



a cura di Cristina Andreoletti

Partner e Responsabile sede di Milano Sviluppo Risorse Umane e Formazione Praxi SpA

Il valore del Feedback Costruttivo

«Il cliente ha apprezzato, ottimo lavoro!». Una frase informale, colta al volo tra i corridoi dell'ufficio e la sala *break*, magari "condita" da una pacca sulla spalla e un caffè offerto alle macchinette. Nella maggior parte dei casi è questa la concezione di *feedback* presente in azienda. Chi si occupa di organizzazione sa che queste forme di comunicazione, seppur esprimano un reale apprezzamento e consenso, poco ci "azzeccano" con il reale significato di *feedback*.

Le parole sono importanti e, tra gli innumerevoli inglesismi che le aziende hanno fatto propri, questo è sicuramente un termine di grande valore aggiunto per le nostre organizzazioni: *to feed back*, traducibile come "nutrire indietro" o meglio "nutrire di ritorno", esprime di fatto uno scambio di doni; c'è qualcuno che mette a terra un'azione e qualcun altro che ricambia fornendo a sua volta il dono di un riscontro che – sia esso positivo o negativo – esprime un autentico interesse verso l'altro. Oltre a generare questo effetto, incrementando la fiducia, il *feedback* è una leva fondamentale a supporto dell'esercizio del ruolo manageriale. Proviamo, quindi, a riflettere su ulteriori benefici che possono derivare da un suo utilizzo sistematico. I più evidenti sono: permetterci di verificare l'efficacia della nostra comunicazione nei confronti dei collaboratori riducendo malintesi e incomprensioni, incrementare consapevolezza nel collaboratore circa gli effetti che generano le sue azioni, ed essere un potente strumento di attivazione del processo di apprendimento. Nelle aziende stanno entrando i *Millennials*, che tra *like* e *follower* sono già molto abituati a dare e ricevere *feedback*, e che quindi li ricercano anche da *manager* e colleghi. Tuttavia, dare il *feedback* continua a essere una delle abilità meno presidiate nelle aziende italiane.

La tendenza è quella di "prenderla troppo sul personale", di leggere nel *feedback* solo un giudizio o un attacco alla persona, mentre si fatica a cogliere la potenzialità costruttiva nella sua accezione di "dono" per la persona e per l'organizzazione. Una commistione di inibizione a darlo da una parte e negazione a riceverlo dall'altra. Se le persone in azienda non si parlano con trasparenza e non riescono quindi a usare il *feedback* è perché hanno ancora necessità di allenare le capacità emozionali e sociali.

Tentiamo quindi di facilitare il cambiamento attraverso l'allenamento di questa competenza.

Prima ancora ripercorriamo le caratteristiche che rendono il *feedback* davvero costruttivo per la persona che lo riceve: è trasparente e aperto; è un'osservazione il più possibile oggettiva e non un'interpretazione; il *focus* è posto sul comportamento del collaboratore in termini di azioni e non sulle intenzioni (ad esempio: lo fai per metterti in mostra) o sulla persona nella sua interezza (ad esempio: sei un

ingenuo); è supportato da esempi specifici o riferimenti a situazioni in cui il comportamento si è manifestato; è dato in modo "pensato", a freddo (fate sbollire l'eventuale rabbia) e in un luogo riservato; è costruttivo esplicitando, se è un *feedback* negativo, esattamente gli aspetti mancanti o sbagliati, mentre se è positivo spiegherà cosa ha funzionato e cosa ha fatto la differenza con uno scopo di rinforzo. Pertanto sono bandite le generalizzazioni e le considerazioni fatte "a braccio". Se il *feedback* è negativo è bene che il colloquio si concluda con un buon auspicio per il futuro che esprima una possibilità di miglioramento. Infine, è fondamentale verificare che l'interlocutore abbia davvero compreso l'intenzione positiva del *feedback* ricevuto.

Per allenare il muscolo del "dare *feedback*" vi propongo la tecnica cognitiva del "sogno lucido", la potete praticare ovunque e con qualunque persona visto che si svolgerà solo nella vostra mente. Osservate attentamente una persona al lavoro: un collaboratore, il vostro commercialista, il vostro capo... Quando sentirete di avere abbastanza elementi, provate a immaginare di dare loro un *feedback*, positivo o negativo, a seconda del vostro sincero riscontro. Pensate in particolare a:

- il luogo più adatto in cui comunicarlo;
- aspetti positivi o aspetti negativi della prestazione osservata (azioni svolte, comportamenti oggettivi, dimostrazioni);
- esempi a supporto di tali comportamenti;
- se negativo un'aspettativa precisa rispetto alle prestazioni future, se positivo la riconferma di fiducia in lui/lei;
- una domanda aperta per verificare che sia stata compresa l'intenzione migliorativa.

Nell'augurarvi un buon allenamento, vi invito poi a sperimentarlo sul campo con sistematicità, chiedendo – perché no? – un *feedback* a un collega di fiducia.