

Dirigere durante i cambiamenti

Andreas Schwaller

Accompagnare le persone in una fase di cambiamento è uno dei compiti più impegnativi con cui sono confrontati i dirigenti. Le organizzazioni spesso falliscono durante l'implementazione di nuovi progetti. Eppure la gente è curiosa per natura, ma quando si tratta di cambiamenti personali non mancano le difficoltà, soprattutto se il cambiamento ci viene imposto. La domanda sorge quindi spontanea: come si possono accompagnare con successo le persone durante un cambiamento? È sufficiente spiegarne le ragioni, dare l'esempio e coinvolgere gli interessati il prima possibile?

Nell'ambito della mia funzione di allenatore nazionale e responsabile dello sport di prestazione a *Swiss Curling*, dopo un anno di analisi approfondita, insieme al mio team ho deciso di cambiare completamente la strategia relativa alle prestazioni e alle selezioni. Non è insolito che questo accada dopo un ciclo olimpico. Ciò che ha invece sorpreso molte persone è il fatto che la decisione sia stata presa dopo un periodo contrassegnato da successi e che ha portato cambiamenti sostanziali. Eravamo convinti che la strategia in vigore fosse stata pagante in passato, ma che con le circostanze attuali il successo non potesse più essere garantito in futuro. Abbiamo cambiato quasi tutto e per circa l'80% degli atleti ciò significa che le possibilità di partecipare a un campionato del mondo sono diminuite significativamente. Se finora la selezione per i mondiali dipendeva unicamente dal titolo di campione svizzero, adesso si applicano diversi altri criteri di prestazione. Mentre in passato era sufficiente godere di un'ottima forma sull'arco di una settimana, oggi contano le prestazioni fornite tutto l'anno.

Tra accettazione e resistenza

A voi sembra logico? A me sì. Ma non tutti gli interessati la pensavano allo stesso modo e uno dei miei compiti era proprio quello di comunicare questi cambiamenti agli atleti. Per le squadre di punta i passi che volevamo compiere andavano nella giusta direzione, ma numerosi atleti hanno reagito opponendo resistenza e mostrandosi in disaccordo. Ho dimostrato molta comprensione per i loro interessi personali senza tuttavia mettere a rischio l'interesse generale di *Swiss Curling*. Mi sembrava evidente che per infondere credibilità a questo nuovo orientamento occorreva ottenere dei risultati il più rapidamente possibile.

«Sperare in un cambiamento senza fare nulla per realizzarlo è
come stare al porto ad aspettare un battello».

Albert Einstein

Di cambiamenti ce ne sono sempre stati, ma non sono mai avvenuti così velocemente come oggi. Le ragioni all'origine del rapido incremento sono molteplici: gli acceleratori sono la digitalizzazione (inserire i soldi in un parchimetro tramite un'app è

comodissimo), le nuove tecnologie (la guida autonoma è una cosa che mi incuriosisce molto) e prodotti sempre nuovi (che aspetto aveva il mondo senza telefoni cellulari?). Anche le esigenze dei clienti cambiano costantemente (ordinare adesso e idealmente ricevere subito la merce ordinata) e alcune mansioni vengono trasferite ai clienti (mi piace molto il self-scanning al supermercato). Altri motivi di cambiamento sono dovuti a riorganizzazioni, nuove forme di lavoro, scarsità di risorse, ambiente, regolatori, ecc.

I cambiamenti sono i benvenuti anche nei periodi di successo

Anche il mondo dello sport sta cambiando ad una velocità senza precedenti e subisce costantemente dei cambiamenti. Chi prende le decisioni deve essere in grado di spiegare con parole semplici le ragioni che si celano dietro ai cambiamenti e l'obiettivo finale a tutte le persone interessate. Ciò che sembra semplice in teoria, nella pratica si trasforma invece in un compito estremamente difficile, perché gli interessi in seno ad una federazione divergono «come le pietre e le scope». Puntare ad un rinnovamento in un periodo in cui si raccolgono successi è una sfida più grande che ritrovarsi parcheggiati in fondo a una classifica.

«People change for a reason».

(Anonimo)

Linee individuali per accompagnare i processi di cambiamento individuali

Insegnare cose nuove rientra nelle mansioni quotidiane di un allenatore tanto quanto la tecnica e la tattica. Come puoi fare? Inizi direttamente con degli esercizi oppure spieghi il senso del cambiamento? Il mio riferimento è il [«modello Prosci ADKAR®»](#) che funge da guida per i cambiamenti a livello individuale.

	Awareness	Consapevolezza della necessità di cambiare
D	Desire	Desiderio di partecipare al cambiamento e supportarlo
K	Knowledge	Acquisire la conoscenza necessaria per attuare il cambiamento
A	Ability	Capacità di implementare il cambiamento
R	Reinforcement	Rafforzamento per sostenere il cambiamento

Fonte: «The Prosci ADKAR®»-Modell

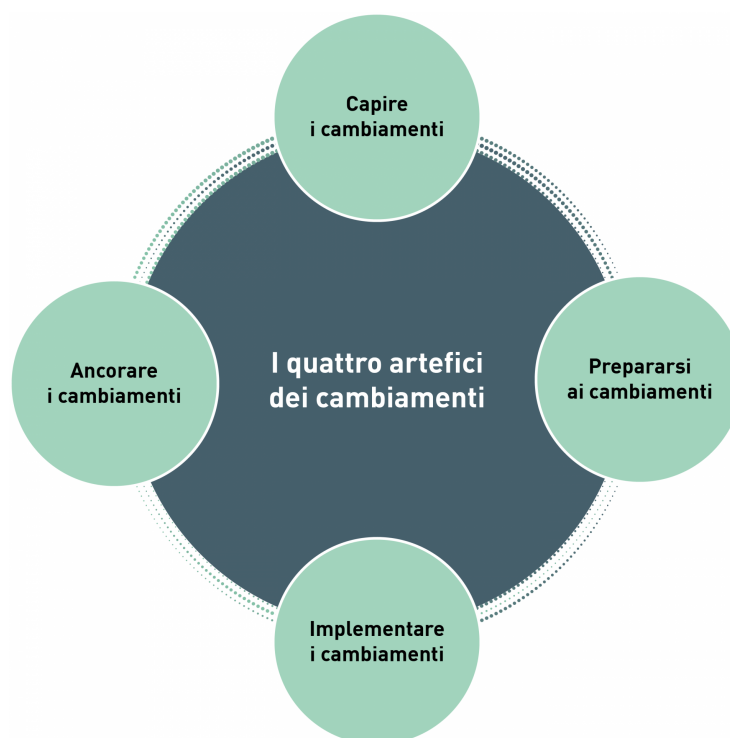
Nel curling, la tecnica dello *sweeping* (la spazzolata con la scopa) è in costante evoluzione. Cinquant'anni fa, per strofinare il ghiaccio veniva ancora utilizzata la «*cornbroom*» (una specie di scopa di riso), successivamente si passò alla fase in cui le mani si trovavano ad una distanza di all'incirca la larghezza di un palmo dalla testa della scopa e la parte superiore del corpo e le gambe erano fortemente piegate. Oggi, le mani sono posizionate a circa 40 centimetri dalla testa della scopa, le gambe sono

molto meno piegate e la parte superiore del corpo abbastanza eretta. Le diverse tecniche richiedono posture diverse e un allenamento adattato.

Applicare il modello ADKAR® in questo caso significa innanzitutto spiegare agli atleti le ragioni dell'introduzione della nuova tecnica con l'obiettivo di partecipare al cambiamento. Ora le conoscenze vengono trasmesse prima di andare in sala pesi e sul ghiaccio per sviluppare le abilità. Durante l'ultima fase si punta sulla perseveranza e sull'ottimizzazione costante, affinché la novità introdotta possa essere consolidata in modo sostenibile. L'impresa è coronata da successo solo se gli atleti si rendono conto che la nuova tecnica li aiuta ad ottenere dei risultati.

Un'occhiata al quadro d'insieme

Oltre alla funzione che ricopro alla Formazione degli allenatori Svizzera, mi occupo anche di accompagnare le aziende nei processi di cambiamento e insegno «Change Management» alla Scuola universitaria professionale dei Grigioni. Utilizzando il modello ADKAR®, principalmente nel dialogo con le persone, ho sviluppato lo strumento «Vier Veränderungsmacher» (in italiano: «I quattro artefici dei cambiamenti») per raffigurare il quadro d'insieme dei cambiamenti (vedi grafico).



- Nella fase «capire i cambiamenti» si tratta di appurare se l'organizzazione sia consapevole di ciò che i cambiamenti rappresentano per le persone e che a comportare la sfida più grande è il fattore umano.

- A cosa serve un nuovo sofisticato sistema di gioco se gli atleti non possono o non vogliono metterlo in pratica? La fase «prepararsi ai cambiamenti» si basa su un'analisi dettagliata. Da un lato serve a capire che tipo di cambiamenti sono in atto e, dall'altro, cosa significano per le persone interessate. Immagina di aver lavorato allo sportello di una banca per oltre dieci anni con tanta passione ma ora lo sportello sta per essere chiuso e tu sarai trasferito nel back office. Un tale cambiamento non può e non deve essere accompagnato nello stesso modo dell'introduzione di un nuovo orario di apertura dello sportello.
- Prima della fase «implementare i cambiamenti», bisogna comunicare i cambiamenti alle persone interessate. Queste informazioni devono essere preparate meticolosamente affinché i cambiamenti possano essere accolti favorevolmente. L'aggettivo meticoloso presuppone di mettersi nei panni degli interessati e riflettere a come rispondere alle possibili domande. Anche nello sport, succede che gli atleti apprendano dei cambiamenti all'interno della propria squadra dai media e ricevano solo qualche spiegazione inconsistente per spiegarne le ragioni.
- Nella quarta fase si tratta di «ancorare i cambiamenti». Ancorare significa che il nuovo comportamento non deve essere mostrato solo occasionalmente, ma deve diventare una nuova abitudine.

Per elaborare questo strumento mi sono servito della mia esperienza pratica e della mia formazione sul tema «Dirigere durante i cambiamenti» basandomi anche su documentazione diversa, come ad esempio il modello di Kotter con gli 8 passi per un cambiamento duraturo.

«Chi fa sempre ciò che sa fare rimane per sempre la stessa persona».

(Henry Ford)

Dare l'esempio

Il modello ADKAR® e lo strumento «I quattro artefici del cambiamento» sono supporti molto utili. Il fattore decisivo tuttavia è il comportamento assunto da chi prende le decisioni. Di seguito una panoramica degli 11 comportamenti che considero più importanti per un leader:

1. Spiegare l'utilità del nuovo progetto.
2. Spiegare l'obiettivo e specificare ciò che rimarrà (infonde sicurezza) e ciò che invece cambierà.
3. Coinvolgere gli interessati il più presto possibile e fare in modo che prendano parte al cambiamento.
4. Comunicare in modo trasparente, costante e con parole e metafore semplici.
5. Fidarsi (articolo in francese) delle persone.
6. Mettere a disposizione delle risorse per permettere di familiarizzarsi con il nuovo progetto (altrimenti finirà tutto nella lista dei compiti di gestione corrente).

7. Responsabilizzare le persone coinvolte.
8. Dimostrare apprezzamento quando il nuovo progetto viene accettato e esprimere comprensione in caso di errori.
9. Rimanere perseveranti e assicurarsi che il cambiamento sia duraturo.
10. Accertarsi che le persone ottengano rapidamente dei risultati (entro una settimana) e possano sperimentare in prima persona l'utilità del cambiamento.
11. Dare l'esempio vivendo il cambiamento in prima persona (starsene chiusi nel proprio ufficio mentre gli altri lavorano in un *open space* non porta ad alcun risultato).



I cambiamenti devono essere vissuti anche da chi prende le decisioni.

Spiegare le motivazioni nel dettaglio

Sono passati dieci anni da quando *Swiss Curling* ha intrapreso questi cambiamenti. Se fossero i successi sportivi ottenuti a livello internazionale a fungere da indicatore («bisogna raggiungere dei risultati il più rapidamente possibile») allora potremmo considerarci molto soddisfatti. Non tutti gli atleti interessati la vedevano e probabilmente la vedono ancora allo stesso modo.

Se fosse da rifare ripercorrerei una strada simile, ma investendo ancora più tempo nella comunicazione e nella spiegazione delle motivazioni, soprattutto con gli atleti che oppongono resistenza, per poi concentrarmi su coloro che desiderano percorrere la nuova via.