

La Leadership

nello studio professionale

MARIO ALBERTO CATAROZZO



La Leadership

nello studio professionale

 **Mario Alberto Catarozzo**
formazione e coaching per il professionista 

 **MYPlace**
COMMUNICATIONS 

© MARIO ALBERTO CATAROZZO
2019
EBOOK GRATUITO

TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI.
È VIETATA LA RIPRODUZIONE ANCHE PARZIALE
DEI CONTENUTI SENZA ESPRESSA AUTORIZZAZIONE DELL'AUTORE

Indice

<i>L'Autore</i>	IV
1. CAPITOLO - COSA VUOL DIRE ESSERE LEADER NELLO STUDIO PROFESSIONALE	PAG. 05
2. CAPITOLO - SOLI AL COMANDO DEL VOSTRO STUDIO O C'È UNA STRATEGIA CONDIVISA?	PAG. 08
3. CAPITOLO - DIVERSE GENERAZIONI NELLO STUDIO PROFESSIONALE: CONFLITTI E OPPORTUNITÀ	PAG. 11
4. CAPITOLO - IL LIBERO PROFESSIONISTA È IL NUOVO MANAGER?	PAG. 16
5. CAPITOLO - GLI STRUMENTI DEL LEADER	PAG. 20
6. CAPITOLO - LE RIUNIONI: STRUMENTO MAGNIFICO SE BEN UTILIZZATO IN STUDIO	PAG. 23
7. CAPITOLO - QUANTO CONTA L'IMMAGINE UNITARIA DELLO STUDIO LEGALE?	PAG. 30
8. CAPITOLO - PROFESSIONISTI GIOCATEVI BENE LA PARTITA	PAG. 34
9. CAPITOLO - ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE: ORGANIGRAMMA E FUNZIONIGRAMMA	PAG. 36
10. CAPITOLO - LE 5 QUALITÀ ESSENZIALI CHE FARANNO LA DIFFERENZA TRA I PROFESSIONISTI	PAG. 40
<i>Bibliografia</i>	V
<i>Formazione - Corso intensivo di una sola giornata</i>	VI
<i>Percorso completo di formazione per professionisti</i>	VII
<i>Guide pratiche di Mario Alberto Catarozzo</i>	VIII



L'Autore

Business Coach professionista, Formatore e Consulente, sono specializzato nel mercato dei liberi professionisti e studi professionali dell'**area giuridica**: avvocati, notai, consulenti del lavoro, commercialisti, manager e imprenditori.

Sono **CEO** di MYPlace Communications, società dedicata al **marketing e comunicazione** per il mondo business e da oltre 20 anni mi occupo di comunicazione ed **editoria** (sono stato manager in Maggioli Editore e Il Sole 24 Ore).

Ho conseguito la qualifica di **Licensed NLP Coach™** rilasciata dalla Society of NLP di Richard Bandler (USA) e ho due specializzazioni: **Team Coach Professionista** e **Life Coach Professionista**.

Ho due livelli di specializzazione in **PNL**, **Practitioner** e **Master Practitioner** e presso la STC Nardone Group mi sono formato in Problem Solving e Coaching Strategico®.

Speaker al TEDxModena e al Philip Kotler Marketing Forum, collaboro con diverse Università, Ordini professionali e Associazioni di categoria sulle tematiche soft skills e strumenti di managerialità.

Sono autore e direttore della **collana** Studi Professionali di Alpha Test Editore, dedicata alle soft skills e strumenti di managerialità per professionisti e studi professionali.

Associate Certified Coach (ACC), presso la International Coach Federation (ICF) e Coach Professionista **Associato AICP** (Associazione Italiana Coach Professionisti).

Sono Direttore scientifico e docente della KarakterCoaching School, società dedicata alla formazione dei coach professionisti in ambito business.

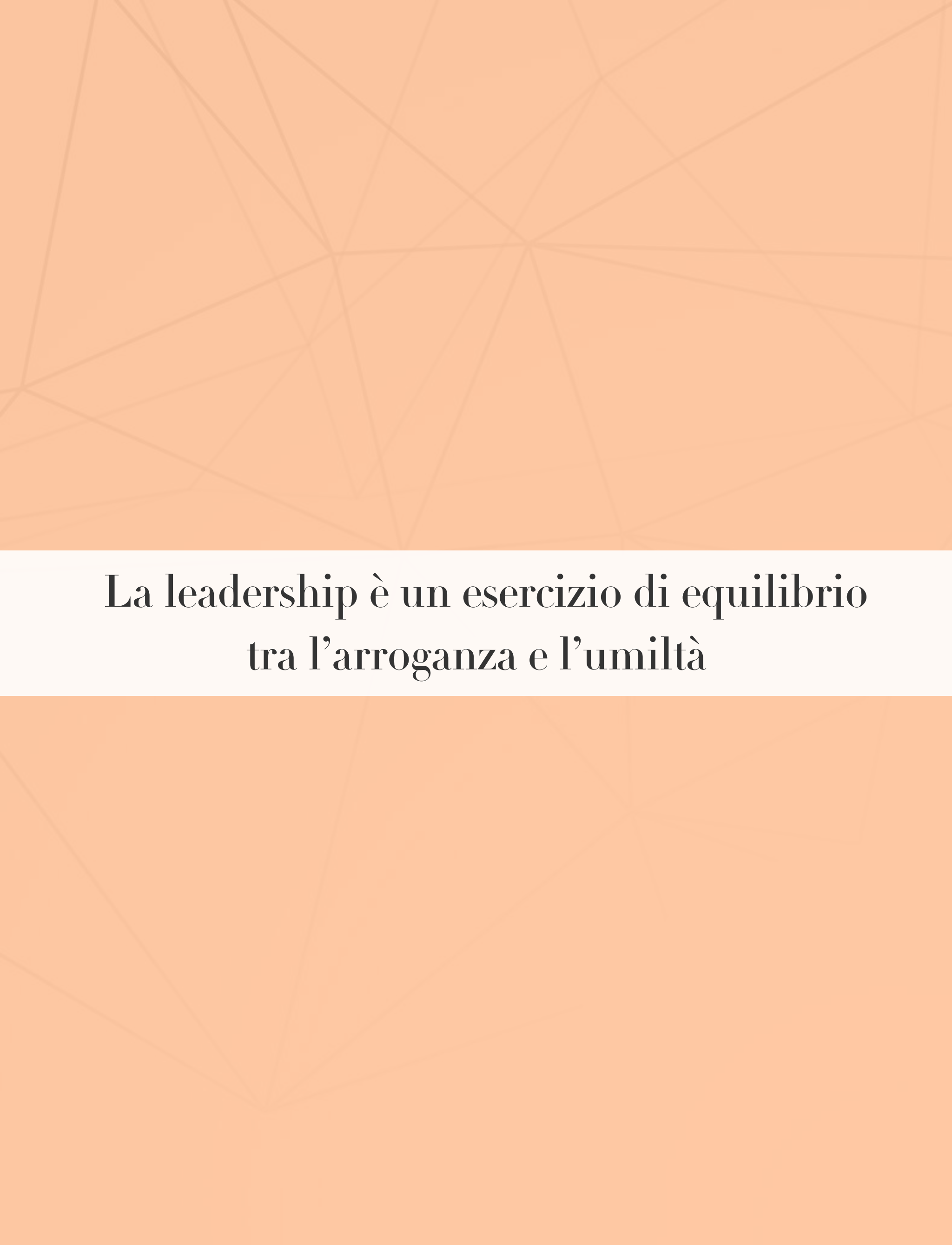
 **Mario Alberto Catarozzo**
formazione e coaching per il professionista



WWW.MARIOCATAROZZO.IT



LINKEDIN.COM/IN/MACATAROZZO



La leadership è un esercizio di equilibrio
tra l'arroganza e l'umiltà



Cosa vuol dire essere leader nello Studio professionale

Sulla leadership esistono molti libri. La maggior parte propone regole, principi, modelli per lo più ereditati dalle teorie manageriali aziendali. Lo studio professionale, tuttavia, presenta caratteristiche peculiari e dinamiche tutte sue.

Un libro, in particolare, mi ha colpito negli ultimi tempi. Regalato a Natale da un amico commercialista, riesco a trovare il tempo di leggerlo solo ora. Sin dalla prefazione promette bene e il resto è ancora meglio. Parlo di “Tanti boss pochi leader” di Rajeev Peshawaria, ed. Rizzoli Etas. Bello! Non un manuale (finalmente), ma una serie di lucide considerazioni, racconti, osservazioni che rendono il lettore “attivo” e non passivo spettatore di teorie calate qua e là da chi ne sa sempre di più. Il cuore di tutto è una grande considerazione: oggi più che mai mancano leader alla società come all’impresa. E lo studio professionale, che si sta strutturando sempre più in forma articolata stile azienda non si sottrae a questa realtà. Di capi ne abbiamo anche troppi. Di strutture autoritative, pure.

**Mancano leader, mentre
ci sono tanti boss...**

Cosa distingue un leader da un capo? Quanti ne avete conosciuti di veri leader nella vostra vita? Intendo di persone che avete ammirato perché carismatiche, perché avevano una vision, perché avevano quel fattore “x” che li distingueva dalla massa. Pochi? Forse nessuno. Di capi invece? Una infinità.

Bene, ora passiamo a voi. Se avete finalmente raggiunto la posizione di comando, in studio, come in azienda, siete voi oggi il boss, il capo della “baracca”. E che tipo di capo siete diventati? A vostra volta, capi in virtù delle stel-line sulla spallina o del fatto che ci avete messo il nome e i soldi per avviare l’attività, e per questo vi seguono. Oppure siete un capo carismatico, che coinvolge, ascolta, condivide e genera soluzioni e infonde motivazione? Siete un boss, oppure un leader nella vostra struttura? I vostri collaboratori vi ascoltano perché gli date lo stipendio, oppure perchè credono in voi e condividono con voi il progetto professionale?

“I leader ottengono risultati straordinari nonostante l’ambiente e non grazie all’ambiente” sottolinea Peshawaria. Di fronte alle difficoltà trovate alibi “se potessi...”, “se solo...”, oppure generate nuove strade laddove non ci sono chiedendovi “cosa accadrà se farò così...”? Bene, questo fa un leader: vede soluzioni dove gli altri si fermano persi; motiva dove gli altri sono rassegnati; coinvolge dove gli altri cercano solo di cavarsela.

Nello studio professionale di oggi è indispensabile introdurre questi cambiamenti di mentalità per essere competitivi. E ogni cambiamento deve partire dalla leadership, dal vertice e profondersi a cascata sull’organizzazione. Provate ad osservare il vostro studio professionale con occhi diversi, nuovi, come se non fosse vostro, come se fo-

Che tipo di capo siete in studio?

Capi e leader...

Da dove partono i cambiamenti nello studio professionale

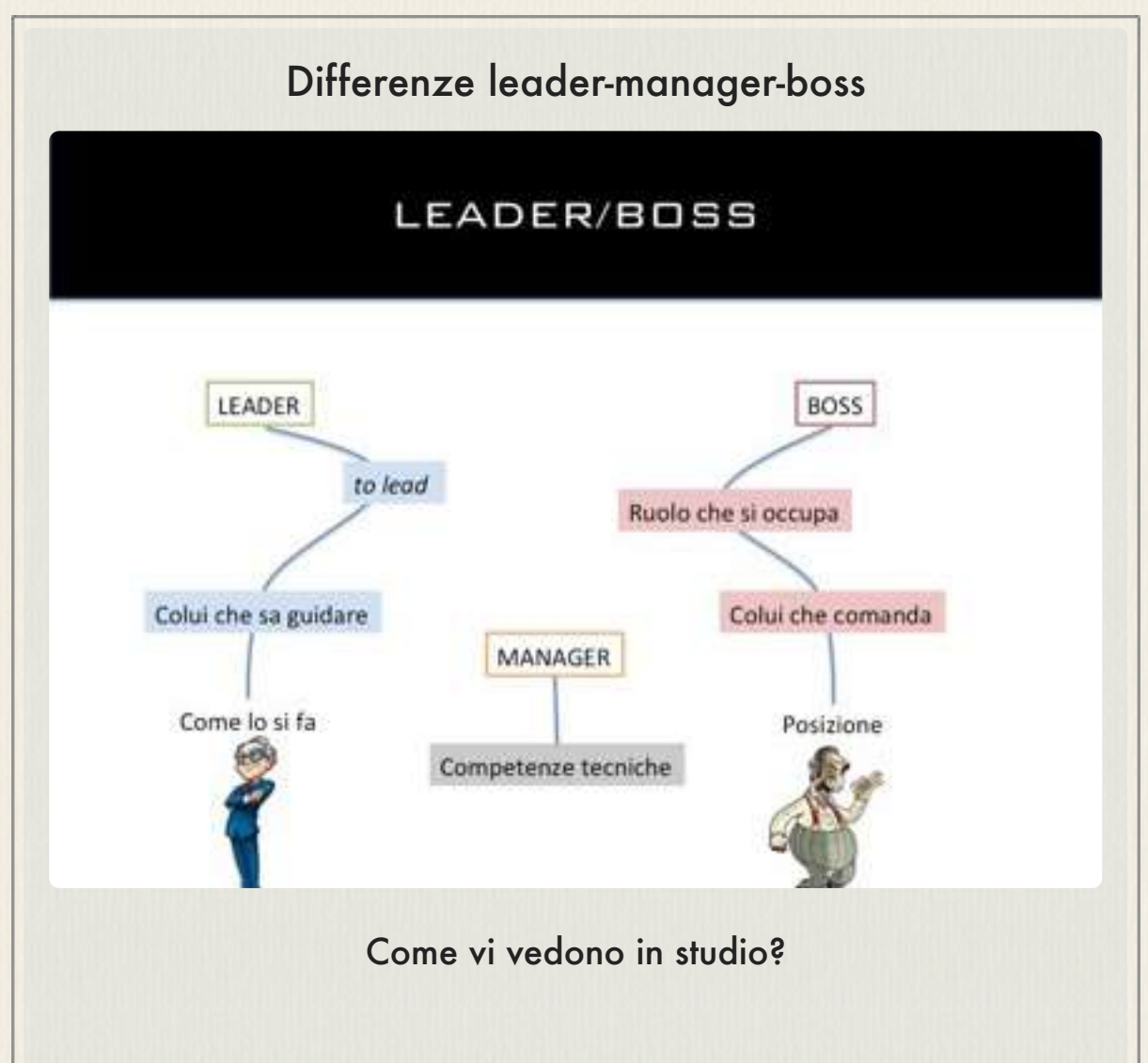
Ponetevi delle domande da leader

ste terzi che lo vedono per la prima volta. Che cosa non funziona? Dove si potrebbe agire per migliorare le performance di studio? Che cosa in concreto lo impedisce? Il team di studio è compatto come dovrebbe esserlo una squadra di pallavolo o di calcio? Che ruolo avete voi in questa squadra? Cosa potete fare di nuovo per la vostra squadra? Cosa potete smettere di fare che crea disturbo?

Sono tutte queste domande che un leader si pone. Non trova alibi né scuse. E tantomeno scarica su altri le responsabilità. Si chiede cosa può fare lui per la sua squadra e cerca di mettere gli altri nelle migliori condizioni per fare la propria parte al meglio.

Il futuro è già qui

Il vostro studio ne ha bisogno. La società ne ha bisogno, di tanti professionisti, persone, imprenditori, manager che affrontino con questa nuova chimica mentale le sfide che il futuro ci pone. Quel futuro è già qui.





Soli al comando del vostro Studio o c'è una strategia condivisa?

Dove nasce il sogno professionale

Prendiamo il caso di uno studio legale di dimensioni medio-grandi. Parliamo di oltre trenta collaboratori tra professionisti e personale di segreteria e amministrativo. Una start up partita due anni prima da alcuni professionisti che dopo l'esperienza pluriennale in grandi studi legali decidono di “mettersi in proprio” e realizzare il sogno professionale per il quale hanno studiato una vita. Bene, l'organizzazione, in una grande città italiana, non è tutto sommato difficile: locali, ruoli, collaboratori di primo e di secondo livello si trovano e si organizzano. Intanto la prima necessità è “farsi seguire” nell'avventura dai clienti che hanno avuto modo di apprezzare il nostro operato quando eravamo nell'altro studio; la seconda, è svilupparne di nuovi. Quindi ci sta il lavoro a testa bassa per farsi conoscere e allargare il business con nuova clientela.

Se trascuriamo in studio la gestione interna...

Ok, fin qui quadra tutto. Poi passa il tempo, i clienti arrivano se si lavora bene e con essi arrivano anche i problemi. Problemi organizzativi che non si erano presi inizialmente in considerazione. Problemi relazionali all'interno dello studio. Problemi gestionali di collaboratori e personale. Il clima dello studio a volte ne risente, i momenti

di tensione aumentano, gli screzi pure e lo stress lievita. Sembra che quella struttura che inizialmente doveva supportare la nostra azione, ora ricada proprio su di noi. E, paradossalmente, proprio ora che il business comincia ad andare, ci dobbiamo occupare di questioni interne allo studio mentre siamo lanciati verso l'esterno, i clienti, i grandi clienti, cose importanti, insomma.

Perché? E soprattutto che fare? Cambiare i collaboratori? Ridurre o ampliare le dimensioni dello studio? Dove abbiamo sbagliato? Cosa abbiamo tralasciato che ora emerge come mosto durante la fermentazione del vino?

Agli occhi di un esterno, un coach tanto per citare una figura che mi è familiare, la situazione potrebbe apparire questa. Riunione, tutti i collaboratori intorno al grande tavolo della sala riunioni: fondatori, partner, associates, collaboratori. Chiediamo ai fondatori se hanno una strategia che li conduce, se lo studio ha una strategia. Vediamo momenti di riflessione...: certo una strategia dovranno averla, e se non gli viene spontanea definirla ci penseranno su finchè non la troveranno, magari a posteriori per giustificare, a se stessi stessi prima di tutto, l'operato. Ok, trovata. Non la facciamo snocciolare lì su gambe un po' claudicanti *coram populi*. Chiediamo ai capi di tenersela per loro, di scriverla su un bel foglio bianco. La stessa operazione chiediamo di farla anche a tutti i collaboratori presenti. Abbiamo intorno a noi la struttura portante dello studio. Gli avvocati che SONO lo studio. Alla prima domanda una risposta si è trovata. A questo punto chiediamo ai leader di leggerci la strategia dello studio, così come loro hanno, o pensano di averla trasmessa al team, alla squadra di studio. A guardare le facce dei presenti che ascoltano, la sensazione è che sia la prima volta

No strategia? No parti...o
meglio, parti, ma non sai
dove arrivi...

Se ciascuno rema in una direzione diversa...è il momento di intervenire

che la sentono. Ai loro occhi sembra una novità. Belle parole, si intende; ma chi le ha mai sentite? Poiché sono i capi che parlano, non si può certo contraddirli sulle linee-guida fondamentali. Quindi tutti, titubanti, annuiscono. Certo, era chiaro a tutti che fosse quella la strategia...

A questo punto la palla passa a loro, ai partner, associates, collaboratori: scrivete voi ora qual è la strategia dello studio, ciò, in sostanza, che dovrebbe guidare le vostre scelte ogni giorno. Chiediamo a tutti a turno di leggere quanto hanno scritto. E qui, apriti cielo! Sembra che ciascuno abbia vissuto e lavorato per uno studio diverso. Insomma, per farla breve: ciascuno andava più o meno a ruota libera, pensava di aver capito, aveva rielaborato, stava cercando di...

Se poi la stessa operazione la facessimo chiedendo non la strategia dello studio, ma i punti deboli, i problemi, beh le versioni sarebbero le più disparate ancora. Film diversi nelle menti di ciascuno. Bello, nella sua diversità. Meno, per le performance dello studio e per l'immagine verso i clienti.

Senza strategia non ci può essere reale sviluppo

Siete ancora convinti che il vostro studio abbia una strategia? E soprattutto: siete ancora convinti che tale strategia sia condivisa e chiara a tutti i partecipanti al progetto-studio?

E ancora: quali possono essere i costi di tale mancanza?

Se vogliamo massimizzare il potenziale dello studio, che poi è molto più della somma del potenziale dei singoli, sarà opportuno, anzi indispensabile, lavorare innanzitutto su questi aspetti. Prima dei fatti sono le menti che creano un progetto.

**Lavoriamo prima sulla
mentalità dei collaboratori**

Prima ancora di lavorare sull'organizzazione “materiale” dello studio, sarà indispensabile lavorare sull'organizzazione “mentale”, sulla condivisione, sulla chiarezza di obiettivi, strategie, intenti e sulla focalizzazione. Questo è quello che farebbe un coach di una squadra di calcio, basket, pallavolo. Questo è ciò che dovrebbero fare i leader di studio.

Non ci credete? Giusto, dovete toccare con mano.

Provate allora a mettere per iscritto la strategia del vostro studio e gli obiettivi oggi. Poi, senza comunicarlo a nessuno, riunite tutti i vostri collaboratori importanti in sala riunioni e fate loro queste due semplici domande:

1) conoscete la strategia dello studio che, quindi, quotidianamente dovete unitariamente portare avanti? Sì? Scrivetele ora.

2) Conoscete gli obiettivi e i valori dello studio in cui voi avete ruoli e funzioni fondamentali? Sì? Scrivetele ora.

Bene, a questo punto buona lettura di ciò che verrà fuori.

Non vi scoraggiate se vi sembra per un attimo di essere soli al comando, si può rimediare e anzi sarà la vostra vera forza, anzi, del vostro studio!

**Conoscete la strategia
dello studio?**

**Conoscete i valori dello
studio?**

**Non c'è una strategia?
Possiamo solo migliorare**



Diverse generazioni nello Studio professionale: conflitti e opportunità

Il valore di un clima di studio positivo

Fare il professionista vuol dire anche questo. Vuol dire dedicare una quota-parte del proprio tempo a creare un clima in studio positivo, di collaborazione e condivisione. Vuol dire sapere quando intervenire e come nelle situazioni di tensione tra i collaboratori. Vuol dire essere consapevoli che le emozioni, anche in studio, possono fare la differenza tra un gruppo performante e uno dispersivo e conflittuale. E i clienti? Percepiscono, statene certi, se uno studio è un'organizzazione compatta e sincronica, oppure se ciascuno va per la sua strada e alla prima occasione non perde tempo a sfogarsi su ciò che non va.

Fate attenzione alle dinamiche relazionali in studio

Sottovalutare questi aspetti perché non c'è tempo, perché non ci competono, perché sono questioni e battibecchi che non ci riguardano, può, alla lunga, avere un suo prezzo.

Come ogni organizzazione di persone, anche lo studio professionale ha proprie dinamiche relazionali che non possono e non devono essere sottovalutate. Lo studio, più ancora che le imprese, è fatto di persone. E queste persone sono professionisti. Sono loro a comporre le competen-

ze dello studio, a dare forma alle sue attività, a fornire un'immagine. Ma sotto la giacca e cravatta o il tailleur batte il cuore di una persona. Sì, un essere umano che interpreta un suo ruolo, inserito in un contesto, con funzioni e responsabilità, ambizioni e problemi, esperienze ed esigenze.

Conflitti “orizzontali” e conflitti “verticali”

A volte il conflitto è “verticale” tra le gerarchie dell'ufficio, a volte è “orizzontale”, tra colleghi e collaboratori. In entrambi i casi il conflitto porta negatività nell'ambiente di lavoro, porta stress per chi è coinvolto attivamente o passivamente. È, insomma, di ostacolo al raggiungimento dei risultati.

Come gestire i conflitti in studio

Abbiamo visto in precedenti post di questo blog, alcuni principi fondamentali per prevenire e gestire il conflitto:

- dal non attaccare mai la persona e quindi l'identità dell'altro, allo spostare dalla causa alla soluzione il focus;
- dal lasciare sempre una “via di fuga” per salvare la faccia, al ricontestualizzare temporalmente (reframing temporale) la vicenda; – dal considerare gli interessi in gioco invece che le posizioni di principio e così via.

Bene, tutti questi sono validi principi e modi di procedere per migliorare le relazioni e i necessari attriti che in qualunque ambiente lavorativo si formano; lo studio professionale non si sottrae certo a questa regola.

Quale sarà il ruolo del team leader in studio in futuro?

Per il titolare di studio, il fondatore, i partner, insomma la leadership dello studio professionale, va ricordato che il loro compito più importante potrebbe non essere più tanto quello di portare risultati “diretti”, quanto di creare le condizioni in studio perché i risultati arrivino.

**Delegate, guidate,
motivate**

Quindi potrebbe non essere più una buona idea quella di procedere in prima persona con le attività di studio esattamente come all'inizio del viaggio professionale; o quanto meno non in modo totalizzante come all'inizio della carriera. Molta acqua è passata sotto i ponti da allora e lo scenario in cui si opera potrebbe essere notevolmente mutato. Per alcuni professionisti questo cambiamento di mentalità e di atteggiamento risulta particolarmente difficile negli anni, abituati come sono dall'essere "operativi", sempre in prima linea, a contatto col cliente.

Fermatevi di tanto in tanto

È utile dunque fermarsi di tanto in tanto e in questo pit stop fare il punto della situazione, mettere la bandierina come si fa nelle mappe dei grandi centri commerciali per indicare "sono qui". Il rischio, altrimenti, è di ripetere per abitudine un copione a scenario mutato, risultando così poco efficienti e a volte anche poco utili, o addirittura di ostacolo, al gruppo che intanto negli anni ci siamo costruiti per portare avanti il business che stava crescendo.

Insomma, è quello che spesso capita nei passaggi generazionali: i genitori non si fidano e non vogliono ridefinire il proprio ruolo e il proprio contributo abituati come sono a stare in campo. Bene, anche se non ci sono figli, ma professionisti collaboratori da noi scelti, la musica non cambia. Ci sarà un perché il grande giocatore ad un certo punto capisce che è arrivato il momento di allenare. Come giocatore potrebbe addirittura essere di intralcio, ma come allenatore può fare assolutamente la differenza. Come coach della propria squadra può dar fondo a tutta la sua esperienza e creare le condizioni perché la squadra sia vincente!

Il vostro compito potrebbe essere cambiato nel tempo

E come un buon allenatore, a questo punto, saprà dedicare il giusto tempo a creare il clima di studio “potenziante”, a gestire eventuali attriti e conflitti che potrebbero “tirar giù” la squadra e dare da un'altra prospettiva il suo stile al gruppo, che mai come oggi rappresenta nel suo insieme lo studio professionale.





Il libero professionista è il nuovo manager?

Quali sono gli strumenti del manager?

Quali strumenti usa un manager? Poiché gestisce team di persone per il raggiungimento di risultati, la delega e il feedback saranno i suoi capisaldi. Il feedback è uno strumento di crescita molto importante per i collaboratori anche all'interno dello Studio professionale. La delega, intesa non come scaricare sugli altri, ma come incaricare altri coinvolgendoli, lo è altrettanto. Abbiamo avuto modo di vedere quanto la “cultura del feedback” e la “cultura della delega” non rientrino nelle abitudini del libero professionista, abituato ad agire in prima persona, ad “aprirsi il varco nella foresta col machete in mano”, e ben poco incline a delegare in modo proattivo e, di conseguenza, a restituire feedback utili ai collaboratori di Studio. Essere manager vuol dire avere a cuore i propri “uomini”, vuol dire prendersi cura del proprio team, mettersi al loro servizio quando serve, capirlo quando non parla, sentirlo quando non c'è. Ma che differenza c'è oggi tra il manager e il libero professionista che organizza la propria attività di Studio con collaboratori e staff? In realtà ben poche, sempre meno. Il manager gestisce altri per avere risultati rilevanti. Il libero professionista agisce e, se

Che atteggiamento caratterizza un manager?

ha una organizzazione, gestisce anche lui altri verso obiettivi comuni. Dunque, il libero professionista ha due cappelli in testa che alterna: professionista e manager. Prenderne coscienza sarà una bella e salutare svolta.

Dalla cultura del fare a quella del gestire

L'avvocato, il commercialista e molti altri liberi professionisti provengono dalla cultura del fare, più che del gestire. La cultura manageriale, quindi di raggiungere obiettivi comuni attraverso team di collaboratori, non ha fatto parte del modo di agire del professionista.

Parte del proprio tempo deve essere dedicato a gestire

Oggi, di fronte ai profondi cambiamenti in atto, la managerialità sta prendendo strada anche nello Studio professionale. Chi ha organizzato un team di collaboratori e staff in Studio deve, necessariamente, mettere in conto di dedicare quota parte del proprio tempo a gestire il team, a motivarlo, dirigerlo, formarlo. In quei frangenti, il buon vecchio libero professionista diventa un team leader, un manager appunto. In questi momenti il professionista-manager non si focalizza sull'attività (cosa che invece fa sempre), bensì sulle persone, sul team. Il suo obiettivo non è far andar bene le cose, ma fare in modo che il team funzioni, cresca, sia coeso. Il risultato, le performance e il raggiungimento degli obiettivi, ne saranno la diretta conseguenza.

La differenza tra avere un team ed essere un team

L'avvocato, il commercialista sono abituati a “usare” i propri collaboratori per i propri scopi professionali, per il raggiungimento dei propri obiettivi di Studio (che è il suo e ha il suo nome). Un momento di passaggio fondamentale sarà dunque il riuscire a creare obiettivi comuni, saper coinvolgere e orientare tutti verso un obiettivo in cui tutti si riconoscano. Il team, allora, non è più uno strumento nelle nostre mani, ma parte stessa del progetto. È una svolta concettuale, culturale e di business importante,

l'unica forse che oggi meriti davvero di essere compiuta per rimanere in gara, competitivi, performanti.

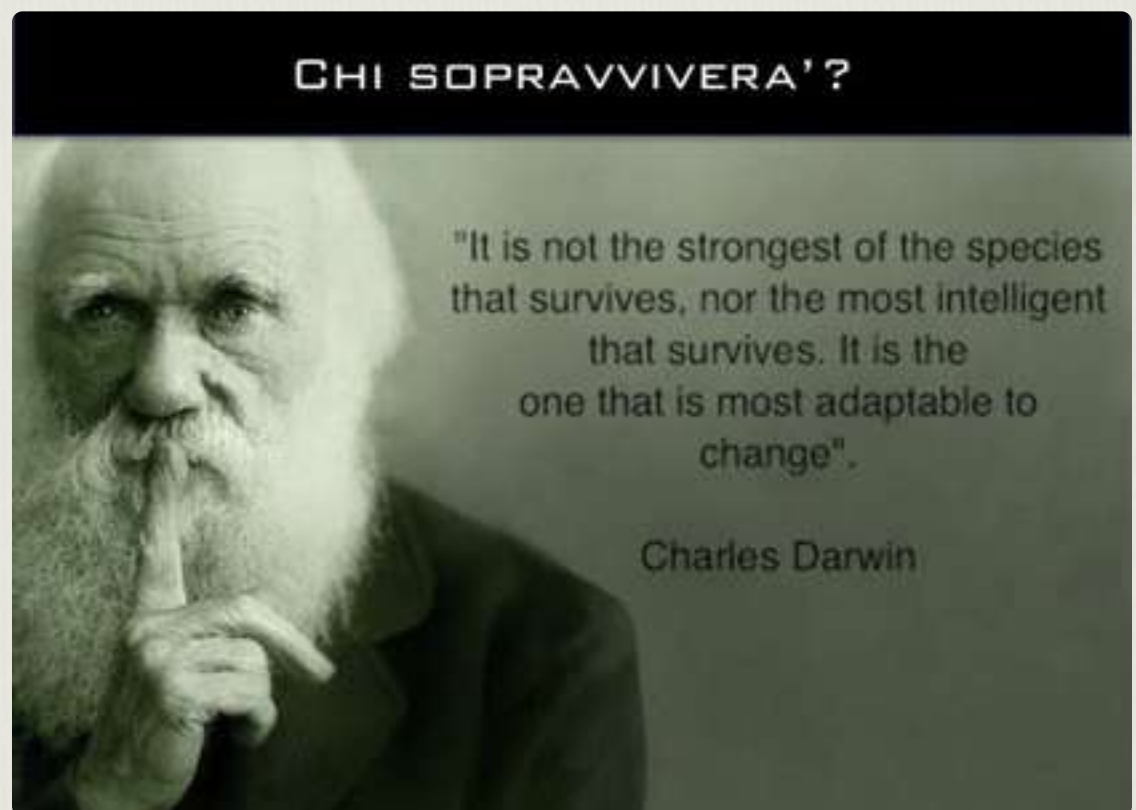
Mettete a disposizione la vostra esperienza, più che imporla

Dice Peter Druker, considerato uno dei padri del management mondiale: “I veri manager non parlano ai collaboratori dei loro problemi ma sanno come portare le persone a parlare dei loro”. Il professionista manager riuscirà con le sue capacità a lavorare per il suo team, non contro il suo team. Riuscirà a mettere a disposizione la sua esperienza per la crescita dei collaboratori, fili di un unico tessuto di Studio.

Una nuova consapevolezza

Quando il libero professionista maturerà questa nuova consapevolezza allora sarà davvero compiuta la svolta epocale che abbiamo davanti e le parole di Charles Darwin per cui è il più adattabile a sopravvivere e non il più forte avranno un significato anche in questo ambito.

La vera forza sarà...



Prima era necessario essere molto strutturati, oggi essere molto flessibili

Chi è più forte oggi?

L'orgoglio sarà poter dire non “sono il più forte” tra i professionisti, ma “sono stato il più reattivo al cambiamento ed eccomi qui pronto alle nuove sfide della professione”. Rinnovato, rigenerato, saldo come una montagna.

Con tutta la passione che mi accompagna sempre con i professionisti miei clienti, con cui affrontiamo e superiamo queste sfide culturali prima che organizzative, vi auguro di realizzare al meglio questo passaggio!



Gli strumenti del leader

5 strumenti fondamentali

Gli strumenti di cui il team leader dispone in Studio possono essere sintetizzati in:

1. l'esempio (coerenza)
2. la delega (fiducia)
3. il feedback (considerazione degli altri)
4. le riunioni (il coinvolgimento)
5. la vision condivisa (motivazione)

Le riunioni: tipologie

Vediamo le riunioni, spesso odiate in Studio, in quanto abbinate a perdita di tempo, oppure del tutto snobbate, in quanto considerate inutili.

Si possono distinguere tre tipologie principali di riunione all'interno dello studio professionale:

1. Riunioni informative
2. Riunioni formative
3. Riunioni decisionali

Anche qui molti diranno “ovvio”. Bene, fatto sta che se tutti i partecipanti non hanno chiaro lo scopo della riunione, non sapranno neppure quale atteggiamento adottare e quale strategia comunicativa sarà la migliore per quell'occasione. Le persone hanno bisogno di predispor-

si, sapere di cosa si parlerà e a che pro. Allo stesso tempo, chi organizza e gestisce la riunione ha bisogno di aver chiaro in mente scopi, tempi e contenuti, per evitare che nello svolgimento della riunione ci si perda su questioni e obiettivi non pertinenti.

Scopi e struttura di una riunione

Va precisato che spesso la riunione può essere un mosaico di riunioni, cioè all'interno della stessa si possono affrontare momenti e questioni che richiedono una decisione e altri che sono informativi o di brainstorming tra i presenti. In questi casi buona regola è suddividere i diversi momenti, non solo quanto a oggetto della discussione, ma anche quanto a scopo del confronto. Andrebbe dunque dichiarato nell'ordine del giorno della riunione non solo l'ordine in cui verranno affrontate le questioni, ma anche l'obiettivo che ci si pone: di comunicazione, di formazione/condivisione di know how, decisionale.

Le riunioni per il leader: uno strumento poliedrico

Per quanto riguarda la leadership, possiamo, per esempio, avere riunioni il cui scopo è informare tutti dell'uscita di un socio dalla studio o della creazione di una nuova divisione operativa; riunioni in cui si comunicano i risultati raggiunti dallo studio nell'anno, piuttosto che l'apertura di una nuova sede. Altre riunioni hanno invece funzione di condivisione creativa delle soluzioni (brainstorming) dove i senior partner dovranno gestire accuratamente la leadership in modo partecipativo e non direzionale (per esempio, avranno cura di manifestare la propria opinione per ultimi lasciando spazio prima ai colleghi più giovani. Infine in studio vengono organizzate riunioni che hanno funzione formativa e di trasmissione di know how in modo da allineare tutti; si distinguono riunioni dove oggetto di trasmissione è il sapere (conoscenza), altre dove è

il saper essere (comportamento), altre dove è il saper fare (abilità).

Le riunioni per i collaboratori: che senso hanno?

Per quanto riguarda i junior e i collaboratori di Studio, invece, è importante conoscere la natura e lo scopo della riunione in modo da potervi partecipare preparati e poter dare il proprio contributo in modo mirato e non casuale.

Riunioni mal organizzate: uno spreco di tempo

Spesso si assiste in riunione a silenzi imbarazzanti a fronte di domande di coinvolgimento del team leader; fino a qualche minuto prima di entrare in riunione ciascuna aveva qualcosa che non era chiara, oppure di cui lamentarsi, ma una volta in riunione, alla domanda se qualcuno ha qualcosa da aggiungere, se ci sono problemi, se è tutto chiaro, segue il più delle volte un silenzio sinistro, che spesso fa pensare al team leader o che i collaboratori hanno capito poco e quindi tacciono opportunamente, oppure che non sono d'accordo ma non hanno il coraggio di intervenire e controbattere, oppure ancora che si stanno approcciando all'argomento con fare esecutivo, per cui prendono ciò che viene indicato dall'alto e si limiteranno a darvi esecuzione, magari poi commentando davanti alla macchinetta del caffè cosa ne pensano.

Nessuno è spettatore in riunione

Il buon andamento e l'efficacia di ogni riunione dipende, in definitiva, non solo da chi la organizza e gestisce, ma da tutti i partecipanti, i quali possono contribuire al buon esito o, al contrario, boicottare la riunione col proprio comportamento.



Le riunioni: strumento magnifico se ben utilizzato in Studio

Come organizzare efficacemente una riunione in studio

Le riunioni sono uno strumento molto utile se debitamente organizzate e gestite.

Le riunioni, infatti, sono un momento di confronto e di coesione importante in Studio, ma nello stesso tempo non va dimenticato che rappresentano un costo in termini di risorse e di tempo.

Le riunioni pertanto vanno organizzate in modo strettamente funzionale agli scopi, le seguenti regole, per quanto semplici, possono far la differenza tra riunioni efficaci e vere e proprie perdite di tempo.

I 3 momenti della riunione

Distinguiamo tre momenti:

A) Prima della riunione:

- va stilato l'ordine del giorno con gli argomenti che verranno affrontati in riunione e l'ordine in cui verranno affrontati;
- l'elenco dei partecipanti alla riunione con la specifica, se possibile, del ruolo di ciascuno;
- la durata della riunione;

- l'obiettivo/gli obiettivi della riunione;
- chi redigerà il report della riunione che verrà inviato a tutti i partecipanti;

Utile per chi si occupa dell'organizzazione della riunione è la check list organizzativa, per non dimenticare nulla.

Come prepararsi "emotivamente" alla riunione

Prepararsi emotivamente alla riunione mettendosi "in stato", cioè nello stato d'animo più adeguato è estremamente importante e da troppi sottovalutato. Ecco che si assistono a situazioni in cui chi ha organizzato la riunione entra mentre parla al cellulare, oppure arriva in ritardo, o di fretta e furia. Poiché abbiamo visto che il "non verbale" conta molto di più del "verbale", che tipo di informazioni stiamo trasmettendo ai partecipanti? In quale stato d'animo li stiamo predisponendo? Che esempio stiamo fornendo come leader? Ricordiamoci che essere un leader in studio vuol dire essere una guida, fare da esempio, trasmettere solidità, carisma, entusiasmo. Se siamo i primi a venir meno a queste regole, come possiamo pretendere che poi gli altri le seguano o ne siano motivati?

Usare il cellulare in riunione distrae sé e gli altri

Allo stesso tempo, anche gli altri partecipanti dovranno predisporre emotivamente al meglio per affrontare in modo efficace la riunione; entrare in riunione con la testa da un'altra parte, poco attenti e poco partecipi servirà a poco e spesso contribuirà a creare confusione. Così, il mandare messaggi durante la riunione, rispondere alle email o, peggio, al cellulare sarà fonte di disturbo e basta.

La gestione della riunione

Apertura

Scaletta

Ascoltate

Condividete

B) Durante la riunione:

- fissare subito le “regole” della riunione (spegnere i telefonini, dotarsi di block notes, interventi solo alla fine oppure durante ecc.);;

- l’apertura della riunione è fondamentale perché trasmette lo stato d’animo e lo stile;

- seguire il più possibile la scaletta trasmessa;

- lasciare spazio agli altri prima di esprimere la propria opinione, soprattutto se in riunione siamo i “più alti in grado”;

- cercare di entrare in rapport con i partecipanti, ecco alcune regole per farlo:

- non arrivare subito alle conclusioni ma ascoltare fino in fondo;

- dedicarsi a chi parla (non scrivere mail, sms o simili);

- chiedere spiegazioni se non si ha capito invece di interpretare per vere le proprie sensazioni e intuizioni;

- riassumere la posizione altrui per verificare di aver correttamente compreso;

- non reagire alle critiche, ma chiedere spiegazioni e chiedere agli altri se la pensano allo stesso modo, se hanno la stessa sensazione/opinione/difficoltà;

- partire dal presupposto che ciascuno pensa di fare la cosa giusta ed è in buona fede;

- essere consapevoli che non abbiamo la verità ma la nostra verità;

- un po' di *humor* aiuta sempre!

Salvaguardate l'identità altrui

- discutere dei fatti, dei comportamenti e mai attaccare l'identità delle persone;

- lasciare sempre una “via di uscita” a chi si rende conto di aver sbagliato, mai mettere all'angolo le persone se si vuole instaurare rapporti efficaci;

Delegate bene

- delegare le persone in modo efficace e non approssimativo, secondo le regole sulla delega;

Chiudete la riunione con un piano di azione

- chiudere la riunione con considerazioni sulla riunione stessa e con un piano di azione dove ciascuno sappia in modo chiaro cosa fare.

Dopo la riunione

C) Dopo la riunione:

- inviare/far inviare il report della riunione;
- dedicare qualche minuto a fare la valutazione della riunione;
- verificare la progressione delle attività pianificate in riunione (follow-up).

Obiettivi della riunione

Gli obiettivi della riunione

Come si è visto un momento fondamentale per riunioni efficaci in Studio è la fissazione degli obiettivi della riunione. “Facile”, direte. Beh, dipende. Bisogna infatti fare attenzione agli obiettivi espliciti e di (apparente) immediata identificazione dai veri obiettivi, un po' più nascosti.

Esistono a tal proposito alcune regole su come si determinano gli obiettivi in generale e quello dei meeting in particolare.

La regola numero uno è che un obiettivo per essere tale deve essere un risultato e non un processo. Poi, un obiettivo è tale se ha un timing. Inoltre un obiettivo per essere tale deve essere motivante, sfidante.

Organizzare una riunione per comunicare i risultati raggiunti dallo Studio nell'anno non è il massimo in termini di motivazione. Sarebbe meglio fissare la riunione per rendere partecipi tutti del risultato che hanno contribuito con il loro lavoro a raggiungere nell'anno appena trascorso!

Così, una riunione per comunicare l'ingresso in studio di un nuovo professionista è un po' debole in termini di coinvolgimento e affiatamento del team. Meglio sarebbe comunicare i vantaggi che tutti avranno con l'ampliamento del team, piuttosto che rassicurare chi teme qualcosa da tale ingresso quali saranno le promozioni, i cambiamenti e come tutti parteciperanno a tali novità.

Una volta chiari gli obiettivi, il primo passo "forte" in riunione, per aprirla con chiarezza, vigore e focalizzati è partire dichiarando perché siamo qui! Qual è l'obiettivo che ci poniamo oggi! Saremo soddisfatti quando tra un'ora usciremo da quella porta tutti con chiaro ciò che vogliamo e possiamo fare per noi e per lo Studio.

Un po' americano come stile? Forse. Ma provate, funziona. Se le prime volte vi guarderanno in modo strano avrete fatto centro, avranno notato il cambiamento. Una delle cose che spesso manca negli studi professionali è un clima motivante, energia e grinta per voler fare e non so-

**Partire con energia
positiva**

Siate chiari

Condividete il progetto di studio con i collaboratori

lo per dover fare le cose in funzione di un proprio personale obiettivo che confluisce e compone l'obiettivo collettivo di Studio.

Il progetto professionale di Studio dev'essere un progetto condiviso, è così che si realizza quella reazione chimica che non è semplicemente la somma degli elementi, ma molto molto di più, è una nuova entità: “nessuno è così forte come tutti noi” fu il titolo di una riunione che decretò la svolta in uno Studio legale americano pochi anni fa. Non è il guadagno che fa da collante, ma è il clima dello studio, la sensazione di avere uno scopo, un obiettivo personale e professionale per cui ci si alza al mattino e si va in studio, per cui si resta fino a tardi la sera, per cui si dedica un pezzo del week end a finire di preparare quella pratica, a studiarsi quel caso.



Scopri le tecniche migliori *per la gestione del tempo*

STUDI PROFESSIONALI



Mario Alberto Catarozzo

Gestire il tempo nell'attività professionale

Prefazione di Giovanni Lega

Come riprendere il controllo
delle proprie giornate
e organizzare efficacemente
il lavoro in Studio



 Alpha Test

I temi della delega, feedback, riunioni, pianificazione e programmazione delle attività sono trattate nel volume:

Gestire il tempo nell'attività professionale

[Acquista on line](#)



Quanto conta l'immagine unitaria dello Studio legale?

Generalisti o specialisti?

Così come il tessuto economico italiano è intriso di piccole e media imprese, anche quello professionale si caratterizza per la presenza di studi professionali di piccole-medie dimensioni. Solo un decennio fa erano praticamente la totalità. Quella che oggi si chiama boutique del diritto per indicare lo studio legale con uno solo professionista o al massimo un paio, era assolutamente la regola. Poi le cose hanno preso pian piano anche nel nostro Paese una svolta: colleghi hanno cominciato a condividere gli stessi locali per ottimizzare le spese di segreteria e gestionali, altri hanno scelto forme associative tra professionisti e in alcuni casi si sono venuti a creare dei veri “poli” plurispecialistici con la presenza di diversi professionisti: avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro, notai. Ciò per dare una risposta non solo interna di ottimizzazione di spese, ma anche esterna di miglior offerta sul mercato di servizi soprattutto alla media e grande impresa.

Si è assistito poi all'arrivo in Italia di studi, soprattutto legali, internazionali che, in particolare nelle grandi città, hanno aperto proprie sedi a volte in totale autonomia, a volte appoggiandosi a studi locali già preesistenti. La ten-

denza poi degli ultimi tempi è di assistere a formazioni di studi associati, a spin-off di studi di grandi dimensioni con la fuoriuscita di professionisti che a loro volta aprono un proprio studio, forti del know how acquisito. La legge ora permette la costituzione di società professionali, per cui la prospettiva ci dice che vedremo questo trend aumentare nei prossimi tempi.

**L'importanza di
trasmettere un'immagine
coesa dello studio**

In tutti questi casi l'esperienza raccolta è che un elemento spesso sottovalutato dagli avvocati e dai commercialisti è l'importanza di trasmettere un'immagine unitaria, coesa, dello studio verso la clientela. Quando si formano strutture di studio articolate, o comunque con diversi professionisti, spesso a più livelli (dominus, partner, associate, of counsel), ma anche solo con il dominus e gli stretti collaboratori, ciò che accade che il dominus o i fondatori sono coloro che hanno “il nome”, che conoscono i clienti e per i quali i clienti scelgono lo studio. Quando successivamente l'avvocato o il commercialista affida il cliente nelle mani di un suo collaboratore (bravo si intende) il cliente resta spiazzato e il più delle volte si lamenta perché non riesce più a parlare con l'avvocato o con il commercialista che conosceva, del quale si fidava e per il quale si è affidato allo studio (in alcuni casi bisogna dire che è anche contento o a volte più contento perché più “seguito”).

Che fare dunque per evitare di perdere clientela poco soddisfatta per effetto di questi swithc (spostamenti)? Nella organizzazione di studi di più ampie dimensioni con diversi collaboratori, specializzazioni, dipartimenti, è utile costruire sin da subito un'immagine unitaria dello studio, in modo che il nuovo cliente percepisca lo studio nel suo insieme e non il singolo avvocato o commercialista che ha

conosciuto e attraverso cui è entrato a far parte della clientela di studio. Va trasmessa un'immagine di compattezza, di squadra, in tutte le forme: dal sito di studio, alle riunioni, alla carta intestata.

I particolari contano ecco come

Se pubblichiamo fotografie di studio dove un passo avanti c'è il dominus e ben dietro la squadra, ok vogliamo trasmettere la garanzia offerta dall'esperienza, ma nello stesso tempo poiché il dominus non avrà il tempo di seguirci stiamo trasmettendo anche che gli altri non sono al suo livello e probabilmente saranno gli altri professionisti a seguirci, quelli che lui stesso in quel modo ci ha comunicato di essere “un passo indietro”. Stesso discorso per le riunioni, carte intestate e quant'altro dove invece di creare un'immagine di team, di squadra dove tutti sono professionisti preparati e affidabili allo stesso livello, per cui chiunque ti segua avrai lo stesso livello alto di prestazione professionale, stiamo trasferendo la sensazione inversa.

Se lo spostassimo in ambito medico verrebbe qualcosa del genere: vado lì per il primario e voglio essere operato solo dal primario, perché gli altri non sono bravi come lui. E se lui mi visita e poi mi opera un altro non sono contento. A meno che sin da subito ciò che mi viene comunicato è che l'équipe medica del primario è tutta allo stesso livello, per cui posso stare tranquillo, mi opererà uno dell'équipe sotto la sua supervisione generale. A quel punto avrei la possibilità di fare subito la scelta: resto o me ne vado? Ma se resto è perché mi ispira fiducia l'intera équipe e quindi non avrò dubbi e titubanze da lì in poi.

Lavorate sull'immagine dello studio

Dunque per le strutture di studio con una certa organizzazione, lavorare sull'immagine dello studio nel suo insieme, condividere con i collaboratori e soci delle

Da dominus a team leader

linee comuni di azione, uno stile unitario su come gestire la clientela, su come organizzare le attività è oggi di molto importante.

Per questo la funzione del “vecchio” dominus è oggi sostituita dal professionista leader in studio e i collaboratori dal concetto di team. Le riunioni diventano uno strumento principe dell’organizzazione e condivisione dello spirito dello studio, dei suoi valori, della sua professionalità e immagine. Non sottovalutiamoli.



Professionisti giocatevi bene la partita

L'importanza di avere una vera squadra

Se foste un allenatore di basket preferireste affrontare il campionato con una squadra coesa, affiatata e allenata, oppure con una frammentata al suo interno, con dissidi e poco preparata alle sfide?

Che domanda, diranno in molti! Ovviamente con la prima!

Non posso che essere d'accordo con voi. Allora – chiediamoci – perché molti, moltissimi in questo momento stanno affrontando il campionato con una squadra, nella migliore delle ipotesi, fuori forma, se non completamente inadeguata alla sfida che la attende?

Sento già le voci di molti pensare “ma noi non siamo una squadra sportiva”, la professione non è mica un campionato...”. Vero anche questo, ma i principi alla base oggi sono assai simili.

Il singolo fuoriclasse non basta più allo studio

Se un tempo bastava il fuoriclasse a fare la differenza, il Falcao della situazione, oggi non è più sufficiente. Per vincere il campionato ci vuole il team, e il team si crea prima nella testa delle persone e poi in campo. Si scende in campo da team e si diventa un team, non il contrario.

Bisogna avere costanza

Poi è necessario essere allenati, e per esserlo non basta aver fatto palestra per un po' per godere ancora della forma fisica, bisogna continuare a fare palestra. Questo per i professionisti non significa solo aggiornarsi (cosa già ampiamente prevista dalla legge e vincolata ai crediti formativi), ma significa anche essere aggiornati:

- sulle novità tecnologiche
- sulle mutevoli esigenze dei clienti
- sulle capacità dei competitors
- sulle dinamiche del mercato professionale
- sugli aspetti relazionali e comunicativi.

Tutte competenze che oggi completano il profilo professionale.

Una nuova mentalità

Siamo una squadra, questa dovrebbe essere la nuova mentalità strategica che dovrebbe aprire e chiudere mattino e sera la porta dello studio professionale. Non sono più io e basta. Perché io da solo non posso più competere con le nuove dinamiche in atto. Siamo NOI e quel noi va pensato, costruito e coltivato giorno per giorno. Conflitti, particolarismi, sfiducia, meri interessi personali oggi più di un tempo minano le basi dell'organizzazione professionale facendola rotolare inesorabilmente verso lo sgretolamento.

Vincere il campionato non è un fatto di fuoriclasse, ma di mentalità di squadra.



Organizzazione dello Studio professionale: organigramma e funzionigramma

Organizzati è meglio

Una tempesta, questo è ciò che ha investito il mercato professionale cogliendo impreparati i professionisti. E questa tempesta pare destinata a durare a lungo. Dopo, nulla sarà più come prima. Forse meglio, chissà, ma diverso.

Questa è in estrema sintesi la situazione che il mondo professionale sta vivendo in questi anni di profondo cambiamento culturale.

Se di una tempesta si tratta, meglio attrezzarsi a dovere, cosa dite?! Non ci imbarcheremmo mai su una banca a vela o a remi se davanti a noi ci fosse un urgano da affrontare; in quel caso cercheremmo l'imbarcazione che possa garantire la maggior sicurezza possibile.

Bene, proviamo a traslare nel settore professionale l'esempio fatto per capire se le scelte che stiamo operando sono dettate da una strategia, oppure da abitudine.

L'organizzazione diventa così l'imbarcazione con cui ci apprestiamo ad affrontare il futuro, che poi sia fatto di tempeste e uragani lo vedremo, intanto ciò che sappiamo è che di turbolenza e mare mosso ce ne sarà parecchio.

Che fare? Organizzarsi è la parola magica! Organizzarsi, strutturarsi, rinforzarsi mantenendo molta flessibilità. Ma come – si potrebbe pensare – le due cose non sono antitetiche? Non proprio. Infatti bisognerà imparare ad avere i piedi per terra ed essere molto organizzati e nello stesso tempo avere una mente aperta che sappia essere lungimirante e sappia velocemente apportare gli adeguamenti del caso, prima di esserne costretti.

Lo studio associato come modello per il futuro

Se la struttura organizzativa che man mano si va delineando come per la maggiore è lo Studio associato, questo comporta chiarezza di ruoli e funzioni al suo interno, procedure definite e condivise, obiettivi e vision comune, capacità relazionali al proprio interno, piani di crescita delle persone, cura dell'immagine e dei particolari, modelli di business. Senza è come avere una grande zattera alla deriva.

Organigramma e funzionigramma

Ciò che nella mia attività di coach e consulente per gli studi professionali spesso noto è la mancanza di un funzionigramma chiaro e definito (chi fa che cosa), oppure la sua presenza senza una reale corrispondenza di ruoli e funzioni nella realtà. Detto in altro modo, in alcuni casi manca un funzionigramma sulla carta, in altri resta solo sulla carta.

Chiariamo subito che ruolo e funzione non necessariamente coincidono. Possiamo avere più persone che occupano lo stesso ruolo, ma con funzioni diverse, per esempio.

Organigramma

L'organigramma indica quali saranno gli organi, appunto, dell'organizzazione (cuore, polmoni, fegato); il funzionigramma indica cosa ciascuno è chiamato a fare (pompare sangue, ossigenarlo, depurarlo). Le due cose so-

no necessarie e avere solo una delle due vuol dire lasciare buchi nell'organizzazione che si manifesteranno presto sotto forma di inefficienza.

Esempio di organigramma di studio

Facciamo un esempio di come potrebbe essere un organigramma in uno Studio associato:

- Comitato dei soci
- Managing partner
- Partners
- Associates
- Of Counsel
- Responsabile si sede
- Responsabile di divisione (team leader) o practice area
- Office manager
- Responsabile privacy
- Responsabile qualità
- Responsabile IT
- Responsabile marketing e comunicazione
- Responsabile Formazione
- Responsabile HR
- Responsabile amministrazione
- Responsabile segreteria

Funzionigramma

Le relazioni gerarchica e funzionale tra i vari organi potrà variare da struttura a struttura, così come i compiti. Il funzionigramma serve proprio a quello, a definire chi fa che cosa. È importante? È fondamentale:

- prima di tutto perché in questo modo è data una delega ufficiale con relativo perimetro di azione in modo che non ci si pestino i piedi e nello stesso tempo non restino vuoti (nessuno fa certe cose);
- in secondo luogo, ciascuno in Studio saprà a chi si deve rivolgere per ogni esigenza;
- in terzo luogo perché chi ha delegata una certa funzione non solo provvederà a gestirla, ma dovrà renderne conto e sollecitare interventi;
- in quarto luogo, perché solo in questo modo potremo garantire efficienza, senza spreco di tempo inutile con attività duplicate, fatte da chi non sa le cose o con dietrofront improvvisi a seconda di chi ci mette mano.

Il ruolo del leader



Guidate e organizzate per gestire con efficacia



Le 5 qualità essenziali che faranno la differenza tra i professionisti

Le 5 qualità essenziali per

Resilienza

Quali sono oggi le qualità essenziali che un libero professionista deve avere nel proprio bagaglio culturale per emergere? Ecco le 5 abilità che faranno la differenza d'ora in poi.

1. **Resilienza** – È la capacità di far fronte alle avversità con grande flessibilità e determinazione, in modo da non farsi spostare dalla propria rotta e nello stesso tempo riuscire a non opporre rigidità tali da aumentare l'attrito degli eventi. Spesso le abitudini e le convinzioni ci portano a cristallizzarci sulle nostre prese di posizione; così facendo riduciamo la nostra adattabilità agli eventi applicando il principio “mi spezzo ma non mi piego”. Culturalmente, soprattutto nei tempi passati, questo atteggiamento è stato abbinato al carattere, alla forza e alla determinazione, quando invece il più delle volte è sinonimo di rigidità e di impermeabilità ai cambiamenti e al carico di innovazione che portano con sé. Una limitazione, insomma. Essere determinati non vuol dire stare fermi sulle proprie posizioni, vuol dire non perdere di vista la meta ed essere fortemente motivati a non mollare finché non è raggiun-

ta. La resilienza farà la differenza in futuro tra chi si farà logorare dal cambiamento e chi riuscirà a cavalcarlo.

Self-empowerment

2. **Self empowerment** – Parliamo della capacità di auto-motivarsi. Non si tratta – come alcuni potrebbero pensare – di dirsi “sono bravo”, “dai che ce la fai” e simili... Si tratta di acquisire una mentalità di pensiero positivo, quindi di allenarsi a cogliere nelle situazioni le opportunità che nascondono; si tratta di imparare ad instaurare un dialogo interno con noi stessi (la persona al mondo con cui parliamo di più in assoluto) “potenziante”, cioè che permetta di metterci nelle migliori condizioni mentali per affrontare le situazioni. È riprovato che l’essere umano ogni giorno passa la maggior parte del suo tempo a pensare e ogni giorno pensa per l’80% le stesse cose, o meglio nello stesso modo, quindi con i medesimi schemi mentali e parole. Per citare Albert Einstein “La vera follia nell’uomo è pensare di ottenere risultati nuovi facendo sempre le stesse cose”. Dunque vogliamo risultati diversi? Bene, cominciamo a fare (e pensare) cose diverse. Dunque la capacità di non perdere il mordente e di creare le migliori condizioni emotive e psicologiche per affrontare le difficoltà faranno la differenza tra chi annasperà e chi si nutrirà di innovazione e cambiamento.

Pensiero strategico

3. **Pensiero strategico** – Procedere random, oppure con una strategia? Andare a tentoni, oppure con una rotta da seguire? Avanzare senza una meta, oppure verso un obiettivo? Questa è una scelta che ciascuno d’ora in poi dovrà fare. Se in passato, come abbiamo più volte avuto modo di affrontare, permetteva di procedere senza alcuna strategia, ora i nuovi scenari non lo permettono più. Chi avrà un piano di azione, una pianificazione, un progetto, un team con cui raggiungerlo, riuscirà. In mancan-

za, la fatica sarà tanta, l'inefficienza pure e lo stress farà da colonna sonora alle proprie giornate. Il mercato premierà chi ha idee e saprà come realizzarle. Questi occuperanno il centro della scena del business, gli altri saranno destinati ai margini a fare da comparse come in un film dove i protagonisti sono altri, non noi.

Agilità

4. **Agilità** – Cambiamenti continui, innovazione costante, velocità e nuovi scenari, questo ci riserva il futuro, anche per il mondo dei professionisti. Anzi, soprattutto per loro. Abbiamo detto in un nostro post come la forza non risiede più nella stazza o nelle radici, quanto nella flessibilità e nella capacità di adattamento. La velocità di risposta al cambiamento farà la differenza. Questa è agilità. Capacità di cogliere le novità, vederle e prendere con esse le misure per non essere travolti inermi, ma cavalcarla agili. Stare con la testa bassa a lavorare dalla mattina alla sera potrebbe dunque non essere più la strategia giusta. Essere sempre sull'operatività in studio potrebbe far perdere la visione d'insieme, la capacità di cogliere i nuovi scenari e di adattare la rotta.

Intelligenza emotiva

5. **Intelligenza emotiva** – Entriamo qui nel mondo delle capacità relazionali. Siamo esseri emotivi e siamo razionalizzatori, più che razionali. Dunque è utile restituire spazio alla emotività che si esprime attraverso l'istinto, ma anche attraverso l'empatia. In studio con i collaboratori e con i clienti la capacità di saper entrare in reale sintonia con le persone farà decisamente la differenza. Saper fare domande e saper ascoltare. Saper condividere e astenersi dal continuo giudizio. È risaputo come il cliente scelga e resti con il proprio consulente più per ragioni emotive che razionali. Sono la fiducia, l'affidabilità, il sentirsi compreso, ascoltato e coinvolto che faranno propen-

dere per restare o andare via. Spesso il cliente capisce poco e niente di ciò che il proprio consulente legale fa per lui. Alla fine vuole sentirsi tranquillo, compreso e al sicuro. Certo, i risultati contano, ma meno di quel che solitamente si pensa. Conta di più la relazione del risultato (la competenza, bravura, esperienza, resta sempre e comunque il fondamento, sia chiaro). Con i collaboratori, poi, saper creare un clima di studio positivo sarà strategicamente necessario per avere un'organizzazione efficiente e performante. Essere un team (non avere un team), pensare da team farà la differenza con chi sarà solo (o solitario) ad affrontare le sfide. E si sa, l'unione fa la forza.

Queste abilità e competenze si acquisiscono, si coltivano e si perfezionano nel tempo, come tutte le cose. Basta volerlo e capirne la reale portata.





Studi professionali: una marcia in più con il coaching

Cosa può fare un coach per uno studio professionale

Il coach è un facilitatore del cambiamento. Un alleato con cui fare chiarezza, pianificare e attuare. Ben presto tra coach e professionista si instaura una partnership, un vero e proprio apporto di fiducia potenziante e funzionale al percorso intrapreso.

Il coach affianca gli studi professionali nei processi di cambiamento, di sviluppo e di rinnovamento velocizzandoli e fornendo strumenti e competenze nuove per il mondo professionale.

Più volte abbiamo avuto modo di parlare di questa “nuova” figura che negli ultimi tempi si vede sempre più spesso al fianco dell’avvocato, del commercialista o dei team di studio. Oltreoceano l’ausilio di un coach, anche nel settore legale, è largamente diffuso. Da noi fino ad oggi, salvo poche eccezioni in realtà metropolitane e in contesti organizzativi professionali ad impronta aziendale, non si era ancora diffuso in quanto poco conosciuto e soprattutto poco conosciuti i suoi benefici.

Negli ultimi tempi, tuttavia, complice il passaggio epocale delle professioni, un mercato economico in forte mu-

tamento e non da ultimo la necessità di interpretare con spirito nuovo e proattivo la crisi economica, il ricorso a questa nuova risorsa è in aumento anche nel settore degli studi professionali. E la cosa più interessante è vedere la velocità con cui, una volta superato l'impasse iniziale e toccati con mano i primi sorprendenti benefici, il legame fiduciario tra professionista e coach diventa un asset del nuovo cambiamento. Questo è quanto vedo quotidianamente nella mia attività con studi e professionisti.

Casi in cui il coaching può fare la differenza

Così, passaggi generazionali in studio, spin-off di studi più grandi, sviluppo di contesti professionali inizialmente in condivisioni di spese e ad un certo punto mutati in associazioni professionali o società tra professionisti, sono tutte ottime occasioni per conoscere i benefici di un percorso di coaching e attuare cambiamenti di mentalità e quindi organizzativi e gestionali.

È questa l'occasione per acquisire nuove competenze, in tema di comunicazione, gestione dei conflitti, problem solving.

Il coaching lavora sul futuro del progetto professionale, sugli obiettivi, sui risultati, sulle risorse attuali e su quelle necessarie da acquisire. Lavora sulle potenzialità e sullo sviluppo dell'individuo come del team di studio.

La mentalità che si acquisisce grazie ad un percorso di coaching è un patrimonio prezioso, spendibile in ogni contesto: nelle relazioni con i clienti, con i colleghi, con i collaboratori, con se stessi.

Uno dei problemi che vive oggi il professionista è proprio a livello dell'identità professionale, quella professione che ha mutato pelle in così poco tempo. Molte regole e

Fidelizzare i clienti

soluzioni di un tempo non solo non sono più funzionali al nuovo contesto; addirittura a volte ne rallentano lo sviluppo. Come relazionarsi in modo efficace con il cliente, come fidelizzarlo, come gestire il proprio tempo e lo stress, come gestire i collaboratori di studio con carisma e leadership, come comunicare con le nuove tecnologie la propria professionalità, ecco solo alcune delle domande a cui oggi il professionista è chiamato a rispondere con prontezza ed efficacia per non perdere competitività e terreno.

Per questa ragione la mia attività di coach abbraccia spesso tematiche e aspetti che inizialmente possono sembrare ovvie, scontate al professionista. Nulla di più sbagliato. Dopo alcune domande e qualche riflessione ecco che quelle situazioni si mostrano in tutta la loro portata: enormi gap per lo studio, momenti di dispersione di tempo ed energie, fonti di stress.

Sviluppare riunioni efficaci

La capacità di svolgere riunioni efficaci in studio, di delegare in modo corretto, di gestire il feedback i collaboratori, di creare team di lavoro su progetti, di generare clima di studio funzionale alle attività, di comunicare all'interno dello studio come all'esterno, di sfruttare risorse sopite e potenzialità latenti di collaboratori.

Il coaching per gli studi professionali è davvero una fonte importante di benessere e di miglioramento delle performance dello studio e della sua immagine. Chi lo ha provato e ha avuto modo di toccarne i benefici sa di cosa sto parlando.

Una piccola rivoluzione culturale

Insomma, una piccola rivoluzione copernicana nel modo di pensare del professionista e nel modo di organizzare la propria attività, dalla gestione del tempo e dello stress, alla gestione dei collaboratori.

Non solo competenze tecnico-giuridiche oggi fanno grande uno studio e un professionista, ma anche competenze manageriali, relazionali e comunicative.

Insomma, una marcia in più per lo studio professionale!

Le competenze del leader-coach

LE 10 COMPETENZE DELLA LEADERSHIP

IL VERO LEADER:

1. SA ESSERE AUTENTICO (SE STESSO)
2. HA SELF-AWARENESS (CONSAPEVOLE)
3. È CREDIBILE QUINDI AUTOREVOLE
4. È GIUSTO (SA ESSERE E APPARIRE GIUSTO)
5. HA EQUILIBRIO TRA QUANTO CHIEDE E QUANTO DA
6. SA ESSERE EMPATICO
7. SA ASCOLTARE ATTIVAMENTE
8. SA CREARE SENSO DI APPARTENENZA
9. SA COMUNICARE IN MODO ASSERTIVO
10. HA VISION

Prima di dirigere altre persone bisogna saper gestire se stessi

Bibliografia

Le cinque qualità essenziali

Dale Carnegie, Bompiani, 2010, Milano

Perché non capiamo?

Mauro Cason, Franco Angeli, 2011, Milano

Teoria e pratica della persuasione

Robert. B. Cialdini, Alessio Roberti Editore, 2009, Ugnano

50 Segreti della persuasione

Noah J. Goldstein-Save J. Martin-Robert B. Cialdini, Tea Professional, 2010, Milano

PNL al lavoro

Sue Knight, Alessio Roberti Editore, 2009, Ugnano

Negoziazione per Avvocati

Robert H. Mnookin-Scott R. Peppet-Andrew S. Tulumello, Alessio Roberti Editore, 2006, Ugnano

Il potere delle parole

Yvonne Osvald, Edizioni Il punto di incontro, 2012, Vicenza.

Introduzione alla PNL

Jerry Richardson, Alessio Roberti Editore, 2004, Ugnano

L'arte di ascoltare mondi possibili

Marianella Sclavi, Mondadori, 2003, Milano.

Pragmatica della comunicazione umana

Paul Watzlawick-Jane Helmick Beavin-Don D. Jackson, Astrolabio Editore, 1971, Roma

Formazione

La Leadership in Studio: come gestire con efficacia i collaboratori

Si assiste in questi ultimi tempi – grazie alle novità normative in materia – ad un trend verso la costituzione di Studi di ampie dimensioni, più strutturati, con collaboratori, partner e personale di segreteria, per far fronte alle sollecitazioni di un mercato sempre più esigente che richiede velocità, efficienza, **specializzazione**. Del libero professionista abituato a lavorare da solo gestendo al massimo la segreteria e un tirocinante o praticante non resta quasi più nulla.

Dallo Studio professionale unipersonale si sta passando a **strutture** sempre più organizzate e **articolate**, che per essere performanti non possono lavorare con la logica del libero professionista solitario (e un po' egocentrico), ma necessitano di **regole**, gerarchie, funzioni, obiettivi, insomma di un'organizzazione; questa però andrà gestita e, ancor di più, condotta, proprio come si fa con un'orchestra così che tutti suonino a tempo sinergicamente. Il risultato finale sarà ben maggiore della somma dei singoli. Al libero professionista – avvocato, commercialista, consulente del lavoro, architetto – è dunque oggi richiesto di acquisire competenze e mentalità ulteriori rispetto a quelle tradizionali di un tempo.

PROGRAMMA

Corso intensivo di una giornata - Durata: 8 hr

DA LIBERO PROFESSIONISTA A TEAM LEADER

- I principi della leadership personale
- I diversi tipi di leader
- Conosci il tuo stile di leadership?
- Capo e leader: due modi diversi di agire
- Atteggiamento pro-attivo e re-attivo
- Leadership e carisma
- Leadership e motivazione
- Leadership e vision

GLI STRUMENTI PER ESERCITARE LA LEADERSHIP

- Il processo di leadership in Studio
- La comunicazione da leader con i collaboratori
- Leadership e competenze manageriali nella libera professione
- Leadership organizzativa
- Leadership e delega
- Leadership e feedback
- Le nuove competenze del professionista

GESTIRE I COLLABORATORI NELLO STUDIO PROFESSIONALE

- Dalla "boutique" allo studio organizzato
- I tipi di collaboratori
- L'organizzazione del lavoro: funzioni, compiti, responsabilità, crescita
- Il coaching nella leadership professionale
- Saper ascoltare
- Saper condividere
- Saper motivare

LA COMUNICAZIONE DEL LEADER

- Comunicare da team leader in Studio
- Comunicare la leadership ai clienti

Percorso completo *di formazione per professionisti*

Mario Alberto Catarozzo
formazione e coaching per il professionista

Per vedere l'offerta formativa completa
e il [calendario dei corsi](#) di formazione
specificamente pensati per liberi professionisti
e studi professionali in tema di soft skills
e strumenti di managerialità, l'attività di coaching.

VISITA IL SITO

WWW.MARIOCATAROZZO.IT

BROCHURE

[SCOPRI I NOSTRI CORSI](#)

CONTATTI

SEGRETERIA@MARIOCATAROZZO.IT

**TECNICHE DI
COMUNICAZIONE EFFICACE**

**LA GESTIONE DEL TEMPO
NELLA PROFESSIONE**

LA LEADERSHIP IN STUDIO

STRATEGIE DI LETTURA VELOCE

**COMUNICAZIONE EFFICACE
DELLO STUDIO SUL WEB**

**PUBLIC SPEAKING
PER PROFESSIONISTI**

**SVILUPPO DEL BUSINESS
SUL WEB PER LO STUDIO**

**TECNICHE DI
MEMORIA EFFICACE**

**PREPARARE PRESENTAZIONI
CON POWER POINT**

**LA GESTIONE DELLO STRESS
NELLA PROFESSIONE**

**SVILUPPO DEL BUSINESS
PER LO STUDIO**

**SINTESI, SCHEMI E
MAPPE CONCETTUALI**

Guide pratiche

di Mario Alberto Catarozzo



I TEMI DELLA DELEGA, FEEDBACK,
RIUNIONI, PIANIFICAZIONE E
PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

ACQUISTA ONLINE



IL TEMA RELATIVO ALLA GESTIONE
DELO STRESS NELLA PROFESSIONE
IN TUTTI I SUOI ASPETTI

ACQUISTA ONLINE

UN PROGETTO DI:

MYPlace Communications
www.myp.srl
info@myp.srl



*Consulenza e marketing
per studi professionali*