



CONSULENZA E FORMAZIONE MANAGERIALE

VERSO IL WEBINAR 7.10: DI ALCUNI PASSAGGI RILEVANTI DEL PROCESSO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE DI STUDIO

LA CENTRALITÀ DEL “CLIENTE INTERNO”

Guardando alla dimensione organizzativo –gestionale di uno Studio, una riflessione importante va fatta sul ruolo centrale del “cliente interno”; per tale intendendosi le risorse fisiche interne alla struttura per tramite delle quali i processi e le attività si realizzano e sviluppano concretamente. Per normativa ISO infatti *“le persone, a tutti i livelli costituiscono l’essenza dell’organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell’organizzazione”*. Nel contesto legale italiano, fatta eccezione per gli Studi più dimensionati, vi è tuttavia scarsa attenzione al tema ed è raro trovare all’interno dell’organigramma, un Responsabile funzionale dedicato alla gestione delle risorse umane; di più, si trascura di considerare che proprio nel settore dei servizi, le persone costituiscono invero uno dei più importanti fattori critici di successo; capace anche di incidere sulla fama e sulla reputazione della struttura, ampiamente intesa. Spesso e volentieri, nella sfera di percezione del cliente, sono infatti proprio le persone che impersonificano “il brand” dell’organizzazione. E così, in uno Studio ad esempio, proprio i suoi dipendenti, i collaboratori, lo “staff” oltrechè i “capi”, rappresentano notoriamente i primi “canali” attraverso i quali si espleta il contatto e più in generale si realizza l’offerta della prestazione erogata.

Per aumentare l’efficacia della prestazionalità di Studio, ci sono alcuni passaggi pratici che si possono mettere in partica, e che portano a lavorare in modo consapevole e mirato sulla valorizzazione della componente umana e correlato processo di gestione.

AI CAPI, LA RESPONSABILITÀ DELLA GUIDA

“I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell’organizzazione. Dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell’organizzazione”. Questa è la nozione di *leadership* ed al contempo il “principio cardine” di un modello di organizzazione e gestione efficiente, incentrato sul “valore della componente umana” e sul fatto che, in ambito organizzativo, le persone vanno prese in considerazione in quanto tali, ed anche in virtù del ruolo che esse ricoprono nel contesto strutturale di cui fanno parte. Qualsiasi modello aggregato di persone (e quindi ogni struttura organizzata) necessita cioè di una “guida” che si occupi di “definire una direzione”; sviluppando una visione del futuro – prevalentemente di medio-lungo periodo- insieme alle strategie finalizzate a produrre gli effetti necessari a metterla in pratica. Anche individuando esattamente “*chi fa che cosa*” ed il ruolo che spetta ad ognuno e tutti.

Quanto detto, in una logica manageriale, rientra nelle responsabilità dei capi; nei confronti dei quali collaboratori/dipendenti/lavoratori nutrono aspettative precise, ivi compresa la “capacità” di una visione strategica, fondata su piani concretamente realizzabili ed utili al proficuo operare del gruppo. E’ ai capi che compete di dare vita ad una struttura organizzativa e di delineare in modo chiaro mansioni e compiti utili a far sì che le persone siano in grado di comprendere “come e cosa” viene loro richiesto di fare, nell’interesse ed a vantaggio dell’organizzazione complessiva. Comunicando loro quelli che sono gli obiettivi voluti; delegando le responsabilità operative; ideando sistemi di analisi di dati ed informazioni atti a tenere sotto controllo il sistema; a misurare la capacità -di tutti ed ognuno - di lavorare in linea con le finalità perseguite. Ciò vale per una azienda, e non meno per uno Studio professionale.

**DALLA
LEADERSHIP AL
COINVOLGIMENTO
ATTIVO**

Nel contesto organizzativo la leadership è una variabile fondamentale. Rappresenta un acceleratore potente per lo sviluppo del *business*, là ove chi è chiamato ad esercitarla sia consapevole dell’importanza di utilizzare il proprio carisma o attitudine alla guida del gruppo, non per “*portare le persone ad adattarsi all’organizzazione*” (i.e. imposizione dall’alto di un modello predefinito) bensì “*per mettere le persone in condizione di capire quanto ciò che l’organizzazione richiede, sia congeniale alle loro attitudini*” (i.e. realizzazione di un modello partecipativo e condiviso, che sia al contempo strumento di valorizzazione del capitale umano). Il segreto di un buon stile direzionale, sta infatti nella capacità di coinvolgimento delle persone; ossia nella dote innata o nell’abilità acquisita a seconda dei casi, di fare il possibile affinché le persone si sentano protagoniste delle sfide ed anche che gli obiettivi individuali arrivino ad identificarsi con quelli della struttura intera; per il fatto che, proprio attraverso il loro coinvolgimento diretto e consapevole, le persone stesse divengono “agenti/protagoniste” dello sviluppo organizzativo.

Anche nel contesto legale, le risorse fisiche (avvocati, praticanti e dipendenti) costituiscono il vero motore della macchina organizzativa definita dai vertici; la scelta di una politica di management interna intelligente, non può quindi prescindere dalla capacità dei capi di “allineare le persone” di cui si avvalgono internamente, privilegiando un clima cooperativo, partecipativo e flessibile, tra le diverse funzioni da coinvolgere.

**AVERE
“STANDARD
ALL’INGRESSO”**

Un buon *leader* è quello che sa comunicare la Visione ed è capace di coinvolgere il gruppo nel perseguimento di mete strategiche e sfidanti, che guardano al futuro. Ciò è vero (e necessario) a patto tuttavia che tale comunicazione (ed il coinvolgimento collegato) arrivino alle persone giuste. L’Organizzazione meglio gestita è pertanto quella in cui i capi hanno le idee chiare e sono in grado di adottare tecniche efficaci di gestione del capitale umano, lavorando in tal senso, già in fase di assunzione: prediligendo il reclutamento di figure chiave e privilegiando la scelta di professionalità già

"mature" (quindi capaci di rispondere – in modo flessibile- alle mutevoli esigenze/evoluzioni sia interne alla struttura, sia esterne ossia imputabili al contesto esterno) ovvero diversamente valutando la convenienza di reclutare "risorse giovani" e da "crescere nel tempo" attraverso un percorso formativo finalizzato allo sviluppo delle conoscenze, delle competenze, dell'*expertise*.

Parte della "strategia direzionale", parte quindi proprio dalla *policy* da seguire nel *recruitment* dei componenti della struttura; e ciò sia che il relativo processo sia affidato ad esperti esterni (ad es. *head hunters*) ovvero sia gestito internamente da una persona appositamente dedicata.

ADDESTRARE E FORMARE NEL TEMPO

Il buon senso, ma anche soprattutto le tecniche di *management* insegnano quindi l'importanza di definire aprioristicamente i criteri e le linee generali per gestire il processo di selezione in ingresso, al fine di assicurare la scelta dei componenti ai vari livelli in base ad una qualificazione sufficiente per i distinti compiti, una competenza e formazione adeguata al ruolo da ricoprire, una professionalità ed esperienza acquisite e maturare nel tempo.

Nel perdurare del rapporto, compete inoltre altresì ai capi la responsabilità di fornire alle persone scelte occasioni e *chances* di crescita, esperienza costruttiva e maturazione professionale. La qual cosa, può essere più facilmente realizzata se, in relazione ai collaboratori e/o dipendenti nel caso di uno Studio ad esempio, si scelga di fare ricorso ad un programma di formazione strutturato ed articolato nel tempo; che passando anche attraverso la previsione di specifici obiettivi di crescita e di risultato declinati sulla specifica persona o su un gruppo o su un progetto, consenta al nuovo entrante/ al giovane inserito, sia di formarsi adeguatamente, sia di avere stimoli a lavorare proficuamente, in favore dello Studio, oltretutto nella logica del suo tornaconto personale.

Addestrare e formare significa infatti "*intervenire, in maniera finalizzata ed organizzata, sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologia dell'apprendimento consapevole*". Un buon *trainer* è quindi colui che sa che "il problema dell'imparare" è legato a quello "della conoscenza"; che "apprendere" significa "*raggiungere la conoscenza attraverso l'esperienza*"; e che aumentare il proprio bagaglio di conoscenza non vuol dire solo far sì che il *trainee* apprenda concetti e tecniche a livello conoscitivo e relazionale, ma anche che acquisisca capacità di esercitarli realmente sul campo, avendoli integrati nel proprio ambito personale (comportamentale e psicologico¹).

¹ Per lo Studio è importante lavorare sul "*knowledge*", in una logica di sua continua implementazione /accrescimento. La formazione da impartire può quindi essere organizzata come un processo; articolarsi in base ad uno specifico "piano" predisposto sulla base della disponibilità di un *budget* dedicato e gestito da uno specifico Responsabile funzionale dedicato; che, anche su suggerimento delle stesse risorse di Studio, valuti le opportunità formative più utili e congeniali ad accrescere l'evoluzione professionale, di carriera e specialistica di singoli o gruppi. E' poi importante che i dati relativi alla formazione impartita vengano conservati ed entrino a far parte del "*dossier*" personale di chi ne ha effettivamente fruito. Ciò in quanto uno degli elementi che si potrà tenere in considerazione, in sede di periodica valutazione annuale, è certamente anche questo detto.

**DECLINARE RUOLI,
COMPITI E
MANSIONI**

Per ottenere un contributo ottimale del capitale umano allo sviluppo efficace dei processi e delle attività, è opportuno che queste sappiano con cognizione di causa cosa viene loro richiesto di fare. E' infatti solo attraverso una chiara definizione di "chi fa cosa, come, quando e sotto il controllo di chi" che l'Organizzazione mette le persone in condizione di poter lavorare proficuamente, in modo produttivo e nel perseguimento degli obiettivi predefiniti dai vertici. Per questo, nel contesto azienda il processo di gestione delle risorse è integrato con quello di pianificazione delle attività (c.d. *job description*); e si attua mediante la preventiva definizione delle competenze specifiche e la chiara definizione di ruoli, compiti e mansioni di ciascun livello funzionale.

Anche per lo Studio che voglia lavorare efficacemente è particolarmente utile considerare l'apporto umano allo sviluppo dei processi, regolamentandolo in modo chiaro; prendere in considerazione la collocazione organizzativa di tutti, mediante la formalizzazione regole e/o procedure che declinino al meglio il contenuto di una delega, di un incarico o di una attività, olterchè più in generale le modalità ed i tempi del fare le cose è importante. Così facendo, si riducono infatti fortemente i classici fraintendimenti e/o le duplicazioni di ruoli e/o gli sprechi di energie e risorse e/o i possibili errori, ivi comprese se situazioni c.d. di "dis- comunicazione" (i.e. comunicazione fallace) tipici di una organizzazione del lavoro, fondata su mere prassi o consuetudini non scritte.

**MISURARE LA
PRESTAZIONALITÀ,
FAVORIRE IL
CLIMA INTERNO**

In ogni organizzazione produttiva lo sviluppo di una strategia vincente richiede di individuare le variabili più importanti del *business* e di monitorarle nel loro andamento. Si parla in proposito di PAM - *Performance Analysis Management* (i.e. gestione dell'analisi delle prestazioni) ossia di un metodo di analisi e controllo definito su misura dall'Organizzazione, e che sia in grado di rappresentare in maniera oggettiva la prestazionalità complessiva, con la misura tangibile anche del contributo della componente umana alla *performance* attraverso l'esame di dati ed informazioni, con riferimento anche agli effetti economici e finanziari correlati allo sviluppo del lavoro nel *day by day*.

In ambiente legale il ricorso a metodi e strumenti di PAM sono rari e di scarsa diffusione; si trascura cioè di considerare che la (misura) della capacità dello Studio di rispondere in modo efficiente ed efficacemente alle esigenze ed aspettative del Cliente è fortemente condizionata dalla (misura della) capacità delle persone di cui si compone internamente o cui ricorre esternamente, di realizzare i processi e le attività di progettazione e sviluppo del lavoro nel rispetto dei tempi, dei modi, delle priorità ed obiettivi preventivamente pianificati.

Come si è detto, proprio in un contesto in cui la realizzazione delle prestazioni è fortemente "permeata" dalla componente umana, e più che mai utile riflettere sull'importanza di dotarsi di sistemi atti a misurare le capacità delle persone, ed anche sul condurre una analisi sempre con cognizione di causa dei cambiamenti che, nel tempo, si realizzano a livello di aree/attività, ruoli, responsabilità, comportamenti interni o esterni alla struttura. Un ambiente di lavoro

sano, trasparente e collaborativo migliora la disponibilità e la *performance* delle risorse umane; perché in un contesto in cui il morale è alto ed esiste un senso di benessere, la produttività delle persone è portata ad aumentare e ad accrescere la propria spontanea partecipazione alle iniziative di miglioramento.

**DI COSA PARLERÒ
IL 7/10 AL
WEBINAR**

Una efficace gestione delle risorse umane è quella che, forte di una analisi dei dati strutturata e basata su dati oggettivi, permetta di utilizzare politiche incentivanti la motivazione al lavoro e la produzione, anche al fine di sviluppare “il senso di appartenenza” e di fidelizzare le persone alla struttura. Fare questo significa avere capacità di analisi dell’ambiente di lavoro, del clima interno e del modo in cui si sviluppano delle relazioni sui luoghi di lavoro.

La gestione del microclima/microambiente rappresenta infatti un aspetto di grande importanza per la stimolazione della componente motivazionale; al punto che un ambiente di lavoro sobrio, privo di rivalità o rancori personali, equilibrato dal punto di vista dei rapporti di forza in essere tra le varie aree funzionali e sfidante (nell’ottica della motivazione al raggiungimento di obiettivi individuali o comuni) contribuisce in misura importante al miglioramento (continuo) delle prestazioni professionali².

Proprio l’attenzione al benessere organizzativo ed alla cura della relazione con il “cliente interno” richiede peraltro ai Vertici di attuare un modello organizzativo flessibile ed adattabile alle evoluzioni di contesto. Questo in quanto, tutto cambia e in continuazione. Sia esternamente che internamente allo Studio. Così come cambiano nel tempo bisogni, esigenze ed aspettative, tanto dei capi, così come delle risorse umane.

L’accelerazione della globalizzazione, l’avvento della IV° rivoluzione industriale che stiamo vivendo e non ultimo gli stravolgimenti indotti dalla pandemia COVID -19 sia a livello sociale che lavorativo, pongono nuove sfide ed aprono nuovi orizzonti su cui occorre confrontarsi e ragionare. Inducono a rivedere ed a riformulare politiche ed approcci, sia quanto alla leadership, sia quanto alla gestione delle RU.

Su alcuni dei principali stimoli e sfide peculiari del nostro tempo e del particolare momento contingente, vi parlerò al Webinar di mercoledì 7.10.

² Favorire un ambiente di lavoro sereno e collaborativo è compito di tutti. Periodici momenti di incontro, ascolto, lo scambio delle idee di valorizzazione dei suggerimenti ecc.. associati a ripetute “indagini di clima” ed a tecniche di individuazione e soluzione a problemi/criticità (tecniche c.d. di *problem setting/ problem solving*) sono altresì di ausilio allo Studio nel perseguimento di una sempre crescente efficienza dei processi produttivi; che si realizza attraverso il monitoraggio delle variabili ambientali interne che li influenzano nel loro iter di sviluppo- realizzazione.