

PSICOLOGIA

Avvocati: si nasce o si diventa?

I consulenti legali si differenziano dal resto della popolazione e delle altre professioni. La psicologia della personalità evidenzia un buon numero di tratti che li rendono unici

di **Silvia Minnoni**

AVVOCATI SI NASCE. LA RISPOSTA ci viene suggerita proprio dalla psicologia della personalità il cui obiettivo è quello di comprendere gli elementi unici e coerenti della condotta umana e valutare le differenze individuali. Secondo alcune teorie infatti gli individui sono predisposti per natura a reagire e a comportarsi secondo stili e tipologie della condotta che possono essere sistematizzati come tratti stabili della personalità. La personalità non varia nel tempo e influenza l'intera vita di un soggetto, compresi i passaggi chiave della carriera e il lavoro.









A interrogarsi sulla personalità di chi intraprende la professione legale ci sono alcune ricerche, sviluppate soprattutto in ambito pre-impiego, che negli ultimi 30 anni ne hanno studiato i tratti tra migliaia di avvocati individuandone le caratteristiche uniche e peculiari. Il risultato è che, oltre all'applicazione delle buone pratiche e dei diversi modi di perseguire

il successo professionale, gli avvocati hanno dalla loro parte un buon numero di tratti di personalità che li distinguono dalla popolazione in generale e dalle altre professioni.

La personalità può essere valutata in diversi modi e con diversi approcci. Qui è stata data evidenza alla personalità degli avvocati attingendo dagli studi e articoli dello psicologo avvocato Larry Richard che ha svolto due tipi di analisi. In primo luogo ha indagato la personalità dell'avvocato posizionandolo lungo il Myers-Briggs Type Indicator (Mbti), un indicatore degli schemi mentali con cui le persone si relazionano al mondo.

In secondo luogo, ha fornito alcuni dati psicometrici sugli avvocati attraverso l'utilizzo dei dati del Caliper Test, strumento di valutazione della personalità pre-impiego che misura cinque tratti peculiari. Infine, alcuni spunti interessanti sono stati estrapolati da uno studio della società di

Le caratteristiche distintive dell'avvocato

-  Approccio ordinato e analitico
-  Forte orientamento al risultato
-  Scarsa emotività e sociabilità
-  Alto livello di scetticismo
-  Forte senso di autonomia
-  Scarsa resilienza
-  Resistenza al rischio
-  Gusto estetico sviluppato

consulenza **Hildebrandt Baker Robbins** che ha condotto un test della personalità su 1.800 avvocati dei maggiori studi internazionali. Ogni studio porta la propria tradizione di ricerca sullo specifico tema, ma, presi insieme restituiscono informazioni pratiche sullo stile di comportamento di chi ha scelto la professione legale.

Gli schemi mentali del Mbtj

In che modo la personalità degli avvocati come gruppo è diversa dalla popolazione in generale e dalle altre professioni? Una risposta arriva dall'indicatore Mayer Briggs (Mbtj), che si pone l'obiettivo di comprendere con quali schemi mentali la persona tende ad approcciarsi al mondo. L'indicatore si basa sui 16 possibili tipi di perso-

nalità che si creano incrociando quattro coppie di caratteristiche dicotomiche. Le quattro coppie sono: estroversione/introversione, sensibilità/intuizione, ragionamento/sentimento, giudizio/percezione. L'analisi applicata agli avvocati mostra che più della metà appartiene a soli quattro tipi di personalità. Non solo, si nota che la combinazione tra ragionamento e giudizio si ripete tre volte su quattro evidenziando la propensione degli avvocati a prendere decisioni in maniera oggettiva e lineare, oltre alla loro tendenza a essere metodici. Inoltre, la combinazione che unisce introversione, intuizione, ragionamento e giudizio si verifica nel panel di avvocati considerati con una frequenza cinque volte maggiore le altre combinazioni. Tradotto nel linguaggio comune significa che gli avvocati sono concettuali, analitici, ambiziosi, curiosi, motivati a raggiungere l'obiettivo e hanno elevati standard di competenza e prestazioni, per sé stessi e gli altri.

I cinque tratti del Caliper Test

Il Caliper Test, l'altro strumento di valutazione della personalità pre-impiego, misura cinque tratti della personalità: autonomia, scetticismo, urgenza, socialità e resilienza. L'applicazione agli avvocati ha permesso di osservare alcuni schemi distinti e persistenti su chi intraprende la professione legale. Gli avvocati rispetto alla popolazione in generale ottengono punteggi più alti in scetticismo, autonomia, e in urgenza. Tuttavia registrano punteggi bassi in socialità e in resilienza. Ecco che la pratica della legge si conferma essere dedicata alla logica e all'intelletto e meno incline all'interazione, soprattutto se non finalizzata a favorire la mente ma il cuore. Una logica che trova riscontro con gli standard di rigore intellettuale utilizzato nei processi di assunzione. Inoltre, la professione legale attrae persone più propense all'immediatez-

za, con un forte orientamento al fare, tant'è che in termini pratici non è assurdo pensare che gli avvocati funzionino a una velocità diversa rispetto alle altre persone. Ma la lista delle peculiarità continua. Sono altamente scettici e questo rappresenta un vantaggio in alcune aree di pratica, come nel contenzioso. Ma c'è il risvolto della medaglia: l'alto livello di scetticismo è presente anche in circostanze in cui è preferibile mantenere un clima di fiducia, accettazione e collaborazione. Il punteggio sopra la media in autonomia conferma il bisogno di indipendenza, che li contraddistingue, e di regolarsi senza l'ingerenza altrui. Un tratto invece che può sorprendere è il basso punteggio in resilienza. Gli avvocati tendono infatti a essere difensivi davanti alle critiche lasciando intendere che sotto all'audacia che li caratterizza ci siano in realtà persone altamente sensibili e poco inclini a fronteggiare le contrarietà.

Le tre “c” della qualità

La ricerca svolta dalla Hildebrandt Baker Robbins è stata condotta su 1.800 avvocati utilizzando i metodi sviluppati dalla **Hogan Assessment** (società americana specializzata nell'analisi della personalità correlata alla performance professionale).

L'analisi è complementare ai precedenti due studi perché fornisce informazioni sulle ragioni di determinati comportamenti degli avvocati. Perché gli avvocati si comportano in modi caratteristici? Cosa cerca chi intraprende questa professione e quali valori persegue? In primo luogo i risultati evidenziano che gli avvocati apprezzano l'istruzione e godono delle attività accademiche, prevedibile soprattutto data l'istruzione necessaria per diventare avvocato e la natura accademica della professione stessa. Sempre dall'analisi gli avvocati emergono come soggetti più autocritici della me-

dia, affidabili, organizzati e orientati al risultato, diretti e concreti nel rapporto con gli altri, riservati e poco inclini a intraprendere rischi e prendere decisioni. Inoltre, sotto pressione, tendono a focalizzarsi su quello che è il proprio obiettivo, allontanandosi dagli altri e diventando poco comunicativi. In aggiunta hanno anche un tratto estetico ed edonistico molto sviluppato. Sono più attenti all'estetica rispetto alla media e attribuiscono un alto valore alla qualità, che declinano nelle tre ‘C’: casi di qualità, clienti di qualità e colleghi di qualità. In generale preferiscono ambienti e uffici eleganti, divertenti e flessibili.

Di contro non amano lavorare in ambienti strutturati, autorevoli e che richiedono una stretta e frequente interazione con gli altri. Sotto la media risultano invece i punteggi relativi l'aspetto commerciale e il riconoscimento. Questo suggerisce che il vero fascino della professione sia di natura intellettuale e che chi intraprende la carriera da avvocato non sia mosso prevalentemente dal guadagno o dal bisogno di ottenere riconoscimento pubblico per la loro realizzazione. Un dato che conferma la già esplicitata difficoltà degli avvocati di proporsi sul mercato con un approccio di business e che dovrebbe far riflettere alla luce delle esigenze delle insegne che, nell'attuale competizione del mercato legale, cercano sempre più dei veri e propri “legal manager” capaci di definire una propria strategia di crescita e di incremento del giro d'affari.

La morale della psicologia

Perché risulta importante trattenere con questo dettaglio la personalità degli avvocati? Il valore è quadruplo: riguarda l'analisi delle tendenze, possiede una dimensione pratica e ha implicazioni gestionali interne. Innanzitutto perché è utile per

Le quattro tipologie di personalità dell'avvocato



L'immagine riporta graficamente le quattro personalità più diffuse tra gli avvocati delle 16 possibili tipologie discriminate dall'indicatore di personalità Mayer-Briggs. Ogni personalità, che schematizza il modo in cui una persona si rapporta e si comporta nei confronti del mondo, è data dalla combinazione di quattro caratteristiche psicologiche che possono presentarsi ognuna in due modalità alternative: estroversione/introversione, sensitività/intuizione, ragionamento/sentimento, giudizio/percezione. In generale l'analisi mostra che la numero 1 è la personalità di avvocato più diffusa secondo la loro prevalenza complessiva nella popolazione mentre la numero 3 si presenta con una frequenza maggiore nel panel di avvocati rispetto alla popolazione in generale. Nello specifico delle otto possibili caratteristiche analizzate, ben sette sono associate in percentuale significativa all'avvocato. Resta esclusa solo quella relativa al sentimento. Cromaticamente sono evidenziate le caratteristiche ragionamento e giudizio che sono le più presenti e, considerate insieme, si ripetono tre volte su quattro.

capire alcune tendenze che si vedono nella professione. L'avversione al rischio e la scarsa resilienza, ad esempio, ci forniscono una risposta per la resistenza al cambiamento tipica della categoria professionale.

Allo stesso tempo lo studio della personalità ha riscontri pratici, dando elementi per migliorare le prestazioni e la gestione dei professionisti all'interno dello studio legale, oltre che per sviluppare o rafforzare consapevolmente la cultura stessa dello studio.

A livello di implicazioni interne, molti dei test utilizzati per definire la personalità sono in realtà nati come strumenti di selezione: una maggiore consapevolezza sui tratti di personalità facilita

l'assunzione in modo intelligente.

Nel dettaglio, vedere se un particolare candidato si adatta allo studio o viceversa cercare il candidato migliore che colmi da un punto di vista personale i gap evidenziati dal dato aggregato. In molti casi la comprensione acquisita profilando gli avvocati dello studio aiuta a disinnescare i conflitti interni quindi a passare dal "prendere le distanze" a "comprendere le differenze".

Infine, la conoscenza dei tratti di personalità ha un valore dal punto di vista del singolo professionista (come già approfondito nel numero di *TopLegal Review* di febbraio/marzo): l'autoconsapevolezza emotiva è la più importante qualità dei leader efficaci. ■