



LA GESTIONE DEL FEEDBACK

"Tutti quanti abbiamo bisogno di qualcuno che ci dia dei feedback. È solo così che possiamo migliorare".

Bill Gates.

Il feedback è il tuo principale strumento di gestione. Offre ai membri del tuo team la possibilità di sapere che cosa stanno facendo bene e che cosa stanno facendo male.

Se nessuno glielo dice, del resto, come fanno a saperlo?

Utilizzerai il feedback positivo per rafforzare i comportamenti e gli atteggiamenti che hanno una buona influenza sull'intero team.

Userai il feedback negativo per quelli che, invece, non ce l'hanno.

Devi mettere in chiaro fin dal principio a tutti i membri del tuo team che riceveranno dei feedback, che sono strumenti di lavoro necessari a "oliare gli ingranaggi" della macchina di lavoro. Tu darai il tuo feedback ai membri del tuo team, e loro lo daranno a te: devono vederlo come un processo normale e necessario per la vostra vita quotidiana. Si tratterà, quindi, di un processo continuo, che non avverrà solo una volta l'anno, durante il colloquio per la valutazione della performance.

Se non sei in grado di richiedere e ricevere feedback in prima persona, sarà molto più difficile che il tuo team accetti di riceverne da parte tua.

Devi creare una cultura del team in cui un feedback non sia solo il benvenuto, ma in cui venga addirittura richiesto. Tutti i membri del tuo team devono credere che riceverlo sia un ottimo modo per crescere e migliorare (tu per primo).

Quando il tuo team scoprirà gli enormi vantaggi del feedback, lo esigerà addirittura.

Il feedback positivo

È il più efficace dei due tipi di feedback. Un riscontro positivo ha un impatto molto più forte sulle persone e ne aumenta l'autostima, la motivazione e l'impegno nei confronti del team.

Tenderai naturalmente a parlare con le varie persone solo quando sbagliano (sembra più importante correggere un comportamento negativo che elogiare un comportamento positivo): dovrai invece sforzarti di trovare situazioni per le quali dare un feedback positivo.

Non dare feedback positivi solo quando una persona raggiunge buoni risultati: al contrario, danne anche per quei comportamenti che portano o hanno portato a dei buoni risultati.

Il feedback positivo è un potente strumento di motivazione e ci sono alcune regole per darlo correttamente:

- Elogia immediatamente. Se lasci passare del tempo, il tuo riscontro avrà un impatto minore.
- Sii sincero. Non fingere mai, perché gli altri se ne renderanno conto. Sii sempre onesto quando elogi.
- Descrivi con precisione ciò che è stato fatto bene e correttamente. Dai dettagli concreti sui fatti, sul comportamento o sul successo specifico.
- Non utilizzare mai parole ed espressioni come "era ora che", "ma", "anche se", "per la prima volta" o "finalmente", che finirebbero per sminuire il tuo elogio.
- Descrivi l'impatto positivo che il fatto o il comportamento hanno sul team, sulla società o sui clienti.

- Esprimi la tua soddisfazione.
- Apprezza gli sforzi fatti.
- Incita a continuare a fare un buon lavoro.
- Pensa di farlo pubblicamente.

Il feedback negativo

“La critica può non essere piacevole, ma è necessaria. Svolge la stessa funzione del dolore nel corpo umano. Richiama l'attenzione su uno stato malsano delle cose”. Winston Churchill. Primo Ministro del Regno Unito.

A nessuno piace ricevere un feedback negativo, ma per i membri del tuo team sarà più facile farlo se:

- In precedenza hai spiegato loro che riceveranno dei feedback e perché.
- Sanno come glieli darai.
- Sanno che si tratta di uno strumento di miglioramento che viene utilizzato con naturalezza all'interno del team.
- Dai l'esempio in prima persona, chiedendo di ricevere dei feedback e ringraziando per averli ricevuti.
- Dai feedback negativi correttamente.

Non dimenticare che il feedback negativo serve per correggere o migliorare una situazione o un comportamento. Se la situazione non cambia dopo averlo dato, forse dovresti pensare a strutturarla in altri modi.

Queste sono le regole che ti permetteranno di dare correttamente feedback negativi ai membri del tuo team:

- Spiega ai membri del tuo team che lo riceveranno e perché.
- Insegna loro come riceverlo (v. sezione successiva).
- Fai in modo che lo percepiscano come qualcosa di utile, in grado di contribuire al loro miglioramento. Fai in modo che siano loro stessi a richiederlo.
- Dallo immediatamente: se delle cose sono state fatte male, vanno corrette in modo rapido ed efficiente. Non dare mai un feedback negativo se è trascorso troppo tempo dal fatto cui fa riferimento: non sarà più inteso come un tentativo di apportare miglioramenti, ma come un modo di rinfacciare un problema. Quanto più un feedback sarà immediato, inoltre, più forte sarà il suo impatto.
- Dai un feedback distinto per ogni singolo evento: se si accumulano vari eventi, significa che non stai rispettando la regola precedente.
- Preparati adeguatamente prima di darlo: un buon feedback non può essere improvvisato; ogni cosa che dirai dovrà essere calcolata nel dettaglio perché questa è una situazione in cui ogni singola sfumatura ha una grande importanza. A volte è una sola parola a fare la differenza tra un buon feedback e un cattivo feedback.
- Dallo sempre in privato: non dare mai un feedback negativo in pubblico.
- Sii chiaro e diretto: vai dritto al punto. Non rendere complicato il tuo messaggio.
- Non essere condiscendente: non assumere un atteggiamento paternalista. Parla all'altra persona come a un collega.



- Fai in modo che il feedback sia costruttivo: assicurati che serva a migliorare una determinata situazione e che indichi chiaramente come farlo.

Per quale altra ragione glielo dovresti dare, altrimenti?

- Evita i battibecchi: parla di cose che non possano essere messe in discussione.

- Critica i fatti, non la persona: "Sei arrivato tardi per tre giorni di fila" (indiscutibile), invece di "sei pigro" (discutibile).

- Non dare dei giudizi, limitati a descrivere: "In questo report mancano le vendite di gennaio" (indiscutibile), invece di "questo rapporto non va bene" (discutibile).

- Non giudicare, parla di te: "Mi ha dato molto fastidio quando hai detto..." (indiscutibile), invece di "È maleducato dire..." (discutibile). Le tue emozioni, i tuoi sentimenti, le tue percezioni, le tue credenze non possono essere messe in discussione. Utilizza espressioni come "credo che", "sento che", "mi sembra che", "mi ferisce che", "mi fa male che", "mi preoccupa che", "sono indignato"...

- Parla di ciò che può essere cambiato: parla, cioè, di cose e atteggiamenti che i tuoi interlocutori possano effettivamente controllare. Concentrati su ciò che può essere migliorato.

- Non attaccare o sminuire mai la persona. Dimostra di avere sempre il massimo rispetto.

- Dimostra che sei dalla sua parte: chiarisci che hai un problema con l'evento specifico, non con la persona interessata.

- Mostrati ottimista: spiega che sei certo che le cose miglioreranno.

- Monitora la situazione: assicurati che il problema venga risolto. In questo caso, fai i tuoi complimenti. Al contrario, dai un altro feedback negativo.

- Volta pagina: dopo aver discusso un problema, e dopo che il problema è stato risolto, non tornare sull'argomento.

Non utilizzare la "tecnica del sandwich" (Iniziare o concludere un discorso con un feedback positivo per indorare la pillola del feedback negativo). Dai un feedback distinto per ogni singolo evento. Ricordati che se i membri del tuo team si abituano a questa tecnica, non potrai più dare loro feedback positivi perché si aspetteranno un "ma...".