

Vision Pro n. 23/2019

La direzione nello studio professionale. Ruolo, requisiti e stili direzionali

di Anna Lisa Copetto - consulente di direzione

Uno studio professionale, al pari di una squadra di calcio, a parità di giocatori e risorse fa miracoli quando ha l'allenatore "giusto" e finisce in fondo alla classifica quando invece ha l'allenatore "sbagliato". Spesso i professionisti sottovalutano la complessità del ruolo della direzione e della preparazione necessaria per il management. È importante innanzitutto chiarire le funzioni che la direzione deve esercitare e le competenze richieste. In estrema sintesi, la direzione dello studio ha il compito di determinare le strategie, scegliere il piano azioni e gestire le risorse al fine di ottenere una posizione di leadership nel mercato di riferimento.

La direzione dello studio indica la funzione incaricata della definizione della strategia, della supervisione, del controllo e della gestione dello studio professionale, si colloca quindi al vertice della struttura organizzativa. Ha quindi la responsabilità di garantire il corretto funzionamento di tutti i processi di realizzazione ed erogazione delle prestazioni professionali al fine di assicurare la soddisfazione di tutte le aspettative e gli interessi delle parti interessate.

Quali sono nello specifico le funzioni che la direzione è chiamata a svolgere? Quali sono gli stili direzionali applicabili per poterle esercitare efficacemente? E infine, quali sono i requisiti che la direzione dovrebbe possedere per esercitare al meglio le proprie funzioni? In questo contributo tenteremo di dare una risposta a queste domande.

Le funzioni della direzione nello studio professionale

1. Definire la strategia dello studio

“Agisce in maniera razionale rispetto allo scopo colui che orienta il suo agire in base allo scopo, ai mezzi e alle conseguenze concomitanti, misurando razionalmente i mezzi in rapporto agli scopi, gli scopi in rapporto alle conseguenze e infine anche i diversi scopi possibili in rapporto reciproco” (M. Weber).

Nel suo significato originale, il termine strategia nasce in ambito militare per descrivere l'arte del condottiero nel posizionare e guidare le proprie forze militari al fine di abbattere il nemico. Applicato

al contesto dello studio professionale, adottare una strategia significa collocare e utilizzare le proprie risorse per assumere un vantaggio competitivo duraturo nei confronti dei propri *competitors*.

La prima funzione della direzione dello studio è quindi quella di definire la strategia dello studio, che si realizza attraverso:

1. la descrizione dell'identità che si vuole attribuire allo studio, anche rispetto ai propri *competitor*;
2. la determinazione degli obiettivi misurabili verso i quali orientare l'agire dello studio al fine di assumere l'identità desiderata;
3. la delimitazione del quadro di valori entro il quale muovere le proprie energie;
4. l'individuazione del piano di azioni necessario al raggiungimento degli obiettivi delineati;
5. la tempestiva acquisizione delle risorse (materiali e immateriali) più adeguate affinché le azioni possano essere realizzate.

2. Creare opportunità di business

“I clienti, non i concorrenti decidono chi vince la guerra” (Philip Kotler)

Per garantire la propria sostenibilità e difendere il proprio posizionamento sul mercato, lo studio deve essere in grado di acquisire con costanza nuove opportunità di business e di crescita, attraverso l'acquisizione di nuovi clienti o attraverso l'acquisizione di nuovi incarichi dai clienti esistenti.

La direzione deve quindi monitorare con costanza i *trend* del mercato e intercettare i bisogni che esso esprime in termini di nuove prestazioni o di nuove modalità di erogazione delle stesse. Deve non solo essere presente sulle piazze che contano, reali o virtuali che siano, ma deve dotarsi anche delle competenze e delle risorse necessarie per comunicare in modo convincente la qualità erogata dallo studio per diventare attrattivi nei confronti dei potenziali clienti.

3. Garantire la realizzazione ed erogazione del servizio

“La produttività non è mai casuale. È sempre il risultato di un impegno verso l'eccellenza, di pianificazione intelligente e di sforzi concentrati”. (Paul J. Meyer)

Lo Studio può competere se e solo se è in grado di proporsi con un portafoglio di prestazioni professionali costantemente allineati alle richieste del mercato e se dimostra nei fatti di essere in grado, date le risorse e le competenze di cui dispone, di poter soddisfare con continuità i bisogni, espliciti e impliciti, del cliente che gli ha dato fiducia.

La direzione quindi, oltre che sugli aspetti di carattere strategico, deve essere attiva anche sul piano più prettamente operativo al fine di garantire l'effettiva realizzazione e successiva erogazione della

prestazione professionale promessa non solo esercitando la propria professione in prima persona ma anche e soprattutto facendo in modo che la sua squadra si adoperi per garantire lo standard di qualità del servizio desiderato. Da questo punto di vista, è fondamentale che la direzione, soprattutto nello studio di maggiori dimensioni e di maggiore complessità in termini di processi interni, sappia delegare il lavoro e svolga la funzione di pianificazione e monitoraggio dei lavori in funzione delle aspettative del cliente da un lato e delle risorse di cui effettivamente dispone in termini di persone, mezzi e saperi dall'altro.

Il desiderio di acquisire il maggior numero di incarichi possibile da parte del professionista deve essere attentamente controbilanciato da una seria valutazione delle effettive capacità produttive dello studio stesso, al fine di scongiurare il rischio di non riuscire a soddisfare i clienti e non a costi altissimi che andrebbero a erodere le marginalità attese. L'assegnazione dei carichi di lavoro, ad esempio, non dovrebbe avvenire sulla base della buona volontà delle persone più disponibili o più preparate ma sulla base delle competenze e degli incarichi già in essere.

La direzione, in prima persona o attraverso un suo delegato, quindi deve stabilire chi fa cosa e quando e poi monitorare che quanto pianificato trovi effettiva realizzazione, per poi intervenire in caso di eventuali criticità.

4. Gestire le persone

Se soddisfi i desideri dei tuoi dipendenti, i dipendenti realizzeranno la tua visione. (Amit Kalantri)

Le risorse umane rappresentano il capitale più importante di uno studio professionale perché è dalle competenze, dalle abilità, dall'energia, dall'entusiasmo, dalla motivazione, dalla determinazione, dalla dedizione e dall'impegno che le persone mettono a beneficio dello studio oltre che dall'adeguatezza dell'organico che nasce l'identità dello studio stesso, l'immagine che riesce a trasmettere, la sua capacità di soddisfare il cliente e di essere competitivo.

La funzione della gestione delle risorse umane è senz'altro la più delicata perché è in questo elemento che si annidano i maggiori rischi di criticità.

La direzione dovrebbe quindi sviluppare una politica di gestione delle risorse umane che copra i seguenti aspetti:

- reclutare, selezionare e inserire le persone dotate delle caratteristiche adeguate al ruolo vacante;
- formare e addestrare le persone affinché abbiano le competenze necessarie a svolgere correttamente e puntualmente le mansioni assegnate;
- motivare il personale e dare *feedback* costanti;

- pianificare le attività necessarie alla costituzione di un *team* coeso e collaborativo (anche extra lavorative);
- premiare i comportamenti positivi e disincentivare comportamenti negativi.

4. Gestire spazi e strumenti di lavoro

“I computer sono incredibilmente veloci, accurati e stupidi. Gli uomini sono incredibilmente lenti, inaccurati e intelligenti. L'insieme dei due costituisce una forza incalcolabile”. (Albert Einstein)

Le risorse materiali sono costituite innanzitutto dagli strumenti di lavoro assegnati alle persone per poter svolgere le proprie mansioni, *hardware* e *software* innanzitutto. Da questi elementi dipende in larga parte la produttività delle persone e l'efficienza dei processi di realizzazione delle prestazioni erogate dallo studio. La direzione deve assicurarsi non solo di acquisire le risorse più idonee a mettere le persone nelle migliori condizioni per poter lavorare ma anche assicurarsi che le persone fruiscano della formazione necessaria per poterne sfruttare al meglio le potenzialità.

La postazione di lavoro è un elemento molto spesso sottovalutato, così come il suo posizionamento nello spazio a disposizione dello studio (*layout*), eppure è dimostrato che se ben configurata contribuisce positivamente alla motivazione del personale ed esprime attenzione e riguardo nei confronti delle loro necessità e del loro benessere lavorativo. Quello che ai più può sembrare superfluo è invece essenziale per trasmettere un messaggio positivo ai propri sottoposti (che a loro volta lo trasferiranno nella relazione con i clienti che assistono) e per aumentare la produttività personale.

5. Gestire i clienti

Il cliente è la parte più importante del ciclo produttivo. (W. Edwards Deming)

Il cliente non è solo il destinatario del servizio erogato dallo studio ma nelle prestazioni professionali è molto spesso parte integrante del processo di realizzazione del servizio stesso la cui qualità sarà determinata in larga parte da quanto, quando e come il cliente trasmette allo studio le informazioni necessarie. Sul punto, la direzione deve quindi stabilire le modalità attraverso le quali favorire la collaborazione del cliente ai fini di una maggiore produttività dei processi di lavorazione.

È inoltre importante monitorare costantemente la soddisfazione del cliente, sia per poter intervenire per tempo a risolvere eventuali criticità, sia per identificare eventuali opportunità di miglioramento sulle quali investire per rendere ancor più desiderabile l'esperienza con lo studio.

Un cliente soddisfatto è il primo "strumento di *marketing*" a disposizione dello studio perché con molta probabilità riacquisterà altri servizi ma anche perché presumibilmente parlerà bene dello studio

contribuendo così alla reputazione dello studio e attivando nuove potenziali opportunità di *business* (che la direzione dovrà sapientemente cogliere, naturalmente).

Il cliente inoltre può incidere sulla vita dello studio non solo in termini di *performance* ma anche in termini economici. Per questo è importante che la direzione svolga una scrupolosa analisi preliminare del cliente per valutare l'opportunità o meno di accettare l'incarico ma anche nelle fasi successive per valutare se non sia più conveniente, anche in corsa, rinunciare all'incarico ove i profili di rischio siano tali da mettere a repentaglio la stabilità dello studio.

6. Gestire i rischi

Se il tuffatore pensasse sempre allo squalo, non metterebbe mai le mani sulla perla. (Saadi)

L'esercizio della professione in sé insieme alla organizzazione e gestione di uno studio professionale implica una serie di rischi (operativi, strategici, finanziari, legali, etc.) di cui è importante avere contezza e rispetto ai quali è fondamentale avere stabilito una precisa politica, sia in termini di prevenzione che di risoluzione ove si manifestassero le situazioni temute.

La direzione deve quindi assicurare, in prima persona o con un supporto esterno, che:

- siano identificati tutti i fattori di rischio in cui può incorrere lo studio professionale;
- che per ciascuno di essi venga stimata la probabilità di accadimento e la gravità del rischio;
- sia stabilito un piano di azioni volte a evitare il manifestarsi del rischio, attribuendo le relative responsabilità circa l'esecuzione o la supervisione dell'applicazione delle stesse;
- sia stabilito un piano di azioni a seguire una volta che il rischio ipotizzato si è manifestato, attribuendo le relative responsabilità circa l'esecuzione o la supervisione dell'applicazione delle stesse.

7. Gestire gli aspetti economici finanziari

“Il successo dipende dalla preparazione precedente, e senza una tale preparazione c'è sicuramente il fallimento”. (Confucio)

La direzione ha inoltre la responsabilità di adottare tutte le misure necessarie a garantire la sostenibilità economico finanziaria dello studio, ovvero di mettere a punto i giusti equilibri affinché tutte le parti interessate trovino le soddisfazioni economiche attese.

Sotto questo aspetto la direzione deve stabilire, condividere al suo interno e formalizzare adeguate:

- procedure di analisi di solvibilità del cliente,
- politiche di *pricing*;

- valorizzazione delle prestazioni erogate;
- procedure di parcellazione e recupero crediti;
- politiche retributive.

Lo studio professionale inoltre non può prescindere dall'adozione un adeguato sistema di controllo di gestione.

- rilevazione dei tempi e delle quantità lavorate;
- definizione del *budget* e analisi degli scostamenti;
- adeguate rilevazioni e reportistica di controllo gestionale.

I requisiti della direzione

Quali sono le competenze necessarie ad esercitare con efficacia il ruolo di direzione nello studio?

La leadership

Chi svolge il ruolo di dirigere una squadra deve possedere un'ottima dote di *leadership*. Il termine *leader* deriva dal verbo inglese *to lead* che significa guidare, condurre, dirigere. Esercitare la *leadership* significa riuscire ad orientare i comportamenti dei singoli verso il raggiungimento di un obiettivo comune e questo è possibile solo se si è in grado di fornire alle persone un buon motivo per farlo, se in prima persona si è disposti a dare il buon esempio e si ha la capacità di mettersi al servizio della squadra, fornendo alle persone il proprio supporto nel risolvere i problemi, contenere i conflitti e le tensioni, aiutarle a organizzare il proprio tempo e le proprie risorse.

Problem solving

Per poter svolgere efficacemente il ruolo di direzione è fondamentale inoltre essere capaci di dare risposte efficaci, veloci, risolutive a situazioni critiche, che possono riguardare il quotidiano (come ad esempio, il *software* che si blocca, l'addetto in difficoltà con una pratica, il cliente che reclama, etc.) così come situazioni di carattere eccezionale (come può essere un *black out* del sistema informatico che implica una perdita di dati, oppure una risorsa chiave che abbandona improvvisamente lo studio). Occorre essere molto reattivi, avere sangue freddo, mantenere i nervi saldi, saper agire in fretta valutando in tempi stretti tutte le varie opzioni possibili e non aver paura di prendere la decisione sbagliata.

Comunicazione

Un'altra qualità importante consiste nella capacità di relazionarsi in modo proficuo con gli altri e possedere ottime doti comunicative. È un aspetto ancora spesso trascurato, ci si concentra molto sul contenuto delle informazioni che vogliamo trasmettere ma non si pone la stessa attenzione alle modalità attraverso le quali vengono trasmesse e questo può incidere notevolmente non solo sull'efficacia della comunicazione ma anche sulla qualità delle relazioni che si instaurano.

Essere presenti

Un'altra attitudine richiesta alla direzione e quella di saper essere presente quando necessario per recepire tempestivamente eventuali criticità e disporsi per risolverle o per fornire il supporto necessario. La direzione degli studi essendo votata anche al lavoro professionale proprio, molto spesso latita (perché fuori a cercare occasioni di business o per gestire degli incarichi) e il personale a volte fa fatica a ottenere delle risposte veloci nel momento in cui ne ha una reale necessità. Questo non può che rallentare il fluire delle attività e interferire pesantemente con l'efficienza dei processi di produzione e di erogazione delle prestazioni professionali. Senza parlare delle insofferenze che quest'assenza può ingenerare all'interno dello studio. Potrebbe essere opportuno allora affidare l'attività gestionale e manageriale dello studio al *partner* fisicamente più presente all'interno dello studio.

Gestione dei conflitti

Chiunque abbia lavorato all'interno di un gruppo sa benissimo che i momenti di disaccordo e di incomprensione sono sempre dietro l'angolo e che i conflitti sono in una certa misura fisiologici. Il ruolo della direzione, soprattutto nell'ambito di uno studio professionale in cui le interazioni tra le persone o tra i reparti sono fittissime, è quello di prevenire questi conflitti attraverso la costruzione e il mantenimento di un clima positivo e, quando ormai il conflitto si è manifestato, quello di intervenire per spegnere il fuoco contenendo il più possibile i danni, Il compito del manager è anche quello di rendere indipendenti i propri sottoposti anche su quest'aspetto, trasferendo loro una cultura della negoziazione, stimolandoli a trovare soluzioni vincenti per tutte le parti in causa.

Empowerment

Una delle competenze più importanti di un manager è quella di saper far crescere i talenti all'interno dello studio. Una volta individuati questi talenti e una volta collocati nelle posizioni giuste affinché possano esprimere al meglio le proprie potenzialità, la direzione deve essere in grado di far emergere in ciascuno la

voglia di crescere professionalmente, proponendogli obiettivi sempre più sfidanti, alzando sempre un po' di più l'asticella delle performance attese ma facendo attenzione a non oltrepassare il giusto limite, per evitare il rischio di bruciare una risorsa anziché di valorizzarla. Questo lavoro di crescita professionale delle persone passa attraverso una pianificata attività di formazione e aggiornamento e una valutazione periodica delle performance rese in relazione all'investimento fatto sulle persone.

La delega

Il problema principale negli studi professionisti è rappresentato dalla carenza di meccanismi di delega. Il professionista tende ad accentrare su di sé tutte le attività, fatica moltissimo a delegare anche quando gli altri ne hanno la competenza. Saper delegare richiede una buonissima dose di umiltà da parte del professionista che deve riconoscere che altri possono svolgere il suo lavoro come lui e anche meglio di lui. Delegare però attenzione non significa *scaricare ad altri compiti che non abbiamo voglia più di svolgere*, la delega è un processo attraverso il quale il delegante (professionista) trasferisce al delegato (collaboratore) l'incarico di raggiungere un obiettivo mediante lo svolgimento di attività, più o meno complesse, fornendogli strumenti e istruzioni adeguate e mantenendo comunque la responsabilità finale della delega. In questo senso la delega diventa strumento di razionalizzazione organizzativa e di sviluppo professionale.

Lavorare per obiettivi

Infine, la direzione, alla luce di tutto quello che abbiamo detto in relazione alle funzioni che svolge, deve saper lavorare per obiettivi, quindi deve saper organizzare le proprie attività in funzione dei risultati che essa stessa vuole raggiungere in termini di performance e di tempistiche. In questo modo ci si assicura una maggiore probabilità di realizzare quanto desiderato e decisioni più eque nei confronti dei soggetti con cui si interagisce. Questa capacità deve poi essere trasmessa ai propri collaboratori.

Lo stile direzionale

La qualità del lavoro svolto dalla direzione è determinato in larga parte dal comportamento adottato nei confronti dei sottoposti quindi dalle modalità con cui sceglie di interagire e dal grado di coinvolgimento dei propri sottoposti nei processi decisionali. A parità di *team*, gli stili direzionali possono influire in maniera rilevante sulla conduzione e i risultati dello studio.

Lo stile direzionale applicato dipende da una molteplicità di variabili: dalle caratteristiche personali di chi riveste il ruolo della direzione, dalle caratteristiche del personale, in termini di competenze, autonomia, senso di responsabilità, dalle dinamiche che si vengono a creare tra le persone e i reparti, dalla complessità dei processi operativi che sono necessari per la erogazione dei servizi. Il tutto poi si complica se il ruolo della direzione è interpretata da più soggetti che esprimendo stili direzionali diversi mettendo in difficoltà lo *staff* che si troverà ad agire in modo diverso a seconda del professionista con il quale dovrà interagire o collaborare.

Secondo una classificazione di Rensis Likert, che si basa sulla discrezionalità concessa ai propri subordinati, lo stile può essere autoritario, caratterizzato dalla pressoché totale esclusione dei subordinati ai processi decisionali e dall'assenza di strategie motivazionali. In sostanza, il capo stabilisce cosa e come fare e i subordinati applicano pedissequamente le indicazioni ricevute. Questo stile direzionale permette di ottenere generalmente una soddisfacente produttività ma inevitabilmente implica una forte dipendenza dal capo e potenziali conflittualità tra i membri del gruppo.

Lo stile paternalistico, caratterizzato invece per una maggiore attenzione ai bisogni del personale e un maggiore coinvolgimento in quelle che sono le scelte che vengono di volta in volta operate. La decisione è sempre assunta dalla direzione che però tiene conto del punto di vista del personale interessato e non impartisce ordini ma fornisce delle chiare indicazioni su come agire, spiegandone i vantaggi e adoperandosi per superare eventuali resistenze. Il dialogo è più aperto.

Lo stile consulenziale, caratterizzato da un più ampio coinvolgimento dei subordinati nei processi decisionali e nella determinazioni delle attività che devono essere poste in essere. È applicabile laddove il personale è più maturo dal punto di vista delle competenze professionali possedute, dal punto di vista dello spirito di iniziativa, della voglia di sentirsi parte integrante di una squadra che lavora per un obiettivo comune, dell'autonomia nello svolgere le proprie mansioni e da capacità di *problem solving*.

Infine c'è lo stile partecipativo caratterizzato da un decentramento del potere decisionale riguardo ad alcuni ambiti di azione ben delineati. Siamo in presenza di un rapporto che assume i connotati di una vera e propria delega che prevede l'assegnazione di un obiettivo da raggiungere e la messa a disposizione delle risorse necessarie mentre le modalità attraverso le quali raggiungere tali obiettivi sono scelte arbitrariamente dai subordinati, ferma restando ovviamente la supervisione della direzione che ovviamente impedirà comportamenti in conflitto con la strategia e l'identità dello studio. Ovviamente è applicabile laddove vi sia una grande maturità del personale, sotto il profilo professionale

e della capacità di lavorare per obiettivi e in assoluta autonomia. Questo stile ha il vantaggio di far crescere ulteriormente i subordinati che da meri dipendenti esecutivi diventano quindi dei mini consulenti. In genere, in questo quadro le persone sono molto più valorizzate, si sentono più soddisfatte e motivate verso un obiettivo di squadra. E la direzione ha, grazie al fatto di non dover essere sempre presente, può dedicarsi ad attività a maggior valore strategico.

Esiste uno stile consulenziale migliore di altri? Direi di no. Dipende che come dicevamo prima dal contesto, dalle persone, dalla cultura, dai valori, dalle ambizioni.