

TURNOVER | DIETRO I CAMBI DI POLTRONA

COME EVITARE LA FUGA DEI TALENTI

Il denaro è all'ultimo posto tra i 50 fattori di retention: più rilevanti risultano la ricerca di nuove sfide e la scarsa sintonia con il management dello studio

DI ODILE ROBOTTI*

Quanto costa a uno studio legale perdere uno dei propri avvocati? Sommando i costi di ricerca e inserimento alla perdita di esperienza e di conoscenza dei clienti, si arriva a un valore tra il 100% e il 250% dello stipendio annuale, con punte ben maggiori se si trattava di una risorsa di particolare valore. Quando la risorsa uscente porta via con sé il proprio portafoglio clienti o, peggio, oltre ai clienti, anche un gruppo di associati, il costo sale ulteriormente, senza calcolare l'impatto negativo sul clima interno allo studio.

La *retention* è un argomento da tempo ampiamente trattato nella letteratura che riguarda la gestione delle risorse umane. Credo valga quindi la pena di passare rapidamente in rassegna ciò che si sa.

- Le indagini effettuate su chi

ha appena lasciato un posto di lavoro rivelano che il denaro è all'ultimo posto tra i 50 fattori di retention presi in esame. Molto rilevanti risultano invece, in particolare per quanto riguarda le risorse migliori: il desiderio di cercare nuove sfide, l'essere poco in sintonia con gli stili di management tradizionali prevalenti e l'insofferenza verso la scarsa flessibilità dell'organizzazione, la ricerca di un miglior equilibrio vita-lavoro, il voler diversificare la propria esperienza professionale e personale.

- Defezioni e spin-off sono fenomeni che non si possono mai evitare del tutto ma una gestione professionale delle risorse umane, una forte identità dello studio legale e l'adozione di misure specifiche a favore della *retention* rendono defezioni e spin-off opzioni meno appetibili



e/o più difficili da percorrere rafforzando la fedeltà al *brand* dello studio.

- Programmi ben organizzati per contenere il *turnover* fanno risparmiare tempo ai partner e ai manager più senior. Grazie ad un investimento di tempo molto contenuto (e pianificato) nelle attività a sostegno della *retention*, diminuisce molto più che proporzionalmente il tempo impiegato reattivamente (gestendo le emergenze create dalle uscite non volute di avvocati).

Sono anche note le *best practice* per migliorare la *retention* (già sperimentati con successo negli studi legali più avanzati di tutto il mondo). Eccone alcune:

I costi di selezione e inserimento sommati alla perdita di conoscenza, fanno sì che una uscita abbia un impatto economico stimato tra il 100% e il 250% dello stipendio annuale





- Messa a punto di criteri di selezione dei candidati che tengano conto degli obiettivi di *retention*. Spesso un *turn-over* elevato è originato da decisioni di selezione che hanno considerato prevalentemente aspetti di conoscenza tecnica. È possibile tracciare le caratteristiche personali e psicologiche del candidato ideale, cioè della persona che meglio si integrerà e avrà maggiori possibilità di successo nell'organizzazione e utilizzarle come criterio di selezione, in aggiunta agli altri.
- Indagini di clima per comprendere la percezione dello studio da parte delle varie categorie di persone che vi lavorano. Queste indagini, che servono a individuare aree di miglioramento e a conoscere ciò che sta veramente a cuore ai dipendenti, possono essere un utile punto di partenza per elaborare una strategia di gestione delle risorse umane.
- Workshop sull'equilibrio vita-lavoro, in cui i partecipanti sono guidati in riflessioni sulla professione e sulla carriera al fine di trovare un punto di contatto tra obiettivi personali e obiettivi dello studio legale.
- Formazione non solo legale (ad esempio corsi di negozia-

zione, di gestione del tempo, di gestione dello stress). I corsi offerti possono diventare uno strumento di fidelizzazione se vengono proposti in modo da costituire un percorso di sviluppo professionale e personale, magari con un *tutor* esterno che aiuti a tracciare i progressi e a metterli in relazione agli obiettivi professionali e personali.

- Workshop per i partner finalizzati a creare consapevolezza sull'impatto dei propri comportamenti e all'apprendimento di comportamenti che contribuiscono al coinvolgimento degli altri membri dello studio.
- Corsi di leadership per partner per riflettere sugli stili di leadership più efficaci. Benché generalmente i partner siano dei leader naturali, non sempre il loro stile di leadership è funzionale per mantenere un buon clima organizzativo, a causa anche di differenze generazionali. Creare consapevolezza e dare alcune semplici regole ha, di solito, ri-

cadute positive immediate.

- Avviare un programma di *mentoring*. Gli avvocati più senior dedicano già di fatto molto tempo a quelli più giovani per trasmettere conoscenze legali, relative ai clienti e tecniche di relazione efficace. Spesso però ciò avviene in maniera poco strutturata e organizzata, non permettendo una leva ottimale sul tempo dei senior né una misurazione dei risultati ottenuti. Un programma di mentoring serve a trasmettere linee guida e tecniche sia ai mentor sia ai mentee, massimizza il beneficio della relazione, la soddisfazione personale di entrambi e contribuisce a connotare lo studio legale come una buona *employment brand*.
- Istituire un Comitato a presidio della qualità della vita nello studio che si riunisce periodicamente per analizzare le questioni relative alla qualità della vita nello studio (per esempio: analizzare ed interpretare indagini di clima, valutare nuove proposte che impattino la qualità della vita nello studio, ecc.).
- Introdurre schemi di lavoro flessibile (part-time, maggiore flessibilità negli orari di lavoro, ecc.) accessibili a tutti (non solo alle madri). Implementare questi programmi non ha un impatto negativo sul servizio ai clienti e aumenta significativamente la soddisfazione di molti giovani avvocati di entrambi i sessi riducendone il *turn-over*.

Considerato che molto è già stato fatto in realtà estere per migliorare la *retention*, non è difficile ottenere buoni risultati costruendo sull'esperienza altrui, purché le *best practice* da adottare siano scelte dopo opportune valutazioni e adattamenti alla cultura specifica dello studio. ■

* Learning Edge