

Creare una cultura del feedback - seconda parte: impariamo a chiederli

Author : Ugo Perugini

Date : 25 Novembre 2019



Nel [precedente articolo](#) ci siamo soffermati su un esperimento che ha coinvolto un certo numero di persone, più o meno costrette a dare e ricevere dei feedback, dopo essere state sottoposte a un particolare test. Oltre a verificare che tutti i partecipanti, in misure diverse, avevano riscontrato delle alterazioni piuttosto significative nella frequenza cardiaca, si è notato che **chi doveva dare dei feedback faceva di tutto per apparire amichevole**, pur avvertendo un certo disagio, e sfoggiava quelli che i ricercatori hanno definito “*brettle smiles*” (sorrisi fragili o forzati).

La conclusione è piuttosto intuitiva. Le persone, quando vengono obbligate a dare giudizi o valutazioni, cercano di rispettare anzitutto la “*cultura della gentilezza*”, anche se vogliono parlare ed agire in modo schietto, sincero, e compensano questa apparente contraddizione sorridendo troppo o mostrandosi eccessivamente positivi nei loro interventi.

Bisogna considerare, a questo proposito, che l'uomo adatta i propri comportamenti e le proprie decisioni seguendo impulsi sociali destinati a creare consenso. Quando chiacchieriamo al lavoro con colleghi, anche se non li stimiamo troppo, non potendo evitarli, cerchiamo di esprimerci in modo educato, che può apparire amichevole, anche se in realtà non lo è.

Che effetto ha un feedback su di noi?

Quando dobbiamo relazionarci con un superiore che sta cercando di fornire un feedback sul nostro lavoro, assumiamo istintivamente un atteggiamento di chiusura e al nostro interno si mette in movimento **una reazione di difesa pregiudiziale** che interpreta in chiave negativa qualsiasi gesto o sguardo dell'interlocutore e, se ipotizziamo che possa risultare ostile o preludere a un'eventuale critica, lo interpretiamo alla stregua di una questione di vita o di morte.

Non è un'esagerazione. I neuroscienziati, che conducono scansioni cerebrali a persone esposte a minacce sociali, anche quelle relative a feedback, hanno rilevato che si attivano le stesse reazioni di quando vengono esposte a minacce fisiche. E anche i nostri corpi reagiscono, bene o male, allo stesso modo: i nostri visi arrossiscono, il cuore batte con

maggior frequenza e il nostro cervello si chiude. Sotto certi aspetti, non c'è nessuna differenza se ci troviamo davanti a una persona di cui in qualche modo temiamo le reazioni o a un leone nella giungla che ci guarda in modo feroce. In entrambi i casi in noi si attiva una sola risposta: **il desiderio di fuga**.

La paura di essere esclusi dal gruppo e la dissonanza cognitiva

In più, di fronte a una possibile critica che stiamo ricevendo, scatta anche un'altra ancestrale paura, frequente nei nostri antenati, cioè quella di **venire in qualche modo messi al bando, esclusi dal nostro gruppo di appartenenza** e, quindi, di rischiare l'isolamento, con il timore di essere esposti a maggiori pericoli, non potendo più fare affidamento alla protezione degli altri.

Questa serie di reazioni, studiate approfonditamente da **West e Thorson**[\[1\]](#), provocano sentimenti che ognuno di noi ha provato durante certe conversazioni di feedback: **nervosismo, incertezza, ansia**. Minacce non fisiche, lo ripetiamo, ma sociali che contribuiscono a creare la cosiddetta "*dissonanza cognitiva*", cioè il rifiuto pregiudiziale delle informazioni-critiche che ci vengono date, anche se sono corrette, perché in noi prevale l'istinto primordiale di "autoconservazione". Questo stress fisiologico al quale siamo sottoposti, quindi, ha anche il torto di "drenare" le nostre risorse mentali, impedendoci di valutare in modo chiaro e obiettivo i contenuti della critica[\[2\]](#). Insomma, annulla completamente il feedback che ci è stato dato, creando oltretutto sentimenti di disagio se non di pericolo.

Per concludere, la ricerca scientifica suggerisce che se vogliamo che le conversazioni di feedback siano realmente produttive, dobbiamo avere come obiettivo l'idea di ridurre al minimo la risposta alle minacce.

Vecchi sistemi per avere feedback più efficaci

Facciamo qualche esempio, ancora oggi utilizzato. Molti ricorderanno il cosiddetto **modello a sandwich**. Il manager dovendo fare una critica la presenta inserendola tra due osservazioni positive o, meglio, due apprezzamenti. È un modo un po' ambiguo ma serve a dare un consiglio cercando di evitare reazioni di rifiuto. Anche se - occorre dirlo - è un sistema che, ripetuto, mostra ben presto i suoi limiti.

Altre varianti prevedono il **metodo stop, start, continue**. Cioè un processo dialettico che parte da lontano, evitando un'eccessiva personalizzazione, evidenziando quello che nell'organizzazione non funziona per convincere la persona (che in qualche modo ne è responsabile) a bloccarlo. Il secondo passo consiste nel suggerire quello che si dovrebbe mettere in atto (cominciare a fare) per migliorare l'andamento organizzativo. Il terzo passo porta ad evidenziare quello che sta funzionando bene nell'organizzazione e che conviene continuare a fare.

Impariamo a chiedere i feedback

Secondo gli studiosi, per ridurre al minimo la sensazione di minaccia di un feedback, occorre

capovolgere la prospettiva: **non dev'essere il manager a dare il feedback ma deve chiederlo al collaboratore** e, nel tempo, fare in modo che anche il collaboratore impari a fare altrettanto, cioè a chiedere spontaneamente il feedback.

Quando le persone chiedono un feedback si sentono più autonome e più sicure di sé, perché sono loro a guidare la conversazione e non viceversa. Chi risponde, d'altra parte, si sente anche lui meno coinvolto personalmente, maggiormente responsabilizzato e più libero di esprimere il proprio punto di vista e le informazioni fornite saranno più pertinenti e meno minacciose, portando la discussione su binari più sicuri e gestibili.

Come cominciare?

Secondo **West**, è come seguire una dieta. Non puoi eliminare di colpo tutto ciò che è dannoso ma devi cominciare dalle piccole cose, in modo graduale. I leader possono iniziare chiedendo **feedback a basso rischio**, come sulla temperatura in ufficio o sulla qualità della mensa.

Il punto, come abbiamo visto, è abituare le persone a fornire un feedback. Ma anche, e soprattutto, a chiedere anche loro dei feedback; aiutarli a scoprire l'importanza di fare domande e di sentirsi ascoltati. Si comincia dai temi meno problematici con l'intento di creare un clima di fiducia, che rafforza lo status delle persone, le fa sentire più incluse, dà loro un maggiore senso di autonomia. In questo modo, le informazioni passano da una persona all'altra, in modo più lineare, senza nasconderle (o deformarle) dietro sorrisi fragili "*brettle smiles*".

West sostiene che, se entrambe le persone coinvolte nel feedback hanno la licenza di essere critiche, questo sistema può funzionare e diventare parte integrante della cultura aziendale. Non si tratta di essere gentili e bene educati, si tratta di essere onesti nel fornire i feedback, esprimere le proprie idee senza paura ma anche con rispetto, perché un domani i ruoli potrebbero invertirsi.

Un suggerimento: il contrasto mentale

Sempre secondo **West**, per le conversazioni di feedback, un aiuto importante potrebbe venire da una strategia pratica di tipo psicologico, messa in atto da **Gabriele Oettingen**^[3], chiamata "*contrasto mentale*". Si tratta di una tecnica di visualizzazione che consta nell'accostare una realtà presente (non soddisfacente) a una realtà futura desiderata. Nei feedback, avere questa prospettiva è utile perché induce le persone a migliorare non a soffermarsi sui motivi che le hanno messe in crisi.

La psicologa (a dispetto del nome, è una donna) ha creato un sistema, definito con l'acronimo **WOOP** (*Whish*, desiderio; *Outcome*, risultato; *Obstacle*, ostacolo; *Plan*, piano). Il meccanismo è intuitivo, forse un po' banale, ma sembra sia utile soprattutto per superare certi vizi, come il fumo.

In sintesi, possiamo dire che quello che è importante in azienda è potersi parlare liberamente, senza paure, senza remore, senza retropensieri. Ma questo non sempre è facile da ottenere.

Occorre che in azienda vi sia **sicurezza psicologica**.

Per **sicurezza psicologica** si intende la convinzione che l'ambiente sia sicuro per l'assunzione di rischi interpersonali. Le persone devono sentirsi in grado di parlare quando necessario - con idee, domande o preoccupazioni rilevanti – sicure di essere ascoltate e non zittite in modo gratuito. La sicurezza psicologica è presente quando i colleghi si fidano e si rispettano l'un l'altro e si sentono in grado, persino obbligati, ad essere sinceri^[4].

Non è facile raggiungerla, ma l'importante è provarci. Sempre e comunque.

Note

[1] Tessa West, scienziata senior, e Katherine Thorson, psicologa, entrambe operanti presso l'università di New York.

[2] La reazione è: *“Il mio capo non sa di cosa sta parlando”*. L'ego colpito nel vivo reagisce rifiutando qualsiasi suggerimento e le sue orecchie si chiudono.

[3] Gabriele Oettingen. Vedasi il filmato: <https://www.youtube.com/watch?v=pooG3-Whqys>.

[4] Amy C. Edmonson (altra donna), *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**