

MOTIVARE I COLLABORATORI

# Ecco come condurre un colloquio costruttivo sugli errori



Anne M. Schüller

**Gli errori causano triplici costi: per la prestazione sbagliata, per ovviare agli errori e quelli che si creano per l'allontanamento dei clienti delusi. Si impone quindi lo sviluppo di una cultura costruttiva: «imparare dagli errori».**

La cultura «imparare dagli errori» prevede anche il colloquio in comune su come in futuro si possono evitare gli errori. La seguente lista di controllo vi aiuterà nella conduzione del colloquio:

- **Definire l'obiettivo del colloquio:** prima di convocare i collaboratori al colloquio definite – meglio se in forma scritta – due obiettivi: l'obiettivo ottimale che volete raggiungere come pure l'obiettivo minimo.
- **A quattrocchi:** organizzate i colloqui sugli errori sempre a quattrocchi. Scegliete un luogo neutro, tranquillo. Altra norma: non rimproverate mai davanti a terzi, e soprattutto alla presenza di clienti.
- **Il momento opportuno:** su comportamenti errati si deve discutere appena si constatano. Quindi: non collezionare errori come fossero bollini di sconto e non riesumare vecchie storie. Prendetevi il tempo necessario e pianificate una durata sufficiente per la discussione con il collaboratore.
- **La conduzione del colloquio:** chiedete innanzitutto al collaboratore il permesso di poter illustrare un feedback. Discutere poi il comportamento errato, ma non valutarlo. Siate seri, non abbellite nulla, non minimizzate, non scusate, anche in seguito. Importante: nessuna offesa, nessuna ironia e non gridare: organizzate il colloquio solo dopo che la vostra rabbia si è placata. Altrimenti le emozioni traboccano facilmente – e questo rende le soluzioni costruttive quasi impossibile.
- **La scelta delle parole:** trovate formulazioni costruttive come: «Meno male che l'errore si è verificato adesso. Sulle sue conseguenze non sono assolutamente contento, ma vediamo un po' come possiamo ovviare e cosa possiamo imparare per il futuro.» Gli errori possono anche essere presentati come richiesta o opportunità di apprendimento.
- **Lavorare con messaggi personali:** per esempio: «Ho constatato che...» – Dal mio punto di vista...» – «Mi ha sorpreso che...» – «Trovo peccato che...» È invece sbagliato: «Lei mi ha deluso.» Una tale affermazione ferisce e viene valutata come attacco personale.

■ **I segnali non verbali:** fate attenzione al vostro linguaggio del corpo: rivolgetevi direttamente al vostro interlocutore, mantenete il contatto visivo, anche se ritenete spiacevole il colloquio. E: il vostro sguardo e la vostra voce devono esprimere gentilezza.

■ **Entrare nel dialogo:** un colloquio sugli errori non è un interrogatorio, bensì un dialogo. Date sempre la possibilità al collaboratore di prendere posizione risp. di spiegare i fatti. Chiedete il come («Come è successo?») e non il perché («Perché ha...?»). Chi si deve giustificare si sente sminuito.

■ **Accordo sull'obiettivo:** se possibile, lasciate trovare la soluzione al collaboratore stesso; in tal modo la vorrà anche applicare. Concludete ogni colloquio con un accordo sull'obiettivo, accettato anche dal collaboratore. Stabilite in una nota scritta, corredata da un programma.

■ **Il follow-up:** osservate la messa in pratica. Non eseguite però controlli segreti. Lodate immediatamente un miglioramento visibile. Organizzate un colloquio finale sullo stato delle cose.

ANNE M. SCHÜLLER, MANAGEMENT-CONSULTANT, MONACO, WWW.ANNESCHUELLER.DE