

## ***Il colloquio difficile***

***di Marco Ghetti***

Anche se spesso vorremmo evitarli, o anche demandarli ad altri, i momenti di confronto difficile con interlocutori di lavoro sono frequenti e possono essere, se affrontati bene, delle vere opportunità. Questi colloqui possono rivolgersi al capo, al collaboratore, al cliente, al collega; non fa differenza. A volte mettono a confronto il manager non con un singolo ma con un gruppo. Alla base della difficoltà di questi colloqui possono esserci cose diverse: comportamenti che giudichiamo scorretti, insoddisfacenti, incomprensioni, conflitti.



La prima trappola da evitare è la più ovvia: scantonare il problema e puntare a tirare avanti alla meno peggio. Questa scelta accomodante è in realtà la via maestra per compromettere sia la performance che la relazione con le persone coinvolte. Al contrario, per sciogliere un nodo problematico, per influenzare comportamenti nel senso giusto, occorre uno spazio, anche breve, di dialogo e collaborazione. Gestire bene questo spazio, il colloquio, è uno dei compiti manageriali più delicati ma anche potenzialmente più redditizi. Se noi però entriamo in queste situazioni di confronto *face to face* di getto, lasciandoci guidare dagli istinti, è probabile che peggioreremo le cose. Qual è allora un possibile “percorso” logico che può mantenere un clima costruttivo nel colloquio e dare risultati positivi? La risposta nasce da un mix di vari ingredienti: consapevolezza, autocontrollo emotivo, ascolto, utilizzo soft dei propri punti di forza. Immaginiamo di condurre il colloquio come un percorso in cinque tappe. Prima tappa: **i fatti**. Descrizione, semplice, non emotiva, non giudicante, quasi come vista dall'esterno, dei fatti in questione. Per prenderne atto insieme. I fatti, solo i fatti; senza interpretazioni o spiegazioni. Una volta trovata una descrizione condivisa dei fatti è il momento per la seconda tappa: **l'interpretazione**. Dico cosa ne penso, le conseguenze che vedo, le possibili cause, le mie considerazioni. Quando il quadro, meglio se semplice, dell'analisi dei fatti è sufficientemente chiarito, passo alla terza tappa: **le emozioni**. Descrivo quello che sento a conseguenza dei due passi precedenti. Può esserci dispiacere, delusione, disappunto, preoccupazione, ecc. ma un conto è dire con calma un'emozione che si prova; ben altro è manifestarla lasciandole briglia sciolta. Siamo pronti per la quarta tappa: **le intenzioni**. Dico cosa voglio ottenere, come propongo di migliorare o risolvere la situazione, quali cambiamenti sono utili e necessari. Questo passo è quello che ha maggiore importanza per la soluzione del problema, ma può essere accolto solo se avviene dopo quelli precedenti. Spesso si compie l'errore di precipitarsi subito, magari con una certa foga e irritazione, alla quarta tappa, senza prendere il tempo delle prima tre; ma è un errore, e quasi sempre non risolve le cose. Infine la quinta e importantissima tappa: **il contratto**. Concordo con l'altro quello che faremo, cosa farà lui, ma anche cosa farò io. È un passo essenziale da non tralasciare; definisce attese chiare e, se osservato, rafforza la relazione di fiducia.

*Marco Ghetti*  
 Docente EMBA e coach