

Angela Gallo
Maurizio Di Feo

Parlami, capo...

Il colloquio nella gestione
dei collaboratori: logiche, strumenti,
metodi e tecniche di conduzione



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

Angela Gallo
Maurizio Di Feo

Parlami, capo...

Il colloquio nella gestione
dei collaboratori: logiche, strumenti,
metodi e tecniche di conduzione

 FrancoAngeli

TOOLS

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag. 9
1. Introduzione	» 13
1. Perché questo libro	» 13
2. Il perimetro di competenza: che cosa rientra nel “colloquio gestionale”	» 14
3. Debiti	» 15
4. Il piano del libro	» 17
2. Il colloquio gestionale	» 20
1. Perché serve ai manager	» 20
2. Definizione di colloquio	» 23
SCHEDA METODOLOGICA 1 Colloquio o...	» 24
3. Il colloquio gestionale	» 26
4. I 5 step del colloquio	» 27
SCHEDA METODOLOGICA 2 Gli elementi fondamentali del colloquio	» 27
4.1. Primo step: scopo e obiettivi	» 27
4.2. Secondo step: i contenuti	» 31
☒ Check list sulla struttura del colloquio	» 36
4.3. Terzo step: metodologia di conduzione	» 37
4.4. Quarto step: attenzioni relazionali	» 45
SCHEDA METODOLOGICA 3 Osservare la Comunicazione	» 47
SCHEDA METODOLOGICA 4 Il silenzio	» 49
SCHEDA METODOLOGICA 5 Ricapitolare e riformulare	» 49
SCHEDA METODOLOGICA 6 Tecnica delle domande	» 52

☒☒☒ Check list sulla dinamica del colloquio	pag. 55
4.5. Quinto step: possibili ostacoli/errori	» 56
SCHEDA METODOLOGICA 7 Osservare il comportamento	» 61
SCHEDA SINOTTICA A Gli elementi del colloquio gestionale	» 64
3. Ascoltami, capo: ascoltare le persone	» 66
1. Il potere dell'ascolto	» 66
SCHEDA METODOLOGICA 8 Tipologie di ascolto	» 67
2. Sì, dimmi, ti ascolto... Il colloquio di ascolto/ricezione	» 68
3. Come va? Parlami di te... Il colloquio di ricognizione	» 70
4. Perché te ne vai? ... Il colloquio di dimissioni	» 71
4.1. Il caso applicativo	» 75
☒☒☒ Check list sull'ascolto	» 82
SCHEDA SINOTTICA B Il colloquio di dimissioni	» 83
4. Valutami, capo: valutare le performance	» 85
1. Il potere dell'osservazione	» 85
2. Opportunità e dubbi sulla valutazione della performance	» 89
3. Vado bene così? ... il colloquio di valutazione della performance	» 92
SCHEDA METODOLOGICA 9 Le fasi del colloquio nella valutazione della performance	» 94
3.1. Il caso applicativo	» 95
☒☒☒ Check list di osservazione del colloquio di valutazione	» 101
4. Cosa devo fare?... Il colloquio di assegnazione obiettivi	» 102
5. Osservare e valutare le capacità nella performance	» 105
SCHEDA METODOLOGICA 10 Esempi di capacità in performance	» 106
SCHEDA SINOTTICA C Il colloquio di valutazione delle performance	» 113

5. Premiami, capo: premiare le prestazioni, l'impegno, i risultati	pag. 116
1. Il potere del <i>feedback</i>	» 116
SCHEDA METODOLOGICA 11 Gli scopi del <i>feedback</i>	» 119
2. Sei stato bravo... Il colloquio di elogio	» 119
SCHEDA METODOLOGICA 12 La gestione dell'elogio	» 121
3. Ti meriti un premio... Il colloquio di premio o promozione	» 122
3.1. Il caso applicativo	» 123
☒ Check list <i>feedback</i> di elogio	» 128
SCHEDA SINOTTICA D Il colloquio di elogio	» 129
6. Correggimi, capo: gestire gli errori	» 131
1. Il potere dell'apprendimento dagli errori	» 131
SCHEDA METODOLOGICA 13 Le fasi per affrontare un errore	» 134
2. Ma cosa combini?... Il colloquio di <i>corrective counseling</i>	» 134
SCHEDA METODOLOGICA 14 Le fasi del colloquio di errore	» 137
2.1. Il caso applicativo	» 138
☒ Check list di analisi di una situazione di errore	» 144
3. Ti serve di lezione... Il colloquio disciplinare	» 145
SCHEDA SINOTTICA E Il colloquio disciplinare: ascolto argomentazioni	» 148
SCHEDA SINOTTICA F Il colloquio disciplinare: sanzione	» 150
7. Aiutami, capo: "sviluppare" i collaboratori	» 152
1. Il potere dell'apprendimento	» 152
SCHEDA METODOLOGICA 15 Tipologia di stili gestionali nel ruolo di capo	» 156
2. Ti va di allenarti? ... Il colloquio di sviluppo	» 157
SCHEDA METODOLOGICA 16 Mentoring, coaching, counseling	» 158
SCHEDA METODOLOGICA 17 La cassetta degli attrezzi dell'allenatore	» 162
3. Te ne vuoi occupare tu? ... Il colloquio di delega	» 163

SCHEDA METODOLOGICA 18 Il colloquio di delega	pag. 166
3.1. Il colloquio di delega: il caso applicativo	» 168
4. Ma che ti passa per la testa? ... Il colloquio motivazionale	» 175
SCHEDA METODOLOGICA 19 Le teorie motivazionali	» 179
SCHEDA METODOLOGICA 20 Le reazioni alla frustrazione	» 180
SCHEDA METODOLOGICA 21 Una lettura alla motivazione dei collaboratori	» 181
4.1. Il caso applicativo	» 182
SCHEDA SINOTTICA G Il colloquio di sviluppo	» 188
8. Altri colloqui	» 190
1. Il colloquio di valutazione del potenziale	» 190
2. Il colloquio di inserimento	» 191
3. Il colloquio di trasferimento	» 191
4. Il colloquio di selezione	» 192
5. Il colloquio gestionale al telefono	» 193
Glossario	» 197

Prefazione

Parlami capo.... ascoltami capo...., molte volte queste richieste le abbiamo sentite in modo esplicito. Altre, invece, non le abbiamo udite così chiaramente formulate, ma sappiamo, dalla nostra esperienza di manager, che sono le aspettative manifestate con maggior frequenza dai nostri collaboratori.

Se il bisogno di dialogo costituisce premessa nel rapporto capo-collaboratore, diventa sempre più pregnante anche il passaggio successivo: saper gestire con efficacia la sede nella quale questo dialogo prende forma e si canalizza verso i risultati, dunque il colloquio gestionale con le persone con le quali collaboriamo nel quotidiano della vita aziendale. Dedicare tempo e spazio ai collaboratori acquisisce di per sé una valenza produttiva, non solo nel favorire un buon clima, nel realizzare un veicolo fondamentale per la motivazione, ma, soprattutto, per facilitare il raggiungimento dei risultati di business.

Le persone con le quali siamo disponibili a intrattenere una positiva relazione di ascolto sono persone più soddisfatte, più propositive, più coinvolte nelle continue sfide a complessità crescente rispetto a quelle, invece, alle quali non dedichiamo il tempo necessario.

Troppo spesso i capi gestiscono colloqui frettolosi e improvvisati. Gli stessi capi trascorrono tempi incalcolabili in riunioni di lavoro per ragionare di scenari, di indicatori di budget e di possibili risultati da raggiungere. Quando, però, occorre fermarsi e confrontarsi sui temi che premono alle persone, il tempo torna a essere “tiranno”, il tempo “manca”.

Forse, a volte, si pensa che sia tempo perso e magari ci si nasconde dietro semplicistici slogan del tipo “poche parole e più fatti...”.

E, invece, un capo che utilizza parte del tempo – lavoro per confrontarsi con le proprie persone è un capo che comunica un chiaro messaggio, prima di tutto di attenzione e di considerazione nei loro confronti, ma soprattutto di convinzione che i risultati non si possono raggiungere senza un qualificato capitale umano. Questo tipo di capitale, al pari di altri, richiede

focalizzazione, attenzione, impegno affinché cresca di valore. Ci dimentichiamo spesso che un manager è colui al quale viene assegnato un capitale con la responsabilità che cresca di redditività e i risultati non si raggiungono se il capitale umano affidato non cresce di competenza per affrontare le sfide del mercato.

E sfatiamo subito un comune modo di pensare, un luogo comune.

Le persone, proprio in quanto tali, non si aspettano un capo oggettivo, che ha sempre pronte le risposte, macchina nella quale inserire un input e ricevere un output per far fronte alle varie necessità. Se così fosse i capi, prima o poi, potrebbero essere sostituiti da qualche tecnologia. I collaboratori si aspettano un “capo – persona”, in grado di soggettivare il confronto, di elaborare il pensiero, di sostenere il comportamento per incanalarlo nella situazione concreta e con la persona specifica.

L'abilità di un capo risiede proprio nel saper fornire contributi diversificati, perché il suo team di collaboratori è composto da persone diverse per competenze, per comportamento, per esigenze e soprattutto per motivazioni. In “Lettera a una professoressa” Don Milani sosteneva che “... fare parti uguali fra persone disuguali produce il massimo dell'ingiustizia...”.

Il capo dovrebbe essere in grado di confrontarsi con i collaboratori tenendo a bada facili schematizzazioni o ostacolanti pregiudizi e mostrando la disponibilità a misurarsi in situazioni che sono ogni volta diverse, proprio perché differenti sono le persone e le loro reazioni. Gestire la relazione costituisce elemento fondante dell'intelligenza manageriale che non è la derivata di improvvisazione, ma di costante preparazione e impegno.

Un aspetto mi preme sottolineare: un capo deve sempre rimanere capo. Infatti, non ho mai creduto ai capi – amici. Questa tipologia di capi, che in fondo abdicano al loro ruolo di responsabilità, è un problema per i collaboratori, per loro stessi e per l'azienda nella quale operano.

Autorevolezza, equilibrio, sensatezza sono le caratteristiche irrinunciabili per un capo, abbinate all'abilità di ascolto, di osservazione e di costante gestione dei *feedback*.

Quante volte nel corso di un colloquio, in qualità di capi, ci è capitato di sentirci dire “non ti chiedo di darmi una risposta o una soluzione, ma ci tengo che tu sappia...”. Riflettiamo allora, perché in quel colloquio la richiesta di ascolto sottende un bisogno di contribuire con il proprio punto di vista o di esprimere la propria argomentazione e di farlo per il capo e con lui.

Nei vari colloqui gestionali quale compito spetta a un capo? Forse di fornire risposte o terapie? Forse di indicare prevalentemente una precisa linea operativa?

Commetteremmo un errore nel fornire una soluzione a chi la soluzione può trovarla da solo e, forse, anche di qualità migliore della nostra.

In molti degli incontri sui diversi temi gestionali, il nostro compito dovrebbe assumere una modalità che potremmo definire di tipo maieutico. Il compito di un capo è riuscire ad estrarre il meglio dai collaboratori e sostenerli affinché le loro potenzialità cognitive e gestionali trovino da sole la via per incanalarsi verso i risultati. Arte maieutica la chiamava Platone, la capacità del Maestro di far venire alla luce quello che è ancora dentro ciascuno di noi e che prende forma grazie a chi è in grado di guidarne il processo.

Un altro aspetto è importante evidenziare. Ogni momento di relazione, ogni occasione di dialogo è un'opportunità di crescita per chi ne è partecipe. Questo criterio generale valido per i collaboratori, vale molto anche per il capo che da questi momenti di confronto può ricavare contributi per l'arricchimento della sua esperienza, beneficiando dei diversi punti di vista che le persone sanno offrirgli.

Alla crescita dei nostri collaboratori corrisponde sempre la nostra e la disponibilità ad apprendere, nelle diverse occasioni di confronto, costituisce il terreno fertile che un manager, attento anche al proprio miglioramento, non dovrebbe sottovalutare.

E allora ben venga un libro che valorizzi questo importante momento della vita aziendale come il colloquio fra il capo e le proprie persone, che possa essere, anche, un manuale operativo nei vari momenti della vita aziendale, proprio perché comunicare con i collaboratori è fondamentale.

E questo nuovo libro, che nasce dall'esperienza vissuta sul campo in tanti anni con tanti manager, può costituire un utile strumento per gestire i diversi momenti di relazione con i nostri collaboratori, un manuale di istruzioni ma, anche, di riflessioni che ci consentirà di percorrere strade autonome e reciprocamente produttive.

L'intento del libro è favorire la comunicazione capo – collaboratore, indicando ai manager che prima di fare sarebbe auspicabile pensare... ma che il pensare è il risultato di un confronto continuo che solo la comunicazione permette di favorire.

A seguito della lettura ci piacerebbe che i manager invertissero lo slogan "basta parole... passiamo ai fatti..." con "... passiamo ai fatti, senza dimenticarci le parole" e senza mai dimenticare la potenza della comunicazione e della relazione capo-collaboratore.

Francesco Pugliese
Direttore Generale
Conad Nazionale

1. Perché questo libro

Le pagine che seguono vogliono essere un agile **manuale operativo** pensato, prima di tutto, per chi in azienda ricopre il ruolo di capo e ha, quindi, funzioni di responsabilità di unità organizzative e di *team*. Crediamo, però, possa servire anche a tutti coloro che a vario titolo nelle aziende utilizzano il *tool* del colloquio nelle diverse attività gestionali. È un libro che muove dalla teoria, ma la lascia sullo sfondo, portandola in primo piano solo quando necessario. Lo scopo è, infatti, quello di offrire una guida per aumentare l'efficacia delle relazioni di lavoro, attraverso l'analisi delle diverse opportunità e difficoltà gestionali che sorgono ogni volta che si svolge un incontro tra capo e collaboratore.

È proprio dalla convinzione che il colloquio costituisce una base fondamentale nella relazione capo-collaboratore che nasce l'idea di portare il nostro contributo in questo campo, in cui molti hanno scritto e teorizzato.

Il contenuto trattato ha un perimetro volutamente definito: si occupa solo di alcune tipologie di colloquio che sono di responsabilità specifica dei capi, muovendo dall'assunto che questi non sono, di regola, specialisti in materia o psicologi (d'altronde l'essere psicologi non è, di per sé, garanzia di successo nella gestione di un colloquio).

Per essere agile e di immediata consultazione, questo libro ricerca prima di tutto la connessione "tissulare" (vedi Glossario), il comune denominatore, tra i diversi colloqui. Illustra i criteri generali, le "regole" che dovrebbero accompagnarci sempre, perché valide per qualunque colloquio, quale ne sia la genesi e la tipologia. Con un'avvertenza: per "regole" intendiamo indicazioni, suggerimenti di modalità preferenziali, mai "ricette". Non esiste in quest'ambito un "come fare a" semplice e univoco, con ingredienti e dosi predefiniti. Ognuno di noi ha il proprio stile, la propria modalità comportamentale e opera in un contesto lavorativo e sociale diverso

da altri. Alcuni comportamenti, verbali e non verbali, sono però efficaci in tutti i processi di comunicazione interpersonale: conoscerli e saperli mettere in atto può essere di grande ausilio.

Nel libro sono caratterizzate le differenti tipologie di colloquio: per ciascuna è indicato il livello di difficoltà, vengono descritte la peculiare forma e struttura, nonché le modalità e le tecniche più efficaci di conduzione, viste sempre come “varianti” rispetto ai criteri generali che riguardano ogni colloquio. Il libro cerca di offrire, soprattutto, suggerimenti e spunti pratici, muovendo anche da casi reali: ci auguriamo possa costituire un supporto di facile consultazione, che contribuisca a migliorare la relazione capo-collaboratore.

È sempre presente la consapevolezza che non si diventa bravi nella conduzione di colloqui “solo” leggendo libri e studiando manuali. In questo campo è indispensabile l’esperienza, preceduta da un adeguato *training on the job* e accompagnata da molta umiltà e desiderio di apprendere dai propri errori. E non si apprende dai propri errori se non si è in grado di riconoscerli, o se non lo si vuole fare.

Siamo convinti che questa lettura possa essere di ausilio, anche, ai collaboratori. La relazione gestionale avviene su binari di reciproca competenza, disponibilità e collaborazione. Così come conosciamo capi che non ascoltano, non osservano e non comunicano, abbiamo incontrato collaboratori con gli stessi “deficit” di processo. Anche per questi ultimi l’obiettivo è fornire qualche pratico suggerimento, frutto di molti anni di esperienza, di successi, di errori, di qualche lettura, di molta curiosità e d’interesse sempre vivo per le persone e per le aziende.

2. Il perimetro di competenza: che cosa rientra nel “colloquio gestionale”

Con il termine “colloquio gestionale” abbracciamo l’insieme delle diverse tipologie di colloqui svolti in vari momenti della vita professionale. La tesi sostenuta nelle pagine successive è che l’efficace conduzione di questi colloqui influenzi i risultati, i processi di innovazione, lo sviluppo professionale, ma soprattutto il benessere individuale e organizzativo.

Questi colloqui hanno un pre-requisito vincolante: il conduttore si trova in relazione gerarchico-funzionale diretta, è il capo dell’interlocutore ed entrambi sono inseriti in un’organizzazione produttiva.

Di seguito verranno approfondite alcune delle frequenti situazioni di incontri nei quali la coppia capo-collaboratore deve stabilire un temporaneo ac-

cordo per raggiungere l'obiettivo prioritario per il quale il colloquio si rende necessario. Mentre rientrano a pieno titolo, per esempio, i colloqui di valutazione, di trasferimento, disciplinari, non rientrano quelli di "selezione". Per questi ultimi, infatti, l'interlocutore è ancora esterno all'azienda (e tale potrebbe restare). Il contesto del colloquio di selezione è composto da diverse dimensioni e variabili che ne condizionano la conduzione, tenuto anche conto che spesso il colloquio di selezione è parte di un più ampio processo e dovrebbe integrarsi con altri *tool* di lavoro: test psico-attitudinali, *assessment* (individuali e di gruppo) ecc. È opportuno, perciò, dedicare a questo genere di colloquio una trattazione specifica. Ne forniremo comunque un breve cenno, rinviando l'approfondimento ad alcune interessanti indicazioni bibliografiche. Non rientrano neppure i colloqui svolti da specialisti esterni, su incarico dell'azienda, nell'ambito di programmi di *coaching* o di *counseling*: diverse sono le dinamiche, le logiche, i ruoli. Cercheremo semplicemente, ove possibile, di prendere a prestito qualche tecnica, perché, a volte, anche ai capi viene richiesto di fare *coaching*.

Proprio per le finalità pratiche perseguite, i riferimenti teorici e concettuali saranno trattati in modo sintetico, privilegiando aspetti diretti di applicabilità.

Ci auguriamo che le riflessioni e i suggerimenti proposti possano costituire un supporto di facile consultazione, soprattutto nella relazione capo-collaboratore.

3. Debiti

Molto, moltissimo è stato scritto, da cinquant'anni ad oggi, sul colloquio e sull'intervista, soprattutto in ambito psicologico e clinico; assai meno, invece, sull'uso del colloquio in ambito organizzativo ed aziendale.

Esistono in realtà alcuni testi abbastanza recenti, anche italiani, ai quali vanno riconosciuti molti pregi e meriti e ai quali dobbiamo non pochi spunti, suggerimenti e riflessioni. Fra questi, ci piace ricordare: *Il colloquio e l'intervista*, a cura di Elena Zucchi (sottotitolo: "Parlare con le persone nelle organizzazioni") e *Il colloquio di valutazione delle prestazioni (tecniche e metodi operativi per condurre il colloquio valutativo tra capo e collaboratore)*, di Andrea Castiello D'Antonio, entrambi pubblicati dall'editore FrancoAngeli, Milano, rispettivamente nel 2004 e nel 2005.

Quest'ultimo, come il titolo suggerisce, tratta specificamente del colloquio di valutazione, soprattutto per gli aspetti psicologici. Ne suggeriamo la lettura a chi fosse interessato ad approfondire, in particolare, tali aspetti.

Il primo, invece, è una miscellanea, ben curata e piuttosto completa, di scritti di autori diversi, ciascuno dei quali approfondisce, in maniera sostanzialmente autonoma e autosufficiente, e dunque con un approccio personale, una tipologia specifica di colloquio, da quello di selezione, a quello di gruppo nelle ricerche di marketing, dall'intervista nei processi formativi, al *focus group*. Il taglio di fondo del libro è psico-sociale, con un occhio agli aspetti organizzativi.

Fra i numerosissimi testi scritti negli ultimi decenni sulla tematica del colloquio, oltre ai due già indicati, suggeriamo in particolare i seguenti.

- Castiello D'Antonio, A., *Interviste e colloqui in azienda*, Milano, Cortina, 1994.
Giovannini D., *Colloquio psicologico e relazionale interpersonale*, Roma, Carocci, 2005 (1998).
Montesarchio G. (a cura di), *Colloquio da manuale*, Giuffrè, Torino, 1998.
Montesarchio G. (a cura di), *Colloquio in corso*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
Semi A. A., *Tecnica del Colloquio*, Milano, Raffaello Cortina, 2002 (1985).
Trentini G. (a cura di), *Oltre l'intervista. Il colloquio nelle organizzazioni*, Isedi, Milano, 2000.

Per approfondire poi i diversi elementi che compongono un colloquio suggeriamo la seguente bibliografia.

- Banana William H., *L'intervista in profondità*, FrancoAngeli, Milano, 1981.
Bellotto M., "Dopo la prova: il colloquio di restituzione", in G. Vidotto, C. Marchesini (a cura di), *La realizzazione professionale. Risorse personali e processi decisionali per l'orientamento scolastico-professionale*, FrancoAngeli, 2000.
Bingham W., Moore N., *How to Interview?*, Harper Brothers, New York, 1941.
Borgogni L. (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, 1996.
Camiciotti G., "Il colloquio. Impostazioni teoriche ed applicazioni pratiche", *Serie "Scelte e Progetti"*, n. 4, Fondazione RUI, Roma, 1977.
Cannel C. F., Kahn R. L., *Dynamics of Interviewing*, Wiley, New York, 1957 (trad. it., *La dinamica dell'intervista*, Marsilio, Padova, 1968).
Cannel C. F., Kahn R. L., "Interviewing", in G. Lindzey, E. Aronson, *The Handbook of Social Psychology*, vol. II, Addison-Wesley, Reading, 1968.
Carli R., Trentini G., *L'intervista*, Etas, Milano, 1968.
Irigaray L., *Parlare non è mai neutro*, Editori Riuniti, Roma, 1991.
Kahn R. L., Galimberti C. (a cura di), *La conversazione*, Guerini & Associati, Milano, 1992.
Miller W. R., Rollmick S., *Il colloquio motivazionale*, Erickson, Trento, 2004.
Montesarchio G. (a cura di), *PreTesti di colloqui*, Scione, Roma, 1998.
Pani R., Sagliaschi S., *Dinamiche e strategie del colloquio clinico*, Carocci, Roma, 2006.

- Pedon A., *Introduzione alla tecnica del colloquio. Il colloquio e le sue problematiche*, Edizioni Messaggero, Padova, 1977.
- Ricci-Bitti P. E., Zani B., *La comunicazione come processo sociale*, Il Mulino, Bologna, 1983.
- Semi A. A., *Dal colloquio alla teoria*, Raffaello Cortina, Milano, 1991.
- Trentini G., *Teoria e tecnica del colloquio*, Vita e Pensiero, Milano, 1974.
- Trentini G. (a cura di), *Teoria e prassi del colloquio e dell'intervista*, Isedi, Milano, 1993.
- Trentini G. (a cura di), *Manuale del colloquio e dell'intervista*, Utet, Torino, 1995.
- Trentini G. (a cura di), *Oltre l'intervista. Il colloquio nei contesti sociali*, Isedi, Milano, 2000.
- Trentini G., Gabassi G., Scott W., Abruzzini P., *L'intervista e il questionario*, Giuffrè, Milano, 1965.
- Trentini G., Maso A., "Il colloquio nei processi di valutazione delle risorse umane", *Psicologia e Lavoro*, XXVII, 106, 1997, pp. 7-14.
- Villamira M. A., *Comunicazione e interazione. Aspetti del comportamento interpersonale e sociale*, FrancoAngeli, Milano, 1995.
- Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D. D., *Pragmatic of Human Communication*, Norton, New York, 1967 (trad. it., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971).

Infine, nel sito del Consorzio Nettuno (associazione senza fini di lucro tra Università e aziende, promossa dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, per la realizzazione di corsi universitari a distanza), al link <http://tinyurl.com/32sdxcv> è possibile trovare un'ampia bibliografia, articolata per macro aree tematiche, curata da *Simona Piazza* e correlata alle video-lezioni del professor Giancarlo Trentini.

4. Il piano del libro

I diversi capitoli sono stati strutturati sulla base dei seguenti argomenti.

Il **Capitolo 1** racchiude una bibliografia finalizzata ad approfondire la tematica del colloquio, oltre a una panoramica degli argomenti trattati nei successivi capitoli.

Il **Capitolo 2** presenta uno sguardo generale ai principali contenuti di metodo e sugli elementi costitutivi del colloquio in generale. I diversi temi di questo capitolo verranno ripresi, di volta in volta, nella pratica realizzativa successiva.

Il **Capitolo 3** affronta il problema strategico dell'ascolto nelle situazioni in cui non è il capo a richiedere il colloquio, ma il collaboratore stesso. Volutamente siamo partiti da questa area tematica. Non è semplice dare una connotazione di strutturazione a questi colloqui, ma l'esperienza di questi

anni ci ha portato a toccare con mano che su questi argomenti si parla poco, anche nei corsi di formazione al ruolo di capo. Sottovalutare l'importanza di questi colloqui, però, significa canalizzare le energie collettive dai risultati di business alla conflittualità interna. Questo è il motivo per il quale abbiamo iniziato proprio con essi.

Il **Capitolo 4** esamina il colloquio di valutazione delle prestazioni. Nessun'altra tipologia di colloquio ha ricevuto in questi anni tanti sforzi in specifiche iniziative bibliografiche e formative. Continuano, però, a persistere difficoltà realizzative. Chi scrive è convinto che uno dei motivi di tali difficoltà sussista nella sovrapposizione di obiettivi che questo colloquio si pone, con il risultato di attivare sempre la sensazione di parzialità e superficialità gestionale sia in chi lo conduce, sia in chi lo riceve. Un altro motivo può essere attribuito alla poca dimestichezza dei capi a trattare con i comportamenti gestionali (analisi delle competenze o capacità) e a fornire *feedback*. Questa è la ragione per la quale abbiamo arricchito questo capitolo con una dettagliata **SCHEDA METODOLOGICA** di esempi sui comportamenti organizzativi in azione nella *performance*.

Il **Capitolo 5** punta i riflettori sulla necessità di strutturare momenti di incontro capo – collaboratore per fornire *feedback* e rinforzi positivi. La più diffusa modalità manageriale continua ad essere impostata su stereotipie comportamentali superate in altri ambiti della vita sociale. La modalità prevalente è quella di un “machismo” più o meno accentuato (è indifferente se a ricoprire il ruolo manageriale è un uomo o una donna), sulla base del quale si è sviluppata la credenza che fornire elogi significativi esprimere un segnale di debolezza nella conduzione e non di forza.

Non è da escludersi che le difficoltà realizzative di questo tipo di colloquio siano da collegarsi con le ansie competitive e conflittuali. Se poi volessimo scomodare la psicoanalisi organizzativa, dovremmo anche riflettere su un sentimento che costituisce ancora un tabù comunicativo nel mondo aziendale: l'invidia.

Il **Capitolo 6** approfondisce il colloquio di *corrective counseling*, da non fraintendersi con la reazione emotiva di “incavolatura” in presenza di errori e criticità gestionali. Questo capitolo ci dà la possibilità di parlare dell'errore da un punto di vista meno usuale: la sua funzione propedeutica al miglioramento.

Il **Capitolo 7** tratta di un argomento attuale: il ruolo che il capo gioca nello sviluppo delle competenze del proprio collaboratore. Lo sviluppo delle competenze, in un ambiente sociale ed economico caratterizzato da aumenti costanti di contenuti conoscitivi, costituisce un presupposto importante sia sul versante della *retention*, sia su quello motivazionale, sia an-

cora sul raggiungimento dei risultati di impresa. L'importanza di questa tipologia di colloqui è anche sottesa alla crescente domanda di *coaching* che i manager esprimono nei confronti dei diversi consulenti organizzativi.

Il **Capitolo 8** si occupa di altre tipologie di colloquio presenti in campo aziendale.

Per facilitare la consultazione, in ciascun capitolo il lettore può trovare alcune schede di interesse.

Le **SCHEDE METODOLOGICHE**, il cui ruolo è quello di offrire una rapida visione sui più rilevanti aspetti di prassi nella gestione del colloquio.

Le schede denominate semplicemente **Ricorda che...** contengono la sintesi di concetti importanti da non dimenticare.

Ciascun capitolo si conclude con una **SCHEDA SINOTTICA** riepilogativa, relativa alla tipologia di colloquio affrontata. La scheda sintetizza gli scopi, gli obiettivi, la metodologia di conduzione, la struttura, i punti di criticità e le possibili soluzioni.

In ciascun capitolo è presente anche una **CHECK LIST** il cui scopo è di potenziare l'allenamento con uno strumento immediato di verifica di tutti i principali elementi da considerare: quando possibile, prima del colloquio, per la sua preparazione e gestione; dopo il colloquio, per l'auto-analisi dell'efficacia nella conduzione.

Secondo la convenzione linguistica italiana, anche questo libro è "concordato" al maschile. Sia chiaro, però, che tutto ciò che riferiamo al maschile riguarda anche capi e collaboratori femminili, anzi, auspichiamo che nelle aziende italiane si riequilibri sempre di più la distribuzione dei ruoli manageriali fra i due generi.

Un'ultima annotazione. I casi applicativi presentati traggono origine e spunto da situazioni reali e ne riproducono piuttosto fedelmente le dinamiche relazionali. Sono stati tuttavia modificati l'ambientazione, il *setting*, i nomi e talora il ruolo dei protagonisti. Qualsiasi riferimento a fatti o persone reali deve perciò ritenersi del tutto casuale e involontario.

Vogliamo ringraziare i molti manager che con la loro esperienza e con i loro suggerimenti ci hanno permesso di aumentare in questi anni la nostra competenza in tema di colloquio.

Buona lettura.