



BUSINESS FOR LAWYERS · IL CONDOTTIERO LEGALE · STRUMENTI OPERATIVI DEL CAPITOLO 20

Cambiamenti attraversati: 3 casi con tempi e dinamiche

I tre cambiamenti più comuni negli studi italiani, raccontati lungo la Curva: cosa succede, quando, e cosa fa il Titolare in ogni fase.

ESEMPI ILLUSTRATIVI — I casi che seguono sono costruzioni didattiche elaborate sul metodo BFL per mostrare lo strumento compilato. Non si riferiscono a studi o persone reali; nomi, numeri e circostanze sono inventati a scopo formativo.

CASO 1 — Il nuovo gestionale (orizzonte tipico: 4-6 mesi)

- **Settimane -4 → 0 (Negazione):** "speriamo non si faccia davvero"; nessuno segue la formazione preparatoria. Il Titolare: annuncio con data irreversibile + il PERCHÉ + calendario di supporto
- **Settimane 0-4 (Resistenza):** "il vecchio funzionava meglio!", errori, produttività -30/40%, richieste di tornare indietro. Il Titolare: ascolta la perdita senza cedere, doppio binario temporaneo sulle funzioni critiche, sportello dubbi quotidiano di 30'
- **Settimane 4-12 (Esplorazione):** i primi scoprono le funzioni che il vecchio non aveva; altri restano indietro. Il Titolare: celebra i quick wins in riunione, affianca i ritardatari coi colleghi già convertiti (non con se stesso)
- **Dal mese 4 (Impegno):** il nuovo è lo standard; chi resisteva propone migliorie. Il Titolare: retrospettiva finale — cosa impariamo per il prossimo cambiamento

CASO 2 — La riorganizzazione per aree di specializzazione (orizzonte tipico: 6-9 mesi)

- **Mesi -1 → 0 (Negazione):** ansia sul proprio collocamento ("e io dove finisco?"). Il Titolare: 1-to-1 individuali PRIMA dell'annuncio pubblico con la destinazione di ciascuno
- **Mesi 0-2 (Resistenza):** malumori sugli assegnamenti, nostalgia del generalismo, tensioni tra aree nascenti. Il Titolare: 1-to-1 di transizione settimanali (template Cap. 20), nessuna marcia indietro sui perimetri, correzioni solo sui dettagli
- **Mesi 2-4 (Esplorazione):** prime evidenze — specializzazione = qualità e velocità; alcuni scoprono di amare la propria area. Il Titolare: rende visibili i numeri per area nello scoreboard
- **Dal mese 5-6 (Impegno):** identità di area consolidate. Vigilanza: che le aree non diventino silos — i rituali di studio comuni restano intoccabili

CASO 3 — L'apertura della seconda sede (orizzonte tipico: 8-12 mesi)

- **Mesi -3 → 0 (Negazione):** "forse non si farà"; chi teme il trasferimento evita il tema. Il Titolare: criteri di assegnazione trasparenti e volontarietà dove possibile



- **Mesi 0-4 (Resistenza):** chi va sente il distacco, chi resta sente lo studio "svuotato"; la coesione cala. Il Titolare: rituali ponte (riunione unica in video, un giorno al mese tutti nella stessa sede), presenza fisica alternata SUA nelle due sedi
- **Mesi 4-8 (Esplorazione):** la nuova sede porta i primi clienti; nascono prassi locali. Il Titolare: standardizza ciò che deve restare unico (manifesto, riunione, processi core) e lascia libertà sul resto
- **Dal mese 8-12 (Impegno):** due sedi, uno studio. Il segnale d'arrivo: il team parla di "noi" includendo l'altra sede

Il pattern dei tre casi: la valle non si evita — si accorcia. Le tre leve che la accorciano sempre: comunicazione anticipata del percorso ("la valle arriverà, è normale"), quick wins celebrati presto, supporto strutturato a chi attraversa più lentamente. E l'errore che la allunga sempre: rinnegare le emozioni.

Il Condottiero Legale — Materiali operativi del libro · © Business For Lawyers · businessforlawyers.it/libro-condottiero-legale-risorse