

# “The mind factor”: come il *mental wellbeing* impatta sugli Studi legali

## Marco Imperiale

Founder e Managing Director Better Ipsum



Il **mental wellbeing** è un aspetto di cui ci occupiamo poco spesso, ma è anche uno dei più rilevanti dal punto di vista della performance degli Studi legali.

Il tema, un tempo ignorato e sporadico, ha preso sempre più piede negli ultimi anni, e lo scenario post-pandemico non ha fatto che accentuarne l'importanza.

### Mental health e mental wellbeing

Spesso negli ultimi anni abbiamo sentito parlare di **salute mentale** (mental health), intendendo con tale concetto la tutela della nostra psiche a fronte di disordini d'ansia, *burnout*, blocchi mentali etc. La coda lunga si sta espandendo a macchia d'olio su altri aspetti, e concetti come *great resignation*, *quiet quitting*, senso di esaurimento - inscindibilmente collegati all'orizzonte mentale - sono entrati nel nostro vocabolario e non sembrano più uscirne.

Seppur la **tutela della salute mentale** sia da considerarsi **concetto ormai consolidato** - anche nelle nostre realtà - negli ultimi tempi ho scelto di virare la mia attenzione, più che sulla mental health per sé, sul **mental wellbeing**.

In primis, perché inconsciamente tendiamo a ragionare seguendo l'ossimoro salute/malattia, e vorrei trascendere una logica di puro bianco/nero. Secondariamente, perché stiamo entrando in un'ottica di performance e di kpi/roi legate alla nostra salute e a quella dei professionisti o dei business service, e un concetto come il mental wellbeing si presta meglio a tale tipo di analisi. Infine, perché il **passaggio da mental health a mental wellbeing** rappresenta una consapevolezza lato aziendale/Studio legale del peso di alcune scelte. Se la mental health viene mantenuta come uno standard individuale sul quale intervenire, il mental wellbeing può essere posto non solo come **obiettivo** individuale, ma anche come target da raggiungere per un gruppo di professionisti o per una struttura.

E quindi, **cos'è il mental wellbeing?** È la **capacità di performare ad alti** livelli e attuire gli stress della professione anche nei periodi difficili. È comprendere che gli effetti a lungo termine della cura di noi stessi impatteranno la professione ben più di quanto possa sembrare ad un primo

sguardo. Significa, in sostanza, cautelarci non solo degli aspetti professionali della performance, ma anche degli esecutori, a fronte della convinzione che la sfera umana e professionale non possano essere scisse l'una dall'altra.

### Perché parlare di *mental wellbeing*?

Gli orizzonti di nebulosità inevitabilmente connessi a questo tipo di analisi diventano brutalmente pratici una volta che si gratta la superficie. Quanto perdo come Studio se un collaboratore lascia a seguito di burnout o perché disamorato della professione? Quanto pesa il *mental wellbeing* sull'assunzione di nuove risorse e sul prestigio della firm? E cosa accade con riguardo ai nostri clienti? Riusciamo ad essere credibili come partner sostenibili se i nostri associate non sono soddisfatti?

Queste domande, già di per sé complesse, si innescano in un mondo – quello degli Studi legali e dei dipartimenti in-house – con dinamiche proprie rispetto a quello di molte aziende. Fattori endogeni (**approccio competitivo**, lunghe ore di lavoro, aggiornamento costante, etc.) **ed esogeni** (richieste di clienti sempre più integrate, complesse, e in sempre minor tempo, tagli di budget, incertezza a livello economico/politico etc) si vanno a intersecare in un mix assolutamente delicato. Se poi a tutto questo aggiungiamo alcuni **elementi** riguardo il "**mindset**" degli **avvocati** (come la natura poco tendente alla collaborazione, l'approccio di diffidenza costante, e un'avversità generalizzata all'innovazione), non è difficile avere un orizzonte pessimista nel medio e lungo termine.

La verità è che – ad oggi – **mancono strategie che tengano doverosamente in conto tali fattori** e, quando queste strategie ci sono (auspicabilmente con investimenti a supporto), non si crede che tali aspetti siano prioritari.

### Un percorso di consapevolezza

Il ***mental wellbeing*** è tematica complessa e dalle mille sfaccettature, che cambiano da realtà a realtà e da persona a persona. Oltre ciò, noi stessi ci evolviamo, come persone e come strutture, e quindi la strategia migliore per il 2020 potrebbe non essere la migliore per il 2023 o per gli anni a venire.

Ho scelto pertanto di identificare **tre "punti di partenza"** per affrontare il tema all'interno degli Studi legali e dei dipartimenti *in-house*, non già con la presunzione di esaurire il tema, ma con l'intento di gettare semi, auspicabilmente su un terreno fertile.

Il **primo punto** che suggerisco di affrontare è **prendere contezza del peso del "fattore mentale"**, soprattutto a livello di percezione interna. Quanti sono stati i cali di rendimento dovuti a "fattori mentali" negli ultimi 12 mesi (assumendo che si conoscano - perché molte volte ci accorgiamo di un calo di rendimento ma difficilmente riusciamo a ricondurre questo calo a specifici fattori)? Qual è il trend a livello di *retention*? Abbiamo dei dati riguardo il sonno delle nostre risorse? Sulla stanchezza e il senso di costante esaurimento? Riusciamo a determinare quali sono i fattori che influenzano l'ansia dei nostri collaboratori e partner, e ad intervenire in merito? A tal fine, un'ottica di feedback può certamente aiutare a fare venire a galla determinate dinamiche, e a chiarire modalità (e costi) di un determinato tipo di intervento.

Il **secondo step** che suggerisco è ragionare "in maniera inversa". Anziché credere nel "migliore dei mondi possibili", passare all'individuare "il minore dei mali". Se è difficile infatti pensare che uno Studio legale possa diventare un "centro benessere", è importante essere convinti del fatto che **limitare i danni** è possibile, e per certi versi auspicabile.

Tra l'altro, se saremo bravi a comunicare i nostri sforzi in merito, professionisti e business service saranno favorevolmente colpiti dal nostro approccio, e magari saranno più attenti a mostrare situazioni di criticità in tempo per un intervento tempestivo (e quindi prima che sia troppo tardi).

Il **terzo step** è **avere contezza di tutti i fattori - dal *purpose* all'organizzazione interna** - che vanno ad influire sul benessere delle proprie risorse. Molte volte pensiamo che lo **stress** sia dovuto al carico di lavoro, alla tipologia di richiesta che viene effettuata, o a rapporti di natura personale, mentre basterebbe coinvolgere giovani risorse su un progetto interessante, migliorare la gestione del lavoro, o semplicemente ampliare e strutturare l'offerta di pro bono, per aumentare l'engagement e la capacità di performance delle varie risorse. Lavorare "bene" non vuol dire lavorare necessariamente in un ambiente sereno (cosa che sarebbe comunque auspicabile), ma lavorare in un ambiente che permetta di performare ai nostri più alti livelli.

## Priorità al benessere mentale, tra sfida e opportunità

Sfortunatamente, alcuni degli aspetti problematici connessi al *mental wellbeing* in dipartimenti in-house e Studi legali sono endemici. Che si tratti di clienti con problematiche da risolvere in maniera urgente, di pratiche da sbrigare la mattina del sabato, o di un mondo dell'avvocatura in perenne evoluzione, è inevitabile che difficilmente il nostro mondo possa diventare una realtà votata al relax (e, aggiungerei, lo stress costante rappresenta per molti - oltre che un fattore di guadagno, un orizzonte attrattivo).

Va tuttavia ricordato che gli Studi offrono servizi (per qualcuno, prodotti) di natura intellettuale, e che pertanto abbiamo non solo la necessità, ma anche il dovere di considerare **il nostro benessere come un fattore prioritario**. Oltre ciò, occorre tenere in considerazione che i nostri competitor stanno affrontando lo stesso tipo di sfide, e che pertanto - ove strutturato in maniera intelligente - un percorso articolato a favore del *mental wellbeing* potrebbe essere considerato come un vantaggio a livello competitivo.

Riusciremo a creare un mondo nel quale non si compete a livello di stress, ma a livello di migliore supporto perché i professionisti e i business service possano dimostrare ciò che realmente hanno da offrire?

