

8.4 Colloquio con i Collaboratori

Pagina - 1	Preparazione del colloquio
Pagina - 2	Andamento del colloquio
Pagina - 3	Il periodo dopo il colloquio
Pagina - 3	Considerazioni conclusive

Preparazione del colloquio

L'obiettivo primario del colloquio personale con i Collaboratori è quello di creare o migliorare nel Collaboratore stesso un atteggiamento positivo verso la sua attività e nei confronti dell'Azienda.

Di fronte a questo obiettivo ogni pregiudizio personale da parte del superiore deve assolutamente passare in secondo piano. Ciò vale soprattutto nel caso in cui il rendimento lavorativo o il comportamento del Collaboratore interessato lascerebbe spazio ad una vera e propria "predica".

Proprio in questi casi si dimostra infatti l'abilità di un buon superiore, che deve riflettere anticipatamente sui possibili motivi dell'insoddisfacente comportamento del Collaboratore.

Soprattutto in tali casi si raccomanda di preparare a fondo ogni colloquio, in modo tale che anche la critica giustificata non ferisca il Collaboratore nella propria personalità, ma assuma comunque il carattere di una critica costruttiva. Non è semplice, ma ne vale sempre la pena.

Nell'ambito dei preparativi vanno quindi analizzate nel modo più oggettivo possibile le domande che intendete porre al Collaboratore, considerando i seguenti aspetti:

1. Al Collaboratore manca di più la voglia o la capacità?
2. Si tratta in realtà dell'uomo giusto per il compito giusto?
3. Le possibili cause possono essere eventualmente identificate in un sovraccarico di lavoro o eccessivo stress?
4. La capacità di rendimento è pregiudicata temporaneamente o in modo duraturo da disturbi fisici specifici o da una particolare situazione di stress psicologico?
5. La causa può essere ricondotta ad un comportamento troppo scortese o ingiusto da parte del diretto superiore?
6. La dotazione di strumenti a disposizione del Collaboratore lascia a desiderare?
7. Il clima o i comportamenti normalmente adottati in Azienda non sono in generale molto motivanti?
8. Come viene valutata l'immagine del Service dal punto di vista dei Clienti?
9. Al Collaboratore è già stato spiegato in precedenza che pericoli comporta, per l'Azienda e per la propria posizione, una carente qualità del lavoro o altri comportamenti errati?
10. Il rispetto degli obiettivi viene controllato con sufficiente coerenza?

Si tratta di aspetti che influiscono più o meno - a seconda della mentalità - sul rendimento e sul morale lavorativo dei singoli Collaboratori.

Quanto più approfonditamente risponderete voi stessi in anticipo a queste domande, tanto più oggettivamente e con successo potrete tenere il colloquio con il Collaboratore.

Visto che di solito i colloqui di questo tipo sono preceduti da una valutazione del Collaboratore, prima del colloquio è opportuno rivedere attentamente i risultati della valutazione stessa. Se quest'ultima è stata effettuata da un altro superiore, i risultati devono prima essere discussi con lui.

Caratteristiche positive o prestazioni che meritano un riconoscimento vanno assolutamente evidenziate. Prendete nota di questi dettagli, in modo tale che il vostro apprezzamento venga recepito nel modo corretto.

Per la preparazione del colloquio è opportuno informare per tempo il Collaboratore interessato, anticipando il motivo e definendo giorno, ora e durata stimata del colloquio. Ciò non solo per una questione di cortesia, ma anche per dare al Collaboratore stesso la possibilità di prepararsi mentalmente.

Visto che i colloqui con i Collaboratori non devono essere né superficiali, né unilaterali, mettete in preventivo una durata minima di almeno mezz'ora, facendo in modo di non essere disturbati proprio in quel momento.

Andamento del colloquio

Nella maggior parte dei casi i colloqui con i Collaboratori vengono organizzati da un lato per presentare apertamente i punti deboli riscontrati nel Collaboratore, dall'altro per cercare assieme la possibilità di eliminarli in modo duraturo.

Le modalità di svolgimento di un colloquio di questo tipo e il suo successo finale dipendono da molti fattori, tra cui il carattere stesso dei due interlocutori.

Vi sono però alcune regole di base, seguendo le quali si possono creare dei buoni presupposti per ottenere un risultato positivo:

1. Mostrate interesse personale per il Collaboratore e la sua famiglia.
2. Comunicate apertamente il motivo e l'obiettivo del colloquio, vale a dire la ricerca congiunta di una soluzione accettabile per entrambi.
3. Iniziate il colloquio sottolineando, con esempi specifici, gli aspetti positivi del suo operato.
4. Parlate a questo punto molto apertamente dei punti che non sono in linea con gli obiettivi aziendali (ad esempio gli indici che misurano la soddisfazione del Cliente).
5. Date al Collaboratore possibilità sufficienti per motivare il suo comportamento. In questa fase ascoltatelo con attenzione!
6. Prendete nota delle sue argomentazioni principali per sommi capi.
7. Fate domande su queste argomentazioni e permettete al Collaboratore di fare proprie proposte.
8. Provate a prendere spunto dalle sue proposte per sviluppare le soluzioni o gli interventi adatti per superare le difficoltà emerse.
9. Riassumete i risultati e chiedete al Collaboratore se è d'accordo. Fategli sapere che vi assumete la responsabilità per la realizzazione dei provvedimenti migliorativi e che non lo lascerete solo.
10. Ringraziate il Collaboratore per il suo contributo e augurategli successo per la sua futura attività.

Dopo un colloquio condotto in modo così oggettivo, anche da un Collaboratore insicuro o addirittura consapevole di essere in colpa otterrete senza dubbio più di quanto avreste ottenuto facendogli una "lavata di testa", anche se di fatto se la sarebbe meritata.

Il Collaboratore generalmente prova un senso di gratitudine dopo un confronto di questo tipo e si sforzerà per adempiere meglio ai propri compiti.

Naturalmente ci sono delle eccezioni, situazioni in cui anche un colloquio oggettivo porta a poco: i motivi risiedono spesso nella mancanza di coerenza nel perseguire le misure concordate.

Il periodo dopo il colloquio

Il periodo successivo al colloquio è tanto importante quanto il colloquio stesso. E' infatti il momento in cui dovete dimostrare che avete seriamente in mente gli obiettivi concordati. Le qualità direttive di un bravo superiore si evincono soprattutto dalla coerenza e dalla tenacia con cui egli persegue gli accordi.

Evidenziate i risultati della valutazione e le misure discusse, in modo da ricordarvene automaticamente a intervalli di tempo predefiniti.

Fate capire ai Vostri Collaboratori che tenete sotto attenta osservazione il raggiungimento degli obiettivi concordati in sede di colloquio. Se è necessario ricordate loro le scadenze e non mancate di elogiarli se i progressi sono evidenti.

Considerazioni conclusive

A volte si pensa che i colloqui con i Collaboratori facciano solo perdere tempo. Per questo spesso non vengono fatti, oppure sono tenuti di mala voglia. Le persone avvertono questi stati d'animo e di solito ne approfittano, con la conseguenza che la situazione non cambierà di molto.

Trasformate quindi i colloqui con i Collaboratori in qualcosa di particolare, che lasci in loro un'impressione duratura; sono meno costosi di tanti altri provvedimenti drastici e permettono di ottenere molto di più nel lungo periodo.