cercando di gestire le pratiche meglio e più velocemente → **AVVOCATO**
- ☐ B) Sto cercando di organizzare meglio il team e i processi → **MANAGER**
- ☐ C) Sto costruendo sistemi, posizionamento, brand, asset → **IMPRENDITORE**
- ☐ D) Sto costruendo persone, scuola, eredità, impatto sul settore → **CONDOTTIERO**

**Domanda 4 — Qual è il tuo orizzonte temporale principale?**

- ☐ A) Settimana prossima, prossime udienze, prossime scadenze → **AVVOCATO**
- ☐ B) Trimestre, obiettivi mensili, budget annuale → **MANAGER**
- ☐ C) Anno, OKR, posizionamento a 3 anni → **IMPRENDITORE**
- ☐ D) 10-20 anni, eredità, lascito, generazione successiva → **CONDOTTIERO**

**Domanda 5 — Come misuri il tuo successo?**

- ☐ A) Cause vinte, clienti soddisfatti, ore fatturate → **AVVOCATO**
  - ☐ B) Crescita fatturato, espansione team, processi che funzionano → **MANAGER**
  - ☐ C) Margine di profitto, valore di mercato dello studio, autonomia operativa del team → **IMPRENDITORE**
  - ☐ D) Persone formate, impatto sulla professione, eredità che lascerò → **CONDOTTIERO**
-



### Risultato del test

Conta le tue risposte:

- Numero risposte A: \_\_\_\_ → AVVOCATO
- Numero risposte B: \_\_\_\_ → MANAGER
- Numero risposte C: \_\_\_\_ → IMPRENDITORE
- Numero risposte D: \_\_\_\_ → CONDOTTIERO

### Interpretazione:

- Maggioranza A → Identità prevalente: **AVVOCATO**
- Maggioranza B → Identità prevalente: **MANAGER**
- Maggioranza C → Identità prevalente: **IMPRENDITORE**
- Maggioranza D → Identità prevalente: **CONDOTTIERO**
- Risposte miste A-B-C-D → Identità **CONFUSA** (sospeso tra più identità)

La mia identità prevalente **OGGI** è:

---

---

### Sezione A — La mia identità attuale (onesta)

**A1.** I 3 segnali concreti degli ultimi 30 giorni che dimostrano la mia identità prevalente attuale:

1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
- 
- 

### Sezione B — La mia identità target a 12 mesi

**B1.** La mia identità target a 12 mesi è:

---

**B2.** I 3 segnali concreti che dovrebbero dimostrarlo tra 12 mesi:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_



3. \_\_\_\_\_

---

### Sezione C — Le 3 abitudini da abbandonare

3 cose che faccio oggi, coerenti con la vecchia identità, ma che devo smettere di fare:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

---

### Sezione D — Le 3 abitudini da costruire

3 cose che NON faccio oggi, ma che devo iniziare a fare per costruire la nuova identità:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

---

### Sezione E — La firma

Scrivi a mano:

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, dichiaro che la mia identità target a 12 mesi è:  
\_\_\_\_\_. Mi impegno a operare coerentemente con  
questa identità, abbandonando progressivamente le abitudini della vecchia identità e  
costruendo le nuove. Rifarò questo esercizio tra 12 mesi per misurare il mio  
progresso.

Firma: \_\_\_\_\_

---

### Tracking settimanale dell'identità

Per i prossimi 12 mesi, ogni domenica sera, fai un rapido check:

| Settimana | % tempo coerente<br>con nuova identità | % tempo coerente<br>con vecchia identità | Note |
|-----------|----------------------------------------|------------------------------------------|------|
| 1         |                                        |                                          |      |
| 2         |                                        |                                          |      |



| Settimana | % tempo coerente<br>con nuova identità | % tempo coerente<br>con vecchia identità | Note |
|-----------|----------------------------------------|------------------------------------------|------|
| 3         |                                        |                                          |      |
| 4         |                                        |                                          |      |
| 8         |                                        |                                          |      |
| 12        |                                        |                                          |      |
| 24        |                                        |                                          |      |
| 36        |                                        |                                          |      |
| 52        |                                        |                                          |      |

**Obiettivo a 12 mesi:** almeno 70% del tempo coerente con la nuova identità.

## CAPITOLO 3 — AUTOINGANNO: DOVE STAI MENTENDO A TE STESSO

### Worksheet: L'audit dei 7 autoinganni

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

L'autoinganno è il vero nemico del Titolare. Più dei clienti tossici, più dei collaboratori difficili, più del mercato in crisi. Perché tutti gli altri problemi si possono affrontare. L'autoinganno no — finché non lo riconosci.

#### Audit dei 7 autoinganni

Per ognuno dei 7 autoinganni, rispondi a 3 domande:

##### *Autoinganno 1 — “Lo faccio io che è più veloce”*

Lo riconosco in me? ☐ Sì ☐ No ☐ Parzialmente

In che situazioni specifiche degli ultimi 90 giorni?

---

---

Quale costo nascosto sto pagando per questo autoinganno?



---

---

Quale sarebbe la verità — se mi togliessi tutti i filtri di razionalizzazione?

---

---

*Autoinganno 2 — “I miei collaboratori non sono all'altezza”*

Lo riconosco in me? ☐ Sì ☐ No ☐ Parzialmente

In che situazioni specifiche degli ultimi 90 giorni?

---

---

Quale costo nascosto sto pagando per questo autoinganno?

---

---

Quale sarebbe la verità — se mi togliessi tutti i filtri di razionalizzazione?

---

---

*Autoinganno 3 — “Adesso non è il momento giusto per cambiare”*

Lo riconosco in me? ☐ Sì ☐ No ☐ Parzialmente

In che situazioni specifiche degli ultimi 90 giorni?

---

---

Quale costo nascosto sto pagando per questo autoinganno?

---

---

Quale sarebbe la verità — se mi togliessi tutti i filtri di razionalizzazione?

---

---



#### *Autoinganno 4 — “Sono io l’unico che capisce il cliente”*

Lo riconosco in me? ☐ Sì ☐ No ☐ Parzialmente

In che situazioni specifiche degli ultimi 90 giorni?

---

---

Quale costo nascosto sto pagando per questo autoinganno?

---

---

Quale sarebbe la verità — se mi togliessi tutti i filtri di razionalizzazione?

---

---

#### *Autoinganno 5 — “I miei collaboratori sono diversi, non posso fare conversazioni difficili”*

Lo riconosco in me? ☐ Sì ☐ No ☐ Parzialmente

In che situazioni specifiche degli ultimi 90 giorni?

---

---

Quale costo nascosto sto pagando per questo autoinganno?

---

---

Quale sarebbe la verità — se mi togliessi tutti i filtri di razionalizzazione?

---

---

#### *Autoinganno 6 — “Lo studio sta andando bene, perché cambiare?”*

Lo riconosco in me? ☐ Sì ☐ No ☐ Parzialmente

In che situazioni specifiche degli ultimi 90 giorni?

---

---



Quale costo nascosto sto pagando per questo autoinganno?

---

---

Quale sarebbe la verità — se mi togliessi tutti i filtri di razionalizzazione?

---

---

### *Autoinganno 7 — “Sono troppo vecchio / troppo giovane per cambiare”*

Lo riconosco in me? ☐ Sì ☐ No ☐ Parzialmente

Quale versione mi appartiene? ☐ Troppo vecchio ☐ Troppo giovane

In che situazioni specifiche degli ultimi 90 giorni?

---

---

Quale costo nascosto sto pagando per questo autoinganno?

---

---

Quale sarebbe la verità — se mi togliessi tutti i filtri di razionalizzazione?

---

---

### **Sintesi: il mio autoinganno principale**

Tra i 7 autoinganni, ce n'è uno che colpisce di più. Uno che ti ha fatto male leggere. Uno che riconosci in modo chiaro nella tua vita quotidiana.

Quello è il tuo punto di leverage.

**Il mio autoinganno principale è:**

---

---

**Mi impegno a smascherarlo nei prossimi 30 giorni, applicando il Protocollo dei Tre Specchi ogni volta che lo riconosco riemergere.**

**Misurerò il mio progresso settimanalmente.**

Firma: \_\_\_\_\_



Data: \_\_\_\_\_

---

## Il Protocollo dei Tre Specchi

Quando riconosci un autoinganno emergere, applica il protocollo:

### Specchio 1 — Lo specchio dei fatti

Separa i fatti dalle interpretazioni. Scrivi su un foglio: da una parte i fatti oggettivi (cosa è realmente accaduto, con date e numeri), dall'altra le interpretazioni che la tua mente sta facendo.

### Specchio 2 — Lo specchio del tempo

Fatti questa domanda: "Se questa giustificazione fosse vera, quale è il mio orizzonte? Tra 5 anni, sarò ancora a dire la stessa cosa?"

Se la risposta è sì — non è una decisione strategica. È un autoinganno che si sta cristallizzando in stile di vita.

### Specchio 3 — Lo specchio dell'altro

Immagina di raccontare la tua giustificazione a una persona di cui ti fidi profondamente: un mentore, un coach, un amico imprenditore con 20 anni di esperienza in più di te.

"Cosa mi direbbe questa persona, se sentisse la mia giustificazione?"

Sii brutalmente onesto.

---

## Cosa misurare a 30 giorni

Tra 30 giorni esatti (data: \_\_\_\_\_), torna a questa pagina e rispondi:

- Quante volte ho riconosciuto il mio autoinganno principale emergere? \_\_\_\_\_ volte
  - Quante volte ho applicato il Protocollo dei Tre Specchi? \_\_\_\_\_ volte
  - Quale fatto nuovo è emerso?
- 

## CAPITOLO 4 — EXTREME OWNERSHIP

### Worksheet: Il manifesto dell'ownership personale

Data di compilazione: \_\_\_\_\_



---

## Il principio del capitolo

Il leader è responsabile di TUTTO ciò che accade — o non accade — sotto il suo comando. Tutto. Senza eccezioni. Senza scuse.

---

## Test diagnostico: a che livello sei?

Pensa a 3 situazioni problematiche degli ultimi 90 giorni.

Per ognuna, cosa hai detto a te stesso (o ad altri) sulla causa?

### Situazione 1:

---

Causa attribuita: ☐ Esterna ☐ Mista ☐ Mia

### Situazione 2:

---

Causa attribuita: ☐ Esterna ☐ Mista ☐ Mia

### Situazione 3:

---

Causa attribuita: ☐ Esterna ☐ Mista ☐ Mia

---

## Il tuo livello attuale

- Se hai cercato cause esterne in tutte e 3 → **Livello 0 — Vittima**
- Se ti sei attribuito parziale responsabilità in 1-2 → **Livello 1 — Co-responsabile**
- Se ti sei attribuito piena responsabilità in 1-2, ma su 1 hai detto “era fuori controllo” → **Livello 2 — Proprietario condizionale**
- Se ti sei attribuito piena responsabilità in tutte e 3, cercando solo “cosa imparo” → **Livello 3 — Extreme Ownership puro**

Il mio livello attuale è:

---

---



### L'esercizio della doppia responsabilità

Scegli una delle 3 situazioni problematiche identificate sopra (la più significativa).

Compila la tabella seguente.

**Situazione scelta:**

---

Responsabilità degli altri

---

La mia responsabilità

---

**Regola fondamentale:** la colonna di destra deve essere almeno tanto piena quanto la colonna di sinistra.

Se ti viene difficile riempire la colonna di destra, stai vivendo nell'autoinganno (Capitolo 3).

Se la colonna di destra si riempie facilmente — stai applicando l'Extreme Ownership.

---

### Il diario dell'Ownership (rituale settimanale)

Ogni venerdì, alla fine della settimana lavorativa, prendi 15 minuti e scrivi nel quaderno del Condottiero:

3 cose che sono andate male questa settimana (errori, conflitti, situazioni problematiche):

| # | Situazione | Quale è stata la mia responsabilità? | Cosa cambio nel mio sistema da lunedì? |
|---|------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| 1 |            |                                      |                                        |
| 2 |            |                                      |                                        |
| 3 |            |                                      |                                        |

**Tempo richiesto:** 15 minuti.

**Effetto dopo 90 giorni:**

- Riconosci pattern ricorrenti che non vedevi
- Costruisci sistemi su misura per le tue debolezze



- Riduci drasticamente la ricorrenza dei problemi
  - Sviluppi l'abitudine mentale all'ownership
- 

## Il manifesto dell'Ownership Personale

### Sezione A — Il mio livello attuale

Sulla base del test, oggi sono al livello: \_\_\_\_\_

I 3 segnali concreti che lo dimostrano:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Sezione B — La mia decisione

Mi impegno, da oggi e per i prossimi 12 mesi, a operare con Extreme Ownership.

Questo significa che, qualunque cosa accada nel mio studio, la mia prima domanda sarà sempre:

“Quale è stata la mia responsabilità in questo? Cosa imparo? Cosa cambio?”

E mai: “Di chi è la colpa?”

### Sezione C — I miei strumenti operativi

- ☐ Diario dell'Ownership: ogni venerdì, 15 minuti
- ☐ Esercizio della doppia responsabilità: per ogni problema importante, scrivere entrambe le colonne
- ☐ Re-test del livello di ownership: ogni 90 giorni, ripetere il test diagnostico

### Sezione D — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, mi impegno a vivere e operare secondo il principio  
dell'Extreme Ownership.

Riconosco che questo non è un compito facile. Ci saranno momenti in cui la tentazione di cercare colpevoli fuori sarà fortissima.

Ma so anche che è proprio questa la differenza tra il leader medio e il Condottiero.

Mi impegno a coltivarlo come pratica quotidiana, fino a renderlo abitudine.

Firma: \_\_\_\_\_

---



### Tracking del livello di ownership (ogni 90 giorni)

Data

Livello attuale

Note sulla crescita

**Obiettivo a 12 mesi:** raggiungere stabilmente il Livello 3 (Extreme Ownership puro).

## CAPITOLO 5 — LE 3 INTELLIGENZE DEL CONDOTTIERO

### Worksheet: Diagnostica e piano di sviluppo

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

La leadership completa richiede 3 intelligenze, non 1. Analitica per i numeri e la strategia. Emotiva per le persone e le relazioni. Politica per le decisioni difficili e il conflitto. Ne manca anche solo una, e non sei un Condottiero.

#### Scheda di auto-valutazione

Per ognuna delle 3 Intelligenze, rispondi alle 3 domande con un voto da 0 a 10.

Sii brutalmente onesto. Non in teoria. Nella tua realtà operativa quotidiana.

#### Intelligenza Analitica

**Domanda 1.** Conosco a memoria almeno 7 KPI principali del mio studio, con i loro valori aggiornati a oggi.

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Domanda 2.** Prendo decisioni importanti basandomi su dati, non su sensazioni.

Voto: \_\_\_\_ / 10



**Domanda 3.** Ho obiettivi chiari, misurabili, con numeri specifici per i prossimi 90 giorni.

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Media Intelligenza Analitica:** \_\_\_\_ / 10

---

### *Intelligenza Emotiva*

**Domanda 4.** So cosa motiva profondamente ogni mio collaboratore. Glielo ho chiesto direttamente negli ultimi 90 giorni.

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Domanda 5.** Faccio 1-to-1 strutturati e regolari con ogni membro del team.

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Domanda 6.** Riconosco i progressi dei collaboratori in modo specifico e concreto (non generico tipo "bravo!").

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Media Intelligenza Emotiva:** \_\_\_\_ / 10

---

### *Intelligenza Politica*

**Domanda 7.** Prendo decisioni difficili senza rimandare. Nessuna situazione irrisolta da più di 2 settimane.

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Domanda 8.** Il mio team sa esattamente cosa succede se non si rispettano le regole o i KPI.

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Domanda 9.** Affronto i conflitti direttamente. Non spero che si risolvano da soli.

Voto: \_\_\_\_ / 10

**Media Intelligenza Politica:** \_\_\_\_ / 10

---

### *Il tuo profilo*

Ora confronta le 3 medie:

- **Intelligenza più alta:** \_\_\_\_\_ (voto: \_\_\_\_ / 10)



- **Intelligenza più bassa:** \_\_\_\_\_ (voto: \_\_\_\_ / 10)
  - **GAP** (max - min): \_\_\_\_\_
- 

## Diagnosi

Identifica il tuo profilo:

- ☐ **Tutte e 3 sotto 6** — Fase di costruzione iniziale. Lavoro enorme su tutta la leadership. Identità ancora prevalentemente di Avvocato.
  - ☐ **1 sopra 7 e 2 sotto 5** — Profilo sbilanciato (Tecnico Puro / Simpatico / Duro). Devi lavorare urgentemente sulle 2 più deboli.
  - ☐ **2 sopra 7 e 1 sotto 5** — Profilo misto. Identifica con precisione la lacuna e lavoraci per i prossimi 12 mesi.
  - ☐ **Tutte e 3 sopra 7** — Già a livello Condottiero. Continua ad affinare. Lavora sul renderle 8+.
- 

## Il mio profilo specifico

In base alle medie, il mio profilo è:

- ☐ **Tecnico Puro** (solo Analitica alta) — bravo nei numeri, scarso nelle persone
  - ☐ **Simpatico** (solo Emotiva alta) — buono umanamente, debole sui numeri e nelle decisioni
  - ☐ **Duro** (solo Politica alta) — decisivo ma isolato
  - ☐ **Misto Tecnico-Politico** (Analitica+Politica) — razionale e duro, ma freddo
  - ☐ **Misto Emotivo-Politico** (Emotiva+Politica) — caloroso ma poco rigoroso sui numeri
  - ☐ **Misto Tecnico-Emotivo** (Analitica+Emotiva) — bravo nei numeri e con le persone, ma incapace di decisioni difficili
  - ☐ **Equilibrato** (tutte e 3 a 6+/10) — Condottiero vero
- 

## Il piano dei prossimi 90 giorni

### Sezione A — Diagnosi

- La mia Intelligenza più alta è: \_\_\_\_\_ (voto \_\_\_\_ / 10)
- La mia Intelligenza più bassa è: \_\_\_\_\_ (voto \_\_\_\_ / 10)
- Il mio GAP è: \_\_\_\_ punti



### Sezione B — Decisione

Per i prossimi 90 giorni, mi impegno a lavorare prioritariamente sulla mia Intelligenza più debole, che è: \_\_\_\_\_.

So che sarà scomodo. So che mi sembrerà di non essere “naturale” in queste pratiche.

So anche che è esattamente per questo che è il mio salto più importante.

### Sezione C — Azioni concrete

Le 3 azioni che inizio entro 7 giorni (scegli dal piano di sviluppo corrispondente alla tua Intelligenza più debole):

#### Se la lacuna è l'Intelligenza Analitica:

- ☐ Costruire il mio cruscotto KPI entro 60 giorni. Identificare i 7 numeri che voglio guardare ogni settimana
- ☐ Bloccare 30 minuti ogni venerdì mattina per la “revisione settimanale dei numeri”
- ☐ Studiare 1 libro all'anno sulla finanza dello studio (Profit First, Financial Intelligence for Entrepreneurs, The Lean Startup)

#### Se la lacuna è l'Intelligenza Emotiva:

- ☐ Iniziare 1-to-1 strutturati con ogni collaboratore, mensili, di 45 minuti. Prima domanda: “Cosa ti motiva profondamente nel tuo lavoro?”
- ☐ Praticare il riconoscimento specifico. Ogni giorno, identificare 1 cosa specifica che un collaboratore ha fatto bene
- ☐ Studiare attivamente: Emotional Intelligence di Daniel Goleman, Crucial Conversations di Patterson e altri

#### Se la lacuna è l'Intelligenza Politica:

- ☐ Identificare le 3 situazioni più scomode che sto rimandando. Decidere una scadenza entro la quale le affronterò. Massimo 30 giorni
- ☐ Praticare il “no” strutturato. Ogni settimana, identificare 1 richiesta a cui dovrei dire no e che invece accetto
- ☐ Studiare attivamente: Extreme Ownership di Willink e Babin, Radical Candor di Kim Scott

#### Le mie 3 azioni specifiche:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



### Sezione D — Misurazione

Tra 90 giorni esatti (data: \_\_\_\_\_), rifarò questo test.

Se la mia Intelligenza più debole sarà cresciuta di almeno 1 punto, considererò il trimestre un successo.

Se non sarà cresciuta, dovrò porre la domanda dura: “Sto davvero applicando? O mi sto raccontando di applicare?”

### Sezione E — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, mi impegno a lavorare prioritariamente sulla mia  
Intelligenza più debole, che è \_\_\_\_\_.

Mi impegno a misurare il progresso ogni 90 giorni, fino a portare tutte e 3 le  
Intelligenze sopra il 7.

So che è il salto più importante della mia leadership.

Firma: \_\_\_\_\_

### Storico delle 3 Intelligenze (ogni 90 giorni)

| Data | Analitica | Emotiva | Politica | Note |
|------|-----------|---------|----------|------|
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |
|      | / 10      | / 10    | / 10     |      |

**Obiettivo a 24 mesi:** tutte e 3 le Intelligenze stabilmente sopra il 7.

### CHIUSURA DELLA PARTE I

Hai completato i worksheet della Parte I.

Hai:

- Riconosciuto il gap tra competenza tecnica e competenza di leadership (Cap. 1)
- Identificato la tua identità attuale e quella target a 12 mesi (Cap. 2)



- Smascherato i tuoi autoinganni principali (Cap. 3)
- Stabilito il tuo livello di Extreme Ownership e il piano per evolverlo (Cap. 4)
- Diagnosticato le tue 3 Intelligenze e identificato la più debole su cui lavorare (Cap. 5)

Hai costruito le fondamenta interne.

Adesso puoi procedere alla Parte II — Guidare le persone.

Ma prima, fai una cosa importante:

**Programma in calendario, da oggi, le date di re-verifica:**

- Re-test del Capitolo 1 (Autopsia di leadership): tra 90 giorni → data: \_\_\_\_\_
- Re-test del Capitolo 2 (Identità): tra 12 mesi → data: \_\_\_\_\_
- Re-test del Capitolo 3 (Autoinganno): tra 30 giorni → data: \_\_\_\_\_
- Re-test del Capitolo 4 (Ownership): tra 90 giorni → data: \_\_\_\_\_
- Re-test del Capitolo 5 (3 Intelligenze): tra 90 giorni → data: \_\_\_\_\_

Senza queste date in calendario, gli esercizi che hai fatto resteranno foto di un momento.

Con queste date, diventeranno un sistema di crescita misurabile.

---

*Fine Parte I del Quaderno.*

*Prosegui con la Parte II — Guidare persone, non pratiche.*

**PARTE II — GUIDARE PERSONE, NON PRATICHE**

*Capitoli 6-11 del libro*

*“La cosa più difficile da guidare non è uno studio. Sono le persone che lo abitano.”*

*“Un leader è uno che conosce la strada, ci cammina, e la mostra agli altri.” — John C. Maxwell*

---

**Premessa alla Parte II**

*La Parte I ti ha portato a lavorare su te stesso.*

*La Parte II ti porta fuori — sugli altri.*



Non sui clienti. Non sui processi. Sulle **persone**: i tuoi collaboratori, i tuoi senior, i tuoi futuri partner.

È qui che la maggior parte dei Titolari falliscono. Hanno fatto il lavoro su sé stessi (forse). Hanno costruito processi (a volte). Ma non hanno mai imparato a guidare persone — perché nessuno glielo ha mai insegnato.

I 6 worksheet che seguono coprono i 6 muscoli operativi del Condottiero quando guida persone:

- **Capitolo 6** — Smettere di essere il “tappo” e diventare il moltiplicatore
- **Capitolo 7** — Riconoscere il livello di maturità di ogni collaboratore (M1-M4) e adattare lo stile
- **Capitolo 8** — Delegare aree, non compiti (i 5 livelli di delega)
- **Capitolo 9** — Dare feedback diretti che facciano crescere, non ferire (modello SBI-A)
- **Capitolo 10** — Affrontare le 8 conversazioni cruciali che stai rimandando
- **Capitolo 11** — Far prendere decisioni alle persone, non darle ordini (Intent-Based Leadership)

Compila gli esercizi in ordine. Ognuno presuppone quello precedente.

---

## CAPITOLO 6 — IL MOLTIPLICATORE

### Worksheet: Da tappo a moltiplicatore

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

---

#### Il principio del capitolo

Esistono due tipi di leader. I Riduttori: assorbono l'intelligenza degli altri, sono il collo di bottiglia di tutto, fanno sentire il team meno capace di quanto sia. I Moltiplicatori: estraggono il massimo dalle persone, le rendono più brave di quanto sapessero di poter essere, costruiscono un sistema che funziona senza di loro.

Il Titolare medio è strutturalmente un Riduttore. Non per cattiveria — per ignoranza del proprio impatto.

---



### Test diagnostico: sei un Tappo o un Moltiplicatore?

Rispondi onestamente a queste 10 domande pensando agli **ultimi 90 giorni reali**.

Per ogni domanda: ☐ Vero (1 punto) ☐ Falso (0 punti)

**1.** Nelle riunioni, parlo io per più del 60% del tempo.

☐ Vero ☐ Falso

**2.** Quando un collaboratore mi presenta una soluzione, la prima cosa che faccio è cercare quello che manca.

☐ Vero ☐ Falso

**3.** Quando un collaboratore sbaglia, mi metto io a sistemare il problema piuttosto che farlo sistemare a lui (anche se servirebbe più tempo).

☐ Vero ☐ Falso

**4.** I miei collaboratori mi chiedono autorizzazione per decisioni che potrebbero prendere da soli.

☐ Vero ☐ Falso

**5.** Le mail importanti che escono dallo studio passano tutte da me prima.

☐ Vero ☐ Falso

**6.** Quando un cliente importante chiama, vuole parlare con me, anche se altri colleghi potrebbero rispondergli.

☐ Vero ☐ Falso

**7.** Negli ultimi 90 giorni, ho interrotto un collaboratore mentre parlava in riunione almeno 3 volte.

☐ Vero ☐ Falso

**8.** Ho difficoltà a delegare perché "nessuno lo fa come voglio io".

☐ Vero ☐ Falso

**9.** Mi capita di rispondere a una domanda PRIMA che il collaboratore finisca di formularla.

☐ Vero ☐ Falso

**10.** Se sparissi per 4 settimane senza preavviso, almeno 3 decisioni importanti resterebbero bloccate in attesa del mio ritorno.

☐ Vero ☐ Falso

---



### Calcolo del punteggio

**Totale Vero:** \_\_\_\_ / 10

#### Interpretazione:

- **0-2 → Moltiplicatore.** Il tuo team cresce attorno a te. Continua così, e raffina.
- **3-5 → Tappo moderato.** Sei un buon manager ma stai limitando il potenziale del team. C'è margine grosso di crescita.
- **6-8 → Tappo serio.** Sei tu il collo di bottiglia. Il team performa MENO di quello che potrebbe. Sta a te liberarli.
- **9-10 → Tappo totale.** Probabilmente lavori 70 ore a settimana. Lo studio dipende interamente da te. Il primo passo è doloroso ma necessario: ammettere che sei tu il problema.

#### Il mio profilo è:

---

---

### Sezione A — Identificazione delle aree di “tappo”

Pensa al tuo studio. Per ognuna di queste aree, segna chi prende effettivamente le decisioni operative oggi.

| Area                             | Decide solo io           | Decide il senior con mio OK | Decide il senior in autonomia | Decide il team in autonomia |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Accettazione nuovi clienti       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Preventivi e tariffe             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Strategia di una pratica         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Gestione di un cliente difficile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Assunzioni / licenziamenti       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Acquisti fino a 500€             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Acquisti tra 500€ e 5.000€       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Modifica processi interni        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |
| Risposta a                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |



| Area                   | Decide solo io           | Decide il senior con mio OK | Decide il senior in autonomia | Decide il team in autonomia |
|------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| recensioni online      |                          |                             |                               |                             |
| Decisioni di marketing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>    |

**Conta le X nella prima colonna (“Decide solo io”):** \_\_\_\_ / 10

Se sopra 5, sei un tappo decisionale serio. Ogni X nella prima colonna è un collo di bottiglia. Ognuna è un’opportunità di delega.

### Sezione B — Le 3 aree da liberare nei prossimi 90 giorni

Dalla tabella sopra, scegli le 3 aree dove vuoi spostare il decisore da “solo io” a un livello più autonomo nei prossimi 90 giorni.

#### Area 1:

\_\_\_\_\_

A chi la sposto:

\_\_\_\_\_

A quale livello di delega: ☐ Decide con mio OK ☐ Decide e mi informa ☐ Decide in autonomia totale

Entro quale data: \_\_\_\_\_

#### Area 2:

\_\_\_\_\_

A chi la sposto:

\_\_\_\_\_

A quale livello di delega: ☐ Decide con mio OK ☐ Decide e mi informa ☐ Decide in autonomia totale

Entro quale data: \_\_\_\_\_

#### Area 3:

\_\_\_\_\_

A chi la sposto:

\_\_\_\_\_

A quale livello di delega: ☐ Decide con mio OK ☐ Decide e mi informa ☐ Decide in autonomia totale

Entro quale data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### Sezione C — Le 4 abitudini del Moltiplicatore

Per i prossimi 30 giorni, traccia ogni giorno una di queste 4 abitudini. Spunta ✓ se l'hai praticata.

#### Abitudine 1 — Chiedere prima di rispondere

Quando un collaboratore ti porta un problema, NON dare la soluzione. Chiedi: "Tu cosa proporresti?"

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| Gio<br>rno     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Pratica<br>ta? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |

|                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Gio<br>rno     | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Pratica<br>ta? |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

#### Abitudine 2 — Aspettare 3 secondi prima di parlare

In riunione, quando un collaboratore finisce di parlare, conta mentalmente fino a 3 prima di rispondere. Spesso emergerà altro.

|                                |   |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| Settimana                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Praticata in<br>ogni riunione? |   |   |   |   |

#### Abitudine 3 — Lasciar sbagliare (entro limiti accettabili)

Quando vedi un collaboratore sta per fare un piccolo errore non grave, NON intervenire. Lascialo sbagliare. Discuterete dopo.

|                                      |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| Settimana                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Casi praticati<br>nella<br>settimana |   |   |   |   |

#### Abitudine 4 — Restituire la responsabilità

Quando qualcuno dice "Cosa faccio in questo caso?", rispondi: "Tu cosa hai pensato di fare?"

|                          |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Settimana                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Volte praticata<br>nella |   |   |   |   |



| Settimana | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------|---|---|---|---|
| settimana |   |   |   |   |

### Sezione D — L'impegno

Io, \_\_\_\_\_, riconosco di essere oggi un  
Tappo nello studio in queste aree specifiche:

\_\_\_\_\_.

Mi impegno, nei prossimi 90 giorni, a spostare almeno 3 aree decisionali a un livello più autonomo, applicando le 4 abitudini del Moltiplicatore quotidianamente.

Misurerò il mio progresso rifacendo il test diagnostico tra 90 giorni.

Firma: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

### Tracking del livello di moltiplicazione (ogni 90 giorni)

| Data | Punteggio Vero / 10 | Aree spostate a livelli più autonomi | Note |
|------|---------------------|--------------------------------------|------|
|      |                     |                                      |      |

**Obiettivo a 24 mesi:** stabilmente sotto 3 al test diagnostico.

## CAPITOLO 7 — I 4 LIVELLI DI MATURITÀ (M1-M2-M3-M4)

### Worksheet: Mappatura del team

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

### Il principio del capitolo

*Trattare tutti i collaboratori allo stesso modo è il modo più efficace per gestirli tutti male. Ogni persona, in ogni ruolo, in ogni momento, si trova a un preciso livello di maturità — e richiede uno stile di leadership specifico.*



*Il leader che adatta lo stile ha team che performano. Il leader che ha “uno stile suo” ha team mediocri.*

---

#### **Le 4 maturità: definizioni operative**

*Per applicare correttamente il framework, devi avere una definizione operativa precisa di ogni livello.*

##### **M1 — L'ENTUSIASTA INCOMPETENTE**

- **Competenza tecnica:** bassa
- **Motivazione:** alta
- **Esempio tipico:** neoassunto entusiasta, junior alle prime esperienze, qualcuno che ha appena cambiato ruolo
- **Stato mentale:** “Sono entusiasta, ce la farò!”
- **Rischio:** errori per inesperienza, decisioni sbagliate per eccesso di sicurezza

##### **M2 — IL DISILLUSO**

- **Competenza tecnica:** medio-bassa
- **Motivazione:** in calo o bassa
- **Esempio tipico:** chi è dentro da 6-18 mesi e ha capito che il lavoro è più difficile di quanto pensava
- **Stato mentale:** “Pensavo fosse più semplice... forse non sono fatto per questo”
- **Rischio:** dimissioni silenziose, calo di performance, demotivazione contagiosa

##### **M3 — IL TALENTO BLOCCATO**

- **Competenza tecnica:** alta
- **Motivazione:** variabile (a volte alta, a volte bassa)
- **Esempio tipico:** professionista esperto che ha tutto per performare ma per qualche ragione non lo fa al massimo
- **Stato mentale:** “So fare il mio lavoro ma ho bisogno di stimoli / non mi sento valorizzato / sto cercando di capire dove andare”
- **Rischio:** plateau di carriera, fuga verso altri studi/aziende



#### M4 — IL FUORICLASSE

- **Competenza tecnica:** alta o eccellente
- **Motivazione:** alta e stabile
- **Esempio tipico:** senior maturi, partner equivalenti, persone che sono al loro posto e lo fanno
- **Stato mentale:** “Sono dove voglio essere, sto producendo, mi appartiene”
- **Rischio:** noia se non vengono sfidati, ricerca di nuovi orizzonti

#### I 4 stili di leadership corrispondenti

Per ogni livello di maturità c'è uno stile preciso. Non è opzionale.

| Livello                      | Stile da usare   | Caratteristiche                                                                                |
|------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>M1 — Entusiasta</b>       | <b>DIRETTIVO</b> | Istruzioni precise. Procedure dettagliate. Controllo frequente. Cosa fare, come farlo, quando. |
| <b>M2 — Disilluso</b>        | <b>COACHING</b>  | Più tempo dedicato. Spiegazione del perché. Domande aperte. Sostegno emotivo.                  |
| <b>M3 — Talento bloccato</b> | <b>SUPPORTO</b>  | Coinvolgimento nelle decisioni. Maggiore autonomia. Ascolto. Identificazione dei bloccanti.    |
| <b>M4 — Fuoriclasse</b>      | <b>DELEGA</b>    | Obiettivi e basta. Tu non interferisci. Verifica solo i risultati. Concedi autorità reale.     |

**Regola d'oro:** trattare un M1 come un M4 (dare obiettivi senza spiegare come) → disastro.  
Trattare un M4 come un M1 (dirgli ogni passo) → fuga.

#### Sezione A — Mappa il tuo team

Compila la tabella inserendo ogni membro del tuo team.

**Nota:** stesso collaboratore può essere a livelli diversi in attività diverse. Es. è M4 sulle pratiche civili routine, ma M2 sui nuovi clienti complessi. In tabella, scrivi il livello prevalente nelle sue attività principali.



| Nome del<br>collaboratore | Ruolo | Livello attuale<br>(M1/M2/M3/M4) | Stile che sto<br>usando oggi | Stile corretto |
|---------------------------|-------|----------------------------------|------------------------------|----------------|
|---------------------------|-------|----------------------------------|------------------------------|----------------|

**Quante volte lo stile attuale coincide con quello corretto?** \_\_\_\_ / \_\_\_\_

*Se sotto il 50%, stai gestendo male più della metà del tuo team.*

### **Sezione B — Analisi dei mismatch**

*Per ogni collaboratore dove lo stile attuale NON coincide con quello corretto, compila la scheda.*

#### **Mismatch 1**

Nome: \_\_\_\_\_

Livello reale: \_\_\_\_

Stile che uso oggi: \_\_\_\_\_

Stile corretto: \_\_\_\_\_

*Cosa cambio concretamente da lunedì:*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **Mismatch 2**

Nome: \_\_\_\_\_

Livello reale: \_\_\_\_

Stile che uso oggi: \_\_\_\_\_

Stile corretto: \_\_\_\_\_

*Cosa cambio concretamente da lunedì:*



### **Mismatch 3**

Nome: \_\_\_\_\_

Livello reale: \_\_\_\_\_

Stile che uso oggi: \_\_\_\_\_

Stile corretto: \_\_\_\_\_

Cosa cambio concretamente da lunedì:

### **Sezione C — Piani individuali di evoluzione**

Per ogni collaboratore, scrivi a quale livello vuoi che arrivi tra 12 mesi e quali azioni concrete prevedi.

| Nome | Livello oggi | Livello target a<br>12 mesi | Azione 1 | Azione 2 |
|------|--------------|-----------------------------|----------|----------|
|------|--------------|-----------------------------|----------|----------|

### **Sezione D — La firma**

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, riconosco che fino a oggi ho trattato i miei collaboratori in modo prevalentemente uniforme, senza adattare lo stile al loro livello di maturità.

Mi impegno a praticare i 4 stili in modo consapevole, riconoscendo il livello reale di ogni persona e modificando il mio approccio di conseguenza.

Mi impegno a rifare la mappatura del team ogni 6 mesi.

Firma: \_\_\_\_\_



### Mappatura del team — Storico

| Data | N.<br>collaboratori |    |    |    | % match<br>stile-livello |
|------|---------------------|----|----|----|--------------------------|
|      | M1                  | M2 | M3 | M4 |                          |

**Obiettivo a 24 mesi:** almeno il 70% del team in M3-M4 e 90%+ di match stile-livello.

## CAPITOLO 8 — DELEGA: I 5 LIVELLI

### Worksheet: Audit della delega e piano di handover

**Data di compilazione:** \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

*Esistono 5 livelli di delega, dal più rigido al più libero. Non si arriva al Livello 5 dal Livello 1 in una settimana. Si sale per gradi. Saltare gradi produce disastri. Restare bloccato ai gradi bassi produce dipendenza.*

#### I 5 livelli di delega (definizioni operative)

##### **LIVELLO 1 — “Fai esattamente come ti dico”**

*Tu dai istruzioni precise, passo dopo passo. Il collaboratore esegue. Nessuna discrezionalità.*

*Per: M1, attività nuova, contesto sensibile.*

##### **LIVELLO 2 — “Esplora le opzioni e poi torna da me con un’analisi”**

*Il collaboratore studia, analizza, raccoglie informazioni. Poi viene da te. Decidi insieme.*

*Per: M2 che sta crescendo, decisioni medio-importanti.*

##### **LIVELLO 3 — “Proponi una soluzione, decidiamo insieme”**

*Il collaboratore arriva da te con una proposta articolata. Tu confermi, modifichi o rifiuti. Decisione condivisa.*



Per: M3, decisioni importanti dove vuoi mantenere controllo strategico.

#### **LIVELLO 4 — “Decidi tu, poi informami”**

Il collaboratore decide in autonomia. Ti informa dopo. Tu monitori l'esito ma non sei coinvolto nella decisione.

Per: M3 maturi e M4, decisioni operative entro un perimetro definito.

#### **LIVELLO 5 — “Sei tu il responsabile. Mi informi solo se serve”**

Il collaboratore è il proprietario completo dell'area. Tu non sei coinvolto nelle decisioni quotidiane. Vedi solo i risultati periodici.

Per: M4 di alto livello, partner equivalenti, area di business autonome.

---

### **Sezione A — Audit della tua delega attuale**

Per ognuna delle 10 aree, segna a quale livello deleghi oggi.

| Area                               | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | Non delego |
|------------------------------------|----|----|----|----|----|------------|
| Gestione operativa pratiche civili |    |    |    |    |    |            |
| Gestione operativa pratiche penali |    |    |    |    |    |            |
| Rapporti con clienti esistenti     |    |    |    |    |    |            |
| Acquisizione nuovi clienti         |    |    |    |    |    |            |
| Marketing e comunicazione          |    |    |    |    |    |            |
| Amministrazione e fatturazione     |    |    |    |    |    |            |
| Gestione                           |    |    |    |    |    |            |



| Area                                                                                                                                                                  | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | Non delego |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------------|
| del<br>personal<br>e<br>(selezione,<br>valutazione)<br>Formazione<br>interna<br>Strategia<br>e<br>pianificazione<br>Rapporti<br>istituzionali /<br>network<br>esterno |    |    |    |    |    |            |

#### **Conta:**

- Aree dove deleghi a L1-L2: \_\_\_\_\_
- Aree dove deleghi a L3-L4: \_\_\_\_\_
- Aree dove deleghi a L5: \_\_\_\_\_
- Aree dove non deleghi affatto: \_\_\_\_\_

#### **Diagnosi rapida:**

- Più di 5 aree a "Non delego" o L1 → Sei bloccato in modalità Esecutore. Crisi di autonomia operativa imminente.
- Maggioranza a L2-L3 → Manager classico. Cresci, ma sei ancora il bottleneck strategico.
- Maggioranza a L4-L5 → Stai costruendo Condottieri sotto di te. Continua.

#### **Sezione B — Il piano di promozione**

Scegli 1 area dove vuoi salire di un livello nei prossimi 90 giorni.



**Area scelta:**

**Livello attuale di delega:** \_\_\_\_\_

**Livello target a 90 giorni:** \_\_\_\_\_

**A chi deleghi:**

**Livello di maturità (M1-M4) della persona scelta:** \_\_\_\_\_

### Sezione C — Il Documento di Delega Area

Per ogni area che vuoi delegare a L3+, devi compilare un Documento di Delega Area. È il contratto tra te e il responsabile dell'area.

#### 1. Area delegata

Nome e perimetro preciso dell'area:

---

---

#### 2. Responsabile

Nome:

---

Data di inizio delega: \_\_\_\_\_

#### 3. Livello di delega

☐ L3 — Proponi, decidiamo insieme

☐ L4 — Decidi tu, mi informi

☐ L5 — Sei il proprietario completo

#### 4. Obiettivi misurabili (3-5 KPI)

| KPI | Valore attuale | Target a 90 gg | Target a 12 mesi |
|-----|----------------|----------------|------------------|
| 1.  |                |                |                  |
| 2.  |                |                |                  |
| 3.  |                |                |                  |
| 4.  |                |                |                  |
| 5.  |                |                |                  |

#### 5. Autorità decisionale (cosa puoi decidere da solo)



---

---

**6. Limiti decisionali (cosa NON puoi decidere senza me)**

---

---

**7. Cadenza di verifica**

☐ Settimanale ☐ Bi-settimanale ☐ Mensile ☐ Trimestrale

Durata di ogni verifica: \_\_\_\_ minuti.

**8. Budget a disposizione**

Importo: \_\_\_\_\_ €

Vincoli:

---

**9. Risorse a disposizione**

Persone:

---

Strumenti:

---

**10. Firma**

Firma del Titolare: \_\_\_\_\_

Firma del Responsabile: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

---

---

**Sezione D — Il Protocollo Handover (4 fasi)**

Quando deleghi un'area a L4-L5 a una persona che NON l'ha mai gestita, segui il Protocollo Handover. Durata totale: 8-12 settimane.

**FASE 1 — Osservazione (settimane 1-3)**

Il responsabile osserva come gestisci tu l'area. Sta in tutte le tue conversazioni, riunioni, decisioni dell'area. Non interviene. Prende appunti.



| Settimana | Data | Note di osservazione raccolte | OK                       |
|-----------|------|-------------------------------|--------------------------|
| 1         |      |                               | <input type="checkbox"/> |
| 2         |      |                               | <input type="checkbox"/> |
| 3         |      |                               | <input type="checkbox"/> |

### **FASE 2 — Ombra (settimane 4-5)**

*Il responsabile inizia a gestire alcune cose dell'area, ma sotto la tua supervisione costante. Ogni decisione passa da te prima.*

| Settimana | Data | Decisioni gestite | Errori principali | OK                       |
|-----------|------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 4         |      |                   |                   | <input type="checkbox"/> |
| 5         |      |                   |                   | <input type="checkbox"/> |

### **FASE 3 — Co-guida (settimane 6-8)**

*Il responsabile gestisce l'area. Tu sei in second-line. Ti consulta solo per decisioni importanti.*

| Settimana | Data | Decisioni gestite autonomamente | Decisioni consultate | OK                       |
|-----------|------|---------------------------------|----------------------|--------------------------|
| 6         |      |                                 |                      | <input type="checkbox"/> |
| 7         |      |                                 |                      | <input type="checkbox"/> |
| 8         |      |                                 |                      | <input type="checkbox"/> |

### **FASE 4 — Autonomia (settimane 9-12)**

*Il responsabile gestisce in piena autonomia. Tu sei in terza linea. Verifichi solo i risultati periodici.*

| Settimana | Data | Risultati raggiunti | Issue residui | OK                       |
|-----------|------|---------------------|---------------|--------------------------|
| 9         |      |                     |               | <input type="checkbox"/> |
| 10        |      |                     |               | <input type="checkbox"/> |
| 11        |      |                     |               | <input type="checkbox"/> |
| 12        |      |                     |               | <input type="checkbox"/> |

### **Verifica finale (fine settimana 12)**

- ☐ Il responsabile sta gestendo l'area in modo autonomo
- ☐ I KPI sono allineati o superiori al baseline
- ☐ Posso passare al monitoraggio periodico (mensile/trimestrale)

Data del completamento Handover: \_\_\_\_\_



### Sezione E — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, mi impegno a salire di almeno un livello di delega in 3 aree nei prossimi 12 mesi, e a costruire Documenti di Delega Area formali per ogni area delegata a L3 o superiore.

Firma: \_\_\_\_\_

### Audit delega — Storico

| Data | N. aree a L1-L2 | N. aree a L3-L4 | N. aree a L5 | N. aree non delegate |
|------|-----------------|-----------------|--------------|----------------------|
|------|-----------------|-----------------|--------------|----------------------|

**Obiettivo a 36 mesi:** zero aree non delegate. Maggioranza in L4-L5.

## CAPITOLO 9 — IL FEEDBACK CHE CAMBIA LE PERSONE: IL MODELLO SBI-A

### Worksheet: Il feedback strutturato

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

### Il principio del capitolo

*Il feedback è il principale strumento di crescita di un team. La maggior parte dei Titolari, però, dà feedback in modo improvvisato, generico, emotivo. E lo dà raramente. Il modello SBI-A trasforma il feedback da evento traumatico a strumento operativo quotidiano.*

### Il modello SBI-A

#### S — SITUATION (Situazione)

Descrivi il momento, il contesto, le circostanze. Concreto, specifico, datato.



Non: "L'altro giorno..." Sì: "Martedì mattina in riunione, alle 10:30, quando Roberto stava illustrando il caso Bianchi..."

### **B — BEHAVIOR (Comportamento)**

Descrivi cosa hai osservato. SOLO comportamento. Non interpretazione, non giudizio.

Non: "Eri scocciato" Sì: "Hai sospirato, hai incrociato le braccia, hai guardato lo schermo del telefono per tutta la durata del suo intervento"

### **I — IMPACT (Impatto)**

Spiega l'impatto del comportamento. Su di te, sul team, sul cliente, sul lavoro.

"Quando hai fatto questo, Roberto ha perso il filo, gli altri si sono distratti, abbiamo dovuto ripartire da capo dopo, e la riunione è durata 20 minuti in più del previsto."

### **A — ALTERNATIVE / ASK (Alternativa o richiesta)**

Proponi un'alternativa concreta. O chiedi al collaboratore di proporla.

"La prossima volta, se hai un'urgenza, ti chiedo di scriverla in chat senza interrompere visualmente la riunione. Sei d'accordo?"

---

## **Sezione A — Test rapido: come dai feedback oggi?**

Pensa all'ultimo feedback importante che hai dato a un collaboratore, negli ultimi 30 giorni.

**Cosa hai detto esattamente?**

---

---

**Ora confrontalo con il modello SBI-A:**

- C'era la Situazione specifica? ☐ Sì ☐ No
- C'era il Comportamento descritto (non interpretato)? ☐ Sì ☐ No
- C'era l'Impatto chiaro? ☐ Sì ☐ No
- C'era un'Alternativa / Richiesta concreta? ☐ Sì ☐ No

**Quanti SBI-A erano presenti? \_\_\_\_ / 4**

Se sotto 3, il tuo feedback è probabilmente vago, generico, e non porta cambiamento reale.

---

---



### Sezione B — Riformulazione SBI-A

Riformula il feedback dell'esempio sopra usando il modello SBI-A.

**S — Situazione (con data e contesto preciso):**

---

---

**B — Comportamento osservato (no giudizi, solo fatti):**

---

---

**I — Impatto (conseguenze concrete su di me, team, cliente, risultati):**

---

---

**A — Alternativa o richiesta (concreta, accettabile, verificabile):**

---

---

---

### Sezione C — Diario del feedback (rituale settimanale)

Per i prossimi 90 giorni, ogni venerdì sera, traccia i feedback dati nella settimana.

**Settimana del:** \_\_\_\_\_

| # | A chi | Tipo                                                                                  | SBI-A completo?                                         | Esito (post 7 gg) |
|---|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|
| 1 |       | <input type="checkbox"/><br>Riconoscimen<br>to <input type="checkbox"/><br>Correzione | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |                   |
| 2 |       | <input type="checkbox"/><br>Riconoscimen<br>to <input type="checkbox"/><br>Correzione | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |                   |
| 3 |       | <input type="checkbox"/><br>Riconoscimen<br>to <input type="checkbox"/><br>Correzione | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |                   |
| 4 |       | <input type="checkbox"/>                                                              | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |                   |



| # | A chi | Tipo                                        | SBI-A completo?                                         | Esito (post 7 gg) |
|---|-------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|
| 5 |       | Riconoscimen<br>to <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |                   |
|   |       | Correzione                                  |                                                         |                   |
|   |       | <input type="checkbox"/>                    |                                                         |                   |
|   |       | Riconoscimen<br>to <input type="checkbox"/> |                                                         |                   |
|   |       | Correzione                                  |                                                         |                   |

**Regola d'oro:** rapporto riconoscimento/correzione almeno 3:1. Se correggi più di quanto riconosci, stai erodendo il rapporto e nessun SBI-A funzionerà a lungo.

#### Sezione D — I 3 feedback più importanti da dare nelle prossime 2 settimane

Identifica 3 feedback che stai rimandando. Compilali ora in formato SBI-A. Datati entro 14 giorni.

**Feedback 1 — A:** \_\_\_\_\_

S: \_\_\_\_\_

B: \_\_\_\_\_

I: \_\_\_\_\_

A: \_\_\_\_\_

Lo darò entro: \_\_\_\_\_

**Feedback 2 — A:** \_\_\_\_\_

S: \_\_\_\_\_

B: \_\_\_\_\_

I: \_\_\_\_\_

A: \_\_\_\_\_

Lo darò entro: \_\_\_\_\_

**Feedback 3 — A:** \_\_\_\_\_

S: \_\_\_\_\_

B: \_\_\_\_\_

I: \_\_\_\_\_

A: \_\_\_\_\_



Lo darò entro: \_\_\_\_\_

### Sezione E — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, mi impegno a praticare il modello SBI-A come standard quotidiano del mio feedback, mantenendo un rapporto 3:1 tra riconoscimento e correzione.

Firma: \_\_\_\_\_

## CAPITOLO 10 — LE 8 CONVERSAZIONI CRUCIALI

### Worksheet: La mappa delle conversazioni rimandate

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

La cosa che differenzia il leader medio dal Condottiero è una sola: la velocità con cui affronta le conversazioni difficili. Il leader medio le rimanda. Il Condottiero le fa subito. Il problema che eviti oggi diventa la crisi tra 6 mesi.

Esistono 8 conversazioni cruciali ricorrenti che ogni Titolare deve saper affrontare. Saperle riconoscere è il primo passo. Saperle strutturare è il secondo. Farle è il terzo.

#### Le 8 conversazioni cruciali ricorrenti

| # | Conversazione                                    | Quando serve                                             |
|---|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Performance sotto standard</b>                | Un collaboratore non sta consegnando quello che dovrebbe |
| 2 | <b>Comportamento culturalmente non allineato</b> | Atteggiamenti che minano la cultura del team             |
| 3 | <b>Rinegoziazione del ruolo</b>                  | Un collaboratore va promosso, demansionato o riallocato  |
| 4 | <b>Separazione (licenziamento o non rinnovo)</b> | È ora di chiudere il rapporto                            |
| 5 | <b>Aumento richiesto / negato</b>                | Un collaboratore chiede aumento o ne devi negare         |



| # | Conversazione                          | Quando serve                                                    |
|---|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|   |                                        | uno                                                             |
| 6 | <b>Conflitto tra colleghi</b>          | Devi mediare/decidere su un conflitto tra membri del team       |
| 7 | <b>Cliente da rilasciare</b>           | Stai per dire a un cliente che non puoi/vuoi più rappresentarlo |
| 8 | <b>Disaccordo con un socio/partner</b> | Frizione strategica o operativa con chi ha pari livello         |

### Sezione A — Audit personale

Negli ultimi 12 mesi, quante di queste conversazioni hai affrontato? Quante stai rimandando?

| # | Tipo conversazione          | Affrontate in 12 mesi | In corso oggi | Sto rimandando da... |
|---|-----------------------------|-----------------------|---------------|----------------------|
| 1 | Performance sotto standard  |                       |               | mesi                 |
| 2 | Comportamento non allineato |                       |               | mesi                 |
| 3 | Rinegoziazione ruolo        |                       |               | mesi                 |
| 4 | Separazione                 |                       |               | mesi                 |
| 5 | Aumento richiesto/negato    |                       |               | mesi                 |
| 6 | Conflitto tra colleghi      |                       |               | mesi                 |
| 7 | Cliente da rilasciare       |                       |               | mesi                 |
| 8 | Disaccordo con socio        |                       |               | mesi                 |

**Conversazioni rimandate da più di 30 giorni:** \_\_\_\_\_

#### Diagnosi:

- 0-1 rimandate → Sei un Condottiero della comunicazione difficile. Continua.
- 2-3 rimandate → Stai accumulando. Hai 30 giorni per riportare a 0-1.
- 4+ rimandate → Crisi imminente. Devi gestire queste conversazioni come priorità assoluta dei prossimi 60 giorni.



## Sezione B — Struttura universale di preparazione

Per ogni conversazione cruciale che decidi di affrontare, compila questa scheda PRIMA di farla.

**Conversazione:** ☐ Tipo \_\_\_\_ (1-8)

**Con chi:**

\_\_\_\_\_

**Quando:** \_\_\_\_\_ (data e orario specifico)

**Dove:** \_\_\_\_\_ (luogo, possibilmente neutro/privato)

**Durata prevista:** \_\_\_\_ minuti

### 1. Qual è l'obiettivo concreto della conversazione?

Cosa voglio che succeda alla fine? Quale decisione, accordo o cambiamento di comportamento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2. Quali sono i fatti specifici (non interpretazioni)?

3-5 fatti concreti, datati, verificabili.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### 3. Quale è la mia "storia" su questi fatti?

Cosa sto interpretando? Quale narrativa sto costruendo? (Importante riconoscerla per separarla dai fatti.)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4. Quale è probabilmente la "storia" dell'altra persona?

Mettiti nei suoi panni. Cosa potrebbe pensare/sentire? Quali sono le sue ragioni?

\_\_\_\_\_



---

**5. Cosa sono disposto a concedere?**

*Qual è il mio margine di flessibilità? Dove posso muovermi?*

---

---

**6. Cosa NON sono disposto a concedere?**

*Dove sono i miei "no" non negoziabili?*

---

---

**7. Quale apertura uso?**

*Come inizio la conversazione? Le prime 30 parole sono critiche.*

*Frase di apertura (scriverla per intero):*

"

---

---

."

**8. Come chiudo?**

*A che punto la conversazione è "chiusa" con successo? Cosa serve come prossimo passo concreto?*

*Prossimo passo concreto (con data):*

---

*Follow-up successivo (con data):*

---

---

**Sezione C — Le 3 conversazioni più urgenti**

*Tra quelle che stai rimandando, identifica le 3 più urgenti. Datale.*

**Conversazione 1**

*Tipo: \_\_\_\_ (1-8)*

*Con chi:*

---



Affronterò entro:

---

### **Conversazione 2**

Tipo: \_\_\_\_ (1-8)

Con chi:

---

Affronterò entro:

---

### **Conversazione 3**

Tipo: \_\_\_\_ (1-8)

Con chi:

---

Affronterò entro:

---

---

### **Sezione D — La firma**

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, riconosco di aver rimandato \_\_\_\_ conversazioni cruciali e mi impegno ad affrontarle entro la data indicata.

Mi impegno inoltre, da oggi in avanti, a non lasciar passare più di 30 giorni tra il momento in cui identifico una conversazione cruciale necessaria e il momento in cui la affronto.

Firma: \_\_\_\_\_

---

### **Audit conversazioni cruciali — Storico trimestrale**

| Trimestre | N. affrontate | N. rimandate | Note |
|-----------|---------------|--------------|------|
| Q1        |               |              |      |
| Q2        |               |              |      |
| Q3        |               |              |      |
| Q4        |               |              |      |

**Obiettivo:** mai più di 1 conversazione rimandata oltre 30 giorni.

---



## CAPITOLO 11 — INTENT-BASED LEADERSHIP

### Worksheet: Da “Eseguite” a “Intendo”

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

L'Intent-Based Leadership di David Marquet ribalta il modello militare classico. Invece di dare ordini (“fate questo”), il leader chiede ai propri uomini di dichiarare le proprie intenzioni (“io intendo fare questo, autorizzazione?”). Il leader si limita a confermare o correggere.

Questo cambio linguistico apparentemente piccolo trasforma radicalmente le dinamiche: i collaboratori non eseguono più passivamente, ma decidono attivamente. La responsabilità si sposta verso il basso. Il leader libera tempo strategico.

#### La sostituzione fondamentale

##### Approccio tradizionale

“Voglio che tu faccia X”

“Cosa devo fare?”

“Mi serve la tua autorizzazione”

“Pensavo facessi tu”

##### Intent-Based Leadership

“Io intendo fare X. Sei d'accordo?”

“Io intendo fare X. OK?”

“Procedo a meno che tu non mi fermi”

“Io intendo prendermi questo. Va bene?”

#### La frase magica: “Io intendo...”

Quando viene adottata sistematicamente da tutto il team, la qualità decisionale del team aumenta drasticamente.

#### Sezione A — Test diagnostico: quante volte ti senti dire “Io intendo...”?

Negli ultimi 30 giorni, quanti tuoi collaboratori ti hanno detto, in qualsiasi forma:

- “Io intendo fare X” / “Sto per fare X” / “La mia intenzione è X”
- (Implicito: senza chiederti un'autorizzazione passiva)

| Frequenza           | Dove ti collochi                                                                        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Mai                 | <input type="checkbox"/> Sei tu il dittatore. Tutto passa da te.                        |
| 1-3 volte in 30 gg  | <input type="checkbox"/> Inizio embrionale. Pochi collaboratori si sentono autorizzati. |
| 4-10 volte in 30 gg | <input type="checkbox"/> Cultura mista. Alcune persone iniziano a praticare l'Intent.   |



| Frequenza          | Dove ti collochi                                                                         |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10+ volte in 30 gg | <input type="checkbox"/> Cultura Intent-Based attiva. Il team sta decidendo attivamente. |

La mia frequenza attuale è: \_\_\_\_\_

### Sezione B — Identificazione delle 5 decisioni ricorrenti

Identifica 5 decisioni che oggi i tuoi collaboratori ti chiedono ripetutamente. Sono i tuoi “buchi di Intent”: ogni volta che vengono da te, è perché non hanno autorità di decidere.

| # | Decisione che mi chiedono | Frequenza (volte/mese) | Chi me la chiede |
|---|---------------------------|------------------------|------------------|
| 1 |                           |                        |                  |
| 2 |                           |                        |                  |
| 3 |                           |                        |                  |
| 4 |                           |                        |                  |
| 5 |                           |                        |                  |

### Sezione C — Conversione in Intent

Per ognuna delle 5 decisioni, definisci il nuovo perimetro Intent-Based.

**Decisione 1:** \_\_\_\_\_

Nuova regola Intent:

- ☐ Il collaboratore decide e mi informa solo se l'importo supera \_\_\_\_ €
- ☐ Il collaboratore decide e mi informa solo se è in conflitto con \_\_\_\_\_
- ☐ Il collaboratore decide in autonomia totale. Solo report mensile.
- ☐ Altro: \_\_\_\_\_

**Decisione 2:** \_\_\_\_\_

Nuova regola Intent:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Decisione 3:** \_\_\_\_\_

Nuova regola Intent:



**Decisione 4:** \_\_\_\_\_

Nuova regola Intent:

**Decisione 5:** \_\_\_\_\_

Nuova regola Intent:

#### Sezione D — Comunicare la nuova regola al team

Dopo aver definito le nuove regole Intent, devi comunicarle al team. Non possono indovinarle.

**Le mie 5 nuove regole Intent (riassunto da comunicare al team):**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Comunicazione formale al team prevista per:** \_\_\_\_\_

**Formato:** ☐ Riunione di team ☐ Email ☐ Documento condiviso ☐ 1-to-1 individuali

#### Sezione E — La pratica linguistica del Condottiero

Per i prossimi 30 giorni, ogni volta che un collaboratore ti chiede una decisione che potrebbe prendere da solo, rispondi con UNA di queste 3 risposte:

**Risposta 1 — Quando può decidere ma non se ne è ancora reso conto:**

“Tu cosa intendaresti fare?”

(Aspetta. Lascialo proporre. Se la proposta è ragionevole, conferma: “Vai così.”)



**Risposta 2 — Quando può decidere e ha già pensato:**

*“Decidi tu. Ti fidi della tua valutazione.”*

*(Se sbaglia, sarà una piccola perdita ma un grosso apprendimento.)*

**Risposta 3 — Quando ancora non può decidere ma può iniziare a costruire il muscolo:**

*“Pensaci 24 ore e poi torna con la tua proposta. Decideremo insieme.”*

*(Coaching: lo metti in posizione decisionale temporanea sotto la tua supervisione.)*

---

**Sezione F — Tracking della pratica Intent**

*Per i prossimi 30 giorni, traccia ogni volta che hai usato una delle 3 risposte sopra.*

| Settimana | Risposta 1<br>(volte) | Risposta 2<br>(volte) | Risposta 3<br>(volte) | Vecchio modo<br>(volte) |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1         |                       |                       |                       |                         |
| 2         |                       |                       |                       |                         |
| 3         |                       |                       |                       |                         |
| 4         |                       |                       |                       |                         |

**Obiettivo:** dopo 30 giorni, il vecchio modo deve essere sceso di almeno il 50%.

---

**Sezione G — La firma**

*Io, \_\_\_\_\_, in data*

*\_\_\_\_\_, riconosco di operare oggi prevalentemente in modalità  
Comando-Esecuzione, dove i miei collaboratori chiedono e io decido.*

*Mi impegno a transitare verso un modello Intent-Based, dove i miei collaboratori  
dichiarano le proprie intenzioni e io confermo o correggo.*

*Mi impegno a definire 5 nuove regole Intent entro 30 giorni, comunicarle formalmente  
al team, e praticare le 3 risposte standard per i prossimi 90 giorni.*

*Firma: \_\_\_\_\_*

---

**Cosa misurare a 90 giorni**

*Tra 90 giorni esatti (data: \_\_\_\_\_), torna a questa pagina e rispondi:*

- Quante volte mi sono sentito dire “lo intendo...” in 30 giorni? \_\_\_\_\_*



- Quanto tempo ho liberato dalle micro-decisioni (stima ore/settimana)? \_\_\_\_\_ h
  - Quante delle 5 regole Intent definite sono diventate prassi reale? \_\_\_\_ / 5
  - Quanti errori ha fatto il team applicando l'Intent? \_\_\_\_\_ (importanti / non importanti)
- 

## CHIUSURA DELLA PARTE II

Hai completato i worksheet della Parte II.

Hai:

- Riconosciuto se sei un Tappo o un Moltiplicatore (Cap. 6)
- Mappato il livello di maturità di ogni collaboratore e identificato lo stile corretto (Cap. 7)
- Audit della tua delega e Documento di Delega Area per le aree prioritarie (Cap. 8)
- Strutturato il feedback secondo il modello SBI-A con tracking settimanale (Cap. 9)
- Identificato le conversazioni cruciali rimandate e datele per affrontarle (Cap. 10)
- Definito 5 nuove regole Intent-Based per liberare tempo strategico (Cap. 11)

Adesso sai guidare persone.

Il prossimo passo è imparare a guidare un TEAM intero — che è una cosa diversa.

**Programma in calendario le date di re-verifica:**

- Re-test Cap. 6 (Moltiplicatore): tra 90 giorni → data: \_\_\_\_\_
  - Re-mappatura Cap. 7 (M1-M4): tra 6 mesi → data: \_\_\_\_\_
  - Re-audit Cap. 8 (Delega): tra 6 mesi → data: \_\_\_\_\_
  - Re-test Cap. 9 (Feedback SBI-A): tra 90 giorni → data: \_\_\_\_\_
  - Re-audit Cap. 10 (Conversazioni cruciali): trimestrale → data: \_\_\_\_\_
  - Re-test Cap. 11 (Intent-Based): tra 90 giorni → data: \_\_\_\_\_
- 

Fine Parte II del Quaderno.

Prosegui con la Parte III — Costruire un team.



## PARTE III — COSTRUIRE UN TEAM

Capitoli 12-16 del libro

“Un gruppo di persone che lavorano insieme non è un team. Un team è un gruppo di persone che ha smesso di proteggere sé stesse e ha iniziato a proteggere il risultato comune.”

“Talent wins games, but teamwork and intelligence win championships.” — Michael Jordan

---

### Premessa alla Parte III

Hai imparato a guidare le persone una per una (Parte II).

Ora devi imparare a guidarle come **insieme**.

È una cosa profondamente diversa. Un team non è la somma dei singoli. È un sistema con dinamiche proprie. Può funzionare meglio dei singoli che lo compongono — o molto peggio.

I 5 worksheet della Parte III ti accompagnano attraverso le 5 leve del team:

- **Capitolo 12** — Smascherare le 5 disfunzioni che impediscono al tuo team di performare (modello Lencioni)
- **Capitolo 13** — Costruire sicurezza psicologica (perché senza, niente funziona)
- **Capitolo 14** — Strutturare la Riunione del Condottiero (il rituale settimanale che cambia tutto)
- **Capitolo 15** — Reclutare, formare, licenziare (i 3 momenti decisivi del ciclo di vita del collaboratore)
- **Capitolo 16** — Definire e proteggere la cultura del tuo studio

Compila gli esercizi in ordine. La Parte III è dove si gioca il salto da “Manager di persone” a “Architetto di team”.

---

## CAPITOLO 12 — LE 5 DISFUNZIONI DI UN TEAM

### Worksheet: Diagnosi del tuo team

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

---



## Il principio del capitolo

Patrick Lencioni ha identificato 5 disfunzioni che ricorrono nei team che non performano. Sono gerarchiche: la disfunzione 1 impedisce di risolvere la 2, la 2 impedisce di risolvere la 3, e così via. Senza affrontare quella alla base, le altre sono inattaccabili.

---

**Si lavora dal basso verso l'alto.** Non puoi fissare la disfunzione 5 se hai una disfunzione 1 attiva.

---

## Sezione A — Diagnosi del tuo team

Per ognuna delle 5 disfunzioni, rispondi a 3 indicatori. Per ognuno, da 0 (assolutamente vero) a 5 (per nulla vero).

---

### Disfunzione 1 — Mancanza di fiducia

**Indicatore 1.1.** Nel mio team, le persone ammettono apertamente i propri errori e le proprie debolezze.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5 (0 = non lo fanno mai, 5 = lo fanno sempre)

**Indicatore 1.2.** Nel mio team, le persone chiedono aiuto ai colleghi senza imbarazzo.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 1.3.** Nel mio team, le persone offrono feedback diretto ai colleghi anche quando è scomodo.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale Disfunzione 1:** \_\_\_\_ / 15

---

### Disfunzione 2 — Paura del conflitto

**Indicatore 2.1.** Nelle riunioni del mio team, ci sono discussioni aperte e accese sui temi importanti.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 2.2.** Quando qualcuno è in disaccordo con me, me lo dice in riunione, davanti a tutti (non solo dopo, in privato).

Punteggio: \_\_\_\_ / 5



**Indicatore 2.3.** Il mio team non ha “stanze nere” — argomenti che tutti sanno ma nessuno tira fuori.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale Disfunzione 2:** \_\_\_\_ / 15

---

### *Disfunzione 3 — Mancanza di impegno*

**Indicatore 3.1.** Alla fine di ogni riunione, le decisioni sono chiare a tutti e tutti sanno cosa devono fare.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 3.2.** Quando il team prende una decisione, anche chi era in disaccordo all'inizio la sostiene attivamente dopo.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 3.3.** Non ci sono “decisioni del corridoio” — accordi presi tra pochi dopo la riunione, che ribaltano quello che è stato deciso.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale Disfunzione 3:** \_\_\_\_ / 15

---

### *Disfunzione 4 — Evasione dell'accountability*

**Indicatore 4.1.** Nel mio team, i membri si chiamano a vicenda quando qualcuno non rispetta gli impegni presi (non solo io chiamo loro).

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 4.2.** Quando un collega non performa, gli altri intervengono prima che lo faccia io.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 4.3.** Le scadenze e gli standard valgono per tutti, allo stesso modo. Non ci sono “eccezioni informali”.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale Disfunzione 4:** \_\_\_\_ / 15

---

### *Disfunzione 5 — Disattenzione ai risultati*

**Indicatore 5.1.** Nel mio team, gli obiettivi collettivi vengono prima degli obiettivi individuali.



Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 5.2.** Il successo del team viene celebrato quanto (o più di) i successi individuali.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Indicatore 5.3.** I KPI del team sono noti a tutti, monitorati in modo trasparente, condivisi.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale Disfunzione 5:** \_\_\_\_ / 15

---

### Sintesi diagnostica

| Disfunzione        | Punteggio | Stato |
|--------------------|-----------|-------|
| 1 — Fiducia        | ____ / 15 |       |
| 2 — Conflitto      | ____ / 15 |       |
| 3 — Impegno        | ____ / 15 |       |
| 4 — Accountability | ____ / 15 |       |
| 5 — Risultati      | ____ / 15 |       |

### Interpretazione dello stato:

- 0-5 → **CRITICO** (disfunzione gravissima)
  - 6-9 → **DEBOLE** (disfunzione presente e attiva)
  - 10-12 → **MEDIO** (margini di miglioramento)
  - 13-15 → **SOLIDO** (funzione attiva e sana)
- 

### Sezione B — La disfunzione di partenza

La regola d'oro: **lavora sulla disfunzione più bassa con il punteggio più basso.**

Se la Disfunzione 1 (fiducia) è a 5 e la Disfunzione 4 (accountability) è a 3, lavora comunque sulla 1 prima. Non si può costruire la accountability senza fiducia.

**La mia disfunzione di partenza è:** Disfunzione n. \_\_\_\_ — \_\_\_\_\_

**Punteggio attuale:** \_\_\_\_ / 15

**Target a 6 mesi:** \_\_\_\_ / 15 (almeno +3 punti)

---



## Sezione C — Le 3 azioni concrete per i prossimi 90 giorni

Sulla base della tua disfunzione di partenza, scegli 3 azioni dal repertorio.

---

### Se la disfunzione è MANCANZA DI FIDUCIA (Disfunzione 1):

- ☐ **Esercizio della Storia Personale.** In una riunione di team di 60 minuti, ogni membro racconta: dove è cresciuto, quanti fratelli ha, qual è stata la sfida più dura della sua infanzia. Il leader inizia.
  - ☐ **Esercizio dei Punti di Forza/Debolezza.** Ogni membro identifica e condivide con il team 1 punto di forza e 1 debolezza della propria attività professionale.
  - ☐ **Rituale del “Mi sono sbagliato”.** Almeno una volta a settimana, in riunione, qualcuno (a partire dal leader) deve dire pubblicamente “Mi sono sbagliato su X”.
- 

### Se la disfunzione è PAURA DEL CONFLITTO (Disfunzione 2):

- ☐ **Il “minatore di conflitti”.** In ogni riunione, una persona ha il ruolo esplicito di tirare fuori i disaccordi nascosti. (“Su questo punto, qualcuno la pensa diversamente?”)
  - ☐ **Permesso esplicito.** All'inizio di ogni riunione importante, il leader dice: “Voglio sentire i disaccordi prima delle conferme. Chi pensa diverso parli per primo.”
  - ☐ **Le “regole del conflitto sano”.** Definite e scritte come team. Esempio: “Si attaccano le idee, mai le persone. Si propone sempre un'alternativa. Si chiude sempre con una decisione.”
- 

### Se la disfunzione è MANCANZA DI IMPEGNO (Disfunzione 3):

- ☐ **Riepilogo chiuso.** Alla fine di ogni riunione, 5 minuti per ricapitolare: “Cosa abbiamo deciso? Chi fa cosa? Entro quando?”
  - ☐ **Decisione contro il consenso.** Se un team non riesce a decidere, il leader decide. La regola: “Disagree and commit.” Se sei in disaccordo, parlalo. Quando la decisione è presa, la sostieni come se fosse tua.
  - ☐ **Worst case scenarios.** Prima di prendere una decisione importante, il team esamina il peggior scenario possibile. Spesso emerge che il rischio è gestibile, sblocca il commitment.
- 

### Se la disfunzione è EVASIONE DELL'ACCOUNTABILITY (Disfunzione 4):

- ☐ **Sistema di obiettivi visibili.** I KPI individuali e di team sono pubblici. Su una dashboard fisica o digitale che tutti vedono.



☐ **Peer-to-peer accountability.** In ogni riunione, ogni membro chiede agli altri “Come va il tuo obiettivo X?”. Non solo il leader.

☐ **Conseguenze definite.** Cosa succede se gli obiettivi non vengono raggiunti? Le conseguenze devono essere chiare PRIMA che il problema si presenti.

---

### Se la disfunzione è **DISATTENZIONE AI RISULTATI (Disfunzione 5):**

☐ **Scoreboard di team.** I 3-5 KPI di team principali, monitorati settimanalmente in riunione.

☐ **Bonus collettivi.** Una parte del compenso variabile legata ai risultati di team, non solo individuali.

☐ **Celebrazione dei risultati di team.** Quando il team raggiunge un obiettivo collettivo, si celebra in modo visibile. (Cene, premi, riconoscimenti pubblici.)

---

### Le mie 3 azioni concrete

1. \_\_\_\_\_

Data di inizio: \_\_\_\_\_ — Misurazione a: \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Data di inizio: \_\_\_\_\_ — Misurazione a: \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Data di inizio: \_\_\_\_\_ — Misurazione a: \_\_\_\_\_

---

### Sezione D — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, riconosco che la disfunzione principale del mio team oggi è  
\_\_\_\_\_.

Mi impegno a lavorare sistematicamente sulla sua risoluzione nei prossimi 90 giorni,  
applicando le 3 azioni concrete definite.

Misurerò il progresso rifacendo la diagnosi delle 5 disfunzioni tra 6 mesi.

Firma: \_\_\_\_\_

---

### Storico delle 5 Disfunzioni (ogni 6 mesi)

| Data | Disf. 1 | Disf. 2 | Disf. 3 | Disf. 4 | Disf. 5 | Note |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
|      | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    |      |



| Data | Disf. 1 | Disf. 2 | Disf. 3 | Disf. 4 | Disf. 5 | Note |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
|      | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    |      |
|      | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    |      |
|      | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    |      |
|      | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    | / 15    |      |

**Obiettivo a 24 mesi:** tutte e 5 le funzioni stabilmente sopra 11/15.

## CAPITOLO 13 — LA SICUREZZA PSICOLOGICA

### Worksheet: Diagnostica e costruzione

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

La sicurezza psicologica è la capacità di un team di esprimere idee, dubbi, errori, dissensi senza paura di conseguenze negative. Senza sicurezza psicologica, le altre leve della leadership sono inerti. Le persone fingeranno di essere d'accordo, nasconderanno gli errori, eseguiranno male, scapperanno alla prima occasione.

Il Project Aristotle di Google ha identificato la sicurezza psicologica come **il fattore #1** di successo dei team ad alte performance. Sopra il talento. Sopra il QI. Sopra l'esperienza.

#### Test diagnostico della sicurezza psicologica

Rispondi pensando al tuo team. Per ognuna delle 7 affermazioni, da 1 (totalmente in disaccordo) a 5 (totalmente d'accordo).

**1.** Se faccio un errore nel mio team, non vengo punito né umiliato. Posso ammetterlo apertamente.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**2.** Nel mio team, posso sollevare problemi e questioni difficili senza paura.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**3.** Le persone del mio team accettano gli altri anche quando sono diversi.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**4.** È sicuro prendere rischi nel mio team.



Punteggio: \_\_\_\_ / 5

5. Non è difficile chiedere aiuto ad altri membri del team.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

6. Nessuno nel team agirebbe deliberatamente in modo da sminuire i miei sforzi.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

7. Lavorando con i membri del team, le mie capacità e i miei talenti unici sono valorizzati e usati.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale:** \_\_\_\_ / 35

---

### Interpretazione

- **30-35 → ALTA sicurezza psicologica.** Il tuo team è in un ambiente che permette innovazione, dissenso costruttivo, apprendimento dagli errori.
- **22-29 → MEDIA sicurezza psicologica.** Margini di miglioramento. Alcuni membri si sentono sicuri, altri no.
- **15-21 → BASSA sicurezza psicologica.** Le persone si autocensurano. I problemi emergono tardi (quando ormai sono crisi).
- **7-14 → CRITICA.** Cultura del nascondiglio. Errore sistematico di leadership da affrontare urgentemente.

**Il punteggio del mio team è:**

---

---

### Sezione A — Il test della verità

Importante: il punteggio sopra è la TUA percezione.

Per misurare la realtà, devi chiedere ai membri del team di compilare lo STESSO test anonimamente.

Confronta poi le 2 medie:

**Mia percezione media:** \_\_\_\_ / 5

**Media del team (anonima):** \_\_\_\_ / 5

**Gap:** \_\_\_\_



**Se il gap è oltre 0.8 punti:** stai vivendo in una bolla. Il team percepisce molto meno sicurezza di quanto tu pensi. Questo è il primo dato urgente.

---

### Sezione B — I 4 comportamenti che distruggono la sicurezza psicologica

Negli ultimi 30 giorni, hai praticato uno di questi comportamenti? Sii brutalmente onesto.

#### Comportamento 1 — Reazione punitiva all'errore

Hai reagito con rabbia, sarcasmo o umiliazione pubblica quando un collaboratore ha fatto un errore? ☐ Sì ☐ No

Se sì, episodi specifici:

---

#### Comportamento 2 — Squalificare un'idea pubblicamente

Hai detto, in riunione, frasi come "questa idea non sta in piedi" o "non capisci niente"?

☐ Sì ☐ No

Se sì, episodi specifici:

---

#### Comportamento 3 — Parlare di un collaboratore alle spalle

Hai criticato un collaboratore con un altro collaboratore, in sua assenza?

☐ Sì ☐ No

Se sì, episodi specifici:

---

#### Comportamento 4 — Non riconoscere il proprio errore

Hai fatto un errore senza ammetterlo pubblicamente? Hai scaricato la responsabilità?

☐ Sì ☐ No

Se sì, episodi specifici:

---

**Conta:** in quanti dei 4 hai detto "Sì"? \_\_\_\_ / 4

Ogni "Sì" è una crepa che hai aperto nella sicurezza psicologica del tuo team.

---



## Sezione C — I 5 comportamenti che costruiscono sicurezza psicologica

Per i prossimi 90 giorni, traccia settimanalmente quante volte hai praticato ognuno di questi 5 comportamenti.

### Comportamento 1 — Ammettere pubblicamente un tuo errore

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Setti<br>man<br>a          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <hr/>                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Volt<br>e<br>prati<br>cato |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

### Comportamento 2 — Chiedere “Cosa ne pensate?” prima di esprimere la tua opinione

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Setti<br>man<br>a          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <hr/>                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Volt<br>e<br>prati<br>cato |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

### Comportamento 3 — Ringraziare pubblicamente chi ha sollevato un problema

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Setti<br>man<br>a          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <hr/>                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Volt<br>e<br>prati<br>cato |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

### Comportamento 4 — Sostituire “Tu hai sbagliato” con “Cosa abbiamo imparato?”

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Setti<br>man<br>a          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <hr/>                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Volt<br>e<br>prati<br>cato |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

### Comportamento 5 — Chiedere il dissenso esplicitamente

In ogni riunione, chiedere almeno una volta: “Chi la vede diversamente?”



|                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Settimanale                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Praticato in tutte le riunioni? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

(☐)

#### Sezione D — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, riconosco che la sicurezza psicologica del mio team è oggi a \_\_\_\_ / 35.

Mi impegno a costruirla attivamente nei prossimi 90 giorni praticando i 5 comportamenti del Condottiero e smettendo i 4 comportamenti distruttivi.

Misurerò il progresso rifacendo il test (mio + team) tra 90 giorni.

Firma: \_\_\_\_\_

#### Storico della sicurezza psicologica (ogni 6 mesi)

| Data | Punteggio mio | Punteggio medio team | Gap | Note |
|------|---------------|----------------------|-----|------|
|      | / 35          | / 35                 |     |      |
|      | / 35          | / 35                 |     |      |
|      | / 35          | / 35                 |     |      |
|      | / 35          | / 35                 |     |      |
|      | / 35          | / 35                 |     |      |

**Obiettivo a 24 mesi:** punteggio medio team sopra 28/35, gap mio-team sotto 0.3.

## CAPITOLO 14 — LA RIUNIONE DEL CONDOTTIERO

### Worksheet: Strutturare il rituale settimanale

Data di compilazione: \_\_\_\_\_



---

## Il principio del capitolo

La maggior parte delle riunioni nei studi legali sono spreco. Lunghe, dispersive, senza decisioni, senza responsabili, senza scadenze. Si esce dalla riunione esattamente come si è entrati.

La Riunione del Condottiero è il rituale settimanale che cambia tutto. 90 minuti, 7 fasi precise, formato standardizzato. Si esce con decisioni operative, responsabili, scadenze. Tutti.

---

## Le 7 fasi della Riunione del Condottiero

**Durata totale:** 90 minuti

**Cadenza:** settimanale, stesso giorno, stessa ora, sempre

**Partecipanti:** team operativo o leadership team (max 8 persone)

---

### FASE 1 — Check-in (5 minuti)

Ogni partecipante in giro, una frase: “Come arrivo a questa riunione” — stato d’animo, energia, contesto.

**Scopo:** allinearsi sull'energia del momento, mettere a terra distrazioni.

### FASE 2 — Scoreboard / KPI (10 minuti)

Revisione dei 5-7 KPI principali della settimana. Numeri concreti. Trend rispetto alla settimana precedente. Trend rispetto al target.

**Scopo:** decisioni basate su dati, non su sensazioni.

### FASE 3 — Aggiornamento Priorità Trimestrali (10 minuti)

Ogni proprietario delle Priorità Trimestrali aggiorna in 1 minuto: a che punto sono, cosa serve.

**Scopo:** mantenere il radar sulle iniziative strategiche del trimestre, non solo sulle urgenze della settimana.

### FASE 4 — Lista Issue (10 minuti per costruirla)

Tutti i partecipanti elencano gli issue che vogliono mettere sul tavolo. In una lista visibile. Senza discuterli ancora.

**Scopo:** vedere tutta la mappa prima di iniziare a discutere.



### FASE 5 — Priorizzazione e discussione Issue (45 minuti)

Si prendono i 3 issue più importanti (decisi insieme) e si affrontano uno per uno con il metodo IDS:

- **Identify:** qual è l'issue vero (spesso diverso dal sintomo)
- **Discuss:** discussione aperta, dissenso permesso
- **Solve:** decisione concreta, con responsabile e scadenza

**Scopo:** trasformare problemi in decisioni, non in chiacchiere.

### FASE 6 — Riepilogo To-Do (5 minuti)

Tutti i partecipanti rileggono ad alta voce gli impegni presi da loro stessi. Chi fa cosa, entro quando.

**Scopo:** memoria condivisa esplicita, accountability immediata.

### FASE 7 — Voto sulla riunione (5 minuti)

Ogni partecipante dà un voto da 1 a 10 alla qualità della riunione. Se la media è sotto 8, breve discussione: cosa migliorare per la prossima.

**Scopo:** miglioramento continuo del rituale stesso.

---

## Sezione A — Diagnostica delle tue riunioni attuali

Pensa alle ultime 4 settimane di riunioni con il tuo team.

| Caratteristica                  | Stato attuale                                                                                                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Durata media                    | _____ minuti                                                                                                                                     |
| Cadenza                         | <input type="checkbox"/> Settimanale <input type="checkbox"/> Bisettimanale <input type="checkbox"/> Mensile <input type="checkbox"/> Irregolare |
| Stesso giorno/ora?              | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No                                                                                          |
| Ordine del giorno scritto?      | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A volte                                                         |
| Si parte dal scoreboard KPI?    | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A volte                                                         |
| Decisioni concrete prese?       | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Raramente                                               |
| Responsabili e scadenze chiari? | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A volte                                                         |
| Riepilogo finale to-do?         | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No                                                                                          |
| Voto sulla qualità?             | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No                                                                                          |

**Quante delle 9 caratteristiche sono attive nelle tue riunioni attuali?** \_\_\_\_\_ / 9

**Diagnosi:**



- 0-3 → Le tue riunioni sono caos. Devi rifondarle.
  - 4-6 → Hai una struttura ma incompleta. Margine grosso.
  - 7-9 → Sei già in modalità Riunione del Condottiero. Continua a raffinare.
- 

## Sezione B — Calendario di implementazione

Quando inizi il rituale settimanale? Datalo.

**Data della prima Riunione del Condottiero:** \_\_\_\_\_

**Giorno della settimana:** ☐ Lun ☐ Mar ☐ Mer ☐ Gio ☐ Ven

**Orario:** \_\_\_\_\_:\_\_\_\_\_

**Durata:** ☐ 90 min ☐ 60 min (per team piccoli) ☐ Altro

**Partecipanti fissi:**

1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
  6. \_\_\_\_\_
  7. \_\_\_\_\_
- 

## Sezione C — Il tuo scoreboard di team

Compila i tuoi 5-7 KPI di team. Dovranno essere rivisti in ogni Riunione del Condottiero.

| # | KPI | Valore attuale | Target settimanale | Responsabile del dato |
|---|-----|----------------|--------------------|-----------------------|
| 1 |     |                |                    |                       |
| 2 |     |                |                    |                       |
| 3 |     |                |                    |                       |
| 4 |     |                |                    |                       |
| 5 |     |                |                    |                       |
| 6 |     |                |                    |                       |



| # | KPI | Valore attuale | Target settimanale | Responsabile del dato |
|---|-----|----------------|--------------------|-----------------------|
| 7 |     |                |                    |                       |

### Sezione D — Le Priorità Trimestrali

Stabilire 3-5 Priorità Trimestrali strategiche del team per il prossimo trimestre.

Ogni Priorità deve essere SMART: Specifica, Misurabile, Accettata, Realistica, con Tempi definiti.

| # | Priorità Trimestrale | Proprietario | KPI di successo | Stato                                                                                               |
|---|----------------------|--------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 |                      |              |                 | <input type="checkbox"/> Verde <input type="checkbox"/><br>Giallo <input type="checkbox"/><br>Rosso |
| 2 |                      |              |                 | <input type="checkbox"/> Verde <input type="checkbox"/><br>Giallo <input type="checkbox"/><br>Rosso |
| 3 |                      |              |                 | <input type="checkbox"/> Verde <input type="checkbox"/><br>Giallo <input type="checkbox"/><br>Rosso |
| 4 |                      |              |                 | <input type="checkbox"/> Verde <input type="checkbox"/><br>Giallo <input type="checkbox"/><br>Rosso |
| 5 |                      |              |                 | <input type="checkbox"/> Verde <input type="checkbox"/><br>Giallo <input type="checkbox"/><br>Rosso |

### Sezione E — Tracking della Riunione del Condottiero

Per le prime 12 settimane, valuta il rituale.

| Settimana | Data | Durata reale | Voto medio team (1-10) | Note di miglioramento |
|-----------|------|--------------|------------------------|-----------------------|
| 1         |      |              |                        |                       |
| 2         |      |              |                        |                       |
| 3         |      |              |                        |                       |
| 4         |      |              |                        |                       |
| 5         |      |              |                        |                       |
| 6         |      |              |                        |                       |
| 7         |      |              |                        |                       |



| Settimana | Data | Durata reale | Voto medio team (1-10) | Note di miglioramento |
|-----------|------|--------------|------------------------|-----------------------|
| 8         |      |              |                        |                       |
| 9         |      |              |                        |                       |
| 10        |      |              |                        |                       |
| 11        |      |              |                        |                       |
| 12        |      |              |                        |                       |

**Obiettivo a 12 settimane:** voto medio stabilmente sopra 8/10, durata sotto i 95 minuti.

### Sezione F — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, mi impegno a istituire la Riunione del Condottiero come rituale settimanale fisso del mio team, a partire dal \_\_\_\_\_, e a mantenerla per almeno 12 settimane consecutive senza saltarne nessuna.

Firma: \_\_\_\_\_

## CAPITOLO 15 — RECLUTARE, FORMARE, LICENZIARE

### Worksheet: I 3 momenti decisivi

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

La qualità del tuo team è determinata da 3 momenti decisivi: chi assumi (reclutamento), come lo fai crescere (formazione), e quanto velocemente sai dire basta (separazione). Il Titolare medio è scarso in tutti e 3. Il Condottiero li padroneggia tutti.

#### Sotto-sezione 1 — Reclutamento

##### Sezione A — Il tuo profilo ideale

Prima di mettere il prossimo annuncio, definisci chi cerchi.

**Ruolo da assumere:**

\_\_\_\_\_



**Le 3 competenze tecniche non negoziabili:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Le 3 caratteristiche soft non negoziabili:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**I 3 valori culturali del mio studio che deve condividere:**

1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
- 

**Sezione B — Le 5 fasi del reclutamento del Condottiero**

**Fase 1 — Sourcing**

Da dove arrivano i candidati? Non solo annuncio.

- ☐ Annuncio su portali generici
- ☐ Network professionale del Titolare
- ☐ Referral interni (collaboratori esistenti)
- ☐ Università e ordini
- ☐ Recruiter specializzato
- ☐ Headhunting attivo

**Fase 2 — Screening CV**

Non leggere i CV uno a uno. Costruisci una griglia con i criteri non negoziabili e filtra.

CV che passano: \_\_\_\_ su \_\_\_\_ ricevuti

**Fase 3 — Colloquio comportamentale**

Domande aperte sui comportamenti passati (STAR — Situation, Task, Action, Result).



Esempi:

- “Raccontami una situazione in cui hai dovuto gestire un cliente difficile. Cosa hai fatto?”
- “Raccontami un errore importante. Cosa è successo? Cosa hai imparato?”
- “Descrivimi una volta in cui hai dovuto dire di no a un superiore. Come è andata?”

#### **Fase 4 — Prova pratica**

Una micro-attività realistica (max 2 ore di lavoro del candidato). Non un compito teorico.

Esempi:

- Redazione di un atto su un caso reale (anonimizzato)
- Analisi di una pratica e proposta di strategia
- Risposta a una mail di cliente in tono e contenuto

#### **Fase 5 — Confronto culturale**

Incontro con altri 2-3 membri del team, in informale. Pranzo, caffè, riunione di team.

Domanda da farsi dopo: “Vorrei lavorare con questa persona ogni giorno?”

---

### **Sezione C — La domanda del Condottiero**

Una domanda da fare alla fine di OGNI colloquio importante:

“Cosa NON ti piace di questo ruolo, di questo studio, di questa proposta? Dove vedi rischio per te?”

Se il candidato dice “Niente, è perfetto” → bandiera rossa. O sta mentendo, o è troppo passivo per essere un buon partner di crescita.

Se dice cose specifiche e ragionate → bandiera verde. Sta pensando criticamente.

---

### **Sotto-sezione 2 — Formazione**

#### **Sezione D — Il piano di onboarding dei primi 90 giorni**

Per ogni nuovo collaboratore, definire un piano strutturato dei primi 90 giorni.

##### **Settimane 1-2 — Onboarding intensivo**

- Conoscenza dello studio, persone, cultura, processi



- Lettura della documentazione interna
- Affiancamento osservativo

#### **Settimane 3-6 — Prime attività in autonomia parziale**

- Pratiche piccole gestite con supervisione stretta
- Daily check-in di 15 minuti
- Identificazione dei primi pattern di sviluppo

#### **Settimane 7-12 — Autonomia operativa graduale**

- Aumento progressivo del carico
- Settimanali strutturate
- Feedback formalizzato a 60 e 90 giorni

#### **Verifica formale a 90 giorni:**

- ☐ Si conferma il rapporto
- ☐ Si estende il periodo di valutazione
- ☐ Si interrompe il rapporto

---

### **Sezione E — Il piano formativo annuale per ogni collaboratore**

Per ogni collaboratore, almeno 1 obiettivo formativo principale annuale.

| Collaboratore | Obiettivo formativo principale 2026 | Modalità | Budget |
|---------------|-------------------------------------|----------|--------|
|               |                                     |          | €      |
|               |                                     |          | €      |
|               |                                     |          | €      |
|               |                                     |          | €      |
|               |                                     |          | €      |
|               |                                     |          | €      |



## Sotto-sezione 3 — Separazione

### Sezione F — Il Protocollo di Riallineamento 3+1

Prima di licenziare, dai 3+1 occasioni di riallineamento.

#### Occasione 1 — Conversazione di Riconoscimento Problema (durata: 30-45 min)

Data: \_\_\_\_\_

Contenuto:

- Riconoscimento del problema (SBI-A)
- Ascolto della prospettiva del collaboratore
- Definizione concreta di cosa deve cambiare
- Scadenza di verifica (60-90 giorni)

Esito:

---

#### Occasione 2 — Verifica intermedia (durata: 30 min)

Data: \_\_\_\_\_

Contenuto:

- Stato del miglioramento sui punti definiti
- Aiuto operativo se necessario
- Riconferma o aggiornamento del piano

Esito:

---

#### Occasione 3 — Verifica finale del PIP (durata: 45 min)

Data: \_\_\_\_\_

Contenuto:

- Valutazione complessiva del periodo
- Decisione: conferma, estensione di 30 giorni, separazione

Esito:



- ☐ Riallineamento riuscito — chiudo il PIP, monitoro per altri 3 mesi
  - ☐ Estensione di 30 giorni — un'ultima occasione con obiettivi ancora più specifici
  - ☐ Separazione — il rapporto chiude
- 

#### **+1 — La conversazione di separazione (durata: 30 min)**

Se è arrivato il momento, segui questo schema.

##### **Apertura (2-3 minuti):**

“Ho preso una decisione difficile. La condivido con te oggi perché voglio che la sappia direttamente da me, e perché meriti rispetto e trasparenza.”

##### **Comunicazione (5-10 minuti):**

“Dopo i nostri 3 confronti precedenti, la situazione non è migliorata su

\_\_\_\_\_.

Per il bene tuo, mio, dello studio e dei colleghi, ho deciso che il nostro rapporto deve interrompersi.

La data ultima di lavoro sarà il \_\_\_\_\_.

Le condizioni economiche di uscita sono: \_\_\_\_\_.”

##### **Spazio per la sua reazione (10-15 minuti):**

Ascolta. Non difenderti. Non ritirare la decisione.

##### **Chiusura (2-3 minuti):**

“Ti auguro il meglio. Spero che troverai un ruolo dove le tue qualità saranno più valorizzate. Resto disponibile per fornire referenze positive sulle aree dove hai mostrato valore.”

---

#### **Sezione G — Audit dei collaboratori a rischio**

Identifica i collaboratori che oggi sono in zona PIP (Performance Improvement Plan) — anche se ufficialmente non hai mai aperto un PIP.

| Collaboratore | Problema specifico | Da quanto tempo | Decisione                                                                                           |
|---------------|--------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                    | mesi            | <input type="checkbox"/> Apro PIP <input type="checkbox"/> Confermo <input type="checkbox"/> Separo |
|               |                    | mesi            | <input type="checkbox"/> Apro PIP <input type="checkbox"/> Confermo <input type="checkbox"/>        |



| Collaboratore | Problema<br>specifico | Da quanto tempo | Decisione                                                                                  |
|---------------|-----------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                       | mesi            | Separo<br><input type="checkbox"/> Apro PIP<br><input type="checkbox"/> Confermo<br>Separo |

**Regola d'oro:** una situazione che tieni in sospeso da oltre 6 mesi senza intervento formale → o apri il PIP entro 30 giorni, o stai mentendo a te stesso.

### Sezione H — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, mi impegno a strutturare i 3 momenti decisivi del ciclo di  
vita del collaboratore:

- Reclutamento secondo le 5 fasi del Condottiero (sourcing, screening, comportamentale, prova pratica, confronto culturale).
- Formazione strutturata con piano di onboarding 90 gg per ogni nuovo collaboratore e piano formativo annuale per tutti.
- Separazione con Protocollo di Riallineamento 3+1, senza tenere persone in PIP non dichiarato oltre 6 mesi.

Firma: \_\_\_\_\_

## CAPITOLO 16 — LA CULTURA DEL TUO STUDIO

### Worksheet: Definizione e protezione della cultura

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

La cultura non è quello che scrivi sul sito. Non è quello che dichiari nelle riunioni. È quello che tolleri senza reagire.

Ogni comportamento che non correggi, lo stai autorizzando. Ogni standard che non difendi, lo stai cancellando. La cultura è la somma di mille piccole decisioni quotidiane — e tu sei l'autore di tutte.



## Sezione A — La diagnosi onesta della tua cultura attuale

**A1.** Quali sono i 3 comportamenti più frequenti che oggi tolleri (anche se non li approvi)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**A2.** Per ognuno: perché lo tolleri? (Sii brutalmente onesto.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**A3.** Quale è il costo che stai pagando per tollerarli?

---

---

---

## Sezione B — I 4 pilastri della cultura BFL

La cultura BFL si fonda su 4 pilastri. Per ognuno, valuta dove sei oggi.

### **Pilastro 1 — NUMERI (data-driven, non sensazione-driven)**

Quanto la mia cultura è orientata ai dati?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali specifici:

---

---

### **Pilastro 2 — PROCESSI (sistemi, non eroismo)**

Quanto la mia cultura è orientata ai sistemi?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali specifici:

---

---



### **Pilastro 3 — LEADERSHIP (persone, non pratiche)**

Quanto la mia cultura è orientata alla leadership e alla crescita delle persone?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali specifici:

---

---

### **Pilastro 4 — OBIETTIVI (visione a 3-5 anni, non gestione del trimestre)**

Quanto la mia cultura è orientata agli obiettivi di lungo periodo?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali specifici:

---

---

**Totale pilastri:** \_\_\_\_ / 40

---

---

### **Sezione C — La Carta dei Valori (i 5 valori del tuo studio)**

Identifica i 5 valori non negoziabili del tuo studio.

Non valori generici tipo “eccellenza” o “qualità”. Devono essere specifici, comportamentali, riconoscibili.

#### **Esempi di valori ben formulati:**

- “Diciamo sempre la verità al cliente, anche quando non vuole sentirla”
- “I numeri vengono prima delle sensazioni”
- “Riconosciamo i nostri errori in pubblico, ci miglioriamo in silenzio”
- “Le decisioni vengono prese, non discusse all'infinito”
- “Nessuno parla male di un collega in sua assenza”

---

---

#### **Valore 1:**

---

Comportamento concreto che lo dimostra:



---

Comportamento concreto che lo viola:

---

---

**Valore 2:**

---

Comportamento concreto che lo dimostra:

---

Comportamento concreto che lo viola:

---

---

**Valore 3:**

---

Comportamento concreto che lo dimostra:

---

Comportamento concreto che lo viola:

---

---

**Valore 4:**

---

Comportamento concreto che lo dimostra:

---

Comportamento concreto che lo viola:

---

---

**Valore 5:**

---

Comportamento concreto che lo dimostra:

---



Comportamento concreto che lo viola:

---

---

### Sezione D — I rituali di rinforzo della cultura

I valori si rinforzano con i rituali, non con i poster appesi al muro. Definisci 3-5 rituali concreti.

#### Esempi di rituali:

- Ogni Riunione del Condottiero apre con un valore-della-settimana
- Riconoscimento mensile pubblico di chi ha dimostrato un valore in modo esemplare
- Storytelling cultura: ogni 6 mesi, racconto di una situazione passata dove un valore è stato decisivo
- Onboarding cultura: i primi 7 giorni di ogni nuovo collaboratore, una sessione dedicata ai 5 valori

#### I miei 3-5 rituali:

1. 

---
2. 

---
3. 

---
4. 

---
5. 

---

### Sezione E — La protezione della cultura (le 3 violazioni che NON tollererò più)

Identifica i 3 comportamenti contro-culturali che oggi tolleri ma che da domani correggi sistematicamente.

**Violazione 1:** 

---

Come la correggo concretamente:

---

---

**Violazione 2:** 

---

Come la correggo concretamente:



Violazione 3: \_\_\_\_\_

Come la correggo concretamente:

### Sezione F — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, riconosco che la cultura del mio studio è quello che tollero, non quello che dichiaro.

Mi impegno a:

- Definire formalmente i 5 valori del mio studio
- Costruire 3-5 rituali di rinforzo
- Smettere di tollerare le 3 violazioni più gravi della cultura

Mi impegno a comunicare la Carta dei Valori al team entro 30 giorni dalla compilazione di questo worksheet.

Firma: \_\_\_\_\_

### Storico dei 4 Pilastri (ogni 12 mesi)

| Data | Pilastro 1<br>(Numeri) | Pilastro 2<br>(Processi) | Pilastro 3<br>(Leadership) | Pilastro 4<br>(Obiettivi) | Totale |
|------|------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|--------|
|      | / 10                   | / 10                     | / 10                       | / 10                      | / 40   |
|      | / 10                   | / 10                     | / 10                       | / 10                      | / 40   |
|      | / 10                   | / 10                     | / 10                       | / 10                      | / 40   |
|      | / 10                   | / 10                     | / 10                       | / 10                      | / 40   |
|      | / 10                   | / 10                     | / 10                       | / 10                      | / 40   |

**Obiettivo a 36 mesi:** tutti e 4 i pilastri stabilmente sopra 7/10.

### CHIUSURA DELLA PARTE III

Hai completato i worksheet della Parte III.



Hai:

- Diagnostico le 5 disfunzioni del tuo team e identifico la disfunzione di partenza (Cap. 12)
- Misuro la sicurezza psicologica del team e inizio la pratica dei 5 comportamenti costruttivi (Cap. 13)
- Strutturo la Riunione del Condottiero come rituale settimanale (Cap. 14)
- Definito i protocolli operativi di reclutamento, formazione e separazione (Cap. 15)
- Formalizzato i 5 valori del tuo studio e i 3-5 rituali di rinforzo (Cap. 16)

Adesso non guidi solo persone individualmente. Guidi un team.

La prossima sezione (Parte IV) ti porta nel territorio più rischioso: la crisi. Perché un leader che non sa gestire le crisi è destinato a perdere tutto quello che ha costruito al primo terremoto.

#### **Programma in calendario le date di re-verifica:**

- Re-diagnosi Cap. 12 (5 Disfunzioni): ogni 6 mesi → data prima: \_\_\_\_\_
- Re-test Cap. 13 (Sicurezza psicologica): ogni 6 mesi → data prima: \_\_\_\_\_
- Voto qualità Cap. 14 (Riunione del Condottiero): settimanale, retrospettiva trimestrale → data prima: \_\_\_\_\_
- Re-audit Cap. 15 (Reclutare/Formare/Licenziare): ogni 12 mesi → data prima: \_\_\_\_\_
- Re-misurazione Cap. 16 (4 Pilastri cultura): ogni 12 mesi → data prima: \_\_\_\_\_

---

*Fine Parte III del Quaderno.*

*Proseguì con la Parte IV — Guidare in crisi.*

## **PARTE IV — GUIDARE IN CRISI**

*Capitoli 17-21 del libro*

“Non si vede mai chi è il leader quando il vento è in poppa. Si vede quando il vento gira.”

“Tutto ciò che non mi uccide mi rende più forte.” — Friedrich Nietzsche

---



## Premessa alla Parte IV

Hai costruito te stesso (Parte I).

Hai imparato a guidare persone (Parte II).

Hai strutturato un team (Parte III).

Ora arriva la prova vera.

Tutte le crisi che hai evitato fino ad oggi — perché eri piccolo, perché eri fortunato, perché eri protetto — adesso ti raggiungeranno. È la fisiologia della crescita.

Più grande è lo studio, più grandi sono le crisi. Sempre.

I 5 worksheet della Parte IV ti danno gli strumenti per attraversarle senza rompere te stesso e senza rompere lo studio:

- **Capitolo 17** — Riconoscere e gestire la solitudine del Titolare (il prezzo nascosto della leadership)
- **Capitolo 18** — I 5 Protocolli BFL in Crisi (la cassetta degli attrezzi per gestire le 5 tipologie di crisi ricorrenti)
- **Capitolo 19** — La Pulizia Annuale (i 3 archetipi tossici da rimuovere ogni 12 mesi)
- **Capitolo 20** — La Curva del Cambiamento (le 5 fasi che attraversi quando cambi qualcosa di grande)
- **Capitolo 21** — Costruire antifragilità (le 8 leve per uscire dalle crisi più forti di prima)

Compila gli esercizi in ordine. Saperli prima della crisi è essenziale. Saperli durante è troppo tardi.

---

## CAPITOLO 17 — LA SOLITUDINE DEL TITOLARE

### Worksheet: Gestire il prezzo nascosto della leadership

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

---

#### Il principio del capitolo

Più cresci come leader, più diventi solo. È una legge fisica della leadership, non un'opzione. Le persone con cui puoi davvero parlare diminuiscono. Le decisioni che porti solo sulle tue spalle aumentano. Il peso che senti dentro non si vede da fuori.



La solitudine non è un problema da eliminare. È una condizione da gestire. I Condottieri sanno gestirla. I leader che la subiscono passivamente, prima o poi, crollano.

## Sezione A — La diagnosi onesta della tua solitudine

**A1.** Negli ultimi 30 giorni, quante volte hai sentito una di queste sensazioni?

| Sensazione                                                  | Mai                      | 1-3 volte                | 4-10 volte               | Quasi quotidiana         |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| “Nessuno capisce davvero cosa porto sulle spalle”           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| “Vorrei avere qualcuno con cui parlare di questa decisione” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| “Sto fingendo di essere ok quando non lo sono”              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| “Non posso mostrare debolezza, devono vedermi forte”        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| “Mi sento svuotato anche dopo aver dormito”                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| “Le mie relazioni personali stanno soffrendo”               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| “Penso al lavoro anche quando non dovrei”                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**A2.** Conta le risposte nelle ultime due colonne (4-10 volte / Quasi quotidiana):

Numero totale: \_\_\_\_ / 7

### Diagnosi:

- 0-1 → Stai gestendo bene. Continua a presidiare.



- 2-3 → Sintomi presenti. Hai bisogno di costruire un sistema di sostegno.
  - 4-5 → Solitudine attiva. Stai pagando un prezzo alto. Intervieni nei prossimi 30 giorni.
  - 6-7 → Burnout in costruzione. Stop. Devi agire ora, non tra un mese.
- 

## Sezione B — Mappatura della tua rete di sostegno attuale

Le persone con cui puoi parlare davvero — non in superficie, ma sui temi veri del tuo lavoro — si dividono in 4 categorie. Compila la tua mappa.

### Categoria 1 — Confidenti personali

Persone che ti conoscono profondamente, di cui ti fidi, ma che NON sono nel mondo professionale (partner, familiari, amici di vecchia data).

Nomi: \_\_\_\_\_

Frequenza con cui parli loro di questioni di lavoro importanti: ☐ Mai ☐ Raramente ☐ Spesso

### Categoria 2 — Pari (peer leader)

Altri Titolari o imprenditori che vivono sfide simili alle tue.

Nomi: \_\_\_\_\_

Frequenza con cui ti confronti con loro: ☐ Mai ☐ Trimestrale ☐ Mensile ☐ Settimanale

### Categoria 3 — Mentori / Consiglieri

Persone con più esperienza di te (decenni avanti), che ti hanno aiutato a vedere quello che da solo non vedi.

Nomi: \_\_\_\_\_

Frequenza: ☐ Mai/non ho mentore ☐ Annuale ☐ Trimestrale ☐ Mensile

### Categoria 4 — Coach / Terapeuti (professionisti)

Persone che paghi per supportarti in modo strutturato.

Nomi: \_\_\_\_\_

Frequenza: ☐ Nessuno ☐ Mensile ☐ Bimestrale ☐ Settimanale

---

## Diagnosi della rete

Conta le categorie dove hai ALMENO una persona attiva:

\_\_\_\_ / 4 categorie attive



**Stato:**

- 0-1 categorie → SOLITUDINE STRUTTURALE. Devi costruire una rete entro 90 giorni.
  - 2 categorie → COPERTURA PARZIALE. Manca un livello critico.
  - 3 categorie → BUONO. Margini di rafforzamento.
  - 4 categorie → ECCELLENTE. Hai costruito un sistema di sostegno completo.
- 

**Sezione C — Il piano di costruzione della rete**

Per ogni categoria scoperta o debole, definisci 1 azione concreta nei prossimi 90 giorni.

**Categoria 1 — Confidenti personali**

Azione concreta:

---

Entro: \_\_\_\_\_

**Categoria 2 — Pari (peer leader)**

Azione concreta:

---

(Idee: mastermind, networking imprenditoriale, club mensile di Titolari, BFL Legal CEO Club)

Entro: \_\_\_\_\_

**Categoria 3 — Mentori / Consiglieri**

Azione concreta:

---

(Identifica 3 persone potenziali e contattane almeno una entro 60 giorni)

Entro: \_\_\_\_\_

**Categoria 4 — Coach / Terapeuti**

Azione concreta:

---

Entro: \_\_\_\_\_

---



### Sezione D — I 3 rituali quotidiani anti-solitudine

Ogni giorno, qualcosa che ti riporta a essere persona, non solo leader.

#### Rituale 1 — Disconnessione tecnica

Almeno 1 ora al giorno senza telefono, mail, notifiche. Stessa ora ogni giorno.

Quale ora? \_\_\_\_\_:

#### Rituale 2 — Movimento corporeo

Almeno 30 minuti di attività fisica. Camminata, palestra, sport. Tutti i giorni.

Quale attività?

\_\_\_\_\_

A che ora? \_\_\_\_\_:

#### Rituale 3 — Riflessione strutturata

10 minuti al giorno di journaling, meditazione, lettura riflessiva. Qualcosa che ti riporti dentro.

Quale pratica?

\_\_\_\_\_

A che ora? \_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_

### Sezione E — Tracking della solitudine (mensile)

Per i prossimi 12 mesi, alla fine di ogni mese, traccia.

| Mese | Sensazioni 4-10<br>volte/Quasi quot. (su<br>7) | Categorie attive (su<br>4) | Rituali quotidiani<br>(3=tutti praticati) |
|------|------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|
| 1    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 2    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 3    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 4    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 5    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 6    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 7    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 8    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 9    | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 10   | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |
| 11   | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |



| Mese | Sensazioni 4-10<br>volte/Quasi quot. (su<br>7) | Categorie attive (su<br>4) | Rituali quotidiani<br>(3=tutti praticati) |
|------|------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|
| 12   | / 7                                            | / 4                        | / 3                                       |

### Sezione F — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, riconosco che la solitudine non è un sintomo di debolezza,  
è la fisiologia della leadership.

Mi impegno a costruire entro 90 giorni una rete attiva su almeno 3 delle 4 categorie  
(confidenti personali, pari, mentori, coach/terapeuti).

Mi impegno a praticare i 3 rituali quotidiani anti-solitudine ogni giorno.

Riconosco che ignorare questa diagnostica significa portare il prezzo della leadership  
solo sul mio sistema nervoso. È inaccettabile.

Firma: \_\_\_\_\_

## CAPITOLO 18 — I 5 PROTOCOLLI BFL IN CRISI

### Worksheet: La cassetta degli attrezzi per la crisi

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

Le crisi non sono eventi rari. Sono ricorrenti. La differenza tra il leader che le subisce e  
il Condottiero che le attraversa è una: il Condottiero ha protocolli. Pre-pensati, scritti,  
esercitati. Quando arriva la crisi, non improvvisa: applica.

Le crisi del Titolare si raggruppano in 5 tipologie ricorrenti. Per ognuna, BFL ha  
sviluppato un protocollo specifico.

#### Le 5 tipologie di crisi

| # | Tipologia                         | Quando si attiva                                                                      |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>ATTIVITÀ SOSPENSE</b>          | Quando hai più “cose da fare”<br>di quante riesci a gestire e ti<br>senti paralizzato |
| 2 | <b>PREOCCUPAZIONI E<br/>PAURE</b> | Quando una paura specifica ti<br>blocca dal decidere o ti tiene                       |



| # | Tipologia                    | Quando si attiva                                                                                  |
|---|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <b>CONVINZIONI LIMITANTI</b> | sveglia di notte<br>Quando una convinzione mentale ("non posso", "non riuscirò") ti sta sabotando |
| 4 | <b>TRADIMENTI</b>            | Quando un collaboratore, un socio o un cliente ti ha tradito (vero o percepito)                   |
| 5 | <b>DATI FALSI</b>            | Quando una narrazione errata sta guidando le tue decisioni (tua o di altri)                       |

## PROTOCOLLO 1 — ATTIVITÀ SOSPESA

### Sintomi di attivazione

- Senti di avere "mille cose da fare"
- Apri il computer la mattina e non sai da dove iniziare
- Le notti dormi male perché ripensi a cosa hai lasciato in sospeso
- Procrastini decisioni che sai dovresti prendere

### Procedura

#### Passo 1 — Brain dump (15-30 minuti)

Prendi un foglio bianco e scrivi TUTTO quello che ti gira in testa. Senza filtri. Cose lavorative, personali, urgenti, secondarie. Tutto.

#### Passo 2 — Categorizzazione (10 minuti)

Categorizza ogni voce:

- ☐ **A** = Faccio io entro 2 minuti (lo faccio subito)
- ☐ **B** = Faccio io ma serve >2 minuti (lo schedulo)
- ☐ **C** = Delego a qualcuno (chi? quando?)
- ☐ **D** = Lascio cadere (decisione conscia di non farlo)
- ☐ **E** = Aspetta informazioni (cosa serve? da chi?)

#### Passo 3 — Decisione netta (15 minuti)



Per ogni voce:

- A → fai SUBITO
- B → metti in calendario con data e ora specifiche
- C → scrivi un messaggio al delegato adesso
- D → cancella senza colpa
- E → scrivi richiesta informazioni a chi serve

#### **Passo 4 — Chiusura**

Foglio finito. Cestino. Quello che è scritto in calendario succederà. Quello che è cestinato non esiste più.

---

#### **Sezione A — La tua applicazione**

**Data di applicazione del Protocollo 1:** \_\_\_\_\_

**Tempo totale impiegato:** \_\_\_\_\_ minuti

**Risultato del brain dump:**

- Numero totale di voci: \_\_\_\_\_
- Voci A (fatte subito): \_\_\_\_\_
- Voci B (schedulate): \_\_\_\_\_
- Voci C (delegate): \_\_\_\_\_
- Voci D (lasciate cadere): \_\_\_\_\_
- Voci E (in attesa info): \_\_\_\_\_

**Sensazione dopo:** ☐ Sollevato ☐ Più chiaro ☐ Ancora confuso

**Prossima applicazione prevista:** \_\_\_\_\_

---



## PROTOCOLLO 2 — PREOCCUPAZIONI E PAURE

### Sintomi di attivazione

- Una paura specifica ti gira in testa per giorni
- Eviti di prendere una decisione perché temi le conseguenze
- Hai disturbi del sonno legati a un'ansia specifica
- Razionalmente sai cosa fare, ma non riesci a muoverti

### Procedura

#### Passo 1 — Nominare la paura (5 minuti)

Scrivi a mano la paura, in 1-2 frasi precise.

“La mia paura è:

---

---

Nominata, la paura perde già il 30% del suo potere. Resta solo l'oggetto.

#### Passo 2 — Scenario peggiore (10 minuti)

Se questa paura si realizzasse, in dettaglio: cosa succederebbe?

---

---

---

#### Passo 3 — Recupero dello scenario peggiore (10 minuti)

Se lo scenario peggiore si realizzasse, cosa farei per riprendermi? Quanto tempo ci vorrebbe? Quanto costerebbe?

---

---

---

(Tipicamente: meno catastrofico di quanto sembra.)

#### Passo 4 — Probabilità reale (5 minuti)

Su una scala da 1 a 10, qual è la probabilità reale che lo scenario peggiore si verifichi?

Probabilità: \_\_\_\_ / 10



(Tipicamente: 3-4 al massimo. La maggior parte delle paure sono scenari improbabili.)

#### **Passo 5 — Azione mitigante (10 minuti)**

Quale azione concreta posso fare oggi/questa settimana per ridurre la probabilità o l'impatto?

---

---

Quando? \_\_\_\_\_

---

---

### **PROTOCOLLO 3 — CONVINZIONI LIMITANTI**

#### **Sintomi di attivazione**

- Pensieri ricorrenti: “Non sono abbastanza”, “Non riuscirò”, “Non sono fatto per...”
- Eviti opportunità di crescita per paura di non esserne all'altezza
- Ti dici frasi come “Non è il mio momento”, “Forse l'anno prossimo”
- Vedi gli altri fare cose che vorresti fare anche tu

#### **Procedura**

##### **Passo 1 — Identificare la convinzione (5 minuti)**

Scrivi la convinzione limitante in 1 frase, al presente, in prima persona.

“La mia convinzione limitante è:

---

---

##### **Passo 2 — Origine (10 minuti)**

Da dove arriva questa convinzione? Chi me l'ha trasmessa? Quando ho iniziato a crederci?

---

---

##### **Passo 3 — Evidenze contrarie (15 minuti)**

Scrivi 5 evidenze reali, della tua vita, che dimostrano che la convinzione è almeno parzialmente falsa.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_



3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### **Passo 4 — Riformulazione (5 minuti)**

Riscrivi la convinzione in una versione più equilibrata e veritiera.

“Da: \_\_\_\_\_  
A: \_\_\_\_\_.”

#### **Passo 5 — Azione disconfermante (10 minuti)**

Quale piccola azione concreta posso fare nelle prossime 48 ore per disconfermare attivamente la vecchia convinzione?

\_\_\_\_\_

Entro: \_\_\_\_\_

### **PROTOCOLLO 4 — TRADIMENTI**

#### **Sintomi di attivazione**

- Un collaboratore, socio o cliente ti ha fatto qualcosa che senti come tradimento
- Stai rivivendo l'episodio mentalmente più volte al giorno
- Non riesci a stare in stanza con quella persona senza tensione
- Vorresti vendetta, distanza, chiarimento — tutto insieme

#### **Procedura**

##### **Passo 1 — Box Breathing prima di tutto (5 minuti)**

Prima di pensare alla situazione, calma il sistema nervoso.

Box Breathing: inspira 4 secondi → trattieni 4 secondi → espira 4 secondi → trattieni 4 secondi.  
Per 5 minuti.

Non saltare questo passaggio. Decisioni in stato emotivo elevato sono sempre cattive.

##### **Passo 2 — Separare fatti dalle storie (15 minuti)**

FATTI (cosa è effettivamente accaduto)

STORIE (come lo sto interpretando)



FATTI (cosa è effettivamente accaduto)

STORIE (come lo sto interpretando)

### **Passo 3 — Verifica della percezione (10 minuti)**

Possibili interpretazioni alternative dei fatti:

1. La mia (il tradimento intenzionale): \_\_\_\_\_
2. Una più benevola (errore, incomprensione, stress): \_\_\_\_\_
3. Una intermedia (parziale responsabilità reciproca): \_\_\_\_\_

Quale è la più probabile, alla luce di tutti i dati a tua disposizione?

### **Passo 4 — Conversazione di chiarimento (entro 7 giorni)**

Indipendentemente da quale interpretazione sia vera, hai bisogno di una conversazione diretta con la persona.

Programma la conversazione:

Data: \_\_\_\_\_

Apertura: "Sento il bisogno di parlare di una cosa con te. Voglio raccontarti come la sto vivendo, e voglio sentire da te come l'hai vissuta. Possiamo prenderci 30 minuti?"

Obiettivo della conversazione: ☐ Chiarire ☐ Decidere insieme una via avanti ☐ Definire se il rapporto continua

### **Passo 5 — Decisione post-conversazione (entro 14 giorni dalla conversazione)**

Dopo la conversazione, decidi:

- ☐ La relazione continua, ma con nuovi accordi (specificare)
- ☐ La relazione continua, ma con limiti rivisti (specificare)
- ☐ La relazione si chiude (separazione strutturata)



## PROTOCOLLO 5 — DATI FALSI

### Sintomi di attivazione

- Una decisione importante si sta basando su un'informazione di cui non sei certo
- Senti che "le cose non tornano" ma non sai perché
- Riceveresti due versioni diverse della stessa situazione
- Le tue decisioni recenti non stanno producendo i risultati che avevi previsto

### Procedura

#### Passo 1 — Identificare la narrazione corrente (5 minuti)

Qual è la storia attualmente accettata sulla situazione?

---

---

#### Passo 2 — Lista dei dati su cui si fonda (10 minuti)

Quali sono i dati specifici su cui questa narrazione si fonda?

1. 

---
2. 

---
3. 

---

#### Passo 3 — Verifica dei dati (variabile, 30-90 minuti)

Per ognuno dei dati elencati:

| Dato | Fonte | Verificato direttamente?                                | Età del dato | Affidabilità (1-10) |
|------|-------|---------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| 1    |       | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | giorni       | / 10                |
| 2    |       | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | giorni       | / 10                |
| 3    |       | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | giorni       | / 10                |

#### Passo 4 — Re-verifica indipendente (variabile, 1-7 giorni)

I dati con affidabilità sotto 7, verificali con una fonte indipendente.

Quale dato verifico?

---

Con quale fonte indipendente? 

---



Entro quando? \_\_\_\_\_

### Passo 5 — Aggiornamento della narrazione

Dopo la verifica:

- I dati erano corretti? ☐ Sì → la narrazione è valida, procedo ☐ No → riformulo

Se no, qual è la nuova narrazione?

\_\_\_\_\_

Cosa cambia nelle mie decisioni di conseguenza?

\_\_\_\_\_

### Sezione finale del Cap. 18 — Tracking dei protocolli applicati

| Data | Protocollo | Tempo applicato | Risultato | Note |
|------|------------|-----------------|-----------|------|
|      |            | min             |           |      |
|      |            | min             |           |      |
|      |            | min             |           |      |
|      |            | min             |           |      |
|      |            | min             |           |      |
|      |            | min             |           |      |
|      |            | min             |           |      |
|      |            | min             |           |      |

**Regola d'oro:** quando senti i sintomi, applica il protocollo entro 24 ore. Non aspettare. La crisi si aggrava da sola.

\_\_\_\_\_

### La firma del Cap. 18

Io, \_\_\_\_\_, in data

\_\_\_\_\_, mi impegno a conoscere e applicare i 5 Protocolli BFL in Crisi.

Mi impegno a riconoscere i sintomi di attivazione di ognuno e applicare il protocollo corrispondente entro 24 ore dal riconoscimento.

Non improviserò più. Avrò sempre un metodo.

Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## CAPITOLO 19 — LA PULIZIA ANNUALE

### Worksheet: I 3 archetipi tossici e il calendario di pulizia

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

---

#### Il principio del capitolo

Ogni 12 mesi devi fare la Pulizia Annuale del tuo studio. Persone tossiche, clienti tossici, abitudini tossiche. Tutto quello che drena energia, mina la cultura, contamina il team. Non è cattiveria. È igiene strategica.

Senza la Pulizia Annuale, lo studio si appesantisce di scorie. Più cresci, più ne accumuli. Più ne accumuli, più rallenti.

---

#### I 3 archetipi tossici

##### Archetipo 1 — IL TOSSICO TECNICAMENTE BRAVO

**Profilo:** è il collaboratore o cliente che produce risultati, ma il modo in cui li produce contamina il team. Atteggiamenti aggressivi, manipolatori, divisivi. Spesso definito “fuoriclasse” o “intoccabile” perché “fa numeri”.

**Costo nascosto:** ogni mese che lo tieni, perdi un buon collaboratore o un buon cliente che non sopporta più la sua tossicità.

**Test rapido:** se sparisse domani, come si sentirebbe il team? Se la risposta onesta è “sollevato” → è un tossico.

##### Archetipo 2 — IL PASSIVO CRONICO

**Profilo:** è il collaboratore o cliente che non produce, non si oppone, non propone. Galleggia. Estrae valore senza fornirlo. Dichiara intenzioni che non realizza. Sempre con scuse pronte.

**Costo nascosto:** ogni mese che lo tieni, gli altri (che lavorano sul serio) si demotivano. La tua tolleranza è il loro segnale.

**Test rapido:** negli ultimi 6 mesi, ha portato un valore concreto e misurabile? Se la risposta è no → è un passivo cronico.

##### Archetipo 3 — IL DRENATORE EMOTIVO

**Profilo:** è il collaboratore o cliente che ha sempre un problema, un dramma, una crisi. Risucchia il tuo tempo e la tua energia mentale, ma raramente prende azione concreta. Ogni interazione ti svuota.

**Costo nascosto:** ti consuma il sistema nervoso. Non è materiale, ma è devastante. Tu paghi in salute mentale.



**Test rapido:** dopo aver parlato con questa persona, ti senti energizzato o svuotato? Sempre svuotato → è un drenatore.

---

### Sezione A — La mappatura del tuo perimetro

Identifica le persone (collaboratori, clienti, fornitori, soci) che corrispondono a uno dei 3 archetipi.

#### ARCHETIPO 1 — TOSSICI TECNICAMENTE BRAVI

| Nome | Ruolo | Da quanto è nel sistema | Costo nascosto stimato |
|------|-------|-------------------------|------------------------|
|      |       | mesi/anni               |                        |
|      |       | mesi/anni               |                        |
|      |       | mesi/anni               |                        |

#### ARCHETIPO 2 — PASSIVI CRONICI

| Nome | Ruolo | Da quanto è nel sistema | Costo nascosto stimato |
|------|-------|-------------------------|------------------------|
|      |       | mesi/anni               |                        |
|      |       | mesi/anni               |                        |
|      |       | mesi/anni               |                        |

#### ARCHETIPO 3 — DRENATORI EMOTIVI

| Nome | Ruolo | Da quanto è nel sistema | Costo nascosto stimato |
|------|-------|-------------------------|------------------------|
|      |       | mesi/anni               |                        |
|      |       | mesi/anni               |                        |
|      |       | mesi/anni               |                        |

**Totale persone identificate:** \_\_\_\_\_

---

### Sezione B — Il Protocollo di Pulizia in 4 fasi

#### FASE 1 — Identificazione (mese 1 dell'anno)

Compila la mappatura sopra. Sii brutalmente onesto. Le persone più scomode da inserire in lista sono spesso quelle che vanno tolte per prime.

Data di completamento Fase 1: \_\_\_\_\_

#### FASE 2 — Riallineamento o decisione (mesi 2-3)



Per ogni persona in lista, decidi:

☐ **Riallineamento** — Avvio Protocollo Riallineamento 3+1 (Cap. 15). Do un'ultima possibilità strutturata.

☐ **Separazione** — La decisione è presa. Niente più tentativi.

Tipicamente: per i Tossici Tecnicamente Bravi, riallineamento (perché sono difficili da sostituire).  
Per i Passivi Cronici e i Drenatori Emotivi: separazione (perché difficili da modificare).

Data di completamento Fase 2: \_\_\_\_\_

### FASE 3 — Esecuzione (mesi 4-9)

Esegui le separazioni decise. Una per volta. Senza accelerare oltre la capacità del team di assorbire.

#### Calendario di separazioni programmate:

| Persona | Tipo | Data prevista | Stato                                                                  |
|---------|------|---------------|------------------------------------------------------------------------|
|         |      |               | <input type="checkbox"/> Pianificata <input type="checkbox"/> Eseguita |
|         |      |               | <input type="checkbox"/> Pianificata <input type="checkbox"/> Eseguita |
|         |      |               | <input type="checkbox"/> Pianificata <input type="checkbox"/> Eseguita |
|         |      |               | <input type="checkbox"/> Pianificata <input type="checkbox"/> Eseguita |

### FASE 4 — Verifica dell'impatto (mese 10-12)

A separazioni completate, misura.

| Indicatore                             | Pre-pulizia | Post-pulizia | Differenza |
|----------------------------------------|-------------|--------------|------------|
| Energia media del team (1-10)          |             |              |            |
| Conflitti interni (frequenza)          |             |              |            |
| Produttività generale (KPI principali) |             |              |            |
| Qualità clienti residui                |             |              |            |
| Il mio stress quotidiano (1-10)        |             |              |            |

Data di completamento Fase 4: \_\_\_\_\_



### Sezione C — Il calendario annuale della pulizia

Decidi una volta per tutte: in quale periodo dell'anno fai la Pulizia Annuale?

**Tipicamente:** gennaio-febbraio (con effetti operativi nel resto dell'anno) o settembre-ottobre (con effetti operativi nel Q4 e Q1 successivo).

**Il mio mese di Identificazione (Fase 1):** \_\_\_\_\_

**Il mio mese di Verifica dell'impatto (Fase 4):** \_\_\_\_\_

### Sezione D — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, mi impegno a eseguire la Pulizia Annuale ogni 12 mesi.

Non confonderò igiene strategica con cattiveria. Sostenere persone che drenano valore non è bontà — è incapacità di leadership.

Mi impegno a identificare ogni anno almeno 1 persona da rimuovere dal sistema, anche quando la tentazione di rinviare sarà forte.

Firma: \_\_\_\_\_

### Storico Pulizie Annuali

| Anno | N. identificati | N. riallineati con successo | N. separati | Impatto sul team (1-10) |
|------|-----------------|-----------------------------|-------------|-------------------------|
|      |                 |                             |             | / 10                    |
|      |                 |                             |             | / 10                    |
|      |                 |                             |             | / 10                    |
|      |                 |                             |             | / 10                    |
|      |                 |                             |             | / 10                    |

## CAPITOLO 20 — LA CURVA DEL CAMBIAMENTO

### Worksheet: Riconoscere le 5 fasi e portarci attraverso

**Data di compilazione:** \_\_\_\_\_



## Il principio del capitolo

Quando introduci un cambiamento importante nello studio — un nuovo sistema, una riorganizzazione, una direzione strategica — il team attraversa 5 fasi prevedibili. Conoscerle ti permette di guidare. Non conoscerle ti fa pensare che il cambiamento “non funziona” quando in realtà sta funzionando perfettamente — solo che sei alla Fase 2 di 5.

---

\*\*\*\*

### Fase 1 — NEGAZIONE

“Non è vero”, “Non succederà”, “Tornerà come prima”, “Tanto poi cambia idea”.

Durata tipica: 2-4 settimane.

Cosa fare: ripetere, ripetere, ripetere. Senza giudizio. Senza accelerare. La negazione è una difesa naturale.

### Fase 2 — RABBIA

“Questo cambiamento è ingiusto”, “Stai distruggendo lo studio”, “Ce l’hai con noi”.

Durata tipica: 2-6 settimane.

Cosa fare: ascoltare senza difendersi. Lasciare uscire la rabbia. Non personalizzarla. Non punire chi la esprime. Riconoscere il dolore senza ritirare la decisione.

### Fase 3 — DEPRESSIONE / FONDO

“Forse non ce la faremo”, “Non capisco più cosa stiamo facendo”, energia bassa, performance in calo.

Durata tipica: 4-8 settimane.

Cosa fare: resistere all’impulso di “tornare indietro”. È la fase più rischiosa per il leader: la tentazione di abbandonare la decisione è massima. Quasi sempre, è la fase appena prima della risalita.

### Fase 4 — ESPERIMENTO

“Forse possiamo provare”, “Vediamo se funziona”, piccoli test, primi successi.

Durata tipica: 4-12 settimane.

Cosa fare: celebrare ogni piccolo successo. Amplificare i comportamenti nuovi. Tollerare gli errori. Non tornare ai vecchi schemi neanche per “salvare situazioni urgenti”.

### Fase 5 — INTEGRAZIONE

“Adesso non riesco a immaginare di farlo diversamente”. Il cambiamento è diventato il nuovo normale.



Durata: stabile da quel punto in poi.

Cosa fare: documentare. Codificare. Renderlo cultura. Trasferirlo ai nuovi assunti come “qui si fa così”.

### Sezione A — Il cambiamento attuale

Quale cambiamento importante stai introducendo (o vuoi introdurre) nei prossimi 12 mesi?

---

---

---

Data di annuncio al team: \_\_\_\_\_

### Sezione B — Diagnosi della fase attuale del team

Su una scala generale, dove si colloca prevalentemente il tuo team rispetto a questo cambiamento?

- ☐ Fase 1 — Negazione
- ☐ Fase 2 — Rabbia
- ☐ Fase 3 — Depressione
- ☐ Fase 4 — Esperimento
- ☐ Fase 5 — Integrazione

Da quante settimane il team è in questa fase? \_\_\_\_\_ settimane

Quali sono i segnali concreti che lo confermano?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Sezione C — Mappa individuale del team

Diverse persone attraversano le fasi a velocità diverse. Mappa dove si trova ognuno.

| Nome del<br>collaboratore | Fase attuale | Tempo nella fase<br>sett. | Strategia di guida<br>specificata |
|---------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------------|
|---------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------------|



| Nome del<br>collaboratore | Fase attuale | Tempo nella fase | Strategia di guida<br>specifica |
|---------------------------|--------------|------------------|---------------------------------|
|                           |              | sett.            |                                 |
|                           |              | sett.            |                                 |
|                           |              | sett.            |                                 |
|                           |              | sett.            |                                 |
|                           |              | sett.            |                                 |
|                           |              | sett.            |                                 |
|                           |              | sett.            |                                 |

**Persone in Fase 1-2 (negazione/rabbia):** \_\_\_\_\_

**Persone in Fase 3 (fondo):** \_\_\_\_\_

**Persone in Fase 4-5 (esperimento/integrazione):** \_\_\_\_\_

#### Sezione D — Strategia di guida per fase

##### Per chi è in Negazione (Fase 1):

- Ripeti il messaggio 5+ volte, in canali diversi
- Mostra dati che confermano il cambiamento è reale e non reversibile
- Non perdere pazienza
- Non sanzionare la negazione

Azioni concrete che faccio nei prossimi 14 giorni:

---

---

##### Per chi è in Rabbia (Fase 2):

- Convoca conversazioni 1-to-1 strutturate
- Ascolta senza difenderti
- Riconosci la fatica e il disagio
- Riconferma il valore strategico del cambiamento, senza modificarlo

Azioni concrete che faccio nei prossimi 14 giorni:



---

---

**Per chi è in Depressione/Fondo (Fase 3):**

- ATTENZIONE: è la fase più pericolosa
- Comunica visione: “Ricordiamoci perché lo stiamo facendo”
- Identifica e celebra anche i micro-progressi
- NON tornare indietro alla vecchia normalità per “salvare”

Azioni concrete che faccio nei prossimi 14 giorni:

---

---

**Per chi è in Esperimento (Fase 4):**

- Riconosci pubblicamente ogni piccolo successo
- Date più responsabilità a chi guida l'esperimento
- Permettere errori senza punirli
- Costruisci coalizioni di “primi adottanti”

Azioni concrete che faccio nei prossimi 14 giorni:

---

---

**Per chi è in Integrazione (Fase 5):**

- Trasformali in formatori per i nuovi
- Documenta i comportamenti diventati standard
- Codifica il cambiamento come parte del nuovo “qui si fa così”

Azioni concrete che faccio nei prossimi 14 giorni:

---

---

---



### Sezione E — Tracking del cambiamento (mensile)

| Mese | % team in Fase<br>1-2 | % team in Fase<br>3 | % team in Fase<br>4-5 | Note |
|------|-----------------------|---------------------|-----------------------|------|
| 1    |                       |                     |                       |      |
| 2    |                       |                     |                       |      |
| 3    |                       |                     |                       |      |
| 4    |                       |                     |                       |      |
| 5    |                       |                     |                       |      |
| 6    |                       |                     |                       |      |
| 7    |                       |                     |                       |      |
| 8    |                       |                     |                       |      |
| 9    |                       |                     |                       |      |
| 10   |                       |                     |                       |      |
| 11   |                       |                     |                       |      |
| 12   |                       |                     |                       |      |

**Obiettivo a 12 mesi:** almeno 70% del team in Fase 4-5.

### Sezione F — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data

\_\_\_\_\_, mi impegno a non confondere la naturale Curva del  
Cambiamento con un fallimento del cambiamento stesso.

Riconoscerò ogni fase, applicherò la strategia di guida specifica, e non cederò alla  
tentazione di tornare indietro proprio quando sono al fondo (Fase 3).

Firma: \_\_\_\_\_

## CAPITOLO 21 — ANTIFRAGILITÀ: LE 8 LEVE

### Worksheet: Costruire uno studio che si rafforza con lo stress

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

#### Il principio del capitolo

Nassim Nicholas Taleb ha distinto 3 categorie di sistemi: fragili (crollano sotto stress), resilienti (resistono allo stress, restando uguali), antifragili (migliorano grazie allo stress).



Il tuo studio è uno dei tre. Se non sei deliberato, è fragile. Se lavori bene, è resiliente. Se sei un Condottiero, lo rendi antifragile.

Le 8 leve dell'antifragilità sono le pratiche operative che trasformano uno studio fragile in uno antifragile.

### Le 8 leve dell'antifragilità

| # | Leva                                  | Principio                                                      |
|---|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Ridondanza strategica</b>          | Avere sempre più capacità di quella che serve in tempi normali |
| 2 | <b>Diversificazione fonti reddito</b> | Non dipendere mai da un singolo cliente, mercato o canale      |
| 3 | <b>Riserve finanziarie</b>            | 6-12 mesi di cassa operativa sempre disponibili                |
| 4 | <b>Apprendimento dagli errori</b>     | Sistemi formali per imparare invece di nascondere              |
| 5 | <b>Successori identificati</b>        | Per ogni ruolo chiave, almeno 1 successore in formazione       |
| 6 | <b>Stress test periodici</b>          | Simulare crisi prima che arrivino                              |
| 7 | <b>Optionality</b>                    | Costruire ottimismo a basso costo che possono valere molto     |
| 8 | <b>Asimmetria del rischio</b>         | Rischi limitati, potenziali upside illimitati                  |

### Sezione A — Audit delle 8 leve

Per ognuna delle 8 leve, da 0 (assolutamente assente) a 10 (perfettamente in atto).

#### Leva 1 — Ridondanza strategica

Per le funzioni critiche, ho almeno 2 persone in grado di gestirle?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Esempio specifico (o gap):

#### Leva 2 — Diversificazione fonti reddito

Il mio cliente principale rappresenta meno del 20% del fatturato?



Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Esempio specifico (o gap):

---

### **Leva 3 — Riserve finanziarie**

Ho almeno 6 mesi di costi operativi in cassa, intoccabili?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Numero esatto di mesi di cassa: \_\_\_\_

### **Leva 4 — Apprendimento dagli errori**

C'è un sistema formale per fare retrospettive sugli errori?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Esempio specifico (o gap):

---

### **Leva 5 — Successori identificati**

Per ognuno dei ruoli chiave, ho un successore identificato e in formazione?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Per quanti dei ruoli chiave ho un successore? \_\_\_\_ su \_\_\_\_

### **Leva 6 — Stress test periodici**

Faccio almeno annualmente esercizi di simulazione di crisi?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Ultimo stress test fatto: \_\_\_\_\_

### **Leva 7 — Optionality**

Ho 2-3 piccoli "ottimismo" attivi che, se decollassero, potrebbero raddoppiare lo studio?

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Esempi attivi:

---

---

### **Leva 8 — Asimmetria del rischio**

Le mie scommesse hanno upside potenziali molto maggiori del downside?



Punteggio: \_\_\_\_ / 10

Esempio specifico:

---

---

### Sintesi

| Leva                       | Punteggio   |
|----------------------------|-------------|
| 1 — Ridondanza strategica  | / 10        |
| 2 — Diversificazione fonti | / 10        |
| 3 — Riserve finanziarie    | / 10        |
| 4 — Apprendimento errori   | / 10        |
| 5 — Successori             | / 10        |
| 6 — Stress test            | / 10        |
| 7 — Optionality            | / 10        |
| 8 — Asimmetria rischio     | / 10        |
| <b>TOTALE</b>              | <b>/ 80</b> |

### Interpretazione:

- 0-30 → **FRAGILE**. Il primo grande stress ti rompe.
- 31-50 → **RESILIENTE**. Resisti, ma resti uguale dopo lo stress.
- 51-65 → **ANTIFRAGILE EMBRIONALE**. Inizi a guadagnare dallo stress.
- 66-80 → **ANTIFRAGILE COMPLETO**. Lo stress ti rafforza sistematicamente.

Il mio profilo: \_\_\_\_\_

---

---

### Sezione B — Le 3 leve più deboli su cui lavorare nei prossimi 12 mesi

Dalle 8 leve sopra, identifica le 3 con il punteggio più basso. Per ognuna, definisci 1 azione concreta.

**Leva debole 1:** \_\_\_\_\_

Azione concreta nei prossimi 12 mesi:

---

---

Target di punteggio a 12 mesi: \_\_\_\_ / 10



**Leva debole 2:** \_\_\_\_\_

Azione concreta nei prossimi 12 mesi:

---

---

Target di punteggio a 12 mesi: \_\_\_\_ / 10

**Leva debole 3:** \_\_\_\_\_

Azione concreta nei prossimi 12 mesi:

---

---

Target di punteggio a 12 mesi: \_\_\_\_ / 10

### Sezione C — Lo stress test annuale

Pianifica una simulazione di crisi entro 12 mesi. Scegli uno scenario realistico e costruisci la risposta.

**Scenario scelto:**

- ☐ Perdita del cliente principale (>20% fatturato)
- ☐ Dimissioni di un senior chiave
- ☐ Crisi reputazionale acuta
- ☐ Crisi finanziaria (cassa <2 mesi)
- ☐ Crisi tecnologica (perdita di dati, hack)
- ☐ Altro: \_\_\_\_\_

**Data della simulazione (workshop con il team):** \_\_\_\_\_

**Durata:**

- ☐ Mezza giornata
- ☐ 1 giornata

**Output atteso:**

- Piano d'emergenza scritto su come reagire allo scenario
- Identificazione dei gap di preparazione attuali
- Definizione di 3-5 azioni correttive da implementare nei 6 mesi successivi



## Sezione D — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, riconosco che il mio studio oggi è (cerchia): FRAGILE / RESILIENTE / ANTIFRAGILE EMBRIONALE / ANTIFRAGILE COMPLETO.

Mi impegno a lavorare sistematicamente sulle 3 leve più deboli nei prossimi 12 mesi.

Mi impegno a eseguire almeno 1 stress test annuale con il team.

Rifarò questo audit ogni 12 mesi per misurare il progresso.

Firma: \_\_\_\_\_

## Storico delle 8 leve (annuale)

| Anno | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | L6 | L7 | L8 | TOT  | Profil<br>o |
|------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-------------|
|      |    |    |    |    |    |    |    |    | / 80 |             |
|      |    |    |    |    |    |    |    |    | / 80 |             |
|      |    |    |    |    |    |    |    |    | / 80 |             |
|      |    |    |    |    |    |    |    |    | / 80 |             |
|      |    |    |    |    |    |    |    |    | / 80 |             |

**Obiettivo a 5 anni:** Antifragile Completo (66+ / 80).

## CHIUSURA DELLA PARTE IV

Hai completato i worksheet della Parte IV.  
Hai:

- Diagnosticato e mappato la tua solitudine, e costruito un piano per la rete di sostegno (Cap. 17)
- Imparato e applicato i 5 Protocolli BFL in Crisi (Cap. 18)
- Definito il calendario annuale della Pulizia (Cap. 19)
- Riconosciuto la Curva del Cambiamento e le strategie di guida per ogni fase (Cap. 20)
- Misurato l'antifragilità del tuo studio sulle 8 leve, identificato le 3 leve più deboli, programmato lo stress test annuale (Cap. 21)

Adesso sai navigare la crisi.

La prossima Parte (V) ti porta nel territorio più ambizioso: l'eredità. Quello che lascerai dietro di te, oltre te.



#### Programma in calendario le date di re-verifica:

- Re-test Cap. 17 (Solitudine): mensile → primo: \_\_\_\_\_
- Cap. 18 (Protocolli BFL): da applicare ON DEMAND quando i sintomi si attivano. Re-lettura preventiva trimestrale → primo: \_\_\_\_\_
- Cap. 19 (Pulizia Annuale): ogni 12 mesi → prima: \_\_\_\_\_
- Cap. 20 (Curva del Cambiamento): durante ogni cambiamento importante in corso, revisione mensile
- Cap. 21 (Antifragilità): audit annuale + stress test → prima data: \_\_\_\_\_

*Fine Parte IV del Quaderno.*

*Proseguì con la Parte V — L'eredità.*

## PARTE V — L'EREDITÀ

*Capitoli 22-26 del libro*

“I grandi uomini non si misurano dalla loro vita. Si misurano da quello che resta quando se ne vanno.”

“Pianta un albero sotto la cui ombra non siederai mai.” — Proverbio greco

---

### Premessa alla Parte V

Sei a metà strada del cammino del Condottiero.

Hai costruito te stesso (Parte I).

Hai imparato a guidare persone (Parte II).

Hai strutturato un team (Parte III).

Hai imparato a navigare le crisi (Parte IV).

Ora viene la domanda più difficile di tutte:

#### Cosa lascerai?

Non è una domanda da fine carriera. È una domanda che il Condottiero si pone OGGI — perché l'eredità si costruisce ogni giorno, non si decide negli ultimi anni.

I 5 worksheet della Parte V ti accompagnano attraverso le 5 dimensioni dell'eredità:

- **Capitolo 22** — Costruire una reputazione che ti precede (le 4 dimensioni)
- **Capitolo 23** — Trasformare lo studio in asset (i 5 driver di valore)



- **Capitolo 24** — Formare la tua scuola (i discepoli che porteranno il tuo metodo avanti)
- **Capitolo 25** — Diventare un Level 5 Leader (umiltà personale + volontà professionale)
- **Capitolo 26** — Disegnare l'eredità completa (le 4 dimensioni del lascito)

Compila gli esercizi in ordine. La Parte V non si completa in un giorno. Ma si inizia oggi.

---

## CAPITOLO 22 — LA REPUTAZIONE CHE TI PRECEDE

### Worksheet: Le 4 dimensioni della reputazione

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

---

#### Il principio del capitolo

La reputazione è quello che si dice di te quando non sei in stanza. È il moltiplicatore silenzioso di tutto: opportunità, prezzi, attrazione di talenti, possibilità di espansione. Si costruisce in anni, si distrugge in giorni.

Il Condottiero costruisce 4 dimensioni di reputazione. Senza una sola, le altre 3 sono indebolite. Con tutte e 4, diventa un'autorità del settore.

---

#### Le 4 dimensioni della reputazione

##### Dimensione 1 — REPUTAZIONE TECNICA

Sei riconosciuto come tecnicamente eccellente nel tuo campo specifico.

Segnali: vinci le pratiche difficili, sei chiamato come consulente, i colleghi ti chiedono pareri.

##### Dimensione 2 — REPUTAZIONE COMMERCIALE

Sei riconosciuto come professionista affidabile e produttivo. Le persone vogliono lavorare con te o farti lavorare per loro.

Segnali: clienti che ti raccomandano spontaneamente, professionisti che ti contattano per collaborazioni.

##### Dimensione 3 — REPUTAZIONE DI LEADER

Sei riconosciuto come qualcuno che fa crescere le persone. I tuoi collaboratori si formano e poi crescono, restano, o partono ma parlano bene di te.



Segnali: candidati che vogliono lavorare con te, ex-collaboratori che ti raccomandano, team stabile e ambizioso.

#### **Dimensione 4 — REPUTAZIONE PUBBLICA**

Sei riconosciuto pubblicamente come autorità del settore. La tua voce conta nel discorso pubblico professionale.

Segnali: inviti a parlare, articoli, libri, citazioni, presenza media qualificata.

---

### **Sezione A — Audit delle 4 dimensioni**

Per ognuna delle 4 dimensioni, da 0 (assente) a 10 (eccellente).

#### **Dimensione 1 — Reputazione tecnica**

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali concreti che lo dimostrano (o che mancano):

---

---

#### **Dimensione 2 — Reputazione commerciale**

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali concreti:

---

---

#### **Dimensione 3 — Reputazione di leader**

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali concreti:

---

---

#### **Dimensione 4 — Reputazione pubblica**

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

3 segnali concreti:

---

---



## Sintesi

| Dimensione      | Punteggio   |
|-----------------|-------------|
| 1 — Tecnica     | / 10        |
| 2 — Commerciale | / 10        |
| 3 — Di leader   | / 10        |
| 4 — Pubblica    | / 10        |
| <b>TOTALE</b>   | <b>/ 40</b> |

### Diagnosi:

- 0-15 → **REPUTAZIONE LOCALE.** Conosciuto solo nel tuo ambiente immediato.
- 16-25 → **REPUTAZIONE PROFESSIONALE.** Riconosciuto nel tuo settore.
- 26-32 → **REPUTAZIONE DI AUTORITÀ.** Riconosciuto come riferimento nel tuo specifico campo.
- 33-40 → **REPUTAZIONE DI MAESTRO.** Voce che conta nel discorso professionale ampio.

Il mio profilo attuale: \_\_\_\_\_

## Sezione B — La dimensione più debole su cui investire

Quale delle 4 dimensioni ha il punteggio più basso? È lì che hai il leverage massimo nei prossimi 24 mesi.

Dimensione di intervento: \_\_\_\_\_

Target di punteggio a 24 mesi: \_\_\_\_ / 10

## Sezione C — Le 3 azioni concrete per i prossimi 12 mesi

Sulla base della tua dimensione debole, scegli 3 azioni dal repertorio.

### Se la lacuna è REPUTAZIONE TECNICA:

- ☐ Specializzarmi ulteriormente su 1 nicchia specifica (e diventare IL riferimento)
- ☐ Pubblicare 4-6 articoli tecnici/anno su riviste qualificate



- ☐ Vincere/gestire pubblicamente 1-2 casi complessi di alto profilo
  - ☐ Ottenere certificazioni/qualifiche tecniche di alto livello
- 

**Se la lacuna è REPUTAZIONE COMMERCIALE:**

- ☐ Costruire 5-10 case study di clienti soddisfatti con risultati misurabili
  - ☐ Sistematizzare le richieste di referenze (chiedere ai migliori clienti spontaneamente)
  - ☐ Aumentare presenza in network strategici (associazioni, club imprenditoriali, Legal CEO Club)
  - ☐ Pacchettizzare 2-3 servizi/prodotti ad alta qualità riconoscibili
- 

**Se la lacuna è REPUTAZIONE DI LEADER:**

- ☐ Investire nella formazione del team in modo visibile pubblicamente
  - ☐ Permettere ai collaboratori di rappresentare lo studio (eventi, articoli, parole)
  - ☐ Costruire un sistema di formazione interno strutturato
  - ☐ Diventare destinazione di scelta per i talenti del settore
- 

**Se la lacuna è REPUTAZIONE PUBBLICA:**

- ☐ Scrivere un libro (1-2 anni di lavoro)
  - ☐ Costruire una presenza qualificata su 1-2 canali (LinkedIn, podcast, YouTube)
  - ☐ Diventare relatore in 6-10 eventi/anno
  - ☐ Stringere rapporti con giornalisti di settore (Il Sole 24 Ore, riviste giuridiche)
- 

**Le mie 3 azioni concrete a 12 mesi**

1. \_\_\_\_\_

Data di inizio: \_\_\_\_\_ — Milestone a 6 mesi: \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Data di inizio: \_\_\_\_\_ — Milestone a 6 mesi: \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Data di inizio: \_\_\_\_\_ — Milestone a 6 mesi: \_\_\_\_\_



### Sezione D — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, riconosco che la mia reputazione oggi è a \_\_\_\_/40 con la dimensione più debole essere \_\_\_\_\_.

Mi impegno a costruire sistematicamente la reputazione che vorrei abbia parlato di me tra 10 anni.

La reputazione non è marketing. È il riflesso di chi sono e di cosa costruisco quotidianamente.

Firma: \_\_\_\_\_

### Storico delle 4 dimensioni (annuale)

| Anno | D1 Tec. | D2 Com. | D3 Lead. | D4 Pub. | TOT  | Profilo |
|------|---------|---------|----------|---------|------|---------|
|      | / 10    | / 10    | / 10     | / 10    | / 40 |         |
|      | / 10    | / 10    | / 10     | / 10    | / 40 |         |
|      | / 10    | / 10    | / 10     | / 10    | / 40 |         |
|      | / 10    | / 10    | / 10     | / 10    | / 40 |         |
|      | / 10    | / 10    | / 10     | / 10    | / 40 |         |

**Obiettivo a 5 anni:** Reputazione di Maestro (33+/40).

## CAPITOLO 23 — LO STUDIO COME ASSET

### Worksheet: I 5 driver di valore

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

### Il principio del capitolo

La domanda spartiacque del Condottiero: il tuo studio è una professione o un asset?

Una professione si esercita. Un asset si possiede.

Una professione si esaurisce quando smetti di lavorare. Un asset continua a generare valore anche se tu non sei lì.

Una professione muore con te. Un asset si trasferisce.

Costruire uno studio come asset è una decisione strategica esplicita che cambia ogni cosa del modo in cui lo gestisci.



---

## Il test della differenza

**Domanda:** Se tu sparissi domani per 12 mesi (senza preavviso, senza handover), cosa succederebbe al tuo studio?

- ☐ Crollerebbe in 4-8 settimane → **PROFESSIONE PURA**
- ☐ Sopravviverebbe in difficoltà, con perdita 40-60% fatturato → **STUDIO IN TRANSIZIONE**
- ☐ Sopravviverebbe con perdita 10-25% fatturato → **STUDIO STRUTTURATO**
- ☐ Continuerebbe stabile o leggera flessione → **ASSET COSTRUITO**
- ☐ Crescerebbe (perché finalmente possono operare in autonomia) → **ASSET VERO**

**Il mio livello attuale:** \_\_\_\_\_

---

## I 5 driver di valore di uno studio-asset

### Driver 1 — INDIPENDENZA DAL FOUNDER

Più lo studio dipende dal Titolare, meno vale come asset.

Segnali di indipendenza:

- Esiste un secondo livello dirigenziale autonomo
- I clienti hanno relazioni anche con altri membri del team
- Le decisioni operative non passano dal Titolare
- Esistono processi documentati per ogni funzione

### Driver 2 — RIPETIBILITÀ DEL FATTURATO

Più il fatturato è prevedibile e ripetibile, più lo studio vale.

Segnali:

- Clienti con contratti di abbonamento o ricorrenza
- % di fatturato da clienti esistenti (vs nuovi clienti)
- LTV (lifetime value) misurato per cliente
- Curva di fatturato prevedibile mese su mese

### Driver 3 — MARGINE DI PROFITTO



Più il margine è alto, più lo studio vale.

Segnali:

- EBITDA > 25% del fatturato
- Costi del personale sotto il 50% del fatturato
- Capacità di assorbire periodi di calo senza tagli emergenziali
- Cassa accumulata oltre le riserve operative

#### **Driver 4 — SISTEMI E DOCUMENTAZIONE**

Più i processi sono codificati, più lo studio è trasferibile.

Segnali:

- Manuali operativi esistenti per ogni funzione
- Onboarding documentato per nuovi assunti
- CRM e gestionali aggiornati e usati
- Sistemi di KPI e reporting standardizzati

#### **Driver 5 — POSIZIONAMENTO E BRAND**

Più il brand è riconosciuto e differenziato, più lo studio vale.

Segnali:

- Nicchia chiara e dominata
  - Posizionamento espresso in 1 frase chiara
  - Reputazione di settore (vedi Cap. 22)
  - Capacità di attrarre talenti e clienti senza acquisizione costosa
- 

### **Sezione A — Audit dei 5 driver**

Per ognuno, da 0 (assente) a 10 (eccellente).

#### **Driver 1 — Indipendenza dal founder**

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

KPI specifico: % di fatturato non collegato a te direttamente → \_\_\_\_ %



### Driver 2 — Ripetibilità del fatturato

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

KPI specifico: % di fatturato da clienti esistenti (rispetto a nuovi) → \_\_\_\_ %

### Driver 3 — Margine di profitto

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

KPI specifico: EBITDA % del fatturato → \_\_\_\_ %

### Driver 4 — Sistemi e documentazione

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

KPI specifico: numero di funzioni con manuale operativo aggiornato → \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### Driver 5 — Posizionamento e brand

Punteggio: \_\_\_\_ / 10

La mia frase di posizionamento in 15 parole:

---

---

### Sintesi

| Driver                   | Punteggio   |
|--------------------------|-------------|
| 1 — Indipendenza founder | / 10        |
| 2 — Ripetibilità         | / 10        |
| 3 — Margine              | / 10        |
| 4 — Sistemi              | / 10        |
| 5 — Posizionamento       | / 10        |
| <b>TOTALE</b>            | <b>/ 50</b> |

### Valore di asset stimato (in multipli di EBITDA):

- 0-20 → 1-2x EBITDA (essenzialmente una professione)
- 21-30 → 2-3x EBITDA (studio strutturato di base)
- 31-40 → 3-5x EBITDA (asset in costruzione)
- 41-50 → 5-8x EBITDA (asset vero, trasferibile)

Il mio range stimato: \_\_\_\_\_

---

---



## Sezione B — Il piano triennale di valorizzazione

Per i prossimi 3 anni, definisci 1 azione concreta per ognuno dei 5 driver.

### Anno 1 — Le 5 azioni chiave

| Driver             | Azione concreta nell'anno<br>1 | Target KPI fine anno |
|--------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1 — Indipendenza   |                                |                      |
| 2 — Ripetibilità   |                                |                      |
| 3 — Margine        |                                |                      |
| 4 — Sistemi        |                                |                      |
| 5 — Posizionamento |                                |                      |

### Anno 2 — Espansione

Punto di focus principale (1 dei 5 driver):

---

### Anno 3 — Consolidamento

Punto di focus principale:

---

**Target di Totale Driver a 3 anni:** \_\_\_\_ / 50

---

## Sezione C — La domanda dei 10 anni

Una domanda strategica da farsi una volta all'anno:

“Se dovessi vendere il mio studio tra 10 anni, a chi lo venderei, a quale prezzo, e cosa devo costruire da oggi per arrivarci?”

Risposta a oggi:

**Potenziale acquirente:**

---

---

**Prezzo target a 10 anni:**

---

**Le 3 cose che devo costruire da oggi:**

1. \_\_\_\_\_



2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Nota importante:** vendere o non vendere è secondario. Costruire come se dovessi vendere è la disciplina che trasforma uno studio in asset, indipendentemente da quello che farai effettivamente alla fine.

#### Sezione D — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data

\_\_\_\_\_, riconosco che oggi il mio studio è (cerchia):

PROFESSIONE PURA / STUDIO IN TRANSIZIONE / STUDIO STRUTTURATO /  
ASSET COSTRUITO / ASSET VERO.

Mi impegno a costruirlo come asset trasferibile, indipendentemente da quello che deciderò di farne alla fine.

Lavorerò sui 5 driver di valore con un piano triennale, misurando il progresso annualmente.

Firma: \_\_\_\_\_

#### Storico dei 5 Driver (annuale)

| Anno | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | TOT  | Multiplo<br>EBITDA<br>stimato |
|------|----|----|----|----|----|------|-------------------------------|
|      |    |    |    |    |    | / 50 | x                             |
|      |    |    |    |    |    | / 50 | x                             |
|      |    |    |    |    |    | / 50 | x                             |
|      |    |    |    |    |    | / 50 | x                             |
|      |    |    |    |    |    | / 50 | x                             |

**Obiettivo a 5 anni:** Asset Vero (41+/50).

## CAPITOLO 24 — LA SCUOLA: FORMARE I DISCEPOLI

### Worksheet: Costruire la tua linea di trasmissione

Data di compilazione: \_\_\_\_\_



## Il principio del capitolo

Il leader produce risultati. Il maestro produce leader.

La differenza tra l'imprenditore di successo e il Condottiero che lascia un'eredità è una sola: l'imprenditore costruisce un'azienda. Il Condottiero costruisce una scuola.

I tuoi discepoli sono il tuo metodo che cammina su altre gambe. Senza discepoli, il tuo metodo muore con te. Con discepoli, il tuo metodo si moltiplica per generazioni.

---

## Le 3 tipologie di discepoli

### Tipologia 1 — DISCEPOLI INTERNI

Sono i tuoi collaboratori senior che vuoi far evolvere a Condottieri-Soci.

Caratteristiche:

- Già nel tuo studio da almeno 2-3 anni
- Maturità M3 o M4 (vedi Cap. 7)
- Hanno aderito alla cultura
- Hanno potenziale per portare avanti il metodo

Numero ottimale: 2-3 discepoli interni in formazione attiva.

### Tipologia 2 — DISCEPOLI ESTERNI INFORMALI

Sono giovani Titolari (di altri studi) che ti chiedono mentoring informale. Pagano in attenzione, non in denaro.

Caratteristiche:

- Vengono da te volontariamente
- Apprendono e applicano
- Restano in contatto regolare
- Crescono nella loro carriera grazie alle tue indicazioni

Numero ottimale: 3-5 discepoli esterni informali.

### Tipologia 3 — DISCEPOLI FORMALI (CLIENTI MENTORING)

Sono Titolari (o futuri Titolari) che pagano per la tua formazione strutturata. Diventano parte della tua scuola formale.

Caratteristiche:



- Programma di mentoring strutturato (3-12 mesi)
- Output e milestone definite
- Pagamento contrattuale
- Costituiscono nel tempo la tua “scuola” identificabile

Numero ottimale: dipende dal modello di business. 5-20 in cohort attive.

## Sezione A — La mappatura dei tuoi discepoli attuali

### Discepoli Interni

| Nome | Da quanti anni nel team | Livello maturità | In formazione attiva?                                   | Note |
|------|-------------------------|------------------|---------------------------------------------------------|------|
|      |                         | M_____           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |
|      |                         | M_____           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |
|      |                         | M_____           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |
|      |                         | M_____           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |

### Discepoli Esterni Informali

| Nome | Da quanto tempo | Frequenza contatto | In crescita misurabile?                                 | Note |
|------|-----------------|--------------------|---------------------------------------------------------|------|
|      |                 |                    | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |
|      |                 |                    | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |
|      |                 |                    | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |
|      |                 |                    | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |      |

### Discepoli Formali

Modello attuale di scuola formale:

- ☐ Non esistente
- ☐ Mentoring 1-to-1 con pochi clienti
- ☐ Programma strutturato (es. Legal CEO Mentoring)
- ☐ Programma + community (es. Legal CEO Mentoring + Legal CEO Club)
- ☐ Programma + community + eventi (struttura completa)

Numero di discepoli formali attivi: \_\_\_\_\_



## Sezione B — Diagnosi della tua scuola

Conta:

- Discepoli interni in formazione attiva: \_\_\_\_\_
- Discepoli esterni informali attivi: \_\_\_\_\_
- Discepoli formali attivi: \_\_\_\_\_

**TOTALE PERSONE IN TUA SCUOLA OGGI:** \_\_\_\_\_

**Diagnosi:**

- 0-2 → **SOLITARIO**. Stai operando senza linea di trasmissione. Quando smetti, tutto si ferma.
- 3-6 → **MAESTRO EMBRIONALE**. Hai qualche discepolo, ma la scuola non è ancora struttura.
- 7-15 → **SCUOLA ATTIVA**. Hai costruito un sistema di trasmissione funzionante.
- 16+ → **SCUOLA MATURA**. Il tuo metodo si moltiplica oltre te.

**Il mio profilo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Sezione C — Il piano di evoluzione della scuola

**Obiettivo a 12 mesi:**

- Discepoli interni in formazione attiva: da \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_
- Discepoli esterni informali: da \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_
- Discepoli formali: da \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

**Per ognuna delle 3 tipologie, definisci 1 azione concreta nei prossimi 12 mesi.**

**Azione su Discepoli Interni:**

---

---

Entro: \_\_\_\_\_

**Azione su Discepoli Esterni Informali:**

---



---

Entro: \_\_\_\_\_

**Azione su Discepoli Formali:**

---

---

Entro: \_\_\_\_\_

---

---

### Sezione D — Il metodo come oggetto trasmissibile

Per avere veri discepoli devi avere un metodo nominabile.

**Come si chiama il tuo metodo?** \_\_\_\_\_

(Se non ha un nome, datelo entro 90 giorni. Il metodo senza nome non è trasmissibile.)

**In 1 paragrafo, qual è il principio centrale del tuo metodo?**

---

---

---

**Quali sono i 3-5 principi fondamentali del tuo metodo?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Il tuo metodo è documentato in:**

- ☐ Un libro
- ☐ Manuale operativo interno
- ☐ Programma di mentoring
- ☐ Sito web / corso online
- ☐ Articoli e conferenze
- ☐ Niente di formale (questa è una bandiera rossa)



---

### Sezione E — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, riconosco che la mia scuola oggi conta \_\_\_\_ persone tra discepoli interni, esterni informali e formali.

Mi impegno a far crescere questo numero almeno del 50% nei prossimi 12 mesi, mantenendo qualità nella trasmissione.

Mi impegno a nominare, codificare e documentare il mio metodo entro 90 giorni, perché un metodo non nominato non è trasmissibile.

Firma: \_\_\_\_\_

---

## CAPITOLO 25 — IL LEVEL 5 LEADER

### Worksheet: Il paradosso umiltà + volontà

Data di compilazione: \_\_\_\_\_

---

#### Il principio del capitolo

Jim Collins, studiando le aziende che hanno costruito risultati straordinari per decenni, ha identificato un tipo specifico di leader: il Level 5 Leader. Combina due qualità apparentemente contraddittorie:

**Umiltà personale** profonda. Schiva la celebrazione individuale. Dà credito agli altri per i successi. Prende su di sé la responsabilità dei fallimenti.

**Volontà professionale** estrema. Standard altissimi. Determinazione feroce. Non molla mai davanti agli ostacoli. Trasforma le situazioni impossibili.

Non è una scelta tra le due. È **entrambe**, contemporaneamente, in tensione costante.

---

#### I 5 livelli di leadership di Collins

##### Livello 1 — Highly capable individual

Contribuisce attraverso talento, conoscenza, capacità individuali.

##### Livello 2 — Contributing team member

Contribuisce al raggiungimento di obiettivi di gruppo, lavora efficacemente in team.

##### Livello 3 — Competent manager



Organizza persone e risorse per raggiungere obiettivi predeterminati.

#### **Livello 4 — Effective leader**

Catalizza commitment verso una visione chiara e convincente, stimola high performance.

#### **Livello 5 — Executive (Level 5 Leader)**

Costruisce grandezza duratura attraverso la combinazione paradossale di umiltà personale e volontà professionale.

---

### **Sezione A — Il test della tua umiltà personale**

Per ognuna delle 6 affermazioni, da 1 (per niente vero per me) a 5 (totalmente vero per me).

**1.** Quando lo studio ha successo, attribuisco pubblicamente il merito al team, e quando fallisce mi assumo pubblicamente la responsabilità.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**2.** Non sento il bisogno di mettere il mio nome o la mia foto in prima fila nei materiali di comunicazione.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**3.** Ascolto attentamente i collaboratori più junior anche quando contraddicono le mie idee.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**4.** Non cerco riconoscimenti pubblici come prove del mio valore personale.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**5.** Quando sono in errore, lo ammetto pubblicamente senza giustificarmi.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**6.** Sto attivamente costruendo successori, anche sapendo che un giorno saranno più visibili di me.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale Umiltà:** \_\_\_\_ / 30

---

### **Sezione B — Il test della tua volontà professionale**

Per ognuna delle 6 affermazioni, da 1 a 5.

**1.** Mantengo standard altissimi per me stesso e per il team, anche quando produce attrito.



Punteggio: \_\_\_\_ / 5

2. Quando una decisione difficile va presa, la prendo senza rimandare, anche se costa relazioni o popolarità.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

3. Davanti agli ostacoli che fermano gli altri, io trovo il modo di passare.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

4. Lavoro con disciplina ferrea sulle priorità strategiche, anche quando perdo motivazione.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

5. Non accetto mediocrità — nei prodotti, nei processi, nelle persone — anche quando “potrebbe andare bene”.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

6. Quando vedo una direzione giusta, la perseguo con determinazione che non vacilla per anni.

Punteggio: \_\_\_\_ / 5

**Totale Volontà:** \_\_\_\_ / 30

### Sintesi e diagnosi

| Dimensione            | Punteggio   |
|-----------------------|-------------|
| Umiltà personale      | / 30        |
| Volontà professionale | / 30        |
| <b>TOTALE</b>         | <b>/ 60</b> |

### Mappa diagnostica:

| Profilo                   | Umiltà | Volontà | Tipologia                                         |
|---------------------------|--------|---------|---------------------------------------------------|
| <b>Carismatico vuoto</b>  | Bassa  | Bassa   | Apparenza senza sostanza                          |
| <b>Manager efficiente</b> | Media  | Media   | Buon manager, non leader                          |
| <b>Re-ego</b>             | Bassa  | Alta    | Risultati a breve, organizzazione fragile a lungo |
| <b>Mediatore gentile</b>  | Alta   | Bassa   | Buone relazioni, bassi risultati                  |
| <b>Level 5 Leader</b>     | Alta   | Alta    | Combinazione rara, grandezza duratura             |



**Il mio profilo:** \_\_\_\_\_

### Sezione C — Il piano di crescita

#### Se la mia dimensione debole è UMILTÀ:

Pratiche di sviluppo:

- ☐ Eliminare “io” dai discorsi pubblici sui successi (sostituire con “il team”, “noi”)
- ☐ Praticare il “credit transfer”: ogni successo, identifica esplicitamente 1-3 persone responsabili oltre te
- ☐ Costruire abitudine del “mi sono sbagliato” — almeno 1 ammissione pubblica a settimana
- ☐ Investire nei successori in modo visibile
- ☐ Fare anche lavori “umili” (servire caffè ai clienti, pulizia, attività operative) ogni tanto, per restare radicato

#### Se la mia dimensione debole è VOLONTÀ:

Pratiche di sviluppo:

- ☐ Identificare un standard “non negoziabile” alla settimana e difenderlo senza eccezioni
- ☐ Eliminare 1 procrastinazione importante nei prossimi 14 giorni
- ☐ Praticare il “no”: dire no a 1 cosa che dovresti rifiutare ogni settimana
- ☐ Aumentare l'esposizione a sfide difficili (gare, presentazioni pubbliche, decisioni controverse)
- ☐ Costruire un sistema di accountability (mentor o coach) che ti tenga sui livelli alti

### Le mie 3 pratiche prioritarie per i prossimi 90 giorni

Sulla base del tuo profilo, scegli 3 pratiche concrete.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Sezione D — La domanda dello specchio

Una domanda che il Level 5 Leader si pone regolarmente:



“Quando guardo allo studio, mi vedo come il centro del successo, o vedo il team come centro?”

“Quando guardo ai problemi, vedo le colpe negli altri, o cerco prima la mia responsabilità?”

Rispondi onestamente:

---

---

---

---

### Sezione E — La firma

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, riconosco che il mio profilo attuale è  
\_\_\_\_\_.

Mi impegno a coltivare deliberatamente l'altra dimensione, perché la grandezza duratura nasce solo dalla combinazione di umiltà personale e volontà professionale.

Rifarò questo test ogni 12 mesi per misurare il progresso.

Firma: \_\_\_\_\_

### Storico Level 5 Leader (annuale)

| Anno | Umiltà | Volontà | Totale | Profilo |
|------|--------|---------|--------|---------|
|      | / 30   | / 30    | / 60   |         |
|      | / 30   | / 30    | / 60   |         |
|      | / 30   | / 30    | / 60   |         |
|      | / 30   | / 30    | / 60   |         |
|      | / 30   | / 30    | / 60   |         |

**Obiettivo a 10 anni:** entrambe le dimensioni stabilmente sopra 25/30 (totale 50+/60).

## CAPITOLO 26 — L'EREDITÀ: LE 4 DIMENSIONI

### Worksheet: Disegnare il lascito

Data di compilazione: \_\_\_\_\_



## Il principio del capitolo

Alla fine di tutto, una sola domanda conta:

### Cosa lascio?

L'eredità non è ciò che hai. È ciò che resta quando non ci sei più.

Il Condottiero costruisce su 4 dimensioni di eredità. Le persone comuni si occupano della prima (e forse della seconda). Solo i Condottieri presidiano tutte e 4.

---

## Le 4 dimensioni dell'eredità

### Dimensione 1 — EREDITÀ MATERIALE

Cosa lasci in termini economici: studio come asset, patrimonio personale, denaro per la famiglia.

### Dimensione 2 — EREDITÀ DI PERSONE

Chi lasci formato: i discepoli che hai costruito, i Condottieri che hai messo al mondo, il team che continua a crescere.

### Dimensione 3 — EREDITÀ DI CONOSCENZA

Cosa lasci di trasferibile: il metodo, i libri, i framework, le pratiche che altri potranno usare per generazioni.

### Dimensione 4 — EREDITÀ DI IMPATTO

Quale cambiamento più ampio lasci: nel tuo settore, nella tua professione, nella tua comunità, nel modo in cui si fa la cosa.

---

## Sezione A — Disegno delle 4 eredità

Per ogni dimensione, definisci dove sei oggi e dove vuoi essere tra 20 anni.

### Eredità Materiale

**Cosa lascio oggi (se finissi domani):**

---

---

**Cosa voglio lasciare tra 20 anni:**

---

---

**1 azione concreta nei prossimi 12 mesi:**



---

---

### *Eredità di Persone*

**Chi lascio formato oggi (se finissi domani):**

---

---

**Chi voglio aver formato tra 20 anni:**

---

---

**1 azione concreta nei prossimi 12 mesi:**

---

---

### *Eredità di Conoscenza*

**Cosa lascio di trasferibile oggi:**

---

---

**Cosa voglio aver lasciato tra 20 anni:**

---

(Libri pubblicati, framework codificati, programmi formativi strutturati, contributo accademico/professionale)

---

**1 azione concreta nei prossimi 12 mesi:**

---

---

### *Eredità di Impatto*

**Quale cambiamento più ampio sto producendo oggi:**

---

---



**Quale cambiamento voglio aver prodotto tra 20 anni:**

---

(Nel settore, nella professione, nella tua comunità, nel modo di pensare)

---

**1 azione concreta nei prossimi 12 mesi:**

---

---

## Sezione B — L'epitaffio del Condottiero

Esercizio difficile ma chiarificante.

Immagina il giorno del tuo funerale. Tra 30, 40, 50 anni. Le persone che hai conosciuto si riuniscono. Qualcuno deve dire qualche parola.

**Cosa vorresti che dicessero di te? Non quello che vorresti aver fatto, ma chi sei stato per loro.**

Scrivi qui il discorso che vorresti sentire.

Almeno 5 righe.

---

---

---

---

---

---

---

**Adesso confronta:**

Quello che hai scritto ↔ Quello che stai effettivamente costruendo oggi.

**Gap (sii brutalmente onesto):**

---

---

**Cosa devo cambiare a partire da domani per chiudere il gap?**

---



---

---

### Sezione C — Le 5 promesse al futuro

Per ognuno dei tuoi prossimi 5 anni, scrivi una promessa concreta al te stesso del futuro.

**Anno 1 — Cosa farò:**

---

**Anno 2 — Cosa farò:**

---

**Anno 3 — Cosa farò:**

---

**Anno 4 — Cosa farò:**

---

**Anno 5 — Cosa farò:**

---

---

### Sezione D — La firma del Condottiero

Questa è la firma più importante di tutto il Companion.

Io, \_\_\_\_\_, in data  
\_\_\_\_\_, dichiaro che non vivo solo per i risultati di oggi, ma per  
l'eredità che lascerò domani.

Mi impegno a costruire su tutte e 4 le dimensioni: materiale, persone, conoscenza,  
impatto.

Mi impegno a non confondere mai il successo con la grandezza. Il successo è ciò che  
ottengo. La grandezza è ciò che resta quando non ci sono più.

Mi impegno a rivisitare questo worksheet ogni 12 mesi per verificare l'allineamento tra  
ciò che dichiaro qui e ciò che costruisco nella realtà quotidiana.

Sarò degno di questo impegno.

Firma: \_\_\_\_\_

---

---



### Storico delle 4 dimensioni dell'eredità (annuale)

| Anno | Materiale (0-10) | Persone (0-10) | Conoscenza (0-10) | Impatto (0-10) | TOT  |
|------|------------------|----------------|-------------------|----------------|------|
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |
|      | / 10             | / 10           | / 10              | / 10           | / 40 |

**Obiettivo a 20 anni:** tutte e 4 le dimensioni stabilmente sopra 7/10.

### CHIUSURA DELLA PARTE V

Hai completato i worksheet della Parte V.

Hai:

- Audit delle 4 dimensioni della reputazione e piano di costruzione (Cap. 22)
- Audit dei 5 driver di valore dello studio come asset (Cap. 23)
- Mappatura dei 3 tipi di discepoli e nomination del tuo metodo (Cap. 24)
- Test umiltà + volontà per il Level 5 Leader (Cap. 25)
- Disegno completo delle 4 dimensioni dell'eredità + epitaffio + promesse a 5 anni (Cap. 26)

Hai completato l'intero Quaderno del Condottiero.

26 capitoli. 26 worksheet. Centinaia di domande. Decine di firme.

Tutte parti di un unico processo: trasformare il Titolare in Condottiero.

#### Programma in calendario le date di re-verifica della Parte V:

- Re-audit Cap. 22 (4 dimensioni reputazione): annuale → prima data: \_\_\_\_\_



- Re-audit Cap. 23 (5 driver di valore): annuale → prima data: \_\_\_\_\_
  - Re-mappatura Cap. 24 (Scuola): semestrale → prima data: \_\_\_\_\_
  - Re-test Cap. 25 (Level 5): annuale → prima data: \_\_\_\_\_
  - Re-visita Cap. 26 (Eredità + epitaffio): annuale → prima data: \_\_\_\_\_
- 

## CHIUSURA DEL QUADERNO

Hai compilato tutti i 26 worksheet del Quaderno del Condottiero.

Hai messo per iscritto, datato e firmato:

- Chi sei come leader oggi
- Chi vuoi diventare nei prossimi 12 mesi
- Quali autoinganni hai smascherato
- Quale livello di ownership stai praticando
- Come stai sviluppando le 3 Intelligenze
- Come stai diventando Moltiplicatore
- Come gestisci i tuoi collaboratori secondo M1-M4
- Quali aree stai delegando ai 5 livelli
- Come dai feedback con il modello SBI-A
- Quali conversazioni cruciali stai affrontando
- Come stai praticando l'Intent-Based Leadership
- Quale disfunzione di team stai risolvendo
- Come stai costruendo sicurezza psicologica
- Come hai strutturato la Riunione del Condottiero
- Come recluti, formi e separi



- Quale cultura difendi
- Come gestisci la tua solitudine
- Quali Protocolli BFL applichi in crisi
- Come fai la Pulizia Annuale
- Come navighi la Curva del Cambiamento
- Come costruisci antifragilità
- Quale reputazione stai costruendo
- Come trasformi lo studio in asset
- Chi sono i tuoi discepoli
- Come stai diventando Level 5 Leader
- Quale eredità lascerai

Adesso prosegui con le sezioni successive:

- **Sezione III — I Protocolli da Consultazione:** le schede operative per la consultazione rapida nei momenti di bisogno
  - **Sezione IV — Il Contratto e la Verifica Annuale:** le 30 domande, il Contratto del Condottiero, il glossario
- 

*Fine della Sezione II — Il Quaderno del Condottiero.*

*Prosegui con la Sezione III — I Protocolli da Consultazione.*

## SEZIONE III — I PROTOCOLLI DA CONSULTAZIONE

### 8 schede operative per il momento del bisogno

“Il leader medio improvvisa. Il Condottiero ha protocolli.”

---

#### Come usare questa sezione

I Protocolli sono diversi dai Worksheet del Quaderno.



I Worksheet si compilano una volta e si rivisitano periodicamente.

**I Protocolli si consultano ripetutamente, ogni volta che serve.**

Stampa questa sezione in un fascicolo separato. Tienilo sulla scrivania. Quando si attiva un sintomo, apri il protocollo corrispondente e applicalo entro 24 ore.

I 8 Protocolli:

1. **I 5 Protocolli BFL in Crisi** (Cap. 18) — 5 schede unificate per le 5 tipologie di crisi
  2. **Gli 8 Script delle Crucial Conversations** (Cap. 10) — frasi di apertura pronte da usare
  3. **La Riunione del Condottiero — Scheda Operativa** (Cap. 14) — 7 fasi da appendere in sala riunioni
  4. **La Pulizia Annuale — Calendario in 4 fasi** (Cap. 19) — promemoria operativo per il ciclo annuale
  5. **Il Documento di Delega Area** (Cap. 8) — template da compilare per ogni nuova delega
  6. **Il Protocollo Handover 4 fasi** (Cap. 8) — checklist 8-12 settimane per trasferimenti di area
  7. **Il Protocollo di Riallineamento 3+1** (Cap. 15) — gestione strutturata del collaboratore problematico
  8. **Il Modello SBI-A** (Cap. 9) — template feedback strutturato
- 

## PROTOCOLLO 1 — I 5 PROTOCOLLI BFL IN CRISI

*Cap. 18 — Scheda di consultazione compatta*

---

### 1.1 — ATTIVITÀ SOSPENSE

**Sintomi attivazione:**

- Senti di avere “mille cose da fare”
- Procrastini decisioni
- Notti agitate per cose lasciate in sospeso
- Apri il pc la mattina e non sai da dove iniziare



### Procedura (totale: 40-55 minuti)

| Passo | Tempo     | Azione                                                                                                            |
|-------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 15-30 min | <b>Brain dump.</b> Foglio bianco, scrivi TUTTO senza filtri                                                       |
| 2     | 10 min    | <b>Categorizza:</b> A = faccio subito (<2 min) / B = schedulo / C = delego / D = lascio cadere / E = aspetta info |
| 3     | 15 min    | <b>Esegui:</b> A → SUBITO. B → in calendario. C → messaggio al delegato. D → cestino. E → richiesta info          |
| 4     | —         | <b>Chiusura.</b> Foglio nel cestino. Quello che è in calendario succederà                                         |

**Regola:** quando i sintomi tornano (è normale), riapplica entro 24 ore.

## 1.2 — PREOCCUPAZIONI E PAURE

### Sintomi attivazione:

- Paura specifica che gira in testa per giorni
- Evitamento di decisioni per paura conseguenze
- Sonno disturbato da ansia specifica
- Razionalmente sai cosa fare, ma non ti muovi

### Procedura (totale: 35-45 minuti)

| Passo | Tempo  | Azione                                                                                      |
|-------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 5 min  | <b>Nominare.</b> Scrivi la paura in 1-2 frasi precise                                       |
| 2     | 10 min | <b>Scenario peggiore.</b> Se si realizzasse, in dettaglio: cosa succede?                    |
| 3     | 10 min | <b>Recupero.</b> Se accadesse, cosa farei per riprendermi? Quanto costerebbe? Quanto tempo? |
| 4     | 5 min  | <b>Probabilità reale.</b> Su 1-10,                                                          |



| Passo | Tempo  | Azione                                                                                                                              |
|-------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | 10 min | quanto è probabile lo scenario peggiore?<br><b>Azione mitigante.</b> Cosa faccio oggi/questa settimana per ridurre prob. o impatto? |

**Regola d'oro:** nominata, la paura perde il 30% del suo potere. Il resto è azione.

### 1.3 — CONVINZIONI LIMITANTI

#### Sintomi attivazione:

- Pensieri ricorrenti: “Non sono abbastanza”, “Non riuscirò”
- Eviti opportunità di crescita per paura di non esserne all'altezza
- Frasi come “Non è il mio momento”, “Forse l'anno prossimo”
- Vedi altri fare cose che vorresti fare

#### Procedura (totale: 45-55 minuti)

| Passo | Tempo  | Azione                                                                           |
|-------|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 5 min  | <b>Identificare.</b> Scrivi la convinzione in 1 frase, presente, prima persona   |
| 2     | 10 min | <b>Origine.</b> Da dove viene? Chi me l'ha trasmessa? Da quando ci credo?        |
| 3     | 15 min | <b>5 evidenze contrarie.</b> Episodi della tua vita che dimostrano è falsa       |
| 4     | 5 min  | <b>Riformulazione.</b> Da: ____ A: ____ (versione più veritiera)                 |
| 5     | 10 min | <b>Azione disconfermante.</b> Cosa faccio nelle prossime 48h per disconfermarla? |

### 1.4 — TRADIMENTI

#### Sintomi attivazione:



- Episodio che senti come tradimento (colleg., socio, cliente)
- Rivivi l'episodio mentalmente più volte al giorno
- Tensione fisica in presenza della persona
- Vorresti distanza, chiarimento, vendetta — tutto insieme

**Procedura (totale: 50-65 min + 7-14 gg)**

| Passo | Tempo       | Azione                                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 5 min       | <b>Box Breathing.</b> Inspira 4" / trattieni 4" / espira 4" / trattieni 4". 5 minuti                                                                                                           |
| 2     | 15 min      | <b>Fatti vs Storie.</b> Tabella 2 colonne: cosa è accaduto / come lo sto interpretando                                                                                                         |
| 3     | 10 min      | <b>Verifica percezione.</b> 3 interpretazioni alternative (tradimento / errore / responsabilità reciproca). Quale è più probabile?                                                             |
| 4     | Entro 7 gg  | <b>Conversazione di chiarimento.</b> Programma 30 min con la persona. Apertura: "Sento il bisogno di parlare di una cosa. Voglio raccontarti come la vivo, e sentire da te come l'hai vissuta" |
| 5     | Entro 14 gg | <b>Decisione post-conversazione.</b> Continua con nuovi accordi / continua con limiti rivisti / chiude (separazione strutturata)                                                               |

**Regola assoluta:** mai decisioni operative durante l'attivazione emotiva. Passo 1 sempre prima.

## 1.5 — DATI FALSI

### Sintomi attivazione:

- Decisione importante basata su info di cui non sei certo
- "Le cose non tornano" ma non sai perché



- Due versioni diverse della stessa situazione
- Decisioni recenti non producono i risultati previsti

#### Procedura (totale: 30 min + 1-7 giorni)

| Passo | Tempo  | Azione                                                                                               |
|-------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 5 min  | <b>Identificare narrazione.</b><br>Qual è la storia attualmente accettata?                           |
| 2     | 10 min | <b>Lista dati.</b> Su quali dati specifici si fonda?                                                 |
| 3     | 10 min | <b>Verifica affidabilità.</b> Per ogni dato: fonte, verificato direttamente?, età, affidabilità 1-10 |
| 4     | 1-7 gg | <b>Re-verifica indipendente.</b> I dati sotto 7, verificali con fonte indipendente                   |
| 5     | 5 min  | <b>Aggiornamento narrazione.</b> Se i dati erano falsi, riformula. Cosa cambia nelle decisioni?      |

#### Schema riassuntivo dei 5 Protocolli BFL

| # | Crisi                  | Sintomo chiave                 | Tempo applicaz.   | Output                                    |
|---|------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------------------------|
| 1 | Attività Sospese       | "Troppe cose, blocco"          | 40-55 min         | Lista vuota, calendario popolato          |
| 2 | Preoccupazioni e Paure | Ansia ricorrente               | 35-45 min         | Piano di azione mitigante                 |
| 3 | Convinzioni Limitanti  | "Non sono / non posso"         | 45-55 min         | Nuova convinzione + azione disconfermante |
| 4 | Tradimenti             | Conflitto interpersonale acuto | 50-65 min + 14 gg | Decisione post-conversazione              |
| 5 | Dati Falsi             | "Le cose non tornano"          | 30 min + 1-7 gg   | Narrazione aggiornata                     |



## PROTOCOLLO 2 — 8 SCRIPT DELLE CRUCIAL CONVERSATIONS

Cap. 10 — Frasi di apertura pronte all'uso

---

**Regola d'oro:** le prime 30 parole determinano il 70% dell'esito della conversazione. Scriverle prima.

Per ogni script: durata indicativa, dove farla, frase di apertura testuale, struttura di chiusura.

---

### 2.1 — PERFORMANCE SOTTO STANDARD

**Quando:** un collaboratore non sta consegnando quello che dovrebbe.

**Durata:** 30-45 minuti

**Dove:** stanza chiusa, privato

**Apertura (testuale):**

“Grazie di esserti reso disponibile. Ho bisogno di parlare con te di alcune cose riguardo al tuo lavoro nelle ultime 8 settimane. Voglio essere diretto e voglio sentire la tua prospettiva. Non è una conversazione facile, ma è importante per entrambi. Posso iniziare illustrando cosa sto osservando?”

**Struttura:**

1. Fatti specifici (3-5 episodi datati)
2. Impatto concreto su risultati/team/clienti
3. Pausa: “Come la vedi tu?”
4. Ascolto (10+ minuti, senza interrompere)
5. Definizione cambiamento atteso (specifico, misurabile)
6. Scadenza verifica (60-90 giorni)
7. Chiusura: prossimo passo concreto entro 48h

**Chiusura:**

“Riassumo: entro [data] mi aspetto [comportamento specifico]. Ci rivediamo il [data verifica] per fare il punto. Sei d'accordo?”

---



## 2.2 — COMPORTAMENTO CULTURALMENTE NON ALLINEATO

**Quando:** atteggiamenti che minano la cultura del team (gossip, conflittualità, mancanza di rispetto).

**Durata:** 30-45 minuti

**Dove:** stanza chiusa, immediatamente dopo l'episodio (max 48h)

**Apertura (testuale):**

“Ti volevo parlare di una cosa successa [data, episodio]. Non è una questione di performance. È una questione di come stiamo insieme nel team. Voglio raccontarti come l'ho vissuta io e capire come la vivi tu.”

**Struttura:**

1. Episodio specifico (SBI-A: Situazione, Comportamento, Impatto, Alternativa)
2. Riferimento al valore della cultura che è stato violato
3. Pausa: ascolto
4. Definizione cambio comportamentale richiesto
5. Conseguenze esplicite se ricorre (senza minacciare)

**Chiusura:**

“Voglio chiarirti che [valore] è non negoziabile per noi. Mi aspetto che da oggi [comportamento specifico]. Se accade di nuovo [conseguenza]. Conto su di te.”

---

## 2.3 — RINEGOZIAZIONE DEL RUOLO

**Quando:** un collaboratore deve essere promosso, demansionato o riallocato.

**Durata:** 45-60 minuti

**Dove:** ambiente positivo (se promozione) o privato (se demansione)

**Apertura per promozione (testuale):**

“Ti volevo incontrare per parlare del tuo futuro nello studio. Ho un'idea che voglio condividere con te. Negli ultimi mesi ti ho osservato e penso sia il momento di un cambiamento importante.”

**Apertura per demansione (testuale):**



“Ti devo parlare di una decisione che ho preso, e voglio spiegartela direttamente perché non ti arrivi da altri o per mail. Riguarda il tuo ruolo. Posso prendere 30 minuti?”

**Struttura:**

1. Riconoscimento del lavoro svolto
  2. Nuovo ruolo proposto (responsabilità, autorità, condizioni)
  3. Motivazione strategica della scelta
  4. Pausa: reazione e domande
  5. Definizione tempistiche e modalità di passaggio
  6. Accordi formali entro 7 giorni
- 

## 2.4 — SEPARAZIONE (LICENZIAMENTO O NON RINNOVO)

**Quando:** è ora di chiudere il rapporto.

**Durata:** 30 minuti

**Dove:** stanza chiusa, mattina presto o inizio settimana (evitare venerdì sera)

**Apertura (testuale):**

“Ho preso una decisione difficile. La condivido con te oggi perché voglio che lo sappia direttamente da me, e perché meriti rispetto e trasparenza.”

**Struttura:**

1. Comunicazione netta (5-10 min): “Dopo i 3 confronti precedenti, la situazione non è migliorata su [X]. Per il bene tuo, mio, dello studio e dei colleghi, ho deciso che il nostro rapporto deve interrompersi. La data ultima di lavoro sarà [data]. Le condizioni economiche di uscita sono [...]”
2. Spazio per la sua reazione (10-15 min): ascolto. Non difenderti. Non ritirare la decisione.
3. Aspetti pratici (modalità handover, comunicazione al team, referenze)

**Chiusura:**

“Ti auguro il meglio. Spero che troverai un ruolo dove le tue qualità saranno più valorizzate. Resto disponibile per fornire referenze positive sulle aree dove hai mostrato valore.”

---



## 2.5 — AUMENTO RICHIESTO / NEGATO

**Quando:** un collaboratore chiede aumento, o tu devi negare uno.

**Durata:** 30-45 minuti

**Dove:** stanza chiusa

**Apertura per richiesta accolta:**

“Ho riflettuto sulla tua richiesta. Voglio darti una risposta strutturata, non solo un sì o un no.”

**Apertura per richiesta negata:**

“Apprezzo che mi hai posto la richiesta direttamente. Voglio rispondere con la stessa franchezza. La risposta è no, e ti spiego perché — non perché tu lo accetti, ma perché tu capisca.”

**Struttura per negato:**

1. Riconoscimento del valore della persona (ma NON dell'aumento)
2. Motivazioni oggettive (numeri, mercato, performance, fase dello studio)
3. Cosa servirebbe perché diventi un sì (criteri specifici, tempistiche)
4. Pausa: reazione
5. Decisione del collaboratore (resta agli accordi attuali / cerca altrove)

**Regola:** non aumentare per evitare la conversazione difficile. È il peggior precedente.

---

## 2.6 — CONFLITTO TRA COLLEGHI

**Quando:** devi mediare/decidere su un conflitto tra membri del team.

**Durata:** 60-90 minuti (1 sessione 3 persone) o 2x 30 min (separate) + 1 sessione comune

**Dove:** stanza neutra, chiusa

**Apertura (testuale):**

“Vi ho convocato perché ho percepito tensioni tra voi che impattano sul lavoro del team. Non sono qui per dare ragione a uno o all'altro. Sono qui per arrivare a una soluzione operativa. Le regole della conversazione: si parla uno alla volta, si attaccano le idee e mai le persone, si propone sempre un'alternativa.”

**Struttura:**



1. Regole esplicite della conversazione
  2. Ognuno racconta i fatti dalla sua prospettiva (5 min ciascuno, no interruzioni)
  3. Identificazione dei nodi specifici (fatti vs interpretazioni)
  4. Brainstorming alternative
  5. Decisione (consensuale se possibile, imposta se necessario)
  6. Accordi scritti, firmati dai partecipanti
- 

## 2.7 — CLIENTE DA RILASCIARE

**Quando:** stai per dire a un cliente che non puoi/vuoi più rappresentarlo.

**Durata:** 30-45 minuti

**Dove:** in studio o videocall, mai per mail

**Apertura (testuale):**

“Le ho chiesto di vederci perché ho una decisione da comunicarle, e merita di sentirla direttamente da me. Riguarda il nostro rapporto professionale.”

**Struttura:**

1. Comunicazione netta della decisione
2. Motivazione (senza colpevolizzare il cliente quando possibile)
3. Tempistiche: come e quando si chiude
4. Transizione: chi gestirà il dossier dopo (passaggio ad altro studio, raccomandazioni)
5. Aspetti economici aperti (saldi, parcelle in corso)
6. Chiusura con riconoscimento del rapporto avuto

**Regola:** mai aspettare la fine di una pratica per chiudere il rapporto. Comunicalo durante, e gestisci il transito strutturato.

---

## 2.8 — DISACCORDO CON UN SOCIO/PARTNER

**Quando:** frizione strategica o operativa con chi ha pari livello.



**Durata:** 60-90 minuti

**Dove:** ambiente neutro fuori dallo studio (caffè, ristorante tranquillo, walking meeting)

**Apertura (testuale):**

“Voglio parlarti di una cosa che mi gira in testa da [tempo]. Tra noi, su [tema], non siamo allineati. Penso che dobbiamo tirare fuori la questione. Non voglio che diventi tossica.”

**Struttura:**

1. Riconoscimento esplicito del disaccordo (senza giudizio)
2. La tua posizione (fatti, ragionamento, preoccupazioni)
3. Ascolto della sua posizione (almeno 15 min senza interrompere)
4. Identificazione di aree di accordo vs disaccordo reale
5. Decisione condivisa o, se impossibile, criterio per decidere (chi decide su cosa)
6. Verifica a 30 giorni

**Regola:** i disaccordi tra soci non si risolvono “lasciando perdere”. Si gestiscono, sempre.

---

## PROTOCOLLO 3 — LA RIUNIONE DEL CONDOTTIERO — SCHEDA OPERATIVA

*Cap. 14 — Da appendere nella sala riunioni*

---

**Cadenza:** settimanale, stesso giorno e stessa ora, sempre **Durata totale:** 90 minuti

**Partecipanti:** max 8 persone **Strumenti necessari:** scoreboard KPI visibile, lavagna o schermo, timer

---

### Le 7 fasi

---

#### Le 5 regole della Riunione del Condottiero

1. **Si parte sempre dal scoreboard.** Decisioni basate su dati, non su sensazioni.



2. **Issue ≠ Discussione.** Un issue è un problema da risolvere con decisione operativa. Non un argomento generico.
  3. **Metodo IDS:** Identify (qual è l'issue vero?) → Discuss (dissenso permesso) → Solve (decisione + responsabile + scadenza).
  4. **Ogni decisione produce: responsabile (uno e uno solo), scadenza (data specifica), output verificabile.**
  5. **Mai più di 90 minuti.** Se non si finisce, si rimanda alla settimana dopo. La disciplina del tempo costruisce la disciplina del pensiero.
- 

### Le 3 cose da NON fare mai

- **✗** Saltare il check-in iniziale ("sì ma siamo in ritardo")
  - **✗** Affrontare più di 3 issue per riunione
  - **✗** Chiudere senza il riepilogo to-do
- 

## PROTOCOLLO 4 — LA PULIZIA ANNUALE — CALENDARIO 4 FASI

*Cap. 19 — Promemoria operativo del ciclo annuale*

---

**Cadenza:** una volta all'anno **Durata totale del processo:** 10-12 mesi **Chi decide:** Titolare (consultando max 1-2 fidati)

---

### Le 4 fasi

#### FASE 1 — IDENTIFICAZIONE (mese 1)

**Obiettivo:** mappare tutte le persone (collaboratori, clienti, fornitori, soci) che corrispondono a uno dei 3 archetipi tossici.

#### I 3 archetipi:

| Archetipo                  | Caratteristica chiave  | Test rapido                                            |
|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|
| Tossico tecnicamente bravo | Produce, ma contamina  | "Se sparisse domani, il team si sentirebbe sollevato?" |
| Passivo cronico            | Galleggia, non produce | "Negli ultimi 6 mesi ha portato valore concreto?"      |



| Archetipo         | Caratteristica chiave | Test rapido                               |
|-------------------|-----------------------|-------------------------------------------|
| Drenatore emotivo | Risucchia energia     | "Dopo averci parlato, mi sento svuotato?" |

**Output Fase 1:** lista di N persone, per ognuna l'archetipo e il costo nascosto stimato.

## FASE 2 — RIALLINEAMENTO O DECISIONE (mesi 2-3)

**Obiettivo:** per ogni persona identificata, decidere: riallineamento (Protocollo Riallineamento 3+1) o separazione diretta.

**Regola pratica:**

- Tossici Tecnicamente Bravi → tipicamente riallineamento (sono difficili da sostituire)
- Passivi Cronici → tipicamente separazione (difficili da modificare)
- Drenatori Emotivi → tipicamente separazione (la struttura della persona difficilmente cambia)

**Output Fase 2:** decisione per ogni persona, con data programmata di esecuzione.

## FASE 3 — ESECUZIONE (mesi 4-9)

**Obiettivo:** eseguire le separazioni decise, una per volta.

**Regola:** mai più di 1 separazione al mese. Il team deve poter assorbire ogni uscita prima della successiva.

**Output Fase 3:** persone separate, sostituzioni in corso, comunicazione al team.

## FASE 4 — VERIFICA DELL'IMPATTO (mesi 10-12)

**Obiettivo:** misurare l'effetto della pulizia.

**KPI di verifica:**

| Indicatore                  | Pre-pulizia | Post-pulizia |
|-----------------------------|-------------|--------------|
| Energia media team (1-10)   |             |              |
| Conflitti interni (n./mese) |             |              |
| KPI principali team         |             |              |
| Qualità clienti residui     |             |              |



| Indicatore                            | Pre-pulizia | Post-pulizia |
|---------------------------------------|-------------|--------------|
| Stress quotidiano del Titolare (1-10) |             |              |

**Output Fase 4:** documento finale di chiusura del ciclo annuale, con apprendimenti per il ciclo successivo.

## Calendario consigliato

GEN-FEB → Fase 1: Identificazione  
MAR-APR → Fase 2: Decisione per ogni persona  
MAG-OTT → Fase 3: Esecuzione (1/mese max)  
NOV-DIC → Fase 4: Verifica impatto + planning anno successivo

(O alternativa autunnale: SET-OTT identificazione, NOV-DIC decisione, GEN-GIU esecuzione, LUG-SET verifica.)

## Le 3 regole non negoziabili

1. **Mai saltare un anno.** Anche se “tutto sembra ok”. Quello che non vedi adesso si vedrà tra 2 anni.
2. **Mai accelerare oltre 1 separazione/mese.** L'effetto sul team è devastante.
3. **Mai confondere igiene con cattiveria.** Tollerare persone tossiche non è bontà — è incapacità di leadership.

## PROTOCOLLO 5 — IL DOCUMENTO DI DELEGA AREA

*Cap. 8 — Template da compilare per ogni nuova delega L3+*

**Quando si compila:** ogni volta che deleghi un'area a livello L3, L4 o L5.

**Chi lo firma:** Titolare + Responsabile dell'area.

**Dove si conserva:** in copia per entrambi, rivisto ogni 6 mesi.

### Template

#### 1. Area delegata



Nome e perimetro preciso dell'area:

---

---

## 2. Responsabile

Nome:

---

Data inizio delega: \_\_\_\_\_

## 3. Livello di delega

- ☐ L3 — Proponi, decidiamo insieme
- ☐ L4 — Decidi tu, mi informi
- ☐ L5 — Sei proprietario completo

## 4. Obiettivi misurabili (3-5 KPI)

| KPI | Valore attuale | Target 90 gg | Target 12 mesi |
|-----|----------------|--------------|----------------|
| 1.  |                |              |                |
| 2.  |                |              |                |
| 3.  |                |              |                |
| 4.  |                |              |                |
| 5.  |                |              |                |

## 5. Autorità decisionale (cosa puoi decidere da solo)

---

---

## 6. Limiti decisionali (cosa NON puoi decidere senza me)

---

---

## 7. Cadenza di verifica

☐ Settimanale ☐ Bisettimanale ☐ Mensile ☐ Trimestrale

Durata di ogni verifica: \_\_\_\_ minuti

## 8. Budget a disposizione

Importo: \_\_\_\_\_ €



Vincoli:

---

## 9. Risorse a disposizione

Persone:

---

Strumenti:

---

## 10. Firma

Firma del Titolare: \_\_\_\_\_

Firma del Responsabile: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

---

Revisione semestrale prevista: \_\_\_\_\_

---

# PROTOCOLLO 6 — PROTOCOLLO HANDOVER 4 FASI

*Cap. 8 — Per il trasferimento di un'area a una persona che non l'ha mai gestita*

---

**Durata totale:** 8-12 settimane **Prerequisito:** Documento di Delega Area firmato (Protocollo 5)

**Output:** responsabile autonomo, Titolare disimpegnato dall'operatività dell'area

---

## FASE 1 — OSSERVAZIONE (settimane 1-3)

**Cosa fa il responsabile:** osserva come gestisci tu l'area. Sta in tutte le tue conversazioni, riunioni, decisioni. Non interviene. Prende appunti.

**Cosa fai tu:** opera come al solito. Spieghi a voce alta il "perché" delle tue scelte.

**Checkpoint settimanali:**

| Settimana | Note di osservazione raccolte | OK                       |
|-----------|-------------------------------|--------------------------|
| 1         |                               | <input type="checkbox"/> |
| 2         |                               | <input type="checkbox"/> |
| 3         |                               | <input type="checkbox"/> |



**Esci da Fase 1 quando:** il responsabile ha visto tutto il ciclo operativo almeno una volta.

---

## FASE 2 — OMBRA (settimane 4-5)

**Cosa fa il responsabile:** inizia a gestire alcune cose, sotto la tua supervisione costante. Ogni decisione passa da te prima.

**Cosa fai tu:** valuti ogni decisione proposta. Spieghi gli errori. Confermi le buone.

**Checkpoint:**

| Settimana | Decisioni gestite | Errori principali | OK                       |
|-----------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 4         |                   |                   | <input type="checkbox"/> |
| 5         |                   |                   | <input type="checkbox"/> |

**Esci da Fase 2 quando:** almeno il 70% delle proposte del responsabile sono valide al primo tentativo.

---

## FASE 3 — CO-GUIDA (settimane 6-8)

**Cosa fa il responsabile:** gestisce l'area. Ti consulta solo per decisioni importanti.

**Cosa fai tu:** sei in second-line. Disponibile ma non proattivo. Sintetizzi pattern di errore.

**Checkpoint:**

| Settimana | Decisioni autonome | Decisioni consultate | OK                       |
|-----------|--------------------|----------------------|--------------------------|
| 6         |                    |                      | <input type="checkbox"/> |
| 7         |                    |                      | <input type="checkbox"/> |
| 8         |                    |                      | <input type="checkbox"/> |

**Esci da Fase 3 quando:** il responsabile chiede consulto solo su decisioni veramente strategiche (1-2 a settimana).

---

## FASE 4 — AUTONOMIA (settimane 9-12)

**Cosa fa il responsabile:** gestisce in piena autonomia. Tu sei in terza linea.

**Cosa fai tu:** verifichi solo i risultati periodici. Riunione di area con cadenza definita.

**Checkpoint:**



| Settimana | Risultati raggiunti | Issue residui | OK                       |
|-----------|---------------------|---------------|--------------------------|
| 9         |                     |               | <input type="checkbox"/> |
| 10        |                     |               | <input type="checkbox"/> |
| 11        |                     |               | <input type="checkbox"/> |
| 12        |                     |               | <input type="checkbox"/> |

#### Verifica finale (fine settimana 12):

- ☐ Il responsabile gestisce l'area in modo autonomo
- ☐ I KPI sono allineati o superiori al baseline
- ☐ Posso passare al monitoraggio periodico (mensile/trimestrale)

Data del completamento Handover: \_\_\_\_\_

### Le 3 trappole dell'Handover

- Tornare indietro durante la Fase 3** ("urgenza", "il cliente vuole me", "è più veloce se faccio io"). Ogni volta che lo fai, resettì il processo.
- Aspettare la perfezione prima di passare alla fase successiva.** Il 70% di qualità è sufficiente. Il 100% lo costruirai nel tempo.
- Non documentare durante il processo.** Quello che resta nella tua testa muore con te. Documenta nella Fase 1 e 2 — sarà la base per i successivi handover.

## PROTOCOLLO 7 — RIALLINEAMENTO 3+1

Cap. 15 — Gestione strutturata del collaboratore problematico

**Quando attivarlo:** quando un collaboratore mostra problemi ricorrenti di performance o comportamento che non rispondono ai feedback informali.

**Durata totale:** 3-4 mesi **Output:** o riallineamento riuscito (continua) o separazione strutturata.

### OCCASIONE 1 — Conversazione di Riconoscimento Problema

**Quando:** all'inizio del processo **Durata:** 30-45 min **Dove:** stanza chiusa, privato

**Struttura:**



1. **Apertura:** “Ti volevo parlare di alcuni punti riguardo al tuo lavoro recente. Voglio essere diretto e voglio sentire la tua prospettiva.”
2. **SBI-A specifico** (Cap. 9):
  - Situazione: fatti datati
  - Comportamento: cosa hai osservato
  - Impatto: conseguenze concrete
  - Alternativa: cosa serve cambiare
3. **Ascolto della prospettiva del collaboratore** (almeno 15 minuti)
4. **Definizione concreta del cambiamento atteso:**
  - Cosa deve cambiare (specifico)
  - Come si misurerà
  - Entro quando
5. **Scadenza di verifica intermedia** (30-45 giorni)
6. **Chiusura:** “Riassumo: ci rivediamo il [data] per fare il punto. Mi aspetto [comportamento specifico]. Conto su di te.”

**Output:** documento scritto firmato da entrambi con i punti definiti.

---

## OCCASIONE 2 — Verifica Intermedia

**Quando:** 30-45 giorni dopo Occasione 1 **Durata:** 30 min

**Struttura:**

1. Stato di avanzamento sui punti definiti
2. Esempi specifici di miglioramento (o mancato)
3. Aiuto operativo se necessario (formazione, mentoring, risorse)
4. Riconferma o aggiornamento del piano
5. Definizione scadenza Occasione 3 (60-90 giorni totali dall'inizio)

**Decisione possibile:**



- ☐ Andiamo bene → continuiamo verso Occasione 3
  - ☐ Andiamo male → Occasione 3 diventa verifica finale del PIP
- 

### OCCASIONE 3 — Verifica Finale del PIP

**Quando:** 60-90 giorni dopo Occasione 1 **Durata:** 45 min

**Struttura:**

1. Valutazione complessiva del periodo
2. Confronto con punti di riferimento definiti in Occasione 1
3. Decisione:

| Esito                                            | Conseguenza                                         |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Riallineamento riuscito | Chiudo il PIP. Monitoro per altri 3 mesi            |
| <input type="checkbox"/> Estensione 30 gg        | Ultima occasione con obiettivi ancora più specifici |
| <input type="checkbox"/> Separazione             | Programma Occasione +1 entro 7 giorni               |

### OCCASIONE +1 — Conversazione di Separazione

**Quando:** entro 7 giorni dalla decisione di separazione **Durata:** 30 min **Dove:** stanza chiusa, mattina presto o inizio settimana

**Struttura:**

1. **Apertura (2-3 min):**  
“Ho preso una decisione difficile. La condivido con te oggi perché voglio che lo sappia direttamente da me, e perché meriti rispetto e trasparenza.”
2. **Comunicazione (5-10 min):**  
“Dopo i nostri 3 confronti precedenti, la situazione non è migliorata su [X]. Per il bene tuo, mio, dello studio e dei colleghi, ho deciso che il nostro rapporto deve interrompersi. La data ultima di lavoro sarà [data]. Le condizioni economiche di uscita sono [...]”
3. **Spazio per la sua reazione (10-15 min):** ascolto. Non difenderti. Non ritirare.
4. **Chiusura (2-3 min):**  
“Ti auguro il meglio. Spero che troverai un ruolo dove le tue qualità saranno più valorizzate. Resto disponibile per fornire referenze positive sulle aree dove hai mostrato valore.”



---

## Le 4 regole del Riallineamento 3+1

1. **Documenta tutto.** Ogni occasione produce un documento firmato. La memoria umana inganna.
  2. **Mai bruciare le tappe.** 3 occasioni di riallineamento sono il minimo. Solo dopo si può procedere alla separazione con serenità.
  3. **Mai trascinare oltre.** Se dopo l'Occasione 3 ancora si tergiversa, lo stress diventa peggio per tutti, inclusi i colleghi.
  4. **Mai annunciare in anticipo “questo è un PIP”.** Il termine genera ostilità preventiva. Si chiama “conversazione di riconoscimento del problema”. L'output operativo è lo stesso.
- 

## PROTOCOLLO 8 — SBI-A: FEEDBACK STRUTTURATO

Cap. 9 — Template per ogni feedback importante

---

**Quando usarlo:** ogni feedback significativo, positivo o correttivo.

**Durata di compilazione:** 5-10 min prima della conversazione **Durata della conversazione:** 5-15 min

---

### Il modello SBI-A

| Lettera  | Cosa significa           | Domanda guida                                          |
|----------|--------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>S</b> | Situation (Situazione)   | Quando? Dove? In quale contesto?                       |
| <b>B</b> | Behavior (Comportamento) | Cosa hai concretamente osservato? (NO interpretazioni) |
| <b>I</b> | Impact (Impatto)         | Quale effetto ha avuto? Su chi? Su cosa?               |
| <b>A</b> | Alternative / Ask        | Cosa propongo io? Cosa chiedo?                         |

### Template di compilazione

**A chi do questo feedback:** \_\_\_\_\_



**Tipo:** ☐ Riconoscimento ☐ Correzione

**Quando lo darò:** \_\_\_\_\_

**Dove:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**S — Situazione (specifica, datata, contesto preciso):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☒ NO: "L'altro giorno..."

☒ SÌ: "Martedì mattina in riunione, alle 10:30, quando Roberto stava illustrando il caso Bianchi..."

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B — Comportamento (cosa hai osservato, NO interpretazione):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☒ NO: "Eri scocciato"

☒ SÌ: "Hai sospirato, hai incrociato le braccia, hai guardato il telefono per tutta la durata del suo intervento"

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**I — Impatto (conseguenze concrete):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Esempio: "Quando hai fatto questo, Roberto ha perso il filo, gli altri si sono distratti, abbiamo dovuto ripartire da capo, la riunione è durata 20 minuti in più del previsto."

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**A — Alternativa o richiesta (concreta, accettabile, verificabile):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Esempio: "La prossima volta, se hai un'urgenza, scrivila in chat senza interrompere visualmente la riunione. Sei d'accordo?"

### Le 3 regole d'oro del feedback

1. **Rapporto 3:1.** Almeno 3 riconoscimenti per ogni correzione. Se correggi più di quanto riconosci, eroderai il rapporto.
  2. **Mai feedback per mail su questioni importanti.** Solo di persona o video. Le sfumature di voce sono il 60% del messaggio.
  3. **Mai feedback in pubblico per correzioni.** Sempre privato. Riconoscimenti in pubblico OK.
- 

### Esempi pronti per situazioni ricorrenti

#### Riconoscimento per buona gestione di un cliente difficile

S: "Ieri pomeriggio, durante la chiamata con il cliente Rossi quando si è arrabbiato per il ritardo dell'atto..."

B: "Sei rimasto calmo, hai ascoltato senza interrompere, hai riconosciuto il suo punto, hai proposto un'azione concreta entro 24 ore..."

I: "...questo ha trasformato una situazione che stava degenerando in un cliente fidelizzato. Mi ha scritto subito dopo per ringraziarci."

A: "Voglio che gli altri del team imparino questo approccio. Saresti disponibile a raccontarci come hai gestito la conversazione nella prossima Riunione del Condottiero?"

#### Correzione per ritardi ricorrenti

S: "Le ultime 3 settimane, alle riunioni del lunedì alle 9:00..."

B: "Sei arrivato alle 9:15, alle 9:10 e alle 9:20 rispettivamente..."

I: "...questo ha fatto perdere tempo agli altri 5 partecipanti, ovvero 50-75 minuti complessivi del team. E ha trasmesso al resto del gruppo che le 9:00 non è davvero un orario, ma una proposta."

A: "Da lunedì prossimo mi aspetto presenza alle 9:00 in punto. Se c'è un imprevisto strutturale che non posso vedere, dimmelo ora — possiamo spostare la riunione. Altrimenti, è non negoziabile."

---

*Fine della Sezione III — I Protocolli da Consultazione.*

*Prosegui con la Sezione IV — Il Contratto e la Verifica Annuale.*



## SEZIONE IV — IL CONTRATTO E LA VERIFICA ANNUALE

“Una volta all’anno, fermati. Guarda dove sei. Riconferma chi sei. Decidi dove vai.”

---

### Come usare questa sezione

La Sezione IV è il rituale di chiusura annuale del Companion.

Ogni anno, in una data che scegli e onori (tipicamente: anniversario della prima firma del Manifesto, o fine anno solare), prendi un giorno intero — da solo, fuori dallo studio — e attraversa questa sezione.

#### Il rituale annuale del Condottiero:

1. Rispondi alle **30 Domande del Condottiero** (Appendice B del libro)
2. Rileggi e riconferma il **Contratto del Condottiero**
3. Consulta il **Glossario operativo** per ricordarti i framework
4. Pianifica i prossimi 12 mesi

Tempo richiesto: **6-8 ore concentrate, in 1-2 giorni.**

È l’investimento di tempo più importante dell’anno.

---

## LE 30 DOMANDE DEL CONDOTTIERO

*Appendice B del libro — Da rispondere una volta all’anno*

---

### Istruzioni

Rispondi a tutte le 30 domande in ordine. Senza saltare.

Per ognuna:

- Scrivi a mano (non al computer)
- Datati ogni risposta
- Sii brutalmente onesto. Nessuno legge tranne te.

**Data di compilazione:** \_\_\_\_\_



Anno della verifica annuale: \_\_\_\_\_

## BLOCCO 1 — IDENTITÀ (domande 1-6)

**1. Quale è la mia identità prevalente oggi: Avvocato, Manager, Imprenditore o Condottiero? Su quali 3 segnali concreti lo stabilisco?**

---

---

---

**2. Quale identità target ho dichiarato per i prossimi 12 mesi? Cosa ho fatto concretamente nell'ultimo anno per avvicinarmi?**

---

---

---

**3. Quali dei miei 7 autoinganni ho smascherato nell'ultimo anno? Quale resta più radicato?**

---

---

**4. A che livello di Extreme Ownership opero oggi? (0=vittima, 3=ownership puro). Dove sto ancora cercando colpevoli fuori?**

---

---

**5. Le mie 3 Intelligenze (Analitica, Emotiva, Politica) — qual è il punteggio di oggi? Qual è la più debole?**

---

---

**6. La mia solitudine — su quante delle 4 categorie di rete di sostegno ho persone attive oggi? Dove sono scoperto?**

---

---

---



## BLOCCO 2 — PERSONE (domande 7-12)

7. Sono un Tappo o un Moltiplicatore? Quante aree decisionali ho effettivamente trasferito ai senior nell'ultimo anno?

---

---

8. Mappatura M1-M4 del team — chi è cresciuto di livello nell'ultimo anno? Chi è rimasto fermo? Chi è regredito?

---

---

---

9. Quante delle mie aree operative sono delegate a L4 o L5 oggi? Quante a L1 o “non delegate”?

---

10. Quante conversazioni cruciali ho affrontato nell'ultimo anno? Quante ho rimandato oltre 30 giorni?

---

---

11. Il mio rapporto riconoscimento/correzione nel feedback — è almeno 3:1?

---

12. L'Intent-Based Leadership — quante decisioni ho trasferito ai miei collaboratori applicando il “lo intendo...”?

---

---

## BLOCCO 3 — TEAM (domande 13-18)

13. Qual è la disfunzione di Lencioni principale del mio team oggi (1-5)? È la stessa dell'anno scorso o è cambiata?

---

---

14. La sicurezza psicologica del team — punteggio medio? Gap tra la mia percezione e quella del team?

---



---

**15. La Riunione del Condottiero — quante volte saltata nell'ultimo anno? Voto medio del team?**

---

**16. Reclutamenti dell'anno — quante assunzioni? Quante hanno raggiunto i 90 giorni? Quante restano fuori dal team a 12 mesi?**

---

**17. Separazioni dell'anno — quante? Quante con Protocollo Riallineamento 3+1 strutturato vs gestite "alla bell'e meglio"?**

---

**18. La cultura dello studio — i 5 valori che ho dichiarato vengono effettivamente difesi? Le 3 violazioni che avevo deciso di non tollerare più, le sto correggendo?**

---

---

#### **BLOCCO 4 — CRISI E ANTIFRAGILITÀ (domande 19-22)**

**19. Quante volte ho applicato uno dei 5 Protocolli BFL in Crisi nell'ultimo anno? Quale è stato il più frequente?**

---

**20. La Pulizia Annuale — quante persone ho identificato e separato (o riallineato) nell'ultimo ciclo?**

---

**21. Le 8 leve di antifragilità — totale di oggi? Quali leve sono cresciute nell'ultimo anno?**

---

---

---

**22. Ho fatto lo stress test annuale con il team? Quali gap ha rivelato? Quali ho corretto?**

---

---



## BLOCCO 5 — EREDITÀ (domande 23-30)

**23. La mia reputazione — punteggio sulle 4 dimensioni (tecnica, commerciale, leader, pubblica). Qual è cresciuta di più? Qual è ferma?**

---

---

**24. Lo studio come asset — punteggio sui 5 driver di valore. Multiplo EBITDA stimato. È cresciuto rispetto all'anno scorso?**

---

**25. Quanti discepoli interni, esterni informali e formali ho oggi? Quanti in più rispetto all'anno scorso?**

---

**26. Level 5 Leader — punteggio umiltà / volontà. Sto coltivando entrambe?**

---

**27. Le 4 dimensioni dell'eredità (materiale, persone, conoscenza, impatto) — su quali sto facendo passi avanti reali? Su quali resto fermo?**

---

---

**28. Se finissi domani, cosa sarebbe il mio epitaffio realistico (cosa direbbero veramente al mio funerale)? È quello che voglio?**

---

---

**29. La promessa che mi ero fatto per quest'anno — l'ho mantenuta? Se no, cosa lo ha impedito?**

---

---

**30. La promessa che mi faccio per il prossimo anno — qual è? La scriva qui, datata e firmata.**

La mia promessa per il prossimo anno:

---

---

---



Data: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

### Storico delle Verifiche Annuali

| Anno | Data verifica | Promessa principale fatta | Mantenuta?                                              |
|------|---------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
|      |               |                           | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |

**Decennio del Condottiero:** 10 verifiche annuali fatte rigorosamente cambieranno la persona che sei. Garantito.

## IL CONTRATTO DEL CONDOTTIERO

*Cap. 26 del libro — Versione formale firmabile*

### Istruzioni

Stampa questo Contratto su carta di qualità.

Compilalo con calma, in un momento di silenzio.

Firmalo.

Conservalo in un luogo accessibile (dietro la scrivania, dentro un cassetto importante).

Rileggilo a ogni Verifica Annuale.

Quando le tempeste arrivano, rileggilo prima di decidere.



## CONTRATTO DEL CONDOTTIERO

Tra: \_\_\_\_\_

*(io stesso, oggi)*

E: \_\_\_\_\_

*(io stesso, tra 20 anni)*

In data: \_\_\_\_\_

### ARTICOLO 1 — OGGETTO DEL CONTRATTO

Il presente Contratto regola gli impegni che il Sottoscritto assume con se stesso per i prossimi 20 anni della sua vita professionale e personale.

Riconosce che il successo non è un evento, ma un sistema di abitudini e impegni mantenuti nel tempo.

Riconosce che la grandezza non è un dono, ma una scelta quotidiana che il sé di oggi fa per il sé di domani.

### ARTICOLO 2 — IMPEGNI DI IDENTITÀ

Il Sottoscritto si impegna a:

2.1. Lavorare prima di tutto sulla sua persona, riconoscendo che la leadership inizia da sé stesso.

2.2. Smascherare gli autoinganni che limiteranno la sua crescita.

2.3. Operare con Extreme Ownership in ogni situazione, senza cercare colpevoli fuori.

2.4. Sviluppare le 3 Intelligenze (Analitica, Emotiva, Politica) fino a portarle tutte sopra il livello 7/10.

2.5. Costruire e mantenere una rete attiva di sostegno su almeno 3 delle 4 categorie (confidenti personali, pari, mentori, coach/terapeuti).

### ARTICOLO 3 — IMPEGNI VERSO IL TEAM

Il Sottoscritto si impegna a:

3.1. Guidare le persone, non le pratiche.



- 3.2. Adattare il proprio stile di leadership al livello di maturità di ogni collaboratore (M1-M4).
  - 3.3. Delegare aree, non compiti, applicando il Documento di Delega Area formale.
  - 3.4. Affrontare le conversazioni cruciali entro 30 giorni dal momento in cui le riconosce necessarie.
  - 3.5. Praticare il feedback strutturato (SBI-A) con rapporto 3:1 di riconoscimenti su correzioni.
  - 3.6. Costruire sicurezza psicologica nel team.
  - 3.7. Mantenere la Riunione del Condottiero come rituale settimanale fisso.
  - 3.8. Eseguire la Pulizia Annuale ogni 12 mesi senza eccezioni.
- 

## ARTICOLO 4 — IMPEGNI DI BUSINESS

Il Sottoscritto si impegna a:

- 4.1. Conoscere a memoria i 7 KPI principali del suo studio in qualsiasi momento.
  - 4.2. Costruire lo studio come asset trasferibile, lavorando sui 5 driver di valore.
  - 4.3. Difendere e moltiplicare la cultura del suo studio.
  - 4.4. Affrontare le crisi con i protocolli BFL strutturati, mai con il panico.
  - 4.5. Lavorare attivamente sulle 8 leve di antifragilità.
- 

## ARTICOLO 5 — IMPEGNI DI EREDITÀ

Il Sottoscritto si impegna a:

- 5.1. Costruire una reputazione che lo preceda, sviluppando attivamente le 4 dimensioni (tecnica, commerciale, leader, pubblica).
  - 5.2. Formare almeno 5 discepoli (interni, esterni informali, o formali) nei prossimi 10 anni.
  - 5.3. Nominare, codificare e documentare il proprio metodo, perché possa essere trasmesso.
  - 5.4. Coltivare contemporaneamente l'umiltà personale e la volontà professionale.
  - 5.5. Costruire le 4 dimensioni dell'eredità: materiale, di persone, di conoscenza, di impatto.
- 

## ARTICOLO 6 — RITUALI DI VERIFICA

Il Sottoscritto si impegna a:



- 6.1. Compilare le 30 Domande del Condottiero ogni 12 mesi.
  - 6.2. Rileggere e riconfermare il Manifesto del Condottiero ogni 12 mesi.
  - 6.3. Rileggere e riconfermare questo Contratto ogni 12 mesi.
  - 6.4. Aggiornare le date di tutti i re-test programmati nel Quaderno del Condottiero.
- 

## ARTICOLO 7 — CLAUSOLA DI INTERRUZIONE

Il presente Contratto non può essere risolto.

Può essere modificato solo nel senso di **aumentare** gli impegni assunti, mai di ridurli.

In caso di tentazione di ridurre gli impegni, il Sottoscritto si impegna prima a:

- Riferire la tentazione a un mentore o coach esterno
  - Aspettare 30 giorni prima di prendere qualsiasi decisione di riduzione
  - Confrontare la tentazione con la versione di sé tra 20 anni che ha firmato questo Contratto
- 

## ARTICOLO 8 — RICONOSCIMENTO FINALE

Il Sottoscritto riconosce che:

- Il successo è un sistema, non un evento
  - Il valore di una vita si misura da ciò che resta quando non c'è più
  - Chi non costruisce per chi verrà dopo non ha capito cosa significa essere un leader
  - La grandezza è disponibile per chi la sceglie ogni giorno, in modo silenzioso, senza testimoni
- 

## FIRMA

Firmato in piena consapevolezza, lucidità e libertà.

Firma del Sottoscritto:

---

Data: \_\_\_\_\_



Luogo:

---

#### Tabella delle ri-conferme annuali

| Anno | Data riconferma | Modifiche apportate<br>(solo in senso<br>aumentativo) | Firma |
|------|-----------------|-------------------------------------------------------|-------|
|------|-----------------|-------------------------------------------------------|-------|

## GLOSSARIO OPERATIVO

### *Appendice C del libro*

Glossario rapido dei concetti, framework e modelli usati nel libro e nel Companion. In ordine alfabetico.

### 4 Identità del Titolare (Cap. 2)



Le quattro identità prevalenti in cui si può collocare il Titolare di uno studio legale: **Avvocato** (esecutore tecnico), **Manager** (organizzatore di team e processi), **Imprenditore** (costruttore di sistemi e brand), **Condottiero** (formatore di altri leader e architetto di eredità). Cresci passando da una all'altra.

---

#### 4 Pilastri BFL (Cap. 16)

I quattro pilastri della cultura BFL: **Numeri** (data-driven), **Processi** (sistemi, non eroismo), **Leadership** (persone, non pratiche), **Obiettivi** (visione a 3-5 anni).

---

#### 5 Disfunzioni di Lencioni (Cap. 12)

Le cinque disfunzioni di un team, gerarchiche dal basso verso l'alto: **1. Mancanza di fiducia**, **2. Paura del conflitto**, **3. Mancanza di impegno**, **4. Evasione dell'accountability**, **5. Disattenzione ai risultati**. Si lavora sulla più bassa per prima.

---

#### 5 Livelli di Delega (Cap. 8)

Dal più stretto al più libero: **L1** "Fai esattamente come ti dico", **L2** "Esplora opzioni e torna", **L3** "Proponi, decidiamo insieme", **L4** "Decidi tu, mi informi", **L5** "Sei proprietario completo".

---

#### 5 Protocolli BFL in Crisi (Cap. 18)

I 5 protocolli operativi per le 5 tipologie di crisi ricorrenti: **1. Attività Sospese**, **2. Preoccupazioni e Paure**, **3. Convinzioni Limitanti**, **4. Tradimenti**, **5. Dati Falsi**.

---

#### 7 Fasi della Riunione del Condottiero (Cap. 14)

Check-in (5') → Scoreboard KPI (10') → Priorità Trimestrali (10') → Lista Issue (10') → Prioritizzazione e IDS (45') → Riepilogo To-Do (5') → Voto Riunione (5').

---

#### 8 Conversazioni Cruciali (Cap. 10)

Le 8 tipologie ricorrenti: 1. Performance sotto standard, 2. Comportamento culturalmente non allineato, 3. Rinegoziazione del ruolo, 4. Separazione, 5. Aumento richiesto/negato, 6. Conflitto tra colleghi, 7. Cliente da rilasciare, 8. Disaccordo con un socio.

---

#### 8 Leve dell'Antifragilità (Cap. 21)



Le 8 pratiche operative che rendono uno studio antifragile (migliora con lo stress): 1. Ridondanza strategica, 2. Diversificazione fonti reddito, 3. Riserve finanziarie, 4. Apprendimento dagli errori, 5. Successori identificati, 6. Stress test periodici, 7. Optionality, 8. Asimmetria del rischio.

---

### **Antifragile** (Cap. 21)

Termine di Nassim Nicholas Taleb. Indica un sistema che migliora grazie allo stress (vs *fragile* = crolla, vs *resiliente* = resta uguale).

---

### **Brain Dump** (Cap. 18, Protocollo 1)

Tecnica di scarico mentale: scrivere TUTTO quello che gira in testa senza filtri, per liberare la memoria di lavoro.

---

### **Box Breathing** (Cap. 18, Protocollo 4)

Tecnica di respirazione per regolare il sistema nervoso prima di decisioni in stato emotivo elevato: inspira 4" → trattieni 4" → espira 4" → trattieni 4". Per 5 minuti.

---

### **Cultura** (Cap. 16)

Non quello che dichiari. Quello che tolleri senza reagire. Ogni comportamento non corretto è autorizzato.

---

### **Curva del Cambiamento** (Cap. 20)

Le 5 fasi prevedibili che un team attraversa di fronte a un cambiamento importante: 1. Negazione, 2. Rabbia, 3. Depressione/Fondo, 4. Esperimento, 5. Integrazione.

---

### **Discepoli** (Cap. 24)

Le persone che porteranno il tuo metodo avanti oltre te. Tre tipologie: **interni** (collaboratori senior), **esterni informali** (mentees gratuiti), **formali** (clienti paganti del mentoring).

---

### **Documento di Delega Area** (Cap. 8)

Contratto scritto tra Titolare e Responsabile per ogni area delegata a L3+. 10 sezioni: area, responsabile, livello, KPI, autorità, limiti, cadenza verifica, budget, risorse, firme.

---



---

### **Extreme Ownership** (Cap. 4)

Da Willink e Babin: il leader è responsabile di TUTTO ciò che accade — o non accade — sotto il suo comando. Sempre. Senza eccezioni.

---

### **Eredità del Condottiero** (Cap. 26)

Ciò che resta quando non ci sei più. Su 4 dimensioni: **materiale** (asset economico), **di persone** (chi hai formato), **di conoscenza** (cosa di trasferibile lasci), **di impatto** (quale cambiamento più ampio).

---

### **Handover** (Cap. 8)

Protocollo di trasferimento di un'area in 4 fasi (8-12 settimane): Osservazione → Ombra → Co-guida → Autonomia.

---

### **IDS — Identify / Discuss / Solve** (Cap. 14)

Metodo applicato in Fase 5 della Riunione del Condottiero per ogni issue: identificare il problema vero → discussione aperta → soluzione operativa con responsabile e scadenza.

---

### **Intelligenze del Condottiero** (Cap. 5)

Le 3 intelligenze necessarie alla leadership completa: **Analitica** (dati, numeri, strategia), **Emotiva** (persone, relazioni), **Politica** (decisioni difficili, conflitto). Ne manca anche solo una → non sei un Condottiero.

---

### **Intent-Based Leadership** (Cap. 11)

Da David Marquet. Modello in cui i collaboratori dichiarano le intenzioni ("lo intendo fare X") e il leader conferma o corregge, invece di dare ordini diretti.

---

### **Level 5 Leader** (Cap. 25)

Da Jim Collins. Il livello più alto di leadership, combinazione paradossale di **umiltà personale** profonda + **volontà professionale** estrema.

---



### **M1, M2, M3, M4** (Cap. 7)

I 4 livelli di maturità di un collaboratore (Hersey-Blanchard): **M1** Entusiasta Incompetente, **M2** Disilluso, **M3** Talento Bloccato, **M4** Fuoriclasse. Ognuno richiede uno stile di leadership diverso (Direttivo / Coaching / Supporto / Delega).

---

### **Manifesto del Condottiero** (Sezione I del Companion)

I 15 principi non negoziabili del Condottiero Legale. Da firmare e riconfermare annualmente.

---

### **Metodo BFL** (Cap. 24)

Il metodo proprietario di Business For Lawyers, fondato sui 4 pilastri (Numeri, Processi, Leadership, Obiettivi) e codificato per essere trasmesso.

---

### **Moltiplicatore** (Cap. 6)

Tipologia di leader che estrae il massimo dalle persone, le rende più brave di quanto sapessero di poter essere. Opposto del **Tappo / Riduttore**.

---

### **PIP — Performance Improvement Plan**

Piano formale di miglioramento delle performance, equivalente del Protocollo di Riallineamento 3+1.

---

### **Priorità Trimestrali** (Cap. 14)

Le 3-5 priorità strategiche di team per il trimestre. Aggiornate in Fase 3 della Riunione del Condottiero con stato Verde / Giallo / Rosso.

---

### **Protocollo dei Tre Specchi** (Cap. 3)

Tecnica per smascherare un autoinganno: Specchio dei Fatti (separare fatti da interpretazioni) + Specchio del Tempo (proietta a 5 anni) + Specchio dell'Altro (chiedi a un mentore).

---

### **Pulizia Annuale** (Cap. 19)

Ciclo annuale di rimozione delle persone tossiche (3 archetipi: Tossico Tecnicamente Bravo / Passivo Cronico / Drenatore Emotivo) in 4 fasi nell'arco di 10-12 mesi.



---

### **Riunione del Condottiero** (Cap. 14)

Rituale settimanale di team, 90 minuti, 7 fasi precise. Il cuore della disciplina operativa di uno studio strutturato.

---

### **Riallineamento 3+1** (Cap. 15)

Protocollo di gestione strutturata del collaboratore problematico: 3 occasioni di riallineamento + eventuale Occasione +1 di separazione.

---

### **SBI-A — Situation / Behavior / Impact / Alternative** (Cap. 9)

Modello strutturato per dare feedback efficace: descrizione della situazione + comportamento osservato (no interpretazione) + impatto + alternativa o richiesta.

---

### **Scoreboard** (Cap. 14)

I 5-7 KPI principali del team, visibili a tutti, revisionati in Fase 2 della Riunione del Condottiero.

---

### **Sicurezza psicologica** (Cap. 13)

Da Amy Edmondson e ricerca Google Project Aristotle: capacità di un team di esprimere idee, dubbi, errori senza paura di conseguenze negative. Il fattore #1 dei team ad alte performance.

---

### **Studio come Asset** (Cap. 23)

Studio strutturato in modo tale da essere trasferibile, indipendente dal founder, valutabile sul mercato. Determinato da 5 driver: Indipendenza Founder, Ripetibilità Fatturato, Margine, Sistemi, Posizionamento.

---

### **Tappo / Riduttore** (Cap. 6)

Tipologia di leader che assorbe l'intelligenza degli altri, diventa collo di bottiglia, fa sentire il team meno capace di quanto sia. Opposto del **Moltiplicatore**.

---

### **Tre Specchi**

Vedi: Protocollo dei Tre Specchi.



---

### **Verifica Annuale** (*Sezione IV del Companion*)

Rituale annuale del Condottiero: compilare le 30 Domande, riconfermare Manifesto e Contratto, aggiornare i re-test del Quaderno.

---

## **CHIUSURA DEL COMPANION**

Hai completato l'intero Companion del Condottiero.

Hai compilato 26 worksheet di leadership personale, di gestione delle persone, di costruzione del team, di gestione delle crisi, di eredità.

Hai imparato 8 protocolli operativi che puoi consultare al bisogno.

Hai risposto alle 30 Domande del Condottiero.

Hai firmato il tuo Contratto con la versione di te tra 20 anni.

Adesso non resta che una cosa.

### **Applica.**

Ogni giorno, una micro-decisione coerente con quello che hai dichiarato qui.

Ogni settimana, una Riunione del Condottiero che produce decisioni.

Ogni 90 giorni, una verifica di un singolo capitolo del Quaderno.

Ogni anno, la Verifica Annuale completa.

E ogni 10 anni, sarai una persona diversa.

Più forte. Più chiara. Più capace.

Avrai uno studio diverso. Più solido. Più libero. Più valoroso.

Avrai un'eredità diversa. Più ampia. Più trasmissibile. Più degna del tempo che ci hai messo a costruirla.

---

**Adesso chiudi questo Companion. Mettilo sulla scrivania. Riapirlo domani.  
Buon cammino, Condottiero.**

— Matteo Daniele Tosi  
*Founder, Business For Lawyers*

---

*Fine del Companion del Condottiero.*

*Per supporto continuativo, programmi di mentoring strutturato e community di Legal CEO, visita [businessforlawyers.it](https://businessforlawyers.it)*