



A.A. 2024/2025

BLAB

DISPENSA

SEMINARIO DI LEADERSHIP -FREQUENTANTI-

A CURA DI

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 quanto il materiale consigliato dall'Università.



Dispensa di leadership frequentanti – CLEF

I. GRUPPO : COSTRUZIONE E DINAMICHE

Esercizio 1 : lavorare in gruppo – migliorare un aspetto di una città di scelta con un budget di 5 milioni € in 60 minuti.

→ Scegliere il nome del gruppo e determinare 3 regole più importanti per far funzionare il gruppo che ognuno si deve impegnare a rispettare

→ 2 dei membri devono essere osservatori di come lavora il gruppo e a fine progetto restituire un feedback mentre gli altri membri del gruppo lavorano al progetto

Definizione

Gruppo = insieme di tre o più persone che interagiscono in modo spontaneo sulla base di affinità culturali, sociali e personali.

Dipendono l'una dall'altra per un obiettivo comune che è più importante dell'obiettivo individuale (così il gruppo funziona).

→ Interesse del gruppo > interesse personale

Il gruppo è tale quando viene riconosciuto dall'esterno come gruppo e si riconosce a sé stesso come gruppo

Si ha in un gruppo **un'influenza reciproca** da parte dei membri.

Quando **conviene** utilizzare il gruppo ?

- Se il problema è nuovo, complesso e multidisciplinare
- Conoscenze/competenze/informazioni sono distribuite tra i membri del gruppo
- Creatività/innovazione
- Assenza di conflitto i interessi tra i membri del gruppo

Gli attributi del team efficace :

Quando	Perché	Come	Composizione
Se il problema è nuovo, complesso e multidisciplinare	Sposta in avanti i limiti della razionalità umana	Rete totale di comunicazione	Al crescere del gruppo si riduce l'opportunità di partecipare,
Se le conoscenze/competenze/informazioni sono distribuite tra i membri del gruppo	Permette di superare i frame individuali, gli errori del processo decisionale, gli stereotipi mentali	Confronto	la coesione, la soddisfazione, aumenta la formalizzazione e
Creatività/innovazione/ assenza di conflitto	Soddisfa i bisogni di appartenenza, eterostima, relazionali	Persuasione	la performance dipende dalle caratteristiche del task

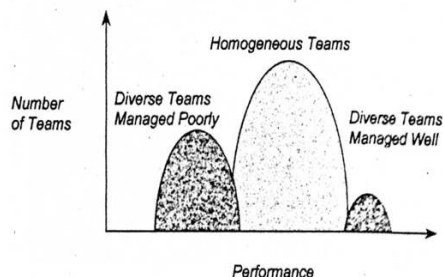
I **vantaggi** del gruppo possono essere :

- Vantaggio cognitivo : > efficacia e > creatività
- Vantaggio motivazionale : > commitment e engagement

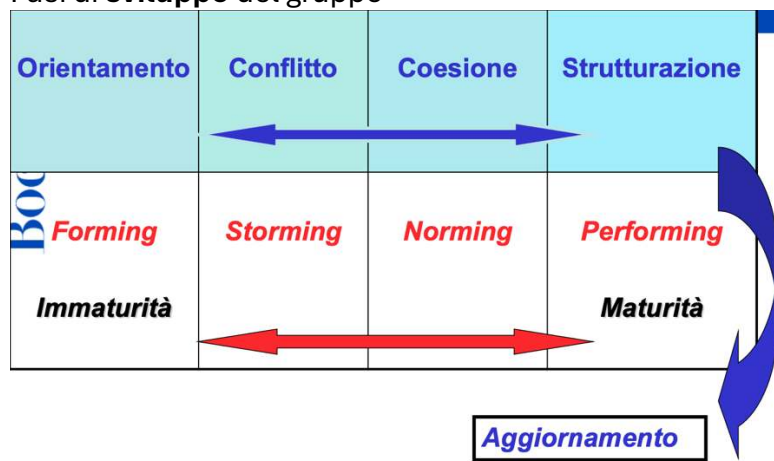
Diversità nei gruppi

Gruppi omogenei : performano *nella media*

Gruppi disomogenei : se **non gestiti** *sotto performano* ma se **gestiti** performano *oltre la media*



Fasi di **sviluppo** del gruppo



Fasi di costruzione del gruppo :

1. Iniziale/orientamento → definizione e comprensione degli obiettivi
2. Conflitto/insoddisfazione → discussioni accese e competizione su come si lavora, individuazione delle task e definizione dei ruoli di leadership
3. Consolidamento/svolta → condivisione delle info e metodo di lavoro, si decidono le regole e i criteri di lavoro
4. Produzione → adattamento reciproco e implicito delle persone
5. Stasi/aggiornamento → fase di apprendimento
6. Trasformazione

Queste fasi non sono semplici da vivere poiché gruppo = antagonista della persona singola (questa tenta di affermare la propria identità)

Affermazione dell'indipendenza singola **vs** negazione delle differenze

Accettazione delle interdipendenze **vs** riconoscimento della diversità

Contributo del singolo **vs** integrazione di competenze ed emozioni verso un unico obiettivo

→ Dinamiche che devono essere gestite in modo equilibrato da chi gestisce il gruppo

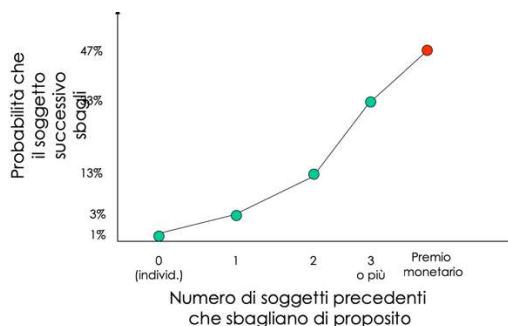
Esercizio 2 : Un te nel deserto

Ognuno fa una lista mettendo in ordine 15 elementi necessari alla sopravvivenza su un'isola deserta, poi il gruppo si mette d'accordo e si sceglie un nuovo ordine → si ottiene un punteggio che permette di capire quanto uno è stato influenzato dal gruppo. Il membro con il punteggio più basso è quello che ha influenzato di più (il punteggio si ottiene facendo la differenza tra il punteggio del singolo e il punteggio del gruppo), questo viene designato come leader.

Patologie del gruppo possono essere :

1. **Pressione al conformismo** → conformarsi al parere della maggioranza, cambiando la propria opinione, "effetto gregge"

Vedi esperimento di Asch : si chiede a varie persone quale sia secondo loro la linea di riferimento di tre tratti (rif. p44 set di slide 1), si ottengono i risultati seguenti :



2. **Free riding di responsabilità** → i meriti devono essere di tutti e le colpe di nessuno
3. **Polarizzazione** → tendenza ad estremizzare l'opinione dominante durante una discussione di gruppo (fonte del risk-shift)
4. **Propensione al rischio** (risk-shift) → il singolo compie azioni e fa scelte che individualmente non oserebbe, la propensione al rischio del gruppo aumenta
5. **Groupthink** → valutazione non realistica dei corsi di azione legata ad un modo di pensare troppo unanime del gruppo che porta ad un deterioramento del senso critico. Può portare alla presa di decisioni sbagliate, con alternative ristrette.

Il groupthink si manifesta tramite :

- Illusione di invulnerabilità/invincibilità
- Razionalizzazione collettiva
- Sopravalutazione del "pensiero del gruppo"
- Visione stereotipata degli altri
- Pressioni e autocensura
- Presenza di tutori delle opinioni del gruppo

Il groupthink è dovuto alla presenza di un leader carismatico che detta il pensiero del gruppo, la presenza di una scarsa differenziazione cognitiva tra i membri del gruppo oppure una forte pressione sui tempi e sui risultati.

Avere **leadership** = essere capaci di **influenzare** gli altri → avere un impatto sugli altri, persuadere, farsi valere, grande capacità d'influenza

Dall'esercizio del te nel deserto, si capisce che il gruppo non è necessariamente meglio del singolo poiché in alcuni casi, alcuni sarebbero sopravvissuti meglio senza il gruppo che con.

Come migliorare l'**efficacia** del gruppo ?

- Chiarezza degli obiettivi
- Considerazione di un numero elevato di alternative
- Conflitto sui fatti e non sulle persone
- Differenziazione dei ruoli

II. **COMUNICAZIONE**

Definizione : Processo di scambio intenzionale, razionale ed emotivo, tra 2 o più soggetti volto a trasferire e condividere significati attraverso un sistema di simboli (codici) e regole e canali di trasmissione.

→ Funzionale alla creazione di **valore** all'interno dell'impresa: costruzione di **vantaggio competitivo**

→ La comunicazione ha come **obiettivi** all'interno dell'azienda: influenzare, decidere, coordinarsi, trasferire conoscenza.

→ Insieme di **capacità**, conoscenze ed esperienze che determinano l'efficacia nel trasmettere, comprendere e recepire idee, pensieri ed emozioni attraverso qualsiasi canale.

Esistono varie **tipologie** di comunicazione :

- Formale e formalizzata // informale
- Vis à vis // mediata/supportata dalla tecnologia
- Verbale orale: tramite parola // Verbale scritta: tramite messaggio, email... // Non verbale/meta verbale: gesti, posture...

Esercizio con foglio

Ad occhi chiusi, tutti seguono le stesse indicazioni per ritagliare e piegare il foglio. A fine esercizio, ognuno deve aprire il proprio foglio ma tutti ottengono un risultato diverso → se gli occhi fossero stati aperti, più omogeneità perché influenza a vicenda.

La comunicazione può anche essere definita come prodotto del vissuto → la nostra mente elabora tutto sotto forma di **mappa**, secondo il proprio vissuto di ognuno.

Queste mappe sono influenzate dal processo di percezione :

Percezione = processo psicologico di creazione di un'immagine interna del mondo esterno. È un processo di **interpretazione** (= informazioni fornite dai nostri sensi in modo da dare un significato all'ambiente circostante).

Effetto framing : Ogni punto di vista è la vista da un punto

→ Come si può notare da queste immagini, la percezione è un processo anche **dinamico** e **soggettivo**



La percezione è anche **selettiva** : “Si vede ciò che si osserva e si osserva solo ciò che esiste già nella mente.” – Alphonse Bertillon

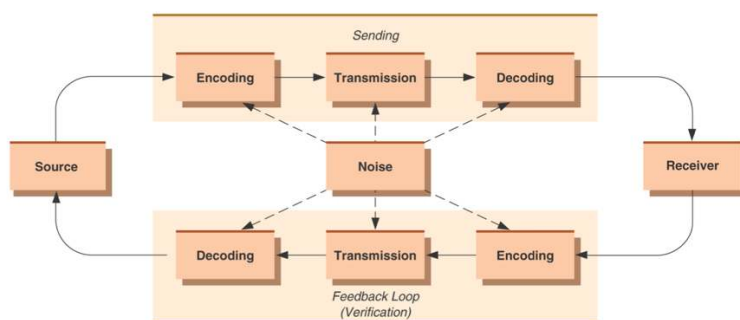
La comunicazione è un processo a due vie attraverso cui si **scambiano** informazioni, idee e opinioni con lo scopo di costruire e sviluppare significati condivisi sia rispetto al contenuto della comunicazione sia rispetto alla relazione.

→ **Scambio** e **confronto**, non valutazione

La comunicazione è anche un processo di **influenza** → comunicazione **persuasiva**

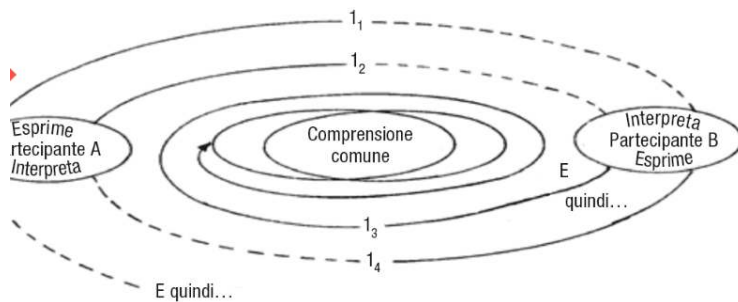
Quello che comunichiamo = ciò che l'altro a capito e non quello che pensiamo di aver comunicato (ci possono essere delle differenze). Tra quello che comunica l'emittente e quello che è stato comunicato al ricevente c'è una differenza legata al fatto che le due parti non hanno accesso allo stesso tipo d'informazioni (l'emittente ha più informazioni e di conseguenza un'idea più chiara di ciò che vorrebbe comunicare).

Il **processo** di comunicazione:



Esercizio dei rettangoli: due studenti descrivono alla classe un disegno di 6 rettangoli incastrati tra di loro. La classe, senza vedere il disegno originale, deve provare a riprodurre questo ascoltando la descrizione dei due compagni che hanno davanti il disegno. Alla fine, non tutti avevano lo stesso disegno di quello originale.

Mentre la comunicazione ad una via non ha feedback, la comunicazione a due vie è soggetta ad un feedback continuo poiché dipende dall'interpretazione dei vari interlocutori :



Esercizio del telefono senza fili: Più studenti sono usciti dall'aula, il primo ha ricevuto una frase che ha dovuto ripetere al secondo, e che tutti si sono ripetuti a vicenda entrando uno ad uno (quindi non avendo mai sentito la frase in questione prima) → alla fine dell'esercizio la frase era molto diversa da quella iniziale perché storta sempre di più ad ogni passaggio.

→ Si dice che c'è un **arco di distorsione** tra ciò che si intende **comunicare** e ciò che viene **ricepito** e compreso

Le cause di quest'arco di distorsione possono essere barriere fisiche, di processo o personali.

Come migliorare la qualità della comunicazione ?

1. Assumersi la responsabilità dell'efficacia della comunicazione
2. Ascoltare
3. Costruire e proteggere la fiducia e la credibilità
4. Valorizzare la propria espressività

Comunicare un'idea in modo efficace in pochi minuti → **Individual pitch**

Si tratta di un **breve** discorso utilizzato per catturare l'attenzione dell'interlocutore

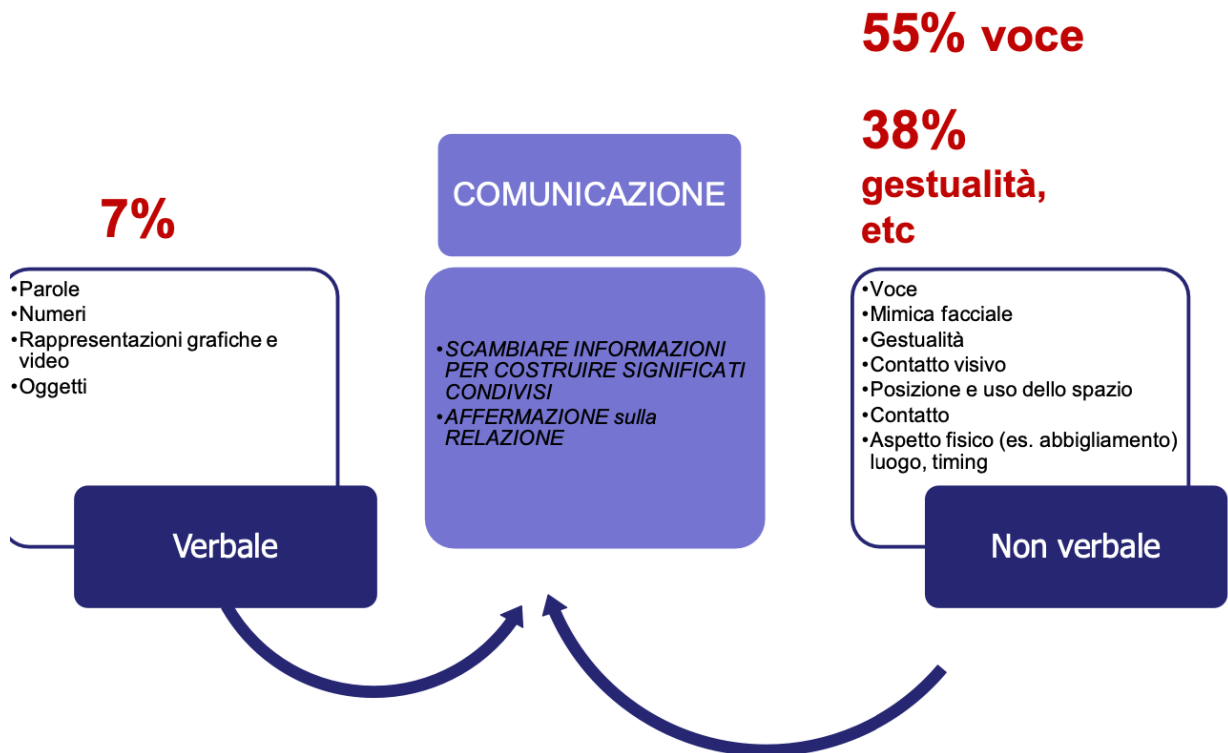
Elevator pitch: l'obiettivo dell'elevator pitch è di descrivere una situazione o soluzione in modo così ingaggiante che l'interlocutore vuole continuare ad ascoltarla pure dopo che è finito il viaggio in ascensore. I contenuti dell'elevator pitch :



Esercizio Elevator Pitch: costruire un elevator pitch di meno di 3 minuti che permetta di convincere il sindaco di Milano sul progetto della città ideale.
 → bisogna farlo incuriosire per fargli venire voglia di investire nel progetto o farsi ricontattare perché è nato un interesse.

La comunicazione che **ingaggia**:

- Credibilità (connessione al pubblico, energia)
- Impatto (spontaneità “preparata”)



Comunicazione non verbale :

- Prossimità fisica → zona personale, sociale
- Mimica facciale → dinamiche di tipo emotivo
- Contatto visivo → specialmente frequenza, durata ed intensità di questo sguardi
- Orientamento della direttrice naso-ombelico → comunica dov'è orientata l'attenzione di chi parla e ascolta e il livello di interesse per l'interlocutore
- Gestualità → rafforza il messaggio
- Voce o meta-verbale → info su caratteristiche demografiche della persona ma anche su coinvolgimento emotivo
- Contatto fisico → simpatia
- Comportamenti di “adattamento” → gestione di stress contingenti

Per esempio, mano sinistra = mano emotiva quindi tenerla occupata ci aiuta meccanicamente a gestire l'ansia di un momento che può essere legato alla presentazione pubblica di qualcosa.

III. LA NEGOZIAZIONE

Definizione : Processo decisionale attraverso il quale due o più parti **interdipendenti**, che hanno interessi diversi su una serie di alternative, giungono ad un risultato condiviso (**accordo**).

Quando negoziare ?

- Quando esiste un certo equilibrio tra le parti in causa
- Quando non esiste un mercato perfetto
- Solo se il valore del negoziato è maggiore del costo della negoziazione

Cosa negoziare ?

- Negoziare il punto di accordo → soluzione di problemi di strategia
- L'implementazione dell'accordo → fasi di attuazione

Come negoziare ?

- Comprendere la natura del negoziato (tipologie negoziali)
- Negoziare i meccanismi di controllo dei comportamenti di attuazione (progettazione di meccanismi organizzativi)

La negoziazione **distributiva**:

- Migliora una posizione a scapito della controparte
- Un solo oggetto negoziante
- Interessi in contrapposizione

→ Negoziazioni sul prezzo

→ Allocazioni di budget

Strategia **vincente** :

- Prendere l'iniziativa, non aspettare, vantaggi di prima mossa
- Decidere livello massimo di aspirazione
- Rappresentanti e parti arbitrali
- Pagamenti collaterali

La negoziazione **integrativa**:

- Alcuni accordi sono migliori per tutti i giocatori
- Posizioni di interesse sono in parte complementari
- Contrattazioni su più materie

→ Contratti di lavoro

→ Negoziazione interfunzionale/joint ventures/venture capitalist e imprenditori

Strategia **vincente**:

- Chiedersi l'intensità delle preferenze proprie e delle altre parti su tutte le materie
- Esplorare alternative
- Soluzioni multiple
- Massimizzare benefici congiunti
- Utilizzare terze parti in funzione di mediazione

Struttura del **processo** negoziale:

1. Investigazione e spazio negoziale
2. MAAN = Migliore Alternativa all'Accordo Negoziato → benchmark di riferimento per le concessioni
3. Elaborazione delle informazioni
4. Incontro negoziale
5. Chiusura della negoziazione
6. Valutazione

Comportamenti efficaci	Errori tipici
Separare le persone dal problema	Accettare la prima offerta senza aver realmente negoziato
Distinguere la sostanza dalla procedura	Far dominare le proprie emozioni
Criteri di equità (regole eque di divisione)	Considerare la negoziazione come distributiva a priori
Comportamenti soft con le persone e hard sul problema	Non tener presente il contesto culturale dove avviene la negoziazione
Bluffare	

PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



LIVIA PIERRE

livia.pierre@studbocconi.it

@livia_pierre

+33 640401911

PER INFO SULL'AREA DIDATTICA



VITTORIA NASONTE

vittoria.nasonte@studbocconi.it

@_vittorian_

+39 3274441476



ELENA CACIOLI

elena.cacioli@studbocconi.it

@elenacacioli_

+39 3928931605



TEACHING DIVISION



NOSTRI PARTNERS

700+
CLUB



ETHAN
SUSTAINABILITY

DELIVERY VALLEY

NO GENDER KITCHEN

LA PIADINERIA

