

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Quando la formazione è un alibi

di Michele D'Agnolo

È di specchiata evidenza constatare come gli studi che dispongono delle **migliori risorse umane** sono quelli che godono di un **maggiore successo economico e professionale**: un personale competente sul piano relazionale e su quello tecnico-organizzativo, apporta ai nostri studi un **vantaggio competitivo** rilevante e duraturo.

Da questo punto di vista è fondamentale che le persone non solo rimangano **aggiornate** rispetto ai temi di cui si occupano, ma diventino anche ogni giorno **più flessibili** acquisendo nuove professionalità, in un'ottica di ampliamento delle proprie mansioni: saranno così meno esposte alla crisi, potendo operare come dei "jolly" a seconda delle variazioni nella domanda.

È quindi necessario che apprendano nuove modalità e tecniche professionali, utilizzando al meglio gli strumenti tecnologici ed informatici dello studio. Inoltre, se l'inglese professionale è ormai un *must*, la nuova frontiera è rappresentata dall'affinamento delle abilità trasversali, come ad esempio la capacità di gestire un cliente difficile o di risolvere un problema: tutte cose che crediamo di saper fare, ma che potremmo gestire in modo molto più autoconsapevole se ci venissero spiegate.

A tal fine, si può pensare di convincere o forzare le persone ad aggiornarsi da sole ma si ottiene sicuramente di più aiutandole nel cambiamento con supporti di formazione e di addestramento: infatti l'autoapprendimento è in genere più lento e meno efficiente dei risultati che si possono ottenere focalizzando interventi addestrativi opportuni.

La formazione però ha un duplice costo: quello del corso e quello del tempo speso per frequentarlo. Spesso i nostri titolari di studio non ritengono di potersi permettere l'uno o l'altro, realizzando così una profezia che si autoavvera, quella dello studio che non evolve. Altre volte, a fronte di problemi organizzativi o gestionali dello studio, invece di *"prendere il toro per le corna"*, si sceglie piuttosto di inviare gli addetti ai corsi di formazione riponendo negli stessi (soprattutto se relativi alla capacità di comunicazione del personale o dell'organizzazione dello studio) un'aspettativa decisamente eccessiva.

Anziché affrontare difficili discorsi con la capostudio preferiamo mandarla a svagarsi e rilassarsi per qualche ora ad un evento esterno, sperando che torni meno aggressiva; anziché prendercela col collega che archivia le pratiche *"a capocchia"* lo mandiamo a fare un corso di archiviazione documentale elettronica. E poi, che pace in studio il giorno in cui tutti sono al

corso! Finalmente si riesce a concludere qualcosa senza essere interrotti continuamente...

L'iscrizione al corso viene vissuta dai titolari di studio come se fosse la panacea di tutti i mali; a tutte le illusioni segue identica delusione.

La grande frustrazione consiste nel constatare che, dopo l'intervento formativo, il cambiamento o non c'è stato o non è durato più di una quindicina di giorni: la colpa sarà naturalmente dell'organizzatore del corso o del relatore, entrambi incapaci e forse un pò furbetti ...provassero a venire in studio da noi a cambiare le cose invece di pontificare dalla loro comoda cattedra!

Una critica che va mossa ai corsi di formazione in quanto tali, anche in quei pochi casi in cui gli studi li attivano, è che spesso gli stessi rappresentano un alibi per la direzione dello studio, che in tal modo può disinteressarsi dei reali problemi organizzativi sottostanti, demandando ad un terzo la gestione di un cambiamento che poi non potrà avvenire in quanto non adeguatamente avallato, appoggiato e condiviso dalla direzione stessa.

Ci sono una serie di interventi volti al cambiamento dello studio che per loro natura debbono coinvolgere necessariamente anche i vertici dell'organizzazione: si tratta degli interventi tipicamente direzionali come l'implementazione di sistemi avanzati di controllo di gestione, la mappatura e reingegnerizzazione dei processi in chiave di miglioramento, i sistemi di valutazione ed incentivazione del personale, i sistemi di gestione della qualità.

Rendere efficace un percorso di cambiamento ottenendo l'apprendimento organizzativo permanente richiede ben più di un corso di formazione: le persone che nei nostri studi hanno stratificato nella loro esperienza lavorativa abitudini ultradecennali, che noi non possiamo pensare di scalfire con qualche ora di aula. Uno dei più frequenti errori è proprio l'invio delle persone in aula senza preavviso e senza il professionista: agli addetti suona come "*Armiamoci e partite!*". Il preavviso serve a indicare ai partecipanti gli obiettivi perseguiti e la presenza del professionista è fondamentale per il successo di qualsiasi cambiamento: se viene al corso vuol dire che gli interessa, altrimenti è la solita bufala.

Un altro *bug* frequente è quello di non concordare anticipatamente con i docenti il contenuto del programma, spesso per mera mancanza di tempo, ritrovandosi con lo svolgimento di programmi non tarati con il cambiamento da operare. Un altro problema è rappresentato dal *follow up* dell'intervento, cioè dalle mosse successive al corso. Dobbiamo pretendere i nuovi comportamenti presidiando e controllando il personale personalmente i primi giorni: se abbiamo erogato un corso di comunicazione dobbiamo piantare le tende in segreteria e discutere nel merito del linguaggio ogni telefonata, almeno per qualche giorno, altrimenti si ritornerà rapidamente allo stile "rustico" di sempre. Dobbiamo infine dare per primi il buon esempio: se non mettiamo a posto la nostra scrivania come possiamo pensare che lo faranno i nostri collaboratori?

Un altro comportamento controproducente è rappresentato dal mandare persone che devono

operare in termini pratici a passare giornate intere dentro un'aula, a sentire persone che proiettano *slides* e descrivono principi generali.

A me piace la parola “addestramento” proprio perché evoca la simulazione di un percorso di guerra, da praticare sporcandosi, strisciando nel fango: le persone amano lavorare su casi concreti, partendo dagli esempi e questo va concordato con chi la formazione la progetta e la eroga.

In conclusione, la formazione - quando è ben gestita - aiuta lo studio a competere efficacemente, ma deve essere vista come un elemento nel quadro di un più ampio progetto di cambiamento che, molto spesso, richiede il coinvolgimento attivo dei titolari dello studio per un periodo di tempo più prolungato ...altrimenti rischia di rimanere un alibi.