

COACHING: GUIDARE LE PERSONE

Per esercitare una guida efficace e un comando supportato dalla stima dei propri collaboratori, è necessario essere buoni conoscitori dell'animo umano; bisogna saper individuare e interpretare i suoi bisogni più profondi, le sue più intime aspirazioni. Occorre tenere conto di

Cinque leggi

(alle quali pochi si sottraggono)

Prima legge

Le persone desiderano prestigio.

Perché la riorganizzazione e la carriera sono oggetto di tante chiacchiere in qualsiasi azienda? Perché provocano tanta inquietudine, anche fra coloro che non vi sono direttamente interessati? Perché i dirigenti di pari grado di una grande azienda litigano? Perché molti dirigenti trovano apparentemente difficile rispettare le vie gerarchiche? **Essenzialmente per appagare il loro desiderio di prestigio.** Indipendentemente dal modo in cui si manifesta, sembra che la gente avverta un bisogno diffuso di rendere manifesta la propria importanza, stabilizzandola ad un livello che tutti ritengano meritato. Normalmente, le persone vogliono avere un'alta valutazione di se stesse, che abbia solide basi nella realtà, e sia manifesta dal riconoscimento e dal rispetto tributati dagli altri.

Ha scritto **Wolfgang Leonhard**:

"Ricordo ancora precisamente che cosa ho provato per la prima volta quando ho avuto per le mani un rapporto riservato: sono stato vinto da un senso di fierezza e di gratitudine per la fiducia dimostratami".

Mettere al corrente i collaboratori di quanto si decide per gli obiettivi comuni, significa soddisfare la loro aspirazione al rango e al prestigio; significa far loro comprendere che ci fidiamo di loro e che ne abbiamo considerazione. Viceversa, niente è più squalificante per un collaboratore del fargli capire che viene messo al corrente solo del minimo indispensabile che deve assolutamente conoscere per svolgere debitamente il proprio lavoro. In molte aziende, la mania del segreto di un capo ha allontanato collaboratori qualificati.

Il coach intelligente sa trarre profitto dalla conoscenza di questa prima legge, la quale gli insegna, prima di tutto, che trattare tutti allo stesso modo oltre che essere ingiusto è anche stupido. Se osserva con attenzione i comportamenti dei suoi collaboratori, non tarderà a riconoscere quelli che manifestano più sensibilità di altri verso l'acquisizione del prestigio personale. La comprensione di questo desiderio costituirà il primo passo per mettere a punto una strategia di motivazione verso queste persone e trasformarle da campioni potenziali in campioni a pieno titolo.

Seconda legge

Le persone desiderano affermarsi.

Secondo **Hersey e Blanchard**, gli autori di "**Leadership situazionale**":

"Gli studiosi delle scienze comportamentali hanno osservato che alcune persone hanno un intenso bisogno di affermarsi e questo bisogno si può valutare all'interno di qualsiasi gruppo. Quali sono le principali caratteristiche delle persone fornite di un forte bisogno di affermazione? Un esperimento condotto in laboratorio su un gruppo di persone ha fornito questa risposta: fu chiesto ai partecipanti all'esperimento di lanciare degli anelli su un

piolo da una distanza a loro piacimento. La maggior parte delle persone lanciavano gli anelli da una distanza casuale, ora da vicino, ora da lontano.

Gli individui con un forte bisogno di affermazione diedero l'impressione di misurare attentamente la distanza dalla quale avevano le massime probabilità di riuscire e, quindi, di ottenere un senso di padronanza: non troppo da vicino, perché il compito sarebbe stato facile e banale, né troppo da lontano, perché sarebbe stato impossibile. Le persone motivate dall'affermazione, usano tutti i loro sforzi e la loro immaginazione per influenzare il risultato, anche se non si comportano certo come dei giocatori d'azzardo. Nel mondo degli affari, in effetti, questo **'realismo aggressivo'** è spesso il marchio che contraddistingue l'imprenditore di successo.

Un'altra caratteristica delle persone motivate dall'affermazione è che sembrano preoccuparsi più dell'affermazione personale che dei vantaggi materiali derivanti dal successo. Non respingono le ricompense, ma le ricompense non sono altrettanto essenziali quanto l'affermazione stessa. Queste persone sono più caricate dal fatto di aver superato o risolto un difficile problema, che non da qualsiasi premio in denaro. Le persone motivate dall'affermazione sono di solito promosse più velocemente, perché sono portate continuamente ad escogitare modi migliori per fare le cose".

Che cosa può ottenere il manager, conoscendo questa legge?

Impara, innanzitutto, che non tutte le persone sono motivabili con l'uso esclusivo della ricompensa economica.

Ci sono collaboratori per i quali un pubblico elogio è di gran lunga più importante e gratificante di un premio in denaro.

Impara ad offrire ai collaboratori più sensibili all'autoaffermazione il maggior numero possibile di occasioni per riportare successi e per affermarsi agli occhi degli altri e di se stessi.

Facendo leva sul loro desiderio di emergere, può stimolarli a raggiungere obiettivi più elevati, con soddisfazione sua, loro e dell'azienda.

Terza legge

Le persone desiderano acquisire competenza.

Nelle persone adulte il bisogno di competenza si manifesta nel desiderio di acquisire una sempre maggiore padronanza nel proprio lavoro e di favorire la propria crescita professionale. Esistono persone per le quali riveste una grande importanza qualificarsi professionalmente e apprendere continuamente cose nuove. Esse sono contente quando viene loro assegnato un compito attraverso il quale hanno occasione di sviluppare nuove capacità. Che cosa si può imparare da questa legge?

Si può imparare che è possibile motivare le persone affidando loro compiti che le gratifichino sotto il profilo dell'apprendimento.

Possiamo anche riflettere sul fatto che, forse, tra i nostri collaboratori ce n'è uno che da tanto tempo aspetta che gli venga affidato un determinato compito, attraverso il quale potrebbe avere l'occasione di migliorare ulteriormente il suo rendimento e il suo spirito di iniziativa.

Quarta legge

Le persone hanno bisogno di sicurezza.

Quando hanno paura, tutti gli animali diventano aggressivi. A questa regola va soggetto anche l'uomo, con una variabile che, per quanto riguarda la sua vita professionale, è particolarmente evidente: quando ha paura, non solo diventa aggressivo, ma il suo rendimento diminuisce vistosamente. Quali possono essere le cause che provocano paura e aggressività nei nostri collaboratori? Infinite, e vanno dal timore di non raggiungere gli obiettivi prefissati, al timore puro e semplice di comunicare con un capo magari troppo duro.

Alcuni manager sono convinti di poter ottenere molto attraverso il timore che riescono a incutere ai loro collaboratori.

Questo può essere vero nel breve periodo. Sulla lunga distanza, e dunque nella prospettiva di un rapporto duraturo, il timore non paga, perché produce frustrazione e non sono molte le persone che sopportano per molto tempo una situazione frustrante. Se lo fanno, vuol dire che vi sono costrette e se vi sono costrette vuol dire che non valgono abbastanza da potersi procurare un'alternativa.

I collaboratori più validi, invece, utilizzano la loro aggressività mettendosi a cercare un'alternativa che li tolga dal clima di insicurezza e di timore, mentre i meno validi sfogheranno la loro aggressività all'interno del gruppo, fomentando rancori e alimentando il malumore. In entrambi i casi, il manager non ci avrà guadagnato nulla. Che cosa possiamo apprendere per la nostra pratica di management?

Possiamo imparare ad assumere comportamenti che non provochino paure nei collaboratori. Dobbiamo fare in modo che nei collaboratori prenda corpo la precisa sensazione che noi siamo lì non per coglierli in fallo alla prima occasione, ma per aiutarli a diventare migliori, per fare in modo che, oltre agli obiettivi dell'azienda, essi possano realizzare anche i loro obiettivi personali.

Possiamo imparare a dire sempre con estrema chiarezza quello che pensiamo, senza ricorrere a formule equivoche che possano dare adito a mille interpretazioni e ad altrettante congetture. Il collaboratore è intimorito quando non sa che cosa il suo capo pensa di lui e vive in uno stato d'ansia se gli viene fatto intendere, ma senza dirglielo esplicitamente, che si trova in posizione di giudizio o di pericolo. In una simile situazione, il suo rendimento è inesistente. Impariamo perciò a dire chiaramente ai nostri collaboratori che cosa ci aspettiamo da loro, quando siamo soddisfatti del loro operato e quando non lo siamo, adducendo in entrambi i casi fondati motivi.

Quinta legge

Le persone si lasciano guidare dall'abitudine.

Una delle forze direttrici, forse la più potente, di tutte le azioni umane **è l'abitudine.** Proviamo ad immaginare per un attimo quante sono le cose che ciascuno di noi fa ogni giorno per abitudine. Una infinità! Per abitudine facciamo cose utili o inutili, buone e meno buone, intelligenti o stupide, consapevolmente o inconsapevolmente. Non è sempre per cattiva volontà che il nostro collaboratore Tal dei Tali passa mezz'ora ogni mattina a guardare per aria prima di mettersi in movimento: è per abitudine. Come pure non è per malvagità che la segretaria risponde al telefono in un modo che non ci piace: è per abitudine. Ebbene, se sono le abitudini a muovere l'operato nostro e dei nostri collaboratori, quello che possiamo fare è aiutare noi e loro ad acquisire nuove abitudini che soppiantino quelle vecchie. Non sarà facile, perché in alcuni casi si tratterà di scalfire una crosta molto dura, ma vale la pena di tentarci. In che modo? Cominciando subito (noi per primi) a fare una cosa nuova, un'azione diversa dal solito e migliore di ciò che abbiamo fatto fino ad oggi in una determinata situazione.

Una volta che la si è presa, una buona abitudine è altrettanto difficile da perdere come una cattiva.

Ciò che conta è aver avuto il coraggio di cambiare.

Scrive **Marck H. McKormack** nel suo libro **"Tutto quello che non vi insegnano alla Harvard Business School"**:

*"E' troppo facile dire: 'Abbiamo sempre fatto così' oppure 'Finora ha funzionato'; è troppo facile fossilizzarsi mentalmente e respingere automaticamente ogni atteggiamento nuovo e inedito. **Le aziende sono per natura conservatrici.** La gente, soprattutto nell'ambiente di lavoro, resiste ai cambiamenti. Vorrebbe che tutto, nell'azienda in cui lavora, rimanesse identico a com'è ora. Ecco perché rompere gli schemi richiede sempre una lotta. Se volete dirigere con efficacia, dovete lottare contro il luogo comune aziendale, non adagiarvi in esso. **Dirigete dunque in maniera anticonvenzionale.** Non aspettate che vi si presenti l'occasione per far questo: createla, perseguite i cambiamenti in maniera aggressiva".*

In base alla conoscenza di queste leggi, **il coach applica, nella guida dei suoi collaboratori, alcune regole pratiche:**

1. **Proponetevi di conoscere uno per uno i membri del vostro staff.** Tenetevi al corrente delle circostanze che li riguardano.
2. **Sforzatevi di capire ciò che li interessa dentro e fuori del lavoro.** Trattandosi di fattori tendenzialmente mutevoli, seguitene l'evolversi.
3. **Offrite loro opportunità sempre più stimolanti,** stando attenti però ai segnali che indicano che hanno raggiunto il tetto delle loro capacità.
4. **Induceteli ad analizzare i loro punti di forza e di debolezza.** Assicuratevi che abbiano l'opportunità di utilizzare le loro doti e di compensare le loro carenze.
5. **Orientateli e affiancateli nelle aree in cui sono deboli o commettono errori.** Assicuratevi che abbiano la possibilità di imparare da colleghi o superiori capaci, là dove ne hanno più necessità.
6. **Esprimete apprezzamento per il lavoro svolto,** sia subito, sia in occasione di valutazioni formali.
7. **Esternate a colleghi, superiori e al personale di altri reparti, la soddisfazione** per come ha operato e opera il vostro team.
8. **Assicuratevi che i membri del vostro gruppo ottengano le ricompense che meritano.** Correte il rischio di dare un po' troppo o troppo spesso piuttosto che troppo poco o troppo tardi.
9. **Delegate ad altri il vostro lavoro, specialmente i compiti stimolanti o interessanti.** Servirà ad incentivare lo staff a fare qualcosa di nuovo e di rischioso. Vi consentirà anche di dedicare più tempo alla gestione del fattore umano.
10. **Coinvolgete il più possibile i collaboratori nelle decisioni (e comunque non eccedete in segretezza).** Chiedete il loro parere; consultateli sull'opportunità o praticabilità di ogni potenziale cambiamento. In genere otterrete in cambio maggior impegno.
11. **Incoraggiateli ad esporre idee finalizzate ad una migliore esecuzione del lavoro:** talvolta hanno un'idea più precisa della vostra di ciò che si potrebbe migliorare. Se i vostri collaboratori desiderano cambiare il modo di lavorare, considerate seriamente la cosa. Dopotutto, si tratta del loro lavoro.
12. **Coinvolgeteli, per quanto possibile, nella definizione e nel controllo degli obiettivi.** Senza comprensione e accordo da parte loro, sarà più difficile ottenere che si impegnino a fondo per raggiungere il traguardo.
13. **Aiutateli a risolvere i loro problemi** (che non vuol dire risolverli al posto loro!) quando è il caso. Prima o poi vi capiterà di dover chiedere dei sacrifici, perciò siate disposti ad aiutarli quando ne hanno bisogno.

COACHING: LA MOTIVAZIONE E LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

MOTIVARE

É una parola che ricorre spesso sulle labbra di chi deve guidare delle persone; viene pronunciata talvolta a proposito e talvolta no.

Di che cosa si tratta?

Si tratta della principale funzione del management che svolge un ruolo determinante nel rendimento dei collaboratori. Il rendimento, a sua volta, incide sull'efficacia con cui la persona raggiunge gli obiettivi. Senza motivazione, nessuno sarà incentivato ad esprimere le proprie possibilità. Ed è proprio questa considerazione che ci aiuta a capire che cosa è in realtà la motivazione: è ciò che stimola i collaboratori a mettere al servizio degli obiettivi tutte le loro potenzialità.

Ecco perché, oggi, le capacità del coach di relazionarsi con gli altri sono ritenute di importanza vitale.

Un grande e celebre imprenditore, **John D. Rockefeller** ha dichiarato:

"Sono pronto a pagare la capacità di trattare con la gente più di qualsiasi altra capacità al mondo".

Ciò è stato confermato da un'indagine condotta da un importante istituto di ricerca, secondo la quale la stragrande maggioranza dei manager interpellati ha dichiarato che la dote più importante di un capo, qualunque sia il suo livello, è la capacità di cavarsela con le persone. In questa indagine, i manager interpellati hanno classificato questa capacità più essenziale dell'intelligenza, della preparazione professionale, della capacità decisionale o di quella lavorativa.

Si tratta, peraltro, di una capacità non facile da acquisire, perché entrano in gioco i comportamenti e ciascuno di noi sa quanto sia difficile controllarli o modificarli. Di fronte a questa difficoltà, non sono pochi i manager che esauriscono tutta la loro capacità di motivare nell'equa remunerazione.

"La concezione tradizionale del lavoro, sintetizzata dalla logora frase 'equa giornata di lavoro, in cambio di un "equa paga" è ormai assolutamente superata. Ci rendiamo conto, ormai, che la motivazione deve scaturire dallo stesso lavoro".

(Vitaliano Kettlitz)

Un'equa remunerazione è assolutamente necessaria. Infatti, se un collaboratore non si sente giustamente remunerato per lo sforzo e i risultati che produce, ciò può avere effetti irrimediabilmente demotivanti sul suo comportamento e sulla qualità delle sue prestazioni. E' un errore, tuttavia, ritenere che la remunerazione, anche la più generosa, possa costituire, da sola, un fattore sufficiente di motivazione.

Altrettanto motivante è, per il collaboratore, la percezione che il suo lavoro sia tanto impegnativo da costituire una sfida, per vincere la quale dovrà impiegare tutte le risorse.

E' motivante per il collaboratore sentirsi membro attivo di una équipe protesa verso un ambizioso obiettivo comune.

Il modo in cui l'individuo considera se stesso e il suo lavoro racchiude forze motivazionali di gran lunga più potenti di quelle controllate dalla stessa retribuzione.

Questi ed altri fattori, che vedremo in dettaglio tra poco, costruiscono giorno dopo giorno la motivazione dei nostri collaboratori e fanno sì che siano spinti a dire sempre più spesso: "Io voglio, noi vogliamo" anziché: "Io devo".

Una prima condizione perché il collaboratore si senta motivato, consiste nel trattarlo come una persona.

Probabilmente, abbiamo sentito ripetere più volte questa affermazione, in linea di principio ineccepibile, e probabilmente ci trova d'accordo.

Tuttavia, ognuno di noi sa che il passare da una generica adesione ad una serie di azioni che la convalidino, implica talvolta una profonda riflessione ed uno sforzo personale.

Nel loro celebre libro **"Una passione per l'eccellenza"** Tom Peters e Nancy Austin ci offrono alcuni spunti per iniziare questa riflessione:

"Le persone sono persone e non personale".

"Le persone non provano avversione per il lavoro. Se le si aiuta a capire gli obiettivi comuni, riusciranno a raggiungere livelli di eccellenza incredibili.

Il miglior tipo di addestramento è costituito dall'addestramento sul lavoro sotto la guida di un insegnante esperto.

Ogni persona ha un proprio "io" e proprie esigenze di sviluppo. Si impegnerà solamente nella misura in cui individuerà dei modi per soddisfare tali esigenze.

Una persona non può essere veramente motivata da nessun altro tranne che da se stessa. Dovrebbe lavorare in un'atmosfera che favorisca l'automotivazione, l'autovalutazione e la fiducia in se stessi.

Le persone dovrebbero lavorare in un ambiente che sia corroborante, divertente e stimolante. I premi dovrebbero essere il più possibile direttamente collegati al rendimento.

Se le persone si trovano in un clima di fiducia, sono disposte a rischiare personalmente ed è solo attraverso il rischio che vi è crescita, riconoscimento, fiducia in se stessi e leadership".

"Come inizia il chairman Marcus Sieff il suo discorso, in occasione di una conferenza di chief executive a Tylosand in Svezia nel 1982?

'Mi hanno chiesto di fare oggi un discorso sulle relazioni industriali. Non sono in grado di farlo in quanto sono solo informato sulle relazioni umane'. Io non ho mai incontrato un essere 'industriale' ".

"Mentre stavamo lavorando a questo capitolo, Tom tenne un discorso che sottolineava la necessità di misurare il grado di soddisfazione del cliente direttamente e di valutare poi i dipendenti sulla base di questo parametro.

Tom faceva altresì notare come tutti sembrano essere d'accordo sul valore che questo procedimento potrebbe avere, ma pochi sono quelli che ne fanno qualcosa.

In seguito, discusse del problema con un manager, che ad un certo punto esclamò:

'Ma come si fa a misurare il grado di soddisfazione dei clienti in un modo che abbia senso per coloro che fanno funzionare le macchine in fabbrica?'

Non conoscendo il settore Tom replicò: 'Perché, non chiede a loro qual è il parametro più giusto? Dopo tutto sono quelli che lo sanno meglio'.

Il manager fece una breve pausa e poi disse:

'È una bella idea. Sa, in genere qui non facciamo cose come interpellare il personale'.

Circa tre settimane dopo, ricevemmo una bella lettera di due pagine. Il manager aveva interpellato il personale, diceva '...e le idee erano fantastiche. Alcuni operai hanno persino visitato per proprio conto clienti per parlarne con loro'.

Ora ci si stava impegnando, aggiungeva, a raccogliere dati seguendo i diversi suggerimenti che erano stati proposti.

'Avete toccato un punto dolente. Ora dobbiamo cercare di uscire da questa situazione e di ripetere invece questa esperienza positiva' concludeva".

E aggiungono, a proposito dello sviluppo del concetto di "proprietà" che è uno dei fattori maggiormente motivanti: **Tupperware**

"Il concetto di 'proprietà' comporta anche un sentimento di maggiore orgoglio nei confronti di se stessi e dei propri colleghi.

Tutti i centri di distribuzione Tupperware - e ve ne sono diverse centinaia - hanno un proprio programma settimanale chiamato 'Rally' (Raduno).

Ogni venditore, durante una cerimonia chiamata 'Count Up' (Conteggio), è tenuto ad alzarsi per essere applaudito quando il valore in dollari delle vendite che ha effettuato collima con le cifre citate.

Per esempio, quando viene letta la cifra di '300-400 dollari', la persona che durante la settimana ha venduto per un valore di 319 dollari si deve alzare per ricevere gli applausi.

Questo 'conteggio' continua finché rimangono solo i migliori venditori della settimana. Per loro la procedura è diversa. Avanzano fino al punto in cui si trova una gigantesca lavagna e poi ad uno ad uno vi scrivono il proprio nome. Fine della storia.

*Tutto qui, vi chiederete? No, ma rappresenta esattamente ciò che intendiamo per senso di proprietà. **Scrivere il proprio nome su una grande lavagna di fronte ai propri colleghi costituisce l'essenza di tale concetto**".*

Sunset Publications

"Senso di proprietà significa anche essere coinvolto, in qualsiasi modo, nella vita dell'azienda. La Sunset Publications pubblica libri di cucina. Ogni ricetta viene sperimentata nelle apposite cucine dell'azienda a Menlo Park, in una lista sottoscritta volontariamente. Non è una gran cosa, direte voi, ma vi sbagliate!

Ci sono, letteralmente, centinaia di persone in lista d'attesa, che desiderano svolgere questa mansione. E l'elenco comprende anche persone che rivestono le cariche più alte, tutti quelli, insomma, che desiderano assistere al processo 'dal vivo'.

Fa piacere leggere un libro di cucina e rendersi conto che vi è stata pubblicata una ricetta, destinata ad un ampio pubblico, solo perché la si è sperimentata personalmente e si è detto che andava bene.

Un'inezia. O forse no?"

Ci interessano collaboratori che diano il meglio di se stessi, che inseguano gli obiettivi con entusiasmo?

Ognuno di noi desidera avere collaboratori fieri del proprio rendimento, che pretendono da sé più di quello che noi pretendiamo da loro. Vogliamo collaboratori che si assumano delle responsabilità e portino brillantemente a termine i compiti che si sono assunti?

Si tratta di dar loro una mano a volere quello che è giusto. Come fare?

Indichiamo innanzitutto un obiettivo sensato, che valga la pena di essere conseguito e che sia abbastanza elevato da entusiasmare anche i nostri collaboratori. In secondo luogo, consideriamo il nostro collaboratore re-sponsabile della strada che percorrerà per raggiungere l'obiettivo.

Noi, in quanto capi, vorremo e dovremo, ma lasceremo che sia lui a stabilire, nella massima misura consentita dalla situazione, quale sarà.

Stabilito e indicato con assoluta chiarezza l'obiettivo, limitiamoci a chiedere al collaboratore che cosa propone di fare per conseguirlo, quali azioni intende mettere in atto e in che modo.

Non dimentichiamo mai che, per il collaboratore, la sua idea è migliore di qualsiasi idea del capo.

Dare al collaboratore la possibilità di esprimere il suo punto di vista circa il modo per raggiungere un importante obiettivo è già di per sé un fattore estremamente motivante.

Questo modo di procedere abitua il collaboratore a pensare da solo, a prepararsi a fondo, ad assumersi le sue responsabilità. Molti capi si lamentano perché i loro collaboratori sono soltanto, come essi dicono, degli "esecutori" senza inventiva e senza idee.

Essi devono soltanto a se stessi la realtà di cui si lamentano.

Quanti di essi, infatti, lasciano al collaboratore la possibilità di esprimere il suo punto di vista e di seguire una strada scelta da lui?

Quando il capo vuole a tutti i costi imporre la sua strada, non ha diritto di lamentarsi se, al primo ostacolo, il collaboratore viene a riversare sulla sua scrivania una marea di problemi.

La libertà di scegliere la strada induce il collaboratore a cercare idee.

Lo trasforma da semplice esecutore delle idee del capo in pensatore di soluzioni e quindi in propositore.

Il collaboratore, avendo personalmente scelto la strada, ce la metterà tutta per superare gli ostacoli che potrà incontrare e rendere più di quello che ci saremo potuti aspettare da lui. Il collaboratore è portato a dire: "Io voglio. Il mio capo ed io vogliamo insieme".

Un'esperienza significativa di motivazione in questo senso viene riferita da **Stephen R. Covey** nel suo libro **"I sette pilastri del successo"**. Dice:

"Avevo in programma di tenere un corso a 175 direttori di centri per acquisti in un determinato albergo. Là rimasi ammirato per l'alta qualità del servizio. Non era una faccenda superficiale, di facciata, ma risultava evidente ad ogni livello, e in modo spontaneo, senza bisogno di supervisione.

Arrivai molto tardi, mi registrai e chiesi se era disponibile il servizio in camera. L'impiegato alla reception rispose:

'No, mister Covey, ma se lei crede posso farle avere un panino o un'insalata o qualche altra cosa che abbiamo in cucina e che sia di suo gradimento'.

Si vedeva dal suo atteggiamento che si preoccupava di farmi sentire il più possibile a mio agio.

'Desidera vedere la nostra sala dei convegni?' continuò. 'Se le serve qualcosa, non ha che da dirmelo. C'è qualcosa che posso fare per lei? Io sono qua per servirla'.

Non era presente un supervisore che lo controllasse. Quell'uomo era sincero. Il giorno dopo ero a metà della lezione introduttiva quando mi accorsi che non avevo tutti i pennarelli colorati che mi servivano.

Allora uscii nell'atrio durante il breve intervallo e trovai un fattorino dell'albergo che correva in un'altra sala dove si teneva un'altra riunione.

'Ho un piccolo problema' dissi. 'Sto tenendo un corso a dei dirigenti e ho solo un breve intervallo. Mi servono altri pennarelli colorati'.

Girò sui tacchi e quasi si mise sull'attenti. Guardò il nome sul mio cartellino di riconoscimento e fece:

'Mister Covey, risolvo subito il suo problema'.

Non disse: 'Non saprei proprio dove sbattere il capo' o 'Provi a chiedere alla reception'.

Se ne incaricò personalmente, come se fosse un suo privilegio prov-vedere a me: fu questa l'impressione che mi diede.

Più tardi, ero in uno dei saloni, intento ad ammirare le opere d'arte e-sposte. Un dipendente dell'albergo venne da me e disse:

'Mister Covey, desidera vedere il catalogo delle opere d'arte in mostra in questo albergo?'

Ecco cosa significa anticipare i desideri del cliente!

Poi osservai un inserviente che, in cima a una scala, stava pulendo le finestre dell'atrio. Di lassù avvistò una signora che si appoggiava ad un bastone e che camminava con una certa difficoltà in giardino. Non era caduta, e si trovava con altre persone, ma egli scese dalla scala, uscì nel giardino, aiutò la donna ad entrare nell'atrio e provvide a che qualcuno si prendesse cura di lei. Poi risalì sulla scala e continuò a pulire le finestre.

Allora volli scoprire in che modo quell'organizzazione avesse creato una cultura così ispirata al valore supremo del servizio del cliente.

Interrogai camerieri, cameriere e fattorini dell'albergo e trovai che questo atteggiamento aveva impregnato la mente, il cuore e le azioni di ogni membro del personale.

Entrai in cucina dalla porta di servizio e scoprii il valore cardinale: 'Servizio Personalizzato Inappuntabile'.

Alla fine andai dal direttore e gli dissi:

'Il mio lavoro consiste nell'aiutare le organizzazioni a sviluppare un potente carattere di gruppo, una cultura di gruppo. Sono rimasto stupito da quella che avete qua'.

'Vuole sapere qual è la vera chiave di tutto quanto?' chiese. Tirò fuori la dichiarazione d'intenti di quella catena d'alberghi.

La lessi e riconobbi:

'E' una dichiarazione che fa colpo. Ma so di molte società che hanno una dichiarazione d'intenti altrettanto solenni'.

'Vuole vedere quella del nostro albergo?'

'Lei intende dire che ne avete studiata una espressamente per questo albergo?'

'Sì'.

'Diversa da quella per la vostra catena d'alberghi?'

'Sì. E' in armonia con quella dichiarazione, ma questa qua si riferisce in particolare alla nostra situazione, al nostro ambiente, al nostro tempo'.

Mi porse un altro foglio.

'Chi è stato a preparare questa dichiarazione?' chiesi.

'Tutti quanti' rispose.

'Tutti quanti? Proprio tutti?'

'Sì'.

'I camerieri?'

'Sì'.

'Le cameriere?'

'Sì'.

'I fattorini e gli impiegati?'

'Sì. Vuole vedere la dichiarazione d'intenti scritta dalle persone che l'hanno accolta la notte scorsa?'

E tirò fuori una dichiarazione che loro, proprio loro, avevano scritto e che andava a intrecciarsi con tutte le altre dichiarazioni. Ciascuno, ad ogni livello, era coinvolto.

La dichiarazione d'intenti di quell'albergo era il mozzo di una grande ruota. Da essa derivavano le dichiarazioni più elaborate e specializzate dei vari particolari gruppi di dipendenti. Essa era usata come criterio e cui riferire qualsiasi decisione. Esprimeva a chiare lettere la filosofia di quelle persone come gruppo: il loro modo di relazionarsi col cliente, il loro modo di relazionarsi fra loro. Determinava lo stile degli amministratori e dei dirigenti.

Determinava il sistema delle retribuzioni. Determinava il tipo di persone che venivano assunte e il modo di addestrarle e di inserirle.

Ogni aspetto dell'organizzazione dipendeva sostanzialmente dal mozzo della ruota, da quella dichiarazione d'intenti.

In seguito, ebbi occasione di visitare un altro albergo della stessa catena, e la prima cosa che feci al momento di registrarmi fu chiedere di vedere la loro dichiarazione d'intenti. Fui subito accontentato.

In questo albergo, arrivai a comprendere un po' meglio il motto: 'Servizio Personalizzato Inappuntabile'.

Per un periodo di tre giorni osservai ogni possibile situazione dove fosse richiesto qualche servizio. Trovai che il servizio era sempre i-neccepibile, assolutamente eccellente. Ma era anche sempre molto personalizzato. Per esempio, nella piscina chiesi al cameriere dov'era la fontanella dell'acqua potabile, e lui non si limitò a indicarmela col dito ma mi ci accompagnò di persona.

Ma la cosa che mi colpì di più in assoluto fu vedere un dipendente ammettere spontaneamente al suo principale di aver fatto uno sbaglio.

Noi avevamo ordinato di servirci la colazione in camera, e ci fu detto quando ci sarebbe stata portata.

Mentre si dirigeva verso la nostra stanza, il cameriere rovesciò la cioccolata calda e gli ci volle qualche altro minuto per tornare indietro, cambiare il tovagliolo sul vassoio e aggiungere altra cioccolata. Perciò fummo serviti in camera quindici minuti più tardi, il che non era poi così importante per noi.

Tuttavia, la mattina dopo il capocameriere ci telefonò, facendo le sue scuse e c'invitò ad avere la colazione al buffet o in camera a spese dell'albergo, a titolo di risarcimento per l'inconveniente.

Che dire della cultura di un'organizzazione dove un dipendente riferisce il proprio errore al suo principale, che altrimenti non verrebbe mai a saperlo, affinché il cliente o l'ospite sia servito al meglio?

Come dissi al gestore del primo albergo da me visitato, so di una quantità di ditte che hanno dichiarazione d'intenti altisonanti.

Ma c'è una reale differenza, un mare di differenza, tra l'efficacia di una dichiarazione d'intenti creata da ciascuna delle persone impegnate nell'impresa e l'efficacia di una dichiarazione stilata da pochi top executives dietro una parete di mogano".

Una situazione inverosimile? Un sogno? Una storiella "americana" da guardare con sospetto e magari da irridere? Una di quelle cose di cui siamo fin troppo abituati a dire "Bello, ma da noi non può funzionare!"?

Prima di rispondere, proviamo a domandarci: **che cosa c'è alla base di realtà come queste?**

La risposta non è difficile: qual è la differenza tra "Questo è l'obiettivo e tu adesso devi fare così!" e "Che cosa pensi che potresti fare per migliorare il tuo lavoro, per raggiungere l'obiettivo comune, per realizzare quella tal condizione...?". È soltanto la fiducia.

La fiducia è la forma più elevata di motivazione umana. Essa fa sì che le persone tirino fuori quello che c'è di meglio in assoluto, in loro.

Esige tempo e pazienza e non preclude la necessità, anzi la esige, di addestrare e formare le persone in modo tale che la loro competenza possa salire al livello di tale fiducia.

Oltre a ciò il lavoro dovrebbe costituire sempre una "sfida" alle capacità dell'individuo: niente è più contrario alla natura dell'uomo, quanto il tentativo di determinare "il carico di lavoro medio per il lavoratore medio".

La natura umana è tale da esigere che il rendimento del migliore e non del peggiore, diventi l'obiettivo minimo del gruppo. Il capo ha il dovere di convincere i suoi collaboratori che, compiendo il loro lavoro più efficacemente, troveranno maggior soddisfazione e le loro capacità saranno sviluppate al massimo.

Gli obiettivi devono essere sì elevati, ma raggiungibili. Il rapporto fra motivazione e probabilità di successo varia in maniera tale che il grado di motivazione e di impegno aumenta fintanto che le probabilità di successo raggiungono il 50%, poi incomincia a diminuire, anche se le possibilità di riuscita continuano a crescere. Lo stimolo e la motivazione scompaiono del tutto quando il raggiungimento dell'obiettivo appare virtualmente sicuro o del tutto impossibile.

In parole più semplici: nessuno si applica in un'impresa che, è certo, non riserva nessuna possibilità di riuscita; nessuno si impegna per un obiettivo tanto facile da non richiedere impegno.

VALUTARE

Prima di entrare nel merito dello svolgimento del colloquio di valutazione, dobbiamo porci una domanda:

"Com'è la comunicazione con i nostri collaboratori?".

La domanda è pertinente perché, essendo i colloqui di valutazione altrettanti momenti (qualche volta non facilissimi) di comunicazione, il successo di tali colloqui dipende in larga parte dal tipo di comunicazione che abitualmente intercorre tra noi e i nostri collaboratori. In una comunicazione che funzioni, la libertà d'espressione è un fattore essenziale. Il coach e il collaboratore dovrebbero esplorare con simpatia i reciproci punti di vista, finché non siano completamente compresi.

Il primo presupposto di tale comprensione è la capacità di ascolto, fattore determinante in qualsiasi processo di comunicazione ed essenziale anche nella conduzione di un colloquio di valutazione.

Valgono anche qui alcune "regole":

1. **Ascoltate il collaboratore con la massima attenzione.** Se lui riceve l'impressione che voi non siete sinceramente interessati a ciò che dice, non si sentirà stimolato a rivelarvi i suoi pensieri. Non lasciatevi distrarre mentre egli parla. Dovete essere totalmente con lui se volete che egli sia comunicativo.
2. **Fate abbondante uso del silenzio.** In quasi tutte le conversazioni si inseriscono delle pause e la tentazione è quella di inserirvisi facendo qualche commento. Provate a trattenere l'impulso di parlare: è più probabile che il vostro collaboratore finisca per dirvi che cosa gli sta passando per la mente in quel momento.
3. **Captate il tacito messaggio.** Prestate attenzione non solo a che cosa vi dice il collaboratore, ma anche al modo in cui ve lo dice. In una conversazione, la parte che siamo abituati a cogliere è costituita dal contenuto, ma esiste un'altra parte non meno importante ed è costituita dall'espressione del suo volto, dai suoi movimenti, dal tono che usa, eccetera. L'osservazione attenta di queste componenti della comunicazione ci può dare una quantità insospettata di informazioni utili.

Una volta che avremo appreso ad ascoltare, o che quantomeno ci saremo convinti che sia utile e ci proporremo di esercitarci a farlo, avremo tracciato la strada per la buona riuscita dei nostri colloqui di valutazione.

Che cosa è un colloquio di valutazione? Incominciamo subito col dire **che cosa non è.**

Molti manager immaginano il colloquio di valutazione col collaboratore come un giudizio nel corso del quale il capo esamina il collaboratore, dicendogli che cosa ha fatto di positivo e che cosa di negativo.

Non c'è niente di più ridicolo e controproducente del modo artificioso e goffo con il quale viene condotta la maggior parte dei colloqui di valutazione.

Senza alzare gli occhi, il naso sprofondato nel modulo di valutazione già compilato, il capo fa sapere al collaboratore che cosa pensi di lui e del suo rendimento.

In effetti, più che di un colloquio si tratta di un monologo che, più a lungo si trascina, più rinforza il capo nella sua opinione preconcepita sul collaboratore e rende impossibile al collaboratore raccogliere abbastanza coraggio per contribuire al colloquio con qualcosa di sincero.

L'incontro, che avrebbe voluto essere motivante, si trasforma così in un giudizio dentro il quale il collaboratore si sente imprigionato.

Il collaboratore esce dall'ufficio con la precisa sensazione che il suo punto di vista, che non gli è stato dato di esprimere, non abbia alcun valore per il capo e la sua motivazione ha ricevuto, ancora una volta, un duro colpo.

Che cosa si aspetta il collaboratore dal colloquio di valutazione?

Va detto subito che non desidera tanto che si parli di lui, quanto che si parli con lui.

E' il collaboratore il punto centrale del colloquio di valutazione.

Ciò che lui pensa, ciò che lui può e vorrebbe esprimere, le sue potenzialità, le sue attese, i suoi desideri, i suoi propositi.

Chi li può conoscere meglio di lui?

Che vantaggio ha il coach a dire al collaboratore che cosa pensa di lui? Non potrebbe trarne maggior utile se consentisse al collaboratore di dire ciò che egli pensa di se stesso?

Così facendo, lo conoscerebbe meglio e potrebbe acquisire utili indicazioni su ciò che può motivarlo.

Oltre a non essere un monologo, il colloquio di valutazione non è una "chiacchierata" senza capo né coda, non è un'intervista e non è neppure un semplice scambio di opinioni che alla fine non impegna nessuno dei due interlocutori.

É un colloquio attraverso il quale si rinforza lo spirito della collaborazione, si rende più salda la relazione, si gettano le basi per la crescita del collaboratore e si determinano traguardi da raggiungere insieme.

Per questa ragione, si tratta di un colloquio che impegna entrambe le parti ad una comunicazione aperta e leale e al rispetto delle conclusioni alle quali si arriverà di comune accordo.

Attraverso il colloquio di valutazione, il capo si propone di conoscere i punti di vista, le aspirazioni e le potenzialità del collaboratore, al fine di svilupparle.

Sarà dunque il collaboratore quello che fra i due dovrà parlare di più e il capo, se davvero vuole conoscere ciò che pensa il collaboratore, dovrà soprattutto ascoltare.

Nel colloquio di valutazione ci vuole chi - e qui dovrà essere il capo - diriga il colloquio.

Come potrà dirigerlo in modo efficace?

Certamente - come abbiamo già detto e come non ci stanchiamo mai di ripetere - non conducendo un monologo, bensì ponendo domande chiare e comprensibili, che abbiano un obiettivo ben preciso, quello di dare al collaboratore la possibilità di presentare una immagine di se stesso il più ampia possibile.

Porrà domande alle quali il collaboratore non potrà rispondere soltanto "sì" o "no", ma domande che lo inducano ad esprimere in modo esauriente il suo pensiero.

Non lo interromperà per imporre il suo punto di vista o per correggere quello, a suo parere "errato" del collaboratore.

Al contrario, se pensa che qualcosa non sia proprio possibile condividere, aiuterà il collaboratore a riflettere semplicemente ponendo domande.

Quale è la tentazione più forte che il capo dovrà superare? Quella di preferire ascoltarsi anziché ascoltare. Chi infatti non preferisce esporre le proprie idee, anziché stare a sentire quelle degli altri? E' una debolezza comune a molti, ma al capo è richiesto, in questa circostanza, di saperla superare.

Oltre a ciò, è necessario si sia verificata in precedenza un'altra condizione affinché il colloquio di valutazione possa essere correttamente svolto: bisogna che le norme e i comportamenti desiderati siano stati chiaramente espressi e concordati.

Come è possibile, infatti, valutare risultati e comportamenti se gli uni e gli altri non sono stati prima chiaramente compresi dal collaboratore? I criteri di misurazione devono essere noti, affinché il colloquio di valutazione non si riduca ad una serie di equivoci.

Riepilogando

Un colloquio di valutazione ha successo se chi lo conduce, ovvero il coach, fa domande precise ed ascolta con attenzione, senza interrompere, per offrire al collaboratore la possibilità di parlare fino a che non abbia chiarito, anche a se stesso, il suo punto di vista.

Scopo del colloquio non è quello di confermare se il collaboratore piaccia o no al capo, ma se, ed in quale misura, egli soddisfi le norme di comportamento concordate e come possa ulteriormente sviluppare le sue potenzialità.

Infatti, l'obiettivo della valutazione non è soltanto conoscere che cosa il collaboratore fa, ma che cosa potrebbe fare ancora meglio, come vorrebbe e potrebbe accrescere la sua creatività, impiegare le sue energie, sviluppare le sue potenzialità.

E' questo l'obiettivo principale della valutazione. Se così non fosse, il colloquio principale servirebbe solo ad esprimere un giudizio, lasciando però le cose come stanno.

Accade talvolta che il colloquio possa essere anche lo strumento per fissare i criteri di una giusta retribuzione e per eventuali avanzamenti di carriera, ma tutto questo è solo una logica conseguenza.

Affinché il colloquio raggiunga il suo scopo primario e cioè, lo ripetiamo, il miglioramento continuo delle prestazioni del collaboratore, è necessario che tale colloquio susciti in lui adesione e automotivazione.

e questo non è né automatico né facile.

Per questa ragione, ha molta importanza non solo cosa viene valutato, ma anche il modo in cui si procede nella valutazione.

Dovremo sempre ricordarci di avere di fronte una persona, e non uno strumento dei nostri obiettivi; una persona con la sua sensibilità, i suoi timori, le sue reticenze, i suoi desideri e le sue ambizioni.

C'è una cosa che questa persona desidera più di ogni altra: essere trattata come una persona.

Questa condizione dovrà necessariamente realizzarsi, se vogliamo che il colloquio di valutazione diventi un fatto collaborativo e susciti nel collaboratore nuove motivazioni.

Sarebbe dunque più logico che quello che abbiamo fino ad ora chiamato "colloquio di valutazione del collaboratore", diventasse "colloquio di sviluppo delle capacità del collaboratore".

ovvero momento nel quale il capo ed il collaboratore vedono insieme quali potenzialità possono essere ulteriormente promosse e quali errori possono essere evitati in futuro.

Nella misura in cui questo accade, si realizza **la funzione primaria del management, che consiste nel far avanzare gli uomini e non nell'imporsi.**

Acquisito ciò, che cosa valutare e sviluppare?

Chiariamo che all'azienda, e quindi anche al capo, non deve interessare come il collaboratore è, ma come agisce.

Non si tratta dunque di classificare il collaboratore secondo schemi psicologici che non hanno nulla a che fare con la sua attività, bensì di valutare i comportamenti, le

caratteristiche o le abilità che hanno qualcosa in comune con il lavoro che deve svolgere.

Di queste caratteristiche o abilità, la principale per il colloquio di valutazione è quella che il collaboratore considera il suo punto di forza.

E' possibile che il punto di forza personale del collaboratore non abbia, a prima vista, alcuna relazione con il suo lavoro. In questo caso, sarà compito del coach guidare il colloquio facendo domande attraverso le quali il collaboratore possa scoprire autonomamente in quale modo quel suo punto di forza possa essere validamente adatto e impiegato nell'attività professionale.

La tentazione principale, in questa situazione, potrebbe essere quella di spiegarglielo, ma ciò significherebbe commettere un errore, perché equivarrebbe ad impedire al collaboratore di fare una scoperta utile per sé e per l'azienda e di vedere da solo quello che in prima battuta gli era sfuggito.

Come si conduce un colloquio di valutazione?

Innanzitutto **come in ogni azione nella quale si desideri conseguire il successo, ci si prepara.**

La prima e più importante preparazione da curare prima di un colloquio di valutazione riguarda il proprio modo di vedere la realtà e specificatamente la figura di quel collaboratore.

Se un coach attende coltiva la visione che, comunque vadano le cose, da quell'uomo non è possibile trarre nulla di buono a causa della sua malafede o della sua inguaribile inettitudine, il colloquio è già naufragato ancora prima di cominciare e avrebbe effetti più motivanti se non venisse svolto.

Allo stesso modo, se preparandosi mentalmente ad un colloquio di valutazione, il capo si concentra innanzitutto su quanto di negativo ha fatto o ha detto il collaboratore nell'ultimo periodo, è quasi inevitabile che, fin dalle prime domande, il colloquio si orienterà in quella direzione e avrà buone possibilità di trasformarsi in un giudizio del capo sul collaboratore, con conseguente chiusura e difesa di quest'ultimo.

Il risultato sarà per entrambi stress e frustrazione e il traguardo della continua crescita del collaboratore e del rafforzamento della relazione si allontanerà ulteriormente.

Allora, è bene prendere in considerazione quanto segue.

Tutti hanno caratteristiche positive e negative. Perché mai dovremmo concentrarci esclusivamente su queste ultime?

Non si deve imputare a priori a malanimo del collaboratore se il suo comportamento effettivo non corrisponde a quello che desideriamo.

E' abbastanza normale che la norma e la realtà non concordino sempre. E non è forse compito principale del manager trarre il meglio da situazioni che spesso presentano un "È" diverso da un "Dovrebbe"?

Tutti, indipendentemente dal nostro giudizio, hanno il diritto di avere una buona opinione di se stessi. Spesso hanno anche ottime ragioni per averla e non è detto che il coach sia sempre a conoscenza di queste ragioni.

Proviamo a pensare a quali e quanti vantaggi ci potrebbero derivare se riuscissimo a capire per quale motivo il collaboratore pensa di sé in un dato modo!

E' altrettanto normale che il collaboratore valuti e giudichi in modo diverso uno stesso stato di cose. Il nostro collaboratore può vedere molte cose in modo diverso da noi e non è detto che a vedere una data cosa nel modo più corretto debba sempre e comunque essere il capo.

Qualsiasi colloquio dovrebbe aprirsi con alcune parole amichevoli, che siano sinceramente sentite e che mettano a proprio agio il collaboratore.

Un sorriso, un cordiale benvenuto, un'amichevole espressione, distendono il clima e predispongono favorevolmente alla confidenza.

Abbiamo detto **che il coach farà domande, ma il suo tono non sarà indagatorio** bensì inteso a far capire al collaboratore che ciò che si sta ricercando è solo la strada di un suo ulteriore sviluppo nel comune interesse.

Per questa ragione, l'interesse sarà prima di tutto orientato ad esaminare che cosa è accaduto di positivo.

Il collaboratore potrà essere aiutato con domande del tipo:

- **Che cosa in quest'ultimo periodo le è riuscito particolarmente bene?**
- **Di che cosa si sente orgoglioso in modo particolare?**
- **Che cosa le ha dato, nella sua attività, maggior soddisfazione?**
- **Quali cose ritiene di essere riuscito a fare meglio?**

In questa fase, è importante lasciar parlare il collaboratore dei suoi risultati positivi, senza interromperlo, affinché possa procedere ad una analisi il più completa possibile della sua attività.

Poiché il coach si sarà accuratamente preparato al colloquio, avrà la possibilità di confermare e rafforzare quanto il collaboratore esprime, facendo riferimento a fatti precisi che egli stesso ha potuto constatare.

Il colloquio procederà con l'invito al collaboratore a riflettere e a scoprire quali siano i punti di forza che gli hanno consentito di raggiungere i risultati positivi dei quali si è parlato

con l'obiettivo di motivare il collaboratore a sviluppare ulteriormente le sue doti o attitudini per raggiungere mete ancora più elevate.

Può darsi che il collaboratore trovi difficile stabilire una connessione fra se stesso e il proprio lavoro. In questo caso, lo si può aiutare facendo riferimento a fatti concreti accaduti e invitandolo a ricercare le cause che hanno provocato quei fatti e quei risultati.

Gli si può domandare, per esempio:

"Che cosa le ha permesso di raggiungere quel risultato?".

"Quali sono le sue doti o le sue capacità personali che si possono mettere in relazione con quell'operazione che lei ha condotto con successo?".

"Come pensa che queste sue capacità potrebbero essere utilizzate ancora meglio?".

"In quali situazioni crede che riuscirebbe a mettere ancora più in risalto questa sua particolare attitudine?".

Sarà necessario che il coach, oltre ad ascoltare, **prenda nota di quanto dice il collaboratore.**

Questo per almeno due buone ragioni: innanzitutto per non dimenticare il contenuto del colloquio e in secondo luogo affinché rimanga traccia di quanto è stato concordato.

Oltre ad esaminare i risultati positivi conseguiti dal collaboratore e i punti di forza per mezzo dei quali hanno potuto verificarsi, il colloquio di valutazione dovrà occuparsi anche dei suoi punti deboli, di quelle aree nella quali c'è bisogno di un miglioramento.

Non ci possiamo nascondere che qui la tentazione di farli presenti al collaboratore è davvero molto forte.

Ma l'esperienza ci insegna che quasi sempre, quando noi diciamo a qualcuno dove ha sbagliato, la sua prima reazione consiste nel trincerarsi a difesa e normalmente lo fa dietro una barriera di giustificazioni.

Siccome le giustificazioni non hanno mai aiutato nessuno a progredire o a migliorare, evitiamo che il nostro collaboratore ne fornisca a noi e a se stesso. Non attacchiamolo, non giudichiamolo.

Domandiamogli piuttosto dove gli piacerebbe migliorare le sue prestazioni, che cosa di sé non lo soddisfa, in quale area non si sente del tutto preparato, dove crede di avere bisogno di aiuto.

Ponendo le domande in questo modo, aumenteremo notevolmente la sua disponibilità a parlare con franchezza di situazioni che altrimenti evocherebbe assai meno volentieri.

Qui può nascere la domanda: e se il collaboratore non vede un suo punto debole che io, come coach, ho visto benissimo?

La strada più facile sarebbe dirglielo, ma non è quella più produttiva. Innanzitutto se non lo ha visto, non comincerà a vederlo solo perché glielo dice il capo e, in secondo luogo, ancora una volta, penserà solo a difendersi.

Dovrà dunque entrare in campo l'abilità di chi conduce il colloquio, abilità che si esprimerà attraverso domande intelligenti che inducano a riflettere, a ripercorrere episodi o situazioni attraverso i quali il collaboratore possa autonomamente scoprire dove ha bisogno di compiere passi in avanti. Tutto questo senza cedere alla tentazione del giudizio o della critica.

Poiché il colloquio di valutazione - come abbiamo detto - non vuole essere una chiacchierata senza scopo, **si concluderà con lo stabilire insieme nuovi obiettivi.**

Il coach aiuterà il collaboratore, sempre facendo domande e cogliendo i lati positivi delle risposte, a prefiggersi nuovi obiettivi concreti e il risultato del colloquio verrà fissato insieme per iscritto.

Questo consentirà di verificare, in un successivo colloquio, quanta strada è stata fatta e quanta ancora resta da fare rispetto agli obiettivi comunemente prefissati.

Durante tutto il colloquio, sarà di fondamentale importanza che il coach adotti un atteggiamento e un comportamento positivi nei confronti delle affermazioni del collaboratore, le accolga benevolmente e, ogniqualvolta ciò sia possibile, gliene dia immediata conferma.

COACHING: CONTROLLARE, LODARE, BIASIMARE

CONTROLLARE I RISULTATI

Il confronto obiettivo tra quello che è stato ottenuto e quello che avrebbe dovuto essere ottenuto, offre al coach un'importante occasione di motivazione, soprattutto attraverso la ricerca dei motivi per i quali può lodare consapevolmente il collaboratore.

Molti manager hanno l'abitudine di controllare l'operato dei loro collaboratori solo quando le cose cominciano a non andare come essi vorrebbero, o quando hanno il sospetto che qualcuno, all'interno del team, non stia svolgendo correttamente il proprio dovere.

In questo modo, il controllo si rivela un'operazione tardiva, non è altro che un correre ai ripari che induce a mettere in atto provvedimenti di emergenza.

Oltre a ciò, dal punto di vista psicologico e delle relazioni tra coach e collaboratori, è un'operazione frustrante. Per il coach in quanto si troverà costretto a biasimare - ed è questa un'operazione alla quale si vorrebbe ricorrere il meno possibile - e per i collaboratori, che saranno biasimati a causa dei loro comportamenti e dei loro risultati.

Il controllo è un'operazione da condurre sempre e comunque, anche quando le cose "vanno bene".

Questo per almeno due buoni motivi:

- innanzitutto perché, avendo il coach la possibilità di constatare che le cose vanno bene, potrà lodare i suoi collaboratori, e questo costituisce senza dubbio un momento altamente motivante;
- in secondo luogo, perché il fatto che le cose vadano bene non significa che non possano andare ancora meglio. Ora, motivare i collaboratori a raggiungere risultati ancora migliori di quelli che hanno già raggiunto è possibile solo in un clima di positività.

Dunque, a che cosa tende il colloquio di controllo?

Non solo a verificare quello che è accaduto, ma anche a scoprire quello che avrebbe potuto accadere e non è accaduto, sia in meglio che in peggio.

Infatti, se lasciassimo parlare i numeri da soli, senza entrare nell'approfondita esplorazione delle cause che li hanno prodotti, potremmo cadere nell'errore di ritenere eccellente un risultato che non lo è o che avrebbe potuto essere di gran lunga migliore; potremmo scambiare per un grosso lavoro quello che è stato solo un colpo di fortuna; potremmo interpretare come una sconfitta ciò che invece è il meglio che realisticamente si poteva ottenere in una determinata situazione.

Può anche accadere che, nel corso del colloquio di controllo, il collaboratore sia portato a produrre delle giustificazioni a fronte di risultati non ottenuti. Ognuno sa bene quanto esse siano inutili, quanto poco contribuiscano a far diventare migliori le persone.

Inoltre servono solo a mascherare le vere cause e i veri motivi della situazione che si sta esaminando, prospettando un quadro distorto della realtà.

C'è un solo modo per evitarle e consiste nel **rivolgere al collaboratore domande precise, che puntino a sviscerare tutti gli aspetti dell'attività del collaboratore.**

Come si può condurre un buon colloquio di controllo?

Come tutti gli incontri con il collaboratore, anche questo necessita di un'apertura che lo metta a suo agio.

Il coach intelligente desidera e ottiene che il colloquio di controllo non sia vissuto come un penoso esame bensì, ancora una volta, come un'occasione di crescita e di miglioramento.

E' chiaro che questo potrà accadere o meno sulla base dei suoi comportamenti.

PRIMA FASE

Ricordare insieme quale era l'obiettivo e per quali ragioni fu scelto. Serve a capire se stiamo parlando della stessa cosa, se il collaboratore è preparato al colloquio, se ha presente la situazione, almeno per quanto avrebbe dovuto accadere. Infine, serve a raccogliere elementi che consentano di migliorare la formulazione degli obiettivi che saranno posti in futuro.

"Che cosa si voleva ottenere?"

"Che obiettivo avevamo posto?"

"Che cosa possiamo dire di quell'obiettivo oggi: fu scelto bene? Fu scelto male? Perché?"

"Era possibile pensare ad obiettivi migliori? Sì? No? Per quali motivi?"

"Per quali ragioni non sono stati scelti?"

SECONDA FASE

L'analisi dei risultati ottenuti.

"Che cosa è stato conseguito?"

"Come lo si è raggiunto? Quali sono state le tappe? In che modo si è proceduto?"

"Che cosa si sarebbe potuto fare di meglio? Perché?"

"Perché non è stato fatto?"

"Che cosa avrebbe potuto andare peggio? Come lo si è evitato?"

E' in questa fase che il capo trova l'occasione per lodare il collaboratore. Lo farà in maniera consapevole, ossia facendo riferimento a situazioni e fatti precisi, ben identificati.

Il capo loderà non solo per il risultato, ma anche per l'impegno.

Infatti, ci può essere risultato senza alcun impegno - e in questo caso, francamente, risulta abbastanza difficile esprimere una lode; ma ci può essere impegno senza risultato e qui è sicuramente più facile - e doveroso - lodare chi si è impegnato.

Anche se non è stato conseguito il risultato desiderato, ma c'è stato un grande impegno, attraverso la lode il collaboratore che ha profuso energie si sentirà motivato a riprodurre lo stesso impegno, anzi ad aumentarlo alla prossima occasione.

TERZA FASE

"Che cosa rimane da fare?"

"Che strada proponete di prendere?"

"Quali sono le azioni più idonee?"

"Come? Dove? Quando? Chi? Perché?"

Perché tutte queste domande?

Perché lo scopo del colloquio è, in ultima analisi, quello di individuare le strade più idonee alla crescita personale del collaboratore e al miglioramento dei risultati.

Affinché questo accada, è necessario che tutti gli aspetti del lavoro svolto vengano considerati con estrema attenzione.

Ci è capitato qualche volta di sentirci rivolgere questa domanda: possono armonicamente convivere la delega e il controllo?

Certamente!

Il fatto che il capo deleghi non significa che debba rinunciare a controllare e il fatto che controlli non vuol dire che venga meno la sua fiducia. Il capo resta il primo responsabile del raggiungimento degli obiettivi e questa sua responsabilità, se da una parte gli consente di lasciar libera la strada al collaboratore, non lo esime dal controllare quanto questa strada sia proficua e porti a concreti risultati.

E infine la domanda: perché controlliamo?

Lo facciamo nella cupa speranza di scoprire manchevolezze a seguito delle quali colpire il nostro collaboratore o con l'obiettivo di trovare dei buoni motivi che ci permettano di lodarlo? Controlliamo per mostrare al nostro collaboratore l'abisso della sua insufficienza o per offrirgli la possibilità di sentirsi ancora più forte e motivato attraverso il nostro riconoscimento?

E' vero: controllando si scoprono cose positive e cose negative. Su che cosa porre innanzitutto l'accento per avere collaboratori più motivati?

Se tuttavia il controllo dà un risultato evidentemente insoddisfacente, dobbiamo chiederci in primo luogo:

a. **Il rendimento voluto e l'obiettivo erano definiti in modo chiaro e inequivocabile?**
Il collaboratore sapeva esattamente quello che doveva fare, quello che ci si attendeva da lui?

b. **Abbiamo considerato con sufficiente attenzione le sue potenzialità e le sue reali possibilità?** Queste lo hanno messo in grado di svolgere il compito che gli avevamo assegnato? La persona era adeguata al compito? E' stato inserito nel modo giusto? Gli sono state create le condizioni per esplicare il compito assegnato o ha trovato ostacoli che sarebbe stato nostro compito rimuovere?

c. **Lo abbiamo motivato nel modo giusto?**

In ogni caso, di fronte ad un risultato negativo, non serve a nulla perdere le staffe. Non si è mai visto un caso in cui la relazione tra capo e collaboratore sia migliorata o il collaboratore si sia sentito motivato in modo autentico e duraturo per merito di una sfuriata.

LODARE

Riconoscere il merito di un lavoro ben fatto, e farlo apertamente, è uno dei comportamenti del capo più motivanti per il collaboratore. Il riconoscimento si colloca infatti ai vertici della scala dei fattori motivanti.

Nonostante questo, perché a tanti capi riesce così difficile lodare e così facile rimproverare? Nei tempi andati si aveva il timore di lodare i figli, perché si temeva di insuperbirli, di guastare il loro carattere. Solo chi è insicuro ha timori del genere, solo chi ha irragionevoli timori può dire:

"Se lodassi il collaboratore potrebbe diventare baldanzoso e superbo".

E' vero il contrario.

Diventa difficile trattare proprio quei collaboratori che non hanno mai avuto una lode, un riconoscimento per il lavoro.

Diventano ostili, anche inconsciamente, quei collaboratori che hanno bisogno di essere apprezzati per quello che fanno e non ricevono mai una adeguata risposta a questo bisogno. Se restiamo indifferenti a quanto di buono fanno i nostri collaboratori o, peggio, cerchiamo sempre e solo difetti, attentiamo all'opinione e alla considerazione che hanno di se stessi e questo finirà inevitabilmente per ritorcersi contro la loro crescita, il loro rendimento e contro di noi.

Se invece li lodiamo, li incoraggiamo e rafforziamo la loro motivazione.

Non possiamo fare nulla di meglio per i nostri collaboratori che felicitarci con loro quando compiono bene un lavoro; non possiamo fare nulla di meglio che esprimere loro la nostra ammirazione e il nostro plauso.

Più troviamo motivi per complimentarci con i collaboratori e più aumentiamo le nostre possibilità di successo, perché il nostro team sarà spronato a dare il massimo per avere il nostro riconoscimento. Una celebre scrittrice ha osservato acutamente che la lode è come una droga: chi vi è abituato non può più farne a meno e per questo aumenta il rendimento.

Esiste però una condizione necessaria perché la lode costituisca un fattore motivante ed è che sia specifica (ossia fondata su fatti e situazioni reali) sincera e tempestiva.

Molti capi passano la vita a cercare di sorprendere i loro collaboratori a fare qualcosa di sbagliato. Quanti sono quelli che cercano di sorprendere i collaboratori a fare qualcosa di giusto?

Cerchiamo di scoprire ogni giorno che cosa i nostri collaboratori fanno di positivo e poi diciamo loro con decisione e sincerità che cosa hanno fatto bene e di che cosa e perché siamo contenti.

Scrivono **Kennet Blanchard** e **Spencer Johnson** nel loro libro "**L'One Minute Manager**":

"La chiave per addestrare qualcuno a un compito nuovo, al principio, consiste nel coglierlo a fare qualcosa di più o meno giusto, finché poi impara a svolgere tutto il lavoro alla perfezione.

Noi usiamo continuamente questo concetto con i bambini e con gli animali, ma chissà perché lo dimentichiamo quando si tratta di adulti.

Come si insegna ad un bambino a camminare? Forse si prende un bambino, lo si mette in piedi e gli si dice 'Cammina!' e poi, quando cade, si tira su, si sculaccia e si urla: 'Ti avevo detto di camminare!'.

No: dapprima lo sorreggiamo, e appena accenna a star su da solo, tutti emozionati ci mettiamo a gridare: 'Sta in piedi, sta in piedi!' abbracciandolo e baciandolo. Il giorno dopo, magari tenta un passetto, e allora giù altri baci e abbracci.

Alla fine il bambino, che si è accorto che in fondo è un buon affare, avanza prima un piedino, poi l'altro ed eccolo che cammina.

Quasi tutti i dirigenti aspettano che i loro uomini facciano qualcosa esattamente nella maniera giusta prima di lodarli. Il risultato è che molti non ci arrivano mai,

perché i capi si concentrano sui loro errori, e cioè su tutto ciò che resta un momento al di qua della prestazione perfetta desiderata.

E che cosa fanno con il personale nuovo e inesperto?

'Benvenuto a bordo' gli dicono; gli fanno conoscere tutti quanti e poi lo abbandonano al suo destino.

Non solo non lo incoraggiano, cogliendolo a fare qualcosa di approssimativamente giusto, ma periodicamente lo stangano, tanto per svegliarlo un po'. E' lo stile di leadership più diffuso.

Io lo chiamo lo stile 'abbandona e stanga': abbandoni una persona a se stessa, aspettandoti un buon lavoro da lei, e quando non lo ottieni, la stanghi.

Che cosa succede poi a questa gente?

Lavora il meno possibile.

E' il male più diffuso, oggi, in tutti i settori. I dipendenti non producono: né come quantità né come qualità. In buona parte la ragione di prestazioni così scadenti è semplicemente che sono diretti in modo scadente".

La principale motivazione umana sta nel vedere i risultati delle proprie azioni.

E' il feedback che ci fa andare avanti. Solo che colui che fornisce il feedback, il capo, troppo spesso presta maggiore attenzione agli aspetti negativi del lavoro svolto.

Se, per esempio, stessimo giocando a bowling e tirassimo il nostro colpo abbattendo due birilli, che cosa si potrebbe dire di questo tiro? Si potrebbe dire che abbiamo abbattuto due birilli oppure che ne abbiamo lasciati in piedi otto.

Che cosa dicono più spesso i capi: "Bravo, hai abbattuto due birilli" oppure: "Ne hai lasciati in piedi otto"?

Nel suo libro "**Come trattare gli altri e farseli amici**" **Dale Carnegie** scrive:

*"L'uso della lode al posto della critica è uno dei concetti base dell'insegnamento di B.F.Skinner. Questo grande psicologo contemporaneo ha mostrato con gli esperimenti sugli animali **che quando la critica è ridotta al minimo e la lode enfatizzata, le buone azioni vengono incrementate e le cattive bloccate per mancanza di attenzione.***

John Ringelspaugh di Rocky Mount, nel North Carolina, usò questo sistema con i suoi figli.

Sembra che in molte famiglie il modo più usuale di comunicare con i figli da parte di madre e padre consista nello sgridarli, e come in molti altri casi i ragazzi peggiorano, invece che migliorare, dopo ogni sgridata. E ciò vale anche per i genitori.

Così il problema non si risolve mai. Ringelspaugh decise di applicare quanto aveva imparato ai nostri corsi, per risolvere il problema dei suoi bambini.

Racconta lui stesso:

'Abbiamo deciso di cominciare a lodarli per le cose belle piuttosto che censurarli di continuo per quelle brutte. Non era facile quando ci trovavamo di fronte ai guai che combinavano; era davvero difficile trovare qualcosa da lodare. Ma ci davamo da fare per trovarlo e dopo un paio di giorni comincio a succedere qualcosa. I loro errori abituali non li ripetevano più.

Facevano tesoro delle lodi e miglioravano. Non riuscivamo a crederci. Facevano spontaneamente quello che dovevano. Ovviamente, c'erano cose che non andavano, ma la situazione migliorò nettamente. Non dovevamo più reagire come eravamo abituati a fare. I ragazzi mediamente facevano molte più cose belle che cose brutte' ".

Tutto ciò fu il risultato di un atteggiamento che tendeva a lodare le cose belle piuttosto che condannare gli errori. Funziona anche sul lavoro.

E' sempre meglio scendere nel dettaglio quando si fanno dei complimenti, non mantenersi sulle generali; così la lode risulta molto più incisiva e gradita a chi la riceve.

A tutti fa piacere essere lodati, ma se la lode è specifica, diventa più sincera e non soltanto qualcosa che si dice per far piacere all'altro.

Ricordatevi, non lesinate in lodi e apprezzamenti e otterrete tutto o quasi. Ma a nessuno piacciono le parole insincere, o l'adulazione di bassa lega.

Ascoltiamo le sagge parole di **William James**:

"A paragone di quello che potremmo essere, noi rendiamo solo la metà. Facciamo uso solo di una piccola parte delle nostre risorse fisiche e mentali. Per dirla ancora più chiaramente, l'individuo vive molto lontano dai suoi limiti. Possiede poteri di varia natura, che di norma non usa.

Sì, voi che leggete queste righe possedete doti di varia natura che normalmente non utilizzate; e uno di questi tesori lasciati inutilizzati è la straordinaria abilità di lodare la gente e suscitare la voglia di realizzare le proprie potenzialità nascoste".

"Le capacità appassiscono sotto la critica, fioriscono sotto l'incoraggiamento".

BIASIMARE

Il coach talvolta deve anche biasimare.

A nulla serve in queste circostanze alzare la voce, perdere la calma e dare in escandescenze.

Quali sono, fondamentalmente, gli obiettivi che ci proponiamo di conseguire con il biasimo?

Schiacciare il collaboratore? Farlo sentire inadeguato?

Certamente no!

Con il biasimo, ci proponiamo di renderlo migliore, di fare in modo che ciò che è accaduto non si ripeta e di motivarlo a cambiare il suo comportamento.

Ci sono alcune condizioni perché il biasimo possa avere gli effetti che si propone.

1. **Innanzitutto l'informazione sul comportamento da biasimare deve essere assolutamente certa.** Il coach deve essere totalmente sicuro che ciò che intende biasimare è realmente accaduto ed è accaduto secondo determinate modalità. Un biasimo condotto a fronte di una supposizione, di un'informazione incompleta o, peggio, inesatta, può compromettere gravemente il rapporto di stima tra collaboratore e capo. Prima di biasimare bisogna aver constatato personalmente il comportamento: mai basarsi su ciò che altri hanno visto. Non si biasima sul sentito dire.

Oltre a questa regola di assoluta importanza, **Paul Hersey e Kenneth Blanchard** ne suggeriscono altre, non meno opportune, nel loro libro "**Leadership Situazionale**":

2. **Non perdetevi la calma.** I manager, quando effettuano un biasimo, dovrebbero mantenersi calmi e utilizzare solo un modesto livello di emotività. Mantenete la vostra emotività ad un livello appena necessario ad attirare l'attenzione della persona in questione.

Chiarite che esiste un problema, ma non fatevi trascinare.

3. **Quando biasimate un individuo, non attaccatene il valore in quanto essere umano.** Scindete quell'individuo come persona dal suo comportamento. L'individuo va bene, il suo comportamento no.

4. **Siate specifici.** Non è molto utile dire ad un collaboratore: "Non mi piace il tuo comportamento negli ultimi tempi". Questo tipo di feedback è troppo generico. Perché il biasimo sia efficace, bisogna dire specificamente all'individuo che cosa ha fatto che non va.

5. **Siate tempestivi.** Se il biasimo non si verifica in un momento il più vicino possibile al comportamento sbagliato, esso non sarà utile a influenzare il comportamento futuro. Alcuni manager sono dei "penalizzatori a saturazione". Essi, cioè, accumulano le osservazioni sul comportamento scadente dei collaboratori, poi, un giorno, quando il sacco è pieno, partono alla carica e vuotano il sacco. Di solito, manager e dipendente finiscono con l'avere uno scontro sui fatti e il dipendente non sta realmente ad ascoltare che cosa ha fatto di sbagliato. Questa è una versione della forma "lascia solo e stronca". Se solo intervenissero tempestivamente, i manager potrebbero tranquillamente occuparsi di un determinato comportamento nel momento in cui si verifica e la persona in questione potrebbe "sentire" il feedback.

6. **Siate equi.** I manager dovrebbero fare attenzione a non biasimare in maniera sproporzionata all'infrazione. Se gli individui sanno che cosa ci si aspetta da loro e non lo fanno, accetteranno di buon grado il biasimo (in verità, essi rimangono a volte confusi se non ne ricevono). Se invece il biasimo è completamente sproporzionato al fatto, essi si risentiranno, a ragione, della reazione del loro superiore.
7. **Fate attenzione che il biasimo non rafforzi il comportamento scadente.** A volte, l'unico modo in cui le persone possono attirare l'attenzione del loro manager è comportandosi in maniera scorretta o rendendo poco. Se ciò è vero, se l'attenzione del loro manager è per loro abbastanza importante, è probabile che essi si comportino scorrettamente solo perché ci si accorga di loro, anche se così facendo vengono biasimate e devono pagare un sovrapprezzo. Ricordatevi che se sono costretti a scegliere tra una totale mancanza di gratificazioni e una punizione, gli individui tenderanno regolarmente a preferire la punizione.

Come si può condurre un biasimo motivante per il collaboratore?

PRIMA FASE

Manifestare al collaboratore che i nostri sentimenti nei suoi confronti sono nel complesso positivi, dicendo per esempio:

"Personalmente la stimo molto..."; "Lei sa quanto io apprezzi il suo lavoro...".

SECONDA FASE

Esporre in modo dettagliato e neutrale (senza esprimere giudizi) il fatto o il risultato negativo.

"E' accaduto questo...".

TERZA FASE

Lasciare che il collaboratore giudichi da sé quanto è accaduto, esprimendo la sua opinione.

"Ritiene che sia giusto?"

"E' soddisfatto di questo risultato?"

"Crede sia nell'interesse del nostro gruppo?"

Tacere.

A questo punto, viene offerta al collaboratore la possibilità di valutare da solo ciò che è accaduto (o ciò che non è accaduto e avrebbe dovuto accadere) e di trarne autonomamente le conclusioni.

QUARTA FASE

Riconoscimento.

"Sono lieto che anche lei la pensi in questo modo".

"Mi fa piacere che lei abbia compreso...".

"Non avevo dubbi che lei avrebbe valutato la cosa nel modo migliore...".

"Questo atteggiamento le fa onore".

QUINTA FASE

Stabilire insieme obiettivi concreti.

"Che cosa propone di fare affinché questo non si verifichi più... per rimediare a quanto è accaduto...?"

Quando un collaboratore commette uno sbaglio, non gli dobbiamo revocare la stima. Per sentirsi motivato a cambiare il suo comportamento, deve poter avvertire, insieme alla gravità del fatto, che noi non lo abbandoniamo e siamo pronti a rinnovargli la nostra fiducia.

COACHING: LA RIUNIONE

PREMESSA

Uno degli strumenti di coordinamento che assicura i migliori risultati con il minor dispendio di tempo è la riunione periodica dei collaboratori, ben preparata e diretta con sicurezza.

LA PREPARAZIONE DELLA RIUNIONE

Che cosa fare in concreto? Le domande e i suggerimenti che seguono ci danno l'idea di come procedere:

1.

Quale è l'obiettivo della riunione? Che cosa vogliamo ottenere? Quali sono gli obiettivi primari della riunione? Quali quelli secondari? È necessaria una discussione preliminare con qualche partecipante? Su quali punti?

Occorre sapere esattamente che cosa si vuole ottenere con la riunione.

Inoltre, dovete poter prevedere che cosa vogliono, consciamente o inconsciamente, gli altri partecipanti. Se può essere utile, fate precedere la riunione da colloqui personali. Potrebbe essere necessaria una discussione preliminare con singoli membri.

2.

Chi deve intervenire? Come fare l'invito? Quando e dove conviene tenere la riunione? Quanto tempo prima i partecipanti devono ricevere l'ordine del giorno? Su quali punti in modo particolare è necessario sollecitare la loro preparazione? Quali documenti devono essere preparati e quali devono essere distribuiti in anticipo? Quanto tempo dedicare a ciascun argomento? Quali argomenti conviene affrontare per primi?

Come aprire la riunione? Che cosa dire? Quali sono i punti più importanti sui quali insistere? Quali reazioni potranno esserci a questo o a quel punto? Come mettere a proprio agio eventuali nuovi membri del gruppo? Che strumenti servono? Sono a portata di mano?

Scopo, orario, durata, luogo, ordine del giorno e lista dei partecipanti vanno comunicati per iscritto e per tempo a tutti i partecipanti.

Decidete una disposizione dei posti ben meditata e fate predisporre i segnaposti con i nomi dei partecipanti.

Fate preparare tutto il materiale necessario: penne, carta per prendere appunti, lavagna a fogli mobili, videoproiettore, computer e pennarelli. Assicuratevi che la sala sia comoda, areata e ben illuminata: non c'è niente come la scomodità che induce al malumore e al nervosismo.

Stabilite chi si occuperà della registrazione degli interventi e redigerà il verbale.

Fate in modo che nessuno, nemmeno voi, sia disturbato da telefonate, invitate a spegnere i telefoni cellulari. Prima della riunione, parlate con quel collaboratore che ha manifestato spesso la tendenza ad uscire dal seminato. Mettetelo amichevolmente e spiritosamente in guardia.

Occupatevi dei nuovi membri del gruppo, ragguagliandoli sullo stile consueto delle riunioni. Fate in modo che non si sentano del tutto estranei.

LA CONDUZIONE DELLA RIUNIONE

1. **La riunione deve cominciare con puntualità.**

Accettate una sola volta (la prima) qualche ritardo. Nel corso della riunione, dite che in futuro non saranno più accettati ritardi.

2. **In primo luogo, cercate di destare interesse ed entusiasmo per i lavori in programma e per i risultati da conseguire.**

Dite chiaramente che tutti potranno esprimere il loro punto di vista e che il parere di ognuno sarà tenuto nella dovuta considerazione. (Naturalmente agite poi di conseguenza).

1. **Parlate il meno possibile.** Ascoltate con attenzione. Non abbiate fretta di parlare: lasciate che gli altri esponano le loro tesi, poi presentate la vostra, riassumendo i loro punti di vista e concludendo a favore vostro. Se sapete che altri condividono la vostra opinione, lasciateli parlare per primi e poi intervenite riprendendo le argomentazioni valide ed aggiungendo quelle tralasciate. Chi ottiene di più nelle riunioni è spesso chi parla meno. Ma chi è parco di parole, deve avere accurata preparazione ed orecchio attento.

2. **Fate domande.** Interpellate tutti i partecipanti il più spesso possibile, chiamandoli per nome. Date prova di saggezza prendendovi particolarmente a cuore il nuovo arrivato. Proteggete i deboli, tenete a freno i forti. Fate tacere, con molto tatto e senza aggressività, quelli che tendono a monopolizzare il discorso. Interrogate i silenziosi, incoraggiateli ad esprimere il loro parere. Andate alla ricerca delle best practisies: approfondite, invitate ad apprendere e a mettere in pratica.

3. **Accogliete favorevolmente tutti i pareri e le esperienze.** Siate incoraggianti ogni volta che potete. Valorizzate il contributo di ogni partecipante, dategli l'occasione di sentirsi "eroe". Non abbiate timore di manifestare apertamente il vostro apprezzamento per le buone idee. Non è tanto importante far notare che cosa un partecipante ha detto di sbagliato, quanto dirigere il pensiero di tutti verso ciò che di meglio si potrebbe fare.

4. **Mostratevi sempre ragionevoli: non siate sarcastici o aggressivi.** L'aggressività infastidisce e rende ostili i partecipanti.

5. **Offrite a tutti i partecipanti l'occasione per pronunciarsi.** Lasciate che muovano obiezioni. In questo modo, nessuno potrà dire più tardi di non aver avuto la possibilità di dire la sua. Tuttavia, mantenete il dibattito in argomento: se il tema è questo, non possiamo parlare di tutto.

6. **Instaurate un principio da usare di fronte alle critiche: chi muove una critica, deve proporre una soluzione alternativa.** Osserverete ben presto che diminuirà il numero delle critiche gratuite ed aumenterà quello delle critiche sensate, con il supporto di una possibile soluzione. Isolate la negatività. Destinate uno spazio in un'altra occasione agli argomenti che non sono all'ordine del giorno e che potrebbero influire negativamente sull'andamento della riunione.

7. **Mai avventurarsi in una discussione a due davanti al gruppo.** L'interesse scema rapidamente e la noia dilaga.

8. **Al minimo sintomo di noia pretendete che l'andamento venga accelerato.** Ricapitolate la situazione: "A che punto siamo? Che cosa abbiamo deciso fino ad ora?".

9. **Fate largo uso di lavagna, proiettore e altri supporti visivi.** Aiuteranno i partecipanti a ricordare meglio ciò che è stato discusso nella riunione e la renderanno più vivace, animate il contenuto con colori, immagini, ecc. Scrivete sulla lavagna ogni punto importante preso in esame e ogni decisione assunta, usate pennarelli di colore diverso. Non coprite con il corpo la lavagna mentre scrivete. Se utilizzate il videoproiettore ricordate che slide dovrebbe seguire la regola del 5 - 5 - 7: 5 parole per il titolo. Non di più. 5 righe per il testo. Non di più. 7 parole per ogni riga.
10. **La riunione deve terminare in tutti i casi con puntualità.**
Delegate ai singoli partecipanti i compiti e gli incarichi emersi durante la riunione. Rimandate alla prossima riunione gli argomenti che non sono stati trattati. Concludete la riunione con incarichi o obiettivi precisi: chi fa qualcosa entro quando.
11. **Tirate le conclusioni in un breve e pregnante riassunto di ciò che è stato conseguito.** Ringraziate i partecipanti per la loro fattiva collaborazione.

A proposito dei **tipi di partecipanti** che si possono incontrare nelle riunioni e dei comportamenti da tenere nei loro confronti, Bernard Demory scrive nel suo libro **"Animare le riunioni"**:

Il chiacchierone

Instancabile su qualsiasi argomento. Se lo si lascia fare, rischia di accaparrarsi tutto il tempo. Senza essere bruschi, limitare il tempo a sua disposizione.

Il muto

Pensa di non aver niente da dire, non osa parlare e viene sommerso dai chiacchieroni. Teme di essere criticato. Aiutarlo ad uscire dal suo mutismo, incitarlo a parlare, rassicurarlo, valorizzare quanto dice.

L'aggressivo

Attacca il gruppo, attacca l'animatore, cerca di influenzare gli altri con la paura, il ricatto, l'ironia, ecc. Non bisogna attaccarlo frontalmente, basta parare i suoi colpi. Ben presto si convincerà che per litigare bisogna essere in due e voi non ci state. Alla fine della riunione, parlategli con franchezza e inducetelo a riflettere sui problemi che ha generato il suo comportamento.

Il 'Signor so tutto'

Ha vissuto tutto, sperimentato tutto ed è riuscito in tutto. È pericoloso, in quanto rischia di bloccare le idee originali del gruppo e lo porta su una pista falsa. Valorizzarlo, consultarlo, senza però farsi influenzare.

Il censore

Critica tutto, blocca tutto, scoraggia il gruppo. È logorante per l'animatore. Tentare di farlo diventare positivo, portandolo a dire: 'Come si potrebbe fare?'.

Lo scoraggiato

Sa già che la riunione non darà nessun risultato. Ad ogni tappa raggiunta dal gruppo, tenta di dimostrarne l'inutilità. Ridategli coraggio. Trattatelo in modo umoristico. Valorizzate le sue idee e mettetelo alle strette.

Il brioso

Scherza su tutto e fa ridere il gruppo. In questo senso può essere utile ma si rischia di vanificare l'utilità della riunione, trasformandola in uno spettacolo di cabaret. Maneggiarlo

con umorismo. Trarre dalle sue battute i concetti positivi. Se insiste oltre il dovuto fargli capire, con cortesia ma con fermezza, che non è il caso.

Il manipolatore

Cerca di portare il gruppo su argomenti noti solamente a lui e solo per trarne profitto. Per arrivare ai suoi scopi è pronto ad avvalersi di qualsiasi mezzo. Smascheratelo. Ditegli che avete capito le sue intenzioni e che non le giudicate corrette. Eventualmente, fate una pausa per poterglielo dire senza compromettere la sua immagine davanti al gruppo.