

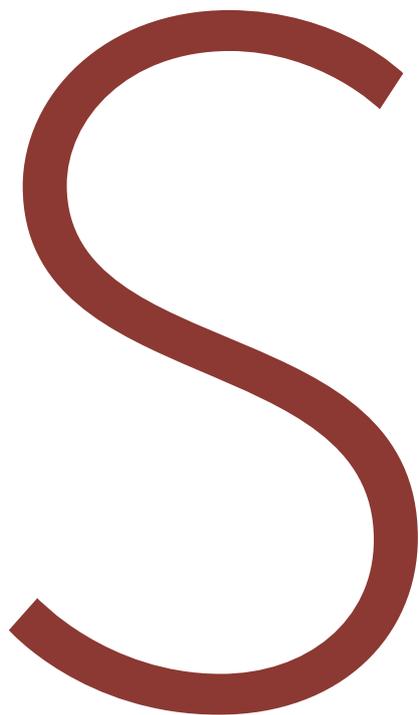


TEAM BUILDING

in studio:

PERCHÈ farlo

e COME



entiamo parlare sempre più spesso di gruppo, team, squadra. Leggiamo dappertutto che oggi per essere performanti sul mercato bisogna essere un team affiatato, bisogna pensare in gruppo e saper gestire le dinamiche interne adeguatamente.

Se la necessità di avere un'organizzazione di collaboratori con spirito di squadra è oramai sdoganata, dobbiamo invece chiederci cosa oggi si possa fare per costruire un team affiatato e per mantenerlo tale nel tempo. In un settore come quello dei legali la questione si fa ancora più calda, perché sappiamo bene come l'avvocato sia tendenzialmente un individualista che ama poco condividere con gli altri i successi, economici e di altro genere. Doppia sfida, quindi, per gli studi: superare la mentalità individualista e imparare a coltivare lo spirito di squadra.

Vediamo allora di fissare alcuni punti che possano far decidere anche ai più restii perché conviene lavorare in team piuttosto che da soli e poi capire come in concreto costruire una squadra performante.

PERCHÉ LAVORARE IN SQUADRA NELLO STUDIO PROFESSIONALE

Sono almeno quattro le ragioni principali che dovrebbero far capitolare anche i più accaniti sostenitori dell'individualismo verso compagini allargate di soci e collaboratori in un gioco di squadra.

1. Competitività.

Partiamo da qui: oggi il mercato richiede esperti e specialisti per essere competitivi. Il cliente, in particolare il cliente business, oggi preferisce decisamente lo specialista al generalista, per cui tenderà a propendere per chi fa in esclusiva una certa materia e ha track record di tutto rispetto alle spalle, che fa pensare a una maggior esperienza e focalizzazione nella gestione del caso. Se a ciò aggiungiamo che il cliente business richiede nello stesso tempo velocità di risposta e soluzioni integrate da più expertise, per cui richiede dallo stesso interlocutore più competenze, in modo da avere soluzioni complete, multidisciplinari e integrate, ecco che il "tutto intorno a te" diventa una realtà anche in ambito legale. Come poter soddisfare richieste così diverse nello stesso tempo? Specializzazione, multidisciplinarietà, velocità? La soluzione ce la offre lo studio con all'interno diverse figure professionali, magari ciascuna a capo di un dipartimento dotato di una propria articolazione. Ecco che lo studio può attraverso il lavoro di team soddisfare complesse situazioni richieste dal cliente.

2. Volume di business. Finché la professione viene articolata in modo tradizionale, con un dominus e dei collaboratori che da lui dipendono, il cliente vorrà sempre il dominus che inevitabilmente verrà travolto dalla mole di lavoro, dalle richieste di essere presente per “metterci la faccia”, dalle richieste dei clienti che vogliono lui in prima persona come referente. La piramide organizzativa che il nostro dominus aveva creato, o pensato di creare, con funzione deflattiva del carico di lavoro, si capovolge e scarica rovinosamente sul nostro professionista tutto il carico di lavoro. Come il collo di un imbuto, gli studi organizzati in questo modo vedono nel dominus il fattore frenante di una espansione, non fosse altro perché manca materialmente il tempo per fare le cose, dare risposte, verificare il verificabile. Il volume di lavoro oltre una certa soglia non può andare in queste condizioni e inoltre manca il tempo per sviluppare altro business, tutti indaffarati come sono a gestire l'attuale. Soluzione? Anche qui un cambio di mentalità che passi dall'accentramento al decentramento organizzato delle attività in ottica di squadra di lavoro, con soci e gerarchie a comporre un organigramma di compiti, responsabilità, funzioni.

3. Efficienza del lavoro. Come ben sappiamo ottenere risultati non è tutto ciò che serve per essere performanti. Bisogna anche considerare l'investimento di risorse che vi è stato. Solo il mix tra efficacia ed efficienza

consente di apprezzare le reali performance. Quando si lavora con mentalità individualista si tende ovviamente ad accentrare il controllo. Ciò comporta che il nostro professionista continuerà nel tempo a fare attività a basso valore aggiunto che potrebbe delegare e a non fare attività – per mancanza di tempo – che invece la sua maturità professionale richiede e che porterebbero altro business. Certo che non si può delegare se non ci si fida di nessuno o dei propri collaboratori. A ciò si aggiunga che per delegare è utile condividere gli obiettivi, chiarire gli scenari, definire la vision. Molti individualisti non lo fanno appositamente, perché non vogliono far sapere cosa hanno in testa o perché sono gelosi di informazioni o conoscenze. Certamente il lavoro di squadra ottimizza le risorse e rende più efficienti i processi, ma bisogna fare quel salto di mentalità e avere coraggio, cosa per alcuni ancora lontana dai propri orizzonti.

4. Qualità di vita. A conclusione di tutte le considerazioni c'è poi la questione della qualità di vita che ci si intende riservare. Ci sta che se lavoriamo accentrando tutto, quel tutto ci ricadrà addosso comportando orari serali improbi, week end di lavoro e tanta tensione durante la giornata. L'individualismo a quel punto di trasforma in una sensazione di solitudine e di frustrazione, come se ci si sentisse prigionieri di qualcosa costruito con le nostre stesse mani. La squadra ha anche

risvolti psicologici ed emotivi non indifferenti: sapere di avere un team di sostegno, di non essere soli, di avere gente fidata su cui contare e con cui confrontarsi è importante. La scelta del lavoro in team è anche, quindi, una scelta di vita, oltre che di organizzazione.

COME COSTRUIRE UNA SQUADRA AFFIATATA

Ma come possiamo in concreto realizzare tutto ciò? Vediamo gli ingredienti di un buon team working.

1. Selezionate le persone giuste per il proprio ruolo.

Il primo passo per la costruzione di un team vincente è la selezione. Se potete farlo, selezionate i migliori che potete, in funzione delle risorse economiche che avete, del tempo, delle situazioni. Prima di tutto chiarite bene chi state cercando e fate l'identikit di tale figura: cosa deve sapere/saper fare (competenze), come deve saperlo fare (attitudini), quindi le capacità organizzative, di problem solving, precisione, cura, costanza, velocità etc.; infine come deve sapersi relazionare con gli altri (capacità relazionali), quindi se sa giocare in squadra, se sa fare gruppo, sa motivare gli altri, sa condividere gli obiettivi, sa comunicare, sa creare un buon clima di lavoro. Un errore in questa fase, magari dettato dalla fretta o dalla stanchezza, può avere effetti deleteri sul team e sui vostri progetti di business.

2. Fate crescere le persone.

Un collaboratore è come un figlio: non potete pensare di metterlo al mondo e poi abbandonarlo al suo destino. Ecco, per i collaboratori

vale più o meno la stessa regola: una volta selezionato e inserito in un gruppo va seguito, fatto crescere e gestito. Ricordatevi le tre fasi di inserimento di un nuovo collaboratore: i primi tempi sono per il mentoring, bisogna fargli vedere come si fanno le cose; seconda fase è quella del tutoring: il mentore diventa tutor, quindi fa fare al nuovo arrivato e lo corregge; terza fase, la delega: oramai formata, la new entry può fare da sé opportunamente delegata, salvo momenti di verifica periodici.

3. Prendetevi cura del team.

Formato il vostro team, dovete dedicargli del tempo per conoscerlo e per farvi conoscere. Non si può gestire un team di persone se non si conoscono. Pensate ai coach sportivi. Nello stesso tempo non potete pensare che se avete passato del tempo con loro i giochi siano fatti, perché le situazioni e le persone cambiano nel tempo e il team è un sistema dinamico in continua evoluzione. Quindi? Dovete continuare costantemente a trascorrere del tempo col vostro team, sotto forma di riunioni, di retreat di studio, di colloqui individuali, ma ci dovete essere. Inoltre una squadra ha bisogno di continui stimoli per essere al top; necessita di attenzioni, di momenti di condivisione, di momenti di celebrazione delle vittorie, di momenti di sfogo. Tutto questo fa parte del gioco in team e non si può prescindere. Essere solo focalizzati sul lavoro, sui risultati, alla fine toglie motivazione e coesione al team.

4. Definite e condividete gli obiettivi.

Una squadra è tale se condivide un obiettivo da raggiungere. La differenza tra un gruppo e una squadra è proprio questa: il gruppo lavora insieme, ma ciascuno punta a un proprio obiettivo. Chiedetevi allora se avete chiaro in mente l'obiettivo di squadra e se lo avete chiaramente condiviso con i vostri collaboratori. Spesso, non per cattiveria, ma per mancanza di tempo e di competenze comunicative, siamo convinti che sia chiaro a tutti, ma poi a una verifica empirica... cade tutto e ciascuno pensa a un obiettivo diverso. Ci sta allora che ciascuno agisca non in modo allineato. Ricordatevi di non parlare solo voi nelle riunioni, ma di fare brainstorming e soprattutto di fare una verifica con i vostri collaboratori su ciò che hanno capito riguardo a priorità e obiettivi.

5. Celebrate i successi. Potete chiedere sacrificio, impegno, dedizione, ma a un certo punto dovete dare. Non intendo solo in senso di do ut des, economico o di altro genere che sia. Intendo anche dare soddisfazioni, riconoscere i meriti, gratificare, celebrare i successi. Ecco celebrare i successi è un ottimo modo per fare squadra: è questo il cosiddetto rinforzo positivo, cioè la conferma di aver fatto bene e che continuando a fare così avremo altri successi e altre soddisfazioni di cui gioire. La celebrazione dei successi può essere fatta in tanti modi, dalla pacca sulla spalla, alla riunione di gruppo, alla cena,

al premio, alla vacanza premio. Ciò che conta è che a qualcosa di materiale si accompagni anche il momento di condivisione emotivo e umano.

6. Strumenti di team building.

Per concludere riportiamo alcuni strumenti ideali per fare team building, cioè costruzione di un gruppo. Ricordate che se nello sport è lo spogliatoio il luogo sacro del team building, per uno studio professionale sono le riunioni, soprattutto quelle motivazionali e di brainstorming. Non rinunciate mai a queste riunioni. Altri strumenti di team building sono tutte le situazioni di gruppo informali: cene, pranzi, eventi culturali e sportivi. Si fa team building specificamente con le attività di retreat, cioè le convention di studio. Qui accanto a momenti di formazione e di condivisione di obiettivi si possono organizzare molte attività outdoor e indoor. Tra queste ultime: pièce teatrali, giochi del mimo, team cooking, simulazioni di attività di comunicazione e mktg, di attività business. Esistono però anche attività in outdoor interessanti, dalle attività sportive, all'orientering, alla caccia al tesoro. Insomma, qualunque sia, lo scopo è far stare insieme le persone, farle conoscere, farle divertire e affiatate.

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