di **Sarah Cossu** - managing director We! Wellness

Dare e ricevere **feedback** di qualità

È abbastanza comune la situazione in cui nel cooperare con gli altri si sceglie una via tortuosa, scarsa di risultati, piuttosto che una via ecologica, condivisa e feconda. Accade nella gestione ordinaria, così come nella conduzione di progetti o anche solo di riunioni. Ottenere il meglio da sé e dagli altri significa negoziare costantemente per far vincere tutti. Uno scambio dinamico quotidiano in cui il saper trarre una "pepita d'oro" da una circostanza difficile o da una critica si rivela la madre delle competenze. Da coltivare, affinare, allenare.

Ma quali sono le più comuni incompetenze alla base di situazioni in cui le persone creano dinamiche dispersive, o sembrano tirare fuori il peggio dagli altri? Le radici dei nostri atteggiamenti risiedono nei valori personali e a volte hanno la forza di permeare la cultura aziendale. Senza entrare nel merito delle virtù della cultura del rispetto, **la via del confronto che tira fuori il meglio di tutti è vantaggiosa!**

Tra i pilastri di quest'arte c'è l'abilità di dare e ricevere feedback, antidoto alla critica distruttiva che appesantisce il clima e disperde il tempo e le energie collettive.

SAPER DARE E RICEVERE BUONI FEEDBACK

Quante volte un parere giudicante mortifica il clima cooperativo? Quante volte ci "blocchiamo" davanti a una critica?

È la nostra natura: tendiamo a non accettare di aver sbagliato, ancor di più se a dirlo sono gli altri. Il nostro cervello primitivo tende infatti a proteggerci da contraddizioni e sensazioni negative, quasi come difendesse la nostra stessa sopravvivenza. Se a questo aggiungiamo il fatto che ricordiamo le cose negative più a lungo e più dettagliatamente di quelle positive, è chiaro come le critiche siano per noi naturalmente scomode. Dare feedback critici di qualità richiede abilità.

Vediamo insieme i presupposti e la giusta espressione di un feedback che ci aiuti a non cadere nel più grande errore, quello di una comunicazione giudicante o distonica.

QUANDO UN FEEDBACK È DI QUALITÀ

Riassumerei così **6 presupposti** di un feedback efficace:

1. è mosso dall'intenzione di essere utile al ricevente
2. è sincero
3. è mirato e consistente per il ricevente

La via del **confronto costruttivo** tira fuori il meglio di tutti. **Percorrerla** non è semplice e **richiede allenamento**

4. il tempo e le circostanze in cui viene dato sono appropriati

5. è offerto all'interno di una dinamica di scambio e interazione

6. chi lo dà è credibile agli occhi di chi lo riceve in relazione al tema in questione.

Il primo prezioso passo è avere chiara la ragione alla base del nostro feedback, ragione che può essere buona o sbagliata.

Buone ragioni alla base di un feedback di qualità:

- Preoccuparsi di aiutare un altro
- Fare da guida o mentore per l'altro
- Supportare e far crescere l'altro

Ragioni sbagliate alla base di un feedback non utile:

- Difendere o giustificare i propri comportamenti con una critica ad altri o a chi ci parla
- Condannare o avvilire l'altro
- Far vedere o far pesare la propria superiorità (*ho/so di più*) o la propria posizione

Opportuno e tempestivo

Sì alla libertà di essere schietti e spontanei, ma chiedendoci sempre: il mio feedback è davvero utile adesso? O lo sarebbe in un momento in cui il

mio interlocutore è più recettivo e io stesso sono in uno stato emotivo più utile?
Ricordiamo però che non serve procrastinare, perché la critica costruttiva è **precisa**, **circoscritta** e **circostanziata**, cosa che accade quanto più è vicina all'evento che l'ha ispirata. La memoria sarà fresca e più facilmente eviteremo "interferenze" emotive.

STRATEGIE PER FORMULARE UN FEEDBACK DI QUALITÀ

Sviluppare lo scambio sincero e costante nella squadra significa anche conoscere l'effetto che, con le nostre parole, gli sguardi, le espressioni del volto, abbiamo sugli altri e sul clima complessivo. Vediamo allora alcune strategie per formulare al meglio un feedback costruttivo e opportuno.

Non sulla persona, ma sul comportamento

In una squadra è prezioso riconoscere i comportamenti limitanti degli altri e, senza giudizio e con sincerità, aiutarli a fare un passo verso nuovi comportamenti. Riusciamo a farlo se il feedback è diretto a un comportamento specifico e non alla persona e quindi alla sua identità. Evitiamo così di innescare una reazione di difesa istintuale, di fuga. «*Tu sei…*»: un feedback che va sulla persona la mette nello stato percettivo di un problema invalicabile.

Una critica per volta

Inutile arrivare al confronto con una sfilza di critiche su temi diversi. Chi riceve il nostro feedback,

superato l'istinto di difesa e chiusura, ricorderà e capitalizzerà una sola critica per volta. Meglio darsi priorità e scegliere su cosa porre il focus.

Un buon feedback inizia con:

- ***Una domanda***. Se il feedback è articolato, puoi iniziare ponendo all'interlocutore una o più brevi domande. È utile per acquisire informazioni aggiuntive, ma anche far capire all'altro che c'è spazio per un confronto dinamico.
- ***Un'espressione positiva***. Puoi iniziare con un'iniezione di positività, una frase come «*mi piacerebbe tanto se*», «*io penso che potresti fare un lavoro ancora più efficace se*», «*una cosa che potrebbe migliorare ancora di più il lavoro*», «*io credo che possiamo fare ancora meglio*», o con un rinforzo positivo come un complimento autentico.

ALLENARSI A DARE BUONI FEEDBACK

Con la mia equipe applichiamo in farmacia un processo guidato in cui diamo criteri per la gestione dei feedback e apriamo un piano di allenamento. Nella nostra esperienza questo significa aumentare la capacità di "far accadere le cose", ovvero aumentare nel tempo la produttività di percentuali a due cifre.

Seguire alcuni criteri aiuta anche ad arginare **le emozioni che potrebbero compromettere l'efficacia del feedback**.

Comune a causa dei ritmi frenetici che ci travolgono, il peggior errore che possiamo fare è dare un feedback mentre siamo in uno stato d'animo negativo, di rabbia o frustrazione.

Allenarci a riflettere qualche secondo e strutturare il feedback con finalità e forma adatte è un'ottima strategia, magari aiutandoci con alcune domande:

- Il feedback che sto dando aiuta il ricevente?
- È il momento opportuno? È tempestivo e trova l'interlocutore disponibile all'ascolto?
- Lo sto formulando sul comportamento e non sulla persona?
- È circostanziato e puntuale?
- È aperto e orientato al confronto?
- Le prime parole sono un commento positivo, una domanda che invita al dialogo?

Proporre il nostro feedback ai più restii

Il feedback è un gesto generoso e prezioso. Così in un buon team oltre al chiedere e accogliere per noi i feedback altrui, un contributo alla crescita collettiva è anche proporre il nostro, se lo riteniamo utile, ai più timidi o resistenti: «*Ti va, ti può essere utile, un mio parere su questo? Ti posso dare un mio feedback?*». Chi direbbe di no? E da quel momento le resistenze naturali inizieranno a cedere a una sana e positiva recettività.

ALLENARSI A RICEVERE AL MEGLIO I FEEDBACK

Attraverso la consapevolezza dei nostri sentimenti e meccanismi più istintuali, con lo sviluppo della nostra intelligenza emotiva e con qualche tecnica, possiamo migliorare la nostra capacità di vivere le critiche come un'esperienza positiva.

La prima strategia che personalmente trovo utile applicare è ***pensare ogni feedback come un regalo***. Trovo che un buon feedback critico, e magari inatteso, sia un'occasione regalata di crescita.

Chi mi sta dando il feedback ha pensato a me, si è "esposto", considerando più importante aiutarmi, o

perseguire il comune obiettivo, che preservare una comoda posizione neutrale. Lo penso quando colgo un'intenzione benevola… e lo penso spesso anche quando il feedback è formulato male o con intenzione distruttiva. Trovare l'apprendimento in queste circostanze è la miglior risposta a inabili e detrattori.

Chiedere feedback spesso

Anche per questo ci vuole allenamento, specie per chi ha un livello alto di autonomia nella gestione del lavoro. Ancora più difficile, ma molto prezioso, è organizzare ogni tanto un momento in cui chiediamo a persone che riteniamo credibili e sincere (e non *buone* nei nostri confronti):

- hai due consigli da darmi su questo comportamento/compito?
- secondo te come posso migliorare la mia performance?

Isola le critiche

Riprendendo la regola del "una critica per volta", quando siamo noi a ricevere un elenco di critiche, quello che è certo è che non possiamo cogliere tutto. La cosa migliore è chiedere tempo per ragionare su ciascun punto e affrontarli poi insieme uno per volta: «*Su questo punto ho l'esigenza di riflettere un momento. Torniamoci insieme più tardi*». Questo ci consente anche di sedare il nostro turbamento e pensare positivamente a una strategia per far fronte alla richiesta e migliorare la performance oggetto della critica.

Non siamo e non saremo mai perfetti, **riconoscere che abbiamo fornito il feedback in modo poco garbato o poco chiaro è un gesto utile alla cooperazione e alla fiducia.**

Così come concedere agli altri che il feedback non sia sempre formulato in modo impeccabile.

La palestra dell'esperienza quotidiana è sempre aperta, per tutti. Umiltà e allenamento sono la chiave, nel dare e nel ricevere.