

LA QUALITA' DEL LAVORO NEGLI STUDI PROFESSIONALI

Analisi degli aspetti interpersonali
ed organizzativi delle risorse umane
nel mondo delle professioni

di Piergiorgio Baroldi



*Alla persona che condivide con me la vita
e a nostra figlia Elisabetta*

*Ma anche ad un caro amico che da poco
ci ha lasciati*

INDICE

	Pag.
NOTA INTRODUTTIVA	10
CAPITOLO I	
<u>1. GLI STUDI PROFESSIONALI</u>	
1.1 Lo stato dell'arte	14
1.2 Il futuro degli studi professionali	16
1.3 Le conoscenze intellettuali	18
1.4 Lo sviluppo	19
CAPITOLO II	
<u>2. I RAPPORTI INTERPERSONALI E LA DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE</u>	
2.1 Le relazioni umane	22
2.2 La leadership	
2.2.1 Il concetto di direzione	24
2.2.2 Le reazioni alla leadership	27
2.2.3 Le personalità	28
2.2.4 Paradossi	30
2.2.5 I modelli di leadership	31
2.2.6 L'efficacia dello stile di leadership.....	33
2.2.7 Altri elementi condizionanti	35
2.2.8 Programmazione di direzione	36
2.2.9 Resistenza ai mutamenti	37
2.2.10 Trasformazioni di successo	39

CAPITOLO III

3.LA PARTECIPAZIONE DELLE RISORSE UMANE

3.1	Partecipazione, coinvolgimento, responsabilità	40
3.2	Problematiche di accettazione	42
3.3	Le divergenze	
3.3.1	La rilevazione delle divergenze	44
3.3.2	La trasformazione positiva	46
3.3.3	Il comportamento dei capi	47
3.4	L'addestramento a riconoscersi	49

CAPITOLO IV

4. LA DIREZIONE ASSERTIVA E GLI STILI DI AZIONE

4.1	La direzione assertiva	
4.1.1	Considerazioni generali	51
4.1.2	Le componenti della direzione assertiva	53
4.2	Gli stili di azione	
4.2.1	Considerazioni generali	61
4.2.2	Lo stile passivo	62
4.2.3	Lo stile aggressivo	68
4.2.4	Lo stile assertivo	73
4.2.5	Il rispetto delle regole	79
4.3	Gli standards di rendimento	81
4.4	Gli strokes	83
4.5	Definire il proprio stile assertivo	84

CAPITOLO V

5. IL RAPPORTO CON I CLIENTI

5.1	Situazione e tendenze	85
5.2	La costruzione di un valore	87
5.3	I riflessi economici per lo studio	89
5.4	Il ciclo del valore	91
5.5	Il vantaggio competitivo ed i servizi ...	93
5.6	La comunicazione	94
5.7	Il ruolo dei collaboratori	95

CAPITOLO VI

6. SODDISFAZIONE DEL CLIENTE, MARKETING E RICERCHE DI MERCATO

6.1	La soddisfazione del cliente	97
6.2	Il marketing	99
6.3	Le ricerche di mercato	
6.3.1	Definizioni e concetti	101
6.3.2	Elementi per una ricerca	102
6.3.3	Principi per una ricerca	104
6.3.4	Criteri di valutazione per la misurazione della soddisfazione del cliente	106
6.3.5	Condizioni	107
6.3.6	Le fasi operative per una ricerca di customer satisfaction	108
6.3.7	La valutazione dei risultati	111
6.3.8	Le azioni da intraprendere	114
6.4	Il miglioramento continuo	116

CAPITOLO VII

7. IL TEMPO DEI CLIENTI

7.1	La partecipazione dei clienti ai servizi	117
7.2	Gli aspetti del tempo	
7.2.1	Il valore del tempo	119
7.2.2	Coincidenza del tempo del cliente con il tempo dello studio	121
7.2.3	Il tempo dei professionisti per il cliente	122
7.2.4	La disponibilità	123
7.2.5	Il ritmo delle prestazioni	124
7.3	Un ideale uso del tempo	125
7.4	Aspetti per una riorganizzazione dello studio professionale	127
7.5	Considerazioni applicative	129

CAPITOLO VIII

8. LA SELEZIONE DEI COLLABORATORI

8.1	Considerazioni generali	130
8.2	L'analisi dei ruoli, dei compiti, delle mansioni	131
8.3	L'ufficio	
8.3.1	Le tipologie d'ufficio	133
8.3.2	Elementi di base delle attività d'ufficio	135
8.4	Il ruolo della mente	139
8.5	Tipologie di personalità	140
8.6	Il superamento dei limiti condizionanti	142
8.7	L'identificazione delle figure professionali	145
8.8	Altre attività d'ufficio	
8.8.1	Le principali attività d'ufficio	147

8.8.2	Il lavoro di segreteria	149
8.8.3	Altri elementi del lavoro d'ufficio	151
8.8.4	Gli addetti alla contabilità	153
8.8.5	I livelli più alti	155
8.9	Le interviste di selezione	
8.9.1	Caratteri generali	158
8.9.2	I tipi di intervista	160
8.9.3	La conduzione dell'intervista	163
8.9.4	La valutazione del candidato	165
8.10	Altri strumenti operativi	
8.10.1	L'Assessment Center	168
8.10.2	I test	175
8.11	Come agire	182

CAPITOLO IX

9. IL PROCESSO DECISIONALE

9.	IL PROCESSO DECISIONALE	183
9.1	Le condizioni per decidere	184
9.2	Gli approcci al problema	186
9.3	I procedimenti per le decisioni	188
9.4	Il processo decisionale	
9.4.1	Visione d'insieme	190
9.4.2	Selezionare i parametri	192
9.4.3	Individuare le responsabilità	193
9.4.4	Gli strumenti a supporto	194
9.5	I gruppi decisionali	197
9.6	Lo stress e le decisioni	198
9.7	I conflitti decisionali	200
9.8	L'atteggiamento creativo	201

CAPITOLO X

10. OPEN-BOOK MANAGEMENT: UNA TEORIA DIFFICILE PER LE PROFESSIONI

10.1	Considerazioni generali	203
10.2	La filosofia dell'O.B.M.	204
10.3	Le esperienze precedenti	206
10.4	Un'ipotesi per le professioni	207

CAPITOLO XI

11. CONCLUSIONI

11.1	Considerazioni finali	209
11.2	Una sintesi	211

BIBLIOGRAFIA	215
--------------------	-----

NOTA INTRODUTTIVA

Il mercato dei servizi è oramai coinvolto da globalizzazione, standardizzazione, specializzazione, fenomeni che stanno da tempo influenzando sensibilmente il modo delle imprese di rapportarsi al mercato, e che di essi devono tener conto per poter reggere il confronto.

E' mia convinzione che molti elementi di conoscenza ed applicazione, già patrimonio consolidato delle piccole e medie imprese, ma - a maggior ragione - anche delle grandi imprese, siano applicabili anche alle attività di molti studi professionali, di qualsivoglia ramo di attività, ed in particolar modo a quelli di media-grande dimensione.

Molte sono le definizioni di professionista che partono dal considerare tale solo chi è iscritto ad un albo o collegio professionale. In realtà, analizzando gli aspetti pratici, molti sono gli elementi che con tali professionisti hanno in comune anche altre professioni non ancora codificate dalla normativa di legge.

I professionisti, ancora, sono stati definiti come lavoratori della conoscenza, in possesso di elevata qualificazione professionale nella quale la parte più rilevante è rappresentata dalla componente intellettuale.

Ma tale componente può reggersi da sola esclusivamente in quelle situazioni nelle quali il singolo professionista è completamente autonomo e fornisce servizi prevalentemente, se non addirittura esclusivamente, di pura consulenza.

Nella grandissima maggioranza dei casi però, la componente intellettuale, assolutamente e sicuramente

prioritaria sulle altre componenti, viene supportata da una vera e propria struttura operativa, che personalmente e da sempre ritengo da molti punti di vista equiparabile alle strutture operative delle imprese.

Ebbene, nella presente trattazione alcuni richiami ed alcuni riferimenti saranno inevitabilmente rivolti proprio alle esperienze già da molto tempo praticate dal mondo dell'impresa, fino ad arrivare anche ad alcune tra le più innovative e recenti.

Uno degli aspetti fondamentali dei servizi offerti dagli studi professionali è rappresentato da come questi servizi vengono sviluppati e presentati e ciò, sostanzialmente, dipende essenzialmente dalla componente lavoro, dalla qualità del lavoro. Una buona organizzazione del lavoro, delle persone attente e motivate nell'ambito dello studio professionale creeranno, di conseguenza, un lavoro di qualità.

La qualità impone dei cambiamenti nelle abitudini acquisite, sia per le funzioni esecutive che per quelle di concetto, sia per le funzioni dei professionisti responsabili degli studi.

In materia di qualità applicabile ai servizi è sempre più crescente - ma lenta - l'applicazione di sistemi di qualità anche nel mondo delle professioni.

Ad evitare di incorrere in involontarie confusioni terminologiche da parte dei non specialisti della materia, una precisazione credo vada sottolineata in merito ai tipi più ricorrenti di metodi di qualità adottati nel settore professionale.

Il *manuale di assicurazione della qualità UNI EN ISO 9001:2000* rappresenta l'insieme delle norme interne predisposte per assicurare soprattutto i terzi che l'organizzazione dello studio e le procedure dallo stesso adottate sono conformi a detta normativa europea del 1994, per garantire la qualità delle prestazioni professionali dello studio stesso.

Il *manuale tecnico* è formato dalle varie procedure descrittive dello svolgimento cronologico e logico delle prestazioni professionali più frequenti, una sorta di insieme di procedure di riferimento - anche personalizzabili studio per studio - e di veri e propri formulari tecnico-professionali che tendono alla standardizzazione qualitativa delle varie attività professionali.

Il *Total Quality Management (TQM)*, seppur nella sottile difficoltà a differenziarsi rispetto agli altri modelli, si distingue sia dal *manuale di assicurazione della qualità UNI EN ISO 9001*, sia dal *manuale tecnico*. In particolare, esso rappresenta una nuova filosofia professionale (ed imprenditoriale) fondata su fiducia e cooperazione, sull'impegno a migliorare le procedure interne e sull'equilibrio nel perseguire i risultati a breve termine e la prosperità a lungo termine con una comunicazione interna pluridirezionale che consente anche la realizzazione di un miglior modo di vivere il lavoro.

Senza la qualità del lavoro non può esserci efficace organizzazione. Senza efficace organizzazione non può esserci soddisfazione per la clientela; la clientela non soddisfatta ricerca altri professionisti. Senza clienti non può esserci il lavoro.

La trattazione che segue potrà apparire molto "tecnica" e non riferirsi ad alcuni elementi tradizionalmente considerati fondamentali riguardo alla vita delle professioni, quali, ad esempio, la deontologia professionale.

Ciò intenzionalmente, non volendo la presente essere un trattato sulle professioni, né nulla di simile né nulla ad esso assimilabile, ma semplicemente un tentativo di approfondimento di una tematica particolare, fino ad oggi poco praticata.

CAPITOLO I

1. GLI STUDI PROFESSIONALI

1.1 Lo stato dell'arte

Sicuramente non di arte si tratta, ma - ovviamente - di professione, al di là della licenza nel titolo.

I professionisti, considerati veri e propri lavoratori della conoscenza, utilizzano come primaria risorsa il loro intelletto.

Nelle organizzazioni di studio nelle quali esiste una pluralità di soggetti che lavorano e collaborano, emerge la necessità di coordinarsi, che si amplifica sempre più con l'aumento del numero dei componenti dello studio stesso, al fine di produrre servizi adeguati e soddisfacenti per chi si affida allo studio.

Le libere professioni attualmente rappresentano una forte componente dell'economia, e sono fondate su elementi di conoscenza e di tecnologia avanzata.

Negli ultimi decenni, e specialmente negli ultimissimi anni, le libere professioni hanno vissuto - come peraltro gran parte degli operatori economici - notevolissimi cambiamenti; la maggiore ed infinita possibilità di informazioni, lo sviluppo delle telecomunicazioni, la globalizzazione degli affari, dei capitali, dei mercati in genere.

Ciò ha comportato il sensibile aumento dell'instabilità e dell'incertezza, anche a causa della rapidità con la quale si sono manifestati, e si manifestano, i cambiamenti, con un orientamento

sempre maggiore verso una economia che fonda le proprie azioni sui valori intellettuali, sulle risorse non tangibili, sui servizi.

Ebbene, questo ha anche comportato, ed il futuro ne sarà pure coinvolto, lo stravolgimento della posizione di collocazione nel mercato degli stessi professionisti che non potranno più sottrarsi ai meccanismi del mercato, ma dovranno invece tener conto della necessità, da parte loro, di offrire standard qualitativi dei servizi sviluppati dai loro studi sempre più elevati.

1.2 Il futuro degli studi professionali

Non di meno, gli studi professionali dovranno strutturarsi operando in un ambito che richiede maggiore elasticità e flessibilità, promuovendo accordi e collaborazioni più attive e coinvolgenti con altri studi od imprese specializzate in settori non specificatamente professionali, ma a questi inerenti, per poter far fronte alle sempre crescenti esigenze della clientela, per fornire il più possibile servizi globali.

E questo, anche sviluppando in strutture e collegamenti informatizzati basati su network e comunicazioni telematiche, modificando anche i tradizionali concetti riguardanti i modelli del lavoro, tenendo presenti i cambiamenti in atto rispetto alle filosofie di vita ed al rapporto tra esse ed il lavoro stesso, per la maggior parte delle persone.

Ed ancora, la crescente necessità di una formazione continua, peraltro già recentemente introdotta come obbligo per alcune categorie di professionisti, anche per tutti i livelli di collaboratori che rappresentano le risorse umane dello studio professionale; la tendenza alla scomparsa di confini e delimitazioni definite per gli ambiti di intervento di ogni singola professione.

L'aggiornamento è economicamente sostenibile solo se lo studio si organizza con un sistema di accesso alle informazioni strutturato; poiché tali sistemi risultano alquanto onerosi, sempre più frequenti sono le strutture di professionisti associati.

Un fattore determinante per il successo delle azioni intraprese e per lo sviluppo di eventuali nuovi servizi da offrire ai clienti è sviluppare nel

contempo anche una efficace comunicazione agli stessi ed al pubblico esterno dei potenziali altri fruitori.

Nel tempo, già si può constatare che ciò avviene, sempre più alcuni processi ed alcuni servizi si trasferiscono dal professionista al cliente, diminuendo così il campo di intervento dello studio professionale che dovrà quindi - per invertire tale tendenza - orientarsi a servizi a maggiore valore aggiunto e più qualificati.

1.3 Le conoscenze intellettuali

Contrariamente da quanto in passato avveniva, oggi la preparazione e l'abilitazione professionale vanno considerate più un punto di partenza della professione piuttosto che un punto d'arrivo, e saranno continui ed incessanti le necessità di aggiornamento per non trovarsi fuori dal mercato.

Ecco, quindi, qui emergere una di quelle che si possono considerare carenze di molti professionisti, rappresentata dal fatto di non possedere approfondite conoscenze su aspetti organizzativi, di direzione, manageriali, oggi necessari in un qualsiasi curriculum di un livello direttivo di qualsiasi azienda.

Andranno quindi affrontate, approfondite, acquisite e praticate alcune strade in direzione del mutamento, per l'evoluzione degli studi ed il loro adeguamento al mercato globale, con un atteggiamento aperto e disponibile all'acquisizione di nuovi concetti e nuove esperienze, sia direttamente legate alla professione, sia apparentemente ad essa non connesse.

Quindi, la conoscenza e la preparazione professionale da sole non bastano; il risultato si otterrà solo sapendole ben coordinare nel momento, nel luogo e nel modo giusto.

1.4 Lo sviluppo

Sotto un profilo più generale, va osservato che gli studi professionali di maggiori dimensioni hanno l'opportunità di utilizzare meglio economie di scala, in ordine a qualsiasi tipo di servizio e prestazione. Per contro, tali tipi di studio si trovano a sostenere costi di struttura operativa maggiori, a causa della complessità rappresentata dal maggior numero di interrelazioni esistenti nell'ambito delle risorse umane dello studio.

Ciò dovrebbe comunque consentire la fornitura di servizi più qualificati e precisi ai clienti che, apprezzando il lavoro ricevuto, gratificheranno di conseguenza gli operatori dello studio.

Tendenze e sviluppi prevedibili per le professioni passeranno probabilmente per strutture a rete come i network, collegando in vario modo studi presenti in aree geografiche anche molto lontane tra loro; altra tendenza riguarda la diminuzione dei gradi di gerarchia interna agli studi professionali; negli studi di piccole dimensioni è infatti in atto un orientamento delle strutture ad un appiattimento tendente ad un maggiore avvicinamento dei ruoli delle varie categorie di collaboratori.

Nel primo caso potranno emergere problemi quando il cliente che usufruisce del network avrà necessità di ulteriori servizi rispetto a quelli previsti dalla rete medesima, e nel caso emergano problematiche legate alla responsabilità contrattuale.

Interessanti appaiono le considerazioni di G. Battig ed altri (2002) in merito ad alcune ipotesi di potenzialità di sviluppo degli studi professionali:

- per espandersi, le organizzazioni professionali possono operare attraverso forme di "gemmazione",

formando nuovi professionisti all'interno della struttura, facendoli crescere fino alla partnership attraverso idonei percorsi di sviluppo ed opportune misure e verifiche di produttività;

- un limite all'espansione è qui rappresentato dalla saturazione del gruppo dei pari, non consentendo tale situazione di avvicinare e/o trattenere candidati idonei in quanto non esistono sbocchi per loro.

A seconda dell'impostazione e del tipo di specializzazioni gli studi possono essere suddivisi in

- monoprofessionali, riferiti ad una sola attività professionale;
- multiprofessionali, che comprendono una pluralità di attività professionali,

e

- monospecialistici, che richiedono un'area di utenti piuttosto significativa, per giustificare risultati economici adeguati;
- multispecialistici, che nell'ambito della propria specifica attività professionale, offrono più di uno dei servizi previsti dalla professione di appartenenza.

Storicamente, per la maggior parte, i professionisti sono sempre stati soggetti restii ad orientarsi a grandi innovazioni e ad organizzarsi per rimanere in collegamento con il mercato e questo,

probabilmente, perché tendono all'autonomia, rifiutando molti aspetti burocratici ritenendo, erroneamente, che molti degli aspetti del lavoro da svolgere nei loro studi non siano inquadrabili e non possano essere standardizzati ed assoggettati a regole.

Ed anche forse perché molti professionisti, attraverso l'esercizio della professione, trovano riscontro a molti bisogni, più o meno complessi, che vanno oltre a quelli della pura sopravvivenza; accettano di essere valutati o gestiti solo dai loro pari; ricercano spesso ed eccessivamente la perfezione, non rilevando che frequentemente questo va in netta opposizione rispetto agli obiettivi dello studio, e producendo così delle azioni assolutamente inutili rispetto all'efficacia dell'azione che complessivamente lo studio deve produrre.

CAPITOLO II

2. I RAPPORTI INTERPERSONALI E LA DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1 Le relazioni umane

Il termine relazioni umane viene interpretato in modi diversi. Tra le definizioni maggiormente diffuse troviamo le seguenti:

- fenomeni inter ed intra-personali: tali fenomeni riguardano le relazioni tra una persona ed un'altra, tra un gruppo ed un altro, tra persone e gruppi nell'ambito di una organizzazione, tra organizzazioni, tra persone, gruppi e le organizzazioni nell'ambito di una cultura, tra culture diverse;
- borsa di utensili per operatori: tale accezione viene utilizzata riferendosi ad un insieme di tecniche e metodi che trattano problemi emergenti da relazioni inter od intra-personali;
- orientamento etico: con tale definizione le relazioni umane vengono concepite quale sistema etico che sottolinea il bene concreto che deriva da un giusto tipo di interrelazioni tra le persone;
- disciplina scientifica nascente: è il modo di concepire più globale delle risorse umane. Infatti questa definizione identifica un vero e proprio campo di ricerca attraverso le frontiere giurisdizionali delle scienze sociali classiche, al fine di evitare approcci parziali ai problemi

umani.

La disciplina delle relazioni umane, di recente formazione ed in fase di sempre crescente sviluppo, è stata spesso oggetto di critiche sotto vari profili. Anche da tali critiche essa potrà trarre beneficio e miglioramento se chi la applicherà avrà la capacità di correggere le proprie azioni ed i propri comportamenti.

2.2 La leadership

2.2.1 Il concetto di direzione

Va qui introdotto il concetto di leadership o, nell'accezione che qui interessa, il concetto di leadership applicata alla direzione delle risorse umane.

La leadership può essere definita come una influenza inter-personale, esercitata in una determinata situazione e diretta, tramite il processo di comunicazione, al conseguimento di uno o più fini specifici.

Il leader od influenzatore cerca di influenzare, di aver effetto sul comportamento di un seguace, definito anche influenzato o seguace, od anche su più persone, in una particolare situazione.

Questo concetto è applicabile a tutte le relazioni inter-personali, tra superiore e subordinato, tra venditore e cliente, tra genitori e figli, tra consulente e committente, ecc..

Il concetto di leadership che appare qui più appropriato e caratterizzante è la definizione di processo o funzione anziché di caratteristica esclusiva di un ruolo prescritto. E ciò anche perché talvolta è il subordinato a condizionare il superiore, l'acquirente il venditore, ecc..

Il ruolo di leader non viene assunto sempre solo da un individuo con continuità e nei confronti delle stesse persone; prima o poi viene assunto da ogni individuo.

Il leader può operare attraverso la comunicazione per trasmettere i messaggi a qualcuno che li riceva e che a sua volta li interpreti nel senso inteso dal

leader stesso. Il suo scopo è quello di convogliare significati ed idee senza che questi vengano distorti dall'interlocutore.

Deve essere valutata inoltre l'efficacia di ogni tentativo d'influenza, con riferimento agli scopi obiettivo del leader.

Non risulta affatto semplice valutare l'efficacia della leadership dal punto di vista operativo in quanto la molteplicità degli scopi coesistenti rende problematica qualsiasi misurazione definita ed esatta.

Alcune azioni di leadership nell'ambito di uno studio potranno produrre certi obiettivi ma, nello stesso tempo, ritardarne degli altri. Si veda, ad esempio, il fatto che tutti gli atti di leadership sono collegati ad atti di non-leadership - e comprendono fattori quali le procedure contabili, il controllo di gestione, l'evoluzione informatica e tecnologica - che possono comunque tutti contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'efficacia della leadership è sostanzialmente una funzione dell'interrelazione dinamica delle caratteristiche delle personalità del leader e del seguace, nonché della situazione in cui queste si manifestano.

Va quindi considerata in primo luogo la personalità del leader in relazione alla personalità del seguace ed alle caratteristiche della situazione.

I bisogni del leader e le sue relative capacità percettive condizionano i suoi stimoli, che gli pervengono dal seguace e dalla situazione, ed egli deve distinguere le percezioni che gli appaiono attinenti da quelle che, invece, appaiono irrilevanti.

Dopo aver completato la strutturazione conoscitiva-percettiva del seguace e della situazione, egli disporrà così della mappa psicologica che gli potrà fornire una utilissima base d'azione. Le sue necessità e le sue capacità di azione e di comportamento determineranno la sua flessibilità di azione e cioè l'insieme di comportamenti comunicazionali disponibili.

Il livello al quale i comportamenti prescelti dal leader sono effettivamente adatti al fine specifico (adatti del tutto, parzialmente, per niente) rappresenta una misura dell'efficacia della leadership. Va osservato che bisogni che contrastano con le capacità e la flessibilità di azione del leader, ma anche la scelta di modi non appropriati di comunicazione, possono probabilmente indebolire l'efficacia della leadership.

2.2.2 Le reazioni alla leadership

Il seguace rappresenta una variabile rilevante nella mappa psicologica e perciò il leader dovrebbe prestare particolare attenzione alle motivazioni del seguace, ai modi in cui questi percepisce gli altri.

Potrebbe inoltre risultare facile deduzione il pensare che una sviluppata sensibilità sociale faciliti l'efficacia della leadership. Al contrario, ciò potrebbe rappresentare una minaccia per il seguace, bloccando l'efficacia della leadership, salvo comportamenti "compensativi" del leader, per annullare tale effetto. Anche la continua preoccupazione di comprendere il seguace potrebbe dimostrarsi paralizzante e condizionare un normale sviluppo di una mappa psicologica adeguata.

La percezione sociale svolge un ruolo molto rilevante nella vita degli individui; le impressioni che ognuno ha riguardo agli altri individui fanno parte di ogni momento della vita quotidiana.

Due sono le caratteristiche correlate dal percettore al comprendere gli altri. Il suo background generale, o caratteristiche demografiche, che sono gli aspetti generalmente sociologici quali età, sesso, religione, nazionalità, situazione familiare, occupazione, livello economico, ecc.; il suo io, o caratteristiche della personalità. L'adattamento emozionale di un individuo è collegato al proprio concetto di sé, da come si vede e come si sente. Questo rappresenta e garantisce una sorta di punto di riferimento psicologico che influisce assolutamente nei rapporti con chiunque.

2.2.3 Le personalità

Alcuni elementi del concetto di sé si esprimono alla superficie della personalità, le attitudini che vengono manifestate in pubblico e che non si teme di dire agli altri. Altri sentimenti, al contrario, non vengono condivisi con gli altri; le attitudini manifestate in privato e riguardanti l'io.

Gli aspetti subconsci ed inconsci, poi, sono ancora più nascosti e profondi e riguardano sentimenti su chi e su che cosa è ogni persona e che per qualche motivo non si riescono ad affrontare. Le varie teorie di psicanalisi e psicologia affrontano tali aspetti dissociati dell'io, aspetti che disturbano e possono influenzare negativamente l'efficiente attività di ogni persona.

La persona che sia riuscita a risolvere la maggior parte dei propri conflitti legati a subconscio ed inconscio pare trovarsi nella migliore situazione per indirizzare le sue energie per capire gli altri. La personalità sana è fondata su una chiara auto-accettazione di sé a tutti i livelli e si fonda su una apertura mentale e su una volontà reattiva e realistica alle sollecitazioni pertinenti.

La relazione tra percettore e percepito è fondamentale; l'invio e la ricezione dei messaggi (comunicazione) rappresenta la base del processo di comprensione degli altri. In ogni istante il percettore verifica ed assimila piccoli elementi di comportamento provenienti dal percepito. In tale relazione è importante per il percettore estrapolare dal percepito tutti i suggerimenti utili al rapporto di comunicazione.

Dovrebbe quindi emergere nel leader l'abilità di superare la maschera esterna di ogni persona,

facilitando così l'emissione di suggerimenti da parte del percepito e l'abilità di cogliere ed interpretare correttamente i messaggi da parte del percettore.

2.2.4 Paradossi

Interessante appare come, talvolta, quando la validità di intuizioni e comprensioni di un soggetto viene analizzata da esperti, psichiatri o psicologi specialisti, emerge una sorta di inadeguatezza degli stessi e, quindi, di un paradosso. Nonostante la loro comprensione intellettuale delle relazioni interpersonali, talvolta succede che essi si spingano troppo oltre, cedendo alla tentazione di leggere a tutti i costi nei suggerimenti, significati complessi, profondi e quant'altro che non sempre può esistere nella realtà.

2.2.5 I modelli di leadership

Quale modello di leadership? Uno dei più attuali problemi da risolvere, che coinvolge praticamente tutte le organizzazioni - dalle imprese agli studi professionali - è rappresentato da quale atteggiamento di caratteristiche democratiche assumere nei rapporti con i lavoratori dipendenti, mantenendo nel contempo la necessaria autorità insieme al controllo dell'organizzazione.

Nell'evoluzione dei concetti di leadership è emerso il concetto di dinamica di gruppo, concentrando l'attenzione sui componenti di quest'ultimo e non solo sul loro leader.

Ciò, comunque, non ha fatto venir meno i dubbi che talvolta assillano i leaders, in ordine alle situazioni nelle quali possa essere più appropriato coinvolgere o meno il gruppo.

Per tentare una configurazione di un modello di leadership, è necessario analizzare alcune delle più ricorrenti situazioni che si possono manifestare:

- il capo decide (identificazione del problema, della soluzione, delle alternative, scelta di una) e lo comunica ai collaboratori per la realizzazione (no partecipazione al processo decisionale)
- il capo "vende" la decisione (sostanzialmente procedura come al punto precedente trasferendola)
- il capo esprime le sue idee e propone il dibattito (maggiore comprensione da parte dei collaboratori di ciò che dovrà essere realizzato)
- il capo presenta una decisione ipotetica soggetta a modifiche (sulla base delle osservazioni dei collaboratori, comunque decisione del capo)
- il capo espone le problematiche, accoglie

suggerimenti, prende la decisione (il gruppo può ampliare il numero delle soluzioni possibili a mezzo dell'esperienza diretta nella front-line e influenzare indirettamente la decisione)

- il capo identifica e definisce i limiti e demanda la decisione al gruppo (al quale può partecipare anche il capo stesso, con lo stesso "potere" degli altri componenti del gruppo)
- il capo consente ai collaboratori di agire nei limiti definiti dal loro diretto superiore (come sopra, soluzione in organizzazioni più complesse).

Ogni tipo di leadership comporta implicazioni di varia natura. Tra esse la delega ai collaboratori e la misura stessa della delega delle responsabilità, la eventuale collaborazione del capo con il gruppo al quale ha delegato alcune responsabilità, la correlazione tra la cosiddetta democraticità del capo ed il numero delle decisioni prese dai collaboratori. In ogni caso, uno degli aspetti più importanti nei rapporti di comunicazione interna tra capi e collaboratori è rappresentato dalla necessità per questi ultimi di riconoscere chiaramente, ed in rapporto alle varie situazioni che si presentano, quale tipo di comportamento di leadership il capo sta usando, a scanso di malintesi e confusioni.

I fattori principali da considerare per l'identificazione di una efficace azione di leadership riguardano le forze nel capo-professionista, le forze nei collaboratori, le forze nella situazione, elementi che possono ovviamente variare al variare delle situazioni decisionali.

2.2.6 L'efficacia dello stile di leadership

I comportamenti di tutti gli individui sono influenzati dalle varie forze che incidono sulla personalità di ognuno, sulla base del loro background, delle loro esperienze e conoscenze.

Per il capo-professionista, gli elementi che maggiormente influiranno sulle sue decisioni saranno:

- il suo insieme di valori
- le proprie inclinazioni di leadership
- la fiducia nei suoi collaboratori
- le sue sensazioni di sicurezza nelle situazioni incerte.

Tutte queste variabili personali, se considerate come forze soggettive e se ben conosciute dall'individuo, possono portare ad una migliore efficacia delle azioni di leadership.

La forza nei collaboratori andrà ricercata con una serie di osservazioni ed analisi. In ogni collaboratore esiste il cosiddetto comportamento atteso rispetto al proprio capo e sul modo in cui egli dovrebbe rapportarsi col collaboratore stesso.

Meglio il capo assimila e capisce tali aspettative (non necessariamente mettendo in atto i comportamenti attesi), più egli potrà focalizzare il suo modo di agire.

La maggiore libertà che il capo-professionista concede ai propri collaboratori dipende in gran parte da alcune condizioni:

- possesso di esperienza e conoscenza necessarie a trattare le problematiche
- atteggiamento di disponibilità all'assunzione di responsabilità (riconoscimento della propria abilità, ma da alcuni collaboratori considerato

- solo un maggior peso)
- bisogni relativamente significativi di indipendenza da parte dei collaboratori (in genere molto differenziati tra i vari collaboratori)
 - conoscenza ed identificazione con gli obiettivi dell'organizzazione.

Se i collaboratori hanno fiducia nel proprio capo, egli avrà maggior opportunità di variare il proprio modo di leadership e potrà essere percepito dai collaboratori non come capo autoritario anche quando prenderà decisioni in piena autonomia.

2.2.7 Altri elementi condizionanti

In un ambiente di mutua fiducia e di rispetto gli individui hanno meno timore delle modificazioni rispetto agli usi ed alle attività di routine consolidate e ciò favorisce un maggior grado di flessibilità nel complesso delle relazioni globali.

Ma anche alcune caratteristiche della situazione generale influenzano il comportamento del capo quali, ad esempio, le pressioni ambientali originate dal tipo di organizzazione adottata, dalla pressione del tempo, dalla natura del problema, dal lavoro di gruppo.

Per quanto riguarda la pressione del tempo, in particolare, essa risulta sicuramente uno degli elementi maggiormente condizionanti del lavoro professionale. Maggiore è la necessità di decidere rapidamente, minore è la possibilità di delegare e coinvolgere nella decisione altre persone. Quando la pressione del tempo risulta meno intensa, invece, esistono maggiori spazi per il coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale.

2.2.8 Programmazione di direzione

Una strategia di leadership di lungo termine determinerà la possibilità di non considerare più inevitabili tutti gli ostacoli frapposti nella realizzazione degli obiettivi; molti di essi, infatti, diverranno entità variabili sulle quali sarà possibile esercitare un certo controllo.

Sarà così possibile cogliere nuove intuizioni e realizzarle, sviluppare maggiore formazione ai collaboratori, fornire occasioni di maggiore partecipazione ai subordinati.

Sostanzialmente, gli obiettivi principali del capo-professionista con un grado significativamente orientato ai collaboratori riguardano:

- l'innalzamento del livello della loro motivazione
- lo sviluppo della loro rapidità ad accettare i mutamenti
- l'incremento del lavoro di gruppo ed il morale complessivo
- il favorire lo sviluppo individuale dei collaboratori
- migliorare la qualità di tutte le decisioni.

Va in ogni caso osservato che concedere all'individuo od al gruppo una libertà maggiore di quella per la quale essi sono preparati, in un dato momento, potrà generare stati ansiosi e, di conseguenza, diventare una inibizione dello sviluppo anziché il contrario.

Leader di successo è chi tiene meglio in considerazione le forze più pertinenti al suo comportamento nelle varie situazioni ed è capace di un atteggiamento appropriato alla luce delle sue percezioni. Se la leadership sta nell'ordine, avrà la capacità di dirigere; se sarà alta la richiesta di partecipare, sarà in grado di garantire tale libertà.

2.2.9 Resistenza ai mutamenti

Un altro aspetto significativo nell'ambito delle organizzazioni riguarda l'introduzione di modifiche alle quali molti individui o gruppi si oppongono con la cosiddetta resistenza, la reazione più tipica in questi casi.

Diverse sono le forme di resistenza. L'ostilità può manifestarsi a parole ma, nei casi più gravi, può assumere forme anche fisiche. L'apatia è una manifestazione di perdita di interesse e l'individuo cerca di sfuggire alla nuova situazione. Se il lavoratore è negligente egli non riuscirà a soddisfare le aspettative dell'organizzazione e, al contrario, potrà causare ad essa problemi e danni. Anche indolenza ed assenteismo sono frequentemente elementi che manifestano resistenza.

Vanno quindi capiti i motivi che stanno alla base della resistenza dei collaboratori o dei gruppi, tenendo presente che le varie forme di resistenza sono solamente sintomi.

Quando si attuano modifiche, ogni individuo teme di perdere il senso di sicurezza dato dal fatto di sapere che egli può svolgere il proprio lavoro e dal ruolo che egli ha nei rapporti con le altre persone; ha paura di non poter più avere tali riferimenti. E così anche per i gruppi.

Dall'altra parte, invece, esistono casi di individui o di gruppi che vivono i cambiamenti come una grande opportunità, o comunque come qualcosa di positivo, anziché come una minaccia.

Al crescere dello studio professionale corrisponderà inevitabilmente l'introduzione di una

organizzazione con norme di comportamento, di comunicazione interna, regolamenti e formalità, ecc. nuovi, adatte ad una struttura più complessa. In tal caso possono anche verificarsi variazioni nella composizione dei gruppi, con spostamenti di persone. Potrà quindi verificarsi una trasformazione nelle relazioni sociali instaurate tra le varie risorse umane presenti nello studio.

Qualche elemento dello studio potrà veder modificato in grande misura il proprio ruolo; in organizzazioni più strutturate alcune persone potrebbero doverlo trasformare, ad esempio, da ruolo esecutivo a ruolo organizzativo.

Fondamentale è il clima esistente tra le persone che devono introdurre le trasformazioni e quelle che queste trasformazioni devono applicare. In assenza di fiducia la resistenza sarà più ampia. In presenza di fiducia e stima, invece, l'adattamento alle nuove cose sarà più semplice.

Per gli individui ed i gruppi è importante

- capire le motivazioni della trasformazione
- considerare che la trasformazione sarà positiva per loro o, quantomeno, non causerà penalizzazioni.

Solo dopo l'assimilazione di detti elementi avranno efficacia richieste di nuovi tipi di comportamento a loro rivolte.

Vanno evitati atteggiamenti di giudizio e valutazione critica delle persone per non stimolare la loro immediata necessità di difendersi, e per consentir loro di cogliere la nuova situazione nel modo il più possibile costruttivo per portare ad una nuova fase di maggiore efficacia di risultati, in sintonia con le strategie generali dello studio.

2.2.10 Trasformazioni di successo

Per introdurre trasformazioni con successo, il capo-professionista dovrà facilitare con abilità la trasformazione, tenendo ben presenti le considerazioni sopra espresse. Per realizzare ciò, però, il capo-professionista dovrà cambiare molti dei propri metodi gestionali-organizzativi. E questo, talvolta, rappresenta uno degli ostacoli più difficili da superare.

CAPITOLO III

3. LA PARTECIPAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Un altro aspetto rilevante nell'ambito del lavoro professionale è rappresentato dalla partecipazione delle risorse umane.

3.1 Partecipazione, coinvolgimento, responsabilità

I collaboratori, dipendenti e non, sono responsabili dell'esecuzione dei compiti stabiliti, esecuzione durante la quale essi partecipano alla produzione di una parte dei servizi professionali offerti dallo studio. La loro partecipazione, per estensione, si riferisce anche all'aspetto economico, a mezzo dei compensi o della retribuzione, disponibili a seguito dei risultati emergenti dalle prestazioni di tutte le componenti dello studio professionale.

Un altro aspetto di partecipazione prevede il loro coinvolgimento al processo decisionale, unitamente ai loro superiori. Tra i principali aspetti che impegnano le persone a partecipare nel senso qui descritto sono

- gli obiettivi formali dello studio

oppure

- altri obiettivi complementari (il caso più frequente).

Le persone si impegnano per la ricompensa in

denaro, per il potere, per il prestigio, per altre cose del genere.

Altre persone lavorano per il piacere di lavorare, per le gratificazioni psicologiche che derivano da ciò ed il motivo principale per il quale svolgono i loro servizi è basato proprio sul conseguimento di questi obiettivi. E con questo loro atteggiamento queste persone rendono possibile anche il raggiungimento degli obiettivi formali dello studio che, per loro, rappresentano quindi solo mezzi attraverso i quali possono raggiungere i propri scopi.

Nella prima ipotesi, quindi, fini formali dello studio e fini desiderati dalla persona coincidono. Nella parte in cui tali elementi coincidono sarà minore la necessità da parte del capo-professionista di fornire ai propri collaboratori obiettivi complementari e, di conseguenza, si ridurranno i costi.

Tramite la partecipazione, il collaboratore che magari inizialmente contribuiva con i suoi servizi solo per i compensi e la sicurezza che gli derivavano può trovare nuovo stimolo, riconoscendo egli che il successo dello studio gli permetterà a sua volta di soddisfare i suoi bisogni ed obiettivi complementari.

3.2 Problematiche di accettazione

Può accadere che il collaboratore che non ha grandi capacità di comunicazione a causa di timidezza, paura di manifestare le proprie idee, blocchi mentali, senta che egli non sta partecipando alla realizzazione degli obiettivi e, di conseguenza, può assumere un atteggiamento di una persona incapace e frustrata.

La partecipazione può quindi anche non essere compiutamente realizzabile se le questioni poste sono al di fuori delle capacità e delle esperienze di chi deve partecipare.

Può anche accadere, al contrario, che atteggiamenti di rifiuto iniziali possano trasformarsi, con la maturazione dell'esperienza e la maggiore conoscenza, in un cambiamento fino ad una accettazione entusiasta.

Risulta quindi evidente come le differenze tra ogni persona possono influire in maniera significativa al fine di considerare la partecipazione e la sua applicabilità agli studi professionali come strumento motivazionale.

Quando i collaboratori o dipendenti hanno a disposizione troppe opportunità di partecipazione o troppo tempo per partecipare, essi spesso operano con risultati molto bassi.

Atteggiamenti di noia, rilassamento, disinteresse per il lavoro, oltre che essere fuori luogo, producono inefficienza, inefficacia, maggiori costi per lo studio, maggiore lavoro per i colleghi, probabilità di perdere clienti, probabile riduzione del personale e dei collaboratori in genere.

Per contro, con la concessione di poche o nessuna opportunità di partecipazione, ci saranno altrettante (poche o nessuna) motivazioni all'attività partecipativa.

E' quindi opportuno trovare un punto equilibrato tra le due ipotesi estreme e questo rappresenterà il punto ideale nel quale ottenere la massima motivazione.

Se risulta necessario prendere una decisione con urgenza, magari in situazione di emergenza, la lentezza determinata dal coinvolgimento di altri soggetti nella decisione, pur potendo questi apportare un potenziale beneficio, può impedire il conseguimento degli obiettivi.

I costi della partecipazione ai processi decisionali, poi, devono necessariamente essere inferiori all'insieme dei valori positivi da essa derivanti. Se la partecipazione dovesse addirittura comportare delle spese che, magari, potrebbero essere utilizzate in investimenti più produttivi per l'organizzazione (ad esempio nuovi sistemi informatici), allora essa risulterebbe assolutamente negativa e, quindi, una cosa da evitare.

Inoltre, le opportunità partecipative non devono consentire fughe di informazioni a favore di colleghi, aziende, altri studi ad opera dei collaboratori coinvolti, come peraltro imposto dal segreto professionale, oltre che da correttezza e buon senso.

3.3 Le divergenze

3.3.1 La rilevazione delle divergenze

Altro aspetto significativo dello svolgimento del rapporto tra le risorse umane dello studio professionale è rappresentato dalle divergenze che regolarmente si manifestano nel corso del lavoro.

A seguito di divergenze sostanziali e significative possono crearsi situazioni complicate, sentimenti agitati, scomparsa di obiettività, reazioni inconsulte.

E' quindi necessario focalizzarle al meglio per poterle gestire con efficacia, tenendo presente che le divergenze tra individui non vanno di per sé considerate buone o cattive e che non esiste un solo modo giusto di trattarle.

Il capo-professionista efficiente dovrà essere quindi in grado di gestire una varietà di approcci alle divergenze, da adattare ai soggetti ed alle situazioni che di volta in volta si prospettano.

La tendenza ad un livello basso di divergenze può essere favorita, ad esempio, inserendo nella struttura organizzativa persone con esperienze abbastanza simili in termini di lavoro, livello, mansioni, ecc., che, quindi, avranno più facilità di comunicazione e comprensione reciproca.

La libera espressione di divergenze potrebbe creare un diffuso malcontento ed un dissenso che potrebbe portare ad una notevole riduzione dell'efficacia delle azioni anche del gruppo.

Potrebbe in tal caso essere opportuno sottolineare la valenza di elementi etici, la lealtà, il lavoro di squadra, la collaborazione e, quindi, scoraggiare le azioni di disaccordo e di conflitto tra

collaboratori.

Oppure si potrebbe sviluppare un'azione di repressione punendo chi minaccia l'armonia dell'organizzazione e premiando la cooperazione. Tale azione, però, è quasi sempre onerosa. Se sentimenti forti sussistono in divergenze non espresse, oltre a creare ostilità ed altri simili sentimenti di fondo, questi possono emergere nei momenti meno opportuni, creando nell'organizzazione disagi anche significativi.

Stimolare una situazione tendente alla risoluzione delle divergenze può condurre anche alla soluzione di situazioni critiche emergenti da ostilità, risentimento, frustrazione, discordia e simili sentimenti e così operando si possono prevenire sviluppi di situazioni che potrebbero emergere negativamente anche a distanza di tempo.

E l'azione volta alla risoluzione dei conflitti, può aiutare ad incanalare l'energia emergente dai vari sentimenti che si manifestano, verso attività creative anziché verso attività distruttive.

3.3.2 La trasformazione positiva

In ipotesi di conflitto già esistente, il capo-professionista può trasformarlo in una soluzione arricchita del problema,

- accettando positivamente le divergenze nell'ambito dello studio
- ascoltando e comprendendo invece di valutare
- chiarendo la natura del problema
- riconoscendo ed accettando gli stati d'animo delle persone coinvolte
- chiarendo chi sarà il soggetto che definirà la decisione oggetto del conflitto
- suggerendo modi e norme di fondo per risolvere le divergenze
- creando modi più adatti alla comunicazione tra le parti coinvolte.

Possono essere usate tecniche tipo brainstorming che liberano i soggetti dalla necessità di difendere le loro proposte nel periodo di tempo dedicato a tale tecnica, in genere piuttosto breve, oppure tecniche che prevedano la schematizzazione di un insieme di procedure di analisi degli elementi, che i soggetti in conflitto dovranno seguire per la risoluzione dei problemi.

3.3.3 Il comportamento dei capi

Alcuni comportamenti messi in atto dai professionisti e dai loro collaboratori di più alto livello sono indice di significativa influenza delle loro necessità personali e del loro stato d'animo, anziché degli obiettivi e degli interessi dello studio, in occasione del trattamento delle divergenze.

Alcuni di questi comportamenti possono essere ravvisabili nei seguenti:

- tendenza a circondarsi di "yes men"
- tendenza eccessiva e persistente a chiudere rapidamente qualsiasi divergenza
- accettazione di definizioni non chiare delle divergenze, creando possibili interpretazioni diverse tra le parti in causa
- sfruttamento dei conflitti per l'indebolimento delle posizioni dei collaboratori ed il rafforzamento della sua posizione
- accettazione di conflitti pesanti alla stregua di situazioni plausibili mantenendo solo una apparenza di armonia e di lavoro di gruppo
- enfattizzazione di collaborazione e lealtà in netta contrapposizione al disaccordo, che assume così un valore di ribellione e slealtà.

Il professionista che analizza intensamente i propri sentimenti e le proprie tendenze potrà, invece, avere una migliore capacità di analisi delle situazioni problematiche che gli si presenteranno e scegliere così in modo più razionale il comportamento corrispondente agli interessi dell'organizzazione.

Sostanzialmente, anche in questo caso, un approccio del tipo sensitivity training, che facilita lo sviluppo

della comprensione e dell'abilità nelle relazioni interpersonali, potrà rivelarsi fondamentale per il raggiungimento della padronanza delle situazioni e del successo nelle relazioni umane ("la conoscenza rende gli uomini liberi").

3.4 L'addestramento a riconoscersi

Imparare a riconoscere le difese che ognuno di noi attiva per difendersi dalle minacce reali o immaginarie alla nostra sicurezza, dalle critiche, rappresenta sicuramente un fondamentale passo sulla via della comprensione di noi stessi.

Altro aspetto che coinvolge gli attori di una organizzazione è rappresentato quindi dal cosiddetto addestramento alla sensibilità, approccio alle relazioni umane che contempla la possibilità per gli individui di sentire e comportarsi in modi diversi e non solo pensare in modi diversi.

L'addestramento alla sensibilità è sostanzialmente basato su

- molti contatti personali, anche come componenti di gruppi
- il fatto che nel trattare con gli altri spesso mancano tipologie definite di comprensione ed abilità interpersonali
- il fatto che è acquisito che si può migliorare la propria comprensione ed abilità di relazione
- il fatto che gli individui dotati di capacità di comprendere ed abilità di comunicare appaiono molto più efficaci nelle relazioni interpersonali.

L'empatia, o sensibilità sociale, che rappresenta il tipo di comprensione qui preso in esame, può essere definita come l'abilità di percepire correttamente quello che le altre persone pensano o sentono.

Lo stile di leadership, insieme con i valori organizzativi, le direttive ai collaboratori, i rapporti con la clientela, l'ambiente di lavoro e molti altri elementi rappresenta la personalità complessiva dell'organizzazione, la cultura nella quale operano le risorse umane che la dovrebbero cogliere e ritrasmettere verso l'esterno.

Sotto un profilo prettamente etico, si pone l'interrogativo se le persone possano subire danni psicologici dalle frustrazioni eventualmente emergenti dai processi di modificazione organizzativa o di addestramento. I leader ed i formatori dovrebbero possedere le capacità di valutare quando è il caso di diminuire la pressione, magari sostenendo il soggetto interessato con l'approvazione o, quantomeno, con l'incoraggiamento.

Da analisi condotte in tal senso nel campo delle imprese non sono emerse problematiche particolari in ordine a conseguenze negative subite da individui; in molti casi, invece, dopo le fasi di modificazione organizzativa o di addestramento, le persone hanno manifestato interesse per la continuazione di corsi di formazione ed addirittura interesse a sottoporsi a psicoterapia per approfondire le problematiche personali delle quali erano divenute consapevoli.

CAPITOLO IV

4. LA DIREZIONE ASSERTIVA E GLI STILI DI AZIONE

4.1 La direzione assertiva

4.1.1 Considerazioni generali

L'assertività è la capacità di farsi valere con la persuasione, orientando le scelte ed ottenendo il consenso altrui, nel rispetto del diritto degli altri.

La direzione assertiva rappresenta un metodo di interazione con le altre persone e che si basa su

- un atteggiamento responsabile, con piena fiducia in sé stessi e negli altri
- una manifestazione di sé stessi in equilibrio, senza negare i diritti degli altri, senza sensi di colpa od ansia
- un comportamento non reattivo ma partecipe e proattivo (cioè che anticipa gli avvenimenti, che va verso l'azione)
- un atteggiamento non censorio, senza pregiudizi e stereotipi
- una capacità di manifestare desideri, giudizi ed anche disapprovazione, però in modo chiaro e diretto ma non aggressivo o minaccioso.

La direzione assertiva è particolarmente indicata alle persone che aspirino a migliorare le loro doti e capacità di interagire con colleghi e sottoposti. Il soggetto assertivo ha come scopo principale l'acquisizione di maggior fiducia in sé insieme a maggiore professionalità e, di conseguenza, l'affrontare tutti i problemi che gli si presentano con più risolutezza ed efficacia.

Nel caso dei professionisti e dei loro collaboratori direttivi, ad esempio, ciò potrebbe trovare applicazione nei rapporti con gli altri collaboratori, con i clienti, nelle riunioni, affermando i propri diritti nel rispetto di quelli degli interlocutori, attraverso un atteggiamento corretto, leale, diretto e chiaro (assertivo).

La direzione assertiva può condurre a:

- divenire consapevoli del modo in cui le trascorse esperienze e l'educazione acquisita sminuiscano l'autorevolezza
- scoprire i motivi che possono diminuire l'efficienza personale
- abituarsi ad un approccio sistematico alla soluzione costruttiva alle problematiche delle risorse umane
- incrementare la capacità di risolvere i contrasti e di reagire alle critiche.

Ciò significa, anche, divenire capaci di risolvere ogni tipo di problemi, riuscendo a mantenere una discussione nei giusti limiti, affrontare i problemi senza scansarli, guadagnare il rispetto degli altri, lavorare ed indurre gli altri a lavorare con spirito di collaborazione e con serenità.

4.1.2 Le componenti della direzione assertiva

Le componenti essenziali della direzione assertiva possono essere così riassunte:

- *aver stima di sé stessi*

La soddisfazione che procura un lavoro ben fatto ed il conseguente giusto riconoscimento che si ottiene sono elementi di gratificazione che contribuiscono a renderci consapevoli delle nostre capacità e dei nostri meriti. Risulta difficile riconoscere i meriti degli altri se non si riesce a riconoscere i propri. Non è naturalmente il caso di esagerare con atteggiamenti di arroganza ed aggressività ma neanche eccedere in vera modestia.

La conoscenza di sé stessi è un elemento fondamentale dell'autorevolezza. Per raggiungere lo scopo di far lavorare tutti i componenti di un gruppo con dedizione ed efficacia, il capo-professionista - con le sue caratteristiche e la sua personalità - dovrà ispirarsi ai principi della direzione assertiva.

La stima di sé comprende la soddisfazione di sé, la consapevolezza profonda del proprio valore e la fiducia di essere in grado di portare a termine bene un certo lavoro.

Va anche considerato che la stima di sé aumenta anche in rapporto ai rischi che ogni persona osa assumere. Altro aspetto rilevante da considerare riguarda il modo in cui noi stessi ci percepiamo. Il nostro concetto di sé viene sviluppato durante la nostra giovinezza e, quindi, alcune analisi andranno condotte con riferimento al passato che ha visto il formarsi delle nostre caratteristiche attualmente presenti in noi, condizionate dall'ambiente in cui abbiamo vissuto, dall'educazione che ci è stata impartita, dai modi di comunicare che abbiamo a suo tempo imparato.

Un sistema per cercare di modificare vecchi modi di comportamento può essere quello di prendere in considerazione i messaggi ricevuti durante l'adolescenza e tentarne un approfondimento con riferimento alle conseguenze che questi hanno comportato nel nostro essere adulti.

Alcuni esempi possono dare qualche spunto in tal senso.

Il messaggio "i ragazzi si devono vedere ma non sentire" può aver causato come conseguenza incapacità di alzare la voce, di esprimersi, scarsa stima di sé e delle proprie opinioni.

Così il messaggio "devi essere perfetto" può aver comportato il timore di provocare guai, sensi di colpa e frustrazione se le cose non sono perfette, perfezionismo, aspettative non realistiche sul conto proprio e sul conto degli altri.

Ed ancora, il messaggio "che cosa penserà la gente" può aver comportato il dare più importanza all'opinione degli altri che alla propria, l'affidarsi al giudizio degli altri, la preoccupazione per quello che pensano le altre persone, la mancanza di fiducia in sé stessi.

Il messaggio "non devi sentirti adirato" può aver causato la repressione dei sentimenti, l'evitare ed il timore degli individui adirati, tentativi di modificare i propri sentimenti.

Come abbiamo visto, quindi, il concetto di sé è un elemento portante della costruzione della personalità e del modo di comportamento delle persone.

Tutte le energie riposte nel nostro io sono attivate dalle nostre convinzioni consapevoli. Alcune delle nostre convinzioni si sono formate nella nostra gioventù; queste non ci condizionano, a meno che noi non crediamo il contrario. Poiché la nostra fantasia si adegua alle nostre convinzioni c'è il rischio di ritrovarsi in un circolo vizioso creando figure

mentali che sottolineano solamente gli aspetti peggiori della nostra esistenza.

Per uscire dal circolo vizioso bisogna acquisire consapevolezza del nostro pensiero conscio e delle nostre convinzioni fino ad arrivare al tipo di realtà ambito. Un passaggio importantissimo è capire che le opinioni che abbiamo riguardo alla realtà non sono attributi della realtà ma sono solo opinioni;

- saper ascoltare gli altri

L'incapacità all'ascolto rappresenta uno dei più rilevanti problemi nella comunicazione; quando un interlocutore parla, risulta senz'altro più semplice pensare alla risposta che dovremo dare, piuttosto che seguire bene il discorso. Ciò provoca inevitabilmente una distorsione del pensiero della persona che ci parla che, normalmente, intuisce che il nostro istinto ci induce ad esprimere le nostre posizioni ancor prima di aver ascoltato la conclusione del suo discorso e, di conseguenza, subisce una frustrazione e si sente non considerata.

Quando chi dirige rifiuta e respinge le proposte di un collaboratore senza neanche consentirgli di esprimerle compiutamente, lo irrita e lo scoraggia. Pur non condividendo il parere dell'interlocutore, operando in modo assertivo, cioè con richieste di chiarimento e dimostrando attenzione, si potrà dimostrare la buona predisposizione.

Inoltre, l'incapacità di ascoltare provoca numerosi problemi di comunicazione, tra i quali l'agire con riferimento a quello che si crede di aver capito e non su quanto è stato realmente comunicato; dichiararsi d'accordo su situazioni che, invece, non abbiamo ben capito; svolgere male e con errori un lavoro pur di non ammettere di non aver capito; interpretare male gli ordini e, di conseguenza, eseguirli male.

In assenza di commenti, la persona che si ha di fronte non può sapere se abbiamo capito, può solo indovinare. Stare in silenzio ed annuire ogni tanto non significa ascoltare.

I collaboratori potrebbero anche avere delle idee stimolanti per il miglioramento organizzativo e del lavoro in genere ed è corretto ascoltare le loro proposte. Saper ascoltare vuol dire anche far capire che si è capito;

- *saper rischiare*

L'assumere rischi, in questo caso, significa rischiare quando si esprimono le proprie convinzioni, quando si impartiscono ordini od istruzioni, quando si comunicano le proprie aspettative rispetto agli altri, quando si richiama qualcuno all'ordine. E tali situazioni vengono comunemente considerate a rischio perché generalmente - erroneamente - si crede che l'interlocutore non sarà d'accordo con chi si esprime in detti casi e si pensa che chiedere od ordinare qualcosa sia ingiusto e che comporti altresì il rischio di un rifiuto. Per questo molte persone ordinano poco volentieri.

In un corretto rapporto di lavoro, e specialmente in un rapporto superiore-subordinato, devono invece assumere prevalenza gli aspetti di ordine organizzativo-strutturale che, in assenza di disponibilità - o addirittura in presenza di insubordinazione - rendono inaccettabile ed improponibile qualsiasi rapporto di collaborazione. Ricordare i propri diritti e le proprie prerogative, nei limiti di un corretto rapporto con gli altri, è utile a far capire chi siamo e come vorremmo essere considerati.

Dall'altra parte, però, esistono anche persone eccessivamente suscettibili, timorose delle critiche, sempre sulla difensiva, troppo suscettibili e che si offendono per un nonnulla. Queste persone rischiano l'isolamento e la cattiva nomea, inducendo gli altri a star loro lontani per non rischiare di offenderli inconsapevolmente a causa dell'esagerata loro sensibilità;

- *saper chiedere e comandare*

La gran parte delle persone, probabilmente a causa di messaggi negativi avuti da giovani, si trovano a disagio quando deve dare ordini ed opera così esitando e con un certo ritegno.

Un modo efficace di dare ordini dovrebbe tener conto di alcuni aspetti: parole precise e sintetiche, comunicazione non verbale in sintonia, espressione altrettanto adeguata, fissare esattamente la scadenza ed identificare bene il come ed il perché si vuole un determinato lavoro, evitare commenti non rilevanti ai fini della comprensione dell'ordine;

- *saper dire di no in alcune occasioni*

Questo è un elemento particolarmente necessario alle figure che operano con collaboratori e dipendenti. Oltre alla capacità di stabilire obiettivi, sviluppare e realizzare progetti, utilizzare risorse, trattare e mediare con le risorse umane disponibili, il capo-professionista deve fissare dei limiti ben precisi tra le cose giuste e quelle che non lo sono.

E' importante rapportarsi al tempo realmente a disposizione e capire cosa si potrà essere in grado di fare in quello disponibile.

Una particolare attenzione va posta alle scadenze assurde; quelle che, cioè, vengono poste da terzi - potrebbe essere qualche cliente dello studio - senza che vi sia una reale necessità di rispettare una scadenza vera, e che possono comportare un incremento considerevole d'impegno da parte della struttura, provocando nel contempo problemi su altri fronti dei servizi forniti ad altri clienti. Questi casi vanno naturalmente considerati con estrema attenzione, anche al fine di non ledere la suscettibilità del cliente, semplicemente magari trascurando o mal interpretando una sua effettiva necessità.

Un altro esempio potrebbe essere l'assegnazione di un compito da parte di un superiore ad un suo collaboratore, e per il quale sia richiesto un lavoro di due giornate, solo un giorno prima della scadenza. Anche la richiesta dei collaboratori di ferie o permessi, od il loro rifiuto di prestare lavoro straordinario in periodi di grande intensità di lavoro o di imminenti scadenze, rientrano nelle fattispecie di questo punto.

Od ancora, la segnalazione tardiva da parte di un collaboratore al proprio capo di un problema emergente dalla gestione ordinaria e continuativa nei rapporti con un cliente dello studio, che non consenta di rispettare una imminente scadenza per potervi trovare una soluzione.

Un superiore assertivo deve dire di no quando la gestione del tempo e delle risorse, tenendo conto degli obiettivi dell'organizzazione, lo richiedono e lo deve saper dire senza offendere i collaboratori e senza compromettere lo spirito di collaborazione;

- *essere capaci di gestire il feedback positivo*

Si tratta sostanzialmente della capacità di esprimere apprezzamento per il lavoro degli altri. La tendenza prevalente è quella di dare per scontata una efficienza di base, con risultati minimi di sufficiente qualità e, di conseguenza, prestare attenzione solamente agli errori ed ai problemi dando per scontato il buon funzionamento del resto delle prestazioni.

Al di là dei preconcetti in molte persone ancora esistenti, e che le trattengono dal fare complimenti quando effettivamente sarebbe il caso, va comunque considerato che tutti gli individui lavorano sicuramente meglio se si sentono apprezzati e trattati con rispetto per un lavoro ben fatto;

- *saper affrontare le critiche*

Per la direzione assertiva altro elemento importante è rappresentato da una buona conoscenza delle tecniche di critica costruttiva.

Correggere l'operato dei collaboratori, quando è necessario, rappresenta una azione inevitabile per il buon andamento dell'organizzazione. Ma la diffusa riluttanza ad esprimere giudizi negativi rappresenta un grande ostacolo ad attuare tale correzione da parte del capo-professionista.

Il più si trovano in difficoltà quando devono esprimere delle critiche o dei richiami perché, se questi fossero a loro rivolti, li accetterebbero malvolentieri.

Correggere qualcuno in modo assertivo significa motivare senza mortificare, spiegandogli il motivo e l'esatta procedura con riferimenti precisi, con riferimento ai fatti e non al soggetto, aiutando il soggetto a risolvere i suoi problemi.

Rilevante, inoltre, risulta la capacità di rispondere alle critiche evitando atteggiamenti offesi o difensivi e chiusi. I maggiori problemi che inducono le persone a reazioni solo emotive sono il considerare le critiche alla stregua di offese anziché un aiuto a correggere il proprio comportamento, non riuscire ad individuare le critiche fine a sé stesse da quelle fondate, voler a tutti i costi leggere nelle critiche qualche sottinteso che in realtà non c'è.

Il feedback negativo può anche essere chiesto, e ciò può essere un buon metodo di affrontare le critiche. Chiedere chiarimenti sui fatti o sul proprio lavoro, sugli aspetti criticabili, ecc., può infatti migliorare sé stessi;

- *avere chiarezza di obiettivi*

Fondamentale per ogni individuo è sapere esattamente quello che si vuole raggiungere, stabilendo quindi i propri obiettivi ed un piano di azione per renderli concreti.

Infatti, pensare a grandi o piccoli progetti e non agire per realizzarli porta esclusivamente all'incremento delle frustrazioni. Il comportamento assertivo, che dà concretezza ai pensieri, è fondato sulla costanza, sulla continuità, sulla tenacia e sul rifiuto di arrendersi.

4.2 Gli stili di azione

4.2.1 Considerazioni generali

E' ora il caso di analizzare quali stili di azione possono essere attuati da chi opera con collaboratori e subordinati.

Come già ripetutamente evidenziato, una direzione assertiva prevede anche capacità di trasmettere fiducia ed entusiasmo ai propri collaboratori e di affrontare sempre meglio i rapporti con le risorse umane disponibili nell'organizzazione.

Tra gli sforzi prioritari da sviluppare in tale ambito, va considerata la necessità di sviluppare

- una visione di obiettivi comuni
- un forte spirito di collaborazione
- una riduzione al minimo degli sforzi disorganizzati dei singoli

Le variabili nei metodi di direzione assertiva adottabili sono condizionate dai diversi fattori esistenti nei singoli studi professionali.

4.2.2 Lo stile passivo

Quasi sempre un comportamento passivo si manifesta con sensi di colpa, ansia, timori, tensione fisica, tensione psichica e, quindi, con scarsa stima di sé e scarsa fiducia in sé.

La direzione passiva non può che produrre gruppi di lavoro divisi ed antagonisti.

Interessante appare un tentativo di classificazione e di identificazione in categorie delle varie situazioni verificabili in tale fattispecie (di Burley Allen M. *Managing Assertively. How to Improve Your People Skills* - John Wiley & Sons, New York 1983), riguardante il soggetto di stile passivo:

Manifestazioni non verbali

a. *gesti*

- si torce le mani
- giocherella con la penna o la tormentata, od anche il lapis o qualunque altro oggetto, o parte del corpo o dell'abito
- parla con le mani sulla bocca
- altri gesti nervosi
- annuisce spesso con aria sottomessa

b. *espressioni del volto*

- mancanza di espressione
- espressione annoiata
- espressione contraria
- espressione assente
- "sorrisetti" e cenni di assentimento

c. *sguardo*

- raramente guarda gli altri
- occhi bassi
- sguardo errante

d. *portamento*

- ricurvo
- cadente
- sbilenco

e. *tono di voce*

- fioco
- sommesso
- timido, lamentoso
- interrogativo

f. *ritmo del discorso*

- rapido, quando è ansioso
- esitante, quando è dubbioso

Comportamento

- fa l'offeso per convincere la gente ad obbedirlo
- manda forti sospiri
- dice sorridendo "guarda che sto perdendo la pazienza!"
- davanti a due contendenti dà ragione ad entrambi
- non è capace di parlare in pubblico
- si rifiuta di prendere rischi
- non fiata quando viene maltrattato
- chiede permesso anche quando non è necessario
- si lamenta invece di reagire
- cerca l'approvazione altrui mostrandosi altruista, disinteressato e paziente
- cerca la protezione degli altri
- è servizievole e obbediente

Espressioni verbali tipiche

Espressioni tipiche

- "certamente, certamente"
- "mi piacerebbe.."
- "Le dispiace se.."

- "non posso..."
- "non ho mai...", "ho sempre..."
- "proverò..."
- "dovrei..."
- "sarebbe necessario..."
- "farei meglio a..."
- "mi dispiace veramente, ma..."
- "non ci crederai, ma..."
- "ti sembrerà sciocco, ma..."
- "voglio essere onesto..."
- "sarà sbagliato, ma..."
- "odio dirti questo, ma..."
- "posso farti una domanda?"

Sentenze e convinzioni

- "mai manifestare i propri sentimenti"
- "mai parlare se non si è interrogati"
- "conviene rendersi simpatici"
- "mai dire quello che si pensa"
- "non creare grane, altrimenti la gente ti prende in antipatia"
- "si deve essere sempre rispettosi"
- "mai contraddire"
- "non sono all'altezza..., non valgo nulla"
- "gli altri hanno tutti i diritti, io nessuno"

Altre caratteristiche

- cerimonioso, timido
- insicuro, sottomesso
- insensibile
- ha fiducia negli altri ma non in sé stesso
- riceve con imbarazzo i complimenti dei superiori
- non esprime i propri desideri ed i propri sentimenti
- non si mette in mostra, è arrendevole con tutti
- servizievole, tollerante

- se gli si chiede: "dove devo mettere questo documento?" risponde spesso "dove vuoi", salvo poi a lamentarsi e a incolpare gli altri se qualcosa va storto
- viene frainteso per la sua mania di non parlare chiaro
- lascia decidere agli altri, e così non ottiene ciò che voleva
- raramente raggiunge i suoi obiettivi
- perde la stima degli altri ed ogni autorità

Combattività e problem solving

- in genere non combatte
- impiega le sue energie per evitare i conflitti, perché si sente impotente ed incapace di vincere
- quanto più cerca di evitare le situazioni e la gente pericolosa, tanto maggiore è l'angoscia che prova quando vi s'imbatta
- nelle situazioni pericolose viene sopraffatto dall'angoscia, diventando incapace di reagire
- quando deve affrontare qualcuno per un problema difficile, si sente morire
- lascia decidere agli altri, per timore di essere incolpato di eventuali errori
- non apre mai bocca, è sempre imbarazzato: è solo un peso morto
- evita, rimanda, ignora
- si tiene in disparte, in silenzio
- non si compromette mai
- si astiene, non prende posizione
- si dichiara d'accordo anche quando non lo è

I sentimenti dell'individuo passivo

- dissimula i suoi sentimenti. Comunque, questo è il quadro:
- si sente una nullità, una vittima, un vinto
- astioso, si sente impotente, dominato, manipolato
- si sente inferiore
- depresso
- tiene dentro di sé la rabbia ed ogni altra emozione
- imbarazzato
- è implorante "o povero me!" "se non fosse stato per Lei!" "non Le do troppo disturbo?"

Stile di comunicazione

- indiretto
- dà ragione a quasi tutti
- non dice le sue ragioni
- esitante
- non interrompe per dire la sua

Effetti della passività

su di sé

- rinuncia ad essere sé stesso
- disturbi fisici: mal di testa, mal di schiena

sugli altri

- disgusto per una persona così passiva
- lo proteggono
- lo sfruttano
- vengono rimproverati per aver preso decisioni per suo conto
- si sentono in colpa per averlo sfruttato
- non sanno come valutarlo.

Chi vede tutto nero va a finire che teme anche le disgrazie più improbabili, accumulando ansie e timori che inevitabilmente si traducono in scarso rendimento ed errori.

4.2.3 Lo stile aggressivo

La definizione aggressivo ha generalmente un'accezione negativa nell'uso comune in quanto la persona aggressiva non rispetta i propri collaboratori sottoposti, ma deve nel contempo temere un identico trattamento dai suoi superiori, ed avvilisce sé stessa al pari dell'avvilimento che produce ai suoi interlocutori.

Chi è aggressivo utilizza le persone ed ama gli oggetti anziché fare il contrario.

Manifestazioni non verbali

a. *gesti*

- segna a dito o agita le mani
- spinge
- batte i pugni sul tavolo
- sbatte la porta
- scaglia oggetti

b. *espressioni del volto*

- accigliata
- rotea gli occhi in segno di disapprovazione
- guarda di traverso con aria critica

c. *sguardo*

- fulminante
- inquisitore
- fisso

d. *andatura*

- passo rapido e davanti a tutti
- rigida
- mani sui fianchi
- pugni stretti

e. *tono di voce*

- critico
- tonante, squillante, ringhiante
- strilla e strepita

f.ritmo del discorso

- rapido
- regolare, implacabile

Comportamento

- mortifica gli altri
- risponde con violenza creando imbarazzo, e poi si scusa
- si mette in mostra
- competitivo, desideroso di primeggiare
- nemmeno si sogna di poter aver torto
- prende il comando del gruppo
- arrogante, prepotente
- lavoratore, realizzatore
- invadente
- comanda a bacchetta
- sa tutto lui
- vuole essere al centro dell'attenzione
- non rinuncia al suo punto di vista
- impulsivo
- usa gli altri come oggetti
- non riconosce i meriti altrui
- accentratore

Espressioni verbali

Frase tipiche

- "ti ordino"
- sempre (mai)
- oscenità
- insulti
- "ma perché non..."
- "non me la dici giusta"

- "stupido, ti sembra questo il modo di lavorare?"
- "lo sanno tutti tranne te"
- "tu non preoccuparti di quello che faccio io; tu devi solo fare quello che ti dico"
- "non chiedere perché; obbedisci e basta"

Sentenze e convinzioni

- "io posso farlo, tu no"
- "i miei sentimenti sono più importanti dei tuoi"
- "dovrebbero essere tutti come me"
- "io non sbaglio mai"
- "la gente deve obbedire senza discutere"
- "la gente deve comportarsi come voglio io"

Altre caratteristiche

- raggiunge i suoi scopi, spesso a spese degli altri
- sempre in caccia dell'errore
- esigente, arrogante
- dispotico, prepotente
- intransigente
- arbitrario
- paternalista
- sarcastico
- autoritario
- ipocrita
- punitivo, critico
- sicuro di sé
- intraprendente

Combattività e problem solving

- risolve i conflitti senza riguardi per nessuno
- respinge ogni argomentazione, minaccia o attacco
- non si dà mai per vinto

- ama il confronto
- attaccabrighe
- combatte all'ultimo sangue (o vincere o morire)

Stile di comunicazione

- fatta soprattutto per rimproverare
- di vedute ristrette
- diretta
- intesa ad etichettare
- cattivo ascoltatore
- incapace di comprendere l'altrui punto di vista
- interrompe
- parla velocemente
- zittisce l'interlocutore
- pretende di aver ragione
- monopolizza la conversazione
- critica non costruttivamente
- affibbia dei nomignoli

I sentimenti dell'aggressivo

- ira
- risentimento
- ostilità
- stress, tensione
- frustrazione
- irritazione
- noia
- impazienza

Effetti dell'aggressività

sull'aggressivo

- provoca reazioni aggressive e disturbi fisici, e allontana il prossimo
- procura inimicizie

- si crea resistenze e le rafforza
- richiede spreco di tempo e di energia per tenere altri sotto controllo
- sentimenti di colpa per la propria prepotenza
- viene pagata a caro prezzo in termini di relazioni umane

sugli altri

- crea resistenze e le rafforza
- controlla il rispetto dell'espressione verbale
- crea timori
- spinge ad allearsi.

4.2.4 Lo stile assertivo

Sostanzialmente si basa sui valori e sui diritti umani fondamentali quali il credere nei propri valori, l'essere sé stessi, l'essere trattati con rispetto, ed è un agire basato sul senso di responsabilità delle proprie azioni.

La componente emotiva comprende anche il volume ed il tono della voce, da adattare alle singole situazioni.

La componente non verbale è altrettanto significativa nei rapporti interpersonali in quanto gran parte della comunicazione avviene, appunto, con i comportamenti e gli atteggiamenti non verbali:

- per il contatto visivo è opportuno, per dimostrare chiarezza e sincerità, guardare negli occhi le persone
- il silenzio può stimolare la concentrazione
- un tono di voce regolare e ben modulato risulta persuasivo
- l'espressione del volto difforme da quanto si sta dicendo risulterà in chiaro contrasto
- anche i gesti appropriati sono più convincenti
- il corpo deve risultare disteso e rilassato, non contratto e rigido
- importante è pure la scelta del momento più appropriato per un colloquio.

Espressioni non verbali

a. *gesti*

- aperti
- cordiali

b. *espressione del volto*

- attenta
- interessata
- comprensiva

- corrispondente alla comunicazione verbale

c.contatto visivo

- diretto
- costante

d.posizione

- rilassata
- aperta
- comoda

e.tono di voce

- medio
- volume adeguato all'argomento

f.ritmo del discorso

- moderato
- varia secondo le situazioni

Comportamento

- mai rinunciatarario
- riflessivo
- sa cosa vuole e lo insegue razionalmente
- orientato all'azione
- deciso
- fiducioso
- responsabile
- realistico nelle aspettative
- sottolinea i lati positivi propri ed altrui
- leale, corretto
- coerente
- guarda in avanti
- fa tutto quanto è necessario per raggiungere i suoi obiettivi senza tuttavia calpestare i diritti degli altri

Espressioni verbali (frasi preferite)

- "ho deciso di..."
- "tu cosa ne pensi?"
- "chi, dove, quando, come?"
- "parliamone"
- "che alternative abbiamo?"
- "riconosco che avrei potuto fare anche diversamente"

Sentenze e convinzioni

- sbagliando s'impara
- un errore non è mai definitivo: si può sempre rimediare
- è importante credere in sé stessi e negli altri
- essere assertivi non significa riuscire sempre, ma operare sempre nel migliore dei modi
- rispettare sé stessi e gli altri
- è necessario migliorare sé stessi e gli altri
- "io ho i miei diritti, ma anche gli altri"
- giudicare senza appello non aiuta a far diventare efficienti

Altre caratteristiche

- non condanna
- osserva i comportamenti, non li etichetta
- accetta e rispetta sé stesso e gli altri
- è comprensivo, sa perdonare
- ha fiducia in sé e negli altri
- coscienzioso
- compassionevole
- entusiasta
- consapevole
- ha stima di sé
- tollerante, paziente
- aperto, flessibile, versatile
- costante

- ama lo scherzo, ha sense of humour
- sa cosa vuole
- determinato
- intraprendente

Combattività e problem solving

- esiste una sola possibilità: riuscire
- pronto a trattare, al compromesso, all'accordo
- risolve i problemi esplorando ogni alternativa
- affronta i problemi man mano che si presentano
- non si lascia vincere dallo scoramento
- prende lui l'iniziativa per rimuovere risentimenti e malintesi
- è interessato ad imparare e mettere in atto le tecniche di problem solving

I suoi sentimenti

- gioia
- entusiasmo
- eccitazione
- benessere
- serenità

Stile di comunicazione

- ascoltatore attento e ricettivo
- presenta una buona immagine di sé
- afferma i suoi diritti e le sue aspettative
- sa respingere le richieste irrealistiche
- ascolta con attenzione, senza condannare
- osserva, senza abbandonarsi a giudizi definitivi o etichette
- la comunicazione verbale corrisponde a quella non verbale
- pronto a dare e ad accettare suggerimenti

- schietto
- di larghe vedute
- non esita a manifestare i suoi sentimenti e i suoi desideri
- espone con chiarezza
- tiene conto dei sentimenti altrui

Effetti dello stile assertivo

sull'individuo assertivo

- accresce la fiducia
- rende più energici
- gratifica
- fa sentire in pace con sé stessi

sugli altri

- accresce la fiducia
- fa sentire motivati e compresi
- solleva il morale
- fa sentire compresi e apprezzati
- fa sentire obiettivamente valutato.

Con lo stile assertivo i rapporti interpersonali divengono più fluidi, efficaci, leali e chiari. Il capo-professionista assertivo migliora il rispetto altrui e la sua immagine complessiva di leader, i collaboratori assertivi migliorano anch'essi i loro rapporti interpersonali, riducendo stress, ansie e tensione.

E' altrettanto indispensabile farsi capire, anche a costo di far emergere qualche reazione non delle migliori; specialmente negli ambiti direttivi è particolarmente necessario esprimere chiaramente e senza titubanze le proprie aspettative in ordine ai lavori da svolgere e far rispettare le direttive.

Prima di rivolgersi al capo-professionista i collaboratori, anche al fine di evitare inutili dispendi di tempo ed energie e per accelerare i tempi di esecuzione del lavoro, dovrebbero avere un quadro sintetico e chiaro della problematica da affrontare insieme.

Altro elemento basilare di un atteggiamento assertivo è l'essere concreti ed essenziali sia quando si esprimono i propri pareri, sia quando si chiedono informazioni o chiarimenti.

Frequentemente molte persone tendono a confondere i fatti con le opinioni creando così situazioni dalla labile credibilità.

I fatti possono essere definiti come gli avvenimenti cui assistiamo, il risultato di una osservazione concreta, avvenimenti che sono certi ed indiscutibili e che si presentano in numero limitato.

Le opinioni possono essere considerate dei giudizi su quello che accade, indipendenti dalla osservazione diretta e concreta, discutibili, infinite e non definite e certe, anche se verosimili.

Quasi sempre le opinioni ed i preconcetti condizionano l'interpretazione delle informazioni.

4.2.5 Il rispetto delle regole

Importante, poi, è il rispetto delle regole.

Stabilire regole precise e realistiche genera il miglioramento del lavoro dei gruppi organizzati, la riduzione dei ritardi, il rendere migliore il clima tra tutte le risorse umane disponibili nello studio. Infatti, sia nel caso di assenza di regole (direzione passiva), sia nel caso di imposizione di regole irrealistiche, inapplicabili od arbitrarie (direzione aggressiva), emergerà inevitabilmente un clima a dir poco inadatto ad un regolare e fluido svolgimento del lavoro; e ciò può generare, probabilmente, perdite di buoni elementi tra i collaboratori, elevato turnover, scarso entusiasmo e mancanza di collaborazione.

Più è elevata la propensione di una persona allo stile assertivo, maggiormente gli altri, ed i collaboratori in particolare, le si rivolgeranno esponendo con chiarezza ed apertura le varie problematiche, proposte, ecc., e chiedendo anche consiglio, con spirito di collaborazione.

Se esistono problemi con qualche collaboratore, molto probabilmente è solo perché questo non è mai stato richiamato all'ordine.

In questi casi potrebbe essere suggeribile una procedura del tipo che segue, da attuare da parte del capo-professionista:

- convocare tutti i collaboratori per una riunione (oppure parlare con ognuno di loro, se non sono molti)
- informarli che esistono regole che non vengono rispettate e che, in parte, il capo si sente responsabile perché non ne aveva mai parlato

- predisporre un piano attuativo e metterlo in funzione
- spiegare chiaramente cosa non va e perché senza accuse mortificanti per gli interlocutori
- fissare limiti ed obiettivi
- spiegare i vantaggi derivanti al gruppo dal rispetto e dal raggiungimento di questi limiti e di questi obiettivi
- spiegare gli svantaggi emergenti dalla loro mancata osservanza o dal loro mancato conseguimento
- se necessario, fissare una ulteriore riunione per approfondire e definire insieme le possibili soluzioni alla situazione illustrata, lasciando così il tempo a tutti di meditare sulle ipotesi di soluzione, per poi stabilire delle regole precise per far procedere al meglio le cose a partire da quel momento e risolvere i problemi che ostacolano il rispetto delle regole medesime
- evidenziare a tutti che si tratta di una occasione di esprimere proposte, necessità, osservazioni.

4.3 Gli standards di rendimento

Nella gestione degli studi professionali, come peraltro avviene anche nelle imprese, è assolutamente e sempre più necessario effettuare un controllo degli standards di rendimento.

Un valore definito preventivamente come termine di confronto o di valutazione e sul quale viene misurata la quantità, la qualità e la validità della performance di ogni collaboratore, rappresenta lo standard di rendimento.

Tra i vari tipi di standard qui interessanti, possiamo citare:

- gli standard quantitativi, che vengono espressi con quantità scalari (un numero, intervallo, quota, unità di lavoro) oppure con quantità temporali (un periodo di tempo, scadenza, tempo massimo, priorità), stabilendo entrambe le dimensioni (scalari e temporali)
- gli standard qualitativi, che vengono espressi con la descrizione del servizio finito, del risultato ottenuto, della precisione (quindi, con l'assenza di errori)
- gli standard di modalità, riguardanti le metodologie delle prestazioni lavorative, le caratteristiche del singolo collaboratore, la preparazione professionale (in aggiunta a quella di base).

Lo standard di partenza non può che essere riferito ad un lavoro-servizio adempiuto a regola d'arte, intendendo con questo un lavoro non assolutamente perfetto, non di livello insuperabile e nemmeno di

livello talmente basso da poter essere agevolmente superato da altri.

Gli standards si devono fondare normalmente sulle rilevazioni e sui rendimenti registrabili per il lavoro da valutare, riferito ragionevolmente ad un lavoratore qualificato del settore dei servizi cui la professione si riferisce; gli standards non devono essere basati, invece, su quelli riguardanti il personale a disposizione dello studio.

Potrebbe infatti capitare che, per una serie di motivi, alcuni dei quali identificabili in altre parti della presente trattazione, uno o più collaboratori impieghino molto più tempo rispetto alla media di altri collaboratori, a svolgere le proprie mansioni ed a portare a compimento il proprio lavoro o, caso più raro, essi siano velocissimi e, quindi, al di fuori della media.

Può inoltre risultare opportuno coinvolgere i collaboratori nella elaborazione e fissazione degli standards, che devono essere misurabili con precisione e senza possibilità di discussioni.

4.4 Gli strokes

Le manifestazioni di apprezzamento ed attenzione sono state definite da Eric Berne (il creatore dell'analisi transazionale) anche strokes, identificabili in positivi o negativi, verbali o non verbali, fisici, condizionanti e non condizionanti.

Strokes positivi possono essere una stretta di mano, una pacca sulla spalla (fisici); un complimento, un ringraziamento, la concessione del tu, la richiesta di consigli o pareri (verbali); interessamento, espressione di simpatia, sorriso, buona accoglienza (non verbali).

Strokes negativi possono essere spinte, strattoni (fisici); mortificazioni, insulti, urla, etichette negative (verbali); rifiuto di ascoltare, ignorare, indifferenza, non rispondere, guardare da un'altra parte, atmosfera opprimente (non verbali).

4.5 Definire il proprio stile assertivo

Da tutto quanto espresso, appare quindi emergere che per produrre un feedback costruttivo risulta estremamente utile possedere una certa padronanza delle tecniche di comunicazione e che indurre i collaboratori ad esprimersi più liberamente produce un clima più favorevole per svolgere il lavoro di ognuno con maggior serenità, equilibrio e soddisfazione.

Sostanzialmente, gli elementi necessari per uno stile di lavoro assertivo riguardano il possesso di

- una predisposizione concreta all'azione
- una capacità di controllare timori ed ansia
- una ottima conoscenza della professione esercitata o delle mansioni esercitate
- una capacità nei rapporti interpersonali
- una capacità di movimento e flessibilità nell'ambiente di lavoro.

Per ottenere buoni risultati bisogna ricordare sempre che esiste una stretta correlazione di vincolo reciproco tra aspettative ed abitudini da una parte, e comportamenti attivi o rinunciatari dall'altra. Se ci si aspettano difficoltà, difficoltà si otterranno. Per cui i risultati si ottengono solo se si è convinti di poterli ottenere.

Poi, è molto importante convincere gli altri che si è cambiati; molte persone sono diffidenti quando non riescono a prevedere i comportamenti degli altri e si sentono così a disagio. Per ridurre tale disagio bisognerà tentare di esprimere i motivi alla base del cambiamento e ciò potrà portare alla modificazione di atteggiamento.

CAPITOLO V

5. IL RAPPORTO CON I CLIENTI

5.1 Situazione e tendenze

Gli attuali ed i futuri scenari economici ed organizzativi degli studi professionali si configurano su alcune tendenze.

Tra le principali vanno ricordate

- La globalizzazione dei mercati
- La materializzazione dell'economia con enfaticizzazione e sempre maggior crescita delle attività dei servizi, legate alla gestione della conoscenza, al miglioramento organizzativo, alla cura della clientela
- La sempre crescente velocità di aumento dei ritmi del cambiamento, della necessità di aggiornamento
- La sempre maggiore necessità di flessibilità organizzativa e la conseguente complessità della pianificazione strategica
- Il crescente tasso di innovazione tecnologica e la conseguente necessità di frequenti modifiche alle modalità di esecuzione e realizzazione del servizio
- La crescente domanda da parte della clientela degli studi professionali di pacchetti integrati di più servizi

- Il crescente livello di standardizzazione della qualità di alcuni servizi.

Ne consegue che, per mantenere od incrementare la clientela, il mondo professionale deve quindi migliorare la propria efficienza per ottenere risultati efficaci, in linea con le aspettative dei committenti.

Qualità, produttività, efficacia sono dunque obiettivi oramai ineludibili anche per tutti i professionisti e la strada per raggiungerli è inevitabilmente quella di un ripensamento complessivo delle loro strategie mediante una riorganizzazione globale dei loro studi ed un netto miglioramento organizzativo e gestionale, partendo dalla componente lavoro.

5.2 La costruzione di un valore

L'obiettivo principale per una gestione equilibrata e di successo è rappresentato dalla creazione del valore.

Questo obiettivo non si può limitare ai soli valori economico-finanziari ma deve anche considerare tutti i flussi di valore (nell'accezione più ampia, quindi oltre gli aspetti economico-finanziari) che gli aspetti contabili non sono in grado di cogliere ma che contribuiscono in modo rilevante al successo di ogni organizzazione.

Infatti, la sottovalutazione dei sempre maggiori aspetti organizzativi e gestionali che costituiscono l'attività quotidiana degli studi professionali può portare a criticità del ciclo di creazione del valore e, di conseguenza, ad effetti negativi che si riversano sui clienti dello studio e, come ulteriore conseguenza, a risultati economici negativi.

Nel perseguire la soddisfazione delle aspettative del cliente andrà nel contempo sviluppato un sistema di indicatori adeguati alla rilevazione globale del concetto di valore.

Prioritariamente, quindi, deve essere generato valore all'interno dell'organizzazione per, poi, poter generare valore all'esterno. La cosiddetta *customer satisfaction*, nonché la fidelizzazione e la redditività esisteranno a condizione che esista effettivamente un valore organizzativo.

In altre parole, tutte le risorse e le competenze dello studio professionale devono poter essere utilizzate nel migliore dei modi e devono produrre dei ritorni. Lo studio professionale orientato al cliente deve ottenere valore da tutte le forze lavoro presenti nello studio.

Poiché tutte le risorse umane presenti nell'attività professionale sono parte della stessa, è necessario generare valore anche per esse, incrementando il loro livello di soddisfazione mediante adeguate politiche di motivazione e sviluppo.

Risorse umane più soddisfatte, non necessariamente solo dal punto di vista economico, tendono anch'esse a fidelizzarsi, rimanendo nella struttura, mettendo a frutto le competenze acquisite, lavorando con maggior profitto, fornendo così un miglior contributo per tutta l'organizzazione.

Dal punto di vista operativo, la creazione di valore interno può essere misurata a mezzo della produttività e della qualità delle performances delle risorse umane, rispondendo così con concretezza anche all'esigenza dei clienti di veder soddisfatte le loro aspettative a costi sostenibili.

Creare valore per il cliente significa, quindi, fargli percepire i risultati:

- soddisfacendo, superando od anticipando le sue aspettative
- ad un prezzo che egli stesso possa ritenere equo.

Il cliente sarà soddisfatto quando entrambe queste variabili si verificheranno.

Il valore per il cliente, misurato sulla base del suo livello di soddisfazione, può essere incrementato

- aumentando la sua percezione dei risultati ottenuti, a parità di costo
- diminuendo i costi, a parità di risultato percepito.

5.3 I riflessi economici per lo studio

Una delle componenti rilevanti del valore è rappresentata dal ritorno economico per lo studio. Nell'ambito dell'impresa ciò è rappresentato dal ritorno economico per gli azionisti; in assenza di indagini specifiche nel mondo delle professioni, l'osservazione dei fenomeni aziendali indica che la customer satisfaction di per sé, ai fini di quanto sopra, non diventa particolarmente significativa fino a quando essa non diventa fidelizzazione e, successivamente, redditività.

Da ciò deriva che una clientela fedele

- comporta minori costi rispetto a quelli necessari per acquisire un nuovo cliente
- crea un aumento dei ricavi, sia attraverso la fornitura ripetuta dello stesso servizio, sia a mezzo di altri servizi aggiuntivi e diversificati richiesti allo studio
- consente, talvolta, di praticare prezzi moderatamente più alti rispetto ad altre realtà professionali dello stesso settore
- può consentire costi minori, rispetto a quelli da sostenere per l'acquisizione di nuovi clienti e rispetto a clienti non fidelizzati, per una interazione più fluida e per minori sforzi di comunicazione, istruzione, adattamento
- favorisce il "passa-parola", elemento sicuramente positivo per lo studio professionale, che può così fruire di una forma di "pubblicità" particolarmente positiva.

Sempre mutuando alcuni risultati di ricerche ed analisi dal mondo delle imprese, va osservato che talvolta la stessa fidelizzazione può non bastare per ottenere clienti che creino reddito per l'organizzazione.

Infatti, mentre - in presenza di uno studio ben strutturato ed organizzato - il ricavo prodotto dal singolo servizio è un elemento abbastanza noto, non altrettanto avviene per altri elementi indiretti quali, ad esempio, il tempo per colloqui aggiuntivi ed imprevisti, adempimenti ulteriori e successivi alla conclusione del servizio-prestazione, ecc., elementi spesso non riaddebitabili.

Da analisi più approfondite e da un sistematico monitoraggio potrebbe anche emergere la non economicità per lo studio di alcuni clienti, di alcuni servizi-prestazioni, addirittura di alcuni settori.

5.4 Il ciclo del valore

Tentando quindi una piccola schematizzazione del ciclo per la creazione del valore, potremmo così rappresentarlo:

1. definizione della tipologia dei clienti
2. definizione delle loro aspettative
3. definizione della redditività che essi possono apportare allo studio
4. realizzazione della qualità del lavoro nell'ambito dello studio
5. realizzazione della motivazione e della produttività delle risorse umane disponibili
- ↓
6. conseguente creazione del valore organizzativo e del valore per le risorse umane
7. sviluppo della qualità esterna e l'orientamento al cliente
8. realizzazione di una economia di gestione
- ↓
9. conseguente creazione del valore per il cliente con
 - percezione dei risultati
 - percezione dei costi
10. fidelizzazione del cliente e saturazione del suo valore economico potenziale
- ↓
11. conseguente redditività e, quindi,
12. creazione del valore per lo studio.

Per la realizzazione della strategia del servizio per la creazione del valore andranno identificati questi elementi:

- quali e quanti sono i punti di forza di cui lo studio dispone (analisi delle risorse e delle competenze)

- in quale settore, tra quelli presenti nella propria specifica professione, sarà più vantaggioso operare, con riferimento alla redditività
- la modalità strategica da attuare per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile (posizionamento e riconfigurazione).

5.5 Il vantaggio competitivo ed i servizi

La grande competizione dilagante sempre più anche nei servizi professionali, la necessità di riduzione dei tempi, i costi sempre più alti degli approfondimenti normativi, generano spesso situazioni di creazione e vanificazione del cosiddetto vantaggio competitivo, trasposto dall'ambito dell'impresa e qui citato per indicare un concetto riferibile anche al settore delle professioni. Ciò potrebbe indurre allo sviluppo di tendenze a ridimensionamenti, a concentrazione sulle prestazioni professionali più rilevanti per lo studio, ad esternalizzazione di alcune attività e servizi. Per contro, sono in costante aumento - e specialmente tra i professionisti che più recentemente si sono abilitati alla professione - gli studi associati o gli studi che comunque comprendono più professionisti, come nello sviluppo di reti di professionisti, che possono creare migliori condizioni per servizi di qualità.

L'articolazione dei servizi prestati dallo studio professionale parte dai servizi di base, quelli cioè che lo studio normalmente fornisce; i servizi aggiuntivi sono quelle prestazioni che forniscono valore al cliente in cambio di un ritorno economico, aggiuntivo rispetto ai ricavi ordinari dei servizi di base.

E' inoltre il caso di osservare, anche se di non frequente applicazione nel mondo delle professioni, che nell'articolazione dei servizi prestati potrebbero inserirsi anche i servizi diversificati e cioè tutte quelle prestazioni e quei servizi che si posizionano su servizi diversi rispetto a quelli forniti ai clienti abituali-fidelizzati (ad esempio, utilizzazione delle risorse dello studio per fornire consulenze a tipologie di clientela diversa, la concessione della disponibilità a terzi di parte dei locali temporaneamente non utilizzati dallo studio).

5.6 La comunicazione

La comunicazione e l'informazione ai potenziali clienti rappresenta per i professionisti uno degli elementi di maggior difficoltà realizzativa e ciò anche per i limiti che le professioni hanno sempre avuto nella possibilità di utilizzare la pubblicità, anche se recentemente in alcune professioni si sta realizzando qualche piccola apertura, nel rispetto della deontologia professionale.

Uno dei limiti inerenti la comunicazione dell'offerta dei servizi è rappresentato dalla cosiddetta ambiguità prestazionale, concetto che definisce la situazione di incertezza delle prestazioni professionali (almeno di molte). Per superare questo limite si dovrà puntare a sviluppare nel cliente, già acquisito o potenziale, un senso di fiducia verso il servizio e verso lo studio che lo fornisce.

La comunicazione esterna dovrà quindi anche cercare di:

- capitalizzare il passa-parola che può servire a risolvere alla radice il problema dell'ambiguità prestazionale
- far capire i contenuti dei servizi e delle prestazioni professionali
- stabilire una continuità nella comunicazione (e-mail, circolari, contatti)
- promettere ciò che è possibile.

5.7 Il ruolo dei collaboratori

Alcune considerazioni vanno espresse in ordine alla gestione ed allo sviluppo dei collaboratori di studio.

Per poter portare a compimento l'obiettivo qualità i professionisti devono sviluppare in modo apprezzabile anche le competenze riguardanti il ruolo di guida e di sviluppo dei collaboratori; per creare valore organizzativo tutta l'azione deve essere integrata da consistenti capacità di leadership. La crescente esigenza di ogni collaboratore di studio di possedere capacità di presidio di più attività ed imprevisti comporta un atteggiamento di condivisione e comprensione di metodi ed obiettivi del lavoro.

L'assegnazione di significato alle attività svolte dal proprio gruppo di collaboratori è quindi una condizione essenziale per qualsiasi capo.

Una valida attività di servizio permette all'organizzazione di mantenersi nel tempo grazie al ritorno economico che genera e che, nel contempo, consente il più generale miglioramento del livello di vita sociale sia nell'ambito dello studio, sia esternamente.

Un passaggio sicuramente utile che ogni elemento umano che partecipa al lavoro professionale può fare è interrogarsi su qual è il contributo che il suo ruolo apporta all'organizzazione cui appartiene.

Inoltre, la necessità di far partecipare attivamente tutte le risorse umane disponibili nella struttura, pone il problema ai titolari dello studio di come riuscire ad assegnare responsabilità motivando le persone e, contemporaneamente, tenere sotto controllo la situazione.

A tal proposito, i passaggi più indicati appaiono:

- la valutazione del collaboratore in termini di competenze, motivazione, aspettative, capacità potenziali
- il processo di consolidamento dei progressi graduali con l'attuazione dell'assegnazione delle attività ed il successivo controllo, della concessione graduale di autonomia, del consolidamento del progresso alternativo, al ricominciare il ciclo, quest'ultimo solo in caso di insuccesso.

Al di là del processo di crescita e di progressiva autonomia e responsabilizzazione, i collaboratori possono aver bisogno di una supervisione organizzativa e di un supporto socio-emotivo, ruolo che il loro superiore potrà fornire quale supporto (o sostegno allo sviluppo - coaching).

Nel rapporto tra professionista e collaboratori, inoltre, la questione legata all'esempio può assumere rilevanza significativa e contribuire a far realizzare od a far fallire performances di successo. Il comportamento, infatti, esprime anche i valori della persona e diventa importante fonte di messaggi che i collaboratori sono in genere attenti a cogliere.

Ne consegue, quindi, che i professionisti devono posizionarsi in un'ottica non solamente esortativa ma anche operativa, in sintonia con gli obiettivi ed i valori complessivi dell'organizzazione.

CAPITOLO VI

6.SODDISFAZIONE DEL CLIENTE, MARKETING E RICERCHE DI MERCATO

6.1 La soddisfazione del cliente

Concetti quali la customer satisfaction sono stati raramente considerati per la loro applicazione nel mondo delle professioni esistenti in Italia.

La customer satisfaction rappresenta una metodologia relativamente recente nel settore delle ricerche di mercato.

Scarse risultano anche le ricerche specifiche attuate nelle varie professioni e solo poche di queste le hanno attuate.

Nell'ottica orientata alla nostra trattazione, presteremo particolare attenzione agli aspetti ed alle esperienze che hanno coinvolto il settore dei servizi, ipotizzando una applicazione dei concetti della customer satisfaction agli studi professionali.

Il raggiungimento della più alta soddisfazione del cliente dovrebbe infatti rappresentare l'obiettivo prioritario di qualsiasi organizzazione che opera nel mercato e che abbia come referenti dei clienti, quindi anche gli studi professionali.

Una definizione di customer satisfaction, riferita alle professioni, potrebbe essere la seguente:

la situazione nella quale le aspettative, i desideri, i bisogni del cliente sono soddisfatti e stimolano al riacquisto dei servizi erogati ed alla fedeltà al soggetto che li eroga.

Certamente la realizzazione di tale definizione sarà possibile per tutte quelle professioni nelle quali esista la continuità nell'offerta del servizio (si pensi, ad esempio alla tenuta della contabilità per i commercialisti); lo sarà però anche per le altre professioni (si pensi alle cause degli avvocati, ai progetti di architetti ed ingegneri) nel senso che lo stimolo al riacquisto del servizio si manifesta con il ritorno presso lo stesso professionista per una pratica diversa.

E' prima necessario conoscere le aspettative e quello che i clienti desiderano per poterli soddisfare e, successivamente, quantificare la loro soddisfazione con mezzi quali le ricerche di mercato. Già un primo dubbio in ordine all'applicabilità o meno di tale tecnica alle professioni appare lecito in quanto si pensi che le ricerche di mercato possano essere rivolte esclusivamente alle grandi aziende, tra l'altro con una grande quantità di clienti, mentre in genere gli studi professionali non raggiungono mai dimensioni molto rilevanti.

In ogni caso, la scelta sarà orientata ad un adattamento ed a una semplificazione operativa rapportati alla specifica realtà professionale che promuove la ricerca.

6.2 Il marketing

Il concetto di marketing - trasposto nell'ambito professionale - potrebbe essere definito come l'azione di mettere a disposizione dei clienti i servizi giusti, nel luogo e nel momento giusto, al giusto compenso con un adeguato supporto d'informazione.

Il marketing ha funzioni di pianificazione, analisi e gestione, definendo la clientela in segmenti, analizzando il mercato con una serie di parametri che permettono di individuare la realtà precisa dell'organizzazione presa in considerazione.

Tale segmentazione è attuabile semplicemente, ad esempio:

- mediante l'individuazione del volume parcellato, identificando i clienti in alto, medio e basso fatturato
- suddividendo la clientela per zone quali, città, centro, semicentro, periferia; oppure per comuni, regioni, aree, nazioni.

Elementi come questi rappresentano un primo passo per la costruzione di una analisi che può essere sviluppata in numerosi modi e che, nel contempo, deve essere adattata alle esigenze di approfondimento della singola attività professionale.

Altre componenti fondamentali per la costruzione di una strategia di marketing per le professioni possono essere identificate in questi strumenti:

- il servizio, che peraltro - a differenza di ciò che accade per le imprese nelle quali il servizio rappresenta una derivazione del prodotto, per gli studi professionali è anche elemento della "produzione"

- il compenso, per molte professioni almeno teoricamente legato - per la sua determinazione - alle tariffe professionali approvate con leggi o decreti
- la comunicazione in termini di pubbliche relazioni, visibilità, pubblicità
- la "distribuzione" dei servizi resi, dipendente da logistica, settore di attività professionale esercitata, collaboratori attivi verso la clientela, anche potenziale.

Quindi, con un programma mirato, lo studio può meglio orientarsi a soddisfare le necessità e le aspettative dei clienti, garantirsi una buona continuità, insieme a buoni riscontri dal mercato; potrà valorizzare meglio i servizi offerti, acquisire nuovi clienti, migliorare i risultati economici.

6.3 Le ricerche di mercato

6.3.1 Definizioni e concetti

Tra le varie definizioni di ricerche di mercato, la più vicina ed adatta al settore delle professioni potrebbe risultare quella che le identifica come l'attività svolta su basi scientifiche che tende alla raccolta di dati ed informazioni riguardanti il trasferimento di prestazioni di servizi dall'erogatore al fruitore e che si propone di aiutare l'erogatore dei servizi stessi a capire meglio i bisogni e le aspettative dei propri clienti.

Un concetto che non andrebbe dimenticato da nessuna componente delle risorse umane presenti negli studi professionali è che i clienti sono coloro che contribuiscono in modo determinante a soddisfare le loro necessità economiche. Chi eroga i servizi dovrebbe, di conseguenza, considerare i propri clienti come fruitori e non come persone che hanno bisogno di loro.

Il livello di soddisfazione erogata deve essere controllato con continuità; ciò viene attuato con una ricerca di customer satisfaction i cui dati conclusivi dovranno poi essere utilizzati per le azioni conseguenti.

6.3.2 Elementi per una ricerca

Tra gli elementi più determinanti del successo di una ricerca di customer satisfaction vanno considerati:

- il possesso di almeno un sostenitore interno allo studio, meglio se il capo, così i risultati della ricerca avranno maggiori probabilità di essere utilizzati proficuamente
- i responsabili della ricerca dovrebbero far riferimento durante il suo svolgimento, ad un piccolo gruppo di lavoro in grado di decidere e di essere operativo
- i risultati della ricerca dovrebbero essere diffusi a tutte le risorse umane dello studio.

Una corretta indagine, inoltre, dovrebbe portare ad una analisi, oltre ché dei fruitori (clienti esterni), dei collaboratori dello studio (i cosiddetti clienti interni) che contribuiscono in maniera significativa alla realizzazione dei servizi resi dallo studio. Andranno quindi identificate le situazioni critiche.

In caso di errore, normalmente si ricerca la persona responsabile e la si richiama; successivamente al richiamo questa persona starà molto attenta a non cadere nello stesso errore e, molto probabilmente, per non ricadere nell'errore, rallenterà i lavori di sua competenza.

E' però necessario chiedersi se il problema è stato effettivamente causato da una sola persona o se, invece, è più ampiamente il sistema in cui è inserita la stessa persona che ha causato il disguido.

Sarà quindi necessario partire nell'analisi delle ragioni del cliente e, successivamente, verificare tutto il processo con il quale si é determinato il disagio, sviluppando una determinata azione a correzione e modifica dell'errore, con tempestività ed assolutamente senza ulteriori errori, per poi tendere al miglioramento continuo.

6.3.3 Principi per una ricerca

Solo una customer satisfaction interna basata su alcuni principi può consentire il raggiungimento di tali risultati.

Tra questi principi si collocano:

- il rispetto reciproco tra i collaboratori dello studio, indipendentemente dai rapporti gerarchici esistenti
- l'onestà intellettuale tra i collaboratori
- la spersonalizzazione dei ruoli individuali a favore del risultato dello studio
- una significativa padronanza delle tecniche di negoziazione
- la capacità di ascoltare e di adattarsi alle esigenze degli altri.

Per poter procedere alla rilevazione della customer satisfaction vanno considerati due elementi di fondo:

- le attese, cioè quello che i clienti si aspettano di ricevere (aspettative)
- le percezioni, cioè quello che i clienti giudicano di ricevere in realtà.

Più alta sarà la distanza tra attese e percezioni, maggiore sarà il livello di insoddisfazione del cliente.

Un criterio di classificazione di tale livello potrà essere così concepito:

- livello perfetto, in caso di perfetta coincidenza tra attese e percezioni
- livello di carenza, se le percezioni sono inferiori rispetto alle attese
- livello di attenzione, se le percezioni superano le attese; situazione sicuramente positiva se

attuata intenzionalmente per stupire il cliente, di spreco, in caso contrario e nel quale le risorse disponibili andrebbero dirottate in altri settori dello studio eventualmente carenti.

6.3.4 Criteri di valutazione per la misurazione della soddisfazione del cliente

Si dovrà quindi procedere alla misurazione della soddisfazione del cliente, considerando che i criteri di valutazione saranno collegati a scelte legate alle esigenze informative dello studio, ai modelli di studio di riferimento eventuale, oppure alla cultura adottata in materia di customer satisfaction.

Tra i più diffusi e conosciuti metodi di valutazione troviamo i seguenti:

- la rilevazione monadica della percezione: risulta in assoluto il sistema più diffuso e più semplice; la valutazione dei servizi ricevuti viene manifestata a mezzo di questionari con alcune variabili
- la percezione comparata con le attese: è più elaborato rispetto al precedente, rilevando sia le attese del cliente, sia la percezione; risulta più complicato da realizzare
- la percezione comparata con la zona di tolleranza delle attese: può essere considerato il più adatto per individuare le aree di intervento dello studio; la zona di tolleranza delle attese è suddivisa in due livelli, il livello massimo desiderato (quello che il cliente ritiene la sua aspirazione massima e raggiunto il quale lo studio ottiene la completa soddisfazione del cliente) ed il livello minimo accettabile (quello considerato dal cliente come la forma minima di accettabilità del servizio che, altrimenti, sarebbe insoddisfacente). E' il metodo più complicato perchè richiede una rilevazione per ognuna variabile (il livello massimo desiderato delle attese, il livello minimo accettabile delle attese, la percezione del servizio erogato).

6.3.5 Condizioni

L'attuazione di una ricerca sulla soddisfazione del cliente potrà avere successo se effettivamente esiste da parte delle risorse umane dello studio la volontà di mettersi in discussione, aprendosi nel contempo per intervenire con azioni correttive rispetto alle abitudini in corso.

Tra le varie fattispecie esistenti nei rapporti tra studio professionale e cliente possiamo evidenziare le seguenti:

- il rapporto chiaro, nel quale esiste un interscambio equilibrato delle reciproche esigenze
- il rapporto chiuso, con il quale il cliente utilizza un servizio per un determinato scopo, mentre lo studio lo fornisce per un altro
- il rapporto intransigente, che si verifica quando il fornitore del servizio continua sulla sua strada pur sapendo che le aspettative del cliente sono diverse
- il rapporto oscuro, quando studio e cliente quasi si ignorano, senza rapporti ben definiti sull'origine e sul fine del servizio.

6.3.6 Le fasi operative per una ricerca di customer satisfaction

Le fasi operative principali per la realizzazione di una ricerca sulla customer satisfaction sono le seguenti:

a) la fase organizzativa d'impianto

- identificazione del referente responsabile di studio
- l'analisi del know-how dello studio
- la fase qualitativa esterna (esame degli obiettivi da raggiungere con la ricerca)
- la realizzazione del questionario
- l'analisi delle caratteristiche dei clienti di riferimento
- l'identificazione dei criteri di scelta del tipo di intervista (interviste personali, telefoniche, postali, autocompilate, da call center, on line)

b) la fase quantitativa esterna

rivolta ad un campione significativo e vario di clienti, per poter poi riferire i risultati ottenuti alla totalità dei clienti. La quantità di informazioni rilevate saranno inserite nel questionario con la metodologia più appropriata.

Il questionario potrà essere:

- anonimo (senza l'indicazione dello studio interessato alla ricerca): con questo tipo di questionario si ottengono normalmente risultati più obiettivi

oppure

- in forma dichiarata (a nome dello studio che ha promosso la ricerca): in tale forma i risultati possono in qualche misura essere condizionati da un effetto di simpatia o viceversa, che possono falsare i risultati

c) la fase quantitativa interna

rivolta ai collaboratori, razionalizzando la visione interna dello studio, riguardante:

- quello che i collaboratori pensano dei servizi erogati ai loro clienti
- le convinzioni dei collaboratori in ordine alle attese dei clienti riguardanti i servizi forniti dallo studio.

Tale rilevazione dovrebbe essere anonima ed essere comparabile e successivamente comparata con il questionario dei clienti esterni, contenendo quindi le medesime variabili

d) l'elaborazione con l'analisi dei dati per segmenti e la realizzazione del rapporto finale

che, quale documento conclusivo della ricerca, dovrà descrivere:

- la metodologia adottata per la ricerca
- la specifica degli obiettivi della ricerca stessa
- il contesto di riferimento ed il campione intervistato
- i tempi di esecuzione impiegati
- i risultati analitici riferiti ai collaboratori
- i risultati analitici riferiti ai clienti
- la sintesi dei risultati con la descrizione con

- grafici ed istogrammi delle percezioni e delle attese manifestate dai clienti, quelle manifestate dai collaboratori, la percezione dei clienti rispetto alla percezione dei collaboratori, le attese dei clienti rispetto alle attese dei collaboratori
- le conclusioni con la specifica delle raccomandazioni e dei suggerimenti operativi di miglioramento delle aree problematiche dello studio professionale

e) la creazione di un Customer Satisfaction Index

per controllare la qualità erogata nel tempo, rivolto ai clienti esterni e riguardante l'aggiornamento della sola percezione i cui risultati riguarderanno la zona di tolleranza delle attese inizialmente rilevata, per poter valutare i progressi migliorativi realizzati dallo studio. Normalmente tale controllo si attua con questionari on line, oppure telefonici od anche tramite auto-compilazione.

6.3.7 La valutazione dei risultati

Fondamentale poi risulta una corretta utilizzazione delle scale di valutazione che possono essere:

- pari (4, 6, 8, 10 modalità di risposta e che non permettono una posizione centrale)
- dispari (3, 5, 7, 9 modalità di risposta, con la possibilità di scegliere la posizione centrale.

Sarà opportuno scegliere scale abbastanza ampie, con non meno di cinque possibilità di risposta e non più di dieci (scala scolastica), che permettono risultati più significativi e precisi. La scelta tra scala pari o scala dispari dipenderà esclusivamente dagli standard adottati nel lavoro e dalla filosofia culturale dello studio professionale.

Quindi, l'analisi dei valori medi ottenuti da una scala di valutazione di percezioni ed attese riguardante un servizio erogato può essere effettuata con

- la valutazione dei risultati ottenuti e relativi solo alla percezione
- la misurazione della distanza tra valori medi delle variabili di percezione e valori medi delle variabili delle attese.

Va inoltre identificata una soglia di riferimento, definita Action Standard, che consenta una chiara identificazione della collocazione e la lettura dei risultati dei test di significatività statistica, soglia sopra la quale i valori sono positivi e sotto la quale i valori evidenziano situazioni critiche sulle quali intervenire.

I soggetti intervistati generalmente tendono a scegliere i valori più elevati della scala.

Il riferimento, l'Action Standard, può essere creato:

- con una decisione interna dello studio, adottando o una scala di valutazione di cinque possibilità, nel qual caso si può considerare un Action Standard con punteggio medio di valore variabile da 3.8 a 4; oppure con una scala di dieci possibilità di risposta con un Action Standard con punteggio medio variabile da 7 a 7.5. Rimane comunque fermo il concetto che le valutazioni sono soggette a molte variabili (mercato operativo dello studio, livello di performances cui si ispira, ecc.),
- con una valutazione oggettiva sulla base dei giudizi raccolti dai clienti, sistema più elaborato e complesso, che richiede inoltre periodici aggiornamenti per il controllo dinamico del livello di percezione del servizio erogato.

La parte finale, che rappresenta anche lo scopo fondamentale della ricerca di customer satisfaction, riguarda l'interpretazione dei risultati ottenuti dalla ricerca ed il loro utilizzo a mezzo dell'avviamento di azioni correttive e modificative, in vista dei miglioramenti da apportare ai servizi per raggiungere la coincidenza con le aspettative dei clienti.

L'analisi più attenta andrà condotta sui valori medi risultanti dalle scale di valutazione riguardanti

- la percezione e le attese dei clienti
- la percezione e le attese dei collaboratori
- il confronto tra percezione dei clienti e percezione dei collaboratori
- il confronto tra le attese dei clienti e le

attese dei collaboratori.

Esiste una cosiddetta zona di tolleranza delle attese che, a mezzo di una rappresentazione grafica, consente l'attribuzione di un livello di importanza alle singole variabili esaminate; essa consente pure di effettuare la valutazione della distanza, per ogni variabile, del livello massimo desiderato e del livello minimo accettabile, per poter capire se i clienti sono da considerarsi come target molto esigente, nella media, poco esigenti.

Il confronto tra i risultati dei dati di percezione e quelli delle attese dei clienti e quelli dei collaboratori risulterà importante per determinare se la cultura interna dello studio professionale è in sintonia con quella dei suoi clienti.

La situazione ideale si determina quando i livelli di percezione dei clienti sono superiori a quelli dei collaboratori e, nel contempo, i livelli di attese dei collaboratori sono superiori a quelli dei clienti.

6.3.8 Le azioni da intraprendere

Come già in parte osservato, poiché attuare una ricerca di customer satisfaction significa investire risorse, tale investimento deve prevedere interventi operativi. L'esecuzione della ricerca, inoltre, genera aspettative sia tra i collaboratori, sia tra la clientela; i suoi risultati andranno quindi divulgati ai target interessati e cioè ai clienti esterni (i fruitori dei servizi dello studio professionale) ed ai clienti interni (gli erogatori, tutto lo staff di studio).

Tra le azioni che più probabilmente potrebbero emergere come necessarie, troviamo:

- il miglioramento del servizio in quelle aree che hanno manifestato carenze
- la comunicazione con il cliente, spesso non particolarmente curata e causa di disguidi, malintesi, problemi, e di carenze di percezione che potrebbero, con una migliore comunicazione, anche risultare infondate.

Il cliente andrebbe quindi informato circa tutte le opportunità già esistenti nei servizi che lo studio offre ma che egli forse non conosce e, perciò, ne critica la mancanza; il cliente andrebbe informato anche circa l'impegno dello studio per realizzare i cambiamenti migliorativi basati sui risultati della ricerca, nonché sulle azioni e sulle richieste non realizzabili in tempi medi o brevi ed il motivo di tale impossibilità.

L'aspetto riguardante invece i clienti interni, i collaboratori liberi professionisti ed i dipendenti, dovrà riguardare azioni da attuare mediante:

- la sensibilizzazione alle esigenze del cliente esterno
- la diffusione della mission dello studio
- la diffusione della vision dello studio
- la presentazione dei risultati della ricerca di customer satisfaction
- la condivisione di detti risultati
- la costituzione di una cultura dello studio professionale univoca
- la gestione e l'utilizzo completo di tutte le risorse disponibili
- la formazione specifica inerente temi in materia di rapporti con la clientela, con i colleghi, organizzazione e ruoli, comunicazione.

Un sostanziale coinvolgimento professionale nelle iniziative dello studio, quale rilevante e tra le principali risorse dello studio. La coerenza di tutte le risorse umane dello studio alle direttive interne, consente a coloro che hanno contatti con la clientela esterna di diffondere una immagine professionale ed omogenea dello studio.

6.4 Il miglioramento continuo

Il miglioramento continuo, necessario per il soddisfacimento delle esigenze dei clienti, prevede tre livelli del servizio fornito:

- il servizio implicito, quello che il cliente dà per scontato e che non gli crea grande soddisfazione se lo percepisce ma gli crea grande insoddisfazione se non lo percepisce; tutto quello che riguarda la struttura, le attrezzature, il personale dello studio
- il servizio espresso, quello che riguarda la percezione della clientela e con il quale viene valutato il livello della prestazione; quello che aiuta a produrre un vantaggio competitivo
- il servizio allettante, quello dei desideri del cliente non manifestati razionalmente ma che, se proposti in anticipo dallo studio, possono creare il massimo valore aggiunto alla prestazione; tutto quello che stupisce il cliente.

Il cliente va considerato sostanzialmente il soggetto intorno al quale dovrebbe ruotare lo studio.

CAPITOLO VII

7. IL TEMPO DEI CLIENTI

7.1 La partecipazione dei clienti ai servizi

Circa i due terzi della popolazione attiva lavorano oggi nel comparto dei servizi; di questi, circa il 27% sono operai ed altrettanti sono impiegati. Uno degli elementi innovativi che stanno avendo sempre maggiore applicazione è rappresentato dal fatto che i servizi si basano sempre più sulla partecipazione attiva dei clienti alla prestazione del servizio stesso.

Questo avviene nelle imprese e, specialmente, nelle grandi imprese della distribuzione (si pensi alle grandi catene di supermercati, ad alcune sperimentazioni in catene di alberghi, ai distributori di benzina); il fenomeno risulta pressoché assente nel settore delle professioni. In genere, infatti, le attività dei professionisti rendono servizi a medio alta professionalità e che poco spazio lasciano all'intervento diretto del cliente. In alcuni settori professionali, al più, si assiste al soddisfacimento di alcuni servizi che originariamente erano forniti dal professionista, direttamente a cura del cliente (si pensi, ad esempio, alla tenuta della contabilità direttamente in azienda piuttosto che presso il commercialista, lasciando ad esso solamente la consulenza tributaria e la redazione dei bilanci).

Eric Langeard e Pierre Eiglier, tra i primi fautori della rilevanza della partecipazione dei clienti ai servizi, ritengono che "... *Il motivo di base di una*

partecipazione attiva non è l'economia di denaro. In molti casi non è l'elemento più significativo e talvolta il prezzo basso non rientra nella valutazione del caso. Non meravigliamoci quindi che il tempo impiegato sia invece un fattore importante. Numerose ricerche hanno dimostrato che i consumatori consideravano le attività di servizio una perdita di tempo mentre il tempo era una cosa che a loro mancava.

Il controllo della situazione di servizio da parte del cliente ha un ruolo essenziale nella determinazione dell'attivo....".

Gli anni '60 sono stati l'epoca dei venditori e dei corsi per la loro formazione.

Gli anni '70 hanno visto un grande miglioramento dell'assistenza tecnica da parte delle imprese.

Gli anni '80 si sono caratterizzati con l'eccellenza, con la ricerca della qualità.

Gli anni '90 sono stati gli anni del servizio.

La prima decade del nuovo millennio è l'era della tecnologia, dell'evoluzione informatica e telematica.

7.2 Gli aspetti del tempo

7.2.1 Il valore del tempo

Il tempo rappresenta per il cliente il livello di qualità del servizio. Le aziende che fondano la concorrenza sul tempo, scelgono i loro clienti in base alla velocità delle consegne e non sul prezzo, considerando che sono molti gli acquirenti disposti a pagare un prezzo più alto pur di disporre più rapidamente del prodotto.

Inoltre, maggiori sono i tempi di consegna, meno attendibili risultano le previsioni di vendita, e con esse tutta la programmazione aziendale, producendo così inefficienza.

Seppur con risvolti ed applicazioni diverse, anche nel settore dei servizi professionali bisognerà prestare attenzione al fattore tempo, agendo con tempestività nella erogazione dei servizi ai clienti. Elemento che creerà maggiori opportunità competitive per lo studio professionale attento, preciso e veloce, rispetto ad un altro distratto e lento nelle reazioni alle sollecitazioni del cliente.

Il servizio viene sviluppato in relazione alla domanda; a differenza di quanto avviene nelle imprese industriali, il servizio - non essendo un elemento fisicamente tangibile - non può essere prodotto in anticipo e messo a magazzino; nel settore dei servizi, poi, il cliente è spesso presente nei locali del fornitore dei servizi e ciò, normalmente, significa tempo sottratto alla produzione dei servizi.

Un altro concetto è stato sviluppato da Faith Popcorn che definisce *egonomics*, contrazione di ego ed economia, la capacità da parte del cliente di

cogliere la differenza del servizio standardizzato rispetto a quello personalizzato.

In una organizzazione basata sul tempo, lo scopo è quello di utilizzarlo come una risorsa preziosa, accorciando i tempi di risposta alla clientela, cercando di incrementare i ricavi, creando di conseguenza nuova domanda e nuovi mercati.

Assisteremo presto anche nel settore degli studi professionali all'evoluzione nel senso del servizio rapido, per lo meno per alcuni tipi di prestazioni. Non ci stupiremo, probabilmente, a vedere studi produrre un bilancio abbastanza complesso di una società di media dimensione in una sola giornata, magari mettendo al lavoro contemporaneamente gran parte delle risorse umane disponibili!

Certamente la rapidità di esecuzione, unita alla qualità del servizio, è destinata a divenire sempre più un elemento di distinzione degli studi che lavorano con maggior successo.

7.2.2 Coincidenza del tempo del cliente con il tempo dello studio

Altro elemento fondamentale riguardante il servizio è la necessità di coincidenza tra il tempo di presenza del personale di studio con il tempo del cliente.

I disagi più frequenti ai quali è soggetto il cliente sono:

- perdita di tempo
- disponibilità insufficiente
- ritmo del servizio inadeguato
- informazioni inesatte
- spazi non utilizzati razionalmente
- mancanza di anticipazione delle aspettative
- assenza di reazione.

Andrà tra l'altro valutato il tempo del cliente secondo il suo punto di vista. Bisognerà ridurre il più possibile l'attesa organizzando e mobilitando il personale a tale scopo.

Tre sono le situazioni del tempo del cliente nei rapporti con lo studio professionale:

- quando egli è presente presso lo studio
- quando egli comunica con lo studio
- quando una persona dell'organizzazione dello studio si reca presso il cliente.

7.2.3 Il tempo dei professionisti per il cliente

Nel mondo delle imprese molte di queste cercano di organizzare il proprio servizio cercando di fornirlo per una durata continuativa e per lo spazio-tempo maggiore possibile, tutti i giorni della settimana, ventiquattro ore al giorno, immediatamente. Ciò, nel settore delle professioni appare come un obiettivo probabilmente impensato, se non addirittura irraggiungibile. Infatti, la tendenza della maggior parte dei liberi professionisti - fors'anche condizionata dalla loro stessa definizione - non è certo quella di essere a disposizione dei propri clienti in ogni momento.

D'altronde, specialmente nel caso di professioni ad alta specializzazione od in caso di particolare specializzazione di uno studio di una qualsiasi professione, non sarà la continua disponibilità a favore del cliente a fungere da elemento di scelta del professionista stesso, ma la sua particolare preparazione su una o più materie di nicchia e, quindi, il cliente sarà comunque soddisfatto del servizio reso dal professionista, anche se esso sarà fruibile in determinati orari, in determinati giorni, in determinati periodi dell'anno.

Nondimeno, per le professioni più diffuse e nelle quali è sempre più crescente il numero dei soggetti che le praticano, la tendenza potrebbe invece portare a migliori risultati proprio gli studi che rendano il servizio immediato e disponibile per un orario più ampio rispetto a quello degli altri professionisti, in sostanza - anche se la definizione potrebbe apparire impropria - per battere la "concorrenza".

7.2.4 La disponibilità

La mancanza di disponibilità rappresenta una delle problematiche diffuse del tempo del cliente e ciò, talvolta addirittura sin dal primo contatto.

Ad esempio, le interminabili attese al telefono, l'impossibilità di trovare disponibile la persona cercata.

Il progresso tecnologico ha consentito e consente sempre più lo sviluppo di nuove opportunità nel mercato; se però tale sviluppo non è accompagnato da almeno un pari adeguamento della disponibilità delle persone addette ai servizi, questi ne risultano complessivamente danneggiati.

Tra i suggerimenti che unanimemente gli strateghi della comunicazione non mancano di sottolineare, c'è la raccomandazione di curare particolarmente i primi e gli ultimi momenti del contatto con i clienti, rappresentando questi i momenti più importanti sia per l'impressione che il cliente si fissa nella mente, sia per produrre una potenzialità di ritorno del cliente stesso.

7.2.5 Il ritmo delle prestazioni

Anche il ritmo della prestazione ha grande rilevanza e non deve essere troppo lento ma nemmeno troppo rapido; il ritmo dovrà essere adeguato alle esigenze del cliente per non rischiare di dargli una sensazione di perdere tempo o di insufficiente disponibilità.

In caso di problemi o disservizi è sicuramente il caso di dare tempestive informazioni al cliente anche su eventuali previsioni di ritardi.

Se il servizio va in crisi, la presenza del cliente nei locali dello studio creerà ulteriori difficoltà; sarà quindi necessario che i collaboratori abbiano presenza di spirito e proponano ai clienti come ingannare il tempo, in attesa della soluzione dei problemi.

7.3 Un ideale uso del tempo

Per un rapporto di successo con i clienti bisognerà quindi impegnarsi attivamente e continuamente a migliorare la qualità del loro tempo.

Un interessante passaggio di Jean-Luc Fessard (1993) ne *Le temps du service. Relever le défi du temps dans les activités de service*, Dunod, Paris, France, sottolinea che il tempo è presente ovunque :

“

- esiste il tempo del lavoro, dei pasti, delle pause, della formazione, di spostamento, di trasporto, d'attesa, di contatto, di presenza, di risposta, il tempo utile, sprecato, rubato, indennizzato, regalato, restituito, rimandato, ripartito, il tempo pieno, parziale, totale;
- le ore sono lavorative, vuote, prive di occupazione, straordinarie, recuperate, ricompensate, di malattia, di formazione, ore di punta;
- i giorni sono lavorativi, di effettivo lavoro, festivi, di permesso, di riposo, di paga;
- vi sono settimane di lavoro, di vacanze, e gli anni sabatici;
- retribuzioni e costi vengono calcolati all'ora, al mese o all'anno;
- gli onorari vengono pagati all'ora o al giorno;
- esistono orari flessibili, di apertura, di chiusura, variabili o fissi, di giorno e di notte;
- i tassi di produttività e di assenteismo si calcolano per ora;
- le età sono in prospettiva piramidale;
- le persone sono esordienti, junior, senior, anziane o di recente assunzione, prepensionate o in pensione."

E l'elenco, afferma, potrebbe essere molto più lungo.

Il tempo rubato rappresenta uno degli aspetti più deleteri del tempo. E' tempo rubato quello trascorso dal cliente presso lo studio, in attesa di qualcosa che avrebbe dovuto già essere pronto; il tempo di attesa del professionista che è perennemente in ritardo sugli appuntamenti; il tempo trascorso a fare una lunga fila, quando l'organizzazione non risponde adeguatamente alle necessità, mettendo in servizio un numero di impiegati sufficienti alle necessità; quando un interlocutore disperde le proprie parole inutilmente, anziché andare sinteticamente al sodo.

Per adottare la filosofia del tempo rivolto al cliente, i professionisti ed i loro collaboratori dovranno modificare il loro modo di agire.

Il risparmio di tempo per lo studio e la qualità del tempo per i collaboratori non saranno più il solo riferimento, di più lo sarà il guadagno e la qualità del tempo del cliente e la migliore qualità del servizio prestato dallo studio professionale si manifesterà nella velocità di reazione, con risposte rapide da parte di tutti i collaboratori che cercheranno ognuno di offrire contatti di alta qualità in ogni occasione di comunicazione con il cliente.

7.4 Aspetti per una riorganizzazione dello studio professionale

Nelle analisi di riorganizzazione dei metodi di lavoro e per il miglioramento del servizio non andrà dimenticato di analizzarne la realizzabilità anche considerando

- quale sia il reale livello culturale dei collaboratori di studio
- quale sia la predisposizione alla flessibilità ed alla creatività di ogni soggetto operante nello studio
- quale sia il livello di apprendimento e di assorbibilità di ogni persona delle nuove tecniche di approccio ai problemi ed ai miglioramenti qualitativi che si vogliono introdurre
- quali sono i sistemi di informazione e comunicazione esistenti nello studio, se essi sono o meno efficienti, se consentono una decentralizzazione delle conoscenze.

Spesso accade che i professionisti titolari od i collaboratori responsabili dello studio od i responsabili di suoi settori, nonostante la loro completa dedizione al lavoro, si trovino a non riuscire a disporre del tempo necessario per occuparsi fattivamente del loro gruppo di lavoro, delle programmazioni e delle scadenze di lungo termine, dei clienti.

E ciò potrà accadere ancor più se lo studio seguirà le tendenze che portano a privilegiare il tempo del cliente e se il capo od i suoi collaboratori responsabili non avranno un atteggiamento diverso dal "soddisfare tutto ed immediatamente".

Oggi esistono applicazioni adeguate alle esigenze degli studi professionali di tutti i settori che

consentono di inquadrare correttamente molte delle fasi organizzative e gestionali del tempo di tutti i professionisti e collaboratori presenti in ogni studio. Con tali strumenti si possono programmare interventi correttivi della propria gestione del tempo, potendo disporre di informazioni e statistiche importanti che altrimenti non emergerebbero per l'impossibilità materiale, senza l'ausilio di tali strumenti, di raccoglierle.

Si potranno quindi indirizzare meglio le priorità, correggere eventuali deviazioni del lavoro, sapere quali sono i tempi morti o gli sprechi di tempo, evidenziare eventuali incongruità nell'utilizzo del tempo, analizzare gli indicatori di risultati, disporre di giuste valutazioni in ordine ai servizi forniti ai clienti, e poter così adeguare i compensi richiesti a valori equilibrati, valutare i costi dei servizi e la loro redditività.

E ciò a condizione di superare le ritrosie di alcuni collaboratori a disporre di strumenti di comunicazione interna trasparenti, che trascurano di considerare che un servizio di qualità non prescinde da una qualità interna globale e che migliori risultati per lo studio aumentano sensibilmente le probabilità di miglioramento della loro posizione.

Mutuando parte di una teoria di W. Taylor, si può affermare che il lavoratore trae vantaggio dalla sicurezza del posto di lavoro e lo studio professionale potrebbe trarre vantaggio dal fatto che il lavoro è fatto meglio, in modo più economico e veloce, potendo così reggere meglio l'impatto con il mercato.

7.5 Considerazioni applicative

Per migliorare la qualità del servizio al cliente, come detto, andranno valutati i suoi tempi di attesa quando si trova presso lo studio, indirizzandosi verso la totale eliminazione di essi.

Per portare a compimento tali azioni bisognerà quindi cambiare a livello di relazioni interpersonali, nei rapporti di lavoro ed in quelli tra clienti ed erogatori dei servizi. Anche per gli studi professionali si andrà sempre più verso una domanda diversificata ed in tempo reale.

Risultati di successo si potranno ottenere dalla raggiunta capacità di fornire contemporaneamente qualità e servizi tempestivi e per far ciò, elemento importante sarà l'organizzazione motivante delle risorse umane interne allo studio.

In sostanza, il raggiungimento del cambiamento verso la qualificazione richiede anche capacità di gestione del tempo, garantendo attenzione e continuità a tutti gli elementi descritti e trattati in questa relazione.

CAPITOLO VIII

8. LA SELEZIONE DEI COLLABORATORI

8.1 Considerazioni generali

La selezione del personale rappresenta uno dei momenti fondamentali e condizionanti del buon andamento di qualsiasi organizzazione. Infatti, una scelta errata può creare anche nello studio più organizzato disagi e problemi. Ci occuperemo qui, in particolare, della selezione del personale amministrativo che dovrà svolgere il lavoro d'ufficio.

Per lavoro d'ufficio o amministrativo, anche in settori diversi da quello degli studi professionali, si può considerare l'insieme delle varie attività non riguardanti la vendita di servizi o prodotti o la trasformazione di risorse materiali in prodotti finiti.

Cresce sempre più la necessità di gestire al meglio le risorse umane disponibili nelle organizzazioni, siano esse imprese o studi professionali.

Ciò significa anche essere preparati a gestire le prime fasi che portano all'instaurazione di un rapporto di lavoro e, in modo specifico, bisogna sapere cosa implica attivare una corretta selezione del personale.

8.2 L'analisi dei ruoli, dei compiti, delle mansioni

Tra le fasi più importanti da intraprendere ci sarà una dettagliata ed attenta analisi dei ruoli, dei compiti e delle mansioni, analisi che sostanzialmente è una raccolta di informazioni fatta con diversi criteri per poter capire il comportamento della figura professionale analizzata, durante lo svolgimento del proprio ruolo nell'ambito dello studio.

Una analisi appropriata richiede di far attenzione sia agli aspetti pratici, sia a quelli psicologici. Ogni soggetto, pur acquisendo gli stessi elementi e le stesse istruzioni, li interpreta a suo modo e, di conseguenza li applica e, ancora, li modifica, essendo ogni persona legata alle proprie caratteristiche individuali di natura cognitiva e di personalità.

Tra le conoscenze richieste al personale amministrativo, nel nostro caso i collaboratori dello studio professionale, si possono individuare numerose e diverse caratteristiche a seconda del livello di ruolo che il soggetto dovrebbe essere destinato a ricoprire nell'ambito dell'ufficio.

A collaboratori di più alto livello potrebbero essere richieste, ad esempio:

- capacità di trattare con il personale
- abilità di comunicazione verbale
- abilità di comunicazione scritta
- capacità di pianificazione
- facilità di assunzione delle decisioni
- facilità di adattamento
- facilità ai cambiamenti
- preparazione e possesso di nozioni matematiche
- preparazione a livello informatico gestionale

- capacità da leader di un team
- abilità di coinvolgimento e sviluppo degli altri.

Ai lavoratori di altri livelli potrebbero essere richieste molte delle caratteristiche sopra elencate, ma ad uno stadio minore ed anche altre più a livello esecutivo.

In ogni caso, elementi comuni praticamente per tutti i livelli di collaboratori di studi professionali appaiono, a parere della maggior parte degli studiosi, i seguenti:

- la capacità di relazionarsi con gli altri in tutte le situazioni, anche quelle più stressanti
- le capacità professionali quali la precisione nel trattare le varie problematiche del lavoro, nel trattare la documentazione, la capacità di pianificare, di organizzare il proprio lavoro, di tenere ordine e di aggiornare con continuità e tempestivamente le pratiche di studio, di rispettare le scadenze, di predisporre la modulistica ed ogni altra documentazione secondo le precise istruzioni previste o ricevute;
- altre abilità specifiche, consone al ruolo svolto nello studio, quali possedere dimestichezza con tutte le apparecchiature dello studio, mantenere alti livelli di qualità del lavoro, capacità di auto apprendimento senza necessità di training specifico.

8.3 L'ufficio

8.3.1 Le tipologie d'ufficio

Interessante appare la definizione di ufficio che danno Butera e Bartezzaghi (1988, pag.258):

"Gli uffici possono essere visti come luoghi dove il lavoro consiste essenzialmente nella produzione, elaborazione, memorizzazione e trasmissione di informazioni, indipendentemente dal fatto che esso costituisca il processo base (come in un'azienda di servizi) oppure un'attività di supporto alla produzione (come nella programmazione della produzione). Dal nostro punto di vista, gli uffici sono in primo luogo funzioni all'interno del processo di lavoro di un'azienda (produttrice di beni o servizi), attorno alle quali si strutturano in modo diverso e con caratteristiche specifiche unità organizzative, sistemi informativi, gruppi di persone, spazi fisici, ecc."

Altrettanto interessante appare la distinzione tra le tipologie di ufficio cui molti autori, tra i quali - oltre a quelli sopra citati - Bagnara (1988), Conrath, Higgins, Thachenkary e Wright (1981) si indirizzano, distinguendo le

- unità organizzative collocate all'interno del processo principale di trasformazione di informazioni

dalle

- unità organizzative più o meno formalizzate che realizzano la funzione (o parte della funzione) di coordinamento e controllo di altri sottosistemi organizzativi.

In sostanza, l'ufficio è considerato una sorta di rete di canali di comunicazione che collegano tra essi i vari posti di lavoro, rete che, se analizzata, fa emergere le caratteristiche dell'informazione e delle operazioni eseguite dai singoli collaboratori sulle stesse informazioni, quali la localizzazione fisica e gerarchica della fonte e della destinazione, il tipo di contenuto, il mezzo, considerando i mezzi usati per lo svolgimento del servizio ed il significato, in termini di importanza per lo studio, del compito eseguito.

8.3.2 Elementi di base delle attività d'ufficio

Nella ricerca per l'identificazione degli elementi di base delle attività d'ufficio, significativa appare l'identificazione esemplificativa espressa da Bagnara (1988):

- Pianificare (orientamento futuro)
- Decidere (orientato all'azione)
- Motivare (orientato alle persone)
- Partecipare a riunioni interattive (flusso a due vie)
- Informare (flusso a una direzione)
- Consigliare, formare (solo due, tre persone per volta)
- Persuadere, contrattare (orientato al cambiamento)
- Gestione generale a livello manageriale
- Riempire moduli, registrare (orientato all'algoritmo)
- Passare da un medium all'altro
- Contabilità (calcoli di base a livello impiegatizio)
- Distribuzione temporale delle riunioni (compiti di segreteria).

Altrettanto interessanti appaiono le definizioni legate al concetto di ufficio di Mattalucci (1992) che concentra la sua attenzione sia sulle attività legate alla gestione di tutte le informazioni, sia sulle particolarità funzionali di ogni ufficio in stretta connessione all'azienda di appartenenza (è il caso delle imprese).

Con riferimento alla diversità di modalità di trasmissione delle informazioni, egli esprime la seguente classificazione:

- Comunicazioni orali (faccia a faccia, telefoniche, e così via)
- Testi scritti (quali lettere, relazioni, traduzioni, articoli di giornale, fotocopie)
- Codici e dati numerici (come tabelle, prospetti di calcolo, moduli, dati per elaborazioni elettroniche)
- Disegni (quali grafici e disegni tecnici)
- Immagini (quali ad esempio audiovisivi e immagini televisive).

In relazione al secondo aspetto, riguardante la connessione dell'ufficio all'organizzazione di appartenenza, la classificazione che Mattalucci opera è questa:

- Reperimento e gestione delle risorse umane
- Reperimento, acquisizione e gestione delle risorse materiali
- Programmazione, pianificazione e controllo della produzione
- Produzione
- Valutazione economica (contabilità e bilancio)
- Distribuzione (pubblicità, marketing, vendita)
- Segreteria.

Come esposto, risulta evidente il riferimento alle imprese, ed in particolare a quelle industriali di produzione. Tralasciando le specificità attribuibili a queste, le altre fasi descritte possono benissimo riscontrarsi anche negli studi professionali di qualsivoglia tipo.

Ed, ancora, sviluppa anche i concetti di

- Coordinamento, descrivendolo come il lavoro rivolto alla programmazione delle varie attività ed alla integrazione delle diverse posizioni lavorative;

- Trasformazione, come il lavoro rivolto in senso stretto all'espletamento dei servizi che competono all'ufficio esaminato;
- Mantenimento, intendendo per tale il lavoro rivolto a ripristinare o a garantire nel tempo le condizioni di funzionamento dell'unità organizzativa, anche attraverso processi di innovazione tecnologica ed organizzativa.

Anche la suddivisione in quattro tipologie di ufficio, appare alquanto interessante:

- gli uffici taylorizzati, di piccole dimensioni fisiche, con poca autonomia, per compiti esecutivi;
- quelli a parziale eterodeterminazione, nel senso di necessità - per gli addetti - di provvedere direttamente ad interpretazioni normative, di regolamenti e contratti, ecc., richiedendo pareri, approfondendo le materie, ecc.. Fruiscono di una maggiore autonomia ed hanno un peso maggiore rispetto ai precedenti;
- gli uffici tecnici, caratterizzati da ulteriore e maggiore autonomia, con compiti e procedure più complessi che richiedono maggiore professionalità, per la ricerca di soluzioni, alternative, gestione delle tensioni, negoziazione;
- gli uffici direttivi, con le stesse caratteristiche descritte per gli uffici tecnici, svolgono principalmente compiti di gestione dell'organizzazione, di programmazione, pianificazione, controllo.

Avallone (1994), invece, identifica i caratteri che sono presenti nelle attività produttive come segue:

- Le variabili organizzative, riferite ad un insieme integrato di fattori di natura tecnica, economica, giuridica, culturale e sociale che definiscono lo scenario entro il quale si svolge il lavoro e, tra queste, gli obiettivi dell'organizzazione, i

sistemi tecnologici, i sistemi normativi e retributivi, l'ambiente, l'organizzazione del lavoro, la cultura presente nell'organizzazione stessa;

- Le variabili del compito, che caratterizzano il lavoro specifico, identificando i vari compiti in categorie definite operativa, gestionale, tecnico-specialistica, manageriale, alle quali sono attribuibili alcuni dei concetti già espressi in precedenza;
- Le variabili soggettive individuali, che considerano le capacità intellettive di ogni soggetto e la relativa abilità di utilizzare le proprie conoscenze e caratteristiche personali
- Le variabili del ruolo, intendendo per tali le aspettative generate in tutti coloro che interagiscono con una determinata persona, inserita nell'organizzazione, quali i superiori, i colleghi, i clienti, i fornitori.

8.4 Il ruolo della mente

L'analisi del lavoro d'ufficio non può prescindere da quella relativa al ruolo che in esso ha il lavoro della mente, del modo di eseguire le operazioni non visibili ma assolutamente necessarie perché possa essere prodotta la parte di attività visibile, rappresentata dal risultato della prestazione.

Ecco quindi che assisteremo a situazioni di diversità di carico di lavoro, in funzione dei diversi compiti di cui ogni soggetto inserito nello studio si dovrà occupare, sia dal punto di vista del livello intellettuale, sia dal punto di vista delle capacità specifiche individuabili come indispensabili di volta in volta, per mezzo dell'analisi delle mansioni attribuite al collaboratore.

Fondamentale appare poi l'affermazione che ogni operazione messa in atto viene interpretata sulla base della sua finalità ultima, diversificando il significato dell'azione del soggetto che trasforma l'informazione di partenza a seconda che il destinatario sia il soggetto stesso piuttosto che un collega di pari livello, o per un cliente importante.

8.5 Tipologie di personalità

Tentando una semplificazione ed una sintesi delle tipologie di personalità più ricorrenti, possiamo definire i seguenti individui:

- i depressi, negativi, che tendono a riferirsi agli eventi trascorsi, al passato, evitando il futuro prevalentemente per mancanza di fiducia nelle proprie capacità realizzative e per l'impossibilità di anticipare gli eventi, vivendo male anche nel presente non avendo capacità di cogliere le opportunità immediate
- i dedicati solo al lavoro, orientati al futuro - tra l'altro i più probabili destinatari di malattie cardiache - sempre in prima fila, molto competitivi e spesso anche aggressivi, tutto sotto il segno di continue e perenni sfide ed obiettivi da raggiungere, anche nel poco tempo libero che si concedono; poco a disposizione degli altri, pretendono che gli altri lo siano nei loro confronti
- quelli che all'inizio degli anni '90 venivano definiti yuppies, orientati al futuro ma che apprezzano il successo per enfatizzare le proprie qualità apparenti nel presente, non inquadrati in schemi classici di tipo famiglia-figli, ecc., che viaggiano molto e pian piano arrivano a sottolineare i propri successi riferendosi esclusivamente agli aspetti monetari.

Può risultare inoltre interessante per chiunque tentare di focalizzare meglio la propria attenzione su quali sono effettivamente i valori di ognuno. Ciò potrà consentire riflessioni che spesso non vengono fatte, volutamente o meno.

Potrebbe essere interessante, ad esempio, concentrarsi su quali sono le priorità tra quelle di seguito esemplificate, per poi rivedere con occhio critico alcune delle proprie visioni della vita:

- la collocazione sociale occupata
- il successo
- il potere
- il denaro
- l'onestà
- la correttezza
- l'altruismo
- la famiglia
- l'approvazione degli altri
- la libertà e l'indipendenza
- l'attaccamento al lavoro
- l'avventura
- lo sviluppo dello spirito
- l'amicizia
- lo sport
- la vita serena
- la salute
- la creatività
- la libertà
- le pubbliche relazioni
- ecc.

Ogni persona potrà così capire se le sue volontà e le sue tendenze, ad esempio, sono più orientate a privilegiare l'avere o l'essere; ogni soggetto potrà indirizzare meglio il proprio impiego del tempo. Qui si sottolinea, peraltro, che la materia andrà affrontata con indagini molto più ampie e con l'ausilio di specialisti.

8.6 Il superamento dei limiti condizionanti

Un concetto sviluppato da Bhote (1997) viene espresso come NOAC, cioè Next Operation As Customer (l'operazione successiva, cioè il collega successivo, come cliente); tale concetto parte dalla considerazione che nel corso degli ultimi decenni sono stati messi in atto molti sforzi sul piano delle tecnologie, dell'organizzazione e dal punto di vista economico, tutti orientati al contenimento dei costi nei settori della produzione, cosa che però non è stata attuata nel settore del lavoro d'ufficio e dei servizi nel quale, addirittura, si è assistito al fenomeno inverso, cioè l'amplificazione dei costi determinata in maggior misura dal maggior tempo necessario alle varie mansioni d'ufficio.

Ciò ha determinato:

- una tendenza alla diminuzione generalizzata della produttività degli addetti amministrativi
- che, nonostante la grandissima disponibilità di tecnologie informatiche, il lavoro d'ufficio continua a richiedere tempi molto elevati.

Una ipotesi di superamento di tale situazione potrebbe essere rappresentata dall'inserimento in ogni studio professionale di una serie di interventi orientati alla riorganizzazione di tempi e di metodi.

Questo, ad esempio, è quanto proposto dallo stesso autore:

- Fase 1: definire lo steering committee (il comitato direttivo), il process owner (il responsabile del processo) ed i comitati di miglioramento

- Fase 2: definire la missione, i servizi offerti, gli obiettivi, le strategie, la tattica ed i programmi
- Fase 3: identificare gli output del servizio offerto (il macro-processo); identificare i principali clienti del macro-processo e stabilire l'ordine di importanza delle loro richieste
- Fase 4: rappresentare graficamente i flussi dell'intero macro-processo, cominciando dal cliente finale più importante e dalla sua esigenza più rilevante
- Fase 5: analizzare il diagramma di flusso per stabilire quale passaggio del macro-processo abbia la maggiore responsabilità dei problemi di qualità, costi e tempi
- Fase 6: identificare i clienti di tale passaggio e le loro esigenze. Identificarne i fornitori e ciò che a loro occorrerebbe
- Fase 7: d'accordo con il cliente e con il fornitore, fissare i parametri per misurare tali esigenze e le modalità per tenere sotto ispezione l'evoluzione della loro performance
- Fase 8: valutare la conformità alle esigenze dei clienti e analizzare le radici di tutti i problemi che determinano la perdita di cui alla fase 5 (qualità, costi, tempi)
- Fase 9: migliorare permanentemente il processo (...) e misurare i progressi
- Fase 10: tornare alla fase 5, scegliere il processo più importante in termini di problemi di qualità, costi o tempo, dopo quello appena analizzato e

ripetere le fasi da 6 a 9. Ripetere il lavoro per gli altri problemi individuati nella fase 5, in ordine decrescente di importanza. Scegliere la successiva esigenza più importante dei clienti come la si era individuata nella fase 3 e ripetere le fasi da 4 a 9. Ripetere la fase 10 per ogni cliente importante.

Giusto complemento dell'inserimento nello studio di un processo di miglioramento come quello descritto, potrebbe essere rappresentato da una ricerca di customer satisfaction, come già evidenziato in altra parte della presente trattazione.

8.7 L'identificazione delle figure professionali

Dopo tali considerazioni, un successivo passaggio fondamentale al fine di procedere nel processo di selezione, è rappresentato da una corretta individuazione delle figure professionali necessarie allo studio professionale, tenendo presenti alcuni concetti:

- al variare dei livelli di collocazione del personale varierà pure l'importanza dei problemi di cui occuparsi; ad esempio, il capo od un collaboratore direttivo dovranno essere capaci di inquadrare le problematiche con rapidità e completezza, tenendo conto di tutti gli elementi e le informazioni disponibili
- i livelli direttivi, i responsabili di settore, dovranno trasmettere immediatamente e continuamente messaggi di credibilità
- molti altri sono gli elementi non tangibili provenienti dalla situazione in cui ci si trova ad operare e, pertanto, molti altri saranno gli elementi di differenziazione nei procedimenti che verranno usati, ad esempio, per adottare le decisioni, per la valutazione dei rischi, ecc.
- a seconda dei livelli e delle mansioni varia anche il tempo dedicato alla pianificazione ed i riflessi incidenti sull'organizzazione
- le diversità tra i vari servizi sviluppati sarà anche condizionata dalla estensione territoriale di operatività dello studio professionale, locale, regionale, nazionale, internazionale

- ed ancora, la diversità dipenderà anche dai sistemi informatici utilizzati, supporti indispensabili per il lavoro d'ufficio
- per tutti gli addetti agli studi (ed agli uffici amministrativi in genere) non è più sufficiente saper usare il computer ma sarà necessario almeno avere una preparazione nell'office automation che comprenda numerosi applicativi per la gestione della posta elettronica, per l'acquisizione informatica dei documenti, ecc., nonché una preparazione di base di buon livello per poter rapidamente imparare a conoscere gli applicativi in uso presso lo studio e per il settore operativo e di competenza
- i ruoli di responsabilità organizzativa esecutiva interna sono limitatamente compatibili con orari non a tempo pieno
- un sistema di rapporti tra risorse umane interne poco gerarchizzato tenderà a sovraccaricare i ruoli in capo al titolare/soci dello studio; ad esempio, in presenza di un sistema abbastanza "paritario" tra i collaboratori ed in contemporanea assenza di figure di direttore dello studio o di capo reparti o simili, saranno molto più frequenti i contatti diretti di ogni collaboratore con il titolare ed i soci e molto più consistenti le occasioni del loro intervento diretto ed esecutivo
- un organigramma strutturato a più livelli (il più classico titolare/soci, capi reparto, esecutivi) facilita ed equilibra la distribuzione dei carichi di lavoro, nei rapporti di comunicazione e funge anche da filtro per le figure di più alto livello dello studio.

8.8 Altre attività d'ufficio

8.8.1 Le principali attività d'ufficio

Tra le principali attività d'ufficio vi sono alcune operazioni riguardanti le informazioni, come la loro ricezione, elaborazione, trasmissione, gestione, coordinamento, pianificazione, organizzazione.

Alcune attività di base riguardano:

- La gestione delle comunicazioni interne ed esterne
- La gestione dell'agenda del capo, se questo non dispone di strumenti informatici gestiti autonomamente
- Il filtrare le telefonate inutili, irrilevanti o perditempo
- L'organizzare le riunioni
- Il predisporre efficaci comunicazioni scritte con pochi ma chiari e completi appunti, ad evitare incomprensioni per chi li legge quando l'autore degli stessi non è presente e per evitare di tornare sull'argomento
- Lo sgravare il capo od il superiore da tutte le attività tipicamente operative che lo possono distogliere dalle attività di progettazione, programmazione, relazione, consulenza, organizzazione
- Il gestire il tempo del proprio superiore per contribuire concretamente all'efficacia dei servizi prodotti dallo studio per i propri clienti
- La necessità di conoscere almeno una lingua straniera, preferibilmente l'inglese
- La capacità di lavorare in gruppo e di saper gestire almeno piccoli gruppi di lavoro
- Il possesso di abilità organizzative e gestionali

- La capacità di gestione corretta, precisa e continuativa di archivi di documenti.

8.8.2 Il lavoro di segreteria

Una considerazione particolare va svolta con riferimento al lavoro di segreteria che, negli anni, ha sempre più assunto un ruolo più ampio rispetto a prima, assumendo una maggiore dimensione grazie all'ampliarsi delle attività di comunicazione, coordinamento, pianificazione.

Agli addetti alla segreteria sono richieste attività solo apparentemente di minor importanza ma che, invece, sono importanti come le altre per il buon funzionamento dello studio professionale. Si pensi infatti all'assolvere i doveri di ospitalità durante le visite dei clienti presso lo studio, durante le riunioni o i meeting più ampi, fungere da coordinatori nei convegni, ecc..

Chi svolge funzioni di segreteria, inoltre, deve avere buone capacità organizzative, ottimo metodo di lavoro, abilità di relazione con lo staff di studio e, naturalmente, con i clienti, i fornitori, ecc..

Rappresentando un fondamentale mezzo di comunicazione con l'esterno sia con la presenza di interlocutori all'interno dello studio, sia a mezzo del telefono, la persona addetta alla segreteria dovrà possedere uno stile di conversazione ed un modo di apparire appropriato alle varie situazioni, essendo questi gli elementi sui quali gli estranei formulano la loro prima opinione, oltre che sulla persona, sullo studio professionale stesso.

Secondo Mandell (1964) inoltre, già parecchi anni fa, le persone addette al servizio di segreteria dovevano possedere

- Destrezza nello svolgimento delle operazioni
- Memoria per le istruzioni ed i dettagli

- Capacità di pianificazione con progettazione di nuove procedure o modifica delle vecchie
- Identificazione delle persone ricordandone nomi, volti e funzioni
- Capacità di espressione orale e scritta
- Precisione e velocità sotto stress
- Capacità di calcolo e di ragionamento aritmetico.

Elementi tutti che risultano tuttora validi, seppur integrati da nuove funzioni, come già osservato.

Con il passare degli anni, in relazione alla razionalizzazione del lavoro e con l'obiettivo di ridurre i costi, la segreteria legata al capo o comunque ad un singolo collaboratore di livello direttivo da un rapporto essenzialmente esclusivo, si è abbondantemente modificata tendendo oggi sempre più a fungere essa da supporto operativo per una moltitudine di soggetti che operano all'interno dello studio professionale.

8.8.3 Altri elementi del lavoro d'ufficio

Silverstone e Towler (1984) distinguono quattro categorie le componenti essenziali del lavoro:

- Lavoro generale d'ufficio (come ad esempio fare fotocopie e archiviare documenti)
- Produzione di testi (usare programmi di videoscrittura, inserire dati)
- Comunicazioni (quali trattare con i clienti, organizzare il calendario delle attività, fare telefonate)
- Delegare o farsi carico dei compiti in funzione di un'adeguata gestione delle attività del proprio ufficio.

Gli stessi autori ritengono che ogni gruppo di attività, come sopra descritto, assorba all'incirca la stessa quantità di tempo.

Diversa appare invece l'interpretazione di Mattalucci (1992) che così classifica l'utilizzo del tempo:

- attività di valutazione, decisione e pianificazione	1,6%
- comunicazioni	26,3%
- riunioni e colloqui	0,6%
- gestione delle informazioni	27,6%
- documenti	43,3%
- altre attività	0,6%

Essendo trascorso oltre un decennio dal momento di redazione di tale analisi, le percentuali descritte andrebbero sicuramente riviste e da esse,

probabilmente, potrebbero emergere variazioni anche significative nei vari gruppi di utilizzo del tempo.

Per esperienza personale del redattore della presente trattazione, ad esempio, la pianificazione, con la valutazione e la decisione, assumerebbe sicuramente un valore percentuale molto più alto, se riferito ad alcune figure di più alto livello dello studio, sicuramente non inferiore al 7/8%; molto più alta anche l'incidenza di riunioni e colloqui, non inferiore al 10%; assolutamente più bassa, invece, la percentuale attribuibile alla gestione dei documenti da parte della segreteria, specialmente come conseguenza del trasferimento ad ogni singolo soggetto oggi dotato di postazione multimediale, per semplificazione operativa, del compito di redigere materialmente molti documenti, comunicazioni, e-mail, non di grandi dimensioni.

Peraltro, in tal senso, anche Mattalucci ritiene che il 32,7% del tempo sia dedicato alla gestione delle informazioni, il 22,2% alle comunicazioni, il 14% ai documenti, il 12,3% alle valutazioni e decisioni, il 5,6% alla pianificazione, il 2,3% ad altre attività.

Risulta evidente, comunque, che ogni attribuzione di percentuali alle varie fasi del lavoro d'ufficio è condizionata dalla specifica attività professionale esercitata, dal ruolo svolto nel suo ambito, dalla personalità dell'esecutore.

8.8.4 Gli addetti alla contabilità

Uno degli aspetti più rilevanti delle operazioni d'ufficio, in genere, è rappresentato dalla tenuta della contabilità, che rappresenta la ricezione, l'elaborazione, la trasmissione di dati inerenti la situazione economico-patrimoniale della organizzazione.

Negli studi professionali è in genere pure così; per gli studi commercialisti, in particolare, le problematiche vengono ulteriormente amplificate per la molteplicità delle posizioni da seguire per conto delle aziende clienti dello studio.

Per essere un buon addetto alla contabilità, a parere di Ferguson e Fletcher (1989), sono richiesti

- abilità verbale
- realismo
- logicità
- indipendenza
- estroversione,

e, a parere di Thompson,

- professionalità
- conoscenza dell'organizzazione di appartenenza
- rispetto da parte dei colleghi
- rispetto da parte dei professionisti con i quali si è in contatto
- disponibilità
- compatibilità con gli altri impiegati
- compatibilità con i clienti
- essere sempre al corrente delle novità in materia economica e fiscale
- notevole capacità mentale generale
- fedeltà.

Quest'ultima elencazione appare probabilmente la più appropriata e magari da considerare quale riferimento, unitamente ad altri elementi quali l'affidabilità, l'etica professionale, la dedizione, l'integrità e l'onestà.

Risulta evidente che tali caratteristiche andranno riferite a tutte le figure professionali presenti nello studio e che, quindi, qualsiasi sia la mansione da svolgere da parte delle risorse umane disponibili, tali caratteristiche saranno imprescindibili per un adeguato e corretto rapporto.

Come già sottolineato in precedenza, tali caratteristiche andranno riferite anche e specialmente ai più alti livelli dello studio, per i quali varieranno, invece, altri elementi operativi.

8.8.5 I livelli più alti

Un discorso a sé andrebbe fatto per figure che nelle imprese vengono identificate come di alta direzione. Nel campo delle professioni i grandi studi che contemplano collocazioni di questo genere non sono molto diffusi. Per tale motivo si osserva qui esclusivamente il fatto che queste figure professionali implicano compiti molto complessi con la contemporanea gestione di una molteplicità e vastità di attività e di persone, sulla base di notevoli e varie conoscenze, oltre che nella specifica materia di competenza, anche di altre materie.

Negli studi professionali medio-piccoli, i più diffusi, tali funzioni sono di fatto svolte dal titolare o dai titolari professionisti o da loro stretti collaboratori.

Interessante, seppur non recente, appare la descrizione dei requisiti di un soggetto destinato a ricoprire incarichi di alta direzione, redatta da Mandell (1964):

Efficacia nel trattare con la gente:

- rappresenta in maniera efficace la propria organizzazione
- affronta i problemi legati alle relazioni umane in modo da innalzare il morale e la produttività
- è disponibile ad accettare subalterni non sempre accondiscendenti
- cerca di ottenere la piena collaborazione di tutte le unità
- tratta efficacemente anche con persone che gli si oppongono

- ottiene il massimo dalle persone che lavorano per lui.

Abilità nel prendere decisioni:

- è in grado di prevedere le reazioni degli altri alle sue decisioni e alle sue proposte
- assimila rapidamente nuovi concetti e nuove informazioni
- riconosce il bisogno di essere a conoscenza dei fatti prima di prendere delle decisioni
- prende decisioni che favoriscono la coordinazione e l'efficacia
- è disponibile a cambiare i suoi programmi e metodi per sostenere i bisogni e gli sviluppi attuali
- prende decisioni su problemi tecnici tenendo in considerazione gli sviluppi più recenti
- utilizza un approccio ampio ai problemi
- individua gli elementi chiave di un problema senza perdere di vista i dettagli
- individua nuovi possibili approcci ai problemi
- accetta i rischi.

Abilità esecutiva generale:

- delega in maniera adeguata
- sa come verificare i risultati
- individua adeguatamente le priorità
- usa efficacemente il suo potere personale
- corregge le situazioni che hanno bisogno di essere migliorate senza aspettare che si verifichino situazioni di emergenza
- pianifica attentamente
- seleziona subalterni molto capaci
- collega il suo lavoro a quello dell'intera organizzazione
- tiene in considerazione le implicazioni delle sue azioni a livello di pubbliche relazioni

- tratta contemporaneamente ed in maniera efficace molti problemi
- lavora efficacemente anche in situazioni frustranti
- bilancia l'interesse per i dettagli con quello nei confronti dei problemi più ampi.

Caratteristiche personali:

- prende in considerazione punti di vista nuovi e divergenti
- mostra un approccio flessibile ai problemi
- è attendibile in ciò che dice
- è disponibile ad accettare le responsabilità
- si adatta facilmente a nuove situazioni, problemi e metodi
- non perde la testa nei casi di emergenza
- fornisce un onesto rapporto sui problemi anche se ciò lo danneggia personalmente.

8.9 Le interviste di selezione

8.9.1 Caratteri generali

Un'altra fase della selezione del personale è rappresentata dalle interviste di selezione, definite in molteplici modi quali scambio sociale per l'acquisizione di notizie ed impressioni attraverso domande ed osservazioni, per prendere una decisione. Poiché le interviste di selezione rappresentano anche un mezzo di comunicazione con l'esterno e, quindi, un modo di presentarsi, esse sono anche un veicolo d'immagine per l'organizzazione che la promuove e perciò devono essere ben impostate.

Uno degli elementi più importanti da attivare è rappresentato dalla possibilità di capire il vero livello di motivazione al lavoro, l'interesse per la carriera, la disponibilità alla mobilità, alle modifiche e via dicendo del candidato all'assunzione nello studio professionale. Questo, ha ancor più significato e valenza per i livelli più alti dell'organizzazione.

Con l'intervista di selezione del personale si approfondiscono le indicazioni espresse dal candidato nel suo curriculum precedentemente fornito, ed eventuali altre sulle quali lo stesso non si sia espresso.

Durante il colloquio, infatti, l'intervistatore ha l'opportunità di cogliere molti degli aspetti della personalità del candidato, per mezzo di un confronto dialettico su approfondimenti, dettagli, chiarimenti, non dimenticando di cercare di individuare anche la sua resistenza alle situazioni di stress ed a quelle frustranti, magari suggerendo al candidato stesso di ricordare le soluzioni adottate in passato in simili situazioni.

L'intervista di selezione aiuta l'intervistatore a cogliere sostanzialmente l'abilità del soggetto nella gestione delle situazioni, con l'esposizione verbale, con il suo aspetto, con l'atteggiamento.

Cook (1998) afferma che meno una intervista è strutturata e quanto più basso è il livello per il quale si sta attivando la selezione, maggiore è la possibilità di valutare l'intelligenza e conseguentemente la prestazione nel lavoro.

8.9.2 I tipi di intervista

Tra i vari tipi di intervista riscontriamo i seguenti:

- l'intervista uno a uno, a cura di un unico intervistatore verso un solo candidato: può risultare agevole da tenere ma per la molteplicità degli elementi può comportare sottovalutazione di elementi importanti ed errori di giudizio;
- l'intervista panel, a cura di più intervistatori allo stesso soggetto, congiuntamente, con domande a turno; gli intervistatori esprimeranno giudizi indipendenti;
- l'intervista in serie, variante della precedente e con la quale l'intervistato viene sottoposto ad interviste che si succedono l'una all'altra, a cura di diversi intervistatori di livello gerarchico crescente;
- l'intervista di gruppo, con la quale si intervistano più candidati contemporaneamente: risulta utile per percepire le doti di relazione sociale ed elementi non troppo approfonditi.

Sotto il profilo del grado di struttura del processo d'interazione, inoltre, l'intervista di selezione può assumere altre definizioni:

- l'intervista non strutturata (o standard, libera, aperta), oggetto di numerose critiche per le modalità di svolgimento e per i risultati ottenibili da essa. La stessa consiste nel lasciare abbastanza spazio nelle risposte "libere" del soggetto intervistato, ma l'intervistatore deve comunque presentare i temi oggetto del

colloquio e cercare di controllare l'intervista, seppur dando un'impressione diversa;

- l'intervista strutturata, consistente nel porre una serie di quesiti standard a tutti i soggetti candidati, limitando la facoltà dell'intervistatore di porne degli altri. Questa intervista consente la predisposizione di una buona strutturazione di ogni elemento interessante l'organizzazione che ha promosso la selezione, anche predisponendo scale di punteggio in relazione alle risposte dei soggetti intervistati e liste di controllo, riducendo così i rischi di influenze di preconcetti ed altre distorsioni nella fase decisionale finale. Sostanzialmente fornisce i migliori risultati.

Tra le più rilevanti tipologie di interviste strutturate si possono segnalare:

- le *situational interviews*, di Latham, Saari, Pursell, Campion (1980), si fondano sulla convinzione che le intenzioni comportamentali delle persone sono collegate al loro futuro comportamento sul lavoro;
- le *behaviour description interviews*, basate sul concetto che i migliori predittori comportamentali siano i comportamenti passati e non le intenzioni espresse dall'intervistato;
- le *structured interviews*, di Pursell, Campion, Gaylord (1980), rappresentano una forma di intervista più completa, comprendente domande situazionali, domande riguardanti la conoscenza del lavoro, simulazione di campioni di lavoro, esigenze del lavoratore;

- le *interviste multimodali*, di Schuler, Moser (1995), sono molto meno diffuse rispetto alle precedenti e risultano molto più complesse, essendo formate da otto sezioni con molte variabili.

L'intervista strutturata è considerata il metodo migliore per ottenere i migliori risultati anche se, in ogni caso, la scelta della tipologia di metodo di intervista da adottare va effettuata dopo una attenta valutazione delle specifiche esigenze dello studio professionale in termini di:

- numero di candidati da selezionare
- livello di preparazione richiesto
- posizione da occupare prevista nell'ambito dello studio
- necessità o meno di approfondimenti sull'effettiva preparazione per il ruolo richiesto.

Per il personale che deve occupare posizioni di livello medio-basso, di più semplice individuazione, potrebbe essere ad esempio il caso di procedere con interviste strutturate indirizzate a situazioni lavorative critiche.

Ai livelli più alti andrebbe invece ridotto il livello di strutturazione dell'intervista poiché questi candidati generalmente hanno un atteggiamento diverso, rispetto ai candidati dei livelli inferiori, e maggiore autonomia di negoziazione della loro potenziale posizione all'interno dello studio.

8.9.3 La conduzione dell'intervista

L'aspetto pratico di tutte le teorie sinora citate si manifesta con la vera e propria conduzione dell'intervista di selezione, con lo scopo, appunto, di acquisire molte informazioni riguardanti il candidato; informazioni che rappresenteranno elementi preziosi per chi svolgerà il ruolo di valutazione per identificare l'esistenza o meno dell'idoneità della persona interessata, a ricoprire un determinato ruolo ed una determinata attività lavorativa.

Uno degli schemi più completi ed attuali che può essere utilizzato nella maggior parte delle situazioni lavorative, è stato messo a punto da Argentero (1998) ed è basato sulle seguenti dimensioni, costituenti i fattori di valutazione:

- Aspetto e comportamento: l'attenzione dell'intervistatore cadrà sugli tali elementi, per ricavarne una prima impressione
- Esperienza scolastica: è rilevante conoscere il percorso scolastico del soggetto intervistato e la sua coerenza con la posizione per la quale lo stesso è candidato, la fondatezza e completezza delle sue conoscenze ed il suo grado di motivazione
- Curriculum lavorativo: verranno poste domande inerenti le esperienze di lavoro già avute, anche quelle occasionali o brevi, cercando di cogliere le capacità di adattamento del candidato alle varie situazioni e le sue capacità di coordinamento e coinvolgimento nelle medesime attività
- Motivazioni lavorative: vanno indagate le ragioni per le quali il candidato ha deciso di cambiare lavoro, quali sono le sue aspettative di carriera ed economiche, la sua disponibilità agli spostamenti

- Interessi extralavorativi: risulta interessante conoscerli per valutare la loro compatibilità con il ruolo richiesto all'interno dello studio e per valutare che tipo di relazioni sociali possono comportare
- Situazione familiare: va conosciuta per poter capire lo status culturale e quello socio-economico, i valori predominanti e le aspirazioni, nonché la visione del lavoro da parte del candidato
- Carattere: rappresenta l'aspetto maggiormente delicato di tutto lo svolgimento dell'intervista poiché esso richiede il massimo sforzo di autoanalisi da parte del candidato e sviluppate abilità di estrapolazione da parte dell'intervistatore, e ciò in quanto è richiesto al candidato di individuare gli aspetti positivi di sé e quelli che necessitano di un miglioramento, procedendo alla valutazione del rapporto intercorrente tra le sue qualità personali ed il lavoro.

8.9.4 La valutazione del candidato

Andrà formulata, successivamente all'acquisizione di tutte le informazioni, una circostanziata valutazione di tutti gli elementi raccolti, valutando una serie di aspetti.

Ancora Argentero (1998) ne suggerisce almeno una dozzina, con questa ottima sintesi, assolutamente condivisa:

- 1) - *Capacità di contatto:*
atteggiamento positivo, prima interiore che esteriore, nei confronti del prossimo; disposizione ed abilità nello stabilire rapporti interpersonali. Capacità di suscitare nell'altro una favorevole disposizione. Capacità di ascoltare, di ispirare fiducia e simpatia. Capacità di entrare in sintonia con gli altri.
- 2) - *Equilibrio emozionale:*
capacità di reagire in modo adeguato ad una frustrazione od uno stress. Capacità di mantenere le reazioni in misura non esagerata rispetto allo stimolo ricevuto ed in termini socialmente accettabili. Adeguato sviluppo affettivo, libertà da inibizioni, da blocchi emotivi, da stati d'ansia. Capacità di non lasciar prevalere la sfera affettiva su quella razionale.
- 3) - *Adattabilità:*
capacità di trovare un aggiustamento personale in situazioni disparate, specie se non gradite. Capacità di chi sa trovare un punto d'incontro tra le proprie aspettative e motivazioni e la realtà entro la quale può trovarsi inserito.

4) - *Iniziativa*:

capacità di fare proposte, di organizzare il lavoro proprio e di altri. Vivacità, dinamismo, entusiasmo. Pulsione che spinge l'individuo a decidere di compiere determinate azioni o ad assumere determinati ruoli.

5) - *Autonomia*:

capacità di operare, nell'ambito della propria area di competenza, senza disperdere energie e senza dipendere continuamente da altri per aiuti, consigli, impostazione di lavori. Più genericamente capacità di agire, nella vita, senza subire eccessivamente i condizionamenti esterni.

6) - *Responsabilità*:

capacità di valutare, decidere, agire in modo non avventato o superficiale, ma dopo adeguata riflessione sugli effetti e sulle conseguenze. Capacità di assumersi compiti con la consapevolezza delle proprie possibilità e dei propri limiti.

7) - *Capacità decisionale*:

presa di coscienza della necessità di agire e di assumere un preciso atteggiamento: Capacità di fare scelte opportune. Capacità di scegliere con sufficiente rapidità, tra possibili alternative, quella più conveniente.

8) - *Leadership*:

avere, nell'ambito di un gruppo formale o spontaneo, un peso specifico tale da incidere sulle decisioni del gruppo stesso. Saper mantenere la coesione del gruppo ed ottenere la collaborazione per il raggiungimento di una finalità comune.

- 9) - *Capacità di organizzazione:*
capacità di utilizzare nel modo più "economico" possibile le proprie energie, quelle di altre persone o dei mezzi a disposizione per raggiungere gli obiettivi prefissati. Saper distribuire i compiti secondo le possibilità dei singoli.
- 10) - *Creatività:*
capacità di trovare soluzioni originali ai problemi, al di fuori degli schemi collaudati, e di produrre nuove idee. Spirito critico, spesso anticonformista, aperto alle innovazioni.
- 11) - *Apertura di idee:*
atteggiamento interiore di disponibilità a prendere in considerazione le idee altrui. Desiderio di informarsi sulle cose nuove. Atteggiamento di tipo innovativo. Libertà da preconcetti e pregiudizi. Capacità di "ascoltare". Capacità di autocritica. Tolleranza.
- 12) - *Regolarità/sistematicità:*
capacità di dosare le energie secondo le esigenze della situazione e secondo le proprie possibilità, con metodicità ed uniformità di rendimento. Ordine, precisione, impegno, applicazione costanti. Adattabilità a compiti in prevalenza esecutivi e ripetitivi.

Tale schema non va comunque applicato in modo assolutamente rigido, ma potrà essere adattato alle varie particolari situazioni e fattispecie che di volta in volta si presenteranno nelle esigenze delle varie tipologie e dimensioni degli studi professionali, nonché ai ruoli richiesti ai candidati.

8.10 Altri strumenti operativi

Per completezza di trattazione vanno ricordati anche altri strumenti utilizzabili.

8.10.1 L'Assessment Center

L'Assessment Center, o Centro di Valutazione, che sostanzialmente è orientato all'analisi del potenziale, proiettato quindi al futuro, basato sulle caratteristiche comportamentali e delle qualità personali, è un processo di valutazione particolarmente indicato per stimare le probabilità di successo del candidato e ciò, particolarmente, in ruoli medio-alti.

L'Assessment Center è uno strumento molto versatile, consentendo esso di effettuare scelte sulle prove, adattabili alle singole situazioni ed agli aspetti da rilevare che più interessano.

Le sue caratteristiche, inoltre, si riferiscono anche al fatto che è necessaria la presenza di un valutatore ogni due o tre candidati e ciò, rispetto ad altre tecniche, rappresenta una possibilità di riduzione dei rischi di giudizi soggettivi che gli assessor, confrontandosi tra loro, devono formulare.

Una delle maggiori applicazioni dell'Assessment Center è, appunto, nel campo della selezione del personale, ma esso può anche avere funzioni di orientamento durante i primi periodi di inserimento dei nuovi collaboratori nello studio, contribuendo all'adattamento ed al raggiungimento dei ruoli prefissati da parte degli stessi.

In particolare, inoltre, l'Assessment Center può contribuire al miglioramento della formazione dei singoli individui componenti l'organizzazione, programmandola in relazione alle carenze od ai punti più deboli emergenti durante il processo di valutazione e permette altresì di condurre anche un'analisi-monitoraggio sul clima esistente tra i vari soggetti operanti nello studio.

L'aspetto conclusivo dei programmi di assessment prevede di comunicare individualmente a tutti i candidati i risultati emergenti dalla procedura messa in atto, con lo scopo di comunicare e discutere i giudizi emersi e le impressioni raccolte. Questa fase deve essere gestita con estrema delicatezza in quanto, per alcuni soggetti, potrebbero emergere elementi negativi dei quali la persona interessata potrebbe anche non avere consapevolezza, oppure potrebbero crearsi delle aspettative che, se successivamente non soddisfatte, porterebbero ad insoddisfazione dei nuovi collaboratori con conseguente creazione di problemi, anche significativi, per la struttura di studio.

Tra le prove messe in atto nell'ambito delle procedure previste dall'Assessment Center sono classificate:

- di gruppo
- discussioni di gruppo in assenza di un leader, definendo in anticipo il ruolo ricoperto da ogni partecipante, senza prevalenza di alcuno;
- presentazioni, davanti ad un pubblico di altri partecipanti e con la presenza degli assessor (valutatori), esponendo una trattazione verbale su materie professionali ed organizzative su temi che potrebbero anche essere indicati al candidato alcuni giorni prima, oppure poco prima, se si

vuole anche cogliere nel soggetto la sua capacità di improvvisazione e nella gestione degli imprevisti;

- fact finding (scoprire i fatti, inchiesta), fornendo ai candidati pochissimi elementi ed informazioni incompleti riguardanti una particolare problematica o situazione, e questi, mediante domande ad un informatore, dovranno ricostruire i fatti per motivare e prendere le più corrette decisioni;

- individuali

- in basket (nel cesto), che caratterizza il metodo con l'indicazione di un contenitore con dentro appunti, documenti, post-it da valutare da parte dei candidati che dovranno poi assumere le decisioni relative, anche provvedendo a predisporre corrispondenza ed altri atti;
- role play (esercizio di un ruolo), che richiede ai candidati di impersonare un ruolo particolare quale, ad esempio, quello di gestire situazioni problematiche come un cliente insoddisfatto e simili, con la partecipazione degli assessor che, in tal caso, assumono loro la veste di candidati dagli atteggiamenti per niente di collaborazione, facendo emergere così le qualità di persuasione dei candidati veri;
- test attitudinali e di personalità, orientati in tal caso alla evidenziazione del livello di intelligenza generale, all'individuazione di abilità più particolari;
- interviste, per approfondire gli aspetti che difficilmente possono essere capiti nella fase delle simulazioni di gruppo e negli esercizi individuali, tipo il livello di motivazione riferito al nuovo lavoro, l'immagine di sé in rapporto allo studio professionale, ecc..

In sostanza, il programma di Assessment Center è caratterizzato da una job description (descrizione delle caratteristiche del lavoro) riconducibile ad alcune caratteristiche comportamentali tra le più spesso rilevate da parte degli Assessment Center, così come ricavate dalle quaranta dimensioni comportamentali di Thornton e Byham (1982) in E. Robusto, Marilù Benini, (1999):

- *Comunicazione*: capacità di espressione, sia nell'interazione diretta con singoli individui, sia in presenza di un gruppo di persone.
- *Pianificazione ed organizzazione*: capacità di stabilire le tappe necessarie al raggiungimento di uno specifico obiettivo, coordinando e gestendo in maniera adeguata le risorse necessarie.
- *Delega*: capacità di affidare agli altri l'esecuzione di specifiche attività e conseguentemente di trasferire il correlato potere decisionale.
- *Controllo*: capacità di stabilire modalità atte a garantire il corretto svolgimento dei processi; attitudine a monitorare i risultati conseguiti ed a mettere in atto eventuali azioni correttive.
- *Risolutezza*: capacità di valutare in maniera rapida e corretta le situazioni e di dedicarsi in modo determinato al raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- *Iniziativa*: capacità di reagire attivamente alle situazioni, senza subirne l'influenza passiva; incoraggiare gli altri all'azione.

- *Tolleranza allo stress*: capacità di mantenere alti livelli di prestazione anche in presenza di un ambiente pressante o frustrante.
- *Adattabilità*: capacità di adattarsi efficacemente alle diverse richieste situazionali.
- *Tenacia*: capacità di portare avanti specifiche linee di azione fino al raggiungimento degli scopi prefissati.

Laban (1995) ritiene che in ogni specifica area professionale vada ricercata l'importanza e la priorità da attribuire ad ogni singola dimensione, rilevando sul campo, con opportune indagini di valutazione che al variare dei ruoli normalmente variano sensibilmente anche molte priorità e capacità correlate.

Questa, invece, una dimensione tradizionale cui fanno riferimento diversi autori, tra i quali Joyce, Thayer, Pond III (1994):

- *Comunicazione orale*: abilità nel comprendere il significato delle parole e delle idee ad esse associate. Abilità nell'usare i termini in maniera appropriata.
- *Sensibilità*: capacità di comportarsi in modo tale da mostrare rispetto per i sentimenti e i bisogni degli altri.
- *Sensibilità al tempo*: abilità nel riconoscere i limiti temporali imposti dalla situazione e nell'intraprendere le azioni giuste per raggiungere gli obiettivi entro i limiti prefissati.

- *Persuasione*: abilità nell'impiegare gli appropriati stili interpersonali e le giuste strategie per ottenere accordo od accettazione.
- *Organizzazione/Pianificazione*: abilità nello stabilire la struttura ed il corso delle azioni, per sé e per gli altri, per raggiungere specifici obiettivi.
- *Iniziativa*: capacità di intraprendere azioni utili al raggiungimento degli obiettivi, anche al di là di ciò che viene espressamente richiesto.
- *Scoperta dei problemi*: abilità nell'individuare connessioni tra varie serie di informazioni e nel giungere, dalle premesse, a logiche conclusioni.

Tali dimensioni sono state altresì comparate con altre basate su funzioni cosiddette manageriali, riferibili, nel caso degli studi professionali, alle figure del titolare, degli associati od ai loro più stretti collaboratori responsabili di rilevanti servizi o settori dello studio:

- *Strutturazione dei compiti e assegnazione del personale*: allocare uomini e risorse, delegare i compiti e organizzare il lavoro dei subordinati.
- *Strutturazione del lavoro*: effettuare dei cambiamenti, migliorare le procedure, redigere accurate descrizioni del lavoro, specificare le varie attività ed abilità richieste.
- *Reclutamento e selezione*: intervistare i candidati, decidere in merito alle assunzioni, selezionare per posizioni vacanti e specificare le caratteristiche del lavoro.

- Stabilire buone relazioni nel lavoro di gruppo: riconoscere, apprezzare ed incoraggiare gli impiegati ed i collaboratori in genere, mantenendo alto il morale.
- Gestione delle prestazioni: fissare e monitorare i piani di lavoro, rimediare agli errori, individuare le ragioni di un'alta o bassa prestazione.
- Contatti interni: instaurare e mantenere contatti con l'organizzazione, influenzare e persuadere gli altri al di fuori dell'unità di lavoro.
- Gestione delle informazioni e dei problemi quotidiani: gestire i problemi di tutti i giorni e fornire/ottenere informazioni importanti.

8.10.2 I test

Anche attraverso i test si può procedere alla valutazione delle competenze, della personalità, delle abilità.

I test possono variamente essere utilizzati in ambito professionale, ad esempio per la valutazione di conoscenze specifiche quali una lingua straniera, conoscenze informatiche, contabili, giuridiche, ingegneristiche, ecc..

Tra i moltissimi tipi di test utilizzati, interessante per il settore contabile - aspetto presente in tutti i tipi di studio professionale - è l'Achievement Test for Accounting Graduates (ATAG) (Aa.Vv., 1994), che prevede centoquindici domande su argomenti che coinvolgono la contabilità, la finanza, la revisione contabile, il fisco, l'analisi dei costi, il bilancio.

Con il termine test (o reattivo), si definiscono le modalità attraverso le quali si perviene ad una sintesi valutativa di carattere generale, iniziando da informazioni parziali, da elementi che rappresentano o dovrebbero rappresentare l'esistenza o meno di certe caratteristiche in un soggetto. Proprio per la parzialità di tali elementi, è piuttosto diffuso un certo scetticismo nei confronti dei test.

La parte critica, in realtà, è rappresentata dalla conoscenza degli elementi costitutivi del test e la consapevolezza dei suoi limiti.

Il test scientifico è individuabile a mezzo di alcuni elementi quali:

- la validità, e cioè il grado in cui il test misura quello che il test medesimo si propone di misurare;

- l'attendibilità, il test deve esprimere una unica misura riferita ad un soggetto, con risultati stabili;
- l'obiettività, il test deve essere oggettivo e tale da evitare qualsiasi condizionamento esterno;
- la standardizzazione, con la presenza di materiale, tempi, regole di comportamento, istruzioni, uguali per tutti;
- l'esistenza di norme, poiché queste rappresentano la possibilità di contestualizzare la prestazione di una persona in rapporto ad altre ad essa assimilabili in relazione a determinate caratteristiche.

Con riferimento all'area psicologica che i test si propongono di analizzare, essi si possono definire come

- test cognitivi, quali i test d'intelligenza, di attitudine e profitto; i test d'intelligenza cercano di cogliere ed a misurare l'intelligenza di un individuo; i test di attitudine valutano il livello intellettuale dei soggetti con riferimento ad abilità o a capacità specifiche. I test di profitto o conoscenza misurano il livello di nozioni possedute dalla persona in riferimento ad un particolare settore di conoscenze;
- test non cognitivi, quali i test di personalità, le scale di atteggiamento; i test di personalità valutano le componenti motivazionali, interpersonali ed emotive che

caratterizzano il comportamento del soggetto. Le scale di atteggiamento rilevano l'atteggiamento nelle componenti affettiva, riferita alla gradevolezza dell'oggetto dell'atteggiamento, cognitiva, riguardante le conoscenze possedute sull'oggetto, e conativa (che rappresenta una prova, un tentativo), che riguarda la predisposizione all'azione nei confronti dell'oggetto.

Tra i principali test esistenti, quelli che si occupano in particolare della valutazione delle caratteristiche e capacità di candidati a posizioni amministrative sono:

- il *General Aptitude Test Battery* (GATB)
- la *Batterie de test du Centre de Recherche* (BCR)
- i *Differential Aptitude Tests* (DAT)
- il *Minnesota Clerical Test* (MCT)
- il *General Clerical Test* (GCT)
- il *Graduate and Managerial Assessment* (GMA).

I test di conoscenza possono essere strutturati in tre modalità:

- Test orali, con poche domande per indagare rapidamente la coincidenza di quanto dichiarato dal candidato rispetto alle sue conoscenze e quello che egli in effetti conosce, normalmente risultano integranti delle prove pratiche
- Test carta e matita, fondati su operazioni che il soggetto dovrà eseguire o su domande alle quali rispondere, con risposta a scelta multipla che risulta di facile correzione
- Prove pratiche, che sono una realizzazione pratica che consente la misurazione del suo

livello di preparazione, utilizzando i mezzi che normalmente dovrebbe usare durante lo svolgimento delle sue mansioni durante il lavoro. La differenza che distingue tali prove dagli esami tradizionali, secondo Zerilli (1973), è rappresentata dalla necessità di somministrarle in modo standardizzato, con un rilevante grado di uniformità circa le condizioni in cui si svolgono.

I test di personalità rilevano e riconducono agli elementi riguardanti l'insieme dei fattori interni di ogni soggetto e che possono far capire le ragioni del loro comportamento sociale. Essi si riferiscono, in particolare, al temperamento della persona, ossia la disposizione determinata geneticamente, riguardante ritmi ed inclinazioni di fondo che guidano le sue azioni; inoltre essi si riferiscono anche alle strategie interpersonali attivate per gestire adeguatamente i rapporti umani.

Anastasi (1993) afferma infatti che i test di personalità, molto utilizzati per la selezione del personale ed in contesti di tipo clinico, concentrano la loro attenzione sulla rilevazione delle caratteristiche emotive, motivazionali, interpersonali e di atteggiamento di un individuo, distinte cioè dalle sue abilità intellettive.

Tra i test oggettivi, definiti anche inventari di personalità, si distinguono:

- il *California Psychological Inventory* (CPI)
- il *Guilford-Zimmerman Temperament Survey*
- il *16 PF*
- il *Gordon Personal Profile Inventory* (GPP-I)
- il *Big Five Questionnaire* (BFQ)
- il *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI).

I test proiettivi rappresentano prove orientate ad identificare le reazioni della persona posta davanti a stimoli ambigui che diminuiscono le difese e la distorsione possibile nelle risposte e, quindi, rappresentano un utilissimo mezzo per tentare di far emergere le caratteristiche più profonde della personalità del soggetto cui il test viene somministrato.

Tra i test proiettivi vanno segnalati:

- il *Rorschach* ed i suoi derivati, il più conosciuto, basato sulle famose prove con le dieci macchie d'inchiostro simmetriche, delle quali cinque in bianco e nero, nelle quali il soggetto esaminando indica quello che ogni macchia può rappresentare e ne precisa le motivazioni, test che viene successivamente interpretato in base alla localizzazione della parte di macchia identificata dal candidato, in base agli elementi determinanti quali la forma o la disposizione cromatica, al contenuto, variabile in funzione dell'identificazione di una figura umana od animale o parti di queste.

La somministrazione di questo test, nella sua versione originaria generalmente presentata con diapositive, è destinata alla somministrazione collettiva. Per la somministrazione individuale, invece, ne è prevista una versione particolare, denominata Zulliger Test.

Questi tipi di test non risultano particolarmente validi per la selezione del personale e tendono a rilevare una tendenza dei candidati a rispondere in modo distorto, più orientato alla desiderabilità sociale che ai veri elementi richiesti, al fine di apparire ai selezionatori in maniera maggiormente

positiva ed avere, così, maggiori probabilità di essere scelti.

Tra i derivati del Rorschach va rilevato

- la *Holtzman Inkblot Technique* (HIT), anch'essa basata sugli stimoli delle macchie d'inchiostro
- il *Thematic Apperception Test* (TAT) ed i suoi derivati, test proiettivo che considera le figure, con il compito per il candidato di creare una storia sulle situazioni e relazioni sociali suggerite dalle immagini, ritenendo che con tale metodo i soggetti coinvolti esprimano e riflettano nella loro esposizione le loro personali emozioni, i loro bisogni, ecc..

La varietà delle procedure a disposizione non consente l'individuazione esatta della validità di tale tipo di test.

Le batterie attitudinali multiple sono gruppi di test e rappresentano il modo più usato per somministrarli; in pochi casi viene fatto uso di singoli test.

Gli strumenti ed i metodi a disposizione per la selezione del personale sono, come visto, molto diversi l'uno dall'altro sia sotto il profilo dei presupposti teorici, sia dal punto di vista della generazione diversa sui piani quantitativi e qualitativi.

Per ottenere validi risultati da un processo di selezione del personale, sarà assolutamente indispensabile che i valutatori abbiano ben chiari gli obiettivi della valutazione.

Smith e Robertson (1997) affermano che il processo di selezione si svolge in sette fasi fondamentali:

- 1) Job analysis: permette di evidenziare gli elementi costitutivi del lavoro in termini di compiti, abilità e conoscenze.
- 2) Descrizione del personale: consiste in una descrizione del candidato ideale dal punto di vista di abilità, conoscenze ed altri attributi personali quali l'esperienza, la compatibilità con l'organizzazione e la personalità.
- 3) Sviluppo di un criterio: è relativo alla determinazione di come il candidato ideale dovrebbe essere identificato in funzione di attributi sia personali che collegati al lavoro.
- 4) Richiamo dei candidati: rappresenta il centro della fase di reclutamento e si riferisce alla possibilità di avere a disposizione un ampio numero di candidati da sottoporre a valutazione.
- 5) Scelta del metodo di selezione: consiste nel decidere come procedere nella fase di selezione in termini di test, interviste, esercizi situazionali, ecc..
- 6) Esitamento di distorsioni nel processo di valutazione: consiste nell'assicurarsi che il processo non dia adito ad ingiuste discriminazioni tra persone o gruppi.
- 7) Presa di decisione: è il passo finale in cui, dopo aver reclutato e valutato, si scelgono tra i vari candidati quelli che risultano più idonei.

8.11 Come agire

Sarà quindi utile identificare gli strumenti più appropriati per realizzare compiutamente il processo di selezione, nell'ambito di ogni singola realtà, acquisendo in ogni caso i seguenti elementi:

- Modulo di domanda
- Curriculum vitae (al massimo due pagine)
- Referenze
- Informazioni biografiche
- Test relativi a campioni di lavoro.

CAPITOLO IX

9. IL PROCESSO DECISIONALE

Come tutte le persone deboli, attribuiva una eccessiva importanza alla sua fermezza nel non cambiare opinione. (William Somerset Maugham)

Nulla permane tranne il cambiamento. (Eraclito)

Prendete ogni decisione come se foste i padroni di tutta l'azienda. (Robert Townsend)

Non c'è essere umano più infelice di colui in cui nulla è abituale fuorché l'indecisione. (William James, psicologo)

Negli individui, l'insicurezza è rara, ma nei gruppi, nei partiti, nelle nazioni e nelle epoche, essa è la norma. (Nietzsche)

Io non ho l'ulcera, io la distribuisco. (Larry Cohen, produttore cinematografico)

Essere creativi è come essere innamorati. (Woody Flowers. MIT)

Tutti si lamentano della propria memoria, nessuno della sua capacità di giudizio. (La Rochefoucauld)

Intuizione: quello strano istinto che dice a una donna "hai ragione", indipendentemente dal fatto che ce l'abbia davvero. (Ministro Metodista)

Il vero è ciò che accade. (Ludwig Wittgenstein)

Non si riuscirà mai a raggiungere nessun risultato se prima bisogna superare tutte le obiezioni. (Samuel Johnson)

9.1 Le condizioni per decidere

Le decisioni sono quello che succede quando noi decidiamo e addirittura quando non abbiamo ancora deciso, le cose che dobbiamo fare per rispondere ad un cambiamento, per dare avvio ad un cambiamento; nulla rimane immutabile.

Tre sono le condizioni che determinano la necessità di decidere:

- una pluralità di risultati possibili
- un significato od un valore rilevante collegato ai risultati
- diversità nella sostanza dei risultati e nell'intensità con la quale si aspira a raggiungerli.

Volendo schematizzare una valutazione del rapporto tra costi delle energie utilizzate per prendere le decisioni ed i risultati potenziali od effettivi di una decisione, essa potrebbe essere così concepita:

<u>COSTI</u> \longrightarrow	<i>ALTI</i>	<i>MEDI</i>	<i>BASSI</i>
<u><i>Risultati</i></u> ↓			
<i>Successo</i>	3	6	9
<i>Stabilità</i>	2	4	6
<i>Recessione</i>	-6	-3	0

dove i valori maggiori rappresentano la maggior

utilità della decisione assunta e, quindi il miglior rapporto tra costi sostenuti e risultati ottenuti.

Una delle caratteristiche principali delle decisioni è l'incertezza.

In molte situazioni è comunque definibile con una certa esattezza il grado di incertezza e ciò, calcolando il rischio.

Il rischio comporta la possibilità di quantificare il tasso di incertezza rispetto a risultati differenti.

9.2 Gli approcci al problema

La scelta che appare come la migliore da prendere non sempre si conferma come tale; per prendere una decisione non bisogna fermarsi ad utilizzare solamente i dati e le informazioni più agevolmente acquisibili; va condotta una precisa analisi su cosa può celarsi dietro alle informazioni ed alle soluzioni apparenti.

L'approccio atomistico (di grande frammentarietà) rappresenta il modo di suddividere in una serie di passaggi logici ed ordinati l'incertezza nel processo decisionale, che comporta la concentrazione sulle implicazioni delle decisioni, sull'affidabilità delle informazioni disponibili, su altre alternative, su tempi e modi delle scelte, sulla necessità di altri elementi concreti.

L'approccio olistico (preminenza della totalità), al contrario, nel processo decisionale è definito l'uso dell'istinto e delle capacità di giudizio nella gestione dell'incertezza, ed è fondato su metodi intuitivi anziché su sistemi codificati.

Va comunque considerato che i miglioramenti delle proprie capacità decisionali sono più favoriti attraverso la combinazione degli approcci utili e delle idee piuttosto che con le schematizzazioni degli stessi.

Ci sono poi decisioni di routine che in gran parte sono oramai gestite con programmi informatici; per essere trattate informaticamente esse sono condizionate all'esistenza di una certa disponibilità di dati quantitativi, alla presenza di una situazione procedurale piuttosto stabile e di personale addetto sufficientemente preparato.

Al fronte opposto, invece, si trovano le decisioni

insolite, non programmate, imprevedibili e destrutturate e che si basano su intuizioni, lasciando in qualche modo indefiniti i modi di comportamento.

9.3 I procedimenti per le decisioni

Potenzialmente tutte le persone sono dotate delle qualità per diventare buoni decisori, ognuna anche con uno stile diverso dall'altra.

Lo schema decisionale semplice può essere così rappresentato:

- analisi della scelta da operare
- definizione dei dettagli
- identificazione delle alternative
- scelta
- attuazione della decisione.

L'alternativa alla procedura semplice è rappresentata da uno schema decisionale più elaborato e che prevede ulteriori passaggi:

- definizione della situazione e dei suoi limiti
- individuazione dei dettagli degli obiettivi, dei rischi, dei limiti
- diagnosi della situazione con relativa analisi ed identificazione delle cause
- procedura di sviluppo delle azioni ed alternative
- creazione di criteri di valutazione per ipotesi alternative
- valutazione delle soluzioni e dello svolgimento delle azioni
- scelta della migliore soluzione o svolgimento dell'azione
- attuazione della migliore soluzione o svolgimento dell'azione.

Risulta facilmente intuibile che per decisioni semplici non sarà certamente il caso di mettere in moto tutto il meccanismo descritto in quest'ultima parte.

Il metodo di Kepner-Tregoe suggerisce un criterio che consente di superare situazioni di decisioni particolari, mediante la distinzione tra piani, problemi, decisioni, trattando rigidamente il problema oggetto di analisi, come uno scostamento dalla norma e caratterizzandosi prevalentemente nella ricerca di soluzioni invece che nella ricerca di alternative.

In verità, i teorici hanno pareri molto difformi tra loro in merito al ruolo dell'orientamento alla soluzione ed alle sue implicazioni nell'insieme del processo decisionale.

Ecco perciò ritenere da alcuni che i ruoli di management si identificano con la capacità di decidere e che la soluzione dei problemi ha un ruolo secondario; da altri che le decisioni sono una parte del processo della soluzione del problema; da altri ancora che risolvere il problema e decidere sono la stessa cosa.

9.4 Il processo decisionale

9.4.1 Visione d'insieme

Il processo decisionale potrebbe essere definita un'arte. Alcune decisioni prevalgono su altre perché possono modificare il nostro modo di essere. Alcune di queste possono aiutare il lavoro nelle professioni.

- Abituarsi a prendere appunti. Molte sono le sensazioni, le informazioni, i dati che nel corso del lavoro ogni individuo raccoglie. Il più delle volte risulta quasi impossibile riuscire a coordinare mentalmente tutti gli elementi che sono stati forniti dagli input provenienti dall'esterno. Quindi, è indispensabile prendere appunti sempre, sistematicamente, magari aggiungendo anche le proprie impressioni; il che sarà senz'altro utile a gestire nel migliore dei modi le decisioni da prendere e, specialmente, per le scelte da fare in tempi lontani dal momento dell'acquisizione delle informazioni.
- Non far troppo conto solo sull'istinto. Sicuramente l'istinto rappresenta una buona guida ma esso può essere utilizzato nel migliore dei modi quando è accompagnato da una analisi basata su una certa quantità di dati.
- Ricordare che lo stress condiziona il giudizio. Cercare quindi di rilassarsi, se necessario e possibile, con esercizi che portino alla serenità necessaria.
- Tener conto dei tempi. Non prendere decisioni troppo affrettate; quasi sempre c'è il tempo di acquisire altre informazioni e meditare più a

fondo, con risultati sicuramente migliori.

- Mettere al lavoro il cervello. Talvolta, in presenza di decisioni particolarmente gravose, meglio dormire sopra. Spesso al risveglio si hanno le idee giuste e la giusta soluzione.
- Sfruttare le informazioni già a disposizione. Anche quelle contrarie alla decisione che si è orientati a prendere.
- Dare al denaro il giusto valore. Non si può ridurre ogni scelta solo ad una questione di denaro.
- Scegliere in prima persona. Talvolta, in ambito di scelte di gruppo, alcuni individui dalla spiccata personalità potrebbero condizionare impropriamente la scelta anche contro l'evidenza; bisogna invece essere certi che la scelta sia confacente alle proprie convinzioni vere e non solo a quelle apparenti.

A volte il problema prioritario da risolvere è quello di sapere esattamente ciò che si vuole piuttosto che quello di scegliere, e ciò spesso a causa di insufficiente chiarezza.

Risulterà quindi necessario cercare di ridurre al minimo le distrazioni concentrandosi su quello che si vuole ottenere.

Va comunque tenuto presente, al contrario, che eccedere nell'identificazione al dettaglio degli obiettivi può comportare la riduzione dell'apertura mentale, delle sensazioni istintive e può non consentire di individuare le opportunità che si possono presentare.

9.4.2 Selezionare i parametri

L'approccio più agevole alle decisioni consiste nel selezionare una serie di parametri e di ipotizzare e valutare le alternative in base ad ognuno di essi.

Va inoltre osservato come sia estremamente difficile pervenire ad una decisione in presenza di una pluralità eccessiva di persone. Generalmente ciò avviene:

- se l'organizzazione risulta troppo gerarchizzata;
- se le procedure sono troppo rigide;
- se non è ben definito il confine tra partecipazione e consultazione;
- se le persone che devono decidere non sono certe delle loro doti di giudizio;
- se si propaga la "necessità" di coinvolgere altri nella responsabilità derivante dalla mancata realizzazione dell'obiettivo.

L'elemento del sempre poco tempo a disposizione sicuramente contribuisce a ciò, ma specialmente l'incertezza su quello che occorre fare e su chi lo deve fare, determina il motivo per cui molte decisioni vengono rinviate, dilazionate o, addirittura, eluse.

9.4.3 Individuare le responsabilità

Risulta quindi assolutamente necessario stabilire esattamente le responsabilità delle persone. Se le responsabilità sono ben assegnate si riducono le probabilità di conflitti interni ed errori.

Nelle professioni quali quelle di commercialisti, avvocati, economisti, statistici, ingegneri, architetti, ecc., ci sono elementi probabilistici, modelli matematici e tecniche statistiche che possono risultare particolarmente utili per la determinazione delle scelte. Per altre professioni andranno seguite comunque le procedure descritte.

9.4.4 Gli strumenti a supporto

Tra i molti strumenti a disposizione in materia di decisione, vanno considerati i sistemi informativi; è infatti indispensabile identificare il bisogno dei dati in misura piuttosto precisa per poter ricavarne una qualche utilità.

Per essere efficace un'informazione deve essere:

- significativa, cioè essere attinente con l'argomento trattato;
- disponibile, quindi assenza di impedimenti per accedervi;
- tempestiva, quindi assolutamente aggiornata;
- chiara, quindi comprensibile;
- flessibile, per poterla utilizzare con efficacia;
- ottenibile a costi contenuti.

Per poter constatare l'efficacia o meno di un sistema informativo sarà sufficiente analizzare se questo velocizza il processo decisionale o se, al contrario, lo rallenta con inutili complicazioni e difficoltà, come segue:

- *i metodi statistici* (oltre ai dubbi sulla loro attendibilità, sono facilmente gestibili e forniscono quanto richiesto)
- *i modelli decisionali* (l'analisi decisionale comprende numerose tecniche basate sulla quantificazione valutando sistematicamente le alternative, elaborando decisioni, introducendo approcci scientifici e risolvendo problemi complessi)
- *la programmazione lineare* (è una tecnica statistica avanzata, utile al raggiungimento del miglior risultato possibile in presenza di una situazione

rappresentabile in termini numerici, se tutti i dati hanno una relazione lineare - per esempio: il doppio del fatturato richiede il doppio del costo del lavoro - ed esistono delle limitazioni sui fattori in causa)

- *le analisi ramificate* (le analisi decisionali con raffigurazione ad albero costringono al ragionamento controllato e strutturato)

- *le analisi reticolari* (sono strumenti molto efficaci per controllare i progetti e per la pianificazione, l'organizzazione, la gestione dei compiti e delle risorse, presupponendo un obiettivo preciso, di solito definito in limiti di costo e di tempo)

- *le analisi marginali* (derivano dagli studi economici e comportano rigorose osservazioni di tipo matematico)

- *le analisi dei costi* (anche analisi della redditività; questa tecnica consente di scegliere il piano migliore in presenza di obiettivi meno specifici rispetto a ricavi, costi, risultato economico, attribuendo valori di costo a voci non esattamente definibili, ad esempio la qualità delle pubbliche relazioni, il morale dei dipendenti, ecc., collegandoli agli effetti che questi producono sul risultato economico, razionalizzando il rapporto tra costi e benefici)

- *la teoria utilitaristica* (questa teoria consente di evidenziare il miglior modo di raggiungere un obiettivo con riferimento alla desiderabilità)

- *l'euristica* (questa tecnica consente di esplorare i nessi tra l'approccio umano e quello dell'intelligenza artificiale alla soluzione dei problemi. Fornendo ad un computer strumenti di apprendimento).

Questi strumenti possono dare un apporto piuttosto moderato se confrontato con i risultati raggiungibili con il senso comune e con la psicologia applicata. Per una maggiore efficacia dello strumento bisogna individuare esattamente quello da adottare, nonché quando e come utilizzarlo.

I fogli elettronici od altri programmi possono risultare particolarmente utili nell'elaborazione di modelli per avere i dati a disposizione anche a seguito della modificazione di variabili, ad esempio, di un business plan, con le conseguenti variazioni reddituali e molte altre.

9.5 I gruppi decisionali

Nei gruppi alcune personalità forti potrebbero rovinare il lavoro di tutto il gruppo; potrebbe rivelarsi deleterio riconoscere troppa importanza al loro atteggiamento. Questi soggetti possono anche arrivare a perseguire interessi personali, in evidente contrasto con gli interessi generali dell'organizzazione.

E' quindi quanto mai necessario che un gruppo possa essere formato, per quanto possibile, da personalità abbastanza bilanciate tra loro.

Peraltro, non esiste una dimensione ideale per definire un gruppo che deve prendere una decisione. Numeri dispari prevengono situazioni di stallo. Numeri ristretti di partecipanti stimolano maggiormente a trovare una soluzione.

In caso di maggiori partecipanti, molte persone tendono a non esprimersi in quanto preoccupate a stare attente a difendere la propria immagine; in ogni caso la tendenza di tutti i partecipanti nei grandi gruppi deputati alle scelte è un atteggiamento sostanzialmente rigido che, come detto, è più attento a difendere la propria immagine anziché a trovare la migliore soluzione per la decisione da prendere.

9.6 Lo stress e le decisioni

Uno degli elementi che accompagna tutti nel corso della vita e un po' in tutte le situazioni di lavoro, quindi, è lo stress. Una certa quantità di stress è sicuramente utile (lo stress tonico) perché aiuta ad essere attenti e stimolati; l'eccesso di stress (lo stress tossico), al contrario, comporta danni ai comportamenti dei soggetti e, riferendoci all'argomento che stiamo trattando, riduce le loro doti di giudizio.

Tra i maggiori motivi di stress possiamo rilevare:

- la moltitudine delle responsabilità
- la rigidità verso il cambiamento
- il confronto con le aspettative dei capi
- il poco tempo a disposizione
- le scadenze
- le aspettative degli altri
- l'eccessiva quantità di informazioni.

Risulterà quanto mai impossibile scansare le scadenze, evitare il confronto con i capi e con gli altri, allungare il tempo a disposizione. Sarà però possibile tentare di rapportare a livelli di equilibrio tali elementi, contemperando le esigenze di efficienza ed efficacia del lavoro e cercando anche di selezionare le informazioni che continuamente pervengono da moltissime fonti.

Lo stress è tra l'altro causa di blocchi decisionali che può portare al rinvio ed addirittura alla rimozione completa del problema.

Tra i più rilevanti segnali che manifestano lo stress ci sono le somatizzazioni, quali eccessiva sudorazione, cerchio alla testa, crampi allo stomaco, respiro affannoso, secchezza delle fauci,

tachicardia.

Stress è anche quello provocato da un subordinato che non esegue le direttive e gli ordini, per distrazione.

Compatibilmente con la situazione in cui ci si trova, e difficilmente sul lavoro, può essere utile adottare qualche espediente per riprendere autonomamente il controllo della situazione e ritornare ad un equilibrio generale. Concedersi un piccolo stacco, fare pochi minuti di movimento, una passeggiata; disegnare mentalmente uno scenario equilibrato e piacevole; convincersi che c'è sicuramente il tempo sufficiente per operare la decisione migliore; conservare la fiducia di far emergere una alternativa migliore.

Si decide con più sicurezza e si è più efficaci se si ha la tranquillità di un tempo a disposizione per la decisione adeguato alla situazione.

9.7 I conflitti decisionali

I conflitti decisionali si manifestano se si vuole una cosa ma anche il suo contrario, per esempio, quando si vorrebbe licenziare un collaboratore poco efficiente ma nello stesso tempo si teme di creare disagi operativi ai suoi colleghi.

I conflitti decisionali vanno quindi risolti compiendo una scelta chiara e definitiva, sbloccando la situazione di stallo, che non gioverebbe certo all'organizzazione, e che con il tempo potrebbe tendere a peggiorare la situazione.

E' quindi indispensabile un sistematico avanzamento nel processo decisionale, per poter lasciare il giusto tempo a tutte le decisioni.

In molti studi professionali molte di quelle che vengono chiamate urgenze sono solamente il frutto di ansie soggettive di singoli individui.

Creano più danni le scelte mancate che le scelte sbagliate.

9.8 L'atteggiamento creativo

Un po' di creatività nel processo decisionale non potrà che contribuire al miglioramento dei risultati:

- evitando le idee scontate
- incentivando nuove vie per far emergere alternative
- chiedendo più informazioni
- cercando di allargare la visuale complessiva.

Spesso la creatività viene relegata a ruoli marginali o addirittura ignorata perché essa non è considerata come orientata al business.

Va inoltre considerato che le persone creative dispongono di grande energia, si rivolgono oltre le apparenze scontate, si stimolano reciprocamente per trovare ulteriori soluzioni, si comportano come avessero già la certezza dell'esistenza di una scelta migliore, sono determinate nel perseguire gli obiettivi.

Tutto ciò porta a decisioni più sane, esprimendo tutto il potenziale dei soggetti coinvolti, determinando complessivamente un'attività decisionale più concreta.

Tra le tecniche più diffuse che contribuiscono ad un approccio più creativo all'attività decisionale si evidenziano:

- le libere associazioni (di idee, parole, concetti, ecc.)
- le mappe mentali (rappresentazione di legami concettuali tra una parola od un concetto scritto, sviluppando una ramificazione)

- il brainstorming ("pioggia di cervelli", che consente l'enunciazione di idee senza inibizioni, tra le quali scegliere le migliori)
- la raccolta degli appunti (da parte di tutti su un determinato argomento e che saranno poi oggetto di una analisi in una seduta creativa)
- l'improvvisazione (ragionamenti nuovi su vecchi problemi e con nuove alternative)
- i questionari (utilizzabili prevalentemente in situazioni chiare, in assenza di fattori non ponderabili)
- i giochi di ruolo (modo inusuale di valutare le situazioni e di prenderne coscienza)
- la narrativa (fa emergere aspetti insospettati di una decisione, mediante il racconto)
- il disegno (simboli, fumetti, ecc. può dare un nuovo punto di vista su una decisione)
- metafore, immagini, analogie (ad esempio pensare ad una sottoscrizione di un contratto come ad un matrimonio, si possono ampliare i punti di vista ed i significati).

Le decisioni dovranno essere assunte non dimenticando di prevenire i problemi, di "vendere" la decisione in cambio dell'impegno di portare gli obiettivi a compimento.

CAPITOLO X

10. OPEN-BOOK MANAGEMENT: UNA TEORIA DIFFICILE PER LE PROFESSIONI

10.1 Considerazioni generali

L'open-book management (letteralmente "direzione a libro aperto") è un concetto che ha trovato numerose e crescenti applicazioni nell'ambito delle imprese.

Questo strumento spiega ai dipendenti, ed ai collaboratori in genere, in quale modo la loro azienda realizza i profitti.

Nella presente trattazione tale argomento viene riportato per una mera ipotesi di valutazione per una sua eventuale applicazione al mondo degli studi professionali, più che per convinzione. Tant'è che, come vedremo, è difficile supporre un suo effettivo utilizzo nell'ambito delle professioni.

In genere, i dipendenti lavorano per una serie di molteplici ragioni, ma l'organizzazione per la quale essi lavorano auspica che loro la aiutino a guadagnare.

L'approccio organizzativo dell'open-book management non è adatto a chi non ama il rischio ed è orientato alle strutture che cercano di avere dipendenti-collaboratori che operano da businessmen e non da semplici stipendiati.

10.2 La filosofia dell'O.B.M.

L' open-book management (O.B.M.) consiste nel comunicare al personale i dati economico-finanziari riguardanti la struttura, cioè aprire i libri, e nello sviluppare un processo che consenta al personale di utilizzare queste informazioni per migliorare l'insieme dei risultati.

Al di là della semplice definizione, la sua attuazione è piuttosto complessa. Infatti, affinché il processo sia efficace, si dovranno attuare le seguenti fasi:

- comunicare le informazioni rilevanti per il lavoro quotidiano dei dipendenti
- formare la loro abilità e competenza per consentire loro una corretta interpretazione delle informazioni fornite
- creare una visione comune ed obiettivi condivisibili
- sviluppare competenze ed abilità dei leaders in un contesto nel quale i dipendenti possano utilizzare le loro conoscenze per il raggiungimento degli obiettivi
- adottare un sistema di compensi, retribuzioni ed incentivi che rafforzi l'azione di miglioramento.

Ma perché aprire i libri contabili?

Le aziende aprono i libri contabili per diventare maggiormente competitive, per migliorare il servizio ai clienti, per aumentare il valore per i soci, per ridurre i costi ed aumentare i profitti.

Inoltre, per creare maggiore fiducia, rafforzare la comunicazione interna, incoraggiare la responsabilità dei singoli individui, per indirizzare il lavoro e le iniziative dei dipendenti sugli obiettivi, concedere autonomia ai programmi di lavoro di gruppo.

Sostanzialmente, per creare un'organizzazione vincente.

10.3 Le esperienze precedenti

Prima di applicare l'open-book management, va condotta un'indagine sulla realizzazione, sullo stallo o sul fallimento di tutti gli eventuali programmi innovativi già introdotti nell'organizzazione, quali:

- TQM, total quality management
- ISO 9000
- Gruppi di auto-direzione
- Orari di lavoro
- Circoli di qualità
- Partecipazione agli utili.

Per il primo approccio all'O.B.M. è opportuno tentare di far tesoro degli sforzi e dei risultati precedentemente fatti e conseguiti, nonché anche dei programmi non portati a compimento.

Dalle esperienze aziendali emerge che si ha efficacia dell'O.B.M. solo se esso "cresce sopra" le iniziative già tentate, anziché sostituirle.

10.4 Un'ipotesi per le professioni

Mutuando quindi dal mondo dell'impresa alcuni concetti, si potrebbe tentare di analizzare l'applicabilità dell'O.B.M al mondo delle professioni.

A tale scopo bisognerà focalizzare l'attenzione sui principali concetti, cercando nel contempo di evitare pregiudizi sul nuovo strumento.

In sostanza dovremmo rispondere ad alcuni quesiti:

- la maggior parte delle risorse umane presenti nello studio non è ad esso interessata?
- la divulgazione dei dati contabili può creare più danni anziché risolvere problemi?
- il servizio di contabilità dello studio non riuscirà mai a trasmettere i dati in tempo reale?
- non è il caso di informare il personale sui dati finanziari?
- il personale dello studio può usare i dati per accusarsi l'un l'altro anziché per collaborare?
- la maggior parte delle risorse umane non è in grado di interpretare i dati?
- per capire lo studio il personale dovrebbe essere formato di nuovo?
- se si aprono i libri, i contenuti arrivano subito ad altri studi "concorrenti"?

Le risposte affermative a questi interrogativi rappresentano ostacoli al processo di introduzione dell'O.B.M..

Da indagini condotte nel mondo delle imprese (americane) è risultato che il 66% dei dipendenti sono interessati a conoscere l'andamento dell'azienda in cui lavorano e che il 75% ritengono che lavorerebbero di più ed anche meglio se potessero leggere e capire i conti dell'azienda.

I dati contabili potrebbero risultare utili per cogliere aree nelle quali si possano introdurre dei miglioramenti.

Pur nella consapevolezza di una opportuna tendenza all'apertura - nel senso più ampio e non solo riferito ai libri contabili - verso i collaboratori, alcune delle problematiche considerate appaiono ancora difficilmente superabili dal mondo delle professioni.

CAPITOLO XI

11. CONCLUSIONI

11.1 Considerazioni finali

L'analisi sin qui condotta ha visto l'avvicinarsi di molteplici argomenti, ipotesi, approfondimenti che per essere concretizzati hanno bisogno di costanza, coerenza, dedizione, passione.

Nell'ambito delle professioni intellettuali, abbiamo visto, le tendenze alla staticità, a lungo andare un tempo, ma rapidamente oggi, portano lo studio professionale fuori dal mercato, che oggi non è più possibile trascurare, con le conseguenze immaginabili.

Sono emersi negli anni modelli nuovi ai quali, chi più chi meno, ogni soggetto si è ispirato, ed ha assunto maggiore valore il concetto di qualità della vita, in senso globale. Tale concetto comprende anche il lavoro che sta oggi assumendo per molte persone un ruolo meno "invadente" e meno prevalente rispetto ad altri valori.

Ciò non significa però che debba andar relegata ad un ruolo di secondo piano l'ipotesi di un aumento del potenziale di ogni studio professionale, anche sotto il profilo economico. Ed è anche stato dimostrato, da indagini empiriche condotte sulla materia, che le organizzazioni che sono riuscite a dotarsi di sistemi di programmazione e di controllo sono quelle che poi hanno ottenuto più successi rispetto ad altre condotte con il solo intuito o con vaghezza ed approssimazione.

Risulta evidente che se viene a mancare un equilibrato livello di redditività non è possibile realizzare molte delle azioni descritte nella presente trattazione. Lo sviluppo della formazione di titolari, soci, collaboratori dello studio, le azioni di marketing volte allo sviluppo delle quote di mercato, una corretta gestione delle fasi di ricerca ed inserimento dei collaboratori, la certificazione di qualità, il controllo di gestione dello studio non potrebbero trovare compimento.

E non sarebbe neppure possibile procedere ad investimenti strutturali, necessari prevalentemente nell'ottica di più lungo periodo, quali il rinnovo delle strutture informatiche, tecnologiche, immobiliari.

Altre ricerche ed indagini condotte, portano all'affermazione che le organizzazioni di maggior successo hanno una gestione delle risorse umane dinamica ed efficace, ottenendo impegno rilevante da persone normali, puntando su migliori prestazioni individuali.

E ciò risulta possibile attuando un percorso professionale di cambiamento innovativo non più orientato alla gestione del potere fondata sul ruolo gerarchico ma su un atteggiamento assertivo di autorevolezza personale.

Ecco perché, quindi, il ruolo che il lavoro ha ed avrà negli studi professionali dovrà inevitabilmente essere sempre più di qualità.

11.2 Una sintesi

Questo sarà possibile solo mettendo in pratica gran parte dei principi enunciati, senza rigidità, con una flessibilità da adeguare alle singole situazioni, ma nel rispetto inderogabile di alcuni passaggi gradualistici, in una estrema sintesi ideale, così potremmo definire:

PROFESSIONISTA

Pianificazione strategica
Identificazione dei ruoli propri e di quelli da delegare
Definizione dei rapporti gerarchici
Coordinamento dei responsabili dei settori interni
Coordinamento con i professionisti esterni
Rapporti con la clientela e le istituzioni
Pubbliche relazioni-marketing

COLLABORATORI

Identificazione dei ruoli propri e di quelli ricevuti in delega
Definizione dei rapporti gerarchici interni
Attribuzione dei ruoli e dei servizi
Coordinamento con i propri subordinati
Coordinamento in caso di avvicendamenti di mansione
Coordinamento in caso di sostituzione di collaboratori

ORGANIGRAMMA

Definizione coordinata tra professionista e collaboratori
Aggiornamento costante in presenza di modificazioni

METODI

Definizione criteri di comunicazione interna
Definizione criteri di comunicazione verso l'esterno
Definizione criteri di formazione fascicoli
e di archiviazione

FORMAZIONE

Redazione di un manuale di riferimento per
la formazione interna
Esplicazione nel manuale dei ruoli e dell'organigramma
e delle procedure da adottare nei vari
servizi forniti ai clienti
Distribuzione del manuale a tutti i
componenti dello studio
Consultazione sistematica del manuale
Aggiornamento continuo del manuale
Identificazione dei soggetti e
delle priorità di formazione
Attivazione e partecipazione a seminari-corsi di formazione

SELEZIONE DEI COLLABORATORI

Creazione banca dati con domande di lavoro
Segnalazione di argomenti e corsi interessanti il lavoro di studio
ai potenziali candidati
Aggiornamento costante della banca dati
Analisi dati disponibili per l'identificazione
dei candidati
Interviste e test
Scelta
Inserimento nell'organizzazione

SUPPORTI INFORMATICI

Ricerca di software efficaci ed adeguati ai

settori di competenza
Dotarsi di un applicativo efficace per la
gestione dello studio
Creazione di un sistema informatico flessibile ed ampio
Predisposizione di posti di lavoro adeguati con collegamenti in
rete interna ed esterna da
tutte le postazioni

BANCHE DATI NORMATIVE

Identificazione materie ed argomenti inerenti ai servizi offerti
ai clienti dello studio
Creazione-coordinamento banche dati su supporti telematici di più
efficace e rapida consultazione
Consultazione sistematica da parte dei collaboratori
Aggiornamento continuo banche dati

ALTRE BANCHE DATI

Creazione banche dati identificative dei clienti,
con classificazioni plurime
Creazione banca dati relativa ai fornitori
Creazione banca dati riguardante tutti gli altri soggetti con i
quali lo studio comunica abitualmente
Creazione banca dati di soggetti potenzialmente interessati a
comunicare con lo studio o
ad utilizzare i suoi servizi

GESTIONE DELLO STUDIO

Identificazione dei criteri di addebito
di prestazioni e spese
Applicazione dei criteri da parte di tutte
le persone dello studio
Analisi della tariffa professionale vigente
Definizione cadenze e metodi di parcellazione
Predisposizione di un sistema di controllo di gestione
Definizione del timing del controllo di gestione, preventivo,
concomitante, a consuntivo

Non derogare ai termini stabiliti per il controllo
Definire i sistemi di assistenza alle strutture ed agli impianti
Ricerche di mercato
Ricerche di customer satisfaction

Senza la qualità del lavoro non può esserci efficace organizzazione. Senza efficace organizzazione non può esserci soddisfazione per la clientela; la clientela non soddisfatta ricerca altri professionisti. Senza clienti non può esserci il lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., (2002). *Gli studi professionali. Organizzazione Gestione e Controllo*. Napoli: Esselibri.
- AA. VV., (2002). *L'etat du monde 2003*. Paris : Editions La Decouverte & Syros. Aa. Vv., (2002). *Stato del mondo 2003. Annuario Economico e Geopolitica Mondiale*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
- AA. VV., (2002). *Pocket World in Figures, 2003 Edition*. Aa. Vv., (2002). *The Economist. Il mondo in cifre 2003*. Milano: Internazionale.
- ANTHONY, R.N., & HAWKINS, D.F., & MACRI', D.M., MERCHANT, K.A., (1999). *Accounting: Text and Cases*. New York, USA: The McGraw-Hill Companies. Myr, B., & Mezzabotta, C., (2001). *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*. Milano: The McGraw-Hill Companies, Publishing Group Italia.
- BHOTE, K.R., (1991). *Next Operation As Customer (NOAC). How to Improve Quality, Cost and Cycle Time in Service Operations*. New York, USA: American Management Association. Ganassini, A., (1997). *Lavoro d'ufficio e attività di servizio: come migliorare qualità, costi e tempi*. Milano: Franco Angeli.
- BURLEY-ALLEN, M., (1983). *Managing Assertively. How to improve your people skills*. New York, USA: John Wiley & Sons. Gasperoni, R., (2002). *La direzione assertiva*. Milano: Franco Angeli.
- CASTIELLO D'ANTONIO, A., (2001). *Psicopatologia*

del management. La valutazione psicologica della personalità nei ruoli di responsabilità organizzativa. Milano: Franco Angeli.

D'AMBRA, M., (2000)- *Le nuove tecniche di comunicazione.* Milano: De Vecchi Editore.

DEPOLO, M., (2003). *Mobbing: quando la prevenzione è intervento: aspetti giuridici e psicologici del fenomeno.* Milano: Franco Angeli.

DE VINCENTIIS, M., (2000). *La perfetta comunicazione Interna.* Milano: Editori di Comunicazione - Lupetti.

DI MARTINO, V., & CORLETT, N., (1998). *Work Organization And Ergonomics.* London, UK: International Labour Office. Merlini, R., (1999). *Organizzazione del lavoro ed ergonomia.* Milano: Franco Angeli.

FAVA, G., (1989). *L'efficienza è qualità. Teorie e Tecniche per lo studio del lavoro e il controllo della gestione.* Milano: Franco Angeli.

FELICETTI, G.F., (2000). *La retribuzione variabile.* Milano: Il Sole 24 Ore.

FERRARI, S., (1997). *L'analisi transazionale nella Gestione del personale.* Milano: Franco Angeli.

FESSARD, J.L., (1993). *Les temps du service. Relever le défi du temps dans les activités de service.* Paris : Dunod. Gimpel, R., (1995). *Il tempo del servizio al cliente.* Milano: Franco Angeli.

FIGINI, M., (2003). *Dare valore alle esigenze dei clienti e dei dipendenti dell'azienda.* Milano: Franco Angeli.

GALGANO, A., (2002). *I sette strumenti manageriali della*

- qualità totale*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- GALGANO, A., (1990). *La qualità totale. Il Company-Wide Qualità Control come nuovo sistema manageriale*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- GIULI, M., (1999). *Creare valore con il servizio*. Milano: Franco Angeli.
- GUICHARD, J., & HUTEAU, M., (2001). *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod. Ferrero, P., (2003). *Psicologia dell'orientamento professionale*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- HRONEC, S.M., (1993). *Vital Signs. Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements To Chart Your Company's Future*. New York, USA: Amacom.
- Arthur Andersen MBA, Laconica, S., (1995). *Segni vitali*. Milano: Franco Angeli.
- INTONTI, P., (2000). *L'arte dell'individual coaching*. Milano: Franco Angeli.
- IVANCIC, C., & BADO, J., (1997). *Open book Management: Getting Started*. Menlo Park, California, USA: Crisp Publication.
- Gasperoni, R., (1998). *Open-book Management*. Milano: Franco Angeli.
- JOHNSTON, K., & WITHERS, J., (1988). *Selling Strategies for Service Business. How to Sell What You Can't See, Taste, or Touch*. North Vancouver, British Columbia: Self-Counsel Press.
- Cherubini, G., (2002). *Strategie di successo nei servizi e nella consulenza*. Milano: Franco Angeli.
- LEIGH, A., (1998). *Perfect Decisions*. London: Random House.
- Legnazzi, L., (1999). *Le perfette decisioni*. Milano: Editori di Comunicazione.

- LEVATI, W., & SARAO', M.V., (2002). *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- MARTONE, A., (2002). *La selezione del personale. Nuovi strumenti*. Milano: Edizioni Angelo Guerini.
- McDONALD, M., & ROGERS, B., (1998). *Key Account Management. Learning from supplier and customer perspectives*. Oxford, UK: Malcom Mcdonald e Beth Roger. Merlini, R., (1999). *La gestione dei clienti strategici*. Milano: Franco Angeli.
- MOHRMAN Jr., A.M., & LAWLER III, E.E., & RESNICK, S.M., (1989). *Designing Performance Appraisal System. Aligning Appraisals and Organizational Realities*. S. Francisco, California, USA: Jossey-Bass Inc. Publoishers. Marchi, G., (2002). *La valutazione dei dipendenti*. Milano: Franco Angeli.
- NAVARRA, P., (2003). *Architetture gestionali*. Milano: Franco Angeli.
- OLIVERO, G., (1994). *Le tecniche per comunicare*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- REBORA, G., (2001). *Manuale di organizzazione aziendale*. Roma: Carocci Editore.
- ROBUSTO, E., & BENINI, M., (1999). *La selezione del personale amministrativo*. Milano: Franco Angeli.
- ROFFIA, P., (2002). *Il controllo di gestione: activity based*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- SPENCER, L.M., & SPENCER, S.M., (1993). *Competence at*

Work. Models for superior performance. New York, USA: John Wiley & Sons. Gasperoni, R., (2003). *Competenza nel lavoro.* Milano: Franco Angeli.

STUDIO VERNA, (1999). *Manuale di gestione della qualità Per gli studi professionali.* Milano: Il Sole 24 Ore.

SUZZI, M., & CICCONE, M.L., (2001). *La perfetta Incentivazione.* Milano: Editori di Comunicazione.

TANNENBAUM, R., & WESCHLER, I.R., & MASSARIK, F., (1991). *Leadership and Organization: A Behavioral Scienze Approach.* New York, USA: Hill Book Company. Doglio, D., (1991). *La direzione degli uomini.* Milano: Franco Angeli.

TREVISIOL, G., (2002). *Il tutor dei processi formativi.* Milano: Franco Angeli.

ZERILLI, A., (1997). *Reclutamento Selezione e Accoglimento del Personale.* Milano: Franco Angeli.