di **Sarah Cossu -** managing director We! wellness

Gestire il *cambiamento*

Cambiamento: la parola più pronunciata e "minacciata" degli ultimi 15 anni. La cosa più naturale del mondo, base della nostra evoluzione, è spesso associata a un atto rivoluzionario assoluto che cancella in un momento vecchi paradigmi e riordina ogni cosa con una nuova e definitiva forma. Per quanto aperti e pionieri possiamo essere, vista così non è per nulla facile. Come non lo è fare passi concreti per guidare il cambiamento nelle nostre aziende e nelle nostre vite.

L'esperienza sul campo e le riflessioni con titolari di farmacia dinamici condottieri di cambiamento mi portano a condividere ancora una volta alcuni spunti sul tema e su un elemento essenziale che ancora tendiamo a trascurare: il ruolo che le **emozioni delle persone** hanno sull'efficacia del processo evolutivo innescato. Emozioni individuali che si trasformano in **emozione collettiva**.

Facciamo un rapido test: se vi dico "*bene, i tempi sono cambiati, devi cambiare anche tu!*", che cosa sentite? Forse non sbaglio dicendo che per un attimo la respirazione è cambiata, il volto si è contratto in una microespressione di paura o ostilità e in qualcuno è scattato per un secondo un irrigidimento, fino a stringere inconsapevolmente i pugni.
In un momento in cui siete rilassati rifate il test su

una persona a voi vicina e osservate attivamente la sua reazione. Farlo è utile perché spesso, quando annunciamo l'esigenza di un cambiamento (e nel mondo in cui siamo immersi i cambiamenti vanno *agiti* in modo rapido, magari in discontinuità con quanto fatto fino a quel momento), siamo così emotivamente carichi da non fermarci a percepire le naturali, fisiologiche **resistenze** degli altri. E nella frenesia tiriamo, insistiamo, forziamo il cambiamento, non esplorando quelle resistenze emotive che, se *disinnescate*, fanno la differenza tra un team davvero a *bordo* e un gruppo di persone che si fanno trascinare, ma che in pochi giorni ritorneranno ai soliti vecchi comportamenti.

Travolti dal diktat *bisogna cambiare registro*, spesso si punta direttamente a introdurre una serie di iniziative sull'automazione, sul layout merceologico, sulla digitalizzazione dello spazio espositivo e della comunicazione e su servizi, utilissime per l'evoluzione, se considerate in un mix di strumenti e se introdotte con due presupposti:

- all'interno di una visione, un disegno macro di cambiamento complessivo del servizio al pubblico;
- attraverso un allineamento dei collaboratori sul disegno macro e un allenamento specifico che li aiuti a utilizzare al meglio gli strumenti, modificando i loro comportamenti.

Come già detto in un precedente articolo: prima di "pretendere" il cambiamento è necessario far circolare il *perché* e il *come* della farmacia che si vuole essere. **Il punto infatti non è cambiare, ma essere intenzionali nel cambiamento e farlo includendo nel processo le persone e le loro fisiologiche resistenze al nuovo**.

Cambiamento e generazioni a confronto

L'apertura o chiusura verso il cambiamento emerge con sfumature differenti nelle diverse generazioni, che si parli del personale della farmacia o della stessa leadership. La "vecchia guardia" ha consolidato nel tempo comportamenti tracciando **forti collegamenti neurali** e così ha una naturale e forte paura del cambiamento. Molto utile è aiutare le generazioni meno flessibili attraverso la **ripetizione** dei comportamenti nuovi, e sostenerle con **buone emozioni**, per esempio attraverso un riconoscimento di ruolo attivo nel processo, in collegamento virtuoso con le nuove generazioni. Dove il contesto lo consenta questa connessione tra "storia" e "futuro" la si può creare dando ai senior il ruolo di mentori in specifiche aree e ai più giovani il ruolo di "radar" del futuro, perché non perdano lo slancio fattivo e l'energia.

Governa **le emozioni**, per far sì che il tuo cambiamento **non sia** una **temporanea** e **superficiale** azione di **maquillage**

Se non si passa da questo approccio, il rischio è depauperare finanze e morale, sia del titolare sia del personale, togliendo energia e fiducia nell'opportunità di rinnovarsi.

Non pensiamo sempre e soltanto al grande cambiamento puntuale, ma piuttosto al costante cambiare e rinnovarsi. È questo il grande salto di prospettiva e di atteggiamento.

"Faccio un grosso cambiamento adesso e poi non ci penso per un po'..."

Vivere il cambiamento come un unico grande ribaltamento del proprio modo di lavorare, con una concentrazione di tutti gli investimenti nell'infrastruttura e "grandi mal di pancia annessi" è un paradigma obsoleto e dannoso: se desideriamo essere competitivi, non cambieremo una sola volta in questo nuovo mondo iper-connesso e veloce.

Le nostre aziende e farmacie saranno produttive se cambieranno in modo costante e dinamico: ***cambiare agendo tempestivamente, testare l'effetto della propria azione per poi migliorare l'azione stessa verso l'obiettivo, e poi cambiare ancora***. Ecco la formula.

GUIDARE LE EMOZIONI NEL CAMBIAMENTO IN 5 PASSI

1. Far capire alle persone il senso del cambiamento fornendo un'immagine dinamica di ciò che insieme realizzeranno.
2. Far emergere le emozioni personali e normalizzare quelle negative iniziali (paura, giudizio) fornendo una chiave per innescare curiosità e diffondere buone emozioni.
3. Sorreggere le persone emotivamente nel passaggio cruciale dall'intenzione all'inizio concreto del cambiamento.
4. Far sì che ripetano a sufficienza i nuovi comportamenti tranquillizzandole sul fatto che l'errore è parte del processo di crescita, se si riflette subito su di esso per farne davvero una leva di apprendimento: più cambi, più sbagli, ma così cresci. Chi si imbosca rimane indietro. Chi non osa, non conoscerà mai le sue risorse.
5. Valutare e riflettere insieme sui risultati. Dopo 3 mesi, condividere gli apprendimenti e rilanciare su un nuovo obiettivo e un nuovo cambiamento, facendo tesoro di quanto compiuto.

Una formula che implica essere vigili nell'ascolto del cliente, aperti all'esterno e non solo concentrati sul proprio microcosmo. Trovata la direzione macro e ciò che si vuole rappresentare per i clienti, bisogna mettere in conto un nuovo agire rapido e dinamico nel quotidiano. Perché capiterà di dover correggere qualcosa per realizzare l'obiettivo al meglio, se non addirittura cambiare l'obiettivo.

Il che non implica che si debba agire senza mirare, ma che si debba iniziare a "fare fuoco" e intanto mirare meglio il percorso. Man mano che agisco, infatti, è facile che le condizioni attorno a me cambino. Ciò che serve, quindi, non è soltanto creare un apparato che catapulti le persone nel cambiamento. Ciò che dà frutti subito e costantemente è **allenare se stessi e i collaboratori a cambiare il proprio modo di agire nel tempo**.

CAMBIO DAVVERO... O CAMBIO PER NON CAMBIARE?

Quando non si innesca un processo per cui le persone imparano a cambiare, ma si crea solo l'apparato strumentale, il sistema per il cambiamento, abbiamo le farmacie ***"scatola nuova, servizio vecchio"***.

Dove manca l'autentico coraggio di cambiare l'effetto è:

- collaboratori non "attivati", perché confusi da segnali contraddittori tra modernizzazione e leadership non autenticamente convinta del cambiamento
- collaboratori apparentemente coinvolti all'inizio del percorso, ma poi incapaci di implementare nel quotidiano la novità di processo/servizio e farne godere i clienti
- clienti che vivono un *effetto straniamento*, perché vedono qualcosa di diverso ma non percepiscono un nuovo armonico senso, un invito chiaro a una nuova *customer experience*.

Cambiare significa quindi mettere a fuoco un'intenzione, coinvolgere le persone e lavorare sulle loro **emozioni** perché:

Le emozioni sono il principale ostacolo o il migliore sostegno al vero cambiamento.

Ecco un pratico paradigma per sfruttarle al meglio:

1. riconosci il **processo di cambiamento come processo emotivo prima ancora che operativo**
2. vivi il **cambiamento con un processo di apprendimento in cui il cervello abbia modo di creare nuovi "percorsi neurali" e quindi nuovi comportamenti**
3. sostieni il processo di apprendimento nel cambiamento "normalizzando" le emozioni negative e convertendole in **emozioni potenzianti**

Abbiamo richiamato *la resistenza*, sensazione che conosciamo bene in noi e nei nostri collaboratori. Il cambiamento innesca in tutti un atteggiamento di resistenza dietro al quale c'è l'emozione paura, la paura dell'ignoto.

Perché cambiare è innanzitutto lasciare il noto per l'ignoto. Sentire resistenza è normale, è il cervello emotivo che fa il suo lavoro: si difende da potenziali attentati al suo benessere.

Tanto che a volte preferiamo stare in una situazione presente disagevole e negativa piuttosto che affrontare l'ignoto. Non è così?

Pensiamo a quanto alcuni titolari hanno impiegato per decidere di avviare un cambiamento, e al fatto che a muoverli all'azione sia stato l'aver raggiunto un livello di insoddisfazione tale da premere impetuosamente verso uno spostamento… e non sempre in una direzione ponderata!

"Normalizzare" analizzando le proprie emozioni e facendo emergere dai collaboratori le loro sensazioni in una fase di brief consente di gestirle e di non arenarsi in corsa davanti alle barriere emotive.

IMPARARE IL CAMBIAMENTO

Superare la resistenza significa creare alternative ai nostri schemi consolidati, la nostra zona di comfort, producendo nuove abitudini di lavoro.

Di fatto **cambiare significa allenare il cervello a creare nuove sinapsi e nuovi sentieri neurali che gli permettano di vedere una possibile nuova procedura**. In proposito, le neuroscienze ci danno oggi tante informazioni e ci dicono che in fondo per *il nostro cervello cambiare significa imparare nuovi schemi*.

Il cambiamento è generato quindi da un apprendimento e come tale è utile pensarlo, richiamando alla nostra memoria le strategie emotive che ci aiutano a imparare, da bambini come da adulti. Si impara meglio se giudizio e paura lasciano spazio alla **curiosità**, se scambio aperto e un mix di **belle e intense emozioni** sorreggono il processo, togliendo spazio alla frustrazione che altro non è che rabbia non finalizzata.

Il tema è articolato e merita un lavoro accurato e specifico, come quello che con la mia equipe porto in farmacia allenando il QE (il quoziente emotivo) a supporto della performance e del cambiamento.

Ma un primo importante passo di consapevolezza può essere fatto attraverso una **ricetta di 3 ingredienti**:

- **curiosità**
- **emozioni positive intense e powering**
- **ripetizione dei nuovi comportamenti**

È questa la strada che ci aiuta a evitare un grande errore alla base della frustrazione anche di chi propone il cambiamento: **imporlo**.

Chiunque sia impegnato nel guidare il proprio team in un cambio di ritmo e servizio ha già sperimentato faticosamente che l'effetto generato sui comportamenti dei collaboratori attraverso l'imposizione è blando, poco duraturo e certamente non in grado di stimolare la recettività e intraprenditorialità necessarie alla funzione di consiglio e consulenza al banco.

Nelle attività complesse come quelle della farmacia (alta responsabilità personale, alto coinvolgimento relazionale) occorre che la motivazione intrinseca della persona sia alimentata della giusta energia e supportata da **un processo di cambiamento che tiri fuori le migliori emozioni, ovvero che converta le emozioni negative di resistenza in emozioni positive**.