

Cresce il numero delle law firm che mettono al centro la cura dei propri collaboratori

# Avvocati in cerca di benessere, anche psicologico, negli studi

PAGINE A CURA

DI ALBERTO GRIFONE

**P**eople first», direbbero gli anglosassoni. Ed in effetti anche nel mondo legale si confronta con questa crescente domanda di servizi ed interventi che migliorino il benessere psicologico dei professionisti. A fianco della ricerca di talenti gli studi non possono più tralasciare l'adozione di strumenti che permettano lo sviluppo del benessere psicologico dei collaboratori.

In questo senso recentemente **Osborne Clarke** ha annunciato un progetto. In collaborazione con Awair, primaria società di consulenza in psicologia organizzativa, sono iniziate le sessioni di Group Coaching, che portano i Coach direttamente all'interno dello studio legale per lavorare a fianco degli associati. «L'obiettivo» spiega **Federica Greggio**, partner ed Esg Champion responsabile per l'area Social in Italia di Osborne Clarke, «è mettere a disposizione dei nostri professionisti strumenti che li aiutino ad acquisire piena consapevolezza delle competenze individuali e a identificare e implementare azioni di sviluppo del talento in linea con gli obiettivi strategici dello Studio». Nella prima fase i professionisti hanno compilato il proprio personale test Hogan, leader mondiale nella scienza della valutazione della personalità in contesti organizzativi. I dati aggregati hanno restituito una mappa del patrimonio di competenze dello Studio, mentre i colloqui individuali hanno permesso a ciascun collaboratore di ricevere la propria personale valutazione, in termini di valori, punti di forza e fattori di rischio. La seconda fase – iniziata con giornate formative dedicate ai più importanti temi del futuro del lavoro, quali ad esempio l'evoluzione della leadership e la gestione del cambiamento – entra ora nel vivo con le sessioni di Group Coaching.

«Abbiamo avviato un percorso costellato di incontri con un'un esperta di sostenibilità che ci supporta nel monitorare e verificare periodicamente il grado di benessere psicologico delle persone che lavorano in studio, i loro bisogni, i loro desideri e le loro proposte» spie-



Federica Greggio



Francesca Sutti



Edgardo Ratti



Andrea Stefanelli



Luca Picone



Laura Orlando

ga **Francesca Sutti**, partner di **WLEX Studio Legale**. «È interessante notare quanto il bisogno di relazionarsi con i colleghi sia palpabile, oggi che la pandemia da covid sembra essere scemata. Senza voler sminuire benefici come benessere della persona, efficienza e flessibilità, di home working e videoconferenze, la mancanza di confronto in persona si è fatta sentire. Per quanto possibile cerchiamo di dar voce a tutti i membri dello studio e alle loro esigenze, creando momenti di condivisione in cui possono essere condivisi i bisogni di ciascuno. La responsabilità di attuarli è poi delle due socie con il supporto di esperti, prima tra tutti la società *The Thriving Project* che assiste lo studio nei progetti di crescita sostenibile. Offriamo una serie di attività di sviluppo della persona al di là di quelle che sono le competenze tecniche così come attività di volontariato, ma pensiamo che sia proprio lo spirito che guida il nostro studio ad attrarre le persone. Noi orientiamo le nostre scelte tra i candidati su coloro che condividono i nostri valori e il nostro spirito. Ne discende ovviamente che anche in fase di definizione degli obiettivi di inizio anno si dà rilevanza a questi

aspetti, stabilendo ex ante le attività e i risultati che ogni singolo vorrà raggiungere entro la fine dell'anno in termini di sviluppo personale».

«La nostra struttura internazionale ha messo a punto metriche molto importanti, ponendosi in modo pionieristico rispetto al tema della salute dei professionisti e ciò soprattutto con attenzione all'aspetto del cd. workbalance. Abbiamo, ad esempio, adottato misure di sostegno per i neogenitori, momenti di condivisione anche a livello internazionale e webinar con esperti che ci aiutano a fare il punto e ad aggiornarci. Ogni anno produciamo Survey e audit che monitorano l'evoluzione del lavoro sotto questi specifici profili», ricorda **Edgardo Ratti**, co-managing partner di **Littler**. «Il boom delle tematiche HR registratosi nel corso della pandemia ci ha indotto ad adottare modelli organizzativi interni più flessibili che sono stati apprezzati anche dai nostri professionisti e dal nostro personale. Essendo un gruppo internazionale strutturato che ha sempre messo al centro dei propri valori l'attenzione verso le persone, abbiamo implementato a livello mondiale svariate strategie, tra cui l'inclusione, la

valorizzazione della diversità, la flessibilità dell'organizzazione del lavoro anche grazie all'evoluzione IT».

«Lo studio ha sempre dato grande importanza al profilo psicologico di tutti coloro che lo frequentano ritenendo che, per quanto concerne i collaboratori, risultati strettamente connessi al profilo motivazionale degli avvocati mentre, per quanto riguarda il personale amministrativo, il mero riconoscimento economico non è certamente sufficiente a soddisfare appieno un dipendente coinvolto e produttivo», dice **Andrea Stefanelli**, co-fondatore con la sorella **Silvia** dello Studio **Stefanelli&Stefanelli**.

Anche a seguito dell'esperienza del Covid, «Si è valutata l'opportunità d'introdurre anche una sorta di coaching psicologico per i collaboratori e dipendenti. Ad oggi le dimensioni del nostro studio non rendono sostenibile tale strutturazione organizzativa, ma non si esclude affatto che un domani ciò non sia possibile,

anzi, auspicabile. Lo Studio ha sempre ritenuto di fondamentale importanza lo scouting: al di là della conoscenza della materia e delle capacità professionali, quello che si cerca nei nuovi ingressi è la capacità di collaborazione con gli altri col-

leghi, quale soft skill ormai assolutamente indispensabile anche nel mondo legale. Purtroppo, dispiace dirlo, non è assolutamente facile da trovare fra i laureati questa attitudine; ciò, beninteso, non per colpa loro ma delle nostre facoltà di Giurisprudenza che, oltre a non dare delle competenze e conoscenze "di tipo verticale" agli studenti, soprattutto non instilla la consapevolezza che oggi, se vogliono fare gli avvocati, senza la capacità di collaborazione e di visione di uno studio multidisciplinare, purtroppo non saranno in grado di inserirsi nel mercato legale».

«Lo stato di benessere di tutti i nostri collaboratori (dipendenti e professionisti) nel contesto lavorativo è un aspetto a cui dedichiamo molta attenzione», spiega **Luca Picone**, managing partner di **Hogan Lovells**. «Prestiamo cura alle relazioni interpersonali e soprattutto a degli aspetti per noi fondamentali come il rispetto, la fiducia e il dialogo per permettere a chi lavora di poter dare il meglio di sé in studio. Abbiamo due modi principali per misurare il benessere psicologico. Il primo è monitorare costantemente la qualità dell'ambiente di lavoro, creando occasioni di incontro e collaborazione reciproca. Valutiamo l'impegno che ciascuno mette nel lavoro, per sé e per gli altri, l'aiuto reciproco, la partecipazione a lavori di gruppo e anche soltanto i momenti di socialità al caffè o durante la pausa-pranzo. In secondo luogo, ascoltiamo richieste ed esigenze di tutti i collaboratori, anche mediante riunioni periodiche con il management. Grazie al confronto diretto e all'ascolto attivo degli input ricevuti, siamo in grado di individuare eventuali criticità per meglio comprendere quali siano le aree dove è opportuno intervenire».

Il benessere lavorativo dipende da molte variabili di natura individuale. Hogan Lovells ha adottato diverse iniziative: a partire dal percorso di crescita/carrera basato sui feedback costanti, agli eventi formativi e di team building e di svago che permettono di consolidare i rapporti interpersonali (*weekly breakfasts, happy hours, retreats*). «La coerenza tra i valori dichiarati e le azioni effettivamente

# La figura del mental coach aiuta nella gestione dello stress

te realizzate dallo Studio sono, indubbiamente, elementi che agiscono sulla qualità del lavoro dei collaboratori. Tutte le iniziative sono frutto di una stretta condivisione e collaborazione tra il Management, l'HR ed il Business Development. Il benessere psicologico è un aspetto che prendiamo in considerazione durante la definizione delle attività annuali anche dal punto di vista del budget» chiosa Picone.

Per **Herbert Smith Freehills**, il benessere - in senso ampio, anche psicologico - delle persone è talmente importante e centrale da costituire uno degli obiettivi base della strategia dello Studio riassunta in un documento - *Ambition 2025* - che presenta le metodologie e gli obiettivi da raggiungere. Già nel 2019 è stato lanciato un progetto di training denominato *Thrive* - prosperare, fiorire - con gli obiettivi di diffondere una cultura del lavoro che sia sostenibile e gratificante per tutti e un ambiente nel quale sia possibile discutere apertamente di salute mentale senza timore dello stigma che spesso lo accompagna, e dove sia possibile chiedere e trovare facilmente e aiuto. «È stato essenziale condurre una survey globale, estesa a professionisti e a tutte le persone del business service, che fosse in grado di



Mascia Cassella



Simona Cardillo



Monica Ferramosca

zione e carichi di lavoro, la gestione dello stress e della relazione con il cliente e all'interno dei team che, in HSF, sono - per la natura stessa dello studio - multiculturale, con competenze e know how trasversali, rendendo sì stimolante il lavoro di squadra ma anche, potenzialmente, fonte di ulteriori sollecitazioni e stress».

Per fronteggiare queste criticità, in Herbert Smith Freehills è stato istituito un gruppo di *Mental Health Champions* con l'obiettivo di avvicinare i singoli professionisti alla tematica e creare un canale di dialogo diretto. «Nella nostra sede di Milano ci sono tre Mental Health Champions: l'office manager **Laura Modugno**, la senior associate **Martina Maffei** e la personal assistant **Francesca Gatti**. Si tratta di figure di

fornendo una rete di supporto e incoraggiamento reciproco, senza mai sostituirsi a professionisti quali psicologi, coach o medici.

«Credo che la migliore cartina di tornasole sia la fedeltà dei nostri collaboratori: siamo un team coeso, che si muove con grande armonia all'interno dello studio. I nostri giovani soci sono cresciuti con noi e così i nostri collaboratori di segreteria, amministrazione e centralino. Abbiamo molti momenti di condivisione insieme, dai pasti, alle merende, alle attività extra lavorative e diamo a tutti, mamme e papà, la flessibilità che serve per gestire con cura anche la propria famiglia, oltre che la sfera professionale», dice **Mascia Cassella**, partner dello studio **Massotti Cassella**. Benessere spalmato su tutto l'anno. «C'è un equo scambio tra tutti: forse anche perché siamo un team contenuto numericamente e tutti raccolti in un'unica sede a Milano. Ognuno mette a fattore comune le sue passioni, come la corsa e la maratona pro bono, che non mancano mai nei nostri palinsesti annuali, lo yoga, che io inseguo e in cui mi segue una buona quota femminile di colleghi, gli spazi vacanza - organizziamo due giornate sulla neve con le famiglie di tutti -; ma anche il talento in cucina o nei cocktail o il consiglio di un libro o un film particolarmente interessante. C'è molto spazio per il dialogo quotidiano e questo rende forse meno necessario identificare dei momenti ad hoc dedicati alla formazione o alla compensazione, diciamo così, dello stress della nostra professione».

«In **Lexant** abbiamo avviato un percorso di misurazione del benessere professionale, personale e psicologico nella concentrazione, dallo stress e dalla necessità di prospettive. Tutti fenomeni che, in parte, riteniamo possano essere stati provocati e accelerati dalla pandemia e dal ricorso allo smart working», spiega **Simona Cardillo**, partner di **Lexant SBT A**. «Il benessere psicologico è una componente essenziale in un per-

corso di crescita della risorsa, come singolo professionista e come parte del team di riferimenti e per questa ragione rappresenta un fattore strategico per noi. Lexant crede fortemente nel valore delle proprie persone e si impegna, per loro, a favorire un ambiente di lavoro positivo, volto a favorire la formazione e la crescita professionale, ma anche attento alle esigenze di work-life balance. Nel benessere delle persone risiede la forza di una squadra e l'efficacia della attività che questa offre all'esterno. Stiamo affrontando queste criticità potenziando le dinamiche di squadra ed il team building e, al contempo, sullo sviluppo individuale, mediante piani. Il processo ha un forte risvolto sui temi di beneficio condiviso che, quale società benefit, abbiamo assunto. Per questo, il processo è condiviso a livello di governance e la strategia dettata dal vertice. Stiamo parlando di fattori importanti ancora di più per una società benefit come la nostra. Vogliamo sviluppare sempre più un ambiente di lavoro sano, valorizzando i fondamentali valori di parità e inclusività».

Infine **Monica Ferramosca**, HR manager dello **Studio Torta** sottolinea: «non abbiamo all'attivo un sistema di misurazione strutturato. La scelta, possibile anche grazie alle dimensioni dell'organico (circa 200 persone tra professionisti e staff), è quella di promuovere una cultura improntata al dialogo, incentivando la condivisione tramite i canali preposti di possibili difficoltà e/o necessità di confronto su ogni aspetto legato allo svolgimento dell'attività professionale. In funzione di quanto segnalato dalle persone e/o rilevato in occasione di colloqui gestionali che ciclicamente svolgiamo, vengono di volta in volta identificate specifiche soluzioni, alle quali stiamo lavorando per affiancare uno spazio parallelo e indipendente gestito da professionisti del benessere psicologico e del self empowerment». Il progetto, attualmente in fase sperimentale, prescinde dalle



raccogliere i punti di vista e l'attenzione sul tema da parte di migliaia di persone. Il sondaggio ha ricevuto un altissimo tasso di risposta: 64% il dato generale, 74% di rispondenti fra le persone dei business services e oltre 6000 commenti e suggerimenti nel complesso. Dati che evidenziano la centralità del tema del benessere nella vita dello Studio», ricorda **Laura Orlando**, managing partner di **Herbert Smith Freehills**. «Mental health viene troppo spesso sovrapposto all'idea di "disagio e patologia mentale" invece che al "benessere volto alla cresciuta personale e professionale", concetto che invece perverte la cultura e i valori di HSF. Le criticità riscontrate riguardano l'organizza-

zione e carichi di lavoro, la gestione dello stress e della relazione con il cliente e all'interno dei team che, in HSF, sono - per la natura stessa dello studio - multiculturale, con competenze e know how trasversali, rendendo sì stimolante il lavoro di squadra ma anche, potenzialmente, fonte di ulteriori sollecitazioni e stress».

possibili singole criticità. «In un mondo sempre più complesso, nei diversi ruoli che rivestiamo lungo il percorso di vita lavorativa e privata, disporre di strumenti utili ad affrontare in modo migliore la quotidianità incrementa l'autoefficacia e migliora la cooperazione a tutti i livelli. Il che va a beneficio anche della performance. Volendo individuare un punto di attenzione, la gestione efficiente e del tutto efficace del c.d. lavoro ibrido rappresenta un elemento su cui continuare a lavorare per il rischio di isolamento, e di dispersione di energie e focus, insito nella sua natura. Pertanto, il processo di onboarding non prevede il remote working prima del completamento della prima fase di formazione ed è stato richiesto a tutti i team di lavorare in presenza almeno due giorni a settimana. Abbiamo inoltre voluto che nell'offerta del nostro piano di welfare fosse disponibile una buona gamma di servizi psicologici di vario genere e tipo (dalla classica seduta in studio al colloquio virtuale; dal supporto in caso di difficoltà dichiarate al più estemporaneo orientamento rispetto a una situazione contingente) che abbiamo promosso sia in occasione della presentazione del piano stesso, sia al termine dei percorsi di formazione della nostra Academy legati alle soft skills che gradualmente toccheranno tutte le posizioni dello Studio».

L'iniziativa e la responsabilità progettuale nascono e si sviluppano in capo alla Direzione HR ma gli obiettivi legati alla cura del benessere psicologico sono dell'intero Consiglio di amministrazione. In aggiunta ai servizi psicologici vogliamo infatti arrivare a offrire percorsi di coaching, grazie ai quali individuare e allenare competenze soft che vanno nella direzione di accrescere il livello di autoefficacia rispetto a uno specifico obiettivo di miglioramento, anziché muovere necessariamente dalla necessità di affrontare e risolvere una difficoltà. Non avvertendo ancora l'esigenza di strutturare un sistema di misurazione formale, la tematica non ha un peso specifico nella definizione degli obiettivi di inizio anno; diverso è per il processo di selezione, nel corso del quale durante il colloquio motivazionale vengono raccolti elementi utili in tal senso in modalità diverse in funzione della posizione aperta».

© Riproduzione riservata