

Feedback, strumento realmente utile o perdita di tempo?

Gianluca Morosini, attraverso la sua lunga esperienza professionale in ambito risorse umane, dimostra come il feedback, spesso percepito con scetticismo, è invece qualcosa di estremamente interessante... se utilizzato con criterio.

di Marwan Chaibi



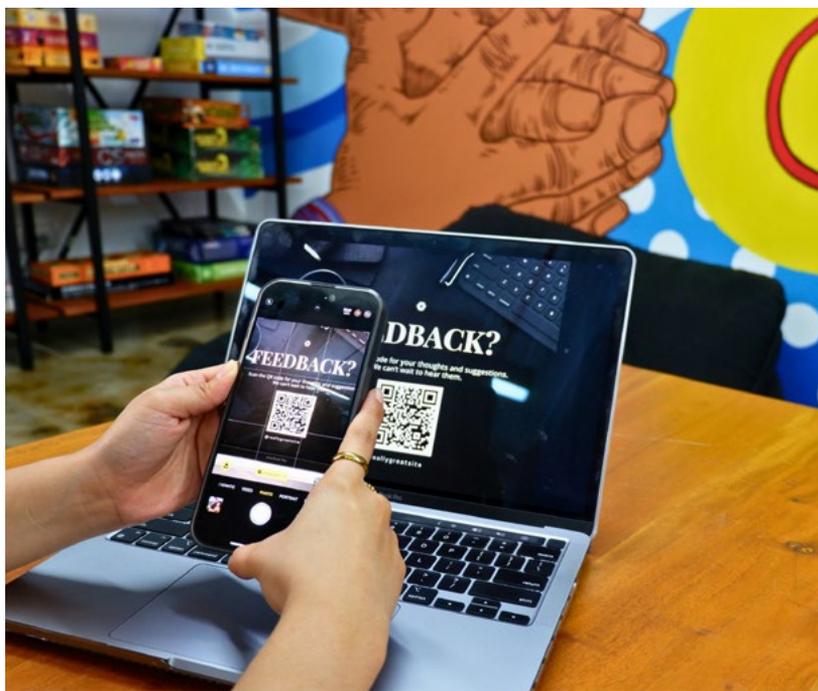
«La nostra è una riluttanza culturale: non siamo abituati a ricevere feedback e, di conseguenza, non sappiamo nemmeno darli»

Arriva, almeno una volta l'anno, quel momento temutissimo: il feedback 360° da dare a più persone possibili del team. E adesso? Cosa si deve scrivere? Se scrivo la vera verità, quella persona a cui lo scriverò mi odierà per sempre, se invece scrivo delle leggere critiche costruttive mascherate da complimenti capirà cosa intendo dire? Ma quello che scrivo in questi riscontri serve veramente? Li leggerà mai nessuno?

Questi sono solo alcuni dei vari pensieri che passano per la testa di chi si trova a dover scrivere una valutazione verso un proprio collega o, peggio, superiore. Eppure, se sfruttati come dovrebbero, questi strumenti permettono al team di migliorare e di cambiare in meglio anche l'ambiente lavorativo, aspetto che sta sempre più diventando importante tra i "bisogni" aziendali e del team.

«La nostra – spiega Morosini – è una riluttanza culturale: non siamo abituati a ricevere feedback e, di conseguenza, non sappiamo nemmeno darli». Anche perché aleggia, nell'aria, una silenziosa e preoccupante paura di ritorsioni o punizioni se ci si trova a doverli esprimere anche ai propri superiori. Si ha paura del confronto proprio perché non abbiamo gli strumenti per poter capire come interiorizzare quei consigli che ci vengono forniti.

Un altro grande nodo è l'incoerenza con cui questi riscontri vengono utilizzati o forniti, facendo così venir meno la loro funzione primaria. In linea di principio, questo strumento – che non dovrebbe essere usato saltuariamente – rappresenterebbe il primo passo per individuare ciò che effettivamente genera rallentamenti o problemi di comunicazione tra team o singole risorse. Da lì, si dovrebbe poi arrivare a un confronto diretto, vis-à-vis, per parlarsi apertamente e superare anche le incomprensioni che possono nascere dalla trasposizione scritta dei propri pensieri.



Come si fa a far capire a chi ha ricevuto un feedback come deve interpretare quello che si è voluto suggerire? «Nel feedback scritto hai un testo davanti, non una persona, e per questo deve essere chiaro e accompagnato da un momento di confronto diretto con l'interessato – suggerisce Morosini –. Inoltre, lo scritto è uno strumento unidirezionale e non può funzionare efficacemente se l'obiettivo è migliorare: questo richiede un dialogo. Ciò è particolarmente vero quando il feedback riguarda comportamenti personali. Senza un confronto vis-à-vis, il rischio è che chi riceve il commento si chiuda in sé stesso e non comprenda davvero cosa gli si vuole comunicare. In tal caso, risulta inutile e la persona, invece di aprirsi al confronto, finisce per entrare in conflitto con chi glielo ha fornito».

Un aspetto fondamentale, che spesso si dimentica quando si parla di feedback e relazioni – perché, in fondo, il compito dell'HR è proprio quello di prendersi cura delle relazioni – è l'intelligenza emotiva, cioè la capacità di riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui, al fine di comunicare efficacemente, prendere decisioni consapevoli e costruire relazioni positive.



Gestire i feedback in modo efficace richiede strumenti e tecniche che trasformino un processo spesso istintivo in una pratica consapevole e costruttiva. Modelli come il SBI (*Situation–Behavior–Impact*), il feedback sandwich, i check-in emotivi, i questionari 360° e la riflessione guidata (*journaling*) favoriscono una comunicazione chiara, basata sull’ascolto attivo, l’empatia e l’intelligenza emotiva. Questi approcci non solo migliorano la qualità del dialogo, ma riducono anche il rischio di fraintendimenti e reazioni difensive, contribuendo a relazioni più autentiche e collaborative.

Il lavoro dell’HR è davvero complicato, fatto di tanti piccoli accorgimenti, cure e attenzioni che si nascondono dietro report, mail e infiniti form. Il responsabile delle Risorse Umane è il vero collante tra le unità ed è anche il mediatore culturale per eccellenza. Non traduce lingue diverse, ma visioni e modi di pensare all’interno della stessa squadra.
