

Presentazioni

Per chi non mi conosce sono Carlo Brini, per più di 40 anni ho lavorato in vari settori e ricoperto diversi ruoli della veterinaria pubblica e privata, ora posso cercare di realizzare i miei sogni rispettando i miei ritmi.

Sono curioso di natura e mi sono chiesto come affrontare i continui cambiamenti che la vita, professionale e non, ci riserva.

Nella mia ricerca mi sono spesso trovato di fronte a un diffuso pensiero negativo, ben rappresentato da una storiella che esprime in modo surreale e catastrofico gli effetti del cambiamento:

Un uomo precipita dal cinquantesimo piano di un grattacielo.

Mentre cade continua a ripetersi:

“Fin qui tutto ben, fin qui tutto bene,

l'importante non è la caduta ma l'atterraggio.

Qui entrate in scena voi, vi chiedo di sostituire alla fine della giornata la parola “atterraggio” con il termine che riteniate più adatto.

Esiste una sola strada percorribile per il cambiamento, o ce ne sono molteplici? Come ci possiamo attrezzare?

Per rispondere a queste e a molte altre domande abbiamo invitato Laura Viviani, a cui chiedo:

“Come ci attrezziamo per cambiare?”

Laura Viviani

Laura ha una formazione in filosofia e comunicazione della scienza, esperta in gestione del cambiamento. Ha un'esperienza decennale nel settore farmaceutico dove ha gestito progetti di cambiamento e comunicazione.

il mio obiettivo è dimostrare che la gestione del cambiamento in generale ma soprattutto in ambito lavorativo, è un investimento cruciale per ogni azienda o gruppo. Comprendere il cambiamento e coinvolgere le persone è il modo migliore per abbracciare le novità e renderle un beneficio per tutti.

Focalizziamo l'attenzione:

Storia n. 1: Alibaba in Cina sta progettando distributori automatici di auto. Si elimina completamente l'interazione umana, tutto si prenota via internet (dall'appuntamento per provare la macchina, gratis se si è utenti premium di Alibaba, o con caparra, la macchina si prova per 3 giorni, se piace si paga sempre online, e la si può tenere). Ci saranno garage-distributori in varie zone delle città, dove si può andare a ritirare direttamente la macchina, basta fare un semplice riconoscimento online (un selfie, e un documento), la telecamera al garage ti riconosce e ti presenta la macchina che hai scelto.

<https://www.youtube.com/watch?v=NvJFluC3A5s&feature=youtube>

Lo smartphone diventa un'appendice di noi stessi, un prolungamento digitale della nostra identità e personalità.

Moltissime operazioni diventano più semplici, si perdono però categorie di lavoratori, o meglio si trasforma e cambiano i lavori, le competenze necessarie al mercato del lavoro.

Storia n. 2: Novartis inizierà nelle prossime settimane a eseguire test clinici tramite la telemedicina per moltissimi candidati farmaci. Le persone arruolate nei test potranno essere monitorate tramite una app sullo smartphone, potranno avere una relazione diretta

con i medici di riferimento, seguire il protocollo di assunzione dei farmaci, tutto tramite una app, senza doversi recare in ospedale.

Cambia l'organizzazione dei test clinici, si semplificano le procedure, diventano più facili da seguire, sempre tramite la nostra nuova appendice tecnologica. Cambia il rapporto medico-paziente (lo vediamo già da tempo, con i vari forum salute, dove medici rispondono alle domande dei pazienti direttamente online).

https://pharmaphorum.com/news/novartis-expands-virtual-clinical-trial-project-science-37/?utm_content=bufferaa0ac&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer

I flussi di informazione sono più rapidi, le varie tecnologie possono aiutare a interpretare i dati in modo più completo. Pensiamo di nuovo a Watson di IBM, un sistema di intelligenza artificiale che applicato in vari settori rappresenta un supporto importantissimo per la rielaborazione di dati e situazioni complesse. Nell'ambito della sanità serve per /supporta la gestione della salute della popolazione, individuando trend e aiutando a definire strategie di prevenzione o di cura, Facilita/ /supporta la diagnosi di malattie e tumore, viene impiegato/supporta la ricerca di nuove medicine. Non sostituisce, per il momento, le figure professionali ma diventa un aiuto sempre più rilevante.

Tecnologie, intelligenza artificiale, robotica, stanno imponendo una trasformazione socio-culturale rilevante.

Anche se non siamo sempre e direttamente coinvolti o impattati da questi cambiamenti, vediamo già come i nostri lavori e le nostre vite stanno cambiando.

Da uno studio con più di mille partecipanti di Prosci, una delle organizzazioni con base negli Stati Uniti che si occupa di Change Management, si è confermato una tendenza in crescita dei cambiamenti che le aziende vorrebbero rendere effettivi. Il 62% dei cambiamenti vanno a colpire i ruoli delle persone.

Se un cambiamento in generale è per il meglio, lo si accetta e ci si lascia guidare dalla trasformazione che ne consegue. Capita però spesso che quando un cambiamento, anche se percepito in modo positivo in generale, ci richiede di modificare le nostre abitudini, il nostro modo di lavorare, la gestione del nostro tempo, in automatico consapevolmente o inconsapevolmente creiamo delle barriere o atteggiamenti negativi.

Solo il bambino con il pannolino bagnato, vuole essere cambiato!

I 21 servizi sanitari regionali e provinciali italiani di cui fanno parte i Dipartimenti di prevenzione, e i loro utenti, sentono la necessità del cambiamento. Il sistema sanità è un coacervo di istituzioni pubbliche con dipendenti sempre più anziani e senza prospettive di ricambio a breve termine, soggetto a normative vincolanti (ad es. incarichi di polizia giudiziaria, norme europee) fortemente sindacalizzato e spesso praticante la mistica dell'adempimento e soggetto alla sindrome 4N:

Nessuno me l'ha comunicato

Non è scritto sulla gazzetta ufficiale

Non è di competenza

Non me ne frega un... perché sono medico/veterinario/Tecnico ecc.ecc.

Quali strumenti o strategie possiamo applicare per noi stessi o nel momento in cui ci è richiesto di gestire un cambiamento nel nostro ufficio, nel nostro gruppo di lavoro, in famiglia?

Domandiamoci come cambiamo. Tutti abbiamo delle abitudini, una routine, un modo che

ci viene più naturale di interagire con gli altri, un modo di lavorare, una nostra sequenza personale quando ogni mattina entriamo in ufficio, accendiamo il computer e prendiamo il primo caffè.

Quando ci viene detto che una di queste cose dovrà cambiare, la primissima reazione che abbiamo è dire “no, perché?”

Ed è il perché, il comprenderlo, la chiave per iniziare il percorso che ci porterà ad accettare un cambiamento.

Uno dei modelli di Change Management che sono stati applicati con successo da tantissime aziende a livello globale, si basa sui 5 elementi portanti.

Il modello in inglese si chiama ADKAR e si concentra sulla relazione con le persone, perché sono queste le protagoniste e i fattori determinanti per il successo di un cambiamento.

Awareness – Consapevolezza, comprensione del cambiamento. Il PERCHÉ’.

Che tipo di cambiamento mi viene chiesto di fare? Perché c’è bisogno di questo cambiamento e perché proprio ora? Qual è il rischio, l’impatto, se non cambio?

(Cervello)

Desire – Desiderio del cambiamento. Cosa ci guadagno? Dov’è il vantaggio per me? Il cambiamento proposto diventa una mia decisione personale, perché ha senso per me.

Non si può forzare nessuno a cambiare. Se lo fai, farò come dici solo quando mi controlli.

(Cuore)

Knowledge – Conoscenza. Devo sapere come fare, come cambia il mio ruolo, il mio lavoro, etc. Cosa devo fare concretamente. Ho bisogno di conoscere, di sapere cosa, come, perché al momento giusto o quando è necessario per effettuare al meglio il mio lavoro. Voglio sviluppare nuove capacità, conoscenze.

(Cervello)

Ability – Abilità pratica. Dimostrare praticamente come il cambiamento viene implementato e si può implementare nel modo giusto per me e le mie capacità.

(Mani e bocca)

Reinforcement – Rinforzo del cambiamento per renderlo sostenibile e applicabile. Pianificare le attività necessarie perché la necessità del cambiamento sia chiara e stimoli la sua continua applicazione. Riconoscere e premiare tutto ciò e tutti quelli che mantengono vivo il cambiamento.

In base a questi elementi, possiamo analizzare una situazione dove si richiede di applicare un cambiamento e vedere quali di questi elementi è presente, e in base a questo delineare strategie per colmare le lacune.

Proviamo a fare un esercizio insieme:

Se sento dire: “Ho capito perché il mio ruolo è cambiato in questo modo”, significa che abbiamo creato? Consapevolezza/Awareness

Se un collega mi dice: “So come funziona questo nuovo software”, significa che abbiamo dato? ... gli strumenti e la conoscenza/knowledge

E se il collega aggiunge: “Sono capace di eseguire questa nuova operazione”, significa che abbiamo... l’abilità/Ability

E infine, quando da responsabile mi sento dire da un membro del mio gruppo: “Io ho deciso di seguire questa nuova procedura”, allora sono riuscita/o a... dare il desiderio del cambiamento proposto.

Questi elementi sono chiave per connettere una persona con l'organizzazione che ha deciso di implementare un cambiamento.

Ovviamente, per gestire un cambiamento è necessario strutturarlo seguendo varie fasi:

- Un cambiamento va preparato (chiarire in primis qual è il cambiamento, chi impatta, il team di persone che devono lavorare per applicarlo, le risorse necessarie, lo sponsor del progetto)
- Un cambiamento va gestito creando una pianificazione chiara per la comunicazione, le relazioni con lo sponsor del progetto, il coaching/supporto agli impiegati, la loro formazione, e la gestione della resistenza al cambiamento.
- Un cambiamento va mantenuto e rinforzato, ascoltano le opinioni delle persone che stanno cambiando, capendo quanta resistenza ancora c'è e celebrare ogni piccolo successo verso il cambiamento.

Non abbiamo tempo per entrare nel dettaglio di tutte queste attività.

La Repubblica, mediante il servizio sanitario tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività. Il conseguimento di questa finalità viene definito mediante norme, programmi, piani nazionali e regionali, obiettivi specifici.

In base alla mia esperienza credo che un argomento fondamentale sia la gestione della resistenza al cambiamento. Puoi farci in breve alcuni esempi?

Spesso quello che viviamo è uno scollamento tra il business e i suoi obiettivi e le persone che rendono possibile il successo di un'organizzazione. Sicuramente, ci sono realtà più fortunate di altre, ma se tutti torneremo a casa con l'idea che affrontare il cambiamento è prestare attenzione alle persone, dialogare con loro, capire i loro bisogni e proporre il cambiamento in modo tale che sia comprensibile e accettabile, potremo aiutare i colleghi, i nostri dirigenti ogniqualvolta bisogna affrontare una novità.

Vi lascio con alcuni esempi.

In un'azienda, si decide di proporre il telelavoro per un intero dipartimento. Il dipartimento si occupa del servizio clienti e non ha interazioni con il resto dell'organizzazione. Il dipartimento di risorse umane incontra i dipendenti affetti dal cambiamento e li trova in maggioranza d'accordo nel modo in cui le loro attività verranno effettuate e gestite da remoto. Inoltre per chi avrà bisogno di utilizzare l'ufficio per qualsiasi ragione, verranno create delle scrivanie apposta (hot-desk).

Il cambiamento pianificato per il servizio clienti viene comunicato tramite email al resto dell'azienda, e qui iniziano i malumori. Alcuni impiegati di altri dipartimenti vorrebbero anche loro usufruire del telelavoro, altri lamentano difficoltà nella risoluzione dei problemi avendo il servizio clienti distaccato dal resto dell'azienda, sebbene non si siano registrate problematiche o un aumento dei reclami da parte dei clienti. Rapidamente, questo è un esempio di come la pianificazione del cambiamento ha tralasciato di occuparsi di chi era affetto anche se meno direttamente dal cambiamento. I dirigenti e le risorse umane hanno dovuto pianificare una serie di azioni per spiegare il cambiamento al resto dell'azienda, definire nuove procedure e canali di comunicazione, assicurarsi che tutti gli impiegati fossero a conoscenza e formati in queste ultime, e ha avviato una revisione dei ruoli per permettere a chi interessato di utilizzare la forma del telelavoro.

Pensate a tutti i cambiamenti legati all'informatica che annualmente o quasi viviamo. Nuovi

sistemi operativi, nuovi software...

Ci sono poi cambiamenti importanti, che hanno l'obiettivo di trasformare radicalmente come un'azienda opera, o i suoi prodotti.

Pensate a Apple che ha dovuto fare una svolta "green" ed etica dopo le critiche ricevute dalla comunità internazionale per le condizioni dei lavoratori in Cina, per l'utilizzo di materie prima ad alto impatto ambientale.

Pensate alle case farmaceutiche che stanno cercando di ridurre l'uso di animali da laboratorio per la ricerca, i test e la produzione dei prodotti, in particolare per i vaccini. Su questo caso, posso parlare tutta la giornata!

Pensate alla posta elettronica certificata, che dove funziona, fa risparmiare tempo e denaro ai cittadini e alle amministrazioni pubbliche e privati.

Il cambiamento, l'ignoto, crea paura e resistenza, ma se è una trasformazione verso il miglioramento e la semplificazione è fondamentale capire e potenziare i canali di comunicazione, per aprirsi al nuovo e per far propri i cambiamenti del nostro futuro.

Una vera comunicazione efficace può avvenire e dare dei frutti solo se mirata a scopi comuni, condivisi e fondati sulla solidarietà.

Soprattutto ricordiamoci che nulla è costante, tranne il cambiamento!