



RIORGANIZZARE LO STUDIO PER RECUPERARE REDDITIVITÀ ETEMPO LIBERO

Emanuela Barreri – Psicologo delle Organizzazioni e Commercialista
19 novembre 2019

Indice

- Organizzazione di fatto e organizzazione nella mente
- Ruoli, responsabilità e delega
- Redditività, margini e organizzazione
- Gestire il tempo e il tempo del non lavoro
- L'organizzazione come contenimento
- L'organizzazione per raggiungere gli obiettivi
- Casi pratici e azioni

I. Organizzazione di fatto e organizzazione nella mente

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, il termine organizzazione designava i sistemi il cui unico fine era quello di svolgere un compito definito; il loro prototipo era l'impresa.

La sociologia del lavoro industriale si concentra invece sull'esplorazione dell'organizzazione e la considera una forma di cooperazione tra individui, consci, intenzionale e mirata, basata sul coordinamento di elementi che integrandosi reciprocamente concorrono alla realizzazione di un fine. Olivetti Manoukian ricorda che "all'inizio degli anni '70 ... era frequentemente richiamata una definizione di organizzazione come 'luogo di regolazione dei conflitti'.

(Dall'organizzazione-nella-mente all'organizzazione come soggetto: mappe concettuali per la consulenza psicoanalitica nelle istituzioni
Mario Perini)

Organizzazione-nella-mente è ciò che l'individuo percepisce nella propria mente circa il modo in cui le attività e le relazioni sono organizzate, strutturate e internamente connesse.

E' un modello all'interno di noi stessi, una parte del nostro mondo interno, che si basa sull'esperienza interiore che facciamo delle interazioni, relazioni e attività in cui ci impegniamo, e che da luogo dentro di noi a immagini, emozioni, valori e reazioni, che di conseguenza possono influenzare, positivamente o negativamente, le nostre capacità gestionali o di leadership.

L'organizzazione-nella-mente ci aiuta a guardare al di là delle valutazioni normative sulle questioni e sulle attività organizzative, a diventare attenti alle nostre esperienze interiori, e ad attribuire più significato a ciò che sta accadendo a noi e intorno a noi

(Hutton, Bazalgette e Reed, 1997, p. 114)



Teorie organizzative tra passato e presente

L'Organizzazione scientifica del lavoro

Frederick Taylor (1815-1915)

La produttività è strettamente legata alla specializzazione dei ruoli, alla ripetitività, all'eliminazione dei tempi morti.

Il dipendente è un esecutore che deve eseguire esattamente quello che gli viene detto, la selezione della manodopera viene fatta in base al rendimento.

C'è un assetto molto gerarchizzato e sono i dirigenti che pensano e organizzano il lavoro nei minimi particolari.

La scuola delle Relazioni Umane

Elton Mayo (1880-1949)

Il lavoratore non è più considerato un automa basato su un sistema di ricompensa e motivazione razionale-economico, ma un individuo che va accolto nella sua totalità.

L'approccio è psico-sociale, al cuore della produttività aziendale vi sono la qualità dei rapporti interpersonali verticali, tra pari e con l'organizzazione nel suo complesso

Viene identificata nel fattore umano la pietra angolare del funzionamento efficace dell'impresa.

Sono importanti i problemi riguardanti la comunicazione, la partecipazione, la leadership

Esperimento tra il 1930 al 1932 presso la Western Electric Company di Hawthorne

Le metafore delle organizzazioni (e degli studi professionali)



L'utilizzo della METAFORA figura che si sovrappone a un'altra figura e che ci consente di "trasportare" il significato da una all'altra, può essere molto per comprendere le organizzazioni.

*Nel libro di Gareth Morgan "Images" vengono proposte numerose **IMMAGINI** da utilizzare per leggere l'impresa e nulla ci vieta di utilizzare le stesse immagini per leggere gli **STUDI PROFESSIONALI***

La prima metafora proposta è quella della **MACCHINA**, in cui ogni tassello è funzionale al tassello successivo. In un'ottica prettamente meccanicistica c'è un obiettivo da raggiungere e un percorso da seguire per raggiungere quell'obiettivo, il lavoro è organizzato in base alla **specializzazione dei compiti** e in base a un'impostazione tayloristica del lavoro in cui prevale la **razionalità e l'efficienza produttiva**

La seconda metafora proposta è quella dell' **ORGANISMO**, attraverso la quale l'organizzazione viene vista come un **sistema aperto**, in **relazione con l'ambiente** che la circonda e che comunica con l'esterno attraverso confini permeabili e flessibili. C'è un'attenzione diversa alle **risorse umane**, in quanto si ritiene che la produttività dipenda non solo dagli aspetti tecnici, ma anche e soprattutto dallo **stare bene al lavoro**.

Un'ulteriore metafora attraverso la quale è possibile leggere le organizzazioni è il **CERVELLO**, mediante cui l'organizzazione può essere vista come un **centro di elaborazione delle informazioni**, con processi di input, elaborazione dei dati e di output. L'organizzazione vista come cervello è in grado di auto-apprendere e di auto-organizzarsi autonomamente, in un processo di crescita e di cambiamento auto-generativo.

Nella metafora dell'organizzazione come **CULTURA** l'accento viene posto sulla **cultura in cui l'azienda** opera: un'azienda giapponese, per esempio, è molto diversa da una italiana e allo stesso tempo ogni azienda ha una propria cultura che si è costruita nel tempo e si concretizza nelle consuetudini aziendali, nell'immagine data all'esterno e in tanto altro ancora.

Una metafora dal nome che fa un po' paura è quella della **PRIGIONE PSICHICA**, che si rifà a Platone e al mito della caverna. Attraverso questa metafora si analizzano quelle **componenti emotive e irrazionali** che fanno sì che le organizzazioni siano spesso "intrappolate" nei propri pensieri e scollegate dall'esterno, fattori spesso dimenticati dalle scuole di pensiero tradizionali.

La metafora dell'organizzazione italiana (e dello studio professionale)

LA FAMIGLIA



Esistono ancora molte altre metafore e ogni impresa o studio professionale può essere visto sotto luci diverse.

Non c'è un'immagine “migliore” o “peggiore”: dipende da chi osserva e dal momento in cui si osserva. Proprio in base a queste considerazioni, nel libro di Morgan, che è basato su modelli di aziende americane o canadesi, non viene esaminata una metafora che potrebbe essere molto calzante per il nostro mondo, la

FAMIGLIA

In Italia molto spesso l'imprenditore o il titolare dello studio rappresenta il papà e come tale si comporta: i dipendenti sono i suoi figli, molto spesso in fase adolescenziale.

Come in una famiglia, chi decide sono i genitori, che controllano e indirizzano, punendo quando è necessario per far “crescere” o premiando quando lo ritengono giusto.

Se si deve assumere, ci si rivolge ad amici della famiglia; se si chiude l'azienda o lo studio, lo si vive come fallimento personale e così via.

Perché organizzarci?



Perché spesso non funziona?



«Puoi portare un cavallo all’abbeveratoio ma non costringerlo a bere»

*Per promuovere cambiamenti consapevoli e duraturi, è indispensabile confrontarsi con quei fattori **nascosti, inconsci, “operanti sotto il tappeto”** che contribuiscono in modo determinante al successo o all’insuccesso di individui, gruppi e organizzazioni.*

*Le organizzazioni sono pensate e fatte **da persone per le persone**, sono **gestite da persone** e **utilizzano persone** per realizzare i loro scopi, nello stesso modo in cui anche le persone utilizzano le organizzazioni per realizzare i propri; sono dunque per così dire "tecnologie umane" e non semplici macchine antropiche, sono **organismi viventi** che come le persone sono dotate di psiche e corpo; hanno idee, affetti, sogni e progetti, insomma una personalità; stabiliscono tra loro legami per cooperare, si aggrediscono per competere e si accoppiano per generare qualcosa di nuovo; attraversano cicli di vita e di sviluppo che le vedono nascere, crescere, declinare, ammalarsi e morire*

Mario Perini

«Dall'organizzazione-nella-mente all'organizzazione come soggetto»



L'organizzazione irrazionale

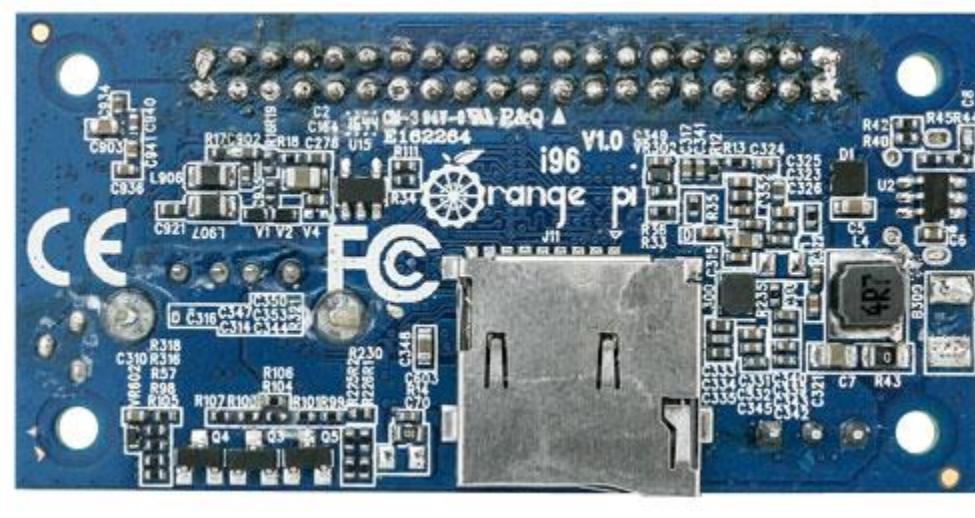
Mario Perini:

In una qualsiasi organizzazione le strategie, per quanto accurate, supportate e fornite di ampio consenso, si rivelano spesso almeno in parte difettose o restano in maggiore o minor misura inapplicate, e si postula che le cause del loro fallimento o del loro sabotaggio possano dipendere da fattori psicologici per lo più inconsci, inespressi e imprevedibili.

In questo senso l'idea della razionalità dell'organizzazione è un mito.

Le due anime della vita organizzativa

Competenze razionali
«hardware»



Dimensione emozionale
«software»



L'importanza dei **CONFINI**



I CONFINI

DI TEMPO



DI RUOLO



DI SPAZIO



2. Ruoli, responsabilità e delega

Il **RUOLO** porta con sé una molteplicità di concetti che hanno a che fare con chi lavora all'interno di un'organizzazione.

Il **Team** è quell'insieme di individui che devono lavorare affinché si raggiunga un comune obiettivo, in modo coerente e coordinato.

Per poter fare questo, le persone necessitano di ricevere precise responsabilità e sentirsi valutate rispetto ad esse.

I concetti chiave sono tre:

- **Ruoli**
- **Mansioni e responsabilità**
- **Deleghe**



Ruolo lavorativo: comportamenti ed aspettative che caratterizzano una persona

Riconosciuto dall'alto

Riconosciuto da noi stessi

Riconosciuto dai nostri pari

Riconosciuto dal basso

Riconosciuto dall'esterno

- I **ruoli** sono l'insieme dei modelli di comportamenti attesi.

Ciò che può provocare conflitti all'interno di un team è proprio la **scarsa chiarezza** circa i ruoli e i compiti che ogni figura professionale è tenuto ad assumere.

Senza una chiara definizione delle **mansioni** e quindi del livello di **responsabilità** si crea una grande confusione all'interno dell'azienda.

«Lo spazio organizzativo affidato ad una persona e si traduce in un insieme di compiti e attività che la risorsa umana andrà a svolgere. In una mansione gli elementi fondamentali, i mattoncini che la costituiscono, sono le attività.»

Responsabilità: essere chiamati a rispondere, essere responsabili delle proprie azioni



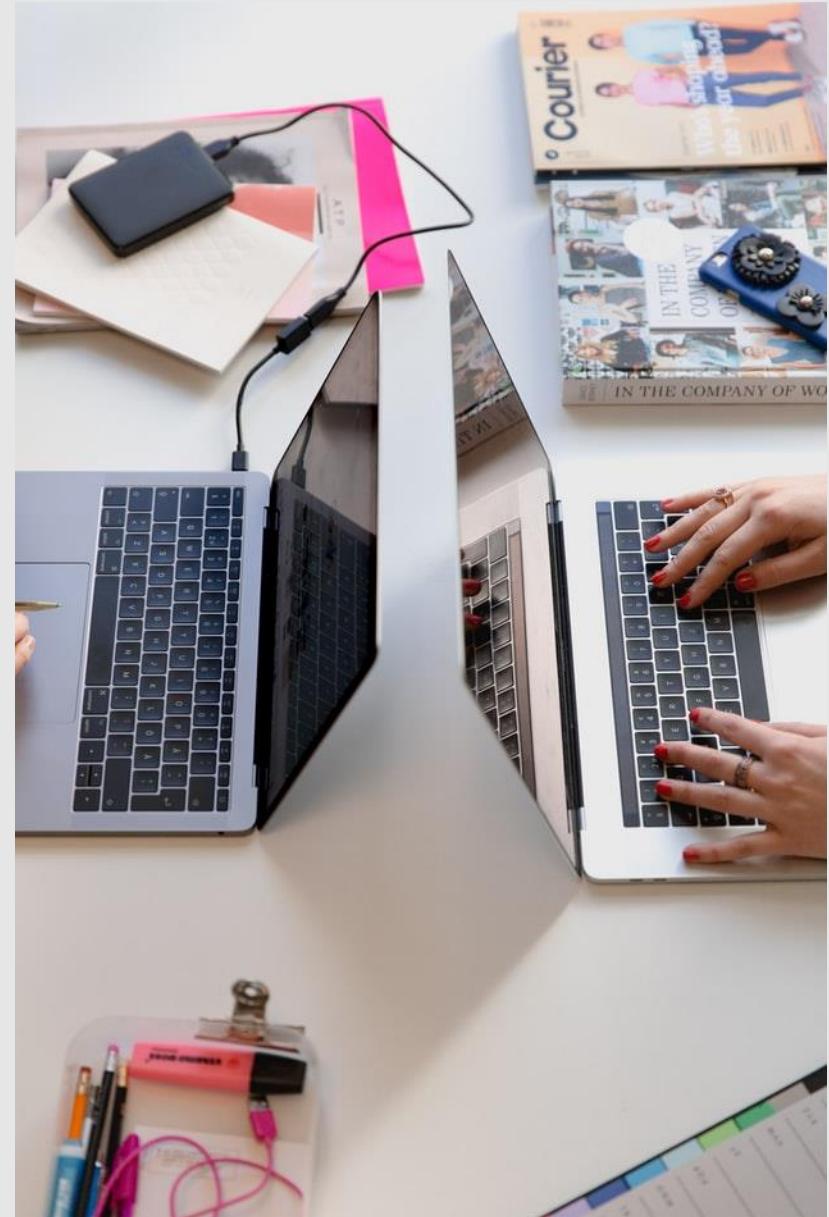
La **delega** è un potentissimo strumento di crescita per sé e per gli altri.

Introduce il tema della **FIDUCIA** in quanto incarica un altro soggetto o un gruppo di un incarico di propria responsabilità e della propria autorità.

Se al delegato viene riconosciuta l' **AUTONOMIA** per le **MODALITA' DI ESECUZIONE** , a sua volta verrà maggiormente responsabilizzato.

Per delega non si intende scarica barile, ma chiarire bene gli obiettivi lasciando autonomia e nello stesso tempo fornire supporto.

- Obiettivi:
- Assegnare un lavoro
- Sviluppare le risorse, utilizzandolo come strumento di motivazione e crescita



Il processo di delega

- Come delegare:

- ✓ Rendersi conto che non si può fare tutto da soli , dimenticare il detto «Chi fa da sé fa per tre».
- ✓ Delegare una parte di autorità, scegliendo le persone in grado di sostenerla.
- ✓ Lasciare piena autonomia al delegato.
- ✓ Non esercitare un controllo sul processo (se non occasionale) scelto dal delegato.
- ✓ Individuare un obiettivo e verificare che il collaboratore – con modalità sue – lo stia raggiungendo.
- ✓ Fissare incontri periodici per verificare lo stato avanzamento lavori, al momento del controllo intermedio confermare la delega.
- ✓ Essere sempre chiari, non dare deleghe ambigue.

Dare gli obiettivi e definire i tempi

Verificare il raggiungimento dei risultati parziali

Raggiunto l'obiettivo verificare insieme e dare un feedback

3. Redditività, margini e organizzazione

Una buona e chiara organizzazione aumenta la redditività dello Studio, perché?

- Ogni individuo ha una sua redditività e una sua marginalità
- Se la mansione è chiara, la redditività è chiara

Strumenti pratici:

- Organigramma
- Mansionario
- Timesheet
- Controllo di gestione



Nuovi modelli organizzativi

A livello pratico, c'è una spinta verso **modelli organizzativi non tradizionali** che richiede **nuove soluzioni progettuali** e un coerente **sviluppo di competenze**.



Riunioni settimanali



EMANUELA BARBERI

Riunioni

- Di tutto lo studio
- Mensili, settimanali, calendarizzate



Gestione del tempo

- Passato
- Futuro



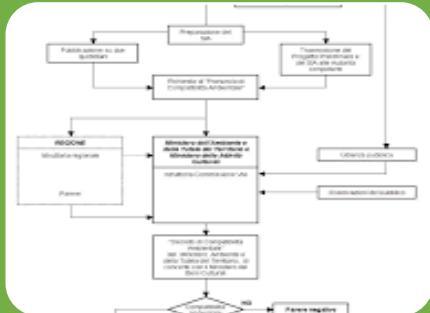
Lavoro di gruppo

- Gruppo
- Sottogruppo



Programmazione

- di studio
- di sottogruppo



Procedure

- Manuale delle procedure
- Ruoli e tempi



Formazione

- Competenze tecniche
- Competenze trasversali



Nuovi organigrammi

- Verticisti
- Piatti



Contrattualizzazione con la clientela

- Mandati gestione continuativa
- Incarichi spot



Layout



Nuovi organigrammi

- Verticisti
- Piatti



Contrattualizzazione con la clientela

- Mandati gestione continuativa
- Incarichi spot



Obiettivi



Nuovi strumenti comunicativi



PC portatili e non fissi in ufficio



Sito in continuo aggiornamento



Piani promozionali



Network tra professionisti



Pubbliche relazioni

4. Gestire il tempo del lavoro e il tempo del non lavoro

E' comunque fondamentale adottare un sistema di **RILEVAZIONE DEL TEMPO** che può essere più o meno sofisticato a seconda del tipo di studio e dell'attività svolta.

Carta e matita, foglio excel o programma gestionale a seconda della struttura e della «maturità» dello studio

PERCHE'?

- Per dimostrare al cliente cosa abbiamo fatto
- Per parcellare tutto quello che abbiamo fatto
- Per dare valore al nostro tempo
- Per capire la redditività dei nostri clienti
- Per capire la nostra produttività e quella dei nostri collaboratori

Organizzarsi per non perdere tempo

La gestione efficace del tempo trova la sua massima espressione in una **STRUTTURA BEN ORGANIZZATA**

L'organigramma è la rappresentazione delle relazioni tra le persone ovvero i livelli di responsabilità in cui viene rappresentata l'organizzazione dello Studio.

Innanzitutto è necessario scegliere la tipologia di struttura che si vuole dare al proprio studio, caratterizzando la tipologia di relazione tra le varie aree (funzionale, gerarchico, ad albero, orizzontale ecc.)

La scelta della struttura dev'essere indirizzata da una valutazione strategica e di mission, ovvero essere adatta alla **REALTA'** e a quello che lo studio o l'azienda vuole essere

Al di là di quanto «scritto» nell'organigramma è fondamentale che l'organigramma corrisponda alla reale organizzazione nei «**FATTI**» e nella «**MENTE**» delle persone.

Questo consente di **RISPARMIARE TEMPO** e di conseguenza di essere più **EFFICIENTI**

5. L'organizzazione come contenimento

Una buona organizzazione prevede una buona programmazione e il monitoraggio dello stato avanzamento lavori di quanto programmato.

Avere una struttura organizzata permette di delimitare dei confini e riportare «dentro» ciò che rischia di sconfinare.

Uno strumento indispensabile da affiancare all'organizzazione e alla programmazione è la **procedura** in cui specificare «chi fa cosa» e in che tempi. L'utilità si riscontra inoltre nella:

- ✓ rappresentanza del flusso di lavoro
- ✓ riduzione gli errori
- ✓ ottimizzazione delle risorse
- ✓ miglioramento della qualità del lavoro
- ✓ miglioramento della trasparenza e della condivisione
- ✓ coscienza del tempo da impiegare per ogni attività



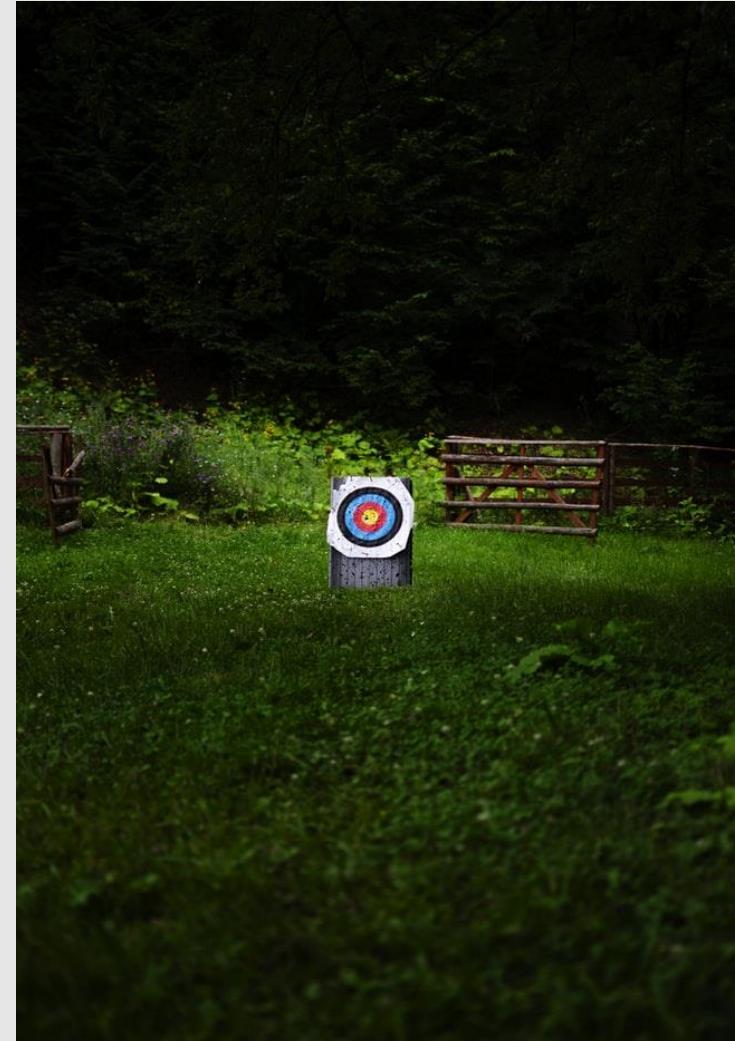
6. L'organizzazione per raggiungere gli obiettivi

L'obiettivo primario, che è al contempo l'origine dell'organizzazione, il motore che la tiene in vita ed il suo fine ultimo.

L'obiettivo primario è la ragion d'essere dell'organizzazione, il suo scopo globale (produrre auto, fornire servizi di consulenza, ecc.).

Gli obiettivi secondari o sotto-obiettivi sono svolti dalle sotto-structure nelle quali è suddivisa l'organizzazione e sono funzionali e complementari alla realizzazione del fine principale (ufficio amministrativo, reparto contabilità, settore approvvigionamento, ecc.).

E solo se esiste congruenza tra i diversi sotto-obiettivi, perseguiti dalle sotto-structure che costituiscono l'organizzazione nel suo complesso, è possibile raggiungere l'obiettivo primario.



Vision e mission

- La **Vision** identifica l'idea, il suo sogno e ciò che lo studio vuole diventare.
- La **mission** rappresenta la dichiarazione di intenti di un'azienda, ovvero descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi giorno per giorno.

I due concetti sono correlati ma la Vision ha a che fare con una dimensione a lungo termine, mentre la Mission si focalizza sul presente e sugli aspetti più pratici dell'attività.