

a cura di Elena Caffarena

Partner e Coordinatore Nazionale Sviluppo Risorse Umane e Formazione Praxi S.p.A.

Dirigere da ogni sedia: il reverse feedback come metodo di miglioramento continuo

La fiducia è la volontà di rendersi vulnerabili agli altri

Hong e Bohnet 2007

Qualche giorno fa ho partecipato alla riunione del Comitato di Direzione di un'azienda cliente. Questa società ha dimostrato una grande capacità di realizzare risultati ottenendo una crescita a doppia cifra ogni anno nell'ultimo lustro.

Un caso di successo si direbbe, eppure il CEO è preoccupato: non si parlano i suoi Direttori e non si aiutano. Gli effetti negativi si percepiscono sul clima dell'azienda e sulla capacità di innovazione.

Durante la riunione a cui ho assistito, uno dei Direttori dice al CEO: «*Tu vuoi un ambiente partecipativo ma sempre in ritardo come in Sviluppo Prodotto, oppure vuoi che raggiungiamo gli obiettivi in modo puntuale?*». Questa affermazione, mascherata da domanda, fa emergere in realtà l'accusa al collega di non essere focalizzato sugli obiettivi e di non aver saputo gestire eventuali situazioni critiche.

Dopo la riunione un Manager mi fa notare come il CEO sia diverso dalla maggioranza di loro: è più aperto, trasparente, franco, e se gli capita qualche mancanza o ritardo lo dice apertamente, mentre la maggioranza del team ha un atteggiamento chiuso, getta sempre la colpa sugli altri e si sente "perfetto".

Stiamo lavorando su questo gruppo, seguendolo con un intervento di team coaching e di coaching individuale, ma da tale episodio mi sono resa conto che nella formazione manageriale di frequente diamo spazio alla preparazione dei capi sul feedback ai collaboratori e non dedichiamo sufficienti energie a preparare i Manager – inclusi i CEO – a chiedere i feedback ai propri collaboratori.

Perché dovremmo pensare che i Manager sappiano già tutto sulla propria organizzazione? Perché dovremmo ritenere che i collaboratori non abbiano valore aggiunto da dare sull'efficacia e l'efficienza del lavoro, sull'organizzazione delle attività, sullo stile di conduzione del team?

Per avviare percorsi di sviluppo, le organizzazioni adottano con sempre maggior frequenza strumenti di valutazione della leadership dei Manager a 360°, in cui sono coinvolti come valutatori collaboratori, colleghi, capo diretto, a volte anche fornitori esterni. Bene così, la consapevolezza è salute professionale. Però, ciò a cui ci riferiamo è un qualcosa privo di formalità, permanente, just in time. Un *continuous reverse feedback* che faccia emergere elementi di valore sull'organizzazione del lavoro, sul clima e sui clienti, per arrivare ad averli sull'esercizio della leadership, quando la maturità del gruppo lo consentirà.

Questo approccio del Manager è coerente con la necessità di creare un ambiente di lavoro più responsabilizzante e

collaborativo, contenendo gli atteggiamenti passivi, vittimistici o delatori.

Certo che conferire ai collaboratori l'incarico di dare feedback richiede la preparazione del terreno sotto almeno due profili: quello della fiducia reciproca e quello della capacità di osservazione e restituzione al Manager. Avere fiducia nell'altro significa rendersi vulnerabili, mostrare la propria debolezza, accettare il rischio dell'investimento in un progetto relazionale che potrebbe non avere un ritorno positivo. Se non siete disponibili a rendervi vulnerabili, allora lasciate perdere. Il feedback vi farà male e vi farà anche arrabbiare. Terrorizzerà, inoltre, i vostri collaboratori.

Il secondo aspetto è preparare le persone a darvi feedback, che non vuol dire venire a lamentarsi da voi. La capacità di dare feedback nasce dalla capacità di osservazione: cosa devo guardare? Sotto quale prospettiva devo guardare? Come devo descrivere ciò che ho visto?

Il "cosa devo guardare" è progressivo. Inizialmente potrete chiedere di focalizzarvi sulla qualità dei contenuti del lavoro e la velocità di esecuzione, poi su aspetti positivi che vi vengono riconosciuti da loro come, ad esempio: «*Che cosa ti motiva a lavorare con me?*», «*Mi dici due cose che ti piacciono del mio modo di affrontare i problemi?*», «*Mi dici una cosa che ti è piaciuta fare con me?*». Poi potrete passare a chiedere consigli su quali comportamenti abbandonare o su quali iniziare ad agire per migliorare efficacia e motivazione del team. Usate le domande aperte per far emergere il loro pensiero. Evitate le domande chiuse, ad esempio: «*Sono un buon manager vero?*», oppure «*Pensi ci siano capi migliori di me in azienda? In cosa?*», o ancora «*Con tutto quello che ho fatto per il team non mi viene in mente niente di più. A te sì?*».

Se non vi sentite a vostro agio nel chiedere feedback di persona, potete iniziare con una domanda su un foglio affisso vicino alla stampante o alla macchinetta del caffè (oggi ci sono anche della App per farlo). Cercate un luogo riservato al vostro team, dove le persone possano scrivere i loro pensieri e le loro proposte. A seguire verrà naturale parlare con ciascuno e chiedere quindi feedback a voce, anche in modo estemporaneo e naturale. Una volta iniziato a ricevere i feedback, commentateli positivamente, raccontate cosa avete fatto per ottimizzare la qualità del lavoro di tutti, coinvolgeteli per definire come perfezionare i processi di lavoro, impegnatevi per migliorare i vostri comportamenti che non funzionano. La dimostrazione di interesse autentico consoliderà la fiducia reciproca e avrete tante informazioni utili.

Accettate, infine, che ci sia qualche frustrazione iniziale. Con il passare del tempo vedrete che far dirigere i collaboratori insieme con voi avrà un tale valore per l'organizzazione, e per il vostro e il loro benessere, che gli "incidenti" iniziali saranno presto dimenticati da entrambi perché sentirete che la cura e il supporto reciproco creano un legame forte e motivano a dare sempre il meglio.