

# IL VALORE DEL FEEDBACK IN AZIENDA: TUTTE LE REGOLE PER FAR CRESCERE E MOTIVARE SINGOLI E TEAM

Dare un feedback corretto, chiaro e tempestivo può fare la differenza in ogni team e in ogni azienda. Nella pratica quotidiana della gestione di un'impresa o di un gruppo capita spesso di avere risultati effettivi, che se non del tutto deludenti, sono di sicuro disallineati rispetto a quelli attesi. Talvolta, gli errori sono evidenti e facilmente rintracciabili e per questo stesso motivo più facilmente rimediabili. Spessissimo però accade che restiamo perplessi e stupiti dell'esito non soddisfacente di un piano o di un'azione di business, perché siamo sicuri di aver fatto il massimo, posto attenzione a tutti gli aspetti e compiuto le azioni necessarie. Tutto perfetto, ma...

...La verità è che, molte volte, l'errore si annida proprio in quei particolari che diamo per scontati e non degni del nostro tempo, quasi fossero delle sottigliezze. Dimentichiamo troppo spesso che le aziende sono fatte di persone e che una catena di comando e una struttura organizzativa non è composta da funzioni che compiono azioni meccaniche e sincronizzate, ma di uomini e donne che interiorizzano dati, indicazioni e compiti secondo la propria esperienza, cultura e competenza. E tanto più lunga è una catena di comando, tanto più composito è un team, tanto maggiori saranno le distorsioni che possono avvenire nella trasmissione delle informazioni e nell'esecuzione/controllo delle task. E il momento più delicato è esattamente quello del feedback: alla fine di una riunione, nel mezzo di un processo, dopo un report. Meglio prendersi un minuto in più per elaborare il feedback giusto da dare a colleghi, stakeholder e soprattutto collaboratori, che perdere ore successivamente a capire cosa è andato storto.

## IL TELEFONO SENZA FILI

Nella mia esperienza di manager, coach e investitore, mi è successo più volte di osservare come la trascuratezza di alcuni particolari avesse degli effetti devastanti sull'efficienza del team. E come il principale responsabile di questo fosse esattamente il "capo". Ho visto manager scambiare spesso la velocità e la reattività con la fretta e la superficialità. Occupandosi poco – ed è questo il vero grave errore - dell'efficacia della loro comunicazione all'interno del team. Con l'effetto distorcente del telefono senza fili: un passatempo divertente per i bambini, potenzialmente devastante per un'azienda.

Ed è proprio il momento del feedback quello cruciale, nel quale sono in gioco elementi determinanti quali la chiarezza degli intenti e degli obiettivi, la motivazione delle persone, e in ultima analisi la loro crescita.

Perché è in fondo di questo che si tratta. Dare un feedback chiaro e diretto aiuta a soddisfare quattro condizioni essenziali al successo:

- far crescere le persone
- farle lavorare in team
- metterle in condizione di assumersi responsabilità
- aiutare a delegare a loro volta

Se le cose stanno così, si capisce bene perché un corretto feedback sia la base e il punto di partenza di ogni processo di miglioramento dei singoli e della squadra nel suo complesso. E gli errori che si possono commettere in questo processo sono a volte più banali e, dunque, facilmente evitabili di quanto si possa pensare.

Eccoli, corredati dalle frasi più comuni (e odiose), che li accompagnano:

1. Giudicare le persone invece che le azioni ("devi essere un giocatore di squadra migliore")
2. Essere troppo vaghi ("sei un buon leader ma.... ")
3. Parlare de relato, riferendosi ad opinioni altrui ("molte persone pensano che tu ...")
4. Calare il feedback negativo tra messaggi positivi: l'interessato ascolterà solo quelli negativi
5. Generalizzare (" tu fai sempre .... tu non fai mai ...")
6. Fare lo psicoanalista (non richiesto) alla ricerca delle motivazioni recondite di un comportamento: crea solo risentimento
7. Dilungarsi con consigli, quasi tentando di risolvere il problema del nostro interlocutore; meglio lasciar tempo a ognuno per elaborare e "digerire"
8. Minacciare implicitamente ("vuoi fare carriera?")
9. Utilizzare un umorismo inappropriato
10. Porre domande e non fare affermazioni: è un atteggiamento che può creare confusione o peggio suonare come sarcasmo ("pensi di poterlo fare la prossima volta ...?") .

## IL FEEDBACK CORRETTO

Altri errori da evitare? Prima di tutto dire solo quello che non si deve fare, sottolineare i soli errori. E farei la stessa cosa io ora in questo articolo se non condividessi, invece, cosa la mia esperienza mi ha insegnato.

Questi i punti essenziali da seguire:

- Accertare e indentificare la situazione specifica in cui si è verificato il comportamento/azione che vogliamo discutere
- Descrivere il comportamento senza commenti e interpretazioni (usare più verbi e meno aggettivi)
- Evidenziare non solo ciò che le persone fanno ma come lo fanno (linguaggio del corpo, tono di voce, scelta delle parole)
- Dare spazio alla propria sensazione e ai propri pensieri di fronte a quel comportamento con frasi tipo "quando l'hai fatto, mi sono sentito" o "quando hai detto, ero ...": crea fiducia ed empatia
- Essere diretti e asciutti: dato il feedback, smettere di parlare e poi ascoltare
- Restare concentrati sul feedback senza interruzioni
- Essere tempestivi e puntuali nel fornire un feedback atteso
- Evitare di
  - parlare troppo della propria esperienza, si toglie "ownership/responsabilità" a chi riceve il feedback
  - ammorbidire il giudizio con una introduzione tipo: "non ti piacerà quello che ascolterai ..."
  - etichettare in anticipo il proprio feedback ("ho dei feedback negativi per te ...")
  - aggiungere qualche consiglio ("Ti dirò di cosa hai bisogno ..." ), condividendo così la responsabilità e creando sfiducia (potrebbe pensare che voi abbiate dei vostri obiettivi personali non dichiarati)

Tempestività, chiarezza, empatia aiutano non solo a dare efficacia al messaggio, ma anche ad inserirlo in un flusso che non deve interrompere la dinamica del team e del singolo, ma assecondarla e guidarla. Un feedback per quanto negativo non è e non deve essere una crisi, ma un momento di verifica e di supporto. È anzi uno strumento sia di prevenzione di futuri, inattesi, problemi, di fronte ai quali ci grattiamo la testa, senza venirne a capo, sia soprattutto di crescita delle persone come singole e come team.