



Le abilità del
giurista

Lezione 13
Teamwork
e
leadership

Prof. Giovanni Pascuzzi

Lavoro di gruppo e leadership

- A) Leader e leadership.
- B) Come si diventa leader.
- C) Come si diventa squadra.
- D) Collaborazione, cooperazione e conflitto.

Skills del lavoro di gruppo

- I giuristi (avvocati etc.) non lavorano nel vuoto.
- Anche se da solo l'avvocato, per fornire servizi legali, deve:
 - poter contare su segretari e personale di supporto
 - collaborare con
 - co-difensore,
 - esperti e consulenti.
- Inoltre, poiché le esigenze del cliente possono trascendere le capacità di un avvocato, il lavoro di squadra è essenziale per il successo individuale e organizzativo.

Skills del lavoro di gruppo

- Le abilità del lavoro di squadra sono:
 - Collaborare con gli altri per raggiungere un obiettivo comune.
 - Il coordinamento e la condivisione di informazioni e conoscenze.
 - Coltivare i rapporti con i colleghi, collaboratori, clienti, esperti, fornitori e altri.
 - Assistere e partecipare a eventi di gruppo, riunioni e conferenze.

Julio Velasco - "La differenza tra gruppo e squadra"

- **Obiettivo**
- **Persone per l'obiettivo**
- **Metodo di lavoro**
- <https://www.youtube.com/watch?v=JOIZp2j-JBQ>





Caso Von Bulow

- Filmato visto il primo giorno di lezione: Prof. di Harvard difende una persona condannata per omicidio in primo grado credendo nella sua innocenza.
- Come si crea il gruppo.
- Come si costruisce una linea difensiva.
- Come si dividono i compiti.
- Scontro con ragazza che non si impegna al massimo nell'impresa.

A group of people in a conference room meeting around a large table. The room is dimly lit with large windows in the background. The people are dressed in business attire and are engaged in discussion. The text is overlaid on a semi-transparent circular area on the left side of the image.

Il verdetto

- L'avvocato 'squalo' istruisce tutto il pool del suo studio (è l'avvocato della struttura che ha causato il danno irreversibile da medical malpractice)



Attimo fuggente

- Prof. fa strappare le pagine introduttive del libro di storia della letteratura che spiega come si 'misura' la grandezza di una poesia.
- Motiva i ragazzi e crea il gruppo.
- Spiega l'importanza della poesia
-

Apollo 13

Il leader: comanda il gruppo che riportò a casa gli astronauti.

Determinazione del leader

Il leader dice che otterrà il risultato

Il leader dice che il fallimento non è contemplato

Il leader contesta chi dice che ci sono scarse possibilità di successo. Dice che sarà un momento di gloria

Gli astronauti ammarano e sono vivi: il leader lascia andare la tensione.



A beautiful mind

- Come un gruppo conquista le ragazze
 - Affrontare le critiche con energia e convinzione
 - Dare significato
 - Delineare scenari futuri convincenti
 - Proporre un nuovo punto di vista
 - Ricercare la chiarezza
 - Stimolare l'immaginazione.
- 'Adam Smith si sbagliava'



Sister act

- Quaglino, introduzione a “Il mondo sta nel cinema che sta nel mondo”.
- Le 15 mosse della leadership



Sister act: le 15 mosse della leadership (Fonte: Quaglino)

- La leadership è l'arte della guida non del comando
- La leadership è l'arte di perdere il potere, non di conquistarlo e neanche di mantenerlo.

- 1) Accettare la sfida
 - Premessa: la competenza
- 2) Fare qualcosa
- 3) Costruire la relazione. Leader e relazione sono equivalenti

Sister act: le 15 mosse della leadership (Fonte: Quaglino)

- **4) Prendere il centro (il podio)**
- **5) Mollare il potere (lasciare la bacchetta)**
- **6) Mettere alla prova**
- **7) Non sanzionare ma valorizzare l'errore per riproporlo come nuovo punto di riferimento**
- **8) Ironia (non c'è bisogno di tutta questa potenza per spaventare Dio)**
- **9) Dare attenzione ai singoli**
- **10) Stabilire un contatto. Toccare**

Sister act: le 15 mosse della leadership (Fonte: Quaglino)

- **11) Motivazione. Dare senso.**
- **12 Dare sostegno**
- **13) Impegno**
- **14) Lunga pratica (non può venire bene la prima volta)**
- **15) Riconoscere la leadership precedente.**

Funzioni della leadership

- GUIDA

- Guidare le persone
 - Relazione, sostegno, condivisione

- SFIDA

- Proporre obiettivi sfidanti
 - Orientamento al compito, all'obiettivo, alla mèta prestabilita

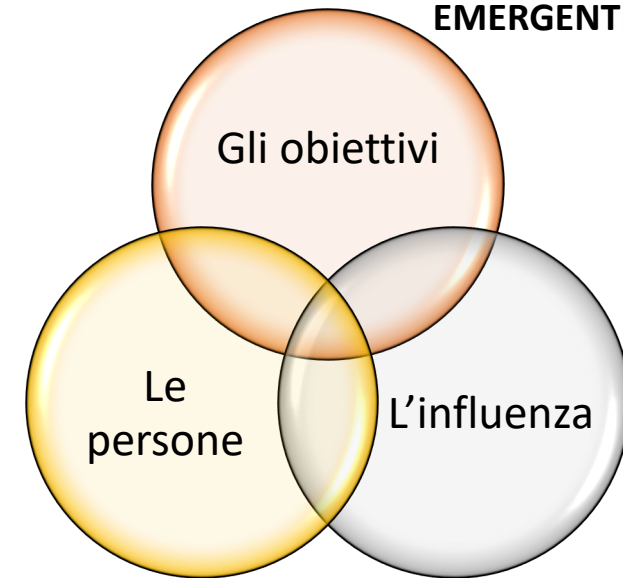
La leadership è ...

- una determinante dei **processi di gruppo**
- una dimensione della **personalità**
- uno strumento per raggiungere i **risultati**
- un esercizio di **influenza**
- una forma di **persuasione**
- una relazione di **potere**
- l'arte di **avere seguito** (*leader è qualcuno che ha follower*)



GUIDARE LA PROPRIA SQUADRA VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI E', INSIEME CONSEGUIRE + AVERE SEGUITO

**3 ASPETTI
CHIAVE
EMERGENTI**



Bernard Bass, Handbook on Leadership, 1990

Gli indici della leadership

• **GUIDA**

- Ascolto
- Cura
- Esempio
- Fiducia
- Generosità

• **SFIDA**

- Apertura
- Cambiamento
- Motivazione
- Risolutezza
- Visione

Fonte: Quaglino, Tesio e Gatti, *Il cinema per la leadership: un archivio*, in Piccardo e Quaglino, *Scene di leadership. Come il cinema insegna ad essere leader*, Milano, Cortina, 2006

Indicatori comportamentali

GUIDA

	Guida
Ascolto	Accettare le critiche
	Avere empatia/Stabilire il contatto
	Costruire un linguaggio comune
	Essere disponibili al confronto
	Prestare attenzione
	Porre domande
	Stimolare il dialogo/l'ascolto reciproco
Cura	Avere pazienza
	Dare attenzione ai singoli
	Essere attenti ai segnali deboli
	Essere attenti ai bisogni delle persone
	Individuare le competenze
	Mettere a proprio agio le persone
Esempio	Andare per primi/Aprire la strada
	Assumersi la responsabilità
	Chiarire le "regole del gioco"
	Dare il "senso della misura"
	Possedere la competenza
	Prendere il centro
	Stimolare la riflessione
	Testimoniare i valori dichiarati
Fiducia	Avere fiducia nelle persone
	Costruire un rapporto di franchezza
	Delegare
	Incoraggiare l'autonomia
	Infondere fiducia
	Legittimare/Conferire potere
Generosità	Offrire nuove opportunità
	Aprire nuovi spazi alla relazione
	Essere altruisti
	Essere disponibili
	Lasciare spazio alle persone
	Riconoscere il passato
	Rinunciare al comando
Valorizzare il potenziale delle persone/l'errore	

Fonte: Quaglino, Tesio e Gatti, *Il cinema per la leadership: un archivio*, in Piccardo e Quaglino, *Scene di leadership. Come il cinema insegna ad essere leader*, Milano, Cortina, 2006

No

	Guida
Ascolto	Essere aggressivi
	Gestire in modo sbrigativo i rapporti
	Negare il dialogo
	Non essere chiari
	Non prestare attenzione
	Utilizzare il sarcasmo
Cura	Utilizzare la propria posizione per chiudere il discorso
	Manipolare le persone
	Mettere a disagio le persone
Esempio	Umiliare le persone
	Agire con superficialità
Fiducia	Essere incapaci di farsi prendere sul serio
	Non avere fiducia nei propri collaboratori
	Scavalcare i propri collaboratori
Generosità	Tradire le attese dei collaboratori
	Non essere disponibili alla collaborazione



Indicatori comportamentali SFIDA

Tabella 7.2 Gli indicatori comportamentali della Sfida presenti nell'archivio.

	Sfida
Apertura	Avere la capacità di gestire la complessità
	Costruire alleanze
	Essere diretti ed espliciti
	Ammettere gli errori/Essere disposti a cambiare idea
	Mettersi in gioco
	Sapersi adattare alle circostanze
	Spostare le posizioni
Cambiamento	Utilizzare l'ironia
	Aspirare al massimo/Non accontentarsi
	Essere propositivi
	Mettere alla prova
	Puntare all'eccellenza favorendo l'innovazione
	Ricerca la chiarezza
	Ricerca/sperimentare nuove soluzioni
Sfidare per provocare una reazione	
Motivazione	Avere entusiasmo
	Essere motivati/disponibili a investire
	Celebrare il risultato della squadra
	Dare significato
	Essere coinvolgenti
Risolutezza	Stimolare le persone
	Accettare la sfida
	Affrontare gli ostacoli
	Affrontare le critiche con energia e convinzione
	Avere coraggio nel contrastare l'ordine costituito
	Dimostrare sicurezza
	Essere attenti e concentrati
	Essere concreti
	Essere determinati
	Mantenere l'autocontrollo in condizioni di rischio
Padroneggiare la situazione	
Visione	Padroneggiare la situazione
	Delineare scenari futuri possibili/convincenti
	Essere innovativi/creativi
	Governare il disordine del <i>brainstorming</i>
	Possedere capacità di progettazione/Chiarire l'obiettivo
	Proporre un nuovo punto di vista
	Stimolare attraverso la novità
	Stimolare l'immaginazione
	Usare il "pensiero laterale"
	Uscire dagli schemi
Utilizzare il racconto	

Fonte: Quaglino, Tesio e Gatti, *Il cinema per la leadership: un archivio*, in Piccardo e Quaglino, *Scene di leadership. Come il cinema insegna ad essere leader*, Milano, Cortina, 2006

www.giovannipascuzzi.eu

No

	Sfida
Apertura	Essere chiusi nei confronti delle opinioni altrui
	Essere rigidi
	Non cercare di comprendere l'interlocutore
Cambiamento	Essere resistenti di fronte al cambiamento
Motivazione	Costruire un clima di tensione
	Dimostrare scarsa motivazione
	Svalutare i risultati raggiunti
Risolutezza	Utilizzare l'intimidazione
	Essere autoritari
Visione	Non riconoscere le nuove opportunità



LEADERSHIP: una sintesi (G.P. Quaglino)



Quando il leader fallisce

- Insensibilità, intimidazione
- Freddezza, distanza, arroganza
- Tradimento della fiducia personale
- Ambizione eccessiva, centratura su di sé
- Incapacità di delegare e di fare squadra
- Incapacità di scegliere i collaboratori