

Adesso ci concentreremo su quali sono le caratteristiche delle imprese innovative nell'ambito dell'attività di ricerca. In particolare ci soffermeremo sull'analisi dei vari stages di un processo innovativo, sulle funzioni comportamentali che devono essere rappresentate in un team di ricerca affinché questo abbia successo, cioè avanzi le conoscenze e produca innovazioni, e quali sono le implicazioni manageriali. Quello che vi sto dicendo è l'esito di diversi studi che sono stati fatti da studiosi di management dell'innovazione che hanno osservato diverse aziende innovative, che hanno cercato di individuare cosa distinguesse queste aziende da tutte le altre.

Immaginate una funzione di ricerca e sviluppo in una grande azienda come Google, IBM, Apple ecc. Com'è la vita di queste persone, ingegneri, ricercatori, che operano nell'azienda? Quello che succede è che queste persone sono il 70/80% coinvolte in attività di routine di problem solving. Svolgono attività tecniche, quasi nulla di creativo ed innovativo, questa è la realtà. Poi c'è quel 20% di personale che è più coinvolto in progetti di ricerca innovativi. Come nascono i progetti di ricerca? Ci sono alcune fasi che dobbiamo analizzare.

C'è una fase di pre-progetto, dove informalmente si cominciano a scambiare idee, opinioni, tra i ricercatori su come si potrebbe avviare un nuovo progetto, che obiettivo si pone il nuovo progetto ecc. Questo succede anche nelle università, quello che io faccio con i miei colleghi è che ad un certo punto ci viene un'idea innovativa, ne parliamo, ci scambiamo delle opinioni. Una volta che abbiamo informalmente scambiato opinioni su numerosi aspetti, si procede ad una fase di progettazione vera e propria. Si stabiliscono le risorse umane che devono partecipare al progetto, i tempi di esecuzione, gli obiettivi intermedi, le risorse necessarie e via dicendo. Poi c'è la fase successiva in cui si comincia il progetto e lo si esegue. Dopo di che si arriva a dei risultati, si valutano, e poi si decide come trasferire questi risultati tramite le fasi successive quali ingegnerizzazione e produzione ecc.

Queste fasi che vedete ordinate in una sequenza temporale non necessariamente questa sequenza è lineare. Per cui, per esempio dopo la progettazione, in fase di esecuzione si può arrivare a dei risultati intermedi che richiedono una nuova progettazione perché quella iniziale magari non aveva previsto degli aspetti emersi in fase di esecuzione. E così quando si arriva alla valutazione dei risultati, si potrebbe tornare indietro perché magari i risultati attesi non sono perfettamente in linea con l'evoluzione nel tempo della realtà, perché le dinamiche sono molto variabili.

Alla fine anche il trasferimento dei risultati, quando si trasferisce alle fasi successive, gli ingegneri che si occupano di ingegnerizzazione o nella fase di produzione, si può tornare indietro perché magari quando si passa dal prototipo in laboratorio al prodotto in larga scala possono esserci delle necessità di cambiamento. Queste sono le varie fasi del progetto, e vedremo dopo che è importante tenere in mente queste fasi. Adesso poi si passa al team di progetto. Perché un'organizzazione sia innovativa è necessario che il team abbia dei soggetti, ingegneri e ricercatori, che hanno delle caratteristiche diverse. Il team è una squadra di persone, e come

nei giochi di squadra, nel calcio, nel basket e via dicendo, ognuno riveste dei ruoli. Una squadra di calcio, con undici Maradona, potrebbe non vincere lo scudetto perché pur essendo dei geni del calcio, comunque non possono rivestire tutti i ruoli per cui la squadra composta da 11 Maradona potrebbe non vincere lo scudetto, anzi quasi sicuramente non lo vince.

Quello che noi faremo adesso è individuare quali sono i ruoli comportamentali che devono essere rappresentabili nei team innovativi, quindi nelle funzioni di ricerca e sviluppo. Team leader. Le capacità tecniche le hanno tutte, ma dopo cosa spicca? Pensate al vostro settore. Dovete progettare il 6G. Ci sono persone che sono estremamente competenti nella materia, e poi progettano qualcosa di nuovo, che non c'è. Ad esempio ci sono vaccini che si basano su progetti diversi per raggiungere lo stesso risultato. Ci vuole sicuramente il *team leader*, ci vuole uno che è bravo a generare nuove idee (*idea generator*). Poi ci vuole il così detto *champion*, quella persona che sa vendere le nuove idee, convincere gli altri a seguirla. Questa è un'altra figura importante, che non sempre è in connubio con quella dell'*idea generator*.

Poi ci sono altri due funzioni importanti. Una è quella del *gate keeper*, tradotto in un linguaggio gestionale significa quella persona che riesce a far circolare l'informazione perché nel mondo scientifico, nel mondo tecnico, considerate che gli scienziati sono un po' delle persone particolari. Non sempre magari vogliono condividere le loro idee con gli altri, oppure magari hanno paura a manifestare dubbi per compromettere la loro reputazione e rilevare delle lacune nella loro preparazione. Il *gate keeper* è uno a cui ci si rivolge con facilità, è uno che tiene anche i rapporti tra il team e l'ambiente esterno. E' una persona che ha caratteristiche di catalizzatore della comunicazione all'interno del team, e tra il team e l'esterno del team. In genere è una persona che è abbastanza esperto, di cui gli altri ricercatori si fidano, e quindi una persona in genere è un po' più avanti degli altri.

Una quinta figura fondamentale è quella dello sponsor, quella che praticamente protegge il team da interferenze esterne. Non è anomalo che nelle aziende si hanno più progetti contemporaneamente, che magari un progetto viene ritenuto più importante di un altro e si cerca di prendere persone da un team di un progetto già avviato e trasferirlo ad un altro, o togliere risorse. Lo *sponsor* è quella figura che in un certo senso protegge il team e ne cura l'immagine nell'ambito di livelli più alti di management. Questa figura è altrettanto importante delle altre.

Voi individualmente in quale ruolo vi riconoscereste di più? Ci possono essere più persone che ricoprono lo stesso ruolo, perché nelle funzioni di ricerca e sviluppo, a seconda della grandezza dell'azienda, ci sono più persone. Ricordate che queste caratteristiche devono essere spiccate e molto forti. Non tutti hanno queste caratteristiche. Non è detto che questa persona ne abbia alcune di queste. Sono delle caratteristiche abbastanza rare, particolari, e quindi devono essere molto marcate. Ci sono anche persone che possono ricoprire più ruoli, cioè che hanno caratteristiche che permette loro ad esempio di generare idee ed allo stesso tempo di essere champion. Come ci si accorge, in un'azienda, se qualcuno di questi ruoli

è deficitario? Se pensate ad una squadra di calcio, se prendo tanti goal i problemi in genere sono in difesa/portiere. E se ne fa pochi in attacco. Anche qui, nei team innovativi, come ci si accorge che qualche ruolo è debole nel team? Quando cominciano a mancare i risultati, c'è qualcosa che non va nel leader perché non sai indirizzare o motivare a sufficienza il team. Ma quando per esempio ci sono poche nuove idee, evidentemente viene a mancare *l'idea generator*, o il champion che porta queste idee alla realizzazione. Quando invece si arriva a dei risultati e questi ormai sono superati, o non rispettano le aspettative della produzione, magari c'è qualche problema con il *gate keeper* che non fa circolare bene le informazioni. Importante è sapere che esistono delle funzioni comportamentali critiche, importanti, per l'innovatività, l'innovazione delle aziende, che questi ruoli possono essere coperti dalla stessa persona e che possono essere necessarie più persone che ricoprono lo stesso ruolo.

Questi ruoli hanno un'importanza diversa a secondo delle fasi del progetto, quelle viste prima. Per esempio, nella fase pre-progettuale, quando ancora c'è uno scambio di idee, quali sono i ruoli più coinvolti e quelli ancora non necessari? Questa è una fase in cui quello che genera le idee spende molto tempo a condividere le idee, ed il champion, mentre il team leader non è ancora una persona necessaria. Dopo di che quando c'è il progetto il team leader assume un ruolo fondamentale. Adesso quello che vi dico è: se voi entraste in un'azienda oggi, dopo la laurea, secondo voi che cosa fareste all'interno di Google? Che cosa vi metterebbero a fare? Quello che fareste voi è della routine del problem solver, attività che non comportano il possesso di queste caratteristiche tipiche, perché siete ancora troppo giovani, non avete credibilità all'interno dell'azienda e quindi dovete imparare e via dicendo. Ma cosa deve fare un buon manager se si accorge di avere un giovane con un talento spiccato particolare? E' capire quali sono le caratteristiche comportamentali delle persone e cercare di seguire il loro percorso di formazione all'interno dell'azienda e far sì che non subentri la frustrazione. L'atteggiamento del leader, quando entra in un team e c'è un altro leader meno capace di lui, è subito quella di osservare cosa non va nella gestione del team. Potrebbe questo indurre frustrazione. E' importante per il manager individuare fin da subito le caratteristiche spiccate di ciascun nuovo assunto nell'azienda.

Considerate che poi queste caratteristiche possono, ed anzi quasi sicuramente, variano nel tempo. Man mano che uno cresce, che acquisisce esperienza, può trasformarsi da generatore di idee in leader, perché si cambia, cambiamo tutti maturando. Possono cambiare gli interessi ed anche le attitudini. Questo è un bene, perché inevitabilmente tra qualche anno ci si aspetta che persone con un certo grado di anzianità assumano posizioni diverse. Quali sono le implicazioni manageriali a livello alto, visto che conosciamo che ci sono queste funzioni comportamentali critiche per un'azienda innovativa all'interno dei team di ricerca e sviluppo? Pensate ai sistemi incentivanti, quelli che hanno la funzione di motivare le persone, devono tener conto di queste caratteristiche comportamentali. E' chiaro che il leader, come viene incentivato? Innanzitutto prima bisogna fare dei sistemi di misurazione della performance, e poi come premiare il raggiungimento degli obiettivi. Ovviamente non si può valutare

una squadra di calcio, un portiere, come un difensore, come un'attaccante. L'attaccante misuri la sua performance attraverso i goal che fa, il portiere attraverso il numero di goal che salva. Stessa cosa per *l'idea generator*, da valutare per la sua creatività, quante idee ha generato. Il leader se ha portato a compimento il progetto con il tempo, budget e risultati attesi giusti. Per ciascuna di queste funzioni bisogna sviluppare degli indicatori di performance ad-hoc.

E poi bisogna dare dei premi ad-hoc. Considerate che il leader vuole essere premiato in modo diverso da un'idea generator, che vuole risorse per approfondire le sue conoscenze, mentre il leader vuole gestire team e progetti sempre più grandi e complessi e sfidanti. Quindi per ciascuna di queste funzioni bisogna realizzare dei sistemi incentivanti ad-hoc. Ma anche nella fase di recruitment, bisogna andare ad individuare queste caratteristiche. Che cosa ci manca, di chi abbiamo bisogno? Perché dal punto di vista tecnico le specializzazioni possono essere più o meno simili in un certo ambito. Però poi all'interno di ciascuna specializzazione ci sono queste funzioni comportamentali che in fase di recruitment bisogna andare ad individuare.

Questo era un caso "soft". E' un caso che concerne le relazioni umane. Che succede in questo caso? Narra di questo laboratorio di fotoni a cui capo arriva una persona molta convincente, brava, capace e piano piano si sostituisce al precedente capo e lui ne è così infastidito che praticamente ha cambiato laboratorio. La lezione sottostante è che poi alla fine il capo del progetto non l'avrebbe mai fatto diventare un leader, ed è andato via per *paura* di lui e della sua competenza.

Alla fine, quando Nolton cambia lavoro e va in un'altra azienda, esce fuori che il capo voleva assegnare Fester ad un altro progetto. Lo avrebbe fatto diventare leader, ma in un progetto nell'ambito dell'arenautica e non del progetto originario. Magari sottolinea anche la mancanza da parte di Nolton la capacità di gestire una persona geniale dal punto di vista tecnico, di capacità di problem solving, all'interno di un team.

Diciamo, tu hai individuato una debolezza di Nolton, forse anche a livello caratteriale. Lui passa dalla situazione in cui aveva avuto l'idea di questo nuovo progetto, stava realizzando il progetto in piena armonia con tutti i membri del team, con riunioni a cui partecipavano *i non addetti ai lavori*. Nolton praticamente, ad un certo punto, era contento del suo lavoro e dei risultati raggiunti. Ad un certo punto viene catapultato in azienda questo estraneo, *un marziano*, geniale, competenze incredibile, in quattro e quattro otto smonta tutto il progetto e dimostra che la strada che stavano perseguendo non gli avrebbe portati da nessuna parte. Quindi Nolton cade dal pero, pensa di non valere più nulla ne come leader ne come altro ruolo, avendo dimostrato l'altro che quello che sta facendo l'altro era tutto sbagliato. Questo è un problema. All'inizio abbiamo Nolton, il matematico e gli altri membri del team, ed un progetto in corso ed alla fine del caso noi ci troviamo quest'azienda che non ha più Nolton

ed ha Fester.

Voi, supponete che siate degli investitori, e dovete investire in quest'azienda. Investireste nell'azienda del primo tempo, dove c'era Nolton ma non c'era Fester, o l'azienda del secondo tempo dove è rimasto Fester dentro l'azienda ancorché in un altro progetto e non c'è Nolton? Dopo l'esposizione dei dati che raccontava il caso, sicuramente dovendo investire, investirei in chi ha riscosso un po più di successo, ma perché i suoi dati sono risultati interessanti ed innovativi. Se devo puntare a qualcosa che possa evolvere nel tempo, preferisco investire nel nuovo piuttosto che nel vecchio.

Chi invece propenderebbe nell'azienda del primo tempo? Secondo me ad esempio, sicuramente molti sarebbero più propensi giustamente a puntare nei confronti di Fester. Il problema però che si evince dalla lettura del caso è che questa mancanza di capacità di Fester di fare gruppo, perché lui promuove un'idea di ricerca totalmente individuale e ritiene che sia necessario solamente informare il team dei propri successi individuali e non fare progetto in gruppo, potrebbe danneggiare il processo di ricerca. Quindi magari quelle che sono le competenze individuali, però non avendo alcun team a supporto potrebbero non più bastare. Forse sotto questo punto di vista punterei più su un team che ha competenze del singolo individuo minori, ma che sul lungo termine potrebbe avere sviluppi maggiori sostanzialmente.

Ci sono dei motivi, quindi, per credere di più nel team iniziale piuttosto che in quello finale. Da quello che abbiamo detto, delle funzioni comportamentali tipiche, chi riveste quali ruoli secondo voi? Nolton in teoria dovrebbe essere il leader del gruppo ma non lo è. Fester è un'*idea generator*, ma non è detto che a differenza di Norton abbia le capacità di leadership essenziali per l'azienda. Norton ha delle caratteristiche di leadership, ma forse anche delle fragilità psicologiche. Il *leader* non deve essere il più bravo dal punto di vista tecnico. Il leader deve essere colui che individua quali sono le risorse umane necessarie per raggiungere gli obiettivi. Non deve essere lui necessariamente quello che raggiunge gli obiettivi, quello è il team. Quindi Nolton ha patito la presenza di Fester in quanto si è messo *in competizione* per un ruolo che lui non avrebbe dovuto avere. Lui aveva quel ruolo dall'inizio in quanto rispetto agli altri era quello che aveva avuto l'idea e che quindi parlava alla pari con gli altri. E' un po come una squadra, dove c'è un faro, e ad un certo punto arriva una nuova stella nascente, come l'arrivo di Cassano alla Roma in *era* Totti.

Tutti e due avevano un ruolo abbastanza simile, erano dei creativi nel gioco del calcio, difficile che si poteva intuire che cosa avrebbero inventato con la palla. La convivenza tra Cassano e Totti non è stata facile. Lì il leader della squadra che doveva essere l'allenatore, doveva avere la capacità di far convivere due talenti. Questo è un caso un po diverso, qui abbiamo Fester che è un talento puro, ma come scienziato. Mentre l'altro non aveva lo stesso tanto di Fester dal punto di vista delle competenze tecniche e tecnologiche, quindi doveva accettare il suo come ruolo di team leader. Qual'è il problema? Quando gestire un talento come Fester non è facile, ma Fester era quello che viene definito un individuo

outperformer, il classico scienziato che reputa una perdita di tempo l'interagire con gli altri in quanto loro non sono alla sua altezza. E quindi gli fanno perdere solo tempo. Allora, come evitare la frustrazione degli altri, che in ogni caso hanno sempre un ruolo? Nolton forse era troppo acerbo per poter avere un ruolo di leadership in un team in cui c'è un genio come Fester. Forse un manager con più esperienza, che interpreta il suo ruolo che è quello di successo del team e non proprio, Nolton non era preparato per questo.

Ma se voi doveste licenziare qualcuno, qui qualcosa non ha funzionato alla fine. Nolton, che è un buon manager sotto certi punti di vista, ma ancora acerbo lascia l'azienda. Fester va a finire su un altro progetto. Il progetto viene affidato a Link. Qui se doveste licenziare una persona, perché ha fallito, chi licenziereste? Io Nolton, però il suo ruolo non lo farei rivestire da Fester. Forse se Fester era quello con le idee ed alla fine le cose vanno male, non saprei se licenzerei Nolton. Forse Fester, ma non proprio licenziarlo ma spostarlo da qualche altra parte ma prima, non introdurlo mai nel gruppo. Ma forse quella è una cosa che va percepita prima. Però se avresti spostato Fester in un altro gruppo prima, quel progetto sarebbe andato a sbattere.

Non è che esistono solo Nolton e Fester. Poi ci sono figure minori come Link e gli altri, però chi è il manager dei manager qui? **Gerrold**, non ha nessuna responsabilità? Secondo me hanno lasciato questo gruppo ad auto distruggersi. Se c'è qualcuno al di sopra di loro, è lui che doveva mettere le mani in quel momento, perché si capiva che nel gruppo c'erano grossi problemi. Gerrold, che era lo sponsor, il capo, quello che stava sopra a tutti, ha introdotto Fester così, all'improvviso, in questo team. Senza alcuna presentazione ecc. Senza alcuna introduzione. E Nolton si è trovato questo personaggio all'improvviso nel suo team. Gerrold in cosa ha mancato? Si sarebbe dovuto forse fidare meno di ciò che gli diceva Nolton di quanto Fester fosse un'ottima presenza nel gruppo perché portava risultati, ed avrebbe dovuto giudicare meglio la situazione, magari bloccarlo dal distruggere il gruppo. Secondo me questo Gerrold non ha molte colpe perché comunque sia, per un team che ha voglia di innovare e tutto, è importante portare talenti altrimenti stavano perseguendo un percorso sbagliato. Un team valido deve anche avere la capacità di attrarre e gestire questi talenti. L'introduzione di Fester non è una cosa negativa, ma la gestione di questa persona è stata sbagliata, e secondo me la colpa è di Nolton. Se non avesse introdotto questa persona, eccentrica e tutto, avrebbero perseguito un progetto fallimentare.

Secondo me un altro fattore è che il direttore del laboratorio, Gerrold, non aveva molto fattori per capire che Nolton non si trovasse molto bene a collaborare con il collega, perché racconta che tutte le volte che Nolton aveva la possibilità di parlare con Gerrold, finiva per elogiare Fester e non riusciva ad esprimere nemmeno lui quello che pensava del collega. Forse anche per questo il direttore del laboratorio pensava l'opposto rispetto a quanto successo.

Ricordate sempre che quando qualcosa va storto, il capo, sia che la responsabilità sia diretta o indiretta, ha sempre una responsabilità. Quindi se qualcosa va

male, il capo si deve assumere una parte della responsabilità. Ora, Gerrold ha sì introdotto in azienda un genio, però secondo voi, l'ha introdotto nel modo giusto? Era cosciente che Fester fosse un genio? Gerrold, era cosciente del fatto che Nolton fosse un team leader ancora in erba, non sufficientemente esperto per gestire uno come Fester? Il problema non è introdurre o non introdurre, ma come introdurlo. Chiaramente bisogna conoscere dal punto di vista comportamentale i propri subordinati, e questo è necessario, altrimenti si rischia di mettere insieme due ingredienti che rovinano la torta. Perché individualmente e separatamente, sono funzionali, ma messi assieme si autodistruggono. E' quello che è successo, e quel team alla fine è andato avanti senza di loro, chissà che fine farà. Adesso, nel nuovo team in cui Fester entrerà, che cosa succederà?

Perché se Fester anche li trova qualcosa che non va ed è sofferente verso le persone che lui non reputa all'altezza, Fester è un genio ma anche una mina vagante. Se non gestita in modo conveniente da un team leader esportato, può essere controproducente alla fine. Perché, voi immaginate quale possa essere il morale adesso delle altre persone che erano nel team con Nolton. L'autostima ecc. Quindi, diciamo, Gerrold sicuramente non conosceva i pregi ed i limiti dei suoi sottoposti, Fester e Nolton, ed è una funzione fondamentale del management, questi aspetti intangibili. Il manager è uno che prende decisioni non solo sulla base dei numeri, ma anche su degli aspetti come quello umano, fondamentale. Poi è vero che in questo team l'elemento fondamentale che è venuto a mancare in questo contesto è la comunicazione. Come avete osservato, non c'era una comunicazione sincera tra le persone, tanto che poi tutto è finito con una lettera, che è il massimo della freddezza. Oltretutto in questa lettera c'erano anche delle bugie, e questo evidenzia una mancanza di comunicazione molto grave tra un capo ed un dipendente. Però ragazzi, nella realtà, questo è più la norma che l'eccezione. Non sempre si mostrano i propri limiti. Il coraggio di accettare che qualcuno sia più bravo enormemente più bravo di te e tu quello che hai fatto fino a quel momento era tutto sbagliato, non è facile accettarlo. Allo stesso tempo è chiaro che Nolton non ha retto il peso di questa figura. Si è sentito demoralizzato. Questo è il punto.

Forse Gerrold avrebbe dovuto capire la tipologia di persona che era Fester ed introdurlo in un team sicuramente diverso da quello di Nolton. Manager tosti, con membri del team altrettanto tosti da reggere Fester, di essere all'altezza di Fester. Perché Fester è un individuo out performer. Uno che gestisce Fester, deve accettare che è più bravo di lui dal punto di vista tecnico. Non può entrare in competizione psicologica, perché poi Nolton non è entrato in competizione reale. Ha fatto fare a Fester quello che voleva, anche presentare gli avanzamenti del progetto, tutto. Però, è entrato psicologicamente in competizione con lui. Non accettando che Fester fosse più bravo di lui, questo è il punto.

Questo caso appunto, avere una persona che rinnova un aspetto positivo o negativo in un team, che lo fa andare avanti, che crea nuovi valori anche a livello di risultati, e però anche a livello distruttivo come in questo caso, è meglio prevenirlo o no rispetto ad una coesione del team? Cioè meglio avere un team

coeso che va a rilento ed ha un qualche risultato ma così tanto rilevante, piuttosto che avere un team radicato, rinnovato, con una persona nuova all'interno che lo fa andare avanti ed ottiene risultati positivi? La risposta è: ma deve essere per forza così un out-out, o può esserci una terza via? E' chiaro che se tu immetti nello spogliatoio della Juventus Ronaldo, che è inevitabilmente, indiscutibilmente al di sopra di tutti gli altri nel gioco del calcio. Ma Ronaldo è un professionista serio, non è Fester, un pazzo scatenato che tratta tutti gli altri dall'alto verso il basso. Quando tu hai persone di quel tipo, allora devi assegnargli un team leader che è un top come lui dal punto di vista della leadership e quindi sa gestire una persona così e sa gestire gli altri nel team nelle relazioni che questi hanno con questa persona. Altrimenti quell'altra persona la tieni come un individuo *out performer*, visto che tanto lui si è fatto il progetto da solo. A quel punto se lo tieni lo tieni quasi come un individuo *out performer*, oppure lo dai ad un team leader che sa gestire persone del genere.

A livello di produzione però, se una persona sola produce quanto un team, su che piatto della bilancia lo metto? Gli do priorità, non gli do priorità? Se da azienda devo vedere i risultati, vedo chi produce di più, chi mi dà più aspetti positivi, piuttosto che andare a rilento e non riuscire a completare i progetti. Ok, ma se lui è una mina vagante, tu non la fai vagare. La releghi in un posto dove sta da solo, con chi vuole lui e sicuramente porterà dei risultati. Tutto è se questa persona può apportare più danni che benefici. E' un qualcosa che non bisogna mettere sul piatto. Io adesso dirigo un gruppo di 4 persone, ed ho una ricercatrice molto brava, però allo stesso tempo ha delle peculiarità comportamentali. E' una che sta sempre con il dito puntato, che non le va bene mai nulla ecc. Allora è chiaro che finché riesco a contenerla questo va bene, perché lei è un tipo molto che guarda tutto sempre come bicchiere mezzo vuoto, tutto nero ecc. Se io riesco a contenere questa sua atteggiamento deprimente, e riesco a far sì che questo non abbia un impatto negativo sul resto dei miei ricercatori, va bene. Ma se lei straborda, allora poi può diventare un problema ed a quel punto è meglio perdere una ricercatrice ancor più che valida, ma che mi crea scoramento, depressione negli altri.

Perché ci sono persone più o meno sensibili. Persone forti non vengono influenzati da altri, am ci sono persone che si fanno influenzare facilmente. Quindi dipende ovviamente dai casi, però importante, ricerca e sviluppo soprattutto, individuare quali sono le caratteristiche comportamentali. Vedere se queste sono ben rappresentate all'interno del team di ricerca, e capire le persone. Vi ho detto sempre che la cosa più difficile è gestire i geni e gestire gli stupidi. In un'azienda privata è difficile voi troviate degli stupidi, soprattutto la vostra startup, perché non gli assumete. Però magari vi capiterà di avere qualche genio e bisogna saperlo gestire, questo è il punto.