

AVVOCATI OGGI: MANAGER, LEADER E IMPRENDITORI

di mario alberto catarozzo*

C'era una volta il *dominus*. Oggi non c'è più. O meglio, laddove c'è ancora si sta chiedendo quale debba essere il proprio ruolo. L'avvocato oggi, sia che lavori in uno studio individuale o internazionale, deve prendere atto che nella propria attività quotidiana alterna tre "cappellini" diversi:

- **Cappellino da avvocato:** dovrà essere indossato ogni qual volta si trova a svolgere la professione tecnicamente intesa e dovrà mettere mano alle proprie competenze giuridiche.
- **Cappellino da manager:** dovrà essere indossato nel gestire persone. L'avvocato si troverà a dover gestire da manager la riunione con i collaboratori, la delega di attività e il feedback; ma si dovrà anche

ragionare da manager anche nella gestione del proprio tempo, del tempo altrui e persino nella gestione dello stress.

- **Cappellino da imprenditore:** dovrà indossarlo quando si metterà al lavoro per creare occasioni di business. A cena con un cliente, nell'attività di public speaking, quando dovrà fare pubbliche relazioni o scrivere un articolo: saranno tutte attività di sviluppo del business, attività imprenditoriali quindi.

COSA COMPORTANO I TRE CAPPELLINI

Un tempo l'avvocato faceva solo l'avvocato, sempre. Il *dominus* rimaneva tale quando si



trovava a dare un parere legale al cliente, così come davanti al collaboratore a cui delegava un'attività, oppure quando in riunione prendeva la parola e parlava solo lui dall'inizio alla fine. In fondo, era più facile: la stessa mentalità e lo stesso metro veniva applicato a tutto, indistintamente. E alla fine tutto tornava. Erano altri tempi. Altro mercato, altri clienti, altre organizzazioni di studio. Oggi chi fa così incontra non poche difficoltà. Quindi? Ecco che la consapevolezza che l'avvocato non è più solo avvocato serve.

I tre cappellini sono una metafora per aiutare a comprendere e ricordare la differenza dei tre ruoli. Ogni cappellino comporta regole di comportamento diverse, perché diverse sono le finalità che persegue.

A OGNI CIRCOSTANZA IL SUO CAPPELLINO

Facciamo un po' di esempi, così tutto risulterà più chiaro. Ipotizziamo che l'avvocato abbia l'opportunità di scrivere un articolo per un quotidiano nazionale. La prima cosa che si dovrà chiedere è chi saranno i lettori del suo articolo; tutto fa pensare a un pubblico generalista, quindi non tecnico. Altra domanda che dovrà scattare è: qual è l'obiettivo che si

Lo studio legale sta diventando a tutti i livelli una piccola azienda dove è necessario avere chi ha competenze tecniche (l'avvocato), chi ha competenze manageriali per gestire luoghi e persone (il manager) e chi ha competenze di sviluppo del business (l'imprenditore).

pone con il suo scritto. Sicuramente quello di cogliere l'occasione per farsi conoscere, per dimostrare competenza e soprattutto capacità comunicativa.

Per centrare l'obiettivo servirà indossare non solo il cappellino del tecnico, ma anche quello dell'imprenditore. In che senso? Nel senso che l'avvocato dovrà sfruttare al meglio l'occasione per creare opportunità di business, per farsi conoscere, per alimentare la propria *brand reputation*.

Facciamo un altro esempio. Il nostro avvocato si trova a dover gestire un deal importante con il proprio gruppo di collaboratori. Per coordinare le attività convoca la classica riunione. Il primo ad arrivare in ritardo è lui, scusandosi per il fatto che un cliente

lo ha trattenuto a telefono. Inizia quindi la riunione senza un ordine del giorno, senza un coordinamento preciso. Prende la parola lui e tende a non lasciarla per buona parte del tempo. Il confronto in riunione è una chimera e la riunione assomiglia più a una comunicazione di servizio unidirezionale, dove la possibilità di fare domande è un optional. La riunione si chiude "per abbandono", con chi deve andare perché ha un appuntamento e chi si deve assentare per una telefonata. Cosa è mancato? L'approccio manageriale. Questa attività di gestione della riunione è un'attività che va svolta con il cappellino da manager, indossato il quale l'avvocato diventa principalmente colui che deve gestire persone, organizzare attività, motivare i collaboratori.

LE REGOLE DEL GIOCO

Lo studio legale sta diventando a tutti i livelli una piccola azienda dove è necessario avere chi ha competenze tecniche (l'avvocato), chi ha competenze manageriali per gestire luoghi e persone (il manager) e chi ha competenze di sviluppo del business (l'imprenditore). Confondere questi ruoli può essere pericoloso per il futuro e la sana crescita dello studio legale.

CHI GUIDA LO STUDIO?

L'ultimo cappellino che il nostro avvocato deve aver consapevolezza che va indossato è quello da leader. Ovviamente non tutti sono chiamati a tale funzione. Il leader è colui che guida, che indica le strategie da seguire, che crea e condivide la vision che motiva, che aggrega intorno a se. La vecchia mentalità del divide et impera, per esempio, non rientra nelle strategie del

leader (quantomeno del leader positivo). Se l'avvocato resta avvocato in ogni situazione, lo troveremo sempre testa bassa sul parere giuridico, impegnato su aspetti normativi da snocciolare, preoccupato del cavillo da gestire. Tutto questo va bene quando è dietro la sua scrivania a fare il legale, non va bene quando è al comando del suo team o dello

studio che deve guidare. In questo caso non è chiamato a fare il "tecnico", ma il leader. Pertanto, non saper motivare i collaboratori, non saper cogliere i momenti di difficoltà e intervenire, non saper creare una vision e condividerla con i propri uomini diventa un problema. Chi lavora nello studio è come la ciurma di una nave: affida la propria vita (quantomeno professionale) nelle mani di chi dovrebbe condurre la nave. Ma qualcuno lassù, sulla torretta di comando, ci deve stare a indicare la rotta, a verificarne il percorso, a tranquillizzare chi lavora in sala macchine. Tutto questo però non si verifica negli ambienti di studio in cui le persone sono all'oscuro della meta che si vuole raggiungere, dove se le cose vanno bene nessuno parla e quando ci sono problemi ecco che partono tuoni e fulmini, dove non si sa chi entra ed esce dallo studio (nuove risorse e vecchie), dove la vision è tutta (se c'è) nella testa del comandante. Addio epoca del *dominus*, benvenuto avvocato leader e manager. 🎁

**Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale @MarAlbCat*

