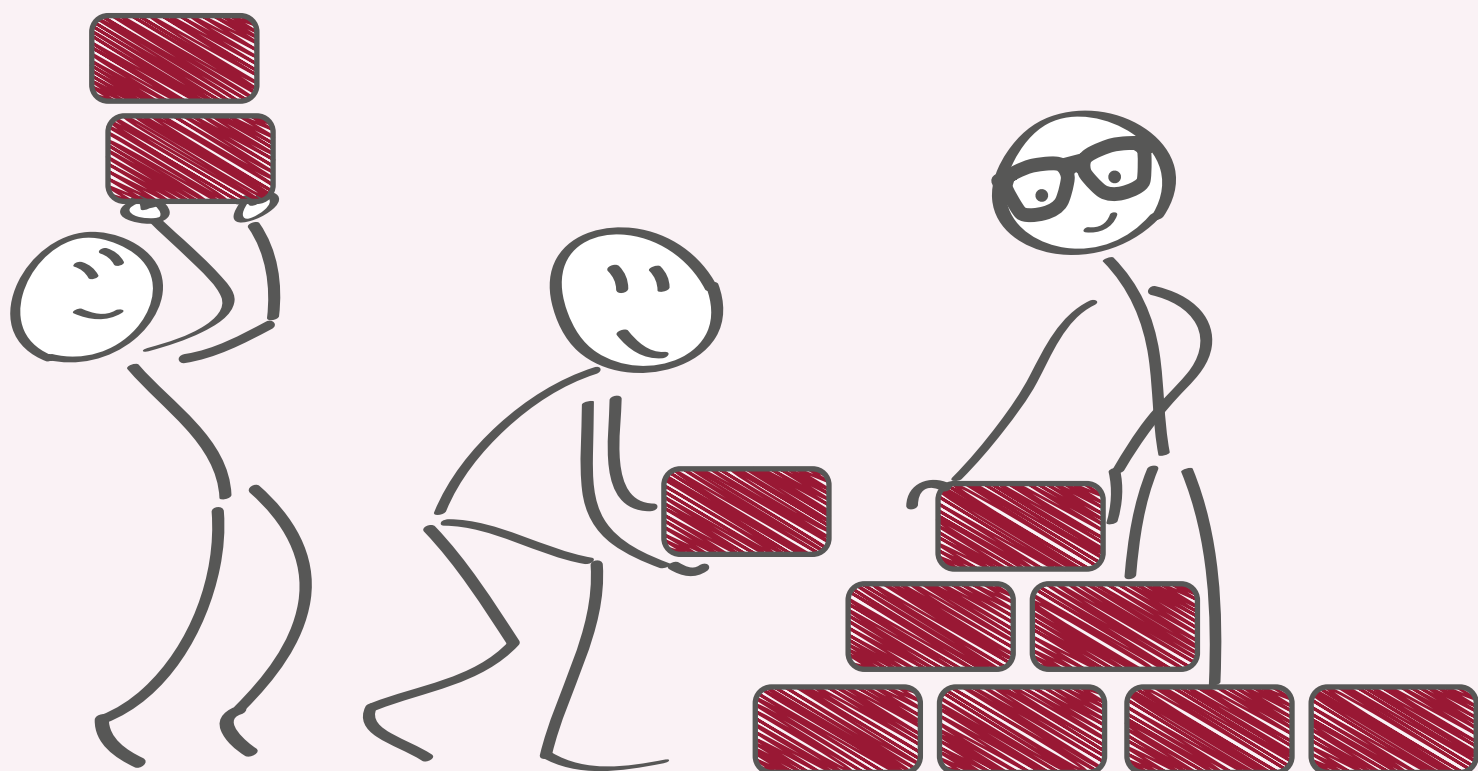


# Team building nello studio professionale, ECCO LE REGOLE

di mario alberto catarozzo





ome si costruisce la squadra di lavoro? Quali sono le regole per un team affiatato? Dove si forma lo spirito del team?

Partiamo da una considerazione preliminare: già oggi, e da ora in poi sempre di più, la professione forense sarà un lavoro da svolgersi in team e non più in forma individuale.

So che questa affermazione potrà suonare singolare ai più, ma la realtà che abbiamo davanti ci dice esattamente questo.

Se un tempo l'avvocato era un libero battitore, un individualista che aveva un'organizzazione funzionale ai propri scopi, oggi le richieste del mercato legale, soprattutto a certi livelli, non permettono più l'esercizio della professione in forma individuale. Non perché il singolo avvocato non sia di per sé valido o sufficiente, ma perché i servizi legali stanno diventando servizi di consulenza come tutti gli altri. L'avvocato diventa un "fornitore" e le logiche – soprattutto con il cliente impresa – sono quelle legate alle performance, quindi alla velocità, efficienza, efficacia e qualità.

Di conseguenza sarà sempre più difficile per il singolo avvocato e per la boutique del diritto rimanere competitiva su un mercato di questo tipo. La prima

cosa che è richiesta è sicuramente un'organizzazione di lavoro con logiche più aziendali rispetto all'organizzazione del tradizionale libero professionista.

La seconda cosa sarà la

multispecializzazione dello studio legale che, necessariamente, richiederà più figure professionali all'interno.

Questo scenario spiega l'importanza del team all'interno dello studio legale, sia team di collaboratori in ottica gerarchica piramidale, sia di soci



specializzati ciascuno in un settore del diritto.

Per ottenere tutto ciò è necessario conoscere le regole del team building, cioè del come si crea una squadra affiatata e orientata all'obiettivo comune. \Moltissimi studi pensano che il lavorare in un'unica location, sotto un unico brand, sia di per sé sufficiente a creare lo spirito di gruppo e le relative dinamiche. Ciò di cui non si rendono bene conto è che lavorare vicini e lavorare insieme non è la stessa cosa.

Per parlare di team partiamo allora da Lao-Tzu: "Un gruppo che funziona non può essere un campo di battaglia dell'ego". Cari avvocati, il punto di partenza per il futuro è capire che il destino del singolo sarà legato al destino dei suoi compagni di viaggio professionale.

**GRUPPO E TEAM.** Quale differenza c'è dunque tra un gruppo e un team? È la stessa del lavorare vicini e insieme. Nel primo caso le persone si possono anche organizzare, ma non sono profondamente interdipendenti l'una dall'altra e perseguono solo apparentemente obiettivi comuni. Nel secondo caso, invece, le persone sono organizzate per dividersi i compiti, le responsabilità e condividono profondamente un unico obiettivo. Il team diventa molto più della somma dei suoi componenti, a differenza del gruppo.

**RICONOSCIMENTO.** Il primo elemento che permette a un gruppo di persone che lavorano insieme di diventare un team è l'esigenza di ciascuno di sentirsi accomunato da elementi e valori agli altri. Ciascuno, nella propria individualità vuole da un lato sentirsi accolto e riconosciuto, ma dall'altro trovare corrispondenza nei valori e obiettivi del gruppo. Sentirsi capiti e riconosciuti è la base dello sviluppo del senso di appartenenza a un team e ai suoi obiettivi.

**ALTRUISMO E INDIVIDUALISMO.** Questi due sono i più antichi contendenti della storia dei team. Dallo sport all'imprenditoria, cosa vince, l'altruismo e quindi il lavorare per la squadra, oppure l'individualismo e quindi affermare se stessi? Forse una risposta universale non esiste, perché entrambi sono importanti e corrispondono a specifiche esigenze. L'individuo necessita di sentirsi accolto, capito e riconosciuto nella sua individualità, dopodiché sarà disposto a mettere davanti a sé il team con i suoi obiettivi, ma sarà un atto di volontà individuale a decretare la gerarchia di priorità e non qualcosa di esterno a lui che lo farà solo sentire depauperato di specificità e individualità. In sostanza, è solo dopo aver riconosciuto le specificità dell'individuo che possiamo ottenere atti di altruismo da lui.

**OPPORTUNISMO E STRATEGIA.** Lavorare in team è una questione strategica: conviene a tutti. Il punto è che il confine tra strategia di azione e opportunismo è alquanto labile. Usare gli altri e lavorare con gli altri non sempre è segnato da un confine così chiaro. Gli esiti tuttavia sono molto diversi. Nel primo caso le scelte di ruoli, compiti, responsabilità sono funzionali ad un obiettivo di cui tutti sono partecipi, nel secondo caso, invece, no, solo alcuni ne giovano e gli altri si sentono sfruttati.

**RELAZIONI E AMBIENTE.** Gli aspetti relazionali sono alla base della costituzione di un team. La comunicazione efficace, la capacità di condivisione, la capacità di ascolto sono gli ingredienti indispensabili per un team affiatato. Se non si parla, oppure se solo alcuni parlano ad altri imponendo idee e regole, non si va molto lontani. Il clima di studio diventa teso e le relazioni diventano tossiche, difficili da digerire per i singoli e da gestire per i team leader. Riuscire a relazionarsi vuol dire creare momenti ad hoc come riunioni di brainstorming o organizzative;



vuol dire creare momenti informali di condivisione, come un pranzo insieme oppure una giornata in un resort lontano dalla contaminazione del cellulare e dei ritmi frenetici d'ufficio. Se nello sport esiste un luogo sacro in cui il team si forma e si consolida, lo spogliatoio, nello studio professionale quel luogo sono le riunioni.

**STRUMENTI DI TEAM BUILDING.** Si parla di team, ma il team va formato prima di tutto. Da dove partiamo dunque? Il punto di partenza che suggerisco non può che essere la definizione degli obiettivi che vi ponete. In funzione delle mete che avete intenzione di raggiungere costituirte un team di un tipo piuttosto che di un altro. Banale – molti diranno – eppure alla prova dei fatti ciò che vedo sono team costituiti occasionalmente, frutto di incontri, del caso, di comodità. Immaginate di dover comporre il team per una regata: in funzione del tipo di gara e di imbarcazione sceglierete componenti diversi. Il momento della selezione a questo punto diventa fondamentale: formata l'idea di destinazione, vanno operate le opportune scelte relazionali, in modo che i componenti siano adeguati ai compiti, ma anche allineati quanto a valori e stile.

Nulla dovrebbe essere lasciato al caso. Compromessi

inopportuni fatti in questa fase di selezione della squadra verranno pagati con gli interessi dopo.

Una volta formata la squadra di persone utili al viaggio professionale, il team andrà formato dal punto di vista relazionale e organizzativo. Qui giocheranno un ruolo centrale la comunicazione e le riunioni, oltre ai colloqui motivazioni individuali. Fissare le priorità, dividere i compiti, comporre la strategia e condividerla con tutti saranno gli ingredienti del successo del team.

Una volta affiatato il team non vuol dire che lo resterà a lungo. Essere un team è un processo dinamico e non statico. Così come dobbiamo continuare ad allenarci se vogliamo rimanere in forma, allo stesso modo dobbiamo continuare a formare e coltivare lo spirito del team perché resti performante.

Gli strumenti possono essere vari, a cominciare da retreat di studio, convention destinate a fare il punto della situazione e pianificare nuove strategie per nuovi traguardi, riunioni periodiche, fino alle occasioni di familiarizzare tra i componenti e trascorrere momenti extra rispetto ai temi strettamente lavorativi.

\*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale  
[@MarAlbCat](https://twitter.com/MarAlbCat)

Labour 2017  
Awards  
by legalcommunity.it

21 SETTEMBRE 2017 • MILANO

In collaborazione con

 **MEMENTO**  
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE