



A.A. 2025/2026



DISPENSA

SEMINARI PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E DI LEADERSHIP -NON FREQUENTANTI-

SCRITTA DA

**CARLOTTA OLIVERO
LIVIA PIERRE**



TEACHING DIVISION

“

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari.

Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia, ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa al fine del superamento dell'esame quanto il materiale consigliato dall'università.

Il contenuto potrebbe contenere errori e non è stato in alcun modo rivisto né approvato dai docenti. Si consiglia di utilizzarlo come supporto integrativo, da affiancare in ogni modo alle fonti e materiali ufficiali indicate nei programmi d'esame.



Sezione 1 (riferimento al manuale “Organizzazione Aziendale”)

Capitolo 1 – Comunicazione

La comunicazione è un processo in cui ci si scambia informazioni intenzionalmente, tra 2 o + soggetti, per trasmettere il significato desiderato. Affinché questo avvenga è necessario che ci sia un sistema condiviso di simboli e regole di trasmissione (*es. lingua*)

Nel contesto dell'impresa è uno strumento per costruire un vantaggio competitivo e il raggiungimento di un obiettivo.

Non è un atto istantaneo ma un processo. Iniziare a parlare e interiorizzare la conoscenza dell'altro sono due concetti diversi che non accadono istantaneamente.

Modello di Shannon e Weaver

Indica solo gli elementi del processo di comunicazione:

Fonte

Emette un messaggio, codifica tale messaggio, decide il canale. Può essere "buona", cioè ritenuta degna di essere ascoltata e ciò è influenzato dal contesto (*es: il professore è visto come autorevole in aula, al bar no*).

- deve conoscere bene il tema che vuole trasferire e deve saperlo fare
- deve essere motivata a comunicare (usare incentivi della motivazione)
- deve essere percepita come affidabile e autorevole dal ricevente, ma se il ricevente si fida troppo non controlla più la qualità del messaggio e della conoscenza trasferita

Ricevente

Decodifica il messaggio, cioè lo deve percepire ed interiorizzare.

Un buon ricevente:

- è produttivo
- cerca di capire il messaggio
- non ha un ruolo passivo: per fare questo deve essere motivato.
- deve ritenere il messaggio, cioè portarlo con sé e ricordarlo

Feedback

Il ricevente dà un'informazione di ritorno alla fonte

Il messaggio

È la quantità di informazioni inviata da un apparato trasmittente a un ricevitore attraverso un canale. È semplice da trasmettere se è caratterizzato da:

- basso numero di elementi di conoscenza da trasmettere
- bassa difficoltà intrinseca di ogni elemento della conoscenza da trasmettere
- bassa ambiguità, cioè il messaggio non presenta aree grigie ed è immediato da comprendere per chi legge/ascolta/osserva
- basso contenuto di relazioni causa-effetto non esplicite, la relazione deve essere chiara.

Nel messaggio possiamo distinguere conoscenza esplicita o tacita:

- la **conoscenza esplicita** è una conoscenza codificata in testi, lezioni, esercizi e ha in sé tutti i riferimenti per essere trasferita (*es: i manuali d'uso*)
- la **conoscenza tacita** è una conoscenza che esiste nella testa degli individui, difficile da formalizzare, da rappresentare per iscritto, da trasferire (*es: nell'artigianato il maestro deve affiancare l'allievo per numerosi anni prima di trasferire la conoscenza tacita*)

La teoria (conoscenza esplicita) è semplice da comunicare e trasferire, la pratica (conoscenza tacita) lo è meno.

Modello di Nonaka e Takeuchi

Sono loro a distinguere conoscenza tacita ed esplicita

Il passaggio da conoscenza tacita a esplicita (e viceversa) avviene in 4 passaggi, non tutti possibili su qualunque tipo di conoscenza:

1. **Socializzazione** → la conoscenza tacita è condivisa tra individui tramite osservazione reciproca e condivisione di esperienza
2. **Formalizzazione** → la conoscenza tacita è localizzata e codificata, soprattutto per quanto riguarda i nessi causa-effetto tra azione e conseguenza organizzativa
3. **Combinazione** → parti di conoscenza formalizzata sono messe insieme per standardizzare le regole di funzionamento dell'azienda, i processi, le aree di comportamenti accettati degli individui
4. **Interiorizzazione** → attraverso il learning by doing la conoscenza formalizzata è messa in pratica e gli individui che la utilizzano si appropriano in modo specifico della conoscenza astratta, generando nuova conoscenza specifica. Attraverso il team building si ripassa alla socializzazione.

Es Box: un team composto da persone con diverse competenze. È stata socializzata la conoscenza tacita con incontri in cui si raccontava delle buone pratiche per fare un esame, si osservavano le reazioni verbali e non degli studenti, si discuteva di come usare il software al massimo delle potenzialità. È stato formalizzato il risultato di un semestre di sperimentazione decidendo delle procedure da comunicare agli studenti per massimizzare l'affidabilità del sistema di esami. Si è combinata la conoscenza formalizzata dei documenti del team di esperti con le conoscenze della dipartimento di esami. Si è lavorato sui docenti per permettere loro di interiorizzare che la didattica basata su tecnologie complesse richiede investimenti e sforzi elevati.

Conoscenza trasmessa in azienda

Conoscenza teorica, proposizionale → non implica la percezione, un soggetto può conoscere che una proposizione è vera o falsa senza doverla verificare personalmente.

Conoscenza procedurale (know-how) → è l'esperienza, la capacità di mettere in campo abilità cognitive testate nella pratica, l'aver già vissuto situazioni simili

Conoscenza di «soft skill» → conoscenza di come si gestiscono i gruppi, di come si esercita la leadership, di come comunicare queste cose ai collaboratori (cultura aziendale)

Conoscenza di reti di persone (networking) → è il capitale relazionale di una persona (es: quante persone si conoscono). Avviene con i meccanismi di socializzazione (Nonaka e Takeuchi)

Il canale di comunicazione può essere sincrono o asincrono, mediato (da un apparecchio) o non mediato (esperienza naturale)

mediato e sincrono: telefono, chat, videochiamata

mediato e asincrono: forum, piattaforme

non mediato e sincrono: voce, mimica

non mediato e asincrono: giornale, libri, ciclostile

Teoria della media synchronicity

Variabili con cui descrivere le caratteristiche di un canale di comunicazione:

- velocità di trasmissione
- varietà simbolica → presenza di verbale e non verbale
- parallelismo → la possibilità di avere più fonti e relazioni di comunicazione parallele, cioè nello stesso momento

- modificabilità → una volta formulato il messaggio, questo è modificabile, come ad esempio una mail, mentre non lo è in una conversazione a voce
- riprocessabilità → si può ritornare a modificare un messaggio già inviato al ricevente

Esistono 2 cluster di canali che mostrano caratteristiche in trade-off:

- Media caldi → canali ricchi di varietà simbolica e poveri di parallelismo (*es: voce, telefono, videochiamata, filmato*):
 - alta velocità di trasmissione
 - alta verità simbolica.
 - poco parallelismo
 - poca modificabilità
 - poca riprocessabilità
- Media freddi → l'opposto (*es: forum, piattaforme, testi scritti*):
 - poca velocità di trasmissione
 - poca varietà simbolica
 - alto parallelismo.
 - alta modificabilità
 - alta riprocessabilità

Feedback

Intensità e la frequenza del feedback cambiano sostanzialmente la natura del modello di Shannon e Weaver, avvicinandolo al modello di Rogers e Kincaid

- Nel modello **senza feedback** il ricevente non può comunicare con la fonte (*es: tv, libro, presentazione*) → modello composto da fonte, messaggio, ricevente.
- Con **un feedback a bassa frequenza** si può avere solo un debole feedback (*es: lezione frontale*) → modello composto da fonte, messaggio, ricevente e feedback
- Nel modello con **feedback continuo, ad alta frequenza**, si trasforma il processo di comunicazione lineare, da fonte a ricevente, in un processo dialogico, in cui fonte e ricevente diventano soggetto A e soggetto B, impegnati a creare una comprensione comune dell'oggetto di comunicazione (Rogers e Kincaid)

Gli assiomi di Paul Watzlawick (Scuola di Palo Alto)

- è impossibile non comunicare → anche il silenzio comunica qualcosa se si ha già una relazione con l'interlocutore.
- la comunicazione è composta da due livelli di segnale: livello di contenuto e livello di relazione (metacomunicazione) → c'è uno strato della comunicazione che riguarda la conoscenza che vogliamo trasferire, e uno strato che riguarda la relazione tra le persone che comunicano (*es: possiamo avere un atteggiamento ostile o aperto nel comunicare*)
- la comunicazione è una sequenza di eventi, non è un atto istantaneo ("punteggiatura", perché ci sono segni non istantanei nel processo comunicativo)
- esistono due tipi differenti di comunicazione, quella analogica (non verbale) e quella numerica (verbale).
- le comunicazioni possono essere simmetriche o complementari → la comunicazione può avvenire tra soggetti con ruoli complementari o simmetrici

Diversità culturali e ambiente

Ci sono contesti in cui la diversità culturale rende più difficile la conversazione perché si devono comprendere più codici. I gesti possono aiutare, ma la comunicazione gestuale va usata con cautela.

Alcuni membri provengono da ambienti geografici in cui buona parte del messaggio comunicativo non è formalizzato ma lasciato alle convenzioni culturali del luogo, al

linguaggio non verbale della fonte, al ritmo della comunicazione stessa → cultura ad alto contesto vs cultura a basso contesto (vedi Cultura).

Una comunicazione è **efficace** se è una giusta combinazione di canali, feedback e ambienti a seconda dell'obiettivo. Si adotta un approccio contingente (non esistono modi di comunicare migliori o peggiori in assoluto). È necessario individuare le situazioni in cui una combinazione di elementi possa risultare migliore di un'altra (fit tra elementi).

La regola generale è di cercare il miglior fit possibile fra tipo di task di comunicazione e caratteristiche dei canali di comunicazione.

Regola del fit

- **media caldi** → adatti per i processi di comunicazione che implicano condivisione di conoscenza non formalizzata su cui attuare avvicinamenti reciproci
- **media freddi** → adatti ai processi di trasferimento di conoscenza sofisticata, perché il ricevente ha la possibilità di meditare sul messaggio, interiorizzarlo, e poi inviare il feedback alla fonte.

Se la conoscenza è **semplice** (e posto che il ricevente abbia le adeguate abilità cognitive), non occorre utilizzare metodi di comunicazione con basso tempo di feedback tra fonte e ricevente

Se la conoscenza è **complessa** occorre verificare che fonte e ricevente siano allineati sul significato trasmesso e questo si può fare solamente con un frequente confronto tra le parti. Spesso questa necessità è sottovalutata, perché in impresa non è sempre semplice costruire adeguati sistemi di feedback.

Capitolo 2 - Conflitto e negoziazione

Conflitto

Il conflitto è una situazione di disaccordo o contrasto in termini di interessi, posizioni, esigenze, idee.

Si possono distinguere **3** livelli di conflitto:

- **intrapersonale** → si sviluppa quando siamo incerti sulle aspettative delle persone con cui interagiamo o crediamo di non essere competenti per svolgere certe attività
- **interpersonale** → conflitto che coinvolge più individui. Ne è un esempio quello tra CEO e CdA. Molti scaturiscono da competizione o differenze di personalità e valori percepiti. Per gestirlo è importante tenere la discussione e il confronto sulle idee e sulle alternative di azione piuttosto che sulle differenze personali
- **intergruppo** → il conflitto non è tra individui ma tra gruppi (unità organizzative)

Cause del conflitto

E qualunque cosa possa generare disaccordo. Con riferimento alle organizzazioni vi sono 3 principali possibili cause di conflitto:

- **fattori di natura individuale** → rimandano alle differenze tra persone
- **fattori organizzativi** → riguardano le modalità in cui sono strutturate e gestite le organizzazioni. Si possono includere: struttura organizzativa, risorse scarse, interdipendenza tra le attività (lo svolgimento di un'attività è influenzato da come sono svolte le altre), obiettivi incompatibili.
- **fattori legati alla comunicazione** → problema di contenuto o di come è trasmesso il contenuto.

Esempio: quando bisogna dare un feedback negativo

Effetti positivi e negativi del conflitto

Positivi:

- genera un più ampio insieme di idee e alternative
- si esplorano meglio ipotesi che potrebbero essere superficiali aumenta la partecipazione e il coinvolgimento dei membri

Negativi:

- aumenta stress e ansia, riducendo produttività e soddisfazione
- crea delusione, riducendo motivazione
- riduce la fiducia, danneggiando la collaborazione e il lavoro di squadra

Il conflitto può essere:

Sostanziale → conflitto sul compito. Differenze di idee, punti di vista e prospettive. Può essere positivo perché stimola creatività.

Interpersonale → conflitto relazionale. Il focus non è sull'oggetto della discussione ma sulle persone. Non può mai essere positivo, solo negativo.

Negoziiazione

Processo di comunicazione tramite cui due o più parti analizzano delle alternative per raggiungere una decisione comune che può concretizzarsi in un accordo o meno.

Elementi

- **Mandato negoziale** → documento con il quale il mandante assegna l'incarico al negoziatore che lo rappresenta. Contiene: interessi, materie, obiettivi, perimetro negoziale. Le materie sono l'oggetto della negoziazione. Le negoziazioni possono riguardare una o più materie. Per perimetro si intende quello all'interno del quale il negoziatore può formulare le proposte per trovare un accordo, sono soglie di accettabilità, al di fuori del perimetro non c'è negoziazione.
- **Parti negoziali** → i negoziatori e la controparte
- **Strategia negoziale** → è l'approccio che userà il negoziatore. La scelta dipende da: la relazione tra le parti, il numero di materie oggetto della negoziazione, il tempo a disposizione. Infatti la relazione può essere:
 - **episodica** → di breve termine, non si è interessati a costruire una relazione con la controparte
 - **continuativa** → di lungo termine, si è interessati a costruire una relazione

In base a questo si può scegliere tra 2 strategie negoziali: distributiva o integrativa

Strategia distributiva

Se il mandato prevede che ci si focalizzi sulla singola negoziazione per cui si ha a disposizione una sola materia. La si può vedere come una "distribuzione della torta": ogni negoziatore tenta di avere la fetta più grande e all'aumentare del valore ottenuto da una parte negoziale corrisponde una riduzione di valore per la controparte. Situazione "**win-lose**" o a somma zero.

Il focus è sulle posizioni: si riferiscono a cosa si vuole ottenere.

Strategia integrativa

Se il mandato prevede la costruzione di una relazione di lungo termine e metta a disposizione più materie. Il valore delle materie non è predefinito ma può cambiare con l'evolversi del processo negoziale, di conseguenza tutte le parti possono vedere soddisfatti i loro obiettivi: è una situazione "**win-win**". I due fattori che ne assicurano il successo sono: lo stile dei negoziatori (devono essere orientati a collaborare e non a competere)

la capacità dei negoziatori di ascoltare attivamente (tanto maggior è l'ascolto attivo quanto maggiore è il livello di fiducia tra i negoziatori; un'elevata fiducia facilita l'integrazione, cioè la propensione dei negoziatori di condividere gli interessi)

Il focus è sugli interessi: ci si riferisce al perché si vuole quello che si chiede.

Comunicazione → una comunicazione efficace richiede 3 capacità: ascolto attivo, comprensione, dialogo.

I principi dell'**ascolto attivo** sono:

- far completare
- incoraggiare la condivisione
- dare feedback
- mantenere contatto visivo

I principi della **comprensione**:

- chiedere chiarimenti
- analizzare il linguaggio del corpo

I principi del **dialogo**:

- ordinare le idee
- tenere il focus sull'oggetto negoziale
- preparare i messaggi in anticipo
- chiarire le aree comuni (gli elementi su cui le parti si trovano d'accordo)

Struttura del processo negoziale

Investigazione e spazio negoziale

Preparazione = raccolta e valutazione di informazioni. Ci si deve investigare su sé stessi e le risposte vanno cercate nel mandato ricevuto; qualora non fosse chiaro ci si dovrà incontrare con il mandante. Poi il focus della ricerca si sposta da noi alla controparte. Bisogna raccogliere informazioni anche sul contesto per definire il perimetro dello spazio negoziale (l'area nella quale la negoziazione può trovare un misto positivo)

Definizione della migliore alternativa

MAAN = definizione della miglior alternativa, cioè quale sia la migliore alternativa a nostra disposizione nel caso in cui non raggiungessimo un accordo. Se la negoziazione ha molte alternative, la controparte sarà più disposta a fare concessioni.

Il motivo per cui si attiva un processo negoziale è perché si intende raggiungere un esito migliore di quello che si avrebbe senza la negoziazione. La MAAN è quindi il benchmark di riferimento: qualunque proposta migliore entra nell'area di accettabilità, altrimenti la negoziazione non è conveniente.

Elaborazione delle informazioni

Mettere le informazioni insieme per valutare e selezionare quelle necessarie ad argomentare a favore di ciò che vogliamo ottenere

Incontro negoziale

All'inizio dell'incontro le parti dovrebbero esplicitare il motivo per cui negoziano. Se necessario si fanno delle concessioni, che non sono segno di debolezza ma una tecnica per dimostrare un comportamento collaborativo. È una fase in cui si pongono tante domande con stile non minaccioso e si cerca di capire le ragioni della controparte. Le negoziazioni di successo sono quelle che si basano su un'analisi di una varietà di soluzioni analizzando pro

e contro. Il tutto deve svolgersi in un luogo neutrale dove tutte le parti si sentano a proprio agio.

Chiusura

La chiusura può consistere nella decisione di formalizzare l'accordo o abbandonare il processo, il quale può riattivarsi se una delle due parti cambia la propria posizione.

Valutazione

Ci sono 3 tipologie:

- valutare il processo negoziale **in itinere** → si valuta ogni singola azione mentre negoziamo, per definire o rivedere le azioni successive
- valutare l'accordo **prima** che venga formalizzato → perdersi del tempo per rivedere l'accordo e verificarne la coerenza con il mandato
- valutare gli **effetti** dell'accordo formalizzato → verificare che quanto pattuito venga rispettato

Errori del processo negoziale

- Accettare la prima offerta senza aver realmente negoziato
- Far dominare la negoziazione dalle proprie emozioni
- Considerarla come predefinita e a valore fisso (competere per la distribuzione del valore e non usare una strategia orientata all'integrazione e alla collaborazione)
- Gestire le negoziazioni come un processo indipendente dal contesto culturale

Capitolo 3 – Gruppo : costruzione e dinamiche

Il team è un insieme di 3 o più individui che interagiscono e dipendono gli uni dagli altri per raggiungere un obiettivo comune, si riconoscono e sono riconosciuti come entità sociale unica. I membri condividono gli stessi obiettivi.

Il gruppo sviluppa ruoli e relazioni interne ed esiste quando i suoi membri si riconoscono come tali e il gruppo è riconosciuto all'esterno. Esso si basa sul processo di aggiustamento diretto e reciproco tra attori indipendenti.

Si usa il lavoro in gruppo invece che il singolo:

- Di fronte un problema complesso → senza una relazione lineare tra le variabili
- Con un problema multidisciplinare es: *emergenza sanitaria*
- Problema che richiede creatività e innovazione
- Problema che tocca una molteplicità di attori da coinvolgere
- Quando le info o le competenze sono distribuite tra i membri del gruppo (nelle arti il singolo va bene)

Vantaggi del gruppo rispetto al lavoro individuale:

- **Vantaggio cognitivo** → essere in grado di mettere a fattore comune le conoscenze permette di sviluppare soluzioni più efficaci ed innovative.

Vantaggi cognitivi:

- Aumenta la capacità di trattare informazioni, quindi si creano sistemi decisionali con razionalità meno limitata
- Minori distorsioni di date dagli eurismi
- Minori distorsioni di framing
- Maggiore apprendimento ml
- **Vantaggio motivazionale** → porta a un maggiore livello di soddisfazione e ha quindi effetti positivi sulla motivazione. Una persona motivata al lavoro avrà un basso

tasso di assenteismo sul posto di lavoro e una produttività medio-alta. Influenza la prestazione soprattutto se nel gruppo ci sono comportamenti di OCB.

Vantaggi motivazionali:

- aumenta accettazione e partecipazione
- aumenta la convinzione sulle azioni da compiere

Svantaggi

1. Tempo (meno efficiente del singolo)
2. Consumo di risorse (è maggiore in gruppo)
3. Conflitti
4. Frustrazione (uno si impegna ma viene scelta un'altra soluzione)
5. Possibili patologie

Come nascono i gruppi:

- In modo formale → il gruppo è costituito su mandato organizzativo top-down per raggiungere un obiettivo
- In modo informale → è costituito spontaneamente da persone che condividono un obiettivo comune

Orizzonte temporale:

Permanente → il gruppo nasce per durare

Temporaneo → il gruppo nasce con una scadenza

Tipologie:

- **Gruppo temporaneo-formale** → la finalità è riunire un pool di competenze differenti per sviluppare un prodotto (project team) o risolvere un problema urgente (task force). La loro durata è legata alla durata del progetto. Tipologia diffusa nelle organizzazioni.
- **Gruppo temporaneo-informale** → persone che intervengono insieme per affrontare un problema comune ma non sono state designate dall'organizzazione.
Es: task force emergente/informale, un gruppo di manager riunitosi senza un mandato formale
- **Gruppo permanente-formale** → manager a cui sono affidate attività di consultazione, monitoraggio, coordinamento e controllo costanti nel tempo.
Es: comitato
- **Gruppo permanente informale** → non hanno l'obiettivo di risolvere un problema specifico ma nascono su base volontaria alla luce degli interessi convergenti di un insieme di persone. L'obiettivo è lo scambio di conoscenza e informazioni.
Es: community of practice per la condivisione di modalità di gestione delle informazioni da parte di professionisti del SSN.

Input

Numerosità

Il numero di interazioni di coppia è dato da $n \times (n-1)/2$

Es: con un gruppo di 4 le interazioni sono 6

Non si devono aggiungere troppe persone, al massimo 7, o ci sarebbero coalizioni (creando sottogruppi), situazioni di opportunismo e social loafing (pigrizia sociale), costi di coordinamento elevati e non tutti riuscirebbero a contribuire.

Meno membri → si gestisce meglio ma è meno innovativo

Più membri → meno gestione più innovazione

Brooks Law Trap → aumentare il numero di membri nelle fasi finali del progetto tende a ritardare la conclusione.

Caratteristiche individuali

Rappresentano l'insieme delle potenziali risorse cognitive del gruppo dalle quali attingere per raggiungere l'obiettivo. Le caratteristiche dell'individuo possono essere osservate da due punti di vista: le competenze e le caratteristiche della personalità.

Dal punto di vista delle competenze il team deve avere al proprio interno il portafoglio ideale di competenze necessarie per raggiungere l'obiettivo, è necessario che siano presenti competenze tecniche:

- Di problem solving e decision making
- Di ascolto e comunicazione

E caratteristiche della personalità

- Coscienziosità
- Apertura
- Spiccate competenze di carattere interpersonale perché il gruppo deve essere in grado di gestire le interazioni tra i membri

Non è produttivo che tutti i membri abbiano la stessa personalità (es: tutti coscienziosi).

Status

Esplicita o implicita posizione gerarchica di ciascun membro in relazione a quella degli altri membri. Gruppi con membri con status differenti sviluppano processi meno efficaci. I membri considerati di status inferiore tendono ad inibire le proprie opinioni se non conformi a quelle dei membri di status superiore. La differenza di status può inibire anche i processi della relazione (gruppo meno coeso).

Ruoli

È l'aspettativa di comportamento che i membri hanno nei confronti di un singolo

Il ruolo è definito in base:

- All'orientamento alle relazioni vs al compito
- Alle modalità di gestione delle conoscenze → esplorazione vs consolidamento

Ruoli primari:

Explorer → orientato al compito e all'esplorazione, si concentra sulle attività da portare a termine e preferisce essere coinvolto in attività che prendono in considerazione diversi punti di vista.

- Experimenter → focalizzato sul processo e sul "come" svolgere le attività, è una persona che tende a esplorare nuove modalità di processo per raggiungere i risultati.
- Pioneer → più orientato all'esplorazione di obiettivi e scenari alternativi, più focalizzato sul risultato finale

Optimizer → orientato al compito e al consolidamento, focalizzato cioè sull'ottimizzazione delle risorse e delle conoscenze già presenti nel team. Predilige una conoscenza più approfondita

- Pacemaker → orientato all'ottimizzazione dei processi e al mantenimento del ritmo delle attività
- Sensemaker → orientato all'ottimizzazione dell'obiettivo cercando di dare un senso condiviso di quanto viene richiesto. E colui che chiarisce e rende fruibili gli obiettivi del team a tutti i membri

Broker → orientato alla relazione e all'esplorazione, ha un numero elevato di relazioni che attiva ogni volta in base alle esigenze del team

- Enabler → orientato alle relazioni interne del team, creando le condizioni necessarie per far fluire la conoscenza attraverso il network interno
- Linker → orientamento all'esterno, ricercando conoscenze e risorse per il team in un ampio portafoglio di contatti.

Trust builder → orientato alla relazione e al consolidamento, a differenza del broker si focalizza su poche relazioni ma con un forte orientamento alla stabilità e alla costruzione di partnership durature

- **Binder** → orientato verso la creazione di uno spirito di squadra, cerca di facilitare la costruzione di un team coeso creando relazioni solide di lungo termine tra i membri
- **Ambassador** → orientamento alle relazioni esterne con la tendenza a creare legami consolidati di lungo periodo con controparti e stakeholder del team.

Diversità

I team omogenei (basso grado di diversità) sono meno conflittuali, ma l'omogeneità può impattare negativamente sulle capacità del team di individuare soluzioni innovative. I team eterogenei sono invece più innovativi.

Fino ad un certo livello di eterogeneità dei membri, il team funziona bene e la performance è crescente.

Dopodiché bisogna mettere in atto processi di gestione del team. (grafico biforcuto)

Quindi se l'alta diversità è sfruttata bene la performance è alta, altrimenti è bassa.

Processi di gestione

I processi sono l'interazione di un team attraverso attività cognitive e comportamenti finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo comune. Rappresentano il mezzo attraverso cui i membri lavorano in modo interdipendente per trasformare risorse in output. I team che raggiungono output elevati sono in grado di avere una comunicazione aperta tra i membri per scambiare informazioni, coordinarsi, supportarsi.

I processi possono essere divisi in:

Processi orientati al compito

Le interazioni avvengono per raggiungere l'obiettivo

- **comunicazione**: i membri si devono scambiare informazioni con frequenza adeguata (frequenza = quanto tempo investono nell'interagire) e forma corretta (formalizzazione = la spontaneità del processo comunicativo). Ad esempio un report è più formale di comunicazioni al telefono. È necessario che il team sia in grado di scambiare apertamente informazioni senza la preoccupazione che possano essere usate in modo distorto.
- **coordinamento**: i membri devono armonizzare e sincronizzare le loro attività per raggiungere l'obiettivo. Ogni membro deve svolgere le sue attività avendo presente che queste impattano sull'operato degli altri membri. Devono sviluppare team awareness (consapevolezza rispetto a cosa sta accadendo nel team) e devono essere in grado di comprendere l'interdipendenza tra i compiti, le priorità delle attività e i tempi necessari
- **bilanciamento dei contributi**: il gruppo deve mettere i membri e il team nella condizione di contribuire al risultato al massimo del proprio potenziale. Deve esserci alta differenziazione in termini di competenze e personalità. Il contributo bilanciato dei membri è influenzato dagli input e dal contesto organizzativo. Se non c'è bilanciamento lo deve creare il gruppo per evitare il social loafing.

Processi orientati alla relazione

Le interazioni avvengono con lo scopo di gestire la dimensione interpersonale e collettiva del team:

- **supporto reciproco**: come i membri gestiscono i conflitti e supportano gli altri in caso di necessità. È influenzato dal contesto (ad esempio sistemi di valutazione orientati all'individuo diminuiscono la volontà di cooperare). I membri devono privilegiare gli obiettivi del gruppo rispetto a quelli individuali. Gli individui sono orientati a comportamenti di rispetto reciproco, aiuto e supporto che vanno oltre quanto richiesto

dal ruolo. In una situazione competitiva, invece, ognuno persegue l'obiettivo individuale e i conflitti sono gestiti come una negoziazione a somma 0.

- **coesione**: è il grado di attrazione interpersonale tra i membri, rappresenta un collante. E la volontà a lavorare insieme, spirito di gruppo (es Box: golf shotgun). La relazione tra coesione e prestazione è una U rovesciata (con coesione eccessiva si cade nella patologia del group think, il gruppo è chiuso agli stimoli dell'ambiente esterno ed ottiene performance mediocri, gruppo referenziale = troppa coesione).

Output

L'output è rappresentato dalla performance.

Sono indicatori di performance dei gruppi:

Efficacia

L'efficacia è la capacità di raggiungere l'obiettivo. Check-list:

- la qualità di output è elevata
- il team svolge attività con accuratezza
- il team elimina i problemi alla radice e non solo i sintomi
- Il team implementa le soluzioni proposte con efficacia
- il team sviluppa soluzioni innovative

Efficienza

L'efficacia consiste nel raggiungere l'obiettivo nel rispetto delle risorse a disposizione, tempi, budget:

- Il team è attento all'efficienza dei costi
- Il team gestisce le proprie attività secondo i tempi previsti
- Il team usa le risorse in modo efficiente

Se non si rispettano questi due, il risultato non è efficiente, anche se "vincente".

Apprendimento

L'apprendimento è la capacità degli individui di aver sviluppato maggiore conoscenza grazie all'interazione con gli altri membri:

- I membri del team hanno acquisito conoscenze nuove
- sono cresciuti professionalmente
- saranno in grado di portare nuova conoscenza nei progetti futuri
- sono cresciuti a livello personale

Durata

La durata è la capacità del team di creare un contesto in cui è possibile generare valore aggiunto dall'interazione.

Viability

La viability è la capacità del team di perdurare, se non si avesse, i membri del team non dovrebbero più lavorare insieme; il team non è più in grado di lavorare come un gruppo unito e le sue performance tenderanno a diminuire in futuro.

Il team nel tempo

Un gruppo che funziona supera le 4 fasi:

Fase 1: Forming

Il team si forma, le persone si conoscono, si crea una debole fiducia e definiscono le aspettative reciproche. Non ci si schiera ancora, non si danno giudizi, si vuole essere accettati e ben visti. Fase incentrata su "io", i membri si comportano ancora come singoli individui. Le interazioni sono superficiali, difficoltà a mettere a fuoco gli aspetti fondamentali che guideranno il gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo. Clima positivo e di ottimismo.

- definizione scopi/obiettivi
- definizione regole pratiche
- leadership informale o formale
- "I" feeling
- discorsi neutrali e pacati
- individui sono preoccupati a causa dell'incertezza

Fase 2: Storming

La fase più delicata, accadono divergenze e conflitti nelle modalità di raggiungimento degli obiettivi. Si affermano le proprie idee e si criticano quelle degli altri. Ciò non è patologico se è finalizzato a costruire un'identità comune. È una fase lunga e faticosa per i membri avversi al conflitto. Si può ottenere innovatività se si mettono a fattore comune le competenze.

Es: Box conferenza Parigi sul clima e "Indaba" Zulu

- censimento risorse interne (chi sa fare cosa?)
- sfida per la leadership
- forte critica sulle idee altrui
- ostilità
- espressione di insoddisfazione
- le persone non frequentano il gruppo volentieri (resistenza)

Fase 3: Norming

Si decide il metodo decisionale e per gestire i conflitti. Si crea il "noi" e si riduce l'ambiguità. Si stabiliscono i ruoli, si hanno fasi di storming controllato, cresce la coesione e c'è cooperazione. I membri iniziano a lavorare insieme. La violazione delle norme da parte di un membro spinge gli altri ad agire per portare il comportamento allo standard atteso. Si rendono le differenze un asset.

- Si stabiliscono ruoli relazionali e gli standard di azione (il job)
- Consenso sugli obiettivi e procedure
- Cresce la coesione e l'unità
- Cooperazione più naturale
- Riduzione dell'ambiguità
- Aumento del "we-feeling"

Fase 4: Performing

Il gruppo deve performare. Il gruppo si riconosce come tale, e si lavora come una vera squadra, si attua il Problem solving. Motivazione e commitment sono elevati, i processi fluidi e consolidati. Il team deve chiudere il progetto con un focus su efficienza e efficacia.

- Orientamento al task e non solo alle relazioni
- Si attua il problem solving
- Si implementa la cooperazione reciproca
- prevale il decision-making
- riconoscimento formale del gruppo
- raggiungimento degli obiettivi
- enfasi sulla performance e sulla produttività del gruppo

Adjourning

Si fanno i conti con l'andamento, si ricercano le cause degli errori e si riparte da capo con una nuova attività o metodologia. È il momento in cui il gruppo si scioglie. Si usano strumenti di feedback. Il focus è sugli output di lungo periodo.

- verifica efficacia
- verifica efficienza
- verifica rispetto tempi
- Individuazione eventuali errori rilevanti e comprensione delle determinanti

L'interazione è:

- Influenzata dall'andamento generale (achievement?)
- orientata a individuare eventuali next steps
- caratterizzata da verifica viability e replicabilità esperienza

La performance parte da un livello iniziale nella prima fase, cade nella seconda e dalla terza inizia a riprendersi, per poi superare il punto di partenza nella quarta fase.

Evitare i malfunzionamenti

Patologie:

Conformismo

Conformarsi al parere della maggioranza, i membri diminuiscono il proprio senso critico.

Es Classe: esperimento di Asch con i bastoncini, le persone si conformano nel dare la risposta. Succede per il bisogno di affiliazione, di sentirsi accettati.

Il meccanismo di propagazione del conformismo:

Groupthink (Es. caso Enron)

Il bisogno di consenso nel gruppo prevale sull'importanza di prendere la giusta decisione.

Tipico di gruppi coesi con leader molto forti, con la convinzione di essere nel giusto.

Sintomi del groupthinking: sovrastima del gruppo, ci si crede invincibili, chiusura mentale, rifiuto di informazioni, censura della devianza (le persone che notano qualcosa di scorretto e che danno segnalazioni).

Comportamenti distorti del groupthink: ricerca incompleta e superficiale di informazioni, incompleta valutazione e definizione degli obiettivi, rifiuto di esaminare alternative, nessun piano B.

Abilene paradox

È un esempio di ignoranza collettiva, i membri assumono una posizione perché pensano che sia la posizione desiderata dagli altri, i membri non si confrontano e fanno un'azione che nessuno desidera, pensando di agire nell'interesse del gruppo.

Polarizzazione e risk-shifting

È la tendenza da parte dei membri ad estremizzare l'opinione dominante durante una discussione di gruppo motivandosi l'un l'altro (non lo farebbero se dovessero esprimersi individualmente). Da ciò deriva il risk shift: tendenza a prendere decisioni collettive con rischi maggiori rispetto a decisioni che si prenderebbero individualmente.

Interruzione cognitiva

Il pensiero individuale rischia di essere interrotto se le dinamiche del gruppo richiedono tanto impegno per confrontarsi con gli altri membri, tanto ascolto e tanto impegno per comprendere le loro idee. Così rallentiamo o interrompiamo il nostro flusso cognitivo.

Tendenza al ribasso

La performance individuale tende sempre a convergere nel tempo e ciò non costituisce un problema, tranne quando ci si allinea alla performance del membro meno produttivo.

Possibili interventi:

- invitare persone esterne al team
- nominare un avvocato del diavolo
- far esprimere le opinioni in forma privata
- usare strumenti come la Nominal Group Technique NGT → si separa il processo di generazione delle idee da quello di valutazione delle alternative. La fase di generazione è svolta individualmente e quella di valutazione in gruppo
- tenere sotto controllo la numerosità → Team sopra i 10 individui prendono decisioni rischiose

Capitolo 4 – Potere

Definizione: È la capacità di indurre altri attori sociali ad agire in modo coerente con gli scopi e gli interessi di chi esercita tale potere.

Esiste solo nell'ambito di una relazione tra individui o gruppi di individui. Si crea un legame inscindibile fra chi esercita il potere chi lo accetta e subisce, rendendo il primo dipendente dal secondo in una relazione di scambio. Maggiore è il grado di accettazione di chi lo subisce e più forte è il potere di chi esercita. La relazione di potere è uno scambio asimmetrico ed è una relazione dinamica.

Chi ha potere e chi lo subisce sono indipendenti tra loro

Chi subisce scambia la propria acquiescenza con benefici attesi o con la possibilità di evitare un danno.

Il potere che riconosciamo ad altri è spesso il riflesso dei nostri desideri e delle nostre paure.

Condizione essenziale affinché il gruppo possa esercitare il potere su altri gruppi o su un individuo è un elevato grado di coesione tra i membri che lo compongono. Senza questa coesione si manifesterebbero posizioni diverse del gruppo.

È **diverso dall'influenza**, che è la realizzazione effettiva del potere di chi lo esercita, è l'insieme di azioni messe in atto da un soggetto dotato di potere per ottenere acquiescenza (consenso) da parte di chi subisce il potere.

Il potere è potenziale, l'influenza è la messa in atto.

È diverso dallo **status** → il prestigio e la considerazione di cui un individuo o un gruppo godono presso altri.

Il potere genera obbedienza e acquiescenza, lo status suscita ammirazione e rispetto, ma le due cose sono spesso correlate.

È diverso da leadership → la leadership si riconosce quando gli obiettivi da raggiungere sono quelli del gruppo. Tuttavia il potere è un elemento essenziale della leadership.

Da cosa deriva? Le basi del potere → una asimmetria del controllo di risorse di valore.

ex Box: Pierino che ha la palla e tutti lo rispettano.

Il valore delle risorse deve essere ritenuto tale da chi subisce l'influenza di chi controlla la risorsa in questione, cioè deve essere una risorsa in grado di fare una differenza positiva

nello stato di benessere attuale e previsto nel futuro di chi non ne dispone. Nella maggior parte dei casi si tratta di una risorsa utile per realizzare gli scopi di chi ne è privo. Relazioni di potere sono multiple e specifiche, ovvero si definiscono in rapporto alla risorsa giudicata di valore e con riferimento ai bisogni e fini specifici di chi ne è privo.

Più risorse si controllano e più queste sono rare e di valore, e maggiore è il potere di chi le ha. Il potere altrui può essere percepito sia come un'opportunità sia come una minaccia, dato che si ha il potere di nuocere utilizzando la risorsa.

Risorse

- **Risorse fisiche:** la forza fisica, resistenza, bellezza (teoria implicita della personalità, bias). Con queste doti risulta più facile conquistare altre risorse di valore che possono fare da base al potere.
- **Risorse cognitive:** intelligenza, capacità di ragionamento, memoria, creatività, capacità esecutiva
- **Capacità relazionali:** quelle che permettono di muoversi nei contesti sociali: comunicazione, cortesia, humor, coraggio, affidabilità, rete di relazioni. Si usano per costruire capitale sociale: il valore delle risorse alle quali si accede grazie alla propria rete di relazioni. Agli individui offre: migliore qualità della vita, migliori posti di lavoro, paghe alte, maggiore capacità di influenza. Per le imprese i vantaggi sono: finanziamenti, migliori capacità di apprendimento, accesso a nuove tecnologie e nuovi mercati, possibilità di lobbying
- **Risorse economiche:** denaro, tecnologia, tempo, brevetti, qualsiasi risorsa critica
- **Risorse politiche:** consenso, acquisizione, mantenimento, rafforzamento, gestire il consenso, costruire alleanze

Impression management

Si basa sull'ipotesi che una motivazione fondamentale degli esseri umani sia di essere visti dagli altri in modo favorevole e di evitare una reputazione negativa.

Per fare ciò siamo disponibili a 3 strategie (**Ingratiation strategies**):

- adulazione → valorizzazione dell'altro
- autopromozione o understatement → la buona presentazione di sé. Il limite è l'overselling.
- conformismo rispetto al target nelle opinioni

Inoltre gli individui perseguono strategie di presentazione del sé anche di tipo indiretto: ad esempio capi di abbigliamento o oggetti scelti per arredare l'ufficio.

Weber

- **potere carismatico** → è quello attribuito a una persona dotata di doti eccezionali capaci di indurre al rispetto, persona scelta dalla divinità, dono divino. Spesso il processo con il quale si esercita tale potere è quello dell'emulazione
- **potere tradizionale** → nasce da relazioni di dialettica e conflitto ma che poi si consolidano e si tramandano.

Deriva da una prima stratificazione sociale stabile che distingue le posizioni in una società in sovraordinate e subordinate, in rapporto a determinate caratteristiche di chi le occupa, e trasferisce questo ordinamento nel tempo attraverso usi e costumi.

- **potere razionale legale** → siamo dello stadio della modernità. La forma di organizzazione delle attività di lavoro che secondo Weber è tipica di questa fase è la burocrazia. Con la burocrazia si afferma un potere che sta totalmente nella posizione e che è strettamente regolato da norme che ne dovrebbero assicurare trasparenza e imparzialità.

Il potere dei funzionari è un potere che ha due caratteristiche:

- è esercitato al fine di conseguire gli obiettivi dell'ufficio e quindi dello Stato e della comunità che lo Stato regge
- è esplicitamente circoscritto da regole opponibili a tutti e a tutti note.

I processi e le tattiche di esercizio del potere

Il potere si può manifestare in 6 forme diverse di influenza. Queste forme possono essere combinate tra loro per ottenere acquiescenza in una particolare relazione. **L'influenza** può essere:

- **contingente** → un'influenza del momento, richiede di volta in volta l'esercizio di un potere personale all'interno di una relazione
- **sistemica** → potere congelato e personificato all'interno di strutture fatte di ruoli e posizioni in cui è attribuito e riconosciuto.

Un'altra variabile è **l'acquiescenza**, se cioè il soggetto che subisce l'esercizio del potere pensa prima di decidere se sottostare o meno all'influenza di un altro soggetto o se invece sospende il proprio giudizio e aderisce subito e senza esitazione alla volontà di esercitare potere.

Si distingue quindi tra acquiescenza data in modo **automatico** e acquiescenza data dopo un processo di ragionamento (**meditata**).

Le **6** forme di influenza sono:

- **Costrizione** → è una forma primaria e più diretta di influenza, usare la violenza fisica e psicologica. Chi subisce è costretto contro la propria volontà. Richiede un impegno continuo nella relazione, in quanto l'acquiescenza data verrebbe meno appena l'esercizio della violenza cessa. Vissuto psicologico di chi subisce il potere in questo modo è quello di non avere alternativa al comportamento imposto con la violenza
- **Coercizione** → l'acquiescenza è ottenuta forzando un cambio di convenienza nel calcolo delle alternative considerate dal soggetto che subisce l'influenza (minacciando punizioni), la coercizione modifica il processo di scelta razionale tra le alternative di comportamento cambiando il valore relativo delle alternative in modo che risulti razionale scegliere solo quella preferita da chi la esercita (promettendo premi, vedi rinforzi, apprendimento). Prevede premi e punizioni e spesso si ricorre a coalizioni con altri soggetti per introdurre premi e punizioni, includendo o escludendo altri dal gruppo sociale.
- **Manipolazione** → è il "gioco di prestigio" del potere, che si esercita nascondendosi. Si fa leva su altre relazioni (affetto, amicizia, stima) per ottenere acquiescenza. Si usano tattiche per entrare nelle grazie di chi si vuole influenzare (impression management). Si associa l'acquiescenza al potere ad emozioni positive come la serenità, l'eccitazione o il piacere (come spesso fa la pubblicità. o un'azienda che organizza grandi eventi per conquistare le persone). Si sfruttano le distorsioni cognitive in modo da modificare i processi cognitivi, ad esempio fornendo solo certe informazioni (eurismi negativi).
- **Emulazione** → si basa sui processi di identificazione: il soggetto che subisce l'influenza si identifica con quello che ha potere, assumendone gli stessi comportamenti ed obiettivi. Chi esercita questo tipo di influenza può non esserne consapevole e anche chi lo subisce. È presente sia nel lavoro che nella vita privata. È tipica del potere carismatico. Sono un esempio le star che riescono ad orientare il comportamento dei fan oppure ad esempio un direttore di successo amante della corsa che vede crescere il numero di collaboratori che corrono.
- **Persuasione** → l'influenza si realizza attraverso la massima partecipazione del soggetto che la subisce. Si realizza spiegando razionalmente le opportunità e la convenienza del comportamento richiesto. Si usano argomenti persuasivi e si richiamano valori condivisi.

Il controllo delle risorse non è molto asimmetrico. Implica la massima sollecitazione della capacità di giudizio di ragionamento da parte del soggetto che subisce l'influenza

- **Autorità** → una determinata influenza si realizza ma, in presenza dell'autorità, non si giudica il merito della singola richiesta perché si accetta a monte l'autorità di chi la formula. Chi rispetta l'autorità, rinuncia volontariamente ad esercitare il proprio giudizio e vi si affida. L'autorità cessa di essere tale nel momento in cui viene messa in discussione e trova opposizione, ovvero esiste solo se riconosciuta e rispettata.

Può essere:

- **di fatto** → come una guida al museo o un medico
- **giuridica** → certificata e sostenuta da leggi, come un giudice o la polizia

Si parla di «autoritarismo» quando il potere perde la base su cui era legittimamente fondato. E una forma di esercizio del potere che nella scienza della politica sta tra democrazia e sistema totalitario e lo definiamo come una deriva dell'autorità, perché se ora il potere diviene un abuso, non è più legittimato.

Potere nelle organizzazioni

Le dinamiche di potere riguardano anche le unità organizzative. Sono rapporti competitivi, minore è la pressione competitiva esterna e maggiori sono gli spazi per lotte di potere interne.

- **potere formale** → potere definito nei suoi ambiti di applicazione e nelle sue finalità da documenti scritti accessibili a tutti, vi sono le definizioni.
- **potere informale** → decodificabile solo attraverso la vita organizzativa, in quanto non è scritto ma prende forma nelle relazioni tra persone

es Box: direttore marketing inetto che è riuscito ad occupare la posizione adulando l'imprenditore. La vicedirettrice marketing è bravissima e anche il direttore vendite preferisce confrontarsi con lei. Il direttore marketing ha un potere formale, la vicedirettrice un potere informale. Per comprendere chi esercita il potere informale è necessario vivere un po' nell'organizzazione.

- **potere legittimo** → riconosciuto ed esercitato secondo le norme e conforme ai principi etici alla base delle norme stesse. È illegittimo un potere ottenuto o esercitato in modo illegale o immorale

Caratteristiche di una funzione potente:

- criticità rispetto ai risultati → controllo dei fattori critici di successo
- centralità nei processi interni
- insostituibilità

Per conquistarle e mantenerle serve acquisire risorse come:

- personale competente
- risorse economiche e fisiche
- relazioni positive con altri attori
- una leadership in grado di acquisire e controllare queste risorse

Vantaggi di avere il potere:

Più emozioni positive, più focalizzazione e orientamento agli obiettivi, minore sensibilità ad ostacoli e giudizi negativi altrui, più capacità analitiche, più capacità di pensiero astratto, più creatività e minore conformismo, capacità di formare alleanza, più ottimismo e fiducia, potere socializzato.

Dato che le persone che sentono di avere potere hanno prestazioni migliori, come possono fare le aziende ad aumentare il numero delle persone che sentono di avere potere?

→ attraverso l'**Empowerment** (= insieme di principi e tecniche manageriali volti a modificare

l'organizzazione per aumentare il potere l'autonomia dei singoli individui a tutti livelli gerarchici). Si avranno strutture piatte, poca gerarchia, maggiore autonomia (team), partecipazione, decentramento decisionale, più sviluppo e assegnazione di obiettivi sfidanti con ampio uso della delega.

es Box: un'azienda che ha raggiunto una posizione importante in passato grazie alla qualità costruttiva dei prodotti. Il direttore proviene proprio dalla produzione. Ora l'azienda è in difficoltà per i nuovi competitors ma il direttore non vuole abbandonare i punti di forza storici dell'azienda. Il direttore continua a replicare in modo inerziale le strategie che hanno avuto successo in passato.

es Box: la fondatrice di un'azienda vuole continuare a prendere tutte le decisioni in ogni ambito, ma ora che le dimensioni dell'azienda sono cresciute questo accentrimento di potere al vertice e nelle sue mani rischia di rappresentare un pericoloso collo di bottiglia. Si dovrebbe assumere un professionista esterno da nominare direttore generale.

Svantaggi, il potere può prevedere:

Svalutazione del contributo di altri, visione stereotipata degli altri, distanza psicologica dagli altri e distacco che induce a considerare gli altri in modo strumentale, minore empatia, propensione al rischio, chiusura e minore disponibilità a ricevere feedback e consigli, tendenza a circondarsi di persone che non criticano e, accettano il potere senza discuterlo, delirio di onnipotenza, potere personalizzato.

Bisogna esercitare il potere per:

Ampliare gli spazi di libertà, ridurre le disuguaglianze, ricercare ed affermare la verità, promuovere il bene comune.

Nell'esercitare il potere bisogna essere:

umile, riconoscente, responsabile, saggio, coraggioso, profetico

Stanford

Come costruire una posizione di potere: ambizione, energia, focus, persistenza e resilienza.

- **Costruire le skill:** self-knowledge e self-reflection, fiducia, empatia, saper tollerare e gestire i conflitti.
- Spesso le persone vedono come **negativamente correlate** il calore e la competenza, l'intelligenza e la gentilezza, la forza e la piacevolezza.
- Se ci facciamo vedere ci si ricorda di noi e si fa uso **dell'eurisma della disponibilità**.
- Lavorare su nicchie di attività dove si può **diventare primi**.
- Prendersi dei rischi per essere **competitivi**.
- Fare **networking**, non stare sempre con chi si conosce, anche solo svolgendo compiti piccoli, diventare connettori.
- Costruirsi una **reputazione** e prendere posizione nei media, lavorando sulla propria persona.

Posture di potere:

Stare dritti, contatto con gli occhi, pose espansive, non fare gesti di nervosismo, forzare la gestualità per sottolineare la comunicazione, non mostrare tristezza o rimorso, al massimo rabbia, usare frasi in forma attiva, non sentenze passive, usare un linguaggio che produce emozioni, mettere in discussione ciò che è dato per scontato, humor efficace per trasmettere controllo.

Sezione 2 (riferimento al manuale "Team management")

Capitolo 1 - Creare un team

Un primo elemento per definire un team è l'assegnazione di un **obiettivo comune** a tutti i membri. L'obiettivo è la ragione per cui diverse risorse possono essere aggregate tra loro, in quanto non esiste fino a quando non è definito l'obiettivo del team costituente. **L'obiettivo deve essere del team, specifico e definito.**

Affinché un team sia effettivamente tale, i membri devono essere **interdipendenti** per il raggiungimento dell'obiettivo: al suo interno ci devono essere tutte le competenze necessarie per il raggiungimento dell'output desiderato e, essendo interdipendenti, il team avrà una forte necessità di **coordinamento interno e comunicazione**.

L'interdipendenza ha anche l'effetto di rendere tutti i membri mutualmente responsabili per il raggiungimento del risultato, nessuno obiettivo singolarmente e qualora l'obiettivo non venisse raggiunto tutti gli individui sarebbero responsabili del fallimento.

Quarto aspetto caratterizzante del team la **distintività**: è necessario che le persone si rendano conto di far parte di una squadra e che si riconoscono in essa.

Definizione: "un team è l'insieme di più persone, interdipendenti rispetto al raggiungimento di certi obiettivi per i quali sono mutualmente responsabili, che si riconoscono come membri di un team vengono percepiti come tali da un terzo esterno"

Elementi descrittivi del team:

Obiettivi → la definizione degli obiettivi consente di determinare la reale necessità di costruire un team o meno, identificare le competenze necessarie per il loro raggiungimento, definire le principali attività da svolgere e le tempistiche, assegnare gli obiettivi a livello individuale e supportare la definizione dei sistemi di ricompensa. La natura delle attività è rilevante per decidere se assegnare un determinato obiettivo al team.

Le attività possono essere classificate a seconda del tipo di interdipendenza che generano tra gli individui che le affrontano:

- **Attività additiva** → "performance data dalla somma dei contributi individuali". Tutti gli individui coinvolti dovrebbero fornire il loro contributo. L'output del team è dato dalla somma di risultati raggiunti da ciascun componente del team, ne è un esempio il tiro alla fune. Il team può aumentare l'output complessivo essendo il risultato proporzionale al numero di partecipanti dell'attività. Il team non sempre risulta efficace in quanto l'assenza di interdipendenza per l'esecuzione dell'attività tra i suoi componenti porta a volte gli stessi a non impegnarsi quanto potrebbero: all'aumentare del numero di componenti del team corrisponde un aumento dell'efficacia dell'output finale in misura meno che proporzionale.
- **Attività collettiva** → "performance data dal risultato del team con meno talento". Contributi dei componenti del team sono differenziati altamente interdipendenti per raggiungere l'obiettivo. L'efficacia di lavoro del team dipende dal contributo del componente con meno talento, ne è un esempio la scalata di una montagna.
- **Attività disgiuntiva** → "performance data dal risultato del componente con più talento". Ne è un esempio la partecipazione ad un quiz.

Dimensione → almeno 2 individui. Il maggior numero aumenta le competenze e la capacità produttiva ma un numero troppo elevato provoca fenomeni di demotivazione, riduzione della produttività e capacità innovativa. La dimensione ottimale di un team è rappresentata dal numero minimo di membri strettamente necessari.

Network → flussi di comunicazione all'interno del team. Ad influenzare e ad essere influenzati dal network del team sono la struttura organizzativa, le strutture sociali delle quali fanno parte i suoi membri, l'insieme delle sue norme e regole, l'efficacia del team nel produrre risultati nel mantenere un clima positivo.

Elementi caratterizzanti:

1. Direzioni delle comunicazioni
2. Quantità di comunicazioni
3. Contenuto della comunicazione
4. Decision making style
5. Problem solving style

Forme che possono assumere: catena, Y reversed, ruota, cerchio, completa

Per raggiungere i massimi livelli di efficacia si ha bisogno di network densi, dove si comunichi in modo non gerarchizzato. I **network gerarchizzati** sono più efficienti se le attività da svolgere sono di routine e codificabili, i costi di gestione saranno più bassi rispetto ai network densi.

Sintomi che evidenziano un disallineamento della struttura del network con le esigenze del team sono: i membri del team non sono consapevoli dello stato di avanzamento dei lavori, solo alcuni membri detengono le informazioni rilevanti affinché il lavoro possa procedere, durante gli incontri la comunicazione prevalentemente unidirezionale, le richieste di riunione provengono sempre dallo stesso componente

Identità → elementi distintivi del team che lo rendono riconoscibile all'interno e all'esterno.

È connessa con:

1. Capacità del team di favorire la collaborazione interna,
2. Capacità del team di interagire efficacemente con l'esterno
3. Possibilità di ottenere risorse
4. Visibilità dell'attività del team

È connessa con la sua cultura, caratterizzata da:

- Membership
- Perimetro
- Tempo
- Attività
- Competenze
- Interdipendenza interna
- Integrazione con esterno

Struttura → nella prima fase viene definito il promotore dell'attività (sponsor) il quale a sua volta definirà l'obiettivo. Lo sponsor deve essere un componente del management e dell'organizzazione decisionale.

Tipologie di team

- **Task force** → per problema specifico o emergenza.
Obiettivo: raggiungere una decisione condivisa in breve tempo.
Caratteristica: I membri sono complementari e interdipendenti ma non necessariamente provengono da diverse unità organizzative, possono far parte della struttura ed essere assegnati temporaneamente alla struttura di team per l'attività specifica.
- **Team di lavoro autogestito** → coinvolge persone provenienti da diverse unità organizzative altamente indipendenti per l'esecuzione delle attività che il team andrà a svolgere.
Caratteristica: alto livello di autonomia, si configura come un'impresa nell'impresa.

- **Team cross funzionali** → composti da risorse provenienti da diversi ambiti funzionali dell'organizzazione caratterizzati dall'orizzonte temporale di attività. Si usano per la risoluzione di problemi complessi. I membri ricoprono ruoli allo stesso livello nell'organizzazione anche se in unità differenti. Ha tutti i vantaggi e svantaggi del lavoro di squadra. Per le attività di competenza grande autonomia gestionale. Riporta a un alto livello organizzativo (top management)
- **Team virtuali** → a distanza. Maggiori difficoltà anche con i tempi.

Vantaggi del team:

- basso costo coordinamento
- condivisione di competenze tra individui di diverse aree
- creazione soluzioni innovative
- definizione soluzioni da parte di risorse che avranno anche il compito di introdurle
- condivisione e allineamento obiettivi
- soddisfazione, senso di identità e appartenenza
- controllo dei tempi e costi dell'attività

Svantaggi:

- costi per tempi e risorse
- conflitto gestione obiettivi singoli membri
- fenomeni di opportunismo, free riding, social loafing
- difficoltà nel portare avanti attività di routine
- lentezza decisionale

Usare un team se:

1. Raggiungimento dell'obiettivo è complesso
2. Esistono interdipendenze per il raggiungimento del risultato
3. Come possono essere definiti gli obiettivi

Capitolo 2 - Strutturare un team

Contesto

È l'organizzazione di cui fa parte.

L'anello di collegamento tra l'organizzazione e il team è lo sponsor che deve essere un senior che raccoglie le esigenze dell'organizzazione è:

- ne garantisce il riconoscimento da parte dell'organizzazione
- favorisce la collaborazione della struttura organizzativa all'attività dei membri
- interagisce con i vari rappresentanti del vertice aziendale per ottenere le risorse necessarie
- negozia i suoi livelli di autonomia e ne protegge i confini
- ottiene il supporto dal vertice aziendale per corroborare le decisioni
- assicura la valutazione del suo stato di avanzamento e comunica i progressi al resto dell'organizzazione
- comunica al team eventuali cambiamenti di orientamento delle priorità

Altro strumento che l'organizzazione deve fornire al team sono i sistemi di valutazione e ricompensa. Per disegnarli bisogna definire:

1. Livello (valutare team in generale o singoli membri)
2. Focus (cosa si va a valutare)
3. Comportamenti da premiare
4. Processo valutativo

Deve inoltre prevedere delle tempistiche

Composizione

Chi ne deve far parte. La composizione deve tener conto sia di aspetti operativi dell'attività sia di elementi di processo.

Aspetti operativi → la selezione dei membri deve prevedere la valutazione delle competenze necessarie allo svolgimento di compiti. Questa fase consiste nel dotare delle risorse umane il team; è fondamentale anche il ruolo dello sponsor. Quindi si sviluppa un profiling per la selezione dei membri del team sulla base delle competenze tecniche di quelle necessarie. Sono da valutare: competenze tecniche, di problem solving, interpersonali (competenze di comunicazione e capacità di lavorare con gli altri), organizzative.

Poi si procede con l'individuazione delle risorse in tre modi:

- **assegnazione** → lo sponsor individuo assegna le risorse al team. Non è detto che le risorse assegnate siano le migliori disponibili.
- **autocandidatura** → le risorse interessate e dotate delle competenze richieste si candidano spontaneamente. Può portare ad attrarre anche risorse non interessate al successo del team, ma al successo personale.
- **candidatura** → chi ha interesse nel team propone risorse della loro struttura, competenti e di loro fiducia. Può portare a segnalare individui di fiducia dei responsabili di linea portatori di interessi.

Per ridurre i rischi si deve investire nel processo di profiling.

Un secondo aspetto rilevante per la selezione dei componenti e l'analisi della personalità degli stili cognitivi dei membri. Tanto più l'obiettivo del team è innovativo e destrutturato, quanto maggiore è l'impatto dell'elemento personale nei processi di team. Maggiore è la diversità degli stili cognitivi nel team, maggiore sarà il potenziale creativo, il conflitto il bisogno di coordinamento. Invece se le personalità sono simili, sarà maggiore il controllo sociale, migliora il clima del team, ma saranno più alti rischi di processi efficaci come per esempio il group think.

Struttura

La struttura si riferisce al modo in cui i membri del team si relazionano l'uno con l'altro per portare avanti l'attività. La struttura del team definisce: la specializzazione del lavoro, la suddivisione in sotto team, la linea di comando, l'ampiezza del controllo, la centralizzazione, il grado di formalizzazione.

Per definire la struttura di un team si dovranno considerare:

- **la natura dell'obiettivo** → tanto maggiore sarà l'orientamento all'innovazione quanto più saranno incerte le attività e le modalità di lavoro. È opportuno che il team sia dotato di una struttura capace di massimizzare le interazioni tra i vari membri senza porre limitazioni di tipo specialistico. La struttura è quindi caratterizzata da un basso livello di formalizzazione, da una linea di comando breve, decentramento decisionale e bassa specializzazione. Al contrario, un team orientato al miglioramento dell'efficienza di un processo consolidato avrà un maggiore livello di specializzazione e una maggiore strutturazione dei ruoli e delle responsabilità, suddividendosi il lavoro
- **la dimensione** → Maggiore è la dimensione del team maggiore è il bisogno di coordinamento delle risorse. I team di maggiori dimensioni si devono dotare di un'elevata definizione della struttura e un maggiore livello di formalizzazione.
- **ambiente** → Maggiore è la dinamicità dell'ambiente nel quale il team opera, più il team deve essere in grado di rispondere tempestivamente a tali cambiamenti. Quindi dovrà organizzarsi con una struttura meno formalizzata, più piatta e meno specializzata.

Vantaggi struttura funzionale:

- Maggiore sfruttamento competenze specialistiche
- Facilità di coordinamento e supporto da parte delle funzioni di riferimento (responsabili di linea hanno ruoli speculari)
- Maggiore efficacia del controllo sulle attività
- Minore conflitto interno

Svantaggi struttura funzionale:

- Minore capacità creativa
- Difficoltà comunicazione tra specialità
- Difficoltà coordinamento delle diverse specialità

Soluzione possibile

Organizzazione maggiormente focalizzata sugli output dei sotto team, ad esempio una struttura suddivisa per sottocategorie di prodotto.

I suoi **vantaggi** sono:

- maggiore focus e orientamento risultato (si mantengono le risorse vicine al risultato definito)
- maggiore potenziale innovativo (collaborazione tra competenze)
- maggiore comunicazione tra specialità
- crescita professionale delle risorse coinvolte

Svantaggi:

- conflitto interno
- difficoltà nell'individuazione dei ruoli di coordinamento
- difficoltà di collegamento con la struttura organizzativa di riferimento

Processi

I processi di team definiscono le modalità con le quali esso sviluppa la propria identità e i suoi membri si adattano e operano per raggiungere gli obiettivi.

- **processi individuali** → rappresentano lo sviluppo delle relazioni degli individui all'interno del team lungo la sua vita
- **ruoli** → il modo in cui gli individui esercitano e interpretano la propria posizione nel team, come impattano sulle attività e sulle relazioni con gli altri
- **norme** → serie di automatismi sociali che definiranno quali sono le aspettative di comportamento
- **coesione** → come si sviluppa il senso di appartenenza e di vicinanza tra i diversi membri

Capitolo 3 - Definire ruolo e responsabilità nel team

La mappatura delle responsabilità è un processo attraverso il quale il team definisce nel dettaglio la suddivisione delle azioni. Ha il compito di chiarire:

- le azioni e le comunicazioni necessarie per il raggiungimento di un output
- gli ambiti di intervento dei membri
- le aspettative di partecipazione arrivare attività assegnate ogni membro

Tutti i membri sono responsabili dell'output richiesto, ma non tutti sono individualmente responsabili di ogni azione da intraprendere nel lavoro di team. Infatti le attività e le responsabilità saranno suddivise all'interno.

Esistono tre punti di vista nell'osservare gli ambiti di intervento dei comportamenti:

1. **Ruolo percepito** → più che il singolo componente crede essere il proprio ruolo, ma questa percezione potrebbe essere distorta da alcuni assunti personali falsi
2. **Ruolo atteso** → le aspettative del team circa le attività che saranno svolte da un componente, anche queste aspettative possono essere distorte da passate esperienze
3. **Ruolo esercitato** → quello che effettivamente segue il membro del team e con quale modalità lo svolge. La mappatura delle responsabilità tende ad allineare il ruolo atteso con il ruolo percepito, rendendo le azioni dei membri più prevedibili.

La mappatura inizia con l'identificazione delle attività e delle decisioni rilevanti. Quindi non sono da rilevare attività generiche, ma le attività dovrebbero essere definite attraverso verbi di azione.

Successivamente vengono identificati i componenti del team ai quali assegnare le responsabilità e rappresentano le colonne della mappa. All'interno della mappa si definiscono poi le indicazioni sul tipo di contributo atteso dalle diverse posizioni:

R – responsabile → chi effettivamente svolgerà l'attività e ce ne possono essere più di uno

A – accountable → chi è la responsabilità ultima del risultato, anche se non ha la responsabilità della sua esecuzione. È meglio che non ce ne sia più di uno

C – consulted → solitamente un esperto tecnico che deve essere consultato prima dello svolgimento di una determinata attività o prima di prendere una decisione, prevede una comunicazione a due vie

I – informed → Deve essere informato dopo che una determinata azione o decisione è stata eseguita. Prevede una comunicazione a una via.

Dopo si procede a:

analisi verticale → valutazione dei contributi di un singolo membro per le diverse attività

analisi orizzontale → valutazione dei diversi contributi nella stessa attività

Ruoli

Presupposti nell'analisi dei ruoli:

- le persone sono selezionate in base alle loro competenze tecniche, ma possono essere valutate anche alcune caratteristiche individuali
- l'analisi delle caratteristiche personali permette a ciascun individuo di avere più successo nella source e determinati ruoli piuttosto che altri
- i ruoli di un individuo avrà preferenze ricoprire possono essere previsti attraverso l'analisi della personalità o questionari sulle specifiche preferenze
- in un team ideale dovrebbero essere presenti tutti i ruoli dei quali ha bisogno (ma questo non significa che ogni team debba essere costituito da tanti membri quanti sono i ruoli necessari)
- la selezione dei componenti è una leva del management

Migliorare un'azienda nello sviluppo di un prodotto:

- creare un organo collegiale (**Steering Committee**) composto dai vari responsabili di unità, per valutare l'operato del team mantenendo la legittimità dei responsabili di unità
- ridisegnare sotto-team di dimensione minore per favorire identificazione e motivazione
- inserire un project manager per monitorare il piano di lavoro
- assegnare a ciascun sotto-team un aspetto critico del processo di sviluppo, visibile e misurabile
- attivare cooperazione e comunicazione continua tra i vari sotto-team, nessuno deve svolgere lavoro da solo

- promuovere diversità (che però potrebbe aumentare il conflitto e rallentare i processi decisionali). Quindi il team deve definire e condividere un programma con scadenze chiare.

L'interdipendenza tra i sotto team potrebbero creare problemi di coordinamento, per risolvere ciò è possibile dare il potere il compito al project manager di seguire da vicino le sessioni di lavoro e signori eventuali incoerenze.

La frammentazione dell'attività potrebbe far perdere la visione d'insieme i componenti, per questo il project manager deve considerare di investire tempo e risorse in comunicazione verso i componenti al fine di assicurarsi con me lo vedo come la produttività contribuisca al successo complessivo. Oppure si potrebbero assegnare le stesse persone a più ruoli appartenenti a diversi sotto team.

Capitolo 4 - Prendere decisioni nel team

Una delle sfide principali del leader di un team è quindi quella di mettere il proprio gruppo nelle condizioni più adeguate per prendere decisioni efficaci e che gli consentono di far fronte alle complessità dei problemi che hai chiamato risolvere. Uno degli aspetti più critici dell'attività di team e la gestione del processo decisionale. Non è detto infatti che, anche in contesti **team-based**, la decisione debba essere presa mediante un processo di costruzione del consenso tra tutti i membri. La decisione rispetto un problema che coinvolge come può essere presa da un singolo individuo. Il processo decisionale all'interno di un team può quindi essere pensato **lungo un continuum** che prevede differenti livelli di coinvolgimento dei membri del team a seconda della situazione delle risorse disponibili.

Modalità decisionali

I modelli di decisione di team sono molteplici e l'ottimo sarebbe che ciascun team fosse capace di modularne l'utilizzo in base alle necessità contingenti dettate dalla decisione da prendere. Il punto critico e di svolta è costituito dalla capacità del team di scegliere consapevolmente quale modello decisionale sia più appropriato a ciascuna situazione. La decisione su come prendere una decisione è la decisione più importante per un team. Infatti, non ci sono modi giusti o sbagliati di decidere, l'importante è che il team consapevolmente sappia quale sia il modo migliore di prendere una decisione e che decida quale sia il metodo decisionale più appropriato.

Situazioni a basso o moderato coinvolgimento del team

	Condivisione informazioni	Discussione	Decisione
Singolo	Team non coinvolto	Team non coinvolto	Team non coinvolto
Esperto	Team non coinvolto	Team non coinvolto	Team non coinvolto
Singolo con consulto	Team coinvolto	Team coinvolto	Team non coinvolto
Minoranza	Team coinvolto	Solo sotto-team	Solo sotto-team
Maggioranza	Team coinvolto	Team coinvolto	Team coinvolto
Consenso	Team coinvolto	Team coinvolto	Team coinvolto

- **Singolo →** La decisione viene presa da un singolo individuo senza il coinvolgimento degli altri membri del team. Uno dei contesti di applicabilità di questo metodo: scarsità di tempo. Qualora il tempo non sia una risorsa scarsa, questo tipo di processo decisionale

può essere adottato quando i membri del team e/o il leader sono chiamati a decidere su questioni semplici, per lo più routinarie e che coinvolgono solo tangenzialmente gli altri membri.

- **Esperto** → Anche questo metodo punta primariamente sull'efficienza, cercando però di compensare e bilanciare attraverso l'individuazione di un esperto in materia. Questo metodo è particolarmente efficace quando il risultato del processo decisionale dipende fortemente da specifiche expertise che possono facilmente identificate all'interno del team. Altri casi invece dimostrano che questo tipo di processo decisionale non funziona. Infatti, di fronte a problemi a elevata complessità in cui anche l'esperto non detiene tutte le informazioni necessarie, è possibile che l'interpretazione di un singolo individuo sia fuorviante e possa portare al fallimento. Questi casi a elevata complessità, in cui tutte le variabili e le condizioni non possono essere tenute in conto e analizzate da un singolo individuo, richiedono momenti decisionali più complessi in cui il coinvolgimento dei membri risulta essere necessario per il raggiungimento dell'obiettivo finale.
- **Singolo con coinvolgimento del team** → L'errore di fare riferimento al proprio supervisore in quanto "più esperto" è un aspetto fondamentale che molto spesso non consente al team di prendere decisioni appropriate. Una modalità per mitigare gli effetti di questa tipologia di processo decisionale è legata al coinvolgimento dei membri del team nella fase di raccolta delle informazioni. In questo scenario, i membri provvedono a fornire tutte le informazioni di loro competenza e a discuterle insieme, lasciando però al team leader o all'esperto designato la decisione finale.

Se la complessità aumenta: verso un maggiore coinvolgimento dei membri

Quando la complessità diventa ancora maggiore, non è solo necessario coinvolgere i membri del team nel fornire informazioni utili, ma è necessario coinvolgere alcuni o tutti i membri nel processo decisionale. Infatti, molto spesso i team si trovano a operare in condizioni di elevate interdipendenza inter-funzionale, con informazioni disperse e con approcci cognitivi differenti alla modalità di risoluzione dei problemi.

Naturalmente non è sempre possibile che tutto il team venga coinvolto nel processo decisionale, per cui molto spesso il team ricorre a metodi che richiedono diversi gradi di coinvolgimento nel processo decisionale.

- **Minoranza** → Due o più individui nel team prendono la decisione. Questa tipologia di processo decisionale viene principalmente utilizzata quando è difficile riunire l'intero team e quando vi è la possibilità di identificare chiaramente i membri che sono più appropriati per prendere quel tipo di decisione.
- **Maggioranza** → Questo metodo è il più utilizzato nei team per prendere decisioni. Nonostante sia il metodo più utilizzato, esso dovrebbe essere adottato principalmente in situazioni in cui il tempo per prendere una decisione è limitato e non si riesce a raggiungere il consenso nel tempo a disposizione. Purtroppo, il voto di maggioranza viene utilizzato non tanto perché le condizioni lo necessitano, ma perché il team non è in grado di gestire un processo decisionale fondato sul consenso dei suoi stessi membri.
- **Consenso** → Il processo basato sul consenso dei membri molto spesso è auspicato ma raramente i team prendono decisioni seguendo tale prospettiva. Infatti, la decisione basata sul consenso presuppone una elevata capacità da parte dei membri di gestire processi e dinamiche di team, soprattutto legati al conflitto tra membri.

Attenzione: consenso non significa che tutti siano in completo accordo con la soluzione individuata, ma che la decisione che viene presa dal team è sufficientemente buona da essere accettabile dai membri del team. In altri termini, una decisione basata sul consenso non costituisce la miglior idea per tutti i membri del team, ma è una soluzione verso cui tutti i membri decidono di impegnarsi per poterla implementare.

Il problema del consenso

Nonostante il potenziale insito nei processi decisionali basati sul consenso e la buona volontà dei membri, è possibile che intervengano cause in grado di minare l'efficacia del processo e di portare a decisioni fallimentari.

Social loafing ed eccessivo coinvolgimento → Il social loafing è la tendenza da parte dei membri del team a non partecipare attivamente al processo decisionale e alle attività del team in genere, rispetto a come farebbero se dovessero svolgere le medesime attività da soli. I membri sono spinti a non sforzarsi al 100% se percepiscono che il loro contributo non è precisamente identificabile e che non è necessario il loro sforzo affinché il team arrivi a prendere una decisione. Mentre il social loafing rappresenta una carenza di coinvolgimento dei membri nelle attività decisionali del team, è possibile che all'estremo opposto vi possa essere l'effetto negativo determinato da un estremo coinvolgimento dei membri. Il processo decisionale in sé, e l'attività di discussione a esso legata, prevarrebbero sulla finalità della decisione stessa.

Conformismo → Sono naturali e insiti nelle persone la necessità e la volontà di essere apprezzate dai componenti del proprio team di riferimento. Le persone, quindi, assumono comportamenti che sono coerenti non tanto con l'obiettivo da raggiungere, ma finalizzati con l'accettazione personale all'interno del team. In tale tipo di contesto è quindi probabile che le persone censurino il proprio dissenso per non risultare impopolari all'interno del team, raggiungendo quindi un consenso apparente.

Interruzione cognitiva → Questo fenomeno rappresenta l'interruzione negativa del flusso di pensieri e di ragionamenti che ciascun membro del team attiva nel corso del processo decisionale.

Distanza tra i membri → Le piccole distanze possono essere particolarmente pericolose e dannose per la capacità individuale di coordinarsi e prendere una decisione effettivamente basata sul consenso

Migliorare la capacità di raggiungere il consenso

Conoscere come sia possibile favorire il raggiungimento di decisioni consensuali all'interno del team costituisce una leva fondamentale per poter affrontare l'incertezza e per creare team efficaci.

Brainstorming → Il brainstorming è una tecnica che può favorire il processo decisionale del team facendo leva sulla capacità dei membri di generare idee creative.

La sessione di brainstorming deve essere guidata da norme di interazione tra i membri del team che siano ben precise, e a tale proposito è opportuno l'utilizzo di un facilitatore che aiuti il team a seguire un set di norme:

- Non giudicare le idee in fase di generazione
- Non importa quanto le idee iniziali siano creative, bizzarre e apparentemente distanti dall'obiettivo
- Più idee si generano, meglio è
- Cercare di generare ulteriori idee partendo da quanto già detto

Il facilitatore può supportare l'attività del team attraverso piccoli accorgimenti:

- Fissare un limite di tempo per la generazione di idee
- Chiedere un esempio per supportare l'idea
- Invitare a partecipare

- Evidenziare l'obiettivo condiviso
- Riportare le idee

Il team, raccolte le idee, deve convergere verso una direzione comune guidato da, facilitatore.

Per il team può essere utile utilizzare due approcci che non siano di brainstorming puro per poter valutare in profondità anche idee potenzialmente promettenti.

Una volta **condiviso l'obiettivo**, ciascun individuo riflette e genera individualmente le proprie idee. Questo accorgimento riduce la possibilità sia di interruzione cognitiva, sia di convergenza immediata.

Il team viene suddiviso in **due sotto-team** che svolgono indipendentemente l'attività di brainstorming limitando le possibilità che esso converga verso un'unica direzione.

Nominal Group Technique → La NGT è particolarmente utile se sia la necessità di stimolare il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i membri nel processo decisionale di Gruppo è utile per generare idee, stabilire priorità di prendere decisioni soprattutto quando necessario un certo grado di rapidità ed è fondamentale sfruttare il potenziale di conoscenza di ciascun membro.

Il processo di NGT può essere riassunto come segue:

1. Il facilitatore chiede a ciascun membro del team di scrivere le proprie idee su un foglio
2. Ciascun membro presenta la sua prima idea senza che venga discussa
3. Il facilitatore chiede a ciascun membro di scrivere individualmente quali idee pensa sia più promettenti e importanti
4. Il facilitatore indica quali idee sono considerati prioritario per i membri del team

Nota per il facilitatore

Il facilitatore ha il ruolo di gestire il processo e quindi deve essere il più neutrale possibile sui contenuti. Egli deve in primo luogo attivare processi di collaborazione scambio informativo tra tutti i partecipanti, senza però interferire con oggetto della questione.

Il facilitatore **dovrebbe**:

- Mantenere il focus sul problema da risolvere
- Riassumere ciò che i partecipanti dicono
- Definire il problema
- Suggerire modi di convergere verso una decisione finale

Il facilitatore **dovrebbe evitare di**:

- Criticare le idee e contributi dei membri
- Utilizzare il proprio ruolo per spingere il team verso decisioni si ritiene più corretta
- Interpretare le idee dei membri senza chiedere se sono d'accordo con l'interpretazione offerta
- Partecipare eccessivamente attività del team perché potrebbe influenzare i membri

Capitolo 5 - Gestire il conflitto nel team

La capacità dei membri di un team di confrontarsi e di attivare conflitti costruttivi può essere particolarmente efficace per poter creare un ampio portafoglio di soluzioni innovative che supportino il team nel fronteggiare le complessità dell'ambiente circostante.

Il conflitto è una situazione di competizione ma non è un concetto statico nella vita del team, è un aspetto dinamico vissuto dai membri come un processo sociale, attivato da cause di diverso tipo e alimentato o risolto in base ai comportamenti assunti dagli attori in gioco.

Affinché si determini una situazione di conflitto è necessario che vi sia interdipendenza tra le parti e che vi sia una componente emotiva nell'interazione tra gli attori. Molto spesso l'elemento positivo del confronto lascia spazio a escalation distruttive che portano a soluzioni sub-ottimali o fallimentari.

È necessario che team leader e i membri di un team sviluppino l'abilità di analizzare caratteristiche personali, comportamenti, atteggiamenti e situazioni organizzative che possono trasformare il confronto in un conflitto distruttivo.

Cause e cristallizzazione del conflitto

I conflitti all'interno dei team sono principalmente dovuti a conseguenze che derivano da un'inefficace gestione del team nelle sue fasi iniziali.

L'emergere di un conflitto all'interno del team è principalmente dovuto alle seguenti cause:

- Due membri o un sotto team interpretano il problema di modalità di risoluzione in modo differente
- Membri del team interpretano le norme e le modalità di interazione in modo differente
- Non esiste una guida né una leadership chiara e condivisa
- I ruoli e le responsabilità del team non sono chiaramente definiti

Se emergono alcuni di questi elementi e non viene immediatamente gestito dai membri del team leader, c'è un'elevata probabilità che si creino delle "linee di rottura" all'interno del team rendendo ancora più difficili gli interventi del team leader con il trascorrere del tempo.

Le **faultlines** sono linee di frattura percepite che nascono dalle differenze all'interno del team. Esse possono portare all'emersione di sotto team comportamenti in conflitto in group/out group tra i membri dello stesso team.

Le faultlines hanno più probabilità di formarsi in quei team che presentano sotto team di individui che hanno caratteristiche **omogenee** e che potrebbero quindi essere teoricamente identificati come ultimo vero e proprio. L'emergere di faultlines può inibire lo sviluppo di fiducia tra i sottogruppi, creando tensione e diminuendo lo scambio di informazioni tra i membri appartenenti a sotto team differenti. Il problema è che molti leader lasciano che i loro collaboratori trovino da soli un modo per risolvere i conflitti che emergono all'interno del team, sottovalutando le rotture latenti interne. In questa situazione, il conflitto non si presenta più come una modalità costruttiva di risoluzione di un problema in cui ognuno espone propone idee, punti di vista e opinioni, ma diviene un conflitto tra le persone dimenticando l'oggetto della discussione. Se l'escalation del conflitto arriva a livello interpersonale, vi è un'assenza di confronto sul problema da risolvere e un maggiore orientamento a prendere posizioni difensive.

Riconoscere i ruoli nel conflitto interpersonale

Il conflitto interpersonale all'interno di un team assume uno schema riconoscibile in cui membri interagiscono secondo ruoli agiti inconsapevolmente. Questo può accadere sia al livello di conflitto tra singoli membri, sia al livello di sotto team derivanti dal sorgere di faultlines. Le persone, quando si relazionano, assumono una posizione di vittima oppure di persecutore o di eroi. Tale configurazione si esprime attraverso un ruolo non dichiarato ma dal contenuto emotivo e simbolico. Atteggiamenti e i comportamenti degli attori coinvolti

permettono la costruzione di un gioco a somma zero, non consentendo di cercare condizioni che possono dar vita a scenari **Win Win**.

Persecutore → Di solito questo tipo di ruolo è caratterizzato da un atteggiamento aggressivo nei confronti di un altro membro del team, che generalmente è colui che assume ruolo di vittima.

L'attacco del persecutore può essere diretto o indiretto, ma è sempre orientato a trasmettere il messaggio che la persona "sta sbagliando", facendo sentire il persecutore superiore.

È possibile mettere in evidenza comportamenti tipici del persecutore, che tende a:

- Attribuire agli altri la responsabilità
- Criticare aspramente
- Mantenere la "vittima" sotto pressione
- Agire in modo autoritario

Vittima → Si riferisce ad un individuo che tende ad assumere comportamenti in assertivi perché pensa di non essere all'altezza della situazione. Questo tipo di atteggiamento stimola il persecutore ad attaccare la vittima e incoraggia l'eroe a intervenire nel ristabilire una situazione di giustizia. Il ruolo della vittima si autoalimenta grazie agli attacchi del persecutore che, attraverso i suoi comportamenti, diminuisce l'autostima della vittima, ne aumenta lo stress e ne aumenta la percezione di inadeguatezza.

La vittima tende a:

- Sentirsi attaccata, senza via d'uscita e senza risorse
- Cercare una persona che giochi il ruolo dell'eroe
- Non partecipare al processo decisionale o alla risoluzione dei problemi
- Assumere un atteggiamento di isolamento

Eroe → L'eroe è una persona che utilizza sia comportamenti non assertivi, sia aggressivi. In genere tende ad assumersi inconsapevolmente la responsabilità di risolvere i problemi della vittima, evidenziando però con questo atteggiamento una certa superiorità alla vittima stessa.

I comportamenti che lo contraddistinguono maggiormente sono:

- Si sente colpevole se non interviene
- Crea dipendenza nella vittima
- Da alla vittima il permesso di sbagliare
- Gioca il ruolo del genitore amico

Rompere il drama triangle

Ciascuno dei tre attori può cambiare il proprio comportamento rompendo così i legami di mutua dipendenza. In qualità di vittima per poter rompere la relazione di co-dipendenza la vittima dovrebbe iniziare ad assumersi le responsabilità delle proprie sensazioni e delle proprie idee davanti al conflitto.

La vittima deve aumentare il proprio grado di interazione assertiva.

Il comportamento dell'eroe è molto spesso confuso con un intervento che vada a sanare le ingiustizie. Il modo migliore per un eroe di rompere il triangolo è quello di giocare il ruolo del problem solver. L'eroe dovrebbe concentrarsi meno su quello che è giusto o sbagliato ma dovrebbe focalizzarsi su ciò che deve essere fatto per raggiungere al meglio l'obiettivo.

La linea che separa un elevato commitment nella risoluzione del problema e l'assunzione del ruolo di persecutore è molto sottile. Infatti, inconsapevolmente, l'energia che un individuo ha nell'esprimere le proprie idee può portarlo facilmente al di là del confine.

Comportamenti per rompere il drama triangle:

1. Focalizzarsi sul problema
2. Condividere le responsabilità
3. Assumersi le proprie responsabilità
4. Fondare le proprie asserzioni su dati concreti
5. Riconoscere le conseguenze delle proprie azioni
6. Avere il coraggio di cambiare il proprio comportamento
7. Bilanciare il rispetto di sé con opinioni altrui
8. Essere consapevoli che nessuno detiene la verità assoluta
9. Considerare il dialogo a doppia via
10. Riconoscere le complessità

Team leadership e drama triangle

Il problema del drama triangle può essere accentuato se uno dei ruoli viene interpretato dal leader del team, configurando così una situazione a elevato rischio per la risoluzione dei conflitti e per l'identificazione di soluzioni efficaci.

Leader-eroe e team-vittima → leadership invasiva, basso empowerment e blocco del team

Leader-persecutore e team-vittima → scarso commitment, bassa proattività e demotivazione

Leader-vittima e team-persecutore → demotivazione, comportamenti opportunistici e mancanza di "appartenenza".

Il triangolo può essere rotto grazie all'assunzione di comportamenti specifici da parte del leader che riportino ad una interazione efficace tra team e leader. Il leader potrebbe intraprendere alcune azioni:

- Riesaminare la propria coscienza in merito alle risorse del team
- Rivedere la raggiungibilità degli obiettivi prefissati rispetto alle risorse disponibili
- Analizzare le norme che regolano l'interazione tra i membri del team e il leader
- Analizzare il grado di contrasto tra gli obiettivi individuali dei membri e l'obiettivo del team
- Valutare la riorganizzazione interna in termini di distruzione di ruoli, compiti e obiettivi

Strategie per gestire conflitti sul compito

Il modello più conosciuto sulle strategie di gestione dei conflitti è quello identificato da **Blake Mouton** che prevede l'analisi di due dimensioni per classificare le possibili modalità di risoluzione di un conflitto.

Le due dimensioni riflettono il grado di interesse verso sé e il grado di interesse verso gli altri. Combinando queste due dimensioni è possibile ottenere cinque modalità di risoluzione del conflitto basate sul compito.

Compromesso → La strategia del compromesso è caratterizzata da un moderato interesse verso sé e la controparte. La strategia del compromesso può essere vista come una situazione di "do ut des". La premessa fondamentale su cui si basa la strategia del compromesso è che ciascuna delle parti reputa vantaggioso vedere rispetto ad alcuni aspetti, guadagnando invece su altri.

È efficace:

- Quando gli attori organizzativi hanno uno status e un potere negoziale simile
- Quando può essere risparmiato del tempo trovando velocemente una soluzione soddisfacente per entrambi
- Quando il risultato da ottenere è moderatamente critico

Svantaggi:

- Gli obiettivi di lungo periodo possono essere messi in secondo piano
- Può non funzionare se le posizioni iniziali delle parti sono estreme

- Può installare cinismo e mancanza di commitment

Accomodamento → La strategia accomodante prevede un basso livello del proprio interesse, a fronte di un'elevata attenzione agli interessi della controparte. La premessa su cui si basa questa strategia è che il mantenimento della relazione può essere sufficiente per poter venire meno ai propri interessi lasciando spazio a quelli della controparte.

È efficace:

- Quando un problema non è importante per una delle due controparti, ma è critico per l'altra
- Quando una delle due controparti è consapevole che non potrà vincere
- Quando l'obiettivo è di creare un "credito"
- Quando la relazione è più importante dell'oggetto

Svantaggi:

- Possibilità di perdere influenza
- Perdita di credibilità

Competizione → Competere è una strategia che si basa su un elevato livello di interesse personale e un basso grado di interesse nei confronti della controparte. La premessa fondamentale su cui si basa la strategia del competere è legata al fatto che il raggiungimento dell'obiettivo per una controparte è altamente critico e il conflitto viene vissuto come una competizione **win lose**.

È efficace:

- Quando il tempo per decidere è scarso
- Quando il potere negoziale di una delle due parti è molto forte
- Quando non vi è una relazione di lungo periodo da salvaguardare
- Quando è necessario proteggersi da una strategia aggressiva della controparte

Svantaggi:

- Escalation del conflitto
- Rottura della relazione di lungo periodo

Evitamento → La strategia dell'evitamento prevede un basso livello di interesse personale nei confronti della controparte. In questo caso gli attori, anziché innescare una situazione di conflitto, preferiscono evitarlo. La premessa fondamentale che guida la strategia dell'evitamento è che non è il momento opportuno per iniziare un conflitto o che non vale la pena spendere delle energie per raggiungere un risultato ritenuto di scarsa importanza.

È efficace:

- Quando l'oggetto del contendere non è critico
- Quando è necessario un momento di tregua
- Quando ci sono fattori più critici da prendere in considerazione
- Quando è necessario ottenere più informazioni

Svantaggi:

- Decisioni importanti possono essere prese senza discussione
- Procrastinare problemi porta a un peggioramento della situazione

Collaborazione → La strategia collaborativa prevede un elevato interesse personale e la manifestazione di un interesse verso la cooperazione con la controparte. Le parti si impegnano verso la ricerca di una soluzione **win win**. La premessa fondamentale su cui si basa la strategia collaborativa è cercare di raggiungere il miglior obiettivo possibile mantenendo la relazione.

È efficace:

- Quando vi è un elevato livello di fiducia
- Quando si vuole trovare una soluzione a responsabilità condivise
- Quando vi è apertura a cambiare la propria posizione
- Quando la decisione è particolarmente importante

Svantaggi:

- Il processo richiede tempo
- Pericolo se una delle parti assume comportamenti opportunistici

Tempi e modalità di intervento del leader

Diventa critico identificare i momenti in cui il team leader può intervenire in un conflitto e con quali mezzi.

Di recente è stato evidenziato come i possibili interventi possono essere di vario tipo in relazione al momento in cui il leader decide di agire. In particolare, gli interventi possono essere di tre tipologie e indicano livelli crescenti di ingerenza del leader nelle modalità di risoluzione dei conflitti nel team.

Preventivi → I metodi preventivi si fondano principalmente su interventi che il team leader può attivare in modo da creare un ambiente in cui vi è consapevolezza sulle modalità attraverso cui i conflitti vengono gestiti e su quali siano le aspettative dei membri del team in situazioni di tensione. Il team leader può stabilire un metodo comune attraverso il quale possano essere gestiti i conflitti e prese le decisioni comuni. Avere un processo condiviso su come risolvere i conflitti riduce i costi di transazione e diminuisce la possibilità che emergano faultlines.

Indiretti → I metodi indiretti prevedono invece un intervento del leader attraverso comportamenti che aiutano i membri del team a chiarire la situazione nella quale si trovano, nonché a prendere in considerazione tutte le informazioni e le prospettive possibili. In questo caso il ruolo del team leader è di facilitatore nella risoluzione del conflitto. I metodi indiretti possono essere particolarmente utili quando nel proprio team si iniziano a vedere i primi segni di faultlines o l'emergere di comportamenti che possono portare al drama triangle. Un metodo indiretto è costituito dalla capacità da parte del team leader di creare occasioni frequenti di confronto in modo da evitare sorprese nel lungo periodo sull'operato di ciascun membro del team. L'intervento del team leader nel dirimere il conflitto, seppur indiretto, può evitare che i membri del team cristallizzino comportamenti e assunzioni di ruolo tagli da portare a conflitti interpersonali e non fondati sul compito.

Diretti → I metodi diretti prevedono l'intervento del team leader in prima persona nella risoluzione del conflitto in oggetto. In particolare, il team leader interviene non chiedendo ma ristabilendo punti essenziali relativi alle modalità di gestione di determinati aspetti.

Per esempio:

- Definisce possibili alternative relative al problema
- Fornisce un feedback rispetto ai comportamenti assunti dai membri
- Ridefinisce e ricorda al team obiettivi, norme e aspettative di comportamento e performance.

Un altro metodo diretto è consentire ai membri del team di fare leva su un'escalation di risoluzione al conflitto comune. È possibile, infatti, pensare a una modalità che permette di presentare le istanze delle parti in gioco ai diretti superiori congiuntamente.

Capitolo 6 - Negoziare tra i membri del team

I processi decisionali dei team in genere non sono messi in relazione con i processi negoziali. Spesso si ritiene che, una volta raccolte le informazioni necessarie, la decisione sarà presa secondo uno dei tipici criteri decisionali, cioè dal team leader o dalla maggioranza, sulla base di una votazione oppure tramite consenso.

Tuttavia, molti processi decisionali del team rappresentano dei veri e propri processi negoziali. Negoziare all'interno del team significa prendere in esame le differenze fra le alternative decisionali con l'obiettivo di soddisfare, se necessario in misura diversa, gli interessi e le priorità dei membri del team.

Il processo negoziale del team

Il processo decisionale del team richiede, come per il processo negoziale, che si comprendano le posizioni, le priorità e se possibile gli interessi dei membri del team in merito all'oggetto della decisione in modo che, attraverso la discussione e l'eventuale integrazione di tutte le informazioni, si possa arrivare a un accordo che soddisfi i membri del team.

Il team deve anzitutto individuare la sua "migliore alternativa qualora i suoi membri non dovessero raggiungere un accordo negoziale" (MAAN). Conoscendo la migliore alternativa perseguibile qualora i membri del team non dovessero raggiungere un accordo permette infatti di definire un limite al di sotto del quale, a parità di altre condizioni, non è conveniente continuare la discussione e diventa preferibile procedere con la soluzione alternativa. Nel momento in cui tutti i membri del team analizzano alternative decisionali più vantaggiose di quelle che derivano dalla MAAN, si trovano nella cosiddetta zona del possibile accordo. La discussione sarà tanto più proficua quanto maggiore sarà la partecipazione significativa di tutti i membri del team.

Inoltre, la discussione sarà influenzata da alcuni fattori che, se non gestiti in maniera appropriata, possono ridurre l'efficacia del processo negoziale: linguaggio, differenze culturali, elementi strutturali del team.

Linguaggio → Il linguaggio rappresenta uno strumento molto importante per promuovere o inibire la partecipazione dei componenti del team alla discussione. Alcuni suggerimenti per gestire eventuali ostacoli di tipo linguistico nel team:

- Creare dei sottogruppi, omogenei a livello di linguaggio utilizzato; poi la discussione sarà portata in plenaria
- Preparare e condividere un documento
- Utilizzare rappresentazione visive o grafiche
- Organizzare le informazioni che vengono scambiate attraverso tabelle o matrici di sintesi
- Prevedere brevi interruzioni affinché i membri del team possano rivedere e chiarire idee o concetti a loro non familiari
- Prevedere sessioni di Q&A
- Adottare meccanismi per verificare se, fino a quel momento, la discussione risulta essere chiara

Differenze culturali → Le differenze culturali sono molto importanti in qualunque entità sociale e possono rappresentare una notevole fonte di valore.

Gestire le differenze culturali:

- Incaricare uno dei membri del team affinché garantisca a tutti la possibilità di partecipare in modo significativo alla discussione
- Chiedere al team di esprimere il punto di vista e le implicazioni sia positive sia negative delle idee e delle alternative in discussione
- Raccogliere informazioni, anche in modalità asincrona; le persone si sentono meno inibite dalle norme sociali quando comunicano in modalità asincrona

Elementi strutturali del team → In molti team, la distanza, le differenze di fuso orario, l'assegnazione part-time al team rappresentano gli ostacoli più importanti alla partecipazione significativa dei suoi componenti. I membri del team devono essere preparati a fare ricorso a strumenti di comunicazione elettronica da affiancare agli incontri in presenza. Per ciò che concerne la comunicazione elettronica asincrona, il maggior problema è la mancanza di identificazione con il team.

Alcuni suggerimenti per gestire gli ostacoli legati alla comunicazione elettronica:

- Definire delle norme per l'uso degli strumenti
- Gestire attentamente il momento per le riunioni
- Stabilire il prima possibile buone relazioni tra i membri del team

Ci sono due importanti fattori di tipo psicologico che possono ostacolare la discussione e lo scambio informativo all'interno del team:

- Mancanza di fiducia, che può inibire la produzione e condivisione di informazioni
- Basso livello del senso di affiliazione sociale

Il processo negoziale nel team: un framework di riferimento

Il framework è costituito dai seguenti elementi: le materie da negoziare; le migliori alternative all'accordo negoziale; le regole decisionali; le alternative integrative; il "secondo accordo".

Le materie da negoziare → Il primo elemento del framework prevede la costruzione di una mappa o matrice che riepiloghi le posizioni, gli interessi e le priorità di ciascun membro del team sulle varie materie oggetto della negoziazione. I vantaggi di questa matrice sono:

- Aumentare la consapevolezza delle aree che sono rilevanti per alcuni o tutti i componenti del team
- Comprendere cosa è realmente prioritario per ciascun membro del team
- Prendere atto che il raggiungimento di un accordo che tenga conto delle diverse priorità richiede necessariamente un trade-off

All'aumentare del numero di materie da negoziare, crescono le possibilità di trovare un accordo comune grazie a una maggiore facilità di analisi dei trade-off.

Le migliori alternative all'accordo negoziale → Il secondo elemento del framework prevedrà analisi delle alternative per il team nel caso in cui non si trovi un accordo comune. Inoltre, il team deve considerare e valutare gli effetti che un eventuale non accordo avrebbe su ognuno dei suoi componenti. I membri del team che sarebbero più negativamente influenzati dal non raggiungimento di un accordo saranno quelli più motivati a comportarsi in modo collaborativo e flessibile. Il team deve trovare un accordo i cui vantaggi siano superiori a quelli che si otterrebbero in caso di "non accordo". Provare a soddisfare gli interessi di tutti i suoi membri ti chiedo un approccio negoziale di tipo integrativo che si basa sulla collaborazione reciproca ed è focalizzato sugli interessi dei membri del team.

Quando, invece, i membri del team si concentrano sulle proprie richieste opposizioni senza prendere seriamente in considerazione le ragioni sottostanti tali richieste, allora si configura un approccio negoziale di tipo distributivo.

Le regole decisionali → Il terzo elemento del framework prevede la definizione delle regole secondo cui il team prenderà le decisioni.

Tra questi citiamo: la gerarchia, la maggioranza, il consenso, l'unanimità.

Una decisione presa con la regola della **gerarchia** è basata fondamentalmente su gli interessi della parte dominante. Questa regola disincentiva il contributo della minoranza e quindi risulta meno efficace per il raggiungimento di accordi che integrano gli interessi e le priorità di tutti i membri.

La decisione presa secondo la regola della **maggioranza** (50%+ 1) potrebbe avere gli stessi effetti. Infatti, ancora una volta la minoranza sarà meno motivata intervenire in modo costruttivo dal momento che i suoi interessi non saranno soddisfatti.

Il **consenso** è una forma di regola di maggioranza dove il team continua a discutere confrontarsi fino a quando tutti i membri del team avranno dato il consenso alla proposta in discussione. Questa regola presenta alcuni svantaggi tra i quali il "non esplicito dissenso": alcuni membri potrebbero non esplicitare il loro dissenso per motivi legati, per esempio, la loro cultura.

Le decisioni prese secondo la regola dell'**unanimità** richiedono il pieno supporto da parte di tutti i componenti del gruppo. In genere, è molto difficile che questo si verifichi. Tuttavia, quando l'unanimità non può essere aggiunta la regola della maggioranza è preferibile a quella del consenso in quanto la maggioranza preserva differenza interno del team e non l'appiattisce.

Le alternative integrative → Il quarto elemento del frame work prevede la formulazione di proposte che integrino gli interessi di tutti i membri del team. La modalità più semplice per raggiungere tale obiettivo è valutare tutti i trade off che risultano dall'analisi di quegli stessi interessi. Tuttavia, qualora ciò non sia di facile attuazione, un'altra modalità è quella di formulare proposte limitate nel tempo. Si tratta di proposte che hanno una validità temporalmente limitata e quindi che permettono i componenti del team più dubbiosi di valutare gli effetti dell'accordo sulla base dei risultati effettivi. Qualora entrambe queste modalità non fossero perseguibili allora il team dovrebbe formulare un accordo essenziale e poi eventualmente rivederlo per migliorarlo. Per formulare un accordo essenziale i membri del team devono condividere il livello minimo di ciò che è accettabile per loro sulle materie che considero più importanti. Il punto critico è che ciascuno dovrebbe dichiarare tali livelli minimi con onestà.

Il secondo accordo → Il quinto elemento del frame work è rappresentato dal cosiddetto secondo accordo. Secondo questo metodo, il primo accordo rimane valido fino a quando i membri del team concordano nell'accettare il secondo accordo, perché rappresenta un miglioramento del primo.

Team eterogenei e negoziazione integrativa

La composizione del team determina la capacità dei suoi membri di negoziare internamente con successo.

L'**eterogeneità** all'interno del team, in termini di background, esperienza, cultura, preparazione e così via, favorisce un comportamento integrativo nel team stesso.

Team eterogenei trovano, scambiano ed elaborano informazioni e nuove idee in misura maggiore di quanto non facciano team omogenei. L'eterogeneità, infatti, facilita e aumenta le due condizioni essenziali caratterizzano i processi negoziali di tipo integrativo, ovvero lo scambio e l'elaborazione di informazioni, la creatività

Lo scambio e l'elaborazione di informazioni → Condurre una negoziazione secondo l'approccio integrativo, ovvero con l'intento di cercare alternative che possono aumentare il livello di soddisfazione di ciascun membro del team, implica che vengono individuati creati vantaggi reciproci. Attraverso lo scambio di informazioni, i negoziatori possono arrivare a valutazioni accurate in merito agli interessi degli altri membri del team e, di conseguenza, proporre accordi che integrano vantaggi reciproci. Acquisire informazioni sul contesto e sugli altri componenti del team è una condizione importante in qualunque processo negoziale, in quanto facilita la comprensione degli interessi reciproci del possibile spazio negoziale. Maggiore è il livello di scambio e di elaborazione delle informazioni, maggiore è la capacità di raggiungere un accordo integrativo tra i membri del team. Al tempo stesso, le differenze

tra i membri di un team eterogeneo richiedono una maggiore attività di coordinamento tra i suoi membri.

La creatività → Le negoziazioni integrative richiedono non solo l'abilità di acquisire, analizzare interpretare informazioni sul contesto e sugli interessi gli altri membri del team, ma anche l'abilità di essere creativi, cioè di identificare modalità alternative in grado di soddisfare tali interessi.

I team i cui membri possiedono elevate abilità creative hanno maggiori probabilità di raggiungere un accordo integrativo. I team eterogenei, nonostante possono avere inizialmente un più basso livello di coesione rispetto a quelli omogenei, sono in genere caratterizzati da una maggiore abilità creativa di adattamento rispetto ai team omogenei.

Il team come attività negoziale

Il team è interessato alle dinamiche negoziali non solo perché caratterizza i suoi processi decisionali ma anche perché il team stesso assume, in molti casi, il ruolo di parte negoziale. Tuttavia, il team non è sempre preferito il singolo negoziatore come parte negoziale. I vantaggi di processi negoziali gestiti da singoli negoziatori possono essere: facilità di creare una relazione di fiducia tra le parti negoziali; maggiore efficienza in quanto non vi è necessità di discutere e confrontarsi con altri interlocutori; maggiore economicità rispetto a quelli gestiti dei team.

D'altra parte, i singoli negoziatori tendono a farsi influenzare dalle proprie mozioni nell'ambito dei processi decisionali e questo potrebbe non essere in linea con il loro mandato. Inoltre, il singolo negoziatore potrebbe non avere sufficiente conoscenza della materia oggetto di negoziazione.

Un team, in quanto costituito da due o più membri, a maggiori capacità di generare più idee e alternative e quindi di contribuire attivamente al processo negoziale rendendolo maggiormente efficace.

Capitolo 7 - Gestire team geograficamente dispersi

I team geograficamente dispersi rappresentano al giorno d'oggi una realtà consolidata e in continua crescita.

I due principali elementi che hanno spinto verso questo tipo di approccio al lavoro in team possono essere ricondotti da un lato ai tagli di budget dovuti alla crisi economica, dall'altro all'aumento della flessibilità dei sistemi di comunicazione, che hanno favorito la collaborazione distanza.

La veloce espansione dei team virtuali ha però messo immediatamente in luce le principali criticità ad essi connesse. Infatti, molto spesso i team leader e i membri dei team virtuali si sono trovati impreparati a un tipo di contesto nuovo sul quale non avevano avuto possibilità di training. Possiamo quindi affermare che la prima criticità legata ai team geograficamente dispersi sia di carattere organizzativo. Si è dato per scontato che i team virtuali potessero essere governati e guidati attraverso gli stessi meccanismi dei team tradizionali. I vantaggi potenziali derivanti dalla creazione di team virtuali sono molti e consolidati. Attraverso i team virtuali si possono mettere a fattore comune competenze distinte localizzati in siti differenti perché alle soluzioni innovative, si può beneficiare di vantaggi connessi allo scambio e alla circolazione di conoscenza, si può sviluppare il commitment e motivazione nei confronti di una sfida che richiede le migliori competenze, con l'obiettivo di migliorare la performance aziendale.

Nonostante ciò, i vantaggi derivanti da i team virtuali rimangono spesso in forma potenziale poiché i membri leader non sono in grado di far fronte a due macro-tipologie di sfide che caratterizzano i team geograficamente dispersi:

- Criticità connesse alla dimensione logistica, quali la comunicazione e il coordinamento in spazi e tempi differenti
- Criticità di carattere interpersonale che riguardano la coesione del gruppo, i conflitti e commitment dei membri in assenza di frequenti e spontanee interazioni sincroni face to face.

Definizione di team virtuale: un team di cui membri sono dispersi geograficamente che interagiscono primariamente attraverso l'uso di tecnologie di comunicazione.

Cicli di vita a confronto

Uno dei modelli di analisi più utilizzati per osservare le dinamiche dei team tradizionali è il modello del ciclo di vita del gruppo elaborato da **Tuckman**.

Il modello considera il team alla stregua di un organismo vivente, che è un momento di nascita, si sviluppa nel tempo e assume una progressiva maturità lungo quattro fasi: forming, storming, norming, performing

Durante la fase di **forming**, il team è ancora nella sua fase embrionale può essere considerato tale solo sulla carta poiché i membri tendono a comportarsi come singoli individui. In questa fase le interazioni tra membri sono tendenzialmente superficiali e astratte, con difficoltà nel mettere a fuoco gli aspetti fondamentali che guideranno la squadra verso raggiungimento di un obiettivo.

La fase di **storming** è la fase più delicata del ciclo di vita del team. Infatti, dopo la fase iniziale di mappatura e conoscenza reciproca le differenze tra i membri cominciano ad emergere, soprattutto nella modalità di raggiungimento dell'obiettivo. Diverse idee su come risolvere i problemi arrivare all'obiettivo entrano in competizione e i membri si confrontano apertamente. Se il team ha avuto successo nel mantenere il conflitto a un livello adeguato e fondato sul compito, è pronto per affrontare la fase di **norming**.

In questa fase i membri del team iniziano lavorare insieme a sfruttare meglio le differenze. Generalmente, la fase di norming prevede la capacità da parte dei membri di attivare fasi di storming controllato volta risolvere problemi specifici. In questa fase i membri del team iniziano a sviluppare spirito di squadra, coesione e commitment nei confronti del compito da svolgere. Queste fasi, con le relative sfide, sono comuni sia i temi tradizionali sia i team virtuali. I team virtuali presentano però ulteriori peculiarità che possono potenzialmente minacciare la performance del team e le relazioni tra i membri che lo compongono.

La fase finale è la fase di **forming**; grazie alla possibilità di incontri e coordinamento face to face, consente ai membri del team di costruire in tempi brevi un'identità di team definita. L'interazione favorisce l'emergere di punti di contatto in termini di linguaggio e approccio al compito da svolgere.

In un contesto virtuale, tali processi sono generalmente più lunghi per due motivi:

- La mancanza di interazioni spontanee di continua osservazione reciproca favorisce l'emergere di prime impressioni basate su poche informazioni.
- L'interazione mediata dalle tecnologie implica una minore frequenza di incontri informali e spontanei, rallentando il processo di naturale convergenza verso un obiettivo chiaro e condiviso del team

Alla luce di queste due caratteristiche che per tengono i team geograficamente dispersi, l'ottimismo che generalmente caratterizza la fase iniziale della vita di un team tende a venir meno molto rapidamente, mettendo a repentaglio l'efficacia del team già partire dalle prime battute.

Da questo punto di vista gli interventi manageriali da parte del leader possono essere molteplici e riguardano sia gli aspetti connessi alle relazioni sia quelli connessi al task:

- Creare delle cosiddette **project preview**, ovvero fornire i membri del team informazioni circa progetti simili, mettendo in evidenza punti di forza e debolezza. In questo caso il focus è sulla consapevolezza che i membri devono avere nell'affrontare un compito in situazione virtuale
- Mantenere elevato in fase iniziale il numero di opportunità formali di comunicazione
- Fare leva sullo **sponsor** per velocizzare il processo di forming. Il coinvolgimento dello sponsor nelle fasi iniziali è particolarmente efficace poiché può supportare i membri di chiarire la mission e gli obiettivi, e può trasmettere il senso di commitment dell'organizzazione nei confronti del progetto che deve essere svolto

Storming → La fase di storming rappresenta una delle fasi più critiche per i team poiché costituisce il momento in cui i membri del team, una volta condiviso l'obiettivo, si confrontano su come raggiungere lo stesso le sue azioni che il team deve portare a termine per essere efficace.

In particolare, per i team virtuali, la fase di storming caratterizzata da due criticità:

- Impossibilità di cogliere i segnali deboli fondati sul linguaggio non verbale e di osservare in modo costante i membri del team
- Esistenza di una doppia identità: quella connessa all'ambiente di lavoro quotidiano e quella relativa all'appartenenza a un team virtuale

Questi due aspetti possono avere un forte impatto sul conflitto trasformandolo molto velocemente da un conflitto sul compito in un conflitto interpersonale, aumentando la probabilità che le **faultlines** si manifestino e portando il team in un circolo vizioso di attriti.

Per cercare di mantenere sotto controllo tali criticità che caratterizzano i team virtuali è possibile intervenire su differenti direttrici:

- Cercare di stabilire obiettivi intermedi ravvicinati anziché lavorare solo sull'obiettivo finale di lungo periodo. Questo consente di aiutare quindi il team a focalizzarsi senza avere una percezione di impossibilità di coordinamento
- Organizzare le attività in sotto team in modo da facilitare il coordinamento relativamente al compito, mantenendo però un'elevata frequenza di momenti formali di interazione tra i sotto team
- Creare una "macchina del caffè virtuale" in cui si attiva anche una comunicazione più informale. Gli strumenti di social networking possono ulteriormente aumentare la conoscenza reciproca tra i membri anche al di fuori delle riunioni formali.

Norming e Performing → Nella fase di **norming** i team concentrano i loro sforzi nel rendere più solide le relazioni, chiarire le norme relative ai processi di interazione tra i membri, e si attivano per creare consenso relativamente a scadenze, output e standard di qualità attesi. Per quanto concerne i team virtuali, uno degli elementi maggiormente critici è rappresentato dalla necessità di stabilire sia norme che governano l'interazione tra i membri, sia norme che definiscono le modalità e le regole di comunicazione in remoto.

La mancanza di presidio della fase di norming in un team virtuale può portare a:

- **Influenzare** i membri rispetto alla locazione del proprio tempo in attività dedicate al team di attività locali. Si sono stati creati sottogruppi nelle fasi iniziali di vita del team è necessario prestare particolare attenzione all'interazione tra essi, è possibile che

l'assenza di norme volte a regolare tale interazione porti al senso di distacco e demotivazione di alcuni membri che non si sentono coinvolti nelle dinamiche nelle attività del team allargato

- **Free riding** da parte di alcuni membri dovuto all'assenza di controllo diretto

Nella fase di norming è quindi necessario formalizzare alcuni aspetti che possono essere impliciti in situazioni di co-localizzazione. Se i team sono riusciti a raggiungere un livello di conflitto controllato e orientato al compito, hanno creato un'identità condivisa nonostante la dispersione geografica, e hanno lavorato sulle norme per affinare tali risultati e per gestire le relazioni tra membri, sarà per loro più semplice arrivare ai livelli di performance attesi.

La sfida nella fase di performing sarà quindi quella di mantenere attivi tali comportamenti nel tempo in modo da riuscire a massimizzare l'efficacia del team e la qualità dell'output. Nel lungo periodo, dati i maggiori sforzi nel mantenere attive le sinergie a distanza, possono subentrare più facilmente situazioni di affaticamento e stress. In questa fase diviene particolarmente opportuno un ulteriore intervento dello sponsor che supporti il team nella fase conclusiva, mettendo in evidenza i risultati all'interno dell'organizzazione, creando opportunità di visibilità e riconoscendo gli sforzi risultati raggiunti.

Affrontare e gestire differenti tipologie di virtualità

Se vi è una sostanziale differenza tra team virtuali i team tradizionali è fondamentale approfondire le specificità che guidano diverse tipologie e configurazioni di team dispersi. La comparazione tra team virtuale e team tradizionale non è sufficiente.

Nello specifico, è possibile identificare tre chiavi di lettura al fenomeno della virtualità: Dispersione spaziale o distanza fisica; Dispersione temporale; Configurazione spaziale.

Dispersione spaziale → Osservare la virtualità di un team attraverso una lente di dispersione spaziale significa prendere in considerazione la distanza fisica che separa i membri del team. All'aumentare della distanza, la necessità di pianificazione dettata dai tempi necessari per raggiungere gli altri membri del team costituisce un fortissimo deterrente ho un contatto spontaneo. Naturalmente, all'aumentare della distanza crescente necessità di pianificazione e diminuisce la spontaneità dell'incontro. La principale sfida per i team che hanno una forte dispersione spaziale è dettata dalla diminuzione della possibilità di avere incontri face to face. andando quindi impattare soprattutto sugli aspetti connessi alla fase di forming e al costo opportunità di stabilire un momento comune di definizione degli obiettivi della squadra e di creare un'identità condivisa.

Per cercare di smorzare i potenziali effetti negativi della dispersione spaziale e creare un comune denominatore tra i membri, il team leader può lavorare sullo sviluppo di fiducia attraverso la definizione di norme di interazione di comportamento sin dall'inizio. Stabilire norme di interazione, comportamenti utilizzo della tecnologia contribuisce a creare un ambiente favorevole allo sviluppo della fiducia.

Dispersione temporale → La dimensione temporale si riferisce al grado di sovrapposizione delle ore che costituiscono la giornata lavorativa dei membri del team. All'aumentare del numero dei fusi orari presenti in un singolo team aumenta la difficoltà di coordinamento di comunicazione. La difficoltà di lavorare in modo sincrono costituisce un ostacolo fondamentale i processi di problem solving in real time andando quindi impattare in modo significativo sui processi di elaborazione tipici della fase di storming. Per far fronte a questo scenario efficacemente, il team leader può provare a trasformare le criticità legate alla difficoltà di comunicazione sincrona in opportunità. I team leader possono creare un ritmo che alterni diverse attività di decision making tra momenti sincroni e asincroni. La fase

elaborativa di squadra avviene nei momenti di interazione sincrona, mentre i momenti asincroni vengono sfruttati dai membri del team come un'opportunità per riflettere in modo autonomo indipendente su quanto è stato condiviso.

Configurazione spaziale → Una dimensione particolarmente critica in termini di dispersione è costituita dalla configurazione che il team assume a livello di localizzazione dei membri nei diversi luoghi. L'importanza dell'aspetto configurazionale aiuta a spiegare come team apparentemente simili, stessa distanza e stessi fusi orari, possono dare vita a processi molto differenti in termini di interazione tra le parti. In particolare, è possibile analizzare la configurazione in base a:

- **Delocalizzazione** → numero di luoghi in cui il team è presente.
Un elevato grado di delocalizzazione tende ad aumentare il numero di interdipendenze che devono essere gestite, accentuando quindi le difficoltà di coordinamento, che potrebbero impattare in modo sostanziale sulla fase di norming e su quella di performing.
- **Isolamento** → numero di siti occupati dal team con un componente.
Un elevato grado di isolamento tende ad aumentare il senso di lontananza psicologica dei membri, accrescendo quindi la difficoltà di avere consapevolezza su quello che stanno facendo gli altri.
- **Bilanciamento** → distribuzione del numero di membri per ciascuno dei siti occupati dal team.
Un basso grado di bilanciamento prevede un'allocazione dei membri non uniforme rispetto ai differenti siti. In questo caso possono emergere situazioni di conflitto poiché i luoghi con più membri possono avere un'influenza maggiore formando coalizioni locali più robuste e coese e rendendo la fase di storming più critica.

Per smussare le difficoltà connesse alla configurazione spaziale del team è opportuno che il team leader prenda in considerazione eventuali possibilità di suddivisione del team trasversali alla localizzazione dei membri. In altri termini, per diminuire la probabilità che emergano delle identità locali nei differenti luoghi, e che emergano conflitti tra sotto team dislocati in luoghi differenti, il team leader dovrebbe attivarsi per creare sottogruppi che non siano basati sulla prossimità, ma che creino interdipendenza tra i membri dislocati in località differenti.

Oltre a questo tipo di intervento strutturale è possibile stabilire delle "after-action review" periodiche per valutare la progressione dell'attività di ciascun membro il procedere con un piano d'azione per gli aggiustamenti di fine tuning necessari.

PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



CARLOTTA OLIVERO

carlotta.olivero@studbocconi.it
@carlottaolivero_
+39 366 176 1518



LIVIA PIERRE

livia.pierre@studbocconi.it
@livia_pierre
+33 640401911

PER INFO SULL'AREA DIDATTICA



NICOLA COMBINI

nicola.combini@studbocconi.it
@nicolacombini
+39 3661052675



MARTINA PARMEGIANI

martina.parmegiani@studbocconi.it
@martina_parmegiani05
+39 3445120057



MARK OLANO

mark.olano@studbocconi.it
@mark_olano_
+39 3713723943



TEACHING DIVISION



I NOSTRI PARTNERS



TEGAMINO'S

LA PIADINERIA

