

L'Organizzazione

dello studio professionale

MARIO ALBERTO CATAROZZO

L'Organizzazione

dello studio professionale

 **Mario Alberto Catarozzo**
formazione e coaching per il professionista 

 **MYPlace**
COMMUNICATIONS 

Indice

<i>L'Autore</i>	IV
1. CAPITOLO - ATTRAVERSERESTE MAI IL DESERTO IN MOTORINO? L'IMPORTANZA DI UNO STUDIO ORGANIZZATO	PAG. 05
2. CAPITOLO - L'ORGANIGRAMMA IN STUDIO: COS'È E PERCHÉ È IMPORTANTE	PAG. 08
3. CAPITOLO - LO STUDIO PROFESSIONALE ITALIANO: LA SITUAZIONE ATTUALE E IL FUTURO CHE CI ASPETTA	PAG. 14
4. CAPITOLO - IL FUNZIONIGRAMMA DI STUDIO: COS'È E PERCHÉ È FONDAMENTALE	PAG. 18
5. CAPITOLO - LE PROCEDURE IN STUDIO: COME APPLICARLE	PAG. 21
6. CAPITOLO - IL BUSINESS MODEL PER LO STUDIO PROFESSIONALE	PAG. 26
7. CAPITOLO - BUSINESS PLAN: QUESTO SCONOSCIUTO NEGLI STUDI	PAG. 30
8. CAPITOLO - LA GESTIONE DEI COLLABORATORI IN STUDIO	PAG. 34
9. CAPITOLO - RIUNIONI IN STUDIO, SENZA SAPERE CHE...	PAG. 37
10. CAPITOLO - ADOTTARE O ASSUMERE UN COLLABORATORE	PAG. 41
11. CAPITOLO - IN CHE MODO IL FEEDBACK PUÒ AIUTARE I COLLABORATORI	PAG. 44
<i>Bibliografia</i>	V
<i>Formazione - Corso intensivo di una sola giornata</i>	VI
<i>Percorso completo di formazione per professionisti</i>	VII
<i>Guide pratiche di Mario Alberto Catarozzo</i>	VIII



L'Autore

Business Coach professionista, **Formatore e Consulente**, sono specializzato nel mercato dei liberi professionisti e studi professionali dell'**area giuridica**: avvocati, notai, consulenti del lavoro, commercialisti, manager e imprenditori.

Sono **CEO** di **MYPlace Communications**, società dedicata al **marketing e comunicazione** per il mondo business e da oltre 20 anni mi occupo di comunicazione ed **editoria** (sono stato manager in Maggioli Editore e Il Sole 24 Ore).

Ho conseguito la qualifica di **Licensed NLP Coach™** rilasciata dalla Society of NLP di Richard Bandler (USA) e ho due specializzazioni: **Team Coach Professionista** e **Life Coach Professionista**.

Ho due livelli di specializzazione in **PNL, Practitioner** e **Master Practitioner** e presso la STC Nardone Group mi sono formato in Problem Solving e Coaching Strategico®.

Speaker al TEDxModena e al Philip Kotler Marketing Forum, collaboro con diverse Università, Ordini professionali e Associazioni di categoria sulle tematiche soft skills e strumenti di managerialità.

Sono autore e direttore della **collana Studi Professionali** di Alpha Test Editore, dedicata alle soft skills e strumenti di managerialità per professionisti e studi professionali.

Associate Certified Coach (ACC), presso la International Coach Federation (ICF) e Coach Professionista **Associato AICP** (Associazione Italiana Coach Professionisti).

Sono Direttore scientifico e docente della KarakterCoaching School, società dedicata alla formazione dei coach professionisti in ambito business.

 **Mario Alberto Catarozzo**
formazione e coaching per il professionista



WWW.MARIOCATAROZZO.IT



LINKEDIN.COM/IN/MACATAROZZO

**Le stesse abitudini del vecchio anno otterranno in te
gli stessi risultati anche nel nuovo anno.
Cambia qualcosa o non cambierà nulla**



Attraversereste mai il deserto in motorino? L'importanza di uno studio organizzato

La risposta non può che essere NO. Partiamo da qui in questo primo capitolo. Prima di intraprendere un viaggio, solitamente pensiamo a quale possa essere il mezzo migliore e, se non siamo soli, con chi vogliamo accompagnarci. Ebbene, qualcosa di analogo dovrebbe accadere anche quando intraprendiamo un altro tipo di viaggio, questa volta professionale.

Stai al passo con il
mercato professionale

Da soli, in condivisione di spese, associazione professionale, Stp, network, qualunque sia la forma ciò che conta è che sia frutto di **valutazione strategica**. Andare avanti *motu proprio*, per abitudine, per pigrizia, per paura, non è una buona idea.

Quindi? La prima cosa è aggiornarsi sulle nuove necessità che il mercato professionale pone: una **struttura organizzata**. Da soli oggi non si va molto lontani, ma neppure mal accompagnati. Quindi? Ci vuole una struttura sì, ma ci vogliono anche le **persone giuste** con cui costruirla.

L'avvocato tuttofare, il commercialista accentratore, il consulente del lavoro unico punto di riferimento in studio funzionano poco e funzioneranno sempre meno. A meno che non vogliate creare strutture organizzative piramidali che si girano e gravano tutte sulle vostre spalle. Oppure, a meno che non vogliate rimanere con organizzazioni fatte "a palla di neve", formatesi per rotolamento nel tempo, dove sono rimaste "attaccate" persone qua e là, poco utili o poco strategiche oggi per i vostri obiettivi; voi vi trovate al centro della palla di neve e la pressione diventa soffocante.

Circondati del miglior team possibile

Posto allora che così non va bene, che andare avanti da soli non funziona e che affrontare il viaggio con una ciurma poco adatta è ancora peggio, che fare?

Beh, dopo aver definito qual è il vostro obiettivo di sviluppo business, il passo successivo sarà definire un **piano di azione**. Se vi servono compagni di viaggio, che non siano i primi trovati, i più comodi, i più abordabili. Devono essere quelli giusti, i migliori che ci possiamo permettere, tasselli di una strategia, punti di forza e non di debolezza del progetto. La torta va divisa anche con loro, vanno formati e responsabilizzati.

Costruisci una struttura efficiente

A questo punto ciò che serve è dare alla struttura una forma perché sia **organizzata e funzionale**.

A questo proposito nello studio professionale si distinguono tre strumenti che servono ad organizzare le attività e le relazioni:

- 1 ORGANIGRAMMA
- 2 FUNZIONIGRAMMA
- 3 PROCEDURE

L'ORGANIGRAMMA serve a dare una struttura gerarchica alle persone e si forma rispondendo alla domanda "chi riporta a chi".

Il FUNZIONIGRAMMA serve ad attribuire compiti, attività, responsabilità e si forma rispondendo alla domanda "chi fa che cosa".

Le PROCEDURE servono a mettere in ordine le attività, a dare una sequenza che tutti conoscano e possano rispettare.





L'organigramma in studio: cos'è e perché è importante

Abbiamo visto quanto sia utile oggi per un'organizzazione di lavoro efficace ed efficiente avere almeno tre strumenti organizzativi:

- 1 ORGANIGRAMMA
- 2 FUNZIONIGRAMMA
- 3 PROCEDURE

Ora tratteremo il primo dei tre, l'**organigramma**.

L'organigramma è quel documento (rigorosamente redatto per iscritto!) in cui vengono riportate le relazioni gerarchiche dei componenti dell'organizzazione. Anche laddove ciò sembri chiaro o scontato, l'organigramma va fatto.

Sì, assolutamente! Da tre componenti in poi l'organigramma è indispensabile, perché serve a mettere ordine nei rapporti, a fare chiarezza ed evitare così equivoci che procurano solo malumori e stress.

L'organigramma è utile anche negli studi con pochi collaboratori?

Come si realizza l'organigramma dello studio?

Per comporre l'organigramma dovete rispondere a questa domanda: chi riporta a chi? Oppure: chi è il capo di chi? L'organigramma si sviluppa partendo dall'alto e delineando le **relazioni gerarchiche** di responsabilità tra i componenti. Mi raccomando, nel comporre l'organigramma considerate anche le **relazioni orizzontali** (o apparentemente tali) dei componenti dell'organizzazione. Per esempio, in uno studio di 4 persone, con a capo il titolare, un suo collaboratore senior e due junior, l'organigramma dovrà rispondere alla domanda: chi è il capo al vertice della piramide, che ha potere decisionale (quindi economico, disciplinare etc.) su tutta l'organizzazione? Il titolare. Bene, e il collaboratore senior a chi riporta? Solo al titolare, per esempio. Ottimo, passiamo ora ai due collaboratori junior. A chi riportano? O, se preferite: chi è il loro responsabile diretto, colui che può delegare attività, che deve dare i feedback per ciò che hanno fatto, che ha potere decisionale sulle loro attività? Il collaboratore senior. Bene, e che relazione c'è tra le seconde linee e il titolare?

Primi problemi se non è ben chiaro l'organigramma

Potrebbe capitare (e nella realtà è tipico) che il titolare salti regolarmente il suo collaboratore senior e deleghi attività ai junior. Cosa potrebbe accadere in questo caso? Che i junior si vedrebbero delegare attività da due soggetti diversi, non coordinati tra di loro e con stili diversi. Ecco che il senior perderebbe velocemente il polso della situazione, non sapendo più il carico di lavoro che i due junior hanno, perché non sa cosa il titolare ha delegato loro. Si potrebbe così veder rispondere dai junior che non hanno tempo, che hanno una urgenza da risolvere per il titolare, per cui non possono dare seguito alla richiesta del loro capo diretto, il collaboratore senior.

Ecco i primi due problemi:

1. mancanza di controllo della situazione da parte del senior sui junior, di cui è il riporto diretto;
2. difficoltà a delegare perché si vede rispondere “no”, senza sapere se è un “no” fondato o una scusa o alibi.

Conseguenza? Frustrazione del senior, che dopo poco comincerà a rinunciare alla delega e farà da sé e confusione nell’organizzazione e nello svolgimento delle attività.

A questi due problemi principali ne seguiranno altri:

- malumori e conflitti nelle relazioni gerarchiche
- discussioni tra i junior, perché i carichi di lavoro sono ritenuti non “equi”
- stress crescente
- alla lunga demotivazione
- turnover dei collaboratori che si sentono “mal gestiti”.

Vediamo una soluzione efficace

Per risolvere (o prevenire) questo problema, la soluzione migliore è di mettere giù l’organigramma e di chiarire tra tutti gli attori con precisione quale deve essere il **flusso delle relazioni**, cioè come devono essere gestite le relazioni gerarchiche appena definite.

In questo caso, si potrebbe decidere che il titolare debba avere come unico referente il collaboratore senior e che poi sarà lui (e solo lui) a delegare e organizzare le attività per i junior.

In tal modo il **collaboratore senior**:

- avrà un maggior polso della situazione;
- si sentirà di ricoprire un ruolo “pieno”;
- potrà dimostrare, assumendosi la piena responsabilità, le proprie abilità manageriali nella gestione dei collaboratori, senza trovare come alibi il fatto che viene sistematicamente saltato dal titolare, inficiando così il proprio lavoro organizzativo;
- potrà delegare con efficacia.

**Come funziona
l'organigramma nelle
relazioni orizzontali**

L'organigramma non serve solo a mettere ordine nelle relazioni gerarchiche verticali. Serve anche a chiarire eventuali poteri di delega, di controllo, di responsabilità nelle relazioni “apparentemente” orizzontali.

Tra i due junior, per esempio, quale sarà la relazione nell'organigramma? Quindi proviamo a rispondere alla domanda: Tizio e Caio, i due collaboratori junior, che apparentemente sono affiancati e fanno le stesse cose, sono parigrado, oppure su determinate attività, clienti, procedure, uno deve riportare all'altro, che ne ha conseguente potere di controllo/delega/o altro?

Un caso per tutti

L'esempio classico di questa situazione appena descritta è rappresentato, negli studi un po' più strutturati, dai team che vengono formati per seguire un deal importante. In questo caso, si forma un **team di lavoro**, con diversi specialisti, che hanno **poteri decisionali e organizzativi** diversi in relazione al deal che devono portare a termine. Quanto è importante qui capire chi è il responsabile della procedura, chi batte i tempi, chi può avanza-

re richieste etc.? È fondamentale, se si vogliono evitare problemi relazionali, litigi, errori, affanni, stress inutile.

Ultima raccomandazione per l'organigramma

Quando formiamo l'organigramma di studio, ricordiamoci che è ben diverso dal **funzionigramma**, di cui parleremo nella prossima puntata. Il funzionigramma, infatti, si forma rispondendo alla domanda: “chi fa che cosa?”. Nell'organigramma non stiamo considerando ancora le attività che ciascuno deve svolgere, quindi le funzioni, ma stiamo lavorando sui ruoli. **Funzioni e ruoli non sono la stessa cosa**. Se vogliamo capire qual è la relazione tra ruolo e funzione, possiamo immaginare che il primo è un insieme che comprende il secondo. Tutti i ruoli si compongono di funzioni, ma non tutte le funzioni hanno un ruolo. I ruoli attengono ai poteri e corrispettive responsabilità (come due facce di una stessa medaglia). Le funzioni attengono alle attività che ciascuno è chiamato a compiere, magari con ruoli diversi.

E per finire passate all'azione

In conclusione, l'organigramma in studio deve avere **tre caratteristiche fondamentali** per essere fatto bene:

1. essere fatto per iscritto
2. essere chiaro, cioè ben delineato, senza approssimazioni o zone grigie;
3. essere condiviso con i collaboratori, cioè tutti devono conoscerlo e quindi sapere la stessa cosa (non che qualcuno pensava che, aveva capito che, immaginava che)

Bene, ora passate all'azione. Come primo step, mettetevi tutti i vostri collaboratori in sala riunione con un foglio e una penna davanti. Dategli 5 minuti e chiedete loro di mettere per iscritto, in base a quanto loro sanno/hanno capito, l'organigramma di studio. Spiegate loro che non

devono rispondere alla domanda “chi fa che cosa”, ma alla domanda “chi è il capo di chi”, “chi risponde a chi”, “chi ha potere di delega/controllo su chi”.

Poi raccogliete le risposte di tutti e partite da lì per la stesura del nuovo organigramma.

Brainstorming

Fate *brainstorming* e chiedete alle persone quali sono i maggiori problemi limitatamente a questo discorso che trovano ogni giorno.

Ora passate all’azione con il nuovo organigramma.





Lo studio professionale italiano: la situazione attuale e il futuro che ci aspetta

Oggi gli **studi professionali** italiani lavorano ancora in modo isolato, individuale. La stragrande maggioranza degli studi è composta dal titolare e pochi collaboratori. Riprendendo l'indagine **Censis-Adepp** di un anno fa (dicembre 2014), ben l'81,6% dei professionisti in Italia svolge in modo individuale la professione, il 17,2% ha uno o due dipendenti o collaboratori e il 21,2% ne ha più di due.

Uno scenario in cambiamento

Che lo scenario delle professioni sia in veloce cambiamento è oramai palese, la vera sfida è capire verso quali forme di aggregazione si sta muovendo. Come saranno gli studi professionali tra 10 anni? Quale sarà la struttura più efficiente per esercitare la professione? E quale quella più efficace per essere competitivi sul mercato? Ecco, queste sono le vere sfide che i professionisti hanno davanti al proprio cammino.

Vediamo da dove partiamo e quali sono le **opzioni** che oggi i professionisti possono scegliere per organizzarsi al meglio.

Reti tra professionisti

Le linee di sviluppo che si stanno delineando sono quelle delle reti tra professionisti in veri e propri **network di collaborazione** tra studi di diverse categorie professionali e di diverse località geografiche. I network professionali sono oggi facilitati dagli strumenti offerti da Internet: dai social network, a Skype, al lavoro in *cloud*. Le declinazioni che tali collaborazioni possono assumere vanno dalla semplice collaborazione a distanza, con funzione di base di appoggio in altre città dello studio (sul modello della domiciliazione legale), al presentarsi sotto un unico brand come se i componenti fossero soci di un unico studio (pur non essendolo). Non è un caso che nell'ultimo anno sono molti i progetti di strutturazione di network professionali che sto seguendo come coach, sintomo di un'esigenza sempre più diffusa in tal senso.

Associazione professionale

Già ampiamente diffuso sul territorio – circa il 12,9% fa parte di uno studio associato con più titolari (fonte: Censis-Adepp) – lo studio professionale associato sta velocemente aumentando il proprio *appeal* verso i professionisti. Piace perché permette di affrontare il mercato in modo più organizzato, di rivolgersi ad una clientela business di più ampie dimensioni, di **migliorare la qualità dell'offerta** di servizi professionali e di dividere le responsabilità e i rischi “imprenditoriali” con altri compagni di viaggio (professionale). L'associazione comporta la nascita di un nuovo soggetto giuridico, a differenza dell'aggregazione in reti professionali. Questa struttura richiede tuttavia delle buone competenze manageriali, in quanto l'organico di studio va gestito, così come le *location*; va definito un *business plan* e una *vision* con obiettivi ben chiari e un *forecast* di spese ed entrate. Da queste esi-

genze nascono i corsi di formazione che tengo da anni sia in aula, che presso gli studi professionali.

Stp

La normativa non è ancora matura circa la disciplina delle Società tra Professionisti, che dovrebbero accogliere **professionisti** che esercitano la professione e **soci di capitale**, sul modello delle società professionali anglosassoni. In questa forma l'esercizio della professione è decisamente inserita in alveo imprenditoriale. Al momento ancora poco utilizzate, in futuro possiamo ipotizzare che queste forme societarie diventeranno la norma.

Condivisione di spese

Vecchia come il tempo, l'**aggregazione dei professionisti** per dividere le spese della professione – affitto, bollette, segreteria – è una pratica seguita da molti, soprattutto negli ultimi due decenni, dove i costi per l'avvio dello studio professionale sono cresciuti. Ciascun professionista pensa e lavora in modo totalmente individuale, senza progetti comuni o clienti condivisi. L'unica condivisione è, appunto, delle spese di *location* e derivati. È una forma *light* di condivisione o, se vogliamo vederla da un'altra prospettiva, un modo individualista di fare la professione “vicini” ad altri colleghi e non ancora insieme.

Studio individuale

È questa la forma per eccellenza dell'esercizio della professione, come abbiamo visto. *Dominus*, titolare, boss, fondatore, sono solo le varianti del nome che il professionista self made assume.

Come un pioniere che si apre la strada in prima persona, questa è la mentalità con cui oltre l'80% dei professionisti esercita ancora la professione. Un tempo ciò funzionava alla grande, ma in futuro? Saranno ancora competitivi gli studi unipersonali? Saranno ancora appetibili ai

clienti gli avvocati generalisti? Riuscirà il consulente del lavoro a gestire il carico di spese da solo?

L'unione fa la forza

In conclusione, i cambiamenti in atto portano a riflettere su quali possano essere le forme organizzative che meglio coniugano flessibilità della struttura, organizzazione e qualità dei servizi professionali. Una cosa sembra certa: mai come oggi vale la regola secondo cui l'“unione fa la forza”. Ciò che c'è da capire è quale sia la **forma migliore** di tale unione.

Come coach e formatore da venti anni mi dedico a portare nel mondo delle professioni la mentalità e le competenze manageriali e imprenditoriali che permettano di affrontare più preparati e consapevoli i cambiamenti in atto.





Il funzionigramma di studio: cos'è e perchè è fondamentale

Se l'organigramma visto nel secondo capitolo ha la funzione di organizzare le relazioni gerarchiche in studio, il **funzionigramma** è lo strumento che serve a fare chiarezza sul “**chi fa che cosa**”. Le funzioni attribuite a ciascuno non coincidono con i ruoli, che riguardano invece la struttura gerarchica.

Come si forma il funzionigramma di studio?

Se l'organigramma si forma partendo dalle persone, il funzionigramma si struttura partendo dalle **attività**. La domanda a cui si deve dare risposta è “chi fa che cosa in studio”? Oppure, se si preferisce, “a chi compete una certa attività?”, “chi si deve occupare di una determinata incombenza?”.

Perché il funzionigramma non sia solo un documento formale, è necessario che le attività delegate siano definite “in concreto”; bisogna quindi definire il perimetro delle attività che ciascuno dovrà svolgere. Fare attenzione a non rimanere generici e a non confondere le attività con le mansioni.

Facciamo un esempio. Prendiamo l'attività di formazione e aggiornamento in studio. Possiamo delegare ad

un collaboratore il compito di curare le attività di formazione per i professionisti di studio e l'aggiornamento degli stessi. Detto così vuol dire tutto e niente. Sarà necessario definire nel dettaglio le attività che sarà chiamata a svolgere in concreto, per esempio: selezionare i corsi on line per i collaboratori; selezionare formatori esterni da coinvolgere; fare la rassegna stampa interna quotidiana; organizzare corsi di formazione interni allo studio, e così via.

I vantaggi del funzionigramma

Avere in studio un funzionigramma completo produrrà notevoli vantaggi su:

1. clima di studio, evitando attriti tra i collaboratori;
2. efficienza nello svolgimento delle attività, evitando duplicazioni o, all'opposto, nessuno che se ne occupi;
3. risparmio economico, con minori dispersioni di tempo e di risorse;
4. efficacia di azione, che permetterà di rispettare scadenze e impegni assunti;
5. maggior qualità dei risultati;
6. funzionamento della piramide gerarchica.

Da dove partire

Come per l'organigramma, il funzionigramma di studio ci deve essere e dev'essere **scritto**. Il secondo passo è assicurarsi che sia **chiaro**. Per fare ciò bisogna definire in concreto le attività che ciascun collaboratore è chiamato a svolgere. Il terzo passo riguarderà la **condivisione** del funzionigramma di studio; in altre parole, tutti devono sapere chi fa che cosa, senza dubbi e senza dare nulla per scontato.

Per le organizzazioni che già sono strutturate, il primo passo consisterà nel fare la fotografia della situazione esi-

stente. Prendete tutti i vostri collaboratori e chiedete a ciascuno di definire in modo dettagliato la propria attività e metterla per iscritto. Fate poi un collage di tutte le attività e compilate un unico documento che assumerà la forma di una mappa concettuale, cioè di una struttura con caselle e relative specifiche dove si parte dall'attività e si definisce chi è chiamato a realizzarla e in che termini. Una volta compilato l'intero funzionigramma di studio sarà giunto il momento di dividerlo con tutto lo studio. Come in una squadra sportiva, non è sufficiente, infatti, che ciascuno sappia esattamente qual è il proprio ruolo e cosa ci si aspetta da lui, è necessario anche che conosca gli altri ruoli, chi li ricopre e le attività che ciascuno deve svolgere nel gioco di squadra.

Saper lavorare in sincronia

Pensate alla squadra di meccanici in F1: tutti devono conoscere a perfezione le attività che dovranno svolgere, ma conosceranno anche le attività che gli altri devono svolgere. Solo così potranno lavorare in sincronia ed essere efficaci ed efficienti. **Lavorare insieme**, infatti, non comporta solo far bene il proprio compito, ma anche saper **collaborare** con gli altri quanto a tempistiche, modalità e relazione. Avere tanti battitori liberi, tutti individualmente bravi, non vuol dire avere una squadra. Provate a pensare ad un'orchestra: ciascuno conosce cosa deve suonare, ma deve avere contezza anche dell'insieme per poter suonare sintonizzandosi con gli altri. Il funzionigramma serve a far avere a ciascuno contemporaneamente idea delle proprie attività, ma anche dell'insieme del lavoro e dell'obiettivo comune.

Ultime avvertenze

Nel redigere il funzionigramma di studio è utile **coinvolgere i collaboratori**, in modo da renderli partecipi e farli sentire motore attivo del processo di organizzazio-

ne dello studio. Inoltre, il coinvolgere i collaboratori di studio farà sì che gli stessi si chiariscano le idee e possano avanzare proposte di miglioramento. La redazione del funzionigramma è un ottimo momento di riflessione e di miglioramento se svolto in modo corale e consapevole.

Ricordate che se calerete dall'alto le indicazioni sul chi deve fare cosa, soprattutto nelle strutture già da tempo attive, il rischio è che i collaboratori vivranno con passività i cambiamenti e spesso opporranno resistenza per il semplice fatto che andrà a modificare lo *status quo*.





Le procedure in studio: come applicarle

Eccoci alle procedure di studio. Spesso questo termine evoca burocrazia, complicazioni inutili, ingessature nelle attività. Diciamo, le procedure non sono certo amate, soprattutto dai dipendenti e collaboratori di studio che in esse vedono solo complicazioni.

Ma sarà così? Cosa sono esattamente le procedure e a cosa servono?

Le procedure sono la sequenza che dev'essere seguita nell'esercizio delle attività. Le procedure possono essere pertanto attività tra di loro correlate e finalizzate al raggiungimento di un **risultato**. Tutti i componenti dell'organizzazione devono conoscerle e sapere quale parte della procedura è di propria competenza (**funzionigramma**) e quale di competenza altrui e di chi. Le procedure devono essere messe per iscritto, in modo da essere accessibili a tutti e ridurre eventuali equivoci.

Esattamente come in una squadra di calcio o di pallacanestro esistono gli schemi di gioco, così nelle squadre professionali esistono le procedure. Così come nella squadra sportiva ciascun atleta deve sapere come muoversi al-

Cosa sono le procedure

l'interno dello schema, allo stesso modo dev'essere per il collaboratore nella squadra professionale.

Tipi di procedure

Per chi non ha mai formalizzato una **procedura**, la prima difficoltà risiede nel capire come stendere la procedura, da dove partire. Le procedure possono riguardare azioni da compiere, informazioni e relativi flussi. Mentre dunque il funzionigramma riguarda i compiti dei collaboratori, le procedure riguardano la sequenza di tali compiti.

Esistono diversi tipi di procedure con scopi differenti:

- procedure come linee guida
- procedure come regole di comportamento
- procedure come sequenza di attività
- procedure come percorsi.

Come si rappresentano le procedure

Il miglior modo di rappresentare graficamente le procedure è il **diagramma di flusso**.

Nei diagrammi si trovano due tipologie di elementi: linee e blocchi. Le linee servono a collegare le attività e dare una sequenza, mentre i blocchi (rettangoli, rombi, triangoli) rappresentano le attività e gli sbocchi che ciascuna può avere (Wikipedia).

Il mio suggerimento è di provare a stendere la procedura prima in brutta e poi metterla in bella copia. Provate a partire dal



risultato finale e quindi a ritroso costruire i passaggi necessari, per poi ripercorrerli come “prova del nove” della loro fattibilità.

La funzione delle procedure

Le procedure possono avere diversi scopi, tra cui:

- rappresentare
- ridurre gli errori
- velocizzare le attività
- ottimizzare le risorse
- migliorare la qualità
- migliorare la trasparenza e la condivisione.

I rischi di lavorare senza procedure

Gli studi professionali, soprattutto quelli di impostazione tradizionale e di piccole dimensioni non sono tendenzialmente abituati ad elaborare procedure di lavoro, tantomeno a metterle per iscritto. Le **conseguenze negative** possono essere molteplici:

- Inefficienze a causa della mancanza di chiarezza nel chi fa che cosa
- Aumento dei tempi di lavoro
- Stress causato dal dover correre ai ripari all'ultimo momento
- Errori e dimenticanze
- Discussioni in ufficio
- Perdita di occasioni di business
- Figuracce con i clienti per errori e mancanze
- Diminuzione della qualità dei risultati
- Peggioramento del clima di lavoro tra i colleghi

In conclusione è bene ricordare che le procedure di lavoro, come tutti gli strumenti organizzativi delle attività, non devono essere vissuti come binari o complicazioni ulteriori, ma al contrario come reti di salvataggio che hanno la funzione di creare sicurezza, di **velocizzare** e di mettere ordine.

Come dice Dee Hock (fondatore di Visa):

“il problema non è mai come farsi venire in mente qualcosa di nuovo e innovativo ma come eliminare le convinzioni vecchie”

La vera sfida che avete davanti è superare le vecchie convinzioni che non vi servono procedure, che sono inutili, che la vostra struttura è troppo piccola perché siano utili. Falso! Le procedure, come l'organigramma e il funzionigramma, sono l'ABC di qualunque organizzazione che voglia spiccare il volo e occuparsi solo di fare business, invece che di gestire le minuzie del quotidiano e farsi assorbire totalmente da esse.





Il business model per lo studio professionale

Chi vuole fare business dovrà necessariamente avere un **modello di business**. Altrimenti si troverà come una squadra sportiva che gioca senza uno schema di gioco. Avere un *business model* vuol dire sapere quali linee di business lo studio seguirà, lo stile che vorrà tenere nello svolgimento delle attività e le modalità operative migliori con cui si appresterà ad affrontare il mercato.

Business model e business plan: differenze

Business model e business plan non sono la stessa cosa. Il primo riguarda il “come” e “su cosa” faremo business. Il secondo riguarda invece prevalentemente gli **aspetti finanziari**; quindi costi, ricavi, previsioni, verifica. Spesso i due vengono usati alternativamente per indicare la stessa cosa (più che altro il business plan), ma in realtà sono complementari e non alternativi.

Le previsioni di sostenibilità economica appartengono al business plan e le affronteremo nella prossima puntata. Qui ora ci occupiamo del modello di business che vogliamo mettere in piedi per svolgere la nostra attività e raggiungere i risultati.

A cosa serve un modello di business?

Il modello di business serve a far funzionare l'organizzazione non fine a sé stessa, ma nell'ottica di produrre business. Attraverso il modello di business si cerca di dare **risposte** a domande quali:

- Come facciamo a distinguerci dalla concorrenza? Facendo cosa di nuovo o di diverso?
- Da cosa vogliamo trarre profitto?
- Su quali prodotti/servizi vogliamo puntare?
- Da cosa pensiamo vogliamo trarre profitto?
- Come vogliamo strutturare la nostra organizzazione per poterlo fare?
- Di quali fornitori/service abbiamo bisogno? Che tipo di rapporto ci conviene avere con loro?
- Quali meccanismi avremo per sapere costantemente se stiamo andando nella direzione voluta?
- La conoscenza interna come dovrà essere condivisa e valorizzata per produrre profitto (*Knowledge sharing*)?

Serve a ragionare prima! Serve a ponderare, valutare, mappare le risorse, prendere decisioni strategiche e poi mantenere la rotta. Serve a dare una logica al vostro business, una direzione e, perché no, un'anima, uno stile. L'alternativa? Andare a braccio, come sempre il professionista in passato ha fatto; fare “pesca a strascico” tra i clienti; non scegliere i clienti, ma farsi scegliere; non migliorare costantemente ciò che si offre (prodotto), come lo si offre (servizio), il suo valore (prezzo).

Un modello di business, in estrema sintesi, serve per facilitare la **creazione di valore** per sé e per il mercato attraverso i servizi e i prodotti che pensiamo di generare con il nostro lavoro.

Gli elementi di un modello di business

Un modello di business degno di questo nome deve quantomeno contenere tutte le risposte (soluzioni) relative ai seguenti elementi del proprio business:

- cosa offriremo (servizi/prodotti)
- a quanto li venderemo (prezzo)
- come li distribuiremo (logistica)
- come li faremo conoscere (marketing)
- come faremo a sapere se è apprezzato dal pubblico e dove possiamo migliorare (*customer satisfaction*).

Nel modello di business rientrano pertanto le strategie operative, l'organizzazione interna, la scelta dei fornitori e dei partner, la scelta di posizionamento nel mercato quanto a tipologia di servizio e prezzo praticato.

Il modello di business riguarda anche la **sostenibilità economica** del progetto, quindi le risorse necessarie, le spese da mettere in conto, i *forecast* e quindi le previsioni di incasso. Questa è la parte che sarà riservata al Business Plan, di cui parleremo la prossima volta.

E il Business model per lo studio professionale?

Quanto detto fin qui sembrerà a molti professionisti lontano dalle proprie abitudini. Molti pensano che possa riguardare solo le aziende. E invece oggi non è più così. Ogni studio professionale che voglia rimanere o diventare **COMPETITIVO** deve avere un modello da seguire, con cui lavorare ogni giorno per fare il proprio business.

Quindi sarà utile avere consapevolezza e prendere decisioni sulla propria attività (quali servizi offriamo), sulle modalità con cui vengono offerti (presso l'azienda cliente, presso il proprio studio, attraverso internet, altro), avere consapevolezza dei prezzi praticati e del posizionamento a tal proposito nel mercato, essere consapevoli della qualità del servizio, dei concorrenti diretti e indiretti, della *brand reputation* di cui si gode, dell'organizzazione con cui si lavora e così via. Una volta ottenuta questa mappatura del presente, ecco che partono le valutazioni sul futuro, per tradurre poi in azioni concrete le domande di cui sopra su ciò che vogliamo in futuro realizzare, come, con chi, a che prezzo, per ottenere cosa.

Brand reputation





Business plan: questo sconosciuto negli studi

Eccoci giunti ad una delle tappe fondamentali per organizzare e gestire il business di studio: il **business plan**. Dopo aver trattato il business model, che ci servirà a tenere la rotta dopo aver deciso in che direzione investire e con quali priorità, sarà ora utile valutare la sostenibilità delle nostre scelte. L'analisi di fattibilità e di sostenibilità, economica e non solo, è compito di questo documento chiamato business plan.

Quando stilare il business plan?

Cominciamo da qualcosa che dovrebbe essere semplice ed intuitivo, ma che spesso viene trascurato del tutto o fatto *ex post*. Per poter effettuare scelte strategiche ponderate dovremo prima di tutto fare previsioni, di spesa, di incasso, di come andranno le cose dal punto di vista del mercato e del nostro posizionamento in esso. Partire senza un business plan in una attività è come partire per un viaggio senza la cartina stradale, su cui abbiamo appuntato almeno le risorse che ci serviranno e quelle che abbia-

mo al momento disponibili e prevedibilmente ottenibili nell'esercizio dell'attività.

Prima di partire!

Quindi la risposta è: **subito!** Il business plan dev'essere redatto prima di partire, non in corsa o dopo. Per chi è titolare di uno studio, quale migliore occasione dell'inizio dell'anno per mettere mano a questo piano di business per il 2016?

Spesso si crede che se non vi è la necessità di interfacciarsi con intermediari finanziari (banca e finanziarie) allora non vi è neppure la necessità di stilare il business plan, volto a dimostrare la sostenibilità del nostro progetto. Niente di più sbagliato! Il business plan non serve solo per poter accedere a forme di finanziamento, ma anche per poter **capire quali mosse compiere** per avere maggiori probabilità di centrare il nostro obiettivo di business.

Analisi del mercato

Per valutare la **sostenibilità economica** del nostro progetto di studio non possiamo soffermarci esclusivamente su di noi. Si renderà pertanto utile fare un'accurata **analisi di mercato** per capire dove ci posizioniamo, dove vogliamo posizionarci in futuro e capire quali servizi il mercato cerca e quali *competitors* abbiamo. È da questa analisi che ci verranno in mente nuovi servizi, nuove modalità di fornire i servizi attuali e nuovi strumenti per promuovere la nostra attività.

Strategie di marketing

Nel business plan dello studio rientrano anche le strategie di comunicazione e marketing. Queste da un lato prevedono un budget da mettere a disposizione per portarle avanti **internamente**, quindi con personale addetto dedicato, sia **esternamente** in *outsourcing* con società e consulenti. Nel business plan pertanto dovrà essere compreso il costo legato alle spese vive di consulenze, il costo delle persone dedicate e anche il costo di strumenti ad hoc (abbonamenti a banche dati, iscrizioni ad associazioni etc.). Questo vale tanto per le scelte di comunicazione off line (eventi, sale convegni, sponsorizzazioni etc.), sia il mondo del web (canoni per i domini, gestione ordinaria e straordinaria del sito, attività SEO, etc.).

Gli aspetti finanziari

Ed eccoci ai soldi. Sempre qui si va a parare! Fare un business plan vuol dire innanzitutto verificare la fattibilità e la sostenibilità economica del progetto. Potremo utilizzare un classico file excel (di modelli su Internet ne trovate molti) dove inserire le voci nelle righe e i mesi nelle colonne. Potremo poi prevedere tre diverse pagine (*sheet*): una per la previsione delle spese con conseguente **budget da allocare**, una per la **previsione degli incassi**, una riassuntiva per fare un **bilancio di preventivo**.

Abbiamo quindi fornito una prima guida alla redazione del business plan riferendoci agli studi già in essere e che non lo hanno mai fatto prima. Laddove, invece, ci trovassimo di fronte ad una startup, allora il business plan potrebbe arricchirsi di un **executive summary**, riportante in sintesi i **punti di forza**, gli **obiettivi** e il mercato in cui il progetto si inserisce. Il focus è stato condotto

**Quando lo studio diventa
impresa**

su un business plan per lo studio professionale di piccole-medie dimensioni, non certo di grandi dimensioni. In questo secondo caso ci troviamo di fronte ad una vera e propria struttura imprenditoriale organizzata stile azienda, che pertanto avrà centri di costo, necessità di reperire finanziamenti etc.



idea → plan → action



La gestione dei collaboratori in studio

Fare il capo non è semplice e chi lo è lo sa. Spesso non sai se essere duro o morbido con il collaboratore; se puntualizzare o lasciar andare; se pretendere tanto o accontentarsi.

I collaboratori vanno gestiti?

La **gestione dei collaboratori** apre un capitolo nuovo di queste puntate dedicate all'organizzazione di studio, perché si passa dall'organizzazione di progetti, luoghi, procedure, alla gestione delle persone. Entrano quindi in gioco aspetti psicologici, emotivi e relazionali che ciascuno porta con sé, magari da lungo, lunghissimo tempo.

Troviamo così titolari di studio che non sanno farsi valere con i collaboratori; chi preferisce fare da sé, piuttosto che delegare, perché non si fida; chi non sa dire di no; chi si accolla le tensioni degli altri, e così via.

La gestione dei collaboratori coinvolge tematiche a cavallo tra **managerialità** e **leadership**.

Differenze? Beh, il manager organizza, il leader guida. Il manager cerca di ottimizzare e razionalizzare puntando all'efficacia e all'efficienza, il leader cerca di essere un ispiratore, una guida, un motivatore. Il primo vede nelle persone ciò che sono, il secondo ciò che possono diventare.

Il cappellino da manager

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, per poter gestire efficacemente un gruppo, il professionista deve dismettere i panni del tecnico e indossare quelle del manager.

Parte del tempo del titolare di studio e del team leader dovrà essere destinata a questa attività

L'organizzazione delle attività passa attraverso la gestione delle persone, come la gestione del tempo e dello stress. Gestire le persone vuol dire passare tempo con loro per conoscerle, sapere quali sono le **leve motivazionali** di ciascuno, quali sono le aspettative, i punti di forza e di debolezza. Come il coach di una squadra conosce i suoi uomini, così anche il *team leader* in studio deve conoscerli e saperli motivare adeguatamente, uno per uno.

Il leader in studio

Nel momento in cui non ci limitiamo più a gestire il presente, ad organizzare, razionalizzare e ottimizzare, ma ci occupiamo di condurre, di guidare, ecco che siamo passati sul carro della leadership. Il leader deve essere **autentico** (sé stesso), un buon comunicatore che instaura empatia, apparire giusto, avere carisma e la giusta dose di autorevolezza. Il leader non si preoccupa di piacere, si occupa del bene comune e, se deve farlo, prende anche decisioni impopolari, tese al benessere collettivo. Il leader non è temuto, ma rispettato, è vissuto come un esempio, come fonte di **ispirazione**, come un punto di forza dell'organizzazione.

Qualche regola per migliorare

Vediamo alcune regole utili per gestire con efficacia i collaboratori di studio:

1. Nelle relazioni salvaguarda l'identità delle persone e parla del fatto;

2. Cerca di parlare del futuro e il meno possibile del passato, per evitare la polemica;
3. Lascia sempre una via di fuga al tuo interlocutore, evita di infierire quando sei forte nella relazione;
4. Sii chiaro nel manifestare le tue aspettative;
5. Impara a fare molte domande ai collaboratori e limitare di muoverti con pregiudizi;
6. Crea piani di crescita differenziati in base alle leve motivazionali di ciascuno.





Riunioni in studio, senza sapere che...

Ricordo nel mio passato in redazione le numerose riunioni a cui bisognava partecipare e a cui nessuno, più o meno, partecipava con piacere. Ore trascorse senza sapere esattamente dove si andava a parare, cominciate il più delle volte in ritardo e finite per “abbandono” dei partecipanti uno ad uno. Ciascuno aveva la propria scusa per andar via prima: chi una telefonata da fare, chi un incontro, chi un’urgenza...

Neanche a dirlo, poi, erano sempre gli stessi a parlare e gli altri sempre, passivamente, a subire fiumi di parole. Il capo in questo ha sempre lo *ius primae noctis*: prende la parola per primo e non ama essere contraddetto. Ecco che la riunione velocemente diventa una pseudo farsa, stile monologo, a volte sfogo, a volte *cazziatone generale*.

E che dire quando manca un canovaccio e la riunione sembra la festa dell’improvvisazione; oppure quando non si sa esattamente quando finirà e non ti permette di organizzare gli altri impegni successivi.

La riunione: strumento inutile

Insomma, di riunioni mal gestite e preparate penso che tutti ne abbiamo esperienza diretta. Ecco, di quelle effettivamente non c'è bisogno in studio; quelle sono altre fonti di perdita di tempo e di inefficienza.

Il problema, tuttavia, non è mai la riunione in sé, che è uno strumento, bensì come viene usata. È come dire che l'automobile è un problema perché può provocare incidenti; l'automobile è solo uno strumento, è l'uso che se ne fa che lo rende utile, inutile o addirittura dannoso. La stessa cosa vale per le riunioni: se sono mal organizzate e mal gestite, allora sono ulteriore fonte di disorganizzazione e dispersione di energie in studio. Se, al contrario, sono ben utilizzate, possono rappresentare importanti strumenti di **miglioramento dell'efficienza** di un'organizzazione.

I tre momenti della riunione

C'è sempre un prima, un durante e un dopo. Anche per la riunione è così. Sono **3** le **fasi** di una riunione che si rispetti:

1. PREPARAZIONE
2. GESTIONE
3. CONCLUSIONE

Preparazione

Perché possa essere efficace la riunione va preparata. Pertanto qualcuno dovrà avere l'incarico di raccogliere i **punti da trattare**, li dovrà formalizzare come ordine del giorno e anticipare per iscritto (mail) ai partecipanti. Perché? Le persone sapranno di cosa si parlerà si potranno preparare e potranno seguire meglio lo svolgimento della riunione.

Gestione

Eccoci al momento faticoso, siamo in riunione! Chi ha l'incarico di gestire la riunione dovrà aprirla (in orario),

anticipare i punti da trattare e “battere i tempi”, dando e togliendo la parola ai partecipanti e richiamando l’attenzione in caso di sviamento o distrazione.

Conclusione

“*Verba volant e scripta manent*” dicevano i nostri antenati. Pertanto una buona abitudine è affidare a qualcuno l’incarico di fare un breve **report** della riunione, che dovrà essere inviato ai partecipanti, così che possano verificare di aver capito e ricordare i punti fondamentali, soprattutto se hanno ricevuto dei “*to do*” da portare avanti.

Il timing in riunione

Se volete che le persone prestino attenzione, è necessario che la riunione duri poco. Al massimo un’ora, un’ora e mezza, non di più. Piuttosto fatele **più spesso**, ma **più brevi**. La curva dell’attenzione non regge più a lungo. Inoltre dopo un po’ l’ansia di tutto quello che abbiamo in sospeso da fare prende il sopravvento. Mi raccomando: siate puntuali con l’orario di inizio e di fine della riunione.

La location

“Ci siamo parlati davanti ad un caffè”; gliel’ho accennato a pranzo; ci confrontiamo nei corridoi; “ne parliamo in macchina”... Sono riunioni queste? No di certo. Possono essere utili confronti, ma non sono certo riunioni. Le riunioni hanno un loro preciso dna, regole precise. Una di esse è che devono essere svolte in sala riunione e non dove capita. Le persone impareranno così ad ancorare a quel luogo un certo stato d’animo e una certa attenzione.

Nel mio libro **LA GESTIONE DEL TEMPO NELL’ATTIVITÀ PROFESSIONALE** potete trovare con maggior profondità la spiegazione di tutte le regole per gestire efficacemente le riunioni e molti altri strumenti di gestione e organizzazione delle attività.

Nel corso LA GESTIONE DEL TEMPO NELL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE affrontiamo invece le metodologie di organizzazione del tempo e mettiamo in pratica con esercitazioni tali tecniche, per renderle subito operative.





Adottare o assumere un collaboratore

Eccoci giunti agli ultimi due strumenti che completeranno il nostro viaggio nell'organizzazione dello studio professionale: la **delega** e il **feedback**.

“Faccio prima a fare io”; “tanto poi lo devo rivedere”; “non mi fido”; “ci metto la mia faccia”. Sono alcune delle frasi che chi non delega ripete più spesso.

Per poter delegare le attività ai collaboratori ci vuole da un lato la fiducia nel collaboratore, dall'altro la capacità di saper delegare.

La prima domanda che è utile che vi poniate è se ritenete di avere **fiducia** nei vostri collaboratori. In caso positivo, potete andare avanti a leggere questo articolo. In caso negativo, sedetevi con calma. Chiedetevi ora da cosa dipende “in concreto” la mancanza di fiducia relativamente ad un collaboratore: ritenete di aver fatto al meglio la vostra parte? Di aver delegato con chiarezza, di aver formato e dato i feedback opportuni? Se sì, allora licenziate in tronco il collaboratore inetto o inadeguato. Voi la vostra parte l'avete fatta bene e fino in fondo.

Qualora invece la risposta sia diversa, ecco che prendersela con il collaboratore sarebbe inutile oltretutto ingiuri-

Avete fiducia nei collaboratori?

sto. Prima di tutto il titolare di studio dovrà fare bene la propria parte e mettere i collaboratori nelle migliori condizioni per lavorare bene e crescere. In concreto ciò vuol dire formare adeguatamente i collaboratori, seguirli nella fase di *training*, dare loro i feedback in modo corretto, **chiarire le proprie aspettative**, definire i criteri di valutazione del lavoro.

La delega efficace

Per mettere in condizione il collaboratore di svolgere al meglio la propria attività sarà necessario delegare in modo efficace. Vediamo quindi quali caratteristiche deve avere una delega data bene:

1. **A CHI:** delegate a chi ritenete più adatto per caratteristiche professionali e personali, non invece solo su base di carico di lavoro (delegare a chi è più scarico).
2. **COSA:** definite con chiarezza il perimetro della delega (fin dove può agire in autonomia).
3. **ASPETTATIVE:** chiarite bene cosa vi aspettate dal vostro collaboratore.
4. **TIMING:** quando delegate specificate con precisione entro quando volete che quell'attività sia realizzata dal delegato.
5. **COME:** verificate che il delegato abbia le risorse necessarie per adempiere alle attività delegate; come risorse intendiamo il tempo, le conoscenze, gli strumenti.
6. **CONSEGUENZE:** chiarite ai collaboratori le responsabilità coinvolte nell'adempimento delle attività (almeno le più delegate).

A cosa serve la delega

La delega è lo strumento principe per **moltiplicare il tempo** a disposizione. Per il titolare di uno studio professionale, così come il manager e l'imprenditore, saper

Obiettivo: ottimizzare le risorse

delegare è fondamentale per poter organizzare le attività. La delega pertanto serve a **ottimizzare le risorse** in un'organizzazione di lavoro. Tutte le attività che possono essere svolte da un collaboratore, il cui costo orario è inferiore a quello del titolare, vanno delegate. In questo modo otterremo due risultati: il primo, di risparmiare soldi, perché il risultato costerà meno allo studio; il secondo, di liberare tempo per il titolare di studio, che potrà utilizzarlo per svolgere attività a valore aggiunto.





In che modo il feedback può aiutare i collaboratori

Con questo capitolo completiamo il nostro viaggio nel mondo dell'organizzazione dello studio professionale. Parliamo oggi del **feedback** come strumento utile a far crescere i propri collaboratori e a creare un buon clima in studio.

A tutti sarà capitato di impegnarsi e non ricevere alcun riscontro per l'attività svolta, indipendentemente che si è stati in grado di raggiungere l'obiettivo oppure no. Vi ricordate la sensazione provata? Come minimo era di delusione, se non di frustrazione. E vi ricordate cosa ci siamo promessi in seguito? Di non “menarcela” più perché tanto avevamo capito che sarebbe stato tutto inutile.

Mi capita spesso di fare formazione in studi professionali dove dai giovani la lamentela che mi sento rivolgere è che in studio quando fanno qualcosa che va bene, che funziona, nessuno gli dice nulla; al contrario, quando ci sono problemi, o sbagliano qualcosa, ecco che “apriti cielo”, tuoni e fulmini si abbattono su di loro. Cosa ci stanno dicendo questi ragazzi? Che non ricevono feedback

**Tanto nessuno ti riconosce
nulla**

equilibrati, utili, costanti. Cosa si aspettano dunque? Di ricevere un riscontro alla loro attività sia quando c'è qualcosa che non va, sia quando hanno fatto bene.

Equilibrio e costanza

La prima regola che traiamo da questa storia è che il *dominus* di studio, il *team leader*, deve imparare a dare feedback sia **positivi** (di rinforzo dei comportamenti che funzionano), che di **miglioramento** (di ri-orientamento dei comportamenti che devono essere migliorati). Se daremo solo feedback negativi rischieremo di deprimere l'ambiente di lavoro, oppure di non essere più ascoltati sul lungo periodo. Equilibrio, quindi tra feedback di rinforzo e di miglioramento.

La seconda regola che possiamo trarre è poi quella della **costanza**. Inutile dare feedback a distanza di settimane o mesi dall'attività svolta dal collaboratore.

Circostanziato e preciso

“Bravo!”, “ottimo!”, oppure: “una schifezza”, “lascia stare faccio io” e via così, non sono feedback dati in modo corretto e quindi utile a chi lo riceve. Tornate con la memoria a quando eravate voi praticanti e il vostro *dominus* in modo laconico vi diceva sì e no se ciò che avevate fatto andava bene oppure no. Nessuna specifica maggiore, niente da cui apprendere cosa **IN CONCRETO** avevate fatto bene e cosa, invece, dovevate migliorare per il futuro. La conseguenza era che dovevate immaginare voi, dai pochi elementi a disposizione, su cosa lavorare in futuro per migliorare. Si poteva fare di meglio? Certo che sì. Chi ha dato il feedback poteva circostanziarlo meglio, specificarlo e indicare in concreto cosa gli era piaciuto del nostro operato, su quali punti eravamo migliorati e che cosa dovevamo modificare. Solo questo tipo di feedback permette di poter procedere con un piano d'azione migliorativo.

Critica o criticismo?

Molti mi chiedono nei corsi se la critica rientra sotto il tema del feedback. In sostanza, se il feedback può consistere in una critica. La risposta è decisamente sì. A condizione, però, che la critica sia:

1. Rivolta al futuro, quindi abbia lo scopo di far elaborare azioni nuove per il futuro
2. Sia fatta nell'interesse del destinatario
3. Sia precisa nel suo contenuto

Passato o futuro?

Laddove, invece, la critica sia concentrata sul passato, quindi su ciò che ha fatto il destinatario e tutto si svolga lì, allora diventa polemica, quindi criticismo. Questa non serve a nulla, se non far sentire un “*minus*” il destinatario, quindi ad offenderlo, a schiacciarlo, a umiliarlo.

Stessa cosa se la critica è generica, non permettendo un piano di azione per migliorare, per esempio “sei un deficiente”, “fa schifo il tuo lavoro”, “io non avrei mai presentato un lavoro del genere”. Rientra nel criticismo anche la critica con cui in realtà si vuole solo imporre all'altro il proprio grado di esperienza, di conoscenza, instaurando un rapporto di “dominio di competenze”.

Preservate l'identità dell'altro

Ultimo accorgimento nel dare il feedback è che bisogna sempre tutelare l'identità del nostro interlocutore. In altre parole, non deve essere in discussione “chi sei tu”. Il feedback deve essere **concentrato sul fatto**, la circostanza e non sulla persona. Se attacchiamo la persona, questa tenderà per forza a difendersi e come lo farà? Reagendo all'attacco.

Le strade saranno due, di fronte all'attacco:

1. **Contrattacco** (che porterà all'*escalation*)

2. **Fuga** (che potrà avvenire mediante alibi e scuse, oppure mediante la c.d. "tecnica del rospo", cioè l'altro si fingerà "morto", inerme, di fronte all'attacco).

Ricordatevi, infine, che andrebbe sempre dato per primo il feedback di rinforzo (positivo) e solo dopo quello di miglioramento. In questo modo il vostro interlocutore accetterà meglio il secondo, perché è stato precedentemente gratificato dal primo.



Formazione

La gestione del tempo nell'attività professionale

È possibile lavorare con efficienza e preservare la salute e il benessere? Certo! Il primo passo è **prendere coscienza** delle proprie abitudini, delle proprie emozioni, capacità. Vanno poi apprese le tecniche e i **metodi di pianificazione e gestione delle attività** e degli obiettivi; infine va stilato un piano di azione che comprenda una reale delega di funzioni ai collaboratori di studio. Con metodo non solo il tempo riprenderà a fluire in modo proficuo, ma lo stress che accompagna le giornate tornerà sotto controllo.

Il corso, intensivo, è strutturato su una sola giornata, dove verranno fissate le tecniche e la metodologia relativa alla gestione strategica del tempo nell'attività professionale e nel tempo libero, con parti teoriche ed esercizi pratici per permetterne l'**immediata applicazione** nella vita professionale.

PROGRAMMA

Corso intensivo di una giornata - Durata: 8 hr

LE TRAPPOLE DEL TEMPO

- Acquisire consapevolezza
- La nostra percezione del tempo
- Le abitudini in Studio
- La disorganizzazione del lavoro
- La ripetizione delle attività
- La condivisione del progetto professionale con i collaboratori
- Correre dietro le lucciole: distinguere ciò che è importante da ciò che è urgente
- Le interruzioni continue: come gestirle efficacemente
- La comunicazione efficace che fa la differenza in ufficio
- Riempire il tempo a disposizione o... pianificare nel tempo a disposizione?
- Efficienza ed efficacia. Non sono la stessa cosa

RIPRENDERE IL CONTROLLO

- La matrice dei Quadranti di Covey
- Le 6 leggi per la gestione efficace del tempo
- Pianificare scrivendo
- Rilassarsi sul lavoro? Si può!
- Come recuperare energie e motivazione
- Coinvolgere e motivare i collaboratori
- Come mappare le attività della giornata
- Imparare ad individuare e fissare le priorità
- Programmare secondo priorità, urgenze
- 7 modi per riappropriarsi del tempo

DELEGA: CHE TU SIA BENEDETTA

- Si può espandere il tempo? Certo!
- Come scegliere cosa delegare?
- Come scegliere a chi delegare
- Delega esecutiva e delega fiduciaria
- Come delegare: le regole, il timing, la verifica
- Il team di studio: dipendenti, collaboratori, partner
- Tecnica per fissare obiettivi "ben formati" ed "ecologici" per noi
- Aspettative: so comunicare cosa mi aspetto?
- Imparare a dare feedback e a gratificare i successi
- Riprendiamoci cura del nostro tempo

Percorso completo di formazione per professionisti

Mario Alberto Catarozzo
formazione e coaching per il professionista

Per vedere l'offerta formativa completa e il [calendario dei corsi](#) di formazione specificamente pensati per liberi professionisti e studi professionali in tema di soft skills e strumenti di managerialità, l'attività di coaching.

VISITA IL SITO

WWW.MARIOCATAROZZO.IT

BROCHURE

[SCOPRI I NOSTRI CORSI](#)

CONTATTI

SEGRETERIA@MARIOCATAROZZO.IT

**TECNICHE DI
COMUNICAZIONE EFFICACE**

**LA GESTIONE DEL TEMPO
NELLA PROFESSIONE**

LA LEADERSHIP IN STUDIO

STRATEGIE DI LETTURA VELOCE

**COMUNICAZIONE EFFICACE
DELLO STUDIO SUL WEB**

**PUBLIC SPEAKING
PER PROFESSIONISTI**

**SVILUPPO DEL BUSINESS
SUL WEB PER LO STUDIO**

**TECNICHE DI
MEMORIA EFFICACE**

**PREPARARE PRESENTAZIONI
CON POWER POINT**

**LA GESTIONE DELLO STRESS
NELLA PROFESSIONE**

**SVILUPPO DEL BUSINESS
PER LO STUDIO**

**SINTESI, SCHEMI E
MAPPE CONCETTUALI**

Guide pratiche

di Mario Alberto Catarozzo



I TEMI DELLA DELEGA, FEEDBACK,
RIUNIONI, PIANIFICAZIONE E
PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

[ACQUISTA ONLINE](#)



IL TEMA RELATIVO ALLA GESTIONE
DELLO STRESS NELLA PROFESSIONE
IN TUTTI I SUOI ASPETTI

[ACQUISTA ONLINE](#)



UN PROGETTO DI:

MYPlace Communications

www.myp.srl

info@myp.srl



*Consulenza e marketing
per studi professionali*