



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

Il 1-to-1 strutturato durante la transizione

Il colloquio individuale nei periodi di cambiamento: diagnosticare la fase della curva e guidare la persona attraverso la valle.

Perché un 1-to-1 diverso

Durante un cambiamento (nuovo gestionale, riorganizzazione, nuova sede), ogni persona attraversa la Curva del Cambiamento a velocità diversa: alcuni sono già in Esplorazione mentre altri sono ancora in Negazione. Il 1-to-1 ordinario non basta: serve una versione che **diagnostichi la fase** in cui si trova la persona e adatti la guida di conseguenza. La valle è inevitabile; i suoi danni sono limitabili — e questo colloquio è lo strumento principale per limitarli.

Le 4 fasi da riconoscere

- **Negazione:** "Forse cambierà idea", "forse non sarà davvero così". La persona minimizza, rimanda, lavora come se nulla fosse.
- **Resistenza:** "Il vecchio funzionava meglio!" Errori, reclami, lamentele continue, produttività in calo anche del 30-40%.
- **Esplorazione:** inizia a vedere i vantaggi, ma oscilla. Prova, sbaglia, si scoraggia, riprova.
- **Impegno (Nuovo Inizio):** ha integrato il cambiamento e lavora nel nuovo assetto con energia ritrovata.

La struttura — 30 minuti, settimanale durante la transizione

1. Check-in emotivo aperto (5 min)

“Come stai vivendo questo cambiamento, onestamente? Non la versione da riunione — quella vera.”

Regola assoluta: **mai rinnegare le emozioni** ("smettete di lamentarvi" è l'errore che approfondisce la valle). Le emozioni negative in transizione sono normali, non insubordinazione.

2. Diagnosi della fase (5 min — la fai tu, ascoltando)

Mentre parla, chiediti: cosa sto sentendo? Minimizzazione (Negazione)? Rabbia e nostalgia del vecchio (Resistenza)? Tentativi con frustrazione (Esplorazione)? Energia propositiva (Impegno)? Annota la fase: guiderà tutto il resto del colloquio.

3. Guida differenziata per fase (12 min)

Se è in Negazione — rendi il cambiamento concreto e irreversibile, con gentilezza:

“Capisco che sembri lontano. Ti dico con chiarezza: il [cambiamento] parte il [data] e non tornerà indietro. Cosa ti serve per prepararti nelle prossime due settimane?”

Se è in Resistenza — ascolta la perdita, non discuterla; poi riancora al perché:



"Hai ragione: nel vecchio sistema [cosa si perde davvero]. Non ti dirò che non è una perdita. Ti ricordo però perché lo facciamo: [ragione]. E ti chiedo: qual è la cosa più faticosa in questo momento? Su quella posso aiutarti."

Se è in Esplorazione — celebra i tentativi, fornisci supporto tecnico, tollera gli errori dichiaratamente:

"Ho visto che hai provato [X]: è esattamente quello che serve, anche se non è ancora perfetto. In questa fase gli errori sono previsti. Cosa ti manca — formazione, tempo, un affiancamento?"

Se è in Impegno — riconosci, e trasformala in alleato del cambiamento:

"Sei tra i primi ad averlo fatto tuo. Ti chiedo un passo in più: affianca [collega in difficoltà] — da te lo accetterà meglio che da me."

4. Un quick win (5 min)

Concordate **un** piccolo successo raggiungibile entro la settimana. I quick wins sono lo strumento più efficace per accorciare la Zona Neutra: la persona deve vedere che il nuovo funziona, presto e in piccolo.

5. Impegni (3 min)

"Questa settimana: tu fai [X], io ti garantisco [supporto]. Ne riparlamo [giorno]."

Gli errori da non fare in questo 1-to-1

- Rinnegare le emozioni ("non è così grave", "smettila di lamentarti")
- Cedere alle pressioni e promettere marce indietro che non farai
- Punire chi attraversa la valle lentamente
- Pretendere accettazione immediata
- Usare il colloquio solo per verificare l'operatività, ignorando la fase emotiva

Scheda di tracking (una per persona, aggiornata a ogni incontro)

Collaboratore: _____

Cambiamento in corso: _____

Data incontro: _____

Fase diagnosticata (Negazione/Resistenza/Esplorazione/Impegno): _____

Cosa lo/la sta pesando di più: _____

Quick win concordato: _____

Supporto che ho promesso: _____

Movimento rispetto all'incontro precedente (avanti/fermo/indietro): _____



Se una persona resta ferma in Resistenza per più di 6-8 settimane nonostante supporto strutturato, il tema esce dal 1-to-1 e diventa una Crucial Conversation (Capitolo 10).

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