



BELLO

E LA COSTRUZIONE DELLO STILE CONDIVISO

di paolo lanciani*

Francesco Paolo Bello

Lo studio Polis è stato già protagonista di un servizio di *MAG* che ha raccontato le ragioni e gli obiettivi della prima cooperativa legale italiana, di cui l'avvocato **Francesco Paolo Bello** è tra i soci fondatori. Stavolta vi proponiamo un ritratto del professionista, ripercorrendo con lui le tappe fondamentali di una carriera che l'ha portato a passare dal piccolo studio all'associazione professionale prima e cooperativa oggi. Della nostra chiacchierata ci hanno particolarmente colpito la sua naturale disposizione a trasformare il vincolo in opportunità e la capacità di entrare in empatia con i propri interlocutori, due leitmotiv della sua carriera.

LA PERSONALITÀ

Nell'avvocato Bello coesistono in maniera armonica quelle che per molti potrebbero apparire come contraddizioni inconciliabili. Così si coniugano una visione della professione proiettata nel futuro con un profondo rispetto per le tradizioni e gli insegnamenti del suo *dominus*, come il sentirsi a pieno titolo protagonista di un mercato globale restando saldamente, e geograficamente, legato alla sua Bari. Ci stupisce meno, infine, che un avvocato arrivato alla propria maturità professionale abbia trovato un equilibrio tra il ruolo di specialista e quello di partner per i suoi clienti, anche al di là della propria materia d'elezione.

Bello è una persona autentica e accogliente che coinvolge il proprio interlocutore in un dialogo alla pari, valorizzandolo. Curioso e aperto allo scambio dimostra grande propensione all'apprendimento continuo. Trasmette la sua grande passione per il diritto amministrativo, la materia di cui si occupa, senza per questo diventare prolisso o eccessivamente tecnico.

La sua capacità di adeguarsi al passo e all'interesse dell'interlocutore fa sì che riesca a trasmettere competenza e sicurezza senza risultare impositivo o altezzoso.

TRE PIETRE MILIARI

Come per molte delle persone che abbiamo incontrato per questa serie, l'incontro con il proprio *dominus*, **Giovanni D'Innella**, è



In questa rubrica lo psicologo del lavoro Paolo Lanciani incontra alcuni professionisti dell'area legale. Attraverso il loro ritratto, ripercorre i passaggi chiave della loro carriera ed esplora il loro approccio all'organizzazione dello studio, al business development e all'uso delle nuove tecnologie. Lanciani è stato ospite di strutture organizzative molto diverse tra loro: una delle "Big Four", una società tra professionisti, naturalmente vari studi associati e una cooperativa. Oltre che per ragione sociale, queste realtà si distinguono per il modo in cui interpretano la vita organizzativa, il business development e il rapporto con la tecnologia. L'obiettivo di questi incontri è quello di individuare e raccontare le buone pratiche e i diversi modi di intendere e interpretare il successo professionale.

stato un primo passaggio chiave della carriera di Bello. Sono due i semi che questa relazione ha piantato: la passione per la materia e le chiavi di lettura necessarie ad affrontare lo studio e la pratica del diritto amministrativo secondo criteri e principi trasversali. Ci piace sottolineare come in questo passaggio si trovino due dei principali fattori di successo di molti professionisti, a prescindere dalle varie declinazioni che abbiano preso poi le loro carriere: ogni professionista che si sia realizzato ha riconosciuto quale particolare aspetto del diritto lo appassioni e tutti i professionisti di successo hanno sviluppato la capacità di superare un approccio puramente nozionistico a favore di uno sistemico.

La seconda pietra miliare individuata dall'avvocato Bello è l'esperienza di docenza e formazione che ha svolto i primi anni della sua carriera. Come per molte colleghe e molti colleghi si è trattato di uno stimolo al continuo aggiornamento. Dover essere preparati per la lezione, ai futuri colleghi o ai manager della pubblica amministrazione, è stato quel vincolo che poi si è trasformato in opportunità. L'avvocato Bello ricorda quell'esperienza come un momento di trasferimento d'informazioni che lo ha abituato a contestualizzare, tarare

e modulare il proprio messaggio sul livello di competenza e sulle esigenze dei diversi interlocutori. Ma ancor più vivo è il ricordo di un'esperienza d'ascolto e di confronto con quei manager che un domani sarebbero diventati i suoi clienti. Ancora oggi, aver avuto la possibilità di incontrare il punto di vista di chi fruisce dei suoi servizi gli permette di entrare in empatia e costruire una relazione di profonda alleanza.

Un'ulteriore pietra miliare della sua carriera è stata la scelta netta rispetto a un ambito di applicazione del diritto. Un effetto positivo di questa scelta è stato la possibilità di aumentare gradualmente la complessità degli incarichi, ma ha costituito anche l'opportunità di sviluppare fruttuose relazioni professionali. Essere professionista specializzato vuol dire poter collaborare con colleghe e colleghi che si occupano di altre materie senza sentirsi minacciati. Molti professionisti, che non entrino in grandi studi, all'avvio della libera professione, quando la base clienti non è ancora consolidata, si trovano di fronte alla scelta se limitarsi alla propria materia costituendo una rete con altri specialisti o non piuttosto proporsi come generalisti per cogliere ogni opportunità di lavoro. Nel caso dell'avvocato Bello, la prima soluzione ha portato nel tempo a consolidare

delle collaborazioni fino a creare una realtà composita che ha saputo massimizzare i vantaggi di quelle alleanze.

IL CONTESTO OPERATIVO

L'avvocato Bello si sente profondamente professionista. Nel suo sentire, l'organizzazione dello studio, le nuove tecnologie e il business development sono necessarie, ma sullo sfondo, rispetto alla professione. Nei fatti, però, emerge come questi elementi siano profondamente intrecciati con la sua quotidianità operativa e come costituiscano un'espressione profondamente strategica del suo essere professionista.

Dello Studio Polis Avvocati e dell'incontro professionale con i colleghi provenienti dagli studi Laforgia e Di Cagno, trasformatosi in convivenza prima e in piena integrazione poi, coglie infine la profonda natura di gruppo di lavoro, divenuto poi un luogo fisico e un'istituzione.

«Da quando siamo cresciuti, lavoriamo molto di più». Non si tratta di una boutade boriosa, ma dell'ammissione di chi si rende conto che una struttura più articolata, accanto all'impegno di professionista, richiede un investimento su più



Francesco Paolo Bello

fronti: la gestione e lo sviluppo dello studio vanno guidati, sia sul fronte dei clienti, sia, e soprattutto, sul fronte delle proprie risorse interne.

L'avvocato Bello, insieme ai suoi soci e con il supporto strategico e la facilitazione di Paola Parigi di Paris&Bold, è stato protagonista di un importante processo di fusione e rifondazione.

Si è trattato di un passaggio chiave per lo studio: ancora una volta, il vincolo dato dal bisogno di formalizzare una collaborazione si è trasformato nell'opportunità di lavorare e sviluppare l'identità professionale dei singoli soci e dello studio. Il processo, oltre a favorire le sinergie ed efficienze tra le competenze e le procedure dei diversi studi, ha amalgamato le culture e fatto sì che maturassero un approccio e uno stile condivisi.

Per l'avvocato Bello e i suoi partner, la volontà di offrire alle colleghe e ai colleghi in ingresso una prospettiva di carriera chiara, lineare e costruita sul merito, lontana da logiche clientelari, è stata uno dei criteri guida nel disegnare l'assetto ideale per lo studio formalizzandolo come cooperativa.

Come sistema di retribuzione è stato scelto un "lockstep modificato", che prevede una retribuzione mista, in cui aspetti prettamente legati alla professione si fondono con incarichi di gestione e investimenti nel business development. Risultati economici, tempo dedicato a compiti e incarichi di gestione e attività ritenute strategiche per lo sviluppo dello studio, tra cui, accanto alle PR, spicca il tutoring a colleghi junior, misurano e premiano i profili più completi. «Un sistema articolato che ha permesso a ciascuno di trovare il modo di esprimere i propri talenti, talvolta scoprendone di nuovi, e al tempo stesso di contribuire al successo comune».

In questo quadro, Francesco Paolo Bello ci racconta di un business development che potremmo definire evolutivo. Accanto alla partecipazione alle attività di marketing dello studio, il suo impegno in prima persona resta quello della relazione diretta con il cliente e dell'aggiornamento continuo.

L'avvocato Bello sviluppa così business con autenticità e naturalezza, accompagnando il cliente e attestandosi, nei fatti, come suo partner

di fiducia. Questo passaggio da consulente su specifiche materie anche a partner è una strategia dello studio, resa possibile, non solo dall'integrazione del contributo delle rispettive specializzazioni degli studi d'origine dei soci fondatori Laforgia e Di Cagno, ma anche dallo sviluppo di un focus multidisciplinare. 🌐

**De Micheli Lanciani Motta -
Psicologi del Lavoro Associati*

POLIS AT A GLANCE

Polis Avvocati è uno studio legale con uffici a Bari, Roma e Milano. A marzo 2017 si è trasformato, primo in Italia, in società cooperativa. Nato nel 2014 dalla fusione degli storici studi baresi Laforgia, Di Cagno Milani e associati e Bello e Associati. Ad oggi, conta 16 soci e circa 30 tra collaboratori e praticanti. Lo studio si occupa di penale dei "colletti bianchi", diritto civile e commerciale, diritto del lavoro, diritto amministrativo e degli appalti, anticorruzione, concorrenza e compliance aziendale. Dal 2017 ha dedicato un gruppo di lavoro, guidato dagli avvocati Francesco Paolo Bello e **Andrea Di Comite**, all'internazionalizzazione delle imprese, forte dell'esperienza maturata accompagnando imprese nell'avvio dei loro business in Albania, Iran, Cuba, Eritrea, Sudan e Sudafrica. 🌐