


MANAGEMENT

BUSINESS

6 consigli per ottenere un feedback dal proprio team

I collaboratori dovrebbero essere ascoltati regolarmente e sentirsi liberi di esprimere un giudizio sui loro manager

 11 Nov 2019 Commenti 5 min di lettura Stampa Preferitidi **VICTORIA ROOS OLSSON**Esperta di Leadership
development[Leggi di più](#)

Il vostro team sarà una delle vostre fonti di feedback più importanti. Ma, in genere, sarà molto restio a darvi un giudizio. I vostri collaboratori ci andranno coi piedi di piombo, perché hanno sentito di manager – o li hanno visti – che reagiscono in maniera turbolenta, minacciano di ostacolare carriere, o magari

ignorano deliberatamente il feedback ricevuto. È vostra responsabilità fare in modo che i vostri colleghi sentano di poter esprimere un giudizio su di voi in totale sicurezza.

Ci sono tanti buoni motivi per chiedere prontamente un feedback al vostro team:

- perché crea una sana cultura del feedback. Più chiedete feedback, più i vostri collaboratori saranno a loro agio nel darveli - e nel riceverli;
- perché vi aiuta a crescere a livello personale. Proprio come il vostro team, anche voi crescerete grazie ai feedback. L'esercizio vi aiuterà a migliorare le vostre competenze, a rimanere umili e a controllare le vostre emozioni;
- perché fornisce un modello al team su come accettare i feedback. Non è mai facile sentirsi dire dove sbagliamo, dunque fate del vostro meglio per mostrare, con l'esempio, come fare - in modo produttivo e rispettoso;
- perché aiuta il team a sentirsi ascoltato e rispettato. La possibilità di sentire di poter venire da voi in qualunque momento con le proprie preoccupazioni aiuta molto a spazzar via malumori, pettegolezzi e altri possibili ostacoli alla coesione del team.

Sei passaggi da seguire per ottenere feedback eccellenti

Per cercare, e ottenere, feedback utili provate a seguire questi sei consigli.

1. **Preparate la persona in anticipo e dichiarate il vostro intento.** Piombare all'improvviso nell'ufficio di un collega e chiedergli un feedback potrebbe metterlo a disagio. E probabilmente lo spingerà a dire qualcosa del tipo «Ehm... il meeting è andato benissimo, capo!», che non ha alcuna utilità. Piuttosto, fategli sapere in anticipo che vorreste avere il suo feedback sulla vostra efficacia nel condurre i team meeting (esempio a caso). Create un clima di fiducia dicendogli che volete davvero migliorare in questo ambito, e chiedetegli di aiutarvi individuando modi specifici per farlo. Poi programmate un appuntamento dopo che avrà avuto il tempo di riflettere su cosa davvero voglia condividere con voi. Se non avete l'abitudine di cercare un feedback dal vostro team, per creare tale clima di fiducia ci vorrà un po' di tempo. Siate sinceri sul motivo della vostra richiesta. Non lasciate che i vostri collaboratori debbano indovinarlo da soli. Riguardo alla scelta dei vostri interlocutori, non soffermatevi solo sul vostro miglior collaboratore o sul vostro costante detrattore. Optate per un mix di tipologie.
2. **Chiedete un feedback specifico.** Chiedere genericamente «Come sto andando?» non vi darà molti spunti. Fornite ai collaboratori un contesto relativo a un'area specifica su cui state lavorando. Ad esempio, a me è capitato di chiedere ai colleghi di osservarmi durante un meeting, annotarsi le loro osservazioni e poi inviarmele per e-mail. Alcuni acquistano più coraggio con la parola scritta piuttosto che in un colloquio faccia a faccia, e voi avrete un po' di spazio per digerire i commenti. Usate i termini "consiglio" o "input" invece che "feedback"; vi consentiranno di far capire al vostro interlocutore che gli state chiedendo di condividere una sua competenza, evitando di premere il pulsante "Panico": «Potrei usare i tuoi consigli per capire come riconoscere al meglio i contributi del team», oppure «Posso avere il tuo input sullo stile comunicativo che uso nelle e-mail e su come potrei migliorarlo?». Citate qualche esempio di giudizi che avete ricevuto in passato. In questo modo signalerete che sapete di non essere perfetti, e che siete aperti al giudizio altrui. Ad esempio: «In passato alcuni collaboratori mi hanno detto che a volte non sono ben chiaro al momento di affidare gli incarichi. Sentirmelo dire è stato molto utile, ed è una cosa su cui sto lavorando».
3. **Ascoltate con empatia.** Sfruttate le competenze di ascolto empatico. Non interrompete. Controllate le vostre emozioni, ascoltate e ponete solo domande finalizzate a fare chiarezza. Quando si riceve un feedback negativo, si rischia di sentirsi devastati. Oppure di reagire dicendo «Mi prendi in giro? Hai idea di quanto sia difficile il mio lavoro?». Che è un'ottima strada per evitare ulteriori feedback onesti in futuro. Lasciate correre su eventuali giudizi dati in maniera insolita. Molti professionisti non hanno ricevuto alcun training su come dare feedback sul luogo di lavoro, e hanno poche opportunità per

esercitarsi. Di conseguenza, la loro comunicazione

potrebbe essere troppo diretta, esitante o sgraziata. Passateci sopra, e concentratevi sulla sostanza del loro giudizio e sull'intento alla base.

4. **Riconoscete il valore del feedback.** Una volta che ho digerito il feedback e attraversato le varie fasi del risentimento (le mie, personalissime, sono: 1. rabbia, 2. rabbia, 3. rabbia e 4. negazione), mi incontro con chi mi ha dato il feedback per una sorta di debriefing. Quando ricevo un feedback, la mia prima risposta è una reazione stizzita, come probabilmente avviene ad ogni essere umano. Ma non potete attirare la gente nella vostra tana e poi fare i serpenti. Se chiedete a qualcuno di condividere un feedback a suo rischio e pericolo, non potete punirlo, usare il giudizio contro di lui o farlo pentire di aver parlato mettendovi sulla difensiva. Così, sarà meglio dire qualcosa del tipo «Il tuo feedback era molto duro, ma apprezzo sinceramente la tua disponibilità a condividere le tue osservazioni con me». Trovate l'umiltà necessaria per apprezzare onestamente ciò che vi viene detto. Fate domande che vi aiutino a chiarire, ma state attenti a non mascherarle come scuse («Quindi non credi sia importante definire standard elevati?»). Probabilmente per il vostro interlocutore non è stato facile condividere il suo giudizio, quindi trattatelo con rispetto. In questo modo avrete una maggiore possibilità di ricevere da lui un altro feedback in futuro.
5. **Valutate il feedback.** Quando uno dei vostri subordinati diretti vi dà un feedback, avete tre opzioni: accettarlo, non accettarlo o approfondire la questione (ad esempio chiedendo al vostro manager, ai vostri colleghi o ad altri subordinati un feedback sul medesimo comportamento). Usate la vostra capacità di giudizio. Il feedback potrebbe non essere utile o rilevante (una mia collega una volta si sentì dire che era troppo bassa), e potrebbe persino non essere incentrato su di voi. Una volta stavo guidando un evento e avevo chiesto ad alcuni miei colleghi di leggere il mio intervento per avere un relativo giudizio. Alla fine, una collega strappò le pagine del documento, prendendosela persino con quei paragrafi di cui tutti gli altri erano entusiasti. Io iniziai a sentirmi un tantino insicuro, ma a quel punto subentrò il buonsenso. Pensai “Non credo che quel feedback riguardi me. Credo sia su qualcos'altro - o qualcun altro”. La ringraziai... e scelsi di non prenderlo in considerazione.
6. **Impegnatevi ad agire.** Indipendentemente dalla vostra decisione, comunicate le vostre intenzioni alla persona che vi ha dato il feedback, durante la conversazione iniziale o dopo qualche momento di riflessione. Se non lo fate, tanto vale che diciate «Hai fatto male a fidarti di me». Mostrate sicurezza e dite qualcosa del tipo «Apprezzo molto la nostra discussione e tutto ciò che hai condiviso. Rifletterò su quello che tu e gli altri mi avete detto e poi deciderò su cosa concentrarmi. Di nuovo, il tuo giudizio ha avuto un grande valore, e spero che sarai disposto a

condividere ancora con me il tuo feedback in futuro». Sarà impossibile dare e accettare un feedback alla perfezione fin da subito, ed è del tutto normale. Ma imparare a farlo bene è una delle caratteristiche distintive di un grande leader - il leader che il vostro team si merita.

*Testo tratto dal libro **Tutti si meritano un grande manager**
(Franco Angeli)*

TAG: **FEEDBACK**