

[Home](#) > [Comunicare con efficacia con i ...](#)

AVVOCATI E COMUNICAZIONE: COSA È CAMBIATO?

Comunicare con efficacia con i collaboratori di studio

Mario Alberto Catarozzo | 25/08/2014

Social Network



PROCEDURA CIVILE - Termine a ritroso, se festivo scatta la proroga al giorno prima



Consiglia 10

+1 3

Salva in MY



Proseguiamo con la seconda delle cinque puntate dedicate al tema "Avvocati e comunicazione: cosa è cambiato?". L'evoluzione dello studio legale da 'feudo' del dominus" a realtà sempre più spesso "associata", ha infatti mutato le esigenze comunicative

interne ed esterne. Il legale non deve più solo "convincere", per vincere in giudizio, ma sempre di più "condividere" e "gestire". Mentre il cliente chiede di essere più coinvolto nelle scelte del professionista. Da qui l'idea di fornire ai lettori di «Guida al Diritto» un primo strumento di analisi del cambiamento.

Dopo la prima puntata - che ha affrontato la questione: "[Comunicare e convincere: la comunicazione, dialettica e retorica all'interno dello Studio](#)" - presentiamo il secondo contributo sul tema: "Comunicare con efficacia con i collaboratori in Studio". Gli altri tre interventi invece saranno dedicati a: "Comunicare con i clienti. Cosa è cambiato?"; "Comunicare per promuovere"; "Comunicare per gestire i conflitti. Dalla mediazione alla negoziazione". Buona lettura

Comunicare con efficacia con i collaboratori di studio

Nella prima puntata abbiamo visto i nuovi paradigmi che la comunicazione sta assumendo all'interno e all'esterno dello Studio legale. Oggi cerchiamo di fissare insieme alcune regole utili per comunicare in modo efficace con i propri collaboratori. Intendiamo qui per **collaboratori** tanto i **professionisti** di Studio, quanto lo **staff**.

Comunicare vuol dire condividere

Abbiamo visto come comunicazione, retorica e dialettica siano cose ben diverse. Il termine comunicare richiama il "mettere in comune". Dunque saremo attori di una vera **comunicazione efficace** quando impareremo a **condividere** prima di cercare torti o ragioni, il vero o il falso. Alcune discipline che si occupano di comunicazione, tra cui, per esempio, la PNL (Programmazione Neuro Linguistica) direbbero che "comunicare" vuol dire innanzitutto mettere in comune le **mappe soggettive** che ciascuno ha della realtà (cosa

Guadagna
€28-€42
ogni ora
lavorando Online
➤➤

Guadagna
€28-€42
ogni ora
lavorando Online
➤➤

SOCIAL CONDIVISI CLICK 10

I compiti del Giurista d'impresa e la regolamentazione di questa figura nei Paesi del Common Law**PROCEDURA CIVILE - Termine a ritroso, se festivo scatta la proroga al giorno prima**

Nei termini a ritroso, come per esempio ...

PROCESSO TELEMATICO - A due settimane dal via tribunali in ritardo e otto uffici senza servizi

Ancora otto tribunali (su 140) senza servizi ...

Le Dieci Regole della Regina per le

capisco, vedo, interpreto, ricostruisco).

Tre situazioni tipiche della comunicazione in Studio

Restringendo l'ambito della comunicazione all'interno dello Studio professionale, ciò che molto spesso si osserva è che gli interlocutori partono da **presupposti** e **convinzioni**, senza occuparsi di verificare che il destinatario abbia compreso il messaggio con le stesse intenzioni del mittente. In sostanza, vengono date per scontate cose che scontate non sono e si è convinti di altre che in realtà non esistono o non in quei termini. Vediamo tre situazioni tipiche dove la comunicazione non efficace produce danni in Studio:

- 1) deleghe incomplete;
- 2) feedback laconici o assenti;
- 3) spiegazioni criptiche del dominus.

Deleghe incomplete

Nel caso della delega è tipico ricevere all'interno dello Studio l'incarico di una ricerca giurisprudenziale, piuttosto che di una risposta da dare al cliente via email, accompagnate con un non meglio specificato "è urgente". Il criterio di urgenza che ha in mente il delegante potrebbe però non coincidere con quello inteso dal delegato che, mediamente, ha già in carico altre attività urgenti. La conseguenza di questa comunicazione inefficace può essere triplice:

- a)** il collaboratore sarà costretto a chiedere lumi sul cosa intende per urgente il delegante (spesso per timor reverentialis tale domanda non viene fatta subito, ma in un secondo momento dopo aver macerato per un po' nel dubbio);
- b)** il collaboratore interpreta a modo suo l'urgenza e il più delle volte sbaglia i tempi, con conseguente strigliata del delegante che si aspettava in tempo 'zero' l'adempimento;
- c)** il collaboratore per evitare complicazioni evade subito quanto delegato, sospendendo altre attività urgenti in corso, salvo sentirsi poi rimproverare perché non c'era tutta quella urgenza da lasciare indietro il resto.

Cosa possiamo concludere su questo primo caso di mancata comunicazione efficace? Che le conseguenze nefaste ricadono sia sull'**efficienza del lavoro** (che, alla fine, vuol dire costi per lo Studio), sia sul **clima** di Studio, con disguidi ed equivoci a formare un ottimo humus che alimenta conflitti.

Fissiamo dunque alcune regole per una **delega efficace**:

- dopo aver individuato il **soggetto** adeguato a cui delegare fissate con chiarezza l'**oggetto della delega**, cioè il perimetro: l'ambito entro cui il delegato può muoversi con discrezionalità e oltre il quale deve fermarsi;
- definite il **timing**, quindi la scadenza entro cui quell'attività deve essere compiuta: fissatela con precisione, ad esempio entro le 19 di questa sera, entro domattina alle 8, e non approssimativa come "al più presto", "appena hai un attimo", "entro la settimana";
- definite il **criterio** a cui attenersi per valutare la corretta esecuzione e il raggiungimento del risultato, in modo che lo stesso delegato possa valutare cammin facendo il grado di esecuzione e non trovarsi nella spiacevole situazione di sentire frasi come: "perché ci devo pensare sempre io?"; "perché non hai fatto così?", oppure "mi sarei aspettato di meglio...";
- definite per le attività più complesse le **risorse** che potrà utilizzare per adempiere l'incarico: ad esempio, "puoi chiedere alla segretaria di darti una mano", "usa il mio computer" etc.;
- **motivate** il collaboratore con incentivi e piani di crescita perché dia qualcosa di più di quanto previsto nel sinallagma del rapporto professionale;
- **responsabilizzate** il collaboratore, mettendolo di fronte alle conseguenze di un mancato risultato;
- date sempre un **feedback**, un riscontro all'attività svolta.

I feedback laconici o assenti

Passiamo alla seconda situazione: i feedback. Cos'è un feedback? Nella comunicazione il feedback è il riscontro che si riceve da ciò che si è detto o fatto, è un'opinione, un parere, un punto di vista. Non è la verità assoluta.



Codici e Formule

- ▼ Costituzione
- ▼ Disposizioni sulla Legge in generale
- ▼ Codice Civile
- ▼ Codice Penale
- ▼ Codice di Procedura civile
- ▼ Codice di Procedura penale
- ▼ Codice della Strada

▼ **Formulario civile**

Dal Formulario di Lex24 una selezione delle formule civili personalizzabili per il professionista legale.

▼ **Formulario penale**

Dal Formulario di Lex24 una selezione delle formule penali personalizzabili per il professionista legale.

Da Guida al Diritto
e Il Sole 24 Ore
l'informazione digitale
più affidabile
in materia giuridica.



Approfondimenti di LEX24

SOCOMBENZA VIRTUALE, gli aggiornamenti di Lex24

ANATOCISMO, gli aggiornamenti di Lex24

DEPOSITO TELEMATICO, gli aggiornamenti disponibili in Lex24

STALKING, gli aggiornamenti disponibili in Lex24

FIDEJUSSIONE OMNIBUS, gli aggiornamenti disponibili in Lex24

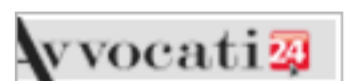
CASSAZIONE, le sentenze più rilevanti in tema di circolazione stradale

CASSAZIONE, le sentenze più rilevanti in tema di famiglia

Strumenti e servizi

 Calcolo danno biologico	 Richiesta sentenze integrali
 Gazzetta Ufficiale	 Software (studio24)
 Servizi Camerali	 Punti accesso a Polisweb
 Mobile	 Link utili

CERCA UN AVVOCATO



Nome

Città

Materia

Tutte le materie

Avvocato Studio Legale Domiciliatari

CERCA

Sei un avvocato? Non perdere l'occasione di farti trovare su Avvocati 24

Rimani sempre aggiornato

Scarica dall'app store

Edilizia24

per iPad, iPhone e iPod Touch

VAI ALL'APP STORE



Esistono due tipi di feedback:

a) **feedback positivo o di rinforzo**, che consiste nel gratificare riconoscendo ciò che è piaciuto, ciò su cui riteniamo che l'altro sia forte, capace, competente. Questo feedback ha l'obiettivo di rinforzare i comportamenti funzionali, i miglioramenti compiuti e riconoscere l'impegno e la crescita del collaboratore;

b) **feedback di miglioramento o di ri-orientamento**, che invece si pone come obiettivo quello di indicare le aree su cui il nostro interlocutore deve lavorare per migliorare, dove apportare cambiamenti, indicando, eventualmente, anche il come procedere. Questo feedback può anche rappresentare una critica, purché sia fatta nell'interesse del destinatario (per il suo miglioramento), sia rivolta al futuro (e non a sindacare ciò che è stato fatto alla ricerca di spiegazioni o colpevoli), sia circostanziata e precisa. Ciò distingue la critica dal criticismo (la polemica sterile).

Molto spesso negli Studi legali i feedback non vengono dati per mancanza di tempo, oppure perché non necessari (quando le cose vanno bene); a ciò si aggiunga che il più delle volte vengono dati solo i feedback negativi, cioè le lamentele...

Quali sono le conseguenze di feedback non dati o dati male?

Vediamole:

- **demotivazione** dei collaboratori, se non si ricevono gratificazioni, ma solo critiche o nulla proprio;
- **mancata crescita** dei collaboratori, se non sa dove sbaglia e dove fa bene tenderà a ripetere sempre gli stessi errori;
- aumento della **conflittualità** in Studio.

Le spiegazioni criptiche del dominus

Spiegazioni di questo tipo sono tipiche di una relazione alto-basso: io so, tu ascolta e impara. Sarà capitato a tutti di dare una spiegazione giuridica, e non solo, di cui il destinatario non ha capito nulla. Molto spesso capita che, anche in buona fede, vengano date per scontate competenze e conoscenze solo perché le abbiamo noi; spesso capita che riteniamo facili attività che noi sappiamo fare e quindi ci stupiamo che gli altri non capiscano al volo, spazientendoci per una spiegazione aggiuntiva.

Una buona regola, in questi casi, è mettersi nei panni degli altri e ciò in concreto potrà avvenire chiedendo all'altro come possiamo aiutarlo, cosa non gli è chiaro, di spiegarci cosa dalla sua prospettiva vede, sente, capisce. Se vogliamo davvero aiutare i nostri collaboratori **dobbiamo imparare ad andare noi da loro** e, partendo da lì, portarli al livello di conoscenza desiderato. Se, al contrario, ci stufiamo subito e pretendiamo che siano loro che facciano il classico "salto di qualità"...spesso ciò non avverrà, anzi.

Molti potrebbero obiettare che con loro non è stato fatto a suo tempo così dal rispettivo dominus; vero, ma ciò non vuol dire che quella sia l'unica o la migliore strada da percorrere, solo perché l'unica conosciuta.

Considerate che uno dei fattori che più di tutti è alla base dei turnover all'interno degli Studi legali non sono i soldi, come solitamente si crede, ma il clima, le potenzialità di crescita, le relazioni. E alla base di tutto ciò c'è la comunicazione.

Infine, ultimo aspetto della comunicazione all'interno dello Studio è la comunicazione non più interpersonale, bensì la comunicazione dello Studio verso i suoi componenti. Con eccezione dei grandi Studi associati italiani e internazionali (e a volte neppure lì), quasi mai nello Studio viene dedicato il giusto spazio alla comunicazione di eventi e situazioni che concernono la vita all'interno dell'organizzazione, quali uscite di collaboratori, nuovi ingressi, nuove sedi, nuovi clienti, risultati economici, vision, progetti per il futuro etc. Una comunicazione centralizzata e ben gestita, in sostanza, manca del tutto nello Studio legale medio-piccolo.

Nel tradizionale Studio boutique di un tempo il problema non si poneva: un po' per le

dimensioni ridotte, un po' perché non esisteva un concetto di gruppo o di squadra, e un po' perché si riteneva strategico non far circolare certe informazioni, che dovevano rimanere appannaggio del solo dominus.

Oggi che lo Studio legale si sta avviando verso forme di organizzazione più complesse, articolate e di maggiori dimensioni, anche questi tipi di comunicazione informativa e organizzativa (ad esempio una policy interna sulle regole di comportamento) sono alquanto opportune per creare strutture solide, affiatate e performanti.

L'appuntamento è per la prossima puntata che sarà dedicata alla comunicazione esterna dello Studio verso i clienti attuali (per fidelizzarli e gestirli) e i prospect (per sviluppare nuovo business).

@MarAlbCat

CLICCA PER CONDIVIDERE



©RIPRODUZIONE RISERVATA

Permalink

<http://www.diritto24.ilssole24ore.com/art/guidaAlDiritto/dirittoCivile/2014-08-25/avvocati-e-comunicazione>

Rimani sempre aggiornato

Scarica dall'app store

Edilizia24

per iPad, iPhone e iPod Touch

VAI ALL'APP STORE

LA RIFORMA DELLA FILIAZIONE

GRUPPO 24 ORE

Vetrina

Novità

Periodici

Libri

Formazione



-10%

€ 27,00

Iva Inc.

La mediazione nelle controversie condominiali

Quadro normativo, tecniche e strategie di gestione delle ...



-10%

€ 19,80

Iva Inc.

Codice penale e di procedura penale e leggi complementari

Aggiornato con il D.l. 23 dicembre 2013, n. 146, conv. ...



-10%

€ 22,50

Iva Inc.

Codice civile e di procedura civile e leggi complementari

Aggiornato con il D.lgs. 28 dicembre 2013, n. 154 e con ...



-10%

€ 46,80

Iva Inc.

Il processo civile di cognizione

Rito ordinario. Rito del lavoro e delle locazioni. Separazione ...



-10%

€ 67,50

Iva Inc.

Trasformazione, fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società

Aspetti civilistici, contabili e fiscali delle operazioni ...

Guida al Diritto



MATERIE

[Diritto Civile](#)
[Diritto del Lavoro](#)
[Diritto Amministrativo](#)
[Diritto Penale](#)
[Diritto Comunitario e Internazionale](#)
[Diritto Societario](#)
[Diritto Fallimentare](#)
[Diritto Tributario](#)

RUBRICHE

[News](#)
[Sentenza Del Giorno](#)
[Rassegna Di Giurisprudenza Di](#)
[Lex24](#)
[Giurisprudenza di Sistema](#)
[Società](#)
[Focus Di Guida Al Diritto](#)
[L'Avvocato del Giorno](#)
[News Dagli Studi/Ordini](#)

PRODOTTI

[Quotidiano del Diritto](#)
[Guida al Diritto](#)
[Lex24](#)
[Lex24 OMNIA](#)
[Sistema Società](#)
[Ventiquattrore Avvocato](#)
[24ORE ON DEMAND](#)

CONTATTI

[Contatta un agente](#)
[Trova una Libreria](#)
[Servizio Clienti](#)
[Servizio clienti periodici](#)
[Redazione Diritto24](#)
[Redazione Guida al Diritto](#)
[Redazione Lex24](#)
[Redazione Ventiquattrore Avvocato](#)

STRUMENTI E SERVIZI

[Calcolo del danno biologico](#)
[Richiesta Sentenze Integrali](#)
[Link utili](#)
[Sito Mobile](#)
[Newsletter di Diritto24 - Archivio](#)
[Cerca un avvocato](#)

[News dagli Studi](#)

[Mercati e Impresa](#)

[Professione Legale](#)

[Praticanti](#)

[Codici](#)

[Formule](#)

[Rassegna Stampa Di Sistema](#)

[Società](#)

[Casi E Questioni di Sistema](#)

[Società](#)

[Redazione Sistema Società](#)

[Gerenza](#) - [Bilancio consolidato 2013 Gruppo 24 Ore](#) - [Bilancio d'esercizio 2013 Gruppo 24 Ore](#) - [Fai di questa pagina la tua homepage](#)

Il Sole
24ORE

P.I. 00777910159 - [Dati societari](#) - © Copyright Il Sole 24 Ore - Tutti i diritti riservati [Privacy Policy](#)

Per la tua pubblicità sul sito: [Websystem](#)