|  |
| --- |
| **SCHEDA 1.** IL COLLOQUIO |

Che cos'è un colloquio

Il colloquioè uno degli strumenti più importanti che il tutor ha a disposizione per orientare e sostenere il percorso di sviluppo dell'apprendista. Esso consente di definire e analizzare con precisione gli obiettivi e i problemidel percorso di inserimento e formazione. Inoltre presuppone un momento particolarmente intenso di relazione interpersonale con l'apprendista che, se gestito bene, rafforza il suo coinvolgimento e la sua motivazione ad impegnarsi. Gli esiti di un colloquio hanno molta influenza sugli atteggiamenti e i comportamenti che l'apprendista terrà nel periodo successivo. Per questo è opportuno porre molta attenzione agli elementi che caratterizzano queste situazioni e agli accorgimenti che possono aiutare a gestirlo in modo efficace. Il colloquio si distingue da una conversazione occasionale perché è un incontro intenzionaletra due persone che ricoprono ruoli specificiall'interno di un'organizzazione, programmato e strutturato per raggiungere obiettivi specifici e ben definiti. La consapevolezza degli obiettivi consente di circoscrivere fin dall'inizio i possibili argomenti da affrontare e di rendere più efficiente la conversazione. Le persone coinvolte si danno una direzione di marcia e puntano ad arrivare a decisioni funzionali alle specifiche situazioni e a conclusioni concrete.

La pianificazione del colloquio

La fase che precede il colloquio è fondamentale per la buona riuscita dello stesso. Prima di incontrare l’apprendista si dovrebbe ricercare uno spazio adatto, preparare eventuali materiali (documentazione, schede ecc.), avere ben presente con chi avverrà l’incontro (genere, età, livello culturale…) e definirne i contenuti. Stabilire all'inizio l'ordine degli argomenti, infatti,e il modo in cui saranno affrontati durante l'incontro (ad esempio, chiarire che si inizia chiedendo all'apprendista di descrivere le cose che ha fatto e i problemi che ha incontrato, per poi confrontare le sue osservazioni con quelle del tutor, e successivamente cercare di capire insieme le ragioni di eventuali differenze di valutazione, ecc.) aiuta a guidare la successiva discussione, rendendola più focalizzata ed efficiente. In questa logica è utile anche precisare quanto durerà il colloquio. Avere sotto controllo la durata aiuta le persone ad utilizzare meglio il tempo, e inoltre consente fin dall'inizio di evidenziare eventuali incoerenze tra quello che si vuole trattare e il tempo effettivamente a disposizione.

Le finalità del colloquio

Attraverso un colloquio è possibile ottenere contemporaneamente risultati di tipo diverso:

* raccogliere informazioni;
* favorire il coinvolgimento e l'impegno dell'apprendista;
* definire che cosa fare per il futuro.

Affinché un colloquio sia efficace è importante uno scambiodi informazioni, opinioni, idee, che consente ad entrambi i soggetti di ampliare l'area di conoscenza condivisa sulla situazione su cui si deve intervenire. Condividere la conoscenza non significa solo scambiarsi le informazioni, ma anche utilizzare il confronto con l'apprendista per far emergere con maggiore consapevolezza gli atteggiamentie le emozioniche guidano le proprie azioni e che possono ostacolare o favorire il raggiungimento dei risultati. Un colloquio risulta efficace quando consente al tutor di arrivare a condividere con l'apprendista "che cosa sta succedendo" e "che cosa si può fare", al punto che il giovane si senta veramente motivato a impegnarsi per migliorare le cose (o a raggiungere nuovi traguardi).

Come si conduce un colloquio

Per raggiungere i risultati attesi bisogna organizzare il colloquio in modo da arrivare a costruire una interpretazione comune della situazione(che cosa sta succedendo, quali sono le cause, quali sono i sentimenti che l'apprendista e il tutor provano rispetto alla situazione, da che cosa si può partire per intervenire, ecc.). Un colloquio tende a perdere di efficacia se il tutor si limita a raccogliere alcune informazioni, stabilire che cosa è opportuno fare e spiegarlo dall'apprendista. Anche se quest'ultimo dichiarerà di aver capito, aumentano le probabilità che egli non sia poi in grado di seguire quello che è stato deciso. Una persona tende a "fare propria" una decisione, e quindi a ricordarsi più facilmente che cosa deve fare e ad impegnarsi per ottenerlo, se sente di aver avuto l'occasione di partecipare alla sua formulazione e discussione.

Seguire uno schema logico

Durante il colloquio il tutor non deve avere "troppa fretta" di arrivare a prendere una decisione, anche se ha già chiaro quali sono i problemi e come intervenire. Se il suo obiettivo è quello di coinvolgere l'apprendista e stimolarlo a darsi da fare, è utile che utilizzi questo strumento anche per consentire al giovane di "rifare insieme" il percorso di analisi della situazione. Attraverso questo processo l'apprendista avrà modo di interiorizzare meglio ciò che occorre conoscere e, soprattutto, di maturare un senso di maggiore condivisione e convinzione sulle cose da fare. Per condurre efficacemente il colloquio, al tutor può essere utile tenere presente uno schema logico di riferimento, che lo aiuti ad identificare le diverse fasi attraverso le quali egli dovrebbe guidare l'apprendista per arrivare ad una effettiva (e non solo formale) condivisione sulle azioni da fare. Ovviamente, nel "vivo" della relazione, è difficile che il colloquio rispetti esattamente una sequenza logica, tuttavia, assumerla come punto di riferimento può aiutare il tutor a "tenere sotto controllo" gli obiettivi della discussione.

L'avvio del colloquio

La fase di avvio del colloquio, anche se occupa poco tempo, è molto importante perché può influenzare notevolmente il modo in cui si svilupperà il resto dell'incontro. In primo luogo è importante ribadire gli obiettividel colloquio, anche se dovrebbero essere già noti. Ciò aiuta l'apprendista ma anche il tutor, che spesso arriva all’incontro lasciandosi alle spalle problematiche lavorative molto pressanti, a "fare mente locale" e a "sintonizzarsi" con maggior precisione sulle cose che bisogna affrontare. Nello stesso tempo è possibile evidenziare e chiarire l'eventuale presenza di fraintendimenti o incomprensioni sulla finalità e i contenuti dell'incontro, evitando di perdere tempo iniziando a discutere partendo da aspettative diverse. Anche il richiamo ai ruoliche ciascuno ha all'interno di una situazione non appare superfluo. Una corretta percezione dei ruoli organizzativi e di che cosa comportano in termini di impegni reciproci (ad esempio, che cosa è lecito aspettarsi dal tutor e che cosa invece non ha senso pretendere di ottenere) aiuta a collegare il significato di quello scambio interpersonale agli obiettivi, ai vincoli e al funzionamento dell'organizzazione in cui le persone sono inserite, oltre ad orientare le attese verso il colloquio ed influenzare positivamente gli atteggiamenti e il modo di comunicare dei protagonisti. D'altra parte, un colloquio può essere anche un'opportunità per verificare e precisare ulteriormente le caratteristiche dei propri ruoli, favorendo una maggiore efficacia nelle successive relazioni.

L'importanza dell'ascolto

Nello svolgimento di un colloquio non bisogna avere troppa fretta di "interpretare" cosa è successo e di "spiegare" la situazione. Certamente il tutor arriva al colloquio con le sue osservazioni; tuttavia, se vuole ricavarne del "valore aggiunto" (e non semplicemente utilizzarlo come pretesto per confermare le proprie opinioni) è importante dedicare particolare attenzione alla condivisione delle informazioni. Oltre ad acquisire una maggiore conoscenza di fatti ed eventi specifici, questa fase è importante per raccogliere preziose indicazioni su come stanno andando le cose dal punto di vista dell'apprendista. Al di là della correttezza delle sue percezioni, il modo in cui si rappresenta la situazione è particolarmente rilevante, perché bisogna comunque partire da lì per provare a coinvolgerlo nel raggiungimento di nuovi obiettivi. Proprio per questo, per il tutor è importante incoraggiare il "racconto" dell'apprendista, cercando anche di cogliere tra le righe gli stati d'animo(soddisfazione, curiosità, insicurezza, rabbia, ecc.) con cui si rapporta alla situazione, in quanto possono ostacolare o favorire la sua disponibilità e capacità di agire efficacemente. Soprattutto in questa fase il tutor deve sforzarsi di mantenere una "posizionedi ascolto", cercando di mettere l'apprendista nelle condizioni più favorevoli per esprimere il proprio punto di vista sull'esperienza che sta vivendo all'interno dell'impresa. Per questo è utile evitare di formulare giudizi o fornire interpretazioni della situazione (tipo: "in realtà è andata così") che possono scoraggiare il giovane dal rendere esplicita la sua "ricostruzione" dei fatti. È invece opportuno chiedere chiarimenti e fornire delle informazioniche possono aiutare l'apprendista ad avere più elementi per analizzare le questioni che si stanno discutendo, in modo che egli possa arrivare progressivamente ad una visione più ampia e consapevole.

La condivisione delle decisioni da prendere

Una attenta ricostruzione e condivisione dell'esperienza dell'apprendista favorisce un passaggio quasi automatico alla fase in cui occorre prendere delle decisioni sulle cose da fare. Anche in questo caso conviene evitare di prospettare immediatamente una soluzione, cercando di coinvolgere il giovane nell'esplorazione di eventuali diverse possibilità di azione (ad esempio: valutare se, a fronte di alcune lacune, conviene assumere più iniziativa per capire meglio "come si fa" oppure essere seguito ancora più da vicino da una persona esperta).

Più il tutor sarà in grado di guidare l'apprendista ad una valutazione di vantaggi e svantaggidelle diverse alternative, maggiore sarà la probabilità di arrivare ad unasoluzione realistica, non solo perché in astratto è quella che sembra più fattibile evantaggiosa, ma perché ad essa si associa una maggior consapevolezza del giovanesull'utilità di impegnarsi in quella direzione.Nella conduzione del colloquio non bisogna mai dimenticare che la sua efficaciadipende da quanto le decisioni prese sono effettivamente in grado di tradursi in azioniconcrete.

È quindi importante avere cura che le soluzioni individuate non rimangano formulate a livello troppo generico (ad esempio: "da domani lavori in magazzino"). L'incontro deve concludersi con la definizione di un piano di lavoro operativo, che preveda attività, impegni e scadenzeche possono essere facilmente verificate (ad esempio: "dalla prossima settimana aiuterai il magazziniere a sistemare la merce in arrivo; ti impegni ad imparare bene la tipologia e la disposizione di materiali e attrezzature, per essere in grado tra un mese di preparare l'occorrente per le squadre che devono uscire ad eseguire le diverse lavorazioni").

Alcuni suggerimenti pratici

Per cercare di favorire una comunicazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi è prima di tutto importante seguire alcuni accorgimenti nella fase di preparazionedi un colloquio.

* Predisporre un luogo adatto

Il colloquio deve svolgersi in una situazione che agevola la comunicazione tra due persone. Il luogo in cui si sceglie di tenere un colloquio costituisce un primo messaggio fondamentale all'apprendista. Se esso è poco funzionale al confronto, si comunica implicitamente uno "scarso interesse" a quella situazione.

Proprio per questo è bene:

* scegliere ambienti confortevoli, in cui è possibile mettersi a proprio agio, che favoriscono il confronto e la riflessione comune (evitare luoghi rumorosi, o in cui non è possibile accomodarsi per discutere con calma);
* garantire la riservatezza, evitando la presenza di altre persone e mettendosi in condizione di non essere continuamente disturbati (ad es. far filtrare le telefonate).
* Definire l'obiettivo del colloquio

Stabilire chiaramente di che cosa si parlerà e quali sono le decisioni da prendere aiuta a circoscrivere gli argomenti da trattare e ad orientare correttamente le attese e l'attenzione dell'apprendista. Nello stesso tempo consente di determinare il tempo che è opportuno dedicare al colloquio. Organizzare colloqui molto lunghi è controproducente, perché finiscono con il diventare dispersivi. È tuttavia necessario prevedere una durata sufficiente a consentire un reale confronto con l'apprendista sulle questioni che si vogliono trattare, evitando che la mancanza di tempo si traduca in un monologo del tutor e in un segnale di scarsa disponibilità all'ascolto.

* Informare l'apprendista con sufficiente anticipo

Comunicare per tempo la data e l'oggetto del colloquio contribuisce a sottolineare l'importanza che si attribuisce all'incontro. Essere al corrente dell'incontro con sufficiente anticipo mette inoltre nella condizione di arrivare preparati, aiutando ad abbassare l'ansia e a favorire un atteggiamento più favorevole al dialogo. Invitare il giovane a prepararsi al colloquio può inoltre contribuire ad affrontare in modo più rapido ed efficace gli argomenti previsti.

* Prepararsi adeguatamente

L'efficacia della comunicazione e la conseguente probabilità di raggiungere gli obiettivi possono aumentare sensibilmente anche se si presta attenzione allo stile di gestionedel colloquio. L'attenzione richiesta dai processi di comunicazione consiglia di evitare di improvvisare. È opportuno che il tutor dedichi un po' di tempo a chiarire bene con se stesso che cosa si prefigge di ottenere attraverso il colloquio. Oltre ad avere chiari i propri obiettivi, è utile fare uno sforzo per "mettersi nei panni dell'apprendista". Prefigurarsi con quali attese e con quale atteggiamento verrà al colloquio è utile per decidere a propria volta come impostare l'incontro: da che cosa partire, come presentare i problemi, su che cosa insistere, a cosa stare particolarmente attento, ecc. Prepararsi prima aiuta ad avere un maggior controllo sulla situazione e sulle proprie emozioni e quindi durante il colloquio è più facile gestire la comunicazione in modo coerente con gli atteggiamenti dell'apprendista e gli obiettivi che si intende raggiungere.

Fonte: Manuale per il tutor aziendale, Isfol 2003