

Convegno gratuito

GESTIRE IL CAMBIAMENTO IN STUDIO SENZA DOVERLO SUBIRE

Come cambia la mentalità di clienti e collaboratori

LATINA 21 Ottobre 2015

GRUPPO EUROCONFERENCE S.P.A.

Via E. Fermi, 11

37135 Verona

Tel. 045/8201828 Fax 045/583111

Sito internet: www.euroconference.it

e-mail: info@euroconference.it

Tutti i diritti sono riservati

È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi mezzo.

Editing e impaginazione:

Erica Cestaro

Gli autori, pur garantendo la massima affidabilità dell'opera, declinano ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all'elaborazione dei presenti contenuti.

Dispensa chiusa il 5/10/201

INDICE

Schemi operativi di sintesi

- 5** IL CAMBIAMENTO COME UNA FATICOSA OPPORTUNITÀ
a cura di Michele D'Agnolo
- 12** L'OGGETTO DEL CAMBIAMENTO
a cura di Michele D'Agnolo
- 16** LE TIPOLOGIE DI CAMBIAMENTO
a cura di Michele D'Agnolo
- 20** IL CAMBIAMENTO UMANO E LE ABITUDINI
a cura di Michele D'Agnolo
- 34** GLI OSTACOLI E LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO
a cura di Michele D'Agnolo
- 41** COMMITMENT AL CAMBIAMENTO
a cura di Michele D'Agnolo
- 44** ATTUARE IL CAMBIAMENTO: METODI E STRUMENTI
a cura di Michele D'Agnolo
- 55** IL CICLO DI DEMING APPLICATO AL CAMBIAMENTO
a cura di Michele D'Agnolo
- 60** CONCLUSIONI
a cura di Michele D'Agnolo

Schemi operativi di sintesi

IL CAMBIAMENTO COME UNA FATICOSA OPPORTUNITÀ

a cura di Michele D'Agnolo

Sommario

- Il cambiamento come una faticosa opportunità
- L'oggetto del cambiamento
- Le tipologie di cambiamento
- Il cambiamento umano e le abitudini
- Gli ostacoli e le resistenze al cambiamento
- Commitment al cambiamento
- Attuare il cambiamento: processo e strumenti
- Il ciclo di Deming applicato al cambiamento
- Conclusioni

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Panta rei

- I clienti nascono, crescono, vengono fusi e acquistati oppure chiudono o falliscono
- Le prestazioni che i clienti desiderano si rinnovano
- Le tecnologie per erogarle evolvono o non funzionano più
- I collaboratori si rinnovano, crescono, si trasferiscono e vanno in pensione
- I colleghi scappano con i clienti...

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il cervello umano

- È un bradipo che va al risparmio
- Usa euristiche e altre scorciatoie
- Odia il cambiamento e persegue la routine
- Poi le routine si incrostano e diventano menage o addirittura dipendenze (es. workaholic)

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Avete un progetto di cambiamento che non siete riusciti a portare a buon fine?

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

6

Perché i tentativi di cambiamento falliscono?

- Perché i benefici prospettati sono troppo lontani nel tempo
- Perché i benefici della soluzione precedente sembrano migliori anche se nascondono effetti collaterali importanti
- Perché non si è sufficientemente tenaci
- La profezia che si auto avvera

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

La dieta è la strategia, non l'obiettivo

- «Dimagrire» è un obiettivo irraggiungibile se non siamo disposti ad apportare nella nostra vita i **cambiamenti** che sono necessari
- Lo stesso vale per lo studio professionale: qualunque piano di marketing non vi servirà, di per sé, ad acquisire neanche un solo cliente e qualunque procedura non vi assicurerà di lavorare più velocemente o senza errori

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Qual è il primo passo?

- Fissare un obiettivo è (relativamente) facile
- Stabilire che cosa siamo disposti seriamente a fare per raggiungerlo è molto più complesso
- La strategia si fonda su due domande:
 - Quali abitudini siamo disposti a cambiare oggi e per sempre?
 - Quali sono gli ostacoli che siamo disposti a contrastare?

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Quale strategia scegliere?

- Quella che realisticamente siamo in grado di applicare
- Dichiarare una strategia e non mettere in campo le risorse necessarie rende vana qualunque fatica

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Qual è l'input principale al cambiamento?

- Cos'è che induce un accanito fumatore a smettere di fumare?
- Cos'è che induce le organizzazioni a rivedere velocemente i propri meccanismi di governance?
- Che cos'è che induce uno studio professionale a innovare l'organizzazione e la gestione delle proprie risorse?

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Perché i tentativi di cambiamento falliscono?

- Sottovalutiamo la fatica che occorre
- Siamo troppo autoindulgenti (vabbè, io ci ho provato)
- Siamo troppo auto referenziati (*meglio condividere i risultati intermedi con qualcuno*)
- Il «leader» non si impegna in prima persona
- Non lo facciamo per noi stessi ma per accontentare qualcun altro

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Perché i tentativi di cambiamento falliscono? (segue)

- Non è frutto di una scelta ma di un'imposizione
- Non è condiviso con tutte le parti interessate
- Perché devo cambiare se fino adesso ha sempre funzionato?

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

La leggi del cambiamento

- Il cambiamento è la regola
- Il cambiamento è una opportunità faticosa quanto necessaria
- Il cambiamento prima si dichiara poi si fa accadere
- Per diventare grandi bisogna pensare in grande

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
9 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

L'OGGETTO DEL CAMBIAMENTO

a cura di Michele D'Agnolo

Quali cambiamenti?

- Cambiamenti tecnologici (es. un nuovo software)
- Cambiamenti di prodotto e di servizio (es. introdurre la contabilità a fini gestionali)
- Cambiamenti strategici e strutturali (es. una fusione tra studi)
- Cambiamenti culturali (es. portare lo studio dall'efficacia all'efficienza)

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

L'oggetto del cambiamento nello studio professionale

- Le risorse umane
- Le risorse materiali
- La tecnologia
- L'organizzazione

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Quale livello di cambiamento organizzativo?

- Cambiamento individuale
- Cambiamento di gruppo
- Cambiamento dell'organizzazione (dello studio)

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Cambiamento a livello individuale

- Riguarda quelle situazioni nelle quali l'intervento di cambiamento è focalizzato sul singolo individuo
- Tipicamente riguarda il reclutamento, la selezione, la sostituzione o lo spostamento di una persona nell'ambito dello studio
- Attività a sostegno del cambiamento: la formazione, il coaching e il counseling

Burke

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Cambiamento a livello di gruppo

- Il riferimento è a reparti, gruppi di lavoro, a team specifici di progetto
- Nei gruppi talvolta c'è molta coesione tra i suoi membri e la tendenza al groupthinking
- Il cambiamento può riguardare:
 - Modalità operative
 - Ripartizione di compiti
 - Riorganizzazione del team
 - Articolazione delle responsabilità
 - Dimensione del gruppo

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

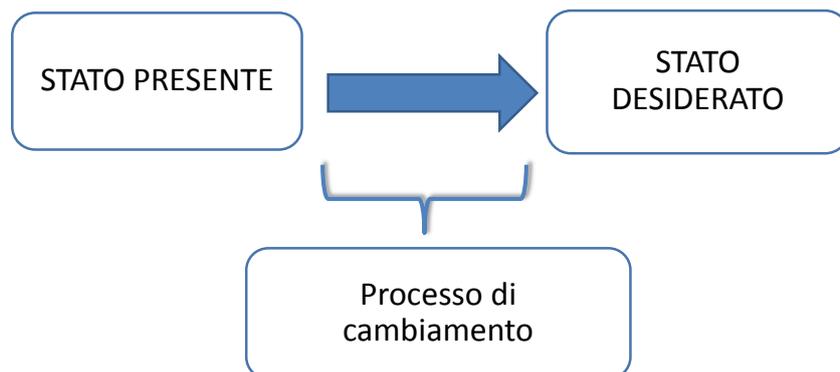
Cambiamento a livello di organizzazione (di studio)

- I cambiamenti che riguardano interi sistemi spesso partono da unità più semplificate, da un individuo, da un gruppo o da una parte della organizzazione
- Riguardano in genere mutamenti strutturali:
 - Governance dello studio
 - Gestione dei processi di studio
 - Gestione della comunicazione e delle relazioni (marketing)

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Il cambiamento organizzativo



20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

LE TIPOLOGIE DI CAMBIAMENTO

a cura di Michele D'Agnolo

In base allo stato di salute dello studio

- Cambiamenti per fronteggiare **situazione di crisi** → cambiamenti profondi
- Cambiamenti per **risolvere problemi circoscritti** di efficacia/efficienza nei processi organizzativi → cambiamenti mirati
- Cambiamenti per impedire il manifestarsi di criticità importanti

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

In base alla risposta agli eventi

- Cambiamenti anticipativi: per contrastare eventi esterni prevedibili (ad esempio, nuovi servizi per rispondere ad una nuova domanda)
- Cambiamenti reattivi: per contrastare eventi esterni imprevisi

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

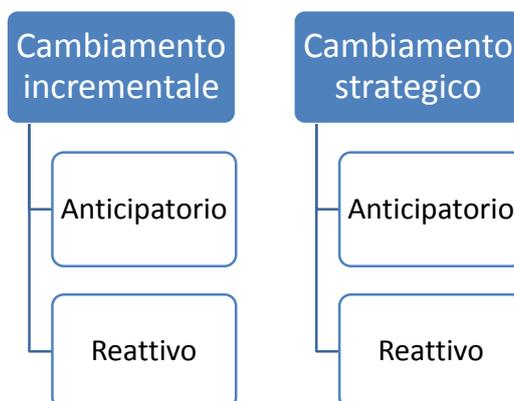
In base all'impatto sullo studio

- Il cambiamento **incrementale** riguarda una serie continua di progressi che mantengono l'equilibrio generale dell'organizzazione e ne influenzano solo una parte.
- Il cambiamento **radicale** è un'opera di rottura con il modello di riferimento dell'organizzazione, trasformandola interamente.

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

In base all'impatto sullo studio e alla risposta agli eventi*



* Fonte: G.F. Frassetto, (2003).

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

In base all'oggetto del cambiamento

- Cambiamento nella struttura: variazioni all'assetto organizzativo e al core business che prevedono nuove linee guida, differenti procedure, nuove regole di comportamento;
- Cambiamenti di output: riguardano gli output di un organizzazione in termini di prodotto o servizio. I nuovi prodotti possono risultare da piccole modifiche di prodotti esistenti o derivare da linee di prodotto completamente nuove.

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

In base all'oggetto del cambiamento (segue)

- Cambiamento nella tecnologia: modifiche e/o introduzioni di innovazioni sul infrastruttura IT che implicano revisioni nei flussi di lavoro, nuovi spazi fisici, nuovi metodi standard e strumenti di lavoro;
- Cambiamento nelle risorse umane: mutamenti nelle attitudini, nelle motivazioni, nei comportamenti organizzativi e nelle abilità di lavoro che racchiudono nuovi criteri di selezione, nuovi programmi di formazione, tecniche avanzate di valutazione delle prestazioni, nuovi sistemi premianti;

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

In base agli obiettivi del cambiamento

- Miglioramento
- Adattamento
- Rafforzamento
- Riorganizzazione
- Riposizionamento

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

IL CAMBIAMENTO UMANO E LE ABITUDINI

a cura di Michele D'Agnolo

Il cambiamento umano e le abitudini (1)

- L'abitudine nasce da un bisogno fondamentale dell'essere umano di creare sicurezza nella propria vita.
- L'abitudine facilita l'esistenza quando dobbiamo eseguire compiti che conosciamo ripetendone le gestualità, come per esempio guidare l'automobile.
- Le abitudini sono uno schema mentale che il nostro cervello crea per ottimizzare il tempo.

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il cambiamento umano e le abitudini (2)

- Quando ci troviamo ad affrontare una situazione nuova che richiede uno schema d'azione a noi non noto, ci spaventiamo, il corpo percepisce un allarme.
- In questo stato di tensione eccessiva nasce lo stress.

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il cambiamento umano e le abitudini (3)

- Creare nuove abitudini significa **uscire dalla zona di comfort** creata dal nostro inconscio.
- A livello conscio sappiamo che è opportuno introdurre in maniera stabile un determinato cambiamento nella nostra routine, ma il cervello primitivo ragiona diversamente, il suo scopo è mantenerci al sicuro.
- Occorre partire con piccoli cambiamenti per ottenere quelle dimostrazioni di successo necessarie per mettere a tacere l'inconscio.

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®



Il segnale

- È la conseguenza di una particolare condizione (ambientale, emotiva...) che necessita di una gratificazione, e spinge il cervello a svolgere la routine per ottenerla.

La routine

- È l'azione che avviene in seguito al verificarsi del segnale.
- Una routine può essere:
 - fisica (azione compiuta)
 - mentale (pensiero)
 - emotiva (variazione dello stato d'animo)

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
9 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

La gratificazione

- È la ricompensa ottenuta dallo svolgersi della routine.
- È l'elemento che rafforza lo svolgersi del rito dell'abitudine.

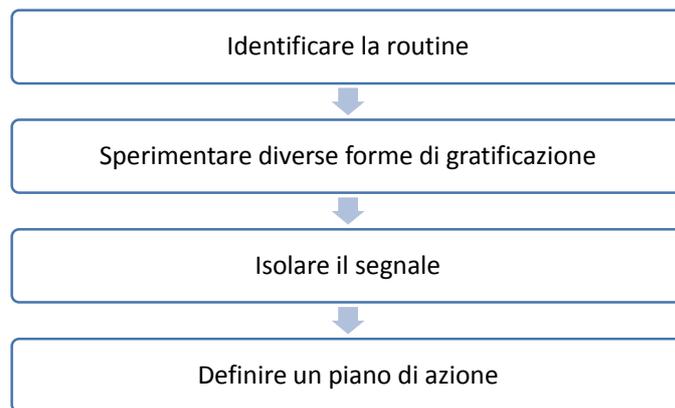
20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
9 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Ad esempio: il vizio del fumo

- Il segnale è la necessità del corpo di avere la nicotina
- La routine consiste nell'azione di fumare
- La gratificazione è il senso di sollievo che la nicotina stessa offre al fumatore

Come cambiare abitudini (Charles Duhigg)



Identificare la routine

- Identificare un comportamento che vogliamo cambiare
- Spesso non siamo consapevoli dei bisogni che stimolano i nostri comportamenti
- Esempio: andare al bar a prendere il caffè ogni pomeriggio

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Sperimentare diverse forme di gratificazione

- Spesso non siamo consapevoli dei bisogni che stimolano le nostre abitudini
- È utile sperimentare gratificazioni diverse
- Si tratta di ritoccare la routine in modo che preveda una gratificazione diversa
- Testare ipotesi diverse per qual è il bisogno che stimola l'abitudine
- Esempio:
 - 1^a giorno: uscire e fare una passeggiata
 - 2^a giorno: uscire e mangiare un gelato
 - 2^a giorno: andare dal collega a fare due chiacchiere
 - Ecc....

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Sperimentare diverse forme di gratificazione (segue)

- Dopo ogni attività (passeggiata, gelato, chiacchierata, ecc.) scrivere 3 parole che descrivano lo stato d'animo
- L'obiettivo è la consapevolezza
- 15 minuti dopo: abbiamo ancora bisogno di andare al bar a bere un caffè?

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Isolare il segnale

- Perché alcuni testimoni oculari di reati hanno difficoltà a ricordare i fatti mentre altri ne ricordano ogni dettaglio?
- Una psicologia della University of Western Ontario si concentrò solo sulle modalità con le quali veniva gestito l'interrogatorio
- I testimoni che ricordavano male venivano interrogati da agenti che usavano un tono calmo e amichevole
- Il testimone ricorda male quando i segnali ambientali dicono «tranquillo, siamo amici»

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Isolare il segnale (segue)

- Lo scopo è di scoprire che cosa innesca un certo comportamento
- Perché facciamo colazione ogni giorno alla stessa ora?
- Dobbiamo identificare categorie di comportamenti in anticipo per cogliere modelli

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Categorie di segnale più diffuse

- Luogo
- Tempo
- Stato emotivo
- Altre persone
- Azione immediatamente precedente

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Isolare il segnale nell'esempio «andare ogni pomeriggio al bar a prendere il caffè»

- Dove sono?
- Che ore sono
- Qual è il mio stato emotivo
- Chi c'è attorno a me?
- Quale azione ha preceduto lo stimolo?

- Proviamo a rispondere alle stesse domande per tre giorni

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Elaborare un piano di azioni

- Dopo aver identificato la gratificazione che guida il nostro comportamento, il segnale che lo innesca e la routine, occorre **elaborare un progetto**
- Nell'esempio: ogni giorno, punto una sveglia alle 16 e andrò alla scrivania del collega per 5 minuti (→ soddisfa il bisogno di distrazione e socializzazione)

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Qual è il principale motore del cambiamento?

- La tensione strategica
- La tensione sulle risorse

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
9 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

La tensione strategica

- Le tendenze macroambientali e della domanda di beni e servizi
- La cultura e i valori sociali espressi dai clienti e dal territorio di riferimento
- La cultura e i valori professionali
- La concorrenza
- La tecnologia

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
9 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

La tensione sulle risorse

- La scarsità
- Le situazioni di emergenza o crisi acuta
- Le forme di presa di parola o di protesta:
- I vincoli normativi

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Spinte al cambiamento

- Spinte esterne
 - Quadro economico, politico, giuridico
 - Sistema competitivo
 - Tecnologia
- Spinte interne
 - Ricerca di maggiore efficacia-efficienza
 - Ricerca di nuovi equilibri organizzativi

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Dal cambiamento potenziale a quello reale

- Le spinte al cambiamento non necessariamente implicano il cambiamento ma possono potenzialmente determinarlo
- È necessario che le *spinte* siano incanalate nel contesto di una visione strategica, in una serie di azioni e di processi razionalmente orientati da parte dei soggetti che vanno a costituire l'organizzazione.
- Tali soggetti devono porsi come **agenti del cambiamento**

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Gli agenti del cambiamento

- I leader
- I follower
- Soggetti esterni

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

I leader nei processi di cambiamento

- Deve formare e coordinare il team impegnato cambiamento
- Deve convincere tutta lo staff di studio della necessità e della bontà del cambiamento
- Deve creare motivazione, partecipazione e d entusiasmo
- Deve assicurarsi che il cambiamento attecchisca e diventi «nuova abitudine»
- Deve dare il buon esempio

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

I follower

- Ogni leader ha bisogno di abili sostenitori attivi al cambiamento
- Si tratta di persone che hanno compreso la portata e l'importanza della sfida posta dal cambiamento
- Si fanno carico di gestire in autonomia l'avanzamento dei progetti di cambiamento
- Devono essere collocati nei «punti giusti»

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il consulente-changer

- Deve recepire le intenzioni della Direzione
- Supportare la Direzione nella definizione di un piano strategico di cambiamento
- Identificare modalità e strumenti più appropriati
- Coinvolgere lo staff dello studio
- Fungere da motivatore

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
9 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

GLI OSTACOLI E LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

a cura di Michele D'Agnolo

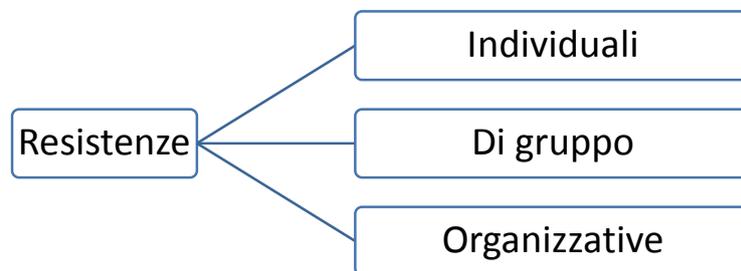
Il cambiamento è difficile

- «Non c'è niente di più difficile da condurre né più dannoso da gestire, dell'iniziare un nuovo ordine di cose» (Niccolò Machiavelli)

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Perché molti Studi non riescono a far fronte alle esigenze di cambiamento?



20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

L'inerzia

- Tendenza (delle persone e delle organizzazioni) a permanere anche quando inefficienti e non funzionali rispetto agli scopi ufficiali dell'organizzazione
- Implica sia impermeabilità che resistenza al cambiamento
- Può essere soggetta ad inerzia la stessa logica del cambiamento: il processo di cambiamento stesso può deviare da istanze e fini diversi da quelli istituzionali

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Inerzia individuale

- È una naturale tendenza della maggior parte degli individui a:
 - Non modificare i propri comportamenti
 - Ripetere azioni e atteggiamenti di routine
 - Non accettare o rifuggire dalle variazioni

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Inerzia organizzativa

- Tendenza dell'organizzazione a **mantenere lo status quo** anche quando i meccanismi di funzionamento sono inefficienti e non funzionali
- L'inerzia **non è di per sé una patologia**: esprime la naturale e fisiologica preferenza per la continuità
- Qualsiasi organizzazione utilizza la rigidità e ripetitività del funzionamento come **fattore di economia di risorse** nel raggiungere uno scopo

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Cause dell'inerzia organizzativa

- Fattori comportamentali: si riferiscono al modo in cui gli individui o gruppi di individui agiscono all'interno dello studio
- Fattori sistemici: si riferiscono alle relazioni di interdipendenza tra gli individui, tra le risorse e relativamente agli ambiti di attività

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Fonti della resistenza al cambiamento

- Riluttanza a perdere il controllo
- Rigidità cognitiva
- Mancanza di flessibilità costruttiva
- Intolleranza ai periodi di transizione
- Preferenza per bassi livelli di novità
- Riluttanza ad abbandonare le abitudini

Fonte: Oreg, 2003

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Resistenza al cambiamento fisiologica

- Timore dell'abbandono di tradizioni e di relazioni di gruppo
- La paura dell'ignoto
- Problemi di adattamento o di potere (perdita di status o della sicurezza lavorativa)

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Resistenza attiva o passiva

- Resistenza attiva: connotata da azioni volte a sabotare il cambiamento
- Resistenza passiva: connotata da un comportamento regressivo, scarso impegno, proteste e lamentele e perseveranza nell'adottare i vecchi standard.
- Resistenza involontaria: credo di aderire al nuovo sistema ma in realtà lo faccio solo formalmente

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

La cultura dello studio

- La cultura dello studio è fatta di comportamenti così radicati e profondi che spesso sono in grado di sbaragliare qualsiasi strategia

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il comportamento della direzione

- Appoggio convinto e pieno al cambiamento
- Acquiescenza al cambiamento
- Comportamenti di strabismo organizzativo
- Rinuncia al cambiamento per eludere i conflitti: di quieto vivere si può anche morire

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Le modalità della resistenza

- Rifiuto (“abbiamo sempre fatto così... non c’è nulla che non si possa sistemare con qualche piccola modifica”)
- Rinvio (“ora abbiamo altri impegni, lo faremo domani”)
- Indecisione (“dobbiamo rifletterci ancora un po”)
- Mancate applicazioni (ci si ferma ad analizzare eccessivamente ogni nuovo aspetto, sino alla paralisi.. da analisi)
- Sabotaggio nascosto (“occhio non vede, cuore non duole”)
- Regression (“scordiamoci queste idee balorde e rimettiamoci al lavoro”)
- Leadership negativa (... qualcuno in studio raccoglie i mugugni e se ne fa pubblicamente portatore contro il management).

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

COMMITMENT AL CAMBIAMENTO

a cura di Michele D'Agnolo

Adesione convinta al cambiamento

- Riflette uno stato in cui i lavoratori sono a conoscenza di un cambiamento, hanno le capacità necessarie per attuarlo, hanno il potere di attuarlo, sono motivati a farlo da ricompense adeguate e condividono la visione del cambiamento

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Fattori che motivano i lavoratori ad impegnarsi per il cambiamento

- La percezione della persona riguardo a:
 - discrepanza tra lo status quo e la situazione desiderata;
 - appropriatezza del cambiamento;
 - efficacia del cambiamento
 - supporto del leader al cambiamento;
 - importanza del cambiamento

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il commitment normativo

- È basato sui concetti aristotelici di «buon nome» e «buona fede»
- Il lavoratore si impegna per il cambiamento in quanto ritiene che impegnarsi fa parte del contratto di lavoro (implicito o esplicito) stipulato e quindi si sente in dovere di difendere il proprio lavoro.

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

ATTUARE IL CAMBIAMENTO: METODI E STRUMENTI

a cura di Michele D'Agnolo

Leve di attivazione del processo di cambiamento organizzativo

- Il processo di apprendimento organizzativo
- Il processo di sviluppo organizzativo
- Il processo di gestione del potere

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il processo di apprendimento organizzativo

- Capacità delle organizzazioni di adattarsi a nuove condizioni (siano esse conoscenze o comportamenti)
- È un fenomeno attraverso il quale **lo studio è capace di modificare la sua conoscenza e le sue competenze**, in un processo ciclico e ricorsivo
- Non riconducibile alla sommatoria dei processi di apprendimento dei singoli

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Tipi di apprendimento organizzativo

- Conservativo
- Per trauma
- Innovativo per anticipazione

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Leve di attivazione del processo di apprendimento

- L'attivazione di momenti di interazione e coinvolgimento all'interno dello studio
- La predisposizione di una memoria organizzativa
- La formazione

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il processo di sviluppo organizzativo

- Attiene alla gestione e l'utilizzo delle risorse al fine di porre in essere una serie di azioni tali da permettere il cambiamento organizzativo
- Riprogettazione dell'assetto organizzativo attraverso la rimodulazione delle risorse presenti nello studio

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Leve di attivazione del processo di sviluppo organizzativo

- Reimpostazione dei sistemi informativi
- Impostazione/revisione dei sistemi di programmazione e controllo
- Riprogettazione della struttura organizzativa e dei meccanismi operativi
- Ridefinizione e arricchimento degli schemi contrattuali
- Ridefinizione dei profili professionali connessi ai sistemi di compenso e incentivazione
- Adozione di forme di ascolto e interazione con i clienti

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Processo di trasformazione e gestione del potere

- Sviluppo di una forza capace di influenzare i comportamenti verso la direzione organizzativa prefissata, affrontando eventuali dissensi e interessi contrastanti
- Tale capacità d'influenza identifica il concetto di *potere*, ossia la **capacità di un individuo di influenzare altre persone** per conseguire i risultati desiderati
- Il cambiamento è virale

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Leve di attivazione del processo di trasformazione e gestione del potere

- Formazione e ridefinizione di alleanze tra i soggetti
- Sostituzione di attori chiave all'interno dell'azienda
- Contrattazione tra esponenti di interessi contrapposti

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Incentivare la condivisione e la produzione di conoscenza

- Interesse individuale a trattenere conoscenza: la conoscenza come bene "proprietario", cui è associato potere e status
- Vantaggio collettivo alla condivisione: la condivisione produce nuova conoscenza
- Rischio collettivo di insufficiente apertura e condivisione

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il modello di Schein per il cambiamento organizzativo



20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Fase 1 – Scongelamento

- Secondo Schein, per essere disposti a disimparare per imparare qualcosa di nuovo, tre condizioni devono essere soddisfatte:
 - La ritrattazione o la mancanza di conferma
 - Indurre il senso di colpa o di ansietà
 - La creazione di sicurezza psicologica

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Fase 2 - Cambiamento tramite la ristrutturazione cognitiva

- I modi che Schein segnala per ristrutturare il modo di percepire sono:
 - l'identificazione
 - oppure l'esplorazione

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Fase 3 – Ricongelamento

- Ricongelamento personale
- Ricongelamento relazionale

 20¹⁵ ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Come indurre un cambiamento - Modello Adkar



Modello Adkar (esempio)



La comunicazione del cambiamento

- Stabilisce il calendario delle iniziative volte all'implementazione del cambiamento, incluse quelle informative e di sostegno
- Devono essere attivati efficaci canali di comunicazione bidirezionali tra la Direzione dello studio e lo staff

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Principali strumenti per il cambiamento per lo studio

- Il sistema di gestione per la qualità
- Business Process Reengineering (BPR)
- Team di lavoro flessibili
- Lean thinking

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il project management



20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

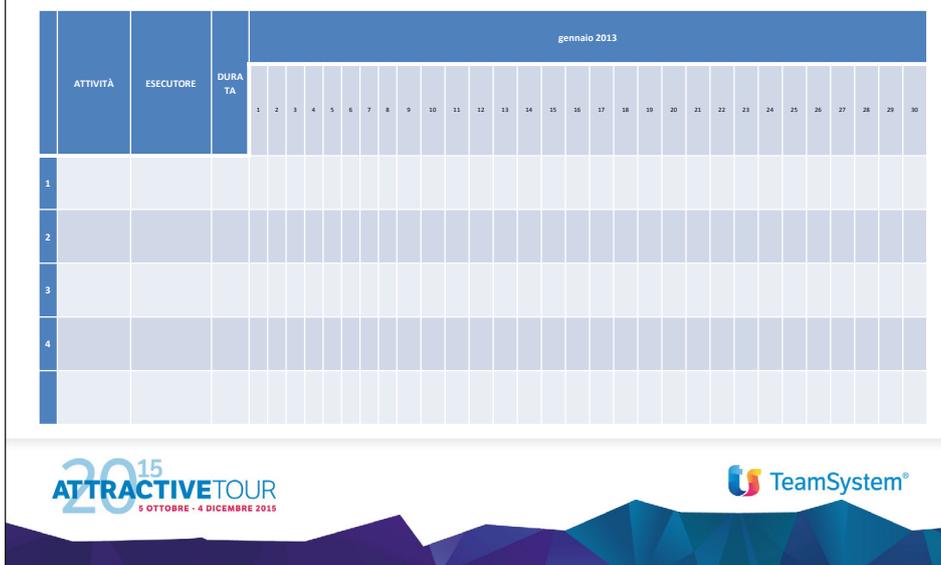
Piano di intervento operativo

Attività	Risultato atteso	Responsabile	Scadenza	Data attuazione	Documenti allegati	Controllo
Scelta hardware	Identificazione hardware più adeguato	Responsabile informatico				

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Diagramma di Gantt



Pianificare il cambiamento

- Riconoscere l'esistenza di un problema che necessita una soluzione.
- Solitamente il riconoscimento avviene quando viene percepita una lacuna tra la performance desiderata e quella in corso.
- La diagnosi può essere un processo complesso: distinguere tra sintomi e cause.
- Importanza della raccolta informazioni.

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Determinare lo stato futuro desiderato

- Nessuna strada è buona per chi non sa dove andare.
- Identificare dove l'organizzazione vuole collocarsi.
- Difficile processo di pianificazione: vi possono essere diverse alternative strategiche.
- Determinare che tipo di cambiamento mettere in atto.
- Definire strategia e struttura futura dello studio professionale.

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Implementare l'azione

- Identificare possibili ostacoli (resistenza al cambiamento): più radicale è il cambiamento che si vuole adottare più impedimenti si troveranno.
- Decidere chi sarà responsabile per la realizzazione del cambiamento:
 - agenti interni di cambiamento (coinvolti e bene informati),
 - agenti esterni di cambiamento (maggiore oggettività, meno influenzati).
- Decidere che strategia di cambiamento utilizzare:
 - dall'alto verso il basso (più resistenza, adatto a organizzazioni che cambiano raramente),
 - dal basso verso l'alto (più facile da realizzare nelle organizzazioni molto aperte al cambiamento).

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Valutare l'azione

- Valutare l'azione intrapresa.
- Determinare se i cambiamenti hanno sortito gli effetti desiderati.
- Importanza di sviluppare parametri critici per stabilire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.
- Processo difficile: gli effetti del cambiamento possono richiedere tempo per manifestarsi.
- Tempi diversi per cambiamenti di tipo diverso (il radicale è più "lento" dell'incrementale).

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Il cruscotto del cambiamento

- Strumento di monitoraggio dell'impatto del cambiamento
- Strumento di supporto per guidare il cambiamento
- Strumento capace di rivelare cosa non sta funzionando e come reindirizzare il processo per ottenere i risultati sperati
- Strumento per rendere l'implementazione del cambiamento flessibile alle variazioni del contesto

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il cruscotto del cambiamento

- Deve contenere indicatori che misurino le diverse dimensioni del cambiamento: persone, processi e prodotti/prestazioni
- Indicatori
 - Lagging: misurano i risultati
 - Leading: misurano il processo

 20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Il cruscotto del cambiamento

- Funziona se assicura:
 - Il costante monitoraggio del processo di cambiamento
 - informazioni chiare su azioni specifiche verso il raggiungimento degli obiettivi
 - capacità di prevedere risultati futuri per anticipare decisioni e azioni

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
9 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

CONCLUSIONI

a cura di Michele D'Agnolo

Sfide per il change management negli studi

- Contrastare il contagio dell'orientamento al breve periodo.
- Favorire l'apertura e la condivisione della conoscenza, creando sovrapposizione tra interesse individuale e collettivo.
- Non sopprimere la divergenza, ma utilizzarla come fonte di innovazione ed efficacia; ricercare divergenza laddove manca.
- Focalizzare l'attenzione sul cambiamento inteso come trasformazione dei comportamenti; spesso piccoli cambiamenti hanno grandi conseguenze.

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

 TeamSystem®

Quando il cambiamento avviene

- Quando un cambiamento di successo diventa duraturo parliamo di apprendimento
- Quando il lupo ha perso il vizio e non il pelo

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®

Quando il cambiamento non avviene

- La sfida per il change management negli studi professionali è saper concentrarsi sul cambiamento inteso come **trasformazione del comportamento degli individui**
- Se il cambiamento non si riflette nel comportamento, è solo un inutile spreco di carta (organigrammi, modelli, presentazioni power point, etc.)
- Attenzione alla retorica sulla “centralità delle persone”: spesso si tratta di persone intese come “oggetti”, non come “soggetti”: negli studi questo diventa particolarmente critico, perché le persone sono l’unica fonte per la produzione di conoscenza e di innovazione

20¹⁵
ATTRACTIVE TOUR
5 OTTOBRE - 4 DICEMBRE 2015

TeamSystem®