

Creare una cultura del feedback

Author : Ugo Perugini

Date : 31 Ottobre 2019



"Feedback" è una parola entrata da tempo nel lessico comune delle organizzazioni ma spesso viene sottovalutata, malintesa o, peggio, snobbata.

Il feedback (che può essere richiesto o spontaneo, che si può dare o ricevere) è un **processo** che deve consentire di comprendere se una certa azione che era stata programmata è risultata più o meno efficace e, quindi, consentire di intervenire per correggerla o migliorarla. Il feedback, perciò, è un mezzo indispensabile per permettere alle persone e alle organizzazioni di funzionare meglio.

Se intendiamo il feedback come un rituale nell'ambito del lavoro, siamo sulla strada sbagliata

Lo scambio di informazioni reciproco è lo strumento principale con cui tutti gli organismi viventi si sono adattati per sopravvivere. Secondo **Tom Stafford**, scienziato cognitivo dell'**Università di Sheffield**, il feedback è l'essenza stessa dell'intelligenza. *"Grazie al feedback non siamo solo degli esseri programmati a rispondere con semplici riflessi condizionati ma possiamo sviluppare risposte più complesse che ci consentono di volta in volta di adattarci all'ambiente"*. In sintesi, scrive: *"Il feedback consente agli esseri pensanti come noi di perseguire uno scopo"*.

Non è un caso che le parole *organismo* e *organizzazione* condividano la stessa radice latina.

L'ameba, costituita da una cellula singola che si basa sul continuo feedback con l'ambiente marino in cui vive, può trovare così più facilmente i batteri di cui si nutre. Analogamente, il singolo venditore che rischia di perdere il lavoro a causa di obiettivi mancati – ricordiamoci che anche le metriche sono una forma di feedback – si rende conto che, se vuole avere successo e acquisire più clienti, deve modificare la sua strategia di vendita, migliorare i propri contatti. Lo stesso vale per uffici o settori di un'azienda che lamentino prestazioni insufficienti o si trovino ad affrontare una ristrutturazione. In tutti i casi, il feedback è lo strumento che mantiene gli organismi e le organizzazioni in vita e in salute.

Il feedback quotidiano è il problema più importante

Per quanto semplice possa sembrare, il feedback – questa onnipresente necessità della vita organizzativa – ha dimostrato di essere **un asse su cui ruota tutta la cultura organizzativa.**

Una ricerca del **NeuroLeadership Institute (NLI)**, svolta su 200 aziende della Silicon Valley, aveva per oggetto la gestione delle prestazioni dei collaboratori. Si dovevano analizzare problemi concreti come l'individuazione degli obiettivi, il feedback quotidiano, il *check-in*, le revisioni alla fine di ogni ciclo di lavoro, i problemi dei compensi e della carriera dei singoli collaboratori.

Tra tutti i temi in discussione, di evidente importanza strategica, solo un problema è emerso in modo significativo come **il più importante e delicato da affrontare: migliorare la qualità del feedback quotidiano.**

In altri termini, se le persone fornissero un buon feedback ogni giorno, la definizione degli obiettivi aziendali diventerebbe più precisa, più facile e più utile. Ci sarebbero meno sorprese al momento della definizione dei compensi e le decisioni sulla carriera dei collaboratori sarebbero un processo naturale e continuo.

E se qualcuno dovesse essere licenziato a causa delle sue scarse prestazioni, non sarebbe una sorpresa. Uno studio recente ha dimostrato che il 75% delle persone licenziate afferma di **non aver ricevuto feedback sulle loro prestazioni in anticipo.**

Feedback: per comprendere meglio come lavorano i collaboratori

In un altro studio piuttosto recente, i ricercatori hanno esaminato i dati relativi a 234 organizzazioni per comprendere meglio quali pratiche di gestione delle prestazioni fossero più determinanti sui risultati del business. Hanno confrontato numerose tecniche, dagli obiettivi prestazionali a cascata alle riunioni di calibrazione e così via, scoprendo alla fine che **la creazione di una cultura del feedback** era decisamente il motore più critico ed efficiente per poter realizzare risultati organizzativi e finanziari positivi.

Purtroppo, però, si è arrivati anche all'amara constatazione che, nonostante decenni di tentativi per convincere i manager a fornire un feedback migliore, **meno di un terzo dei dipendenti riceve i feedback di routine necessari per aiutarli a svolgere meglio il proprio lavoro.**

D'altra parte, è onesto riconoscerlo, le esperienze di feedback, come vedremo in dettaglio più avanti, non sono per nulla facili da gestire e sono sempre considerate un momento delicato e fastidioso sia per chi ha il compito di dare il feedback sia per chi è destinato a riceverlo.

Dare un feedback non richiesto in genere attiva una risposta di "lotta o fuga" nel cervello di chi lo riceve e, contemporaneamente, rende difficile o peggio interrompe il processo di apprendimento.

Per cui, la comunicazione positiva che sta alla base del feedback non solo non arriva a destinazione ma spesso crea emotivamente situazioni di disagio, rifiuto, umiliazione ma anche ribellione, insubordinazione.

Come riuscire a limitare - o meglio sconfiggere - questo atteggiamento negativo di fronte a un feedback, rendendo meno minacciosa e invasiva l'esperienza da parte di chi lo riceve?

C'è un dato contraddittorio su cui occorre anche riflettere: ben **l'87 per cento dei dipendenti** desidera ricevere, oltre alla normale assistenza, indicazioni, suggerimenti, consulenza, critiche positive per migliorare la propria prestazione, per poter dare di più in termini produttivi e ottenere maggiori risultati. Ma **solo un terzo** di questi, alla fine, riceve i feedback necessari.

L'abbiamo già accennato sopra. **I feedback sono una "rognà" sia per chi li deve dare, sia per chi li riceve.** Da parte dei manager non risulta chiaro cosa i dipendenti vogliano sentirsi dire sul serio, cioè quello di cui hanno realmente bisogno. E una parola sbagliata o male interpretata può essere esiziale.

I dipendenti, dal canto loro, li temono perché anche critiche molto "soft" possono apparire come un attacco al loro "status" e alla loro credibilità, creando reazioni negative che intaccano la propria autostima.

Il feedback rende ansiosi: un test interessante

Un altro interessante esperimento su questo tema ha riguardato 62 dipendenti di una grande società di consulenza. I ricercatori li hanno radunati in una stanza mettendoli in coppia, uno di fronte all'altro, e dicendo che si trattava di un gioco di ruolo. Avrebbero dovuto impegnarsi in una finta negoziazione, con il compito di vendere o acquistare un impianto di biotecnologia. Entrambi erano collegati con una macchina che calcolava la frequenza cardiaca e avevano sei minuti di tempo per contrattare sul prezzo. Al termine, a ognuno dei partecipanti è stato richiesto di dare un feedback sulla prestazione del suo avversario. Alcune coppie sapevano in anticipo di doversi sottoporre a un feedback incrociato, altre no.

L'esito dei cardiografimetri è stato comunque implacabile: tutti i partecipanti (sia che dovessero dare, sia che dovessero ricevere feedback; sia che fossero stati prima avvertiti di questo impegno oppure no) hanno mostrato un notevole aumento della frequenza cardiaca, che va da "moderata" a "estrema" in situazioni di feedback non previste in anticipo.

In genere, poi, si è scoperto che **i feedback erano tutti "all'acqua di rose"**, contenevano cioè una serie di dichiarazioni poco impegnative, molto educate ma scarsissimi consigli realmente utili al miglioramento. Prevalevano, in molti casi, i cosiddetti "sorrisi forzati".

Ma di questo - e di altre, interessanti implicazioni di carattere psicologico e sociale riguardanti i feedback - parleremo più diffusamente nel prossimo articolo.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**