

COMEFARE ■ SPECIALE ASCOLTO

IL FEEDBACK UTILE DALL'EFFETTO MAMMA AL METODO GIRAFFA

RACCOGLIERE INDICAZIONI
SULLE ESIGENZE DEI CLIENTI
E DARE RISCONTRI ALLO STAFF
SUI LORO COMPORTAMENTI
SONO POTENTI STRUMENTI
DI MIGLIORAMENTO.
PURCHÉ LO SI FACCI A REGOLA

di *Andrea Mongilardi*



★ IN SINTESI ★

FEEDBACK

Rilevare le esigenze dei clienti permette di offrire servizi capaci di anticipare le richieste e di conseguenza migliorare la soddisfazione e le performance. Occorre disponibilità a ricevere le indicazioni chieste, ascolto attento e capacità di accogliere le percezioni altrui.

★★★

RISCHI

Ricevere o dare feedback negativi è la cosa più difficile. Nel primo caso occorre evitare reazioni controproducenti, dal mettersi sulla difensiva al creare un capro espiatorio. Nel secondo il rischio principale è essere vittima dell'effetto mamma: non dire per non dispiacere.

★★★

EFFICACIA

Il modello Eec permette di fornire feedback efficaci. Si svolge in tre momenti: analisi del comportamento, esplicitazione delle conseguenze, incoraggiamento a trovare soluzioni migliorative.

Cambiare e migliorare sono spesso ottimi propositi, destinati però a rimanere nel libro delle buone intenzioni. In compagnia di scomodi compagni di viaggio come smettere di fumare, mettersi a dieta, limitarsi con l'alcol (o smettere di bere). Per tra-

rettamente e strutturato in un processo». Servono disponibilità all'ascolto e volontà di mettersi in gioco. «Grazie ai feedback - continua Laudadio - possiamo rilevare le esigenze dei clienti. Questo diventa un punto di partenza fondamentale per ideare e offrire ser-

★★★

«Per raccogliere efficacemente un feedback occorre ascoltare con attenzione, accogliere le indicazioni ed evitare reazioni negative»

sformarli da desideri in realtà occorre un metodo: «Lo strumento principe per migliorare in ambito lavorativo è il feedback - afferma Andrea Laudadio, amministratore delegato di Eulab Consulting e autore di un libro sull'argomento - a patto che sia raccolto cor-

vizi capaci di anticipare le richieste dei consumatori, ottenendo così un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza». In un settore ad elevata concorrenzialità come quello del bar, diventa un metodo di lavoro che può fare davvero la differenza.

COMEFARE • SPECIALE ASCOLTO

TRE MOSSE
PER FAR MEGLIO

Si chiama Eec il modello di feedback focalizzato sul miglioramento:

Prevede tre passi:

- 1. Evidence (evento):** si analizza il comportamento o l'azione della persona, mai la personalità.
- 2. Effect (effetto):** si studiano le conseguenze che il comportamento ha prodotto sugli altri, sull'ambiente, sul compito da svolgere in modo strettamente impersonale, evitando qualunque interferenza emozionale.
- 3. Change (cambiamento):** si aiuta la persona a capire il tipo di cambiamento richiesto. Se la causa del feedback negativo è un comportamento inappropriato, il soggetto deve avere la volontà di cambiare. In questo stadio, è giusto incoraggiarlo a generare le soluzioni autonomamente, offrendo una guida che favorisca un processo di autovalutazione.

Un esempio di feedback negativo con riorientamento:

E (evento): Giacomo, sono già due giorni che arrivi tardi a lavoro.

E (effetto): A causa del tuo ritardo io e il resto del team siamo stati costretti a rimandare la riunione del mattino e a modificare di conseguenza tutti i piani della giornata. Sono molto infastidito.

C (cambiamento): Dobbiamo parlarne e trovare una soluzione affinché ciò non si ripeta. Cosa proponi?

«Un altro vantaggio del feedback - afferma Laudadio - è che aumenta la creatività, promuove la fiducia e motiva i dipendenti. A patto però che venga raccolto in modo efficace e con il giusto atteggiamento».

ASCOLTO E ACCOGLIENZA

L'utilità della raccolta di feedback dipende da un lato dalla natura delle informazioni raccolte, dall'altro dall'approccio di chi le raccoglie: «Chi riceve un feedback - spiega Laudadio - deve essere disponibile a riceverlo, ascoltare attentamente, disposto ad accogliere le percezioni altrui e capace di evitare reazioni controproducenti».

Essere disponibile a ricevere il feedback è una questione di atteggiamento: «Significa provare il desiderio di apprendere, di migliorarsi e di sopperire a eventuali mancanze. Il passo successivo è di ascoltare attentamente, che significa evitare di distrarsi, focalizzarsi sulla valutazione e cercare di comprendere ogni parola del proprio interlocutore».

Una prima insidia che si nasconde in chi ascolta un feedback è di cadere nella trappola dell'accettazione incondizionata del giudizio altrui o, al contrario, del suo rifiuto: «Occorre essere disposti ad accogliere le percezioni altrui, che, pur corrispondendo a una visione soggettiva dell'emittente, sono ugualmente spie importanti per rilevare punti di forza e debolezza del nostro operato».

Resta un'ultima insidia sulla strada dell'utilizzo proficuo del feedback: evitare le reazioni controproducenti. «In caso di feedback non produttivi non bisogna cadere nella tentazione di lasciarsi andare alle emozioni del momento: cercare un capro espiatorio o assumere un atteggiamento difensivo sono due classici esempi di comportamenti da evitare».

l'esperto

**Andrea Laudadio**

Ph.D. in psicologia cognitiva, insegna Psicologia positiva, People management e Change&Feedback all'Università Europea di Roma. Amministratore delegato di Eulab Consulting, è autore con Francesco Nicodemo del libro "Grazie del feedback" (FrancoAngeli, 2017)

Se è vero che ricevere feedback negativi in modo costruttivo non è semplice, può essere altrettanto complicato dare feedback negativi ai collaboratori: «Il rischio principale è quello di cadere vittima dell'effetto mamma - spiega Laudadio -, ossia la riluttanza nel condividere informazioni negative per premura di come il ricevente potrebbe reagire. La conseguenza è che la comunicazione viene rimandata, distorcendo il messaggio o delegando la responsabilità di comunicare il messaggio».

Una soluzione è di ricorrere al "metodo giraffa": «La giraffa è l'animale con il cuore più grande. Il metodo ideato da Rosenberg prevede empatia e comunicazione onesta: le emozioni si possono esternare senza ferire l'interlocutore, senza pretendere, ma proponendo: "Mi piacerebbe che tu facessi...". Il feedback deve essere comunicato in modo incoraggiante, con consapevolezza delle emozioni suscitate e con manifestazioni non verbali di sostegno, come ad esempio, una pacca sulla spalla». ★