Spunti sul Dare e Ricevere Feedback

Documento coperto da licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Indice

1. Modello ABC dei Comportamenti
2. Feedback – Cosa è
3. Feedback –Prerequisiti
4. Siete voi a dare il feedback
5. Siete voi a ricevere il feedback
6. Gestire un feedback in casi difficili

1. Modello ABC dei Comportamenti

Modello ABC - Lo Stimolo (**A**ctivator) provoca in risposta un comportamento (**B**ehaviour), il quale viene ulteriormente motivato (o demotivato) dalle sue **C**onseguenze.

Il **Feedback** ha l'effetto di uno **Stimolo** per i comportamenti futuri.
Oppure, influisce a definire le **Conseguenze** di un comportamento già agito, fornendo **Motivazioni** per rinforzarlo o per modificarlo in seguito (per ottenere o evitare le medesime Conseguenze).

2. Il Feedback – Cosa è

Il Feedback è la capacità di informare l'interlocutore sulle nostre osservazioni a proposito dei suoi comportamenti.

In una organizzazione sono rilevanti solo i comportamenti utili al suo buon funzionamento (**Comportamenti Organizzativi**).
Non hanno alcuna rilevanza quelli relativi alla sfera più personale **(1)**

Il feedback è lo strumento essenziale per ogni **dialogo** (comunicazione a due vie).
A sua volta, il dialogo è essenziale per la costruzione di una **relazione** e per il suo utilizzo al fine di **realizzare obiettivi** comuni/ coordinati (allineamento, organizzare gli sforzi).

Un buon feedback deve soddisfare un insieme di criteri detto SOAR (vedere le slide successiva per dettagli più operativi):

- **S**pecifico (circostanziato non generico, descrittivo non giudicante)
- Tempestivo (**O**n Time)
- **A**ppropriato (pertinente rispetto a scopi e modalità concordate, rispettoso, ecc.)
- **R**eale (basato su fatti non "voci", animato da intenzioni di sviluppo, ecc.)

(1) Questo criterio può subire variazioni in caso di rilevante impatto sul brand dell'organizzazione. Ad esempio, nel caso in cui la persona rivesta ruoli che danno ampia visibilità pubblica. Oppure per ruoli regolati da norme esterne all'organizzazione. In tali casi, i criteri di valutazione più ampi vanno condivisi con l'interessato.

3. Il Feedback – Prerequisiti (1/2)

Il Feedback funziona solo se sono stati prima impostati:

- ✓ S**tile di comunicazione aperto**, diretto, rispettoso, a due vie (dire e ascoltare), in cui non si cercano colpevoli, ma cause e soluzioni (è ammesso fare errori, purché si impari da essi);
- ✓ **Relazioni di reciproca fiducia**;
- ✓ **Requisiti di adeguatezza** chiari e comprensibili (valori, comportamenti, obiettivi);
- ✓ **Abitudine diffusa** (propria e dei collaboratori) a chiedere, ricevere e dare dei feedback;
- ✓ **Risorse adeguate** per sostenere il miglioramento (individuale e di gruppo)

3. Il Feedback – Prerequisiti (2/2)

Il Feedback funziona solo se sono stati prima impostati:

- ✓ S**tile di comunicazione aperto**, diretto, rispettoso, a due vie (dire e ascoltare), in cui non si cercano colpevoli, ma cause e soluzioni (è ammesso fare errori, purché si impari da essi);
- ✓ **Relazioni di reciproca fiducia**;
- ✓ **Requisiti di adeguatezza** chiari e comprensibili (valori, comportamenti, obiettivi);
- ✓ **Abitudine diffusa** (propria e dei collaboratori) a chiedere, ricevere e dare dei feedback;
- ✓ **Risorse adeguate** per sostenere il miglioramento (individuale e di gruppo)

A cui vanno anche aggiunti:

- ✓ La raccolta di **informazioni adeguate** (numero, completezza e qualità);
- ✓ Il coinvolgimento di un **numero adeguato di fonti diverse;**
- ✓ La responsabilizzazione di chi darà il feedback sulla necessità di una **adeguata pesatura degli input,** ricevuti dalle diverse fonti.

4. Siete voi a Dare un Feedback

creative commons

Feedback
(positivi o negativi)

Emozioni

- **Chi riceve un feedback negativo vive emozioni negative in ogni caso**
- **La prima reazione sarà difensiva**

Viene dato meglio se il rapporto fra le persone coinvolte è corretto e rispettoso.

Controllare le proprie emozioni negative: prima e durante il feedback

- Sviluppare Empatia per l'interlocutore. Comprendere le sue eventuali reazioni negative ed aiutarlo a superarle
- Sentirsi responsabili del suo sviluppo (dare supporto personalmente)

Linguaggio

- Separare i feedback positivi (darli per primi) dai negativi.
- Non usare "ma …" per ammorbidirne uno negativo con uno positivo precedente

- **Va usato un linguaggio che non giudica, ma espone dati e "fatti" (comportamenti agiti in una specifica situazione)**
- **Non riferire osservazioni altrui: sono le vostre osservazioni**

- Non dire: "Tu sei Y…" ma: "Nella situazione Z hai fatto X …"
- Non dire: "Te l'ho già detto …", "E' già successo, non rifare X …"

Essere Coach: Oltre alla valutazione deve fornire suggerimenti su come proseguire. Non essere troppo dettagliati, rispettare l'autonomia

Modalità

Dare l'esempio: chiedete anche voi il feedback ai vostri collaboratori e pari

Rendere disponibili le risorse per gestire il post feedback (miglioramento)

Non darne più di uno alla volta (1)

- **Prima di farlo voi, chiedere all'interlocutore di auto valutarsi (Punti di Forza e di Miglioramento).**
- **Ascoltarlo e prima di dare feedback analizzare la situazione, gli attori e le cause.**
- **Sintetizzate i feedback anche in forma scritta**

- Darlo **subito dopo** il comportamento agito da rinforzare o modificare.
- Sono ancora più utili se dati **prima** che un comportamento sia agito. Senza esagerare con eccessive raccomandazioni

Scopo

Serve per Valutare comportamenti, non per Giudicare una persona (Critica)

Indirizzare un comportamento organizzativo (se negativo) o rinforzarlo (se positivo)

L'indirizzo del feedback deve essere coerente con i seguenti elementi in precedenza condivisi:
- Obiettivi e valori,
- Capacità e comportamenti.

Focalizzare l'uso delle risorse per il miglioramento dei comportamenti organizzativi, di singoli e team

(1) Se non in rare occasioni di consuntivo periodico. In genere, non si riescono a gestire più di uno o due miglioramenti di se stessi

4.1 Preparasi a Dare un Feedback

- Riflettere con attenzione su:
  - ✓ Cosa il collaboratore ha **fatto bene** e come riconoscerglielo (feedback positivo);
  - ✓ Cosa il collaboratore a nostro parere ha **fatto di inadeguato** (feedback negativo);
  - ✓ Quali **requisiti**: sono stati rispettati, superati o non rispettati (essere specifici). Se un requisito viene modificato, accertarsi di comunicarlo subito al collaboratore e di dargli il tempo di adeguarsi;
  - ✓ Come si sono svolti gli **eventi** in esame (li so descrivere, sono recenti, ne ho informazioni dirette, ecc.);
  - ✓ Che **emozioni** ci provocano le diverse situazioni di cui desideriamo parlare all'interlocutore;
  - ✓ Perché alcune le viviamo con particolare **irritazione** e come controllarla durante il feedback;
  - ✓ Che **scopo** vogliamo raggiungere dando il feedback (va condiviso con chiarezza con chi lo riceve);
  - ✓ Come evidenziare gli specifici **comportamenti** da rinforzare o da migliorare/ modificare;
  - ✓ Se il comportamento in questione è realmente modificabile (ad esempio nel caso di diversi stakeholder con differenti aspettative, dovrete concordare l'obiettivo prima con loro);
  - ✓ L'**interlocutore come persona**: come vivrà il feedback, come fare perché siano compresi e accettati;
  - ✓ Un feedback negativo non è mai piacevole. Avere pazienza per le reazioni dell'interlocutore, essere disponibili ad aiutarlo nel superare le emozioni negative (coaching)

- Pianificare l'incontro assicurandovi di:
  - ✓ Disporre di un **luogo riservato** e di un **tempo adeguato** per una conversione faccia a faccia senza interruzioni;
  - ✓ Anteporre i feedback positivi a quelli negativi (senza legarli con dei "ma …" per addolcire i negativi);
  - ✓ Essere in uno **stato emotivo** il più possibile sereno, disposto all'ascolto e al supporto (coaching) ;
  - ✓ Assicurarvi di poter far accedere l'interlocutore alle **risorse** che possono servirgli per il miglioramento

4.2 Dare il Feedback

- Siete voi che parlate di ciò che conoscete, avete visto, provate, desiderate. Non riferitevi ad opinioni o desideri di altri;
- Date una descrizione circostanziata dell'evento in questione e dei comportamenti osservati;
- Non giudicate l'interlocutore, ma esplicitate l'accaduto (secondo le vs informazioni) e quello che ne pensate
- Esprimete apertamente le emozioni che provate, purché in modo rispettoso e misurato ("Sono preoccupato per …", "Penso che sia incoerente con … [il requisito condiviso]", ecc.);
- Verificate se l'interlocutore comprende quale comportamento approvate/ disapprovate nella situazione citata;
- Chiedete la sua opinione (condivide la ricostruzione dei fatti, riconosce il suo comportamento, come lo valuta lui stesso, ecc.);
- Aiutatelo ad individuare come affrontare un miglioramento/ cambiamento nei comportamenti;
- Concordate soprattutto l'obiettivo da raggiungere. Quindi azioni, tempi, risorse dove necessario;
- Dare disponibilità ad un riesame periodico di risultati e difficoltà;
- Fornite incoraggiamento lungo tutto il percorso, ma siate chiari quando non siete soddisfatti e perchè;
- Assicurate che una valutazione negativa su un comportamento non inficia la valutazione sulla prestazione nel suo complesso e che non è un "giudizio sulla persona". Che il vostro scopo è promuovere il miglioramento nel vostro ambito di responsabilità.

5. Siete voi a Ricevere un Feedback

creative commons

Feedback
(positivi o negativi)

Emozioni |

- **Dopo feedback negativi avremo emozioni negative,**
- **Resistere a reazioni solo difensive**

Riflettete sul fatto che un feedback negativo ha sempre qualche utilità per migliorare la percezione che hanno di voi i vostri interlocutori

Non reagire per impulso alle emozioni negative di chi vi da il feedback

Empatia: Cercare di capire le emozioni di chi vi sta dando il feedback per entrare in sintonia ed avviare un dialogo chiarificatore e costruttivo

| Linguaggio

Restare sul tema, non divagare ad es. con: "Ma ho fatto anche altre cose positive"

Usare un linguaggio non aggressivo, difensivo o sostenuto

Ricevuto un feedback, chiedere all'interlocutore un suggerimento su come migliorare

- Apprezzare i feedback positivi e rinforzare i comportamenti relativi per cui siete stati apprezzati.
- Ricevere con mente aperta quelli negativi: è la percezione che di voi ha un altro soggetto

Modalità |

Dialogo: Chiedere all'interlocutore di poter spiegare il vostro razionale

Prendere appunti se si ricevono feedback su più aspetti

Auto assessment: Chiedere dei feedback preventivi (al capo, ai pari, ai collaboratori) e valutare in autonomia i propri Punti di Forza e di Miglioramento.

Riflettere sul feedback:
- Le emozioni che vi ha provocato. Se negative come superarle.
- Valutare come gestire il contenuto (azioni)

Dopo il feedback, concordare le azioni da fare e negoziate le risorse necessarie

| Scopo

Indirizzare un comportamento organizzativo (se negativo) o rinforzarlo (se positivo)

Chiedere spiegazioni se il feedback non è coerente con elementi in precedenza condivisi come:
- Obiettivi e valori,
- Capacità e comportamenti.

- Focalizzarsi appena possibile sulle risorse che possono servire per il miglioramento.
- Negoziarne la disponibilità

5.1 Ricevere un Feedback

- Abituarsi a chiederlo frequentemente anche a pari e collaboratori. Farsi un'idea di "come mi vedono gli altri";
- Riflettere su quali argomenti e quali modalità ci possono irritare in caso di feedback negativo. Cercare di capire perché succede e come evitare in quei casi di mettersi troppo sulla difensiva, di cessare l'ascolto o di diventare aggressivi/ rivendicativi.
- Evitare la tendenza a prendere un feedback come un attacco personale
- Se qualcosa del feedback non è chiaro chiedere spiegazioni
- In particolare, se viene valutato negativamente un comportamento mai messo in discussione in precedenza, chiedere come mai, se sono stati introdotti nuovi criteri o se vi sono altre ragioni (ad esempio legate alla collaborazione con altre funzioni)
- Ringraziare sempre per un feedback positivo
- Definire una modalità propria con cui valorizzare un feedback ricevuto, in modo da giungere a rinforzare i comportamenti apprezzati e cessare/ modificare quelli criticati.
- Fa parte della valorizzazione saper individuare supporti e risorse necessarie per migliorare, saper proporre un piano e negoziarlo

6. Gestire un Feedback in casi difficili (1/4)

Dare un feedback negativo non è un "caso difficile".

E' una situazione normale

Dare feedback negativi

Avere una conversazione difficile

In genere, un così detto Caso Difficile (*Difficult Conversation*) si presenta in altri due tipi di situazione, fra loro speculari:

A. **Chi riceve il feedback** lo prende molto male;

B. **Chi da il feedback** lo da molto male.

In entrambi i casi, è più un problema di **emozioni in gioco** che di contenuti ("le cose dette").

Solo in casi estremi (sanzioni, licenziamenti) è un problema oggettivo, a causa delle conseguenze.

6. Gestire un Feedback in casi difficili (2/4)

A. **Chi riceve il feedback** lo prende molto male

Chi ha dato il feedback può innanzi tutto riesaminare se lo ha dato seguendo **criteri di rispetto e specificità,** come quelli presentati nei paragrafi precedenti.

Se è stato commesso **qualche errore**, correggerlo rispiegandosi. Se del caso, chiedere anche scusa all'interlocutore.

Se non sembra che ne siano stati commessi, tralasciare momentaneamente il feedback e focalizzarsi con l'interlocutore sulle sue **emozioni** e sulle loro motivazioni.

Se necessario, ad un certo punto **rimandare l'incontro** ad altro momento. Purché venga ripreso entro poche ore, o al più tardi il giorno successivo.

Si consiglia di fare colloqui difficili sempre **faccia a faccia**, in presenza. Quando possibile, è preferibile **recarsi dalla persona** che riceve il feedback negativo: è un segno di interesse.

6. Gestire un Feedback in casi difficili (3/4)

B. **Chi da il feedback** lo da molto male

B.1 Capo – Collaboratore

Data l'**asimmetria** in cui la struttura ed i processi organizzativi mettono chi riceve e chi da il feedback, la situazione è più difficile da gestire. Come dire al proprio responsabile che è stato maleducato o aggressivo, troppo generico o giudicante, svalutante o indisponibile all'ascolto senza, a nostra volta, ricadere negli stessi comportamenti (o rischiare di peggio) ?

In genere dipende dallo **stato d'animo** della persona che si ha di fronte (può essere stato un "brutto momento", anche se non scusabile, per cui si può tornare sull'argomento in seguito).

Oppure dal tipo di **relazione reciproca**. In questi casi, bisogna ingegnarsi per trovare un modo per giungere ad una reciproca comprensione, magari mancata sino a quel momento. Ad esempio, con l'aiuto di un **mentor** (anche il proprio riferimento HR può svolgere questo ruolo).

Nei **casi estremi**, in cui non si riesce a far progredire la qualità della comunicazione, **nel breve** non rimane che **mantenere la calma** e controllare le proprie emozioni, cercando di trarre comunque il massimo delle **informazioni** da una situazione per il momento compromessa.

Per il **lungo termine** si dovrà riflettere seriamente "se quella situazione fa per noi".

6. Gestire un Feedback in casi difficili (4/4)

B. **Chi da il feedback** lo da molto male (continua)

B.2 Pari e Collaboratori

Esprimete in modo diretto, ma sempre rispettoso, il vostro **disagio** o disappunto per come vi è stato dato un feedback. Cercate di riportare il dialogo, il linguaggio, su un livello più confacente per entrambi gli interlocutori. Non portate accuse e non pretendete scuse.

Documento coperto da licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia