

Che cosa significa innovare nello Studio?

I nostri Studi di fronte al cambiamento

Franco Guazzoni

Senior Partner  CORECONSULTING

Contenuti di questa presentazione

- 1. Cambiare costa fatica – perché?**
- 2. Avviare e gestire il cambiamento nei nostri Studi**

Cambiare costa fatica – perché?

- **E' naturale per l'essere umano cercare di "controllare" le situazioni; il cambiamento porta con sé ambiguità e *disruption* dello status quo, e questo tende a crearci ansia e rigetto**
- **Le spinte a cambiare devono dunque essere sempre ben motivate, ma dobbiamo anche considerare che lo status quo ha un costo nascosto, che spesso supera quello della transizione**
- **Il cambiamento ha impatti diversi su chi lo vuole e lo promuove, su chi sta in mezzo e su chi sta ancora più in basso. Spesso chi sta in mezzo ha più da perdere ...**

Cambiare costa fatica – perché? (2)

Il continuum che va da *“una buona idea”* al *“qui si cambia o si muore”* comporta costi diversi, che dovremmo imparare a valutare con una certa cura e in anticipo

	Problema	Opportunità
Adesso	<p>Abbiamo un problema</p> <p>Stiamo per perdere la nostra posizione sul mercato, ...</p>	<p>Possiamo cogliere un'opportunità</p> <p>Perdita di un vantaggio che è alla nostra portata</p>
Domani	<p>Avremo dei problemi</p> <p>Potremmo perdere la nostra posizione sul mercato, ...</p>	<p>Potremmo essere in grado di cogliere un'opportunità</p> <p>Potremmo perdere un vantaggio che è alla nostra portata</p>

L'effetto *“burning platform”* come spinta al cambiamento

Cambiare costa fatica – perché? (3)

- **La risposta negativa ad un cambiamento ci fa passare da**
 - **uno stato di paralisi (per la paura delle disruption che il cambiamento ci comporterà), a ...**
 - **... uno stato di negazione dell'evidenza, a ...**
 - **... uno stato di rabbia, a ...**
 - **... uno stato di trattativa per la resa, a ...**
 - **... uno stato di depressione, a ...**
 - **... uno stato di disponibilità alla prova, a ...**
 - **... uno stato di accettazione del nuovo**
- **Tanto che ad una nuova ipotesi di cambiamento, ancora una volta difenderemo lo stato quo, così faticosamente conquistato!**

Cambiare costa fatica – perché? (4)

- **La risposta positiva ad un cambiamento ci fa passare da**
 - **uno stato di ottimismo disinformato, a ...**
 - **... uno stato di pessimismo conscio, a ...**
 - **... un possibile “chiamarsi fuori” (nel privato o nel contesto pubblico), a ...**
 - **... uno stato di realismo speranzoso, a ...**
 - **... uno stato di ottimismo informato, a ...**
 - **... uno stato di accettazione del nuovo.**

- **E di nuovo, ad una nuova ipotesi di cambiamento, ancora una volta difenderemo lo stato quo, così faticosamente conquistato!**

Una modalità pratica per avviare e gestire il cambiamento nei nostri Studi

Step 1. Comunichiamo che il giorno x, dalle ore ... alle ore ... si terrà una riunione con oggetto “Il cambiamento prossimo venturo”. Tutti sono invitati a partecipare.

Step 2. Il giorno prefissato si tiene la riunione preannunciata. Qualcuno forse arriva già con qualche idea. Ci sono però anche facce dubbiose e pure un po' spaventate ...

E' importante comunicare

- perché pensiamo sia bene cambiare (almeno qualcosa) nella vita dello Studio
- perché è importante avere il contributo di tutti
- stabilendo un modus operandi

Step 3. Il modus operandi sarà più o meno il seguente:

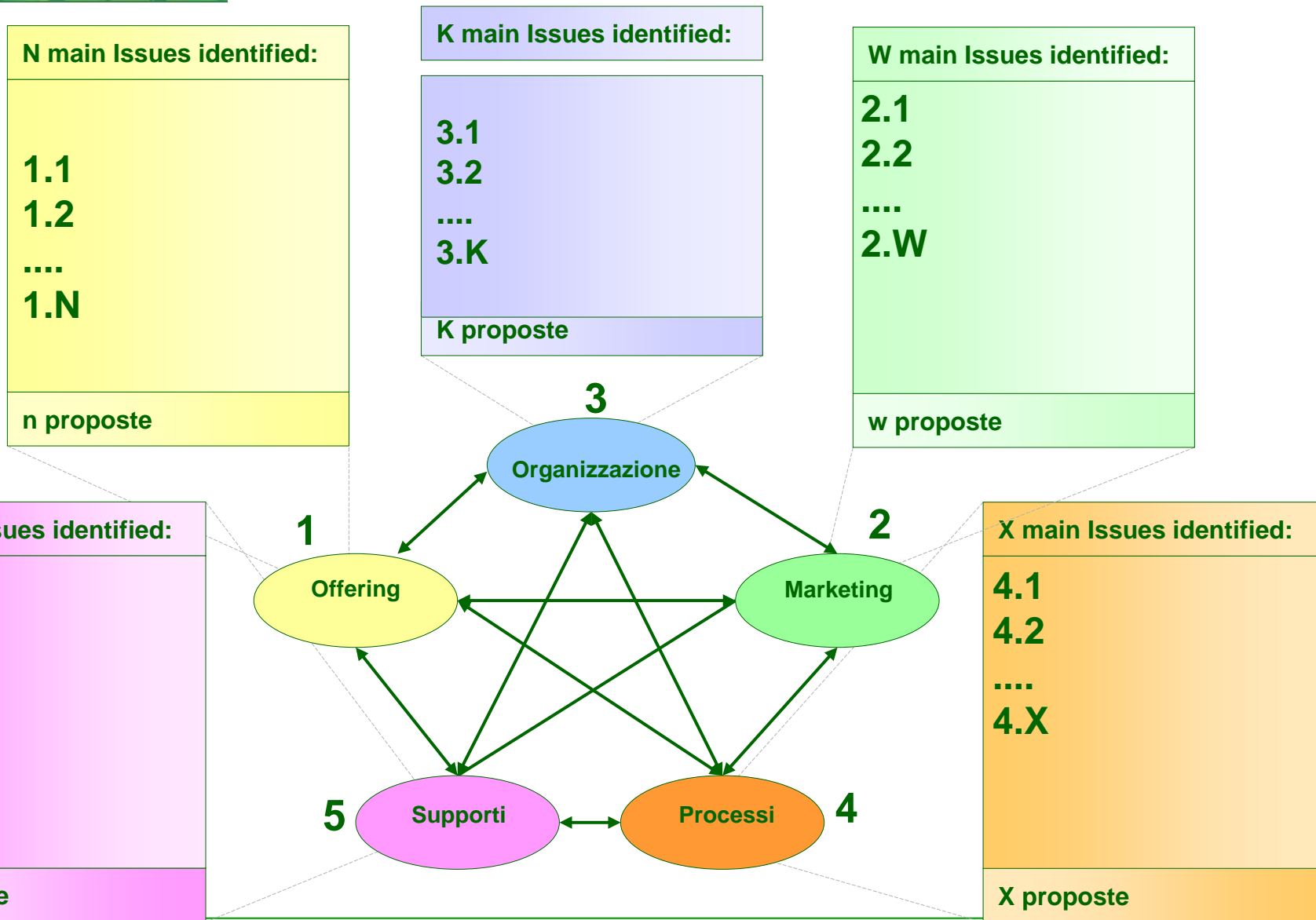
- **Individuiamo delle “aree” per possibili interventi, quali ad es.:**
 1. L’offerta dello Studio
 2. Il marketing, cioè come troviamo nuovi clienti e come espandiamo l’offerta sui clienti esistenti
 3. L’organizzazione interna (ruoli e funzioni: chi fa che cosa)
 4. I processi operativi (come si opera)
 5. I supporti informatici ed informativi necessari
 6. ...
- **Formiamo piccoli sottogruppi che si concentreranno su ciascuna “area”**
- **Nominiamo un Coordinatore operativo dell’intero progetto**

Step 4. Nel giro di n settimane ciascun sottogruppo si riunisce, discute di che cosa va migliorato e perché (“main issues”), e predisporre delle proposte di intervento, ciascuna con una valutazione dell’onere prevedibile e del vantaggio che porterà.

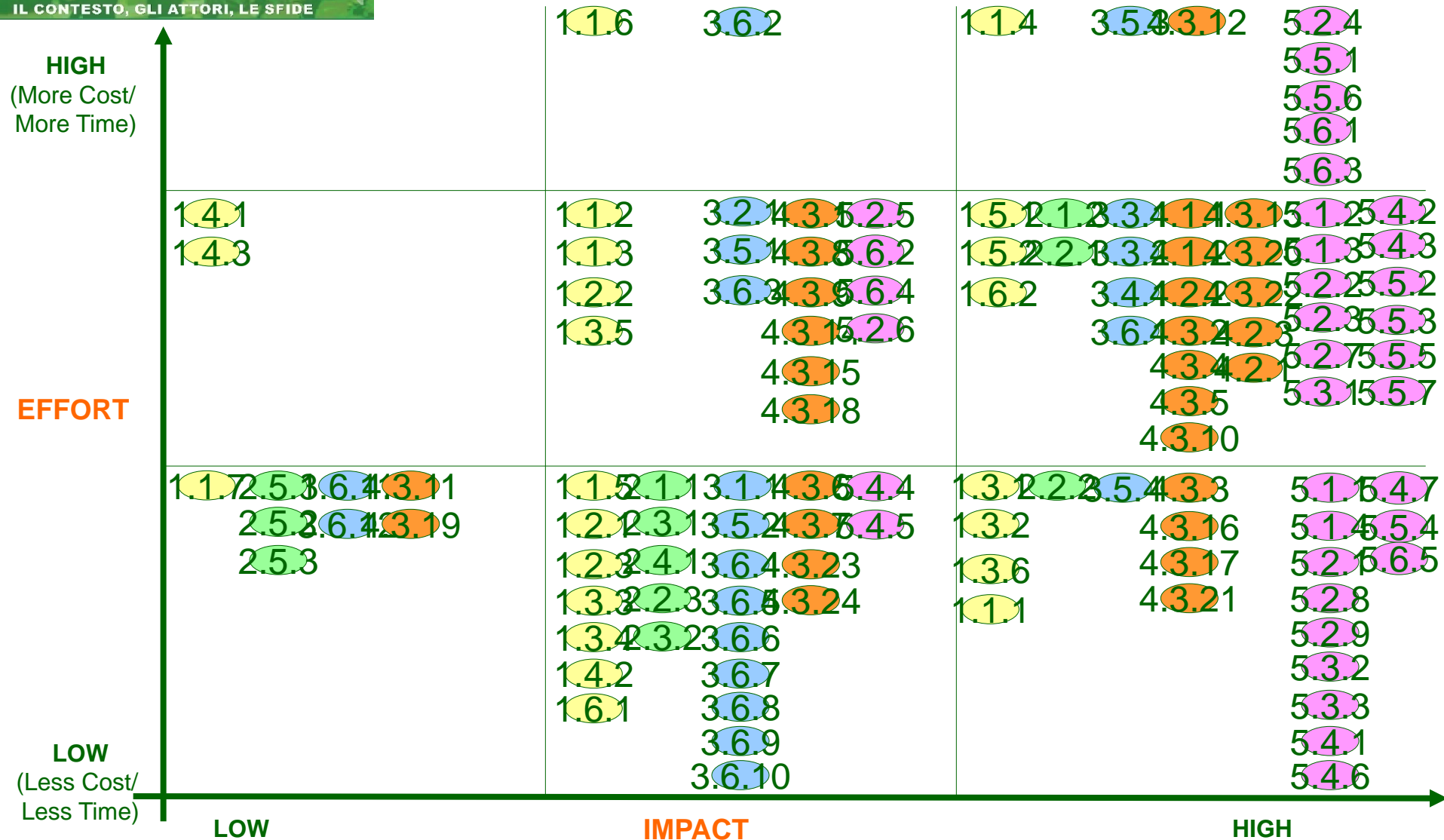
Step 5. Ciascun sottogruppo presenta le sue analisi e le sue proposte a tutti i componenti dello Studio, in altrettante riunioni ad hoc.

- 6. Step Il coordinatore operativo raccoglie tutti gli elaborati dei vari sottogruppi e li unifica in un documento, che conterrà:**
- **area per area le issues individuate e le proposte avanzate**
 - **una visione d'insieme di tutte le proposte, classificate in base a oneri e vantaggi attesi**
 - **una roadmap tempificata, per raggiungere lo stato "to be" desiderato, per esempio nell'arco di 18 mesi**

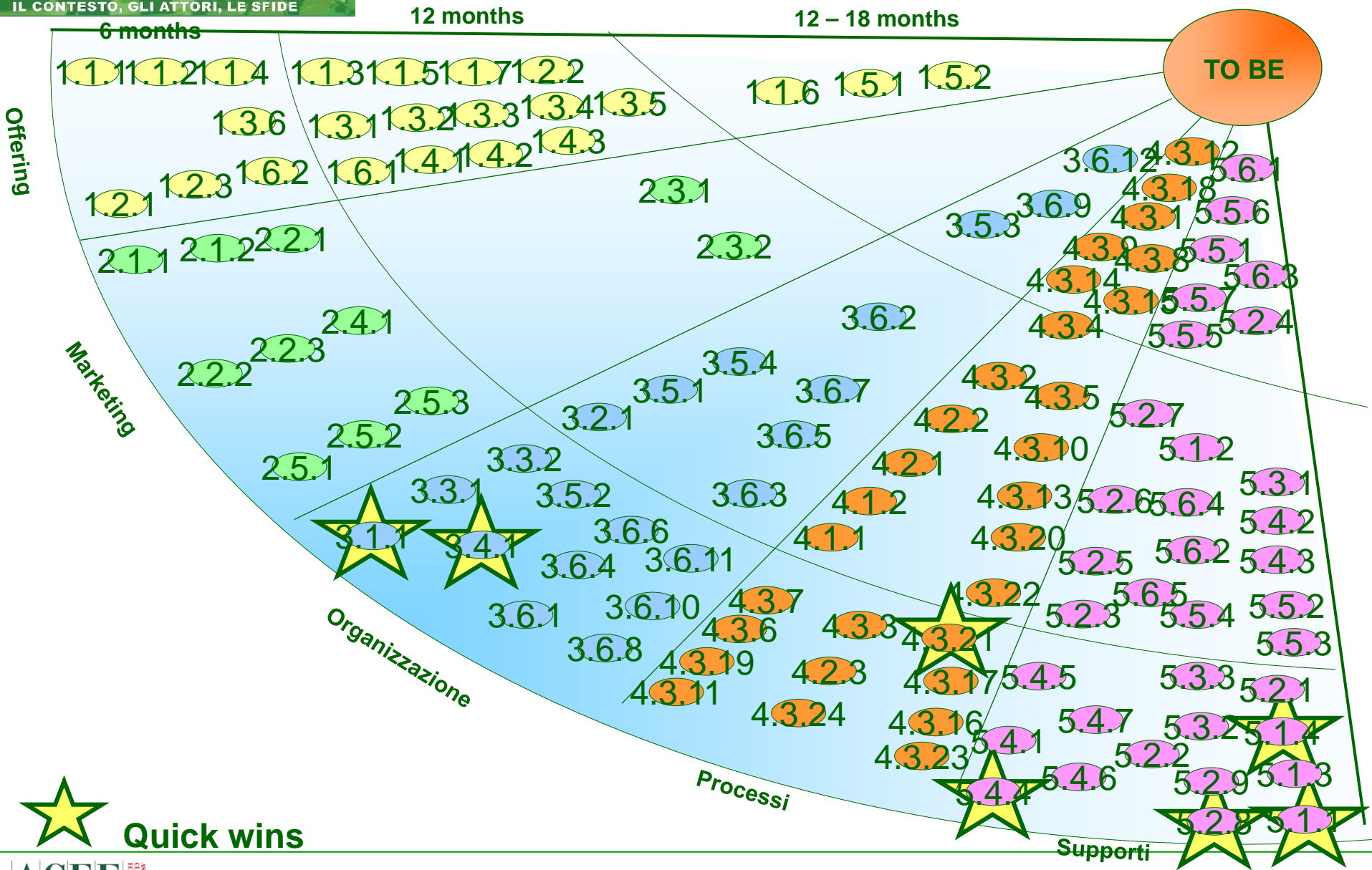
Mappa d'insieme: issues per macroarea e proposte



Proposte: impatto ed effort



Roadmap del Cambiamento



Step 7. La Direzione si riunisce, esamina, approva alcune proposte e ne rigetta altre, anche in funzione del budget che è disposta ad investire.

Step 8. In un'apposita riunione la Direzione ringrazia i partecipanti al lavoro dei sottogruppi e comunica le sue decisioni, che saranno "visualizzate" nella roadmap definitiva, riveduta e alleggerita rispetto a quella iniziale.

La nuova roadmap diventerà il termine di riferimento per tenere sott'occhio l'avanzamento di tutte le attività.

Step 9. Regole da tenere presenti:

- **Coinvolgere è meglio che imporre (i cambiamenti approvati saranno comunque il frutto delle proposte di tutti)**
- **La comunicazione non è mai sufficiente (e spesso non viene recepita nel modo giusto): dunque abbondiamo e non abbiamo paura di essere ridondanti**
- **IL cambiamento non è mai “per sempre”**

Concludendo:

- Il cambiamento è *necessario* ...
- ... ma è *faticoso* da ottenere
- Perciò richiede un *approccio strutturato e ben gestito*
- E quando si è raggiunto il “to be” ...
- ... eccoci pronti per una nuova ondata di cambiamenti!

Grazie per la vostra attenzione!