

LA GESTIONE DEL FEEDBACK NEGATIVO



Sommario

Il punto di partenza	1
Ragione, piano, supporto	3
Accoglienza positiva.....	5
Il Postulato del Meglio.....	7
Il silenzio	9
Come, secondo te... ..	11
Supporto, follow-through, follow-up	12
Tecnica e Teoria della gestione del feedback negativo.....	14

Il punto di partenza

“Conosco la tecnica di somministrazione del feedback negativo, Seven Step, mi sembra buona, su di me ha funzionato, ma con la mia gente non funziona: già al terzo step è difficilissimo ottenere una risposta, al quinto rimangono lì, muti, e non si muovono.

Io aspetto un po', poi non abbiamo mai tanto tempo, siamo sempre sotto pressione, e così vado dritto al punto e gli dico che cosa è meglio fare.”

Ecco il nostro primo caso: questo è, con pochi aggiustamenti, il racconto, la narrazione che un responsabile di reparto fa al suo capo, a proposito della gestione del feedback negativo, in merito alla adozione di una tecnica specifica, chiamata Seven Step.

Niente di nuovo, la tecnica nominata è di dominio pubblico da alcuni decenni, magari sotto nomi diversi, essenzialmente è un protocollo di intervento manageriale che prevede una sequenza di azioni relativamente specifica, finalizzato a dare un feedback negativo ai propri collaboratori e ad attivare un piano di miglioramento concreto.

Gli step a cui si riferisce il narratore sono rispettivamente finalizzati, il primo, a condividere una ragione solida, un motivo solido alla base del feedback negativo, elemento tanto più importante quanto più il feedback negativo riguarda uno specifico comportamento del collaboratore, ad esempio il diretto ed osservato mancato utilizzo dei Dispositivi di Protezione Individuale prescritti e obbligatori, il quinto a ottenere dal collaboratore una proposta, un piano di azione che ottenga il risultato atteso.

Il responsabile a cui si sta rivolgendo il manager si è impegnato in un considerevole lavoro di coaching del suo collaboratore, per questo il manager si sente autorizzato a rivolgersi a lui per risolvere il problema, e il suo capo, dopo aver chiesto alcuni chiarimenti, gli dice la sua:

La tecnica la conosci, le pause, i silenzi e l'ascolto non li hai messi a fuoco del tutto: sono step indispensabili per ottenere che le persone condividano e che facciano proposte. Sul terzo step occorre fare molta attenzione, la buona ragione che motiva e sostiene il feedback negativo deve essere buona e valida per loro, non soltanto per te.

Il capo del manager è un manager, in genere i manager sono persone pratiche e spicce, e il nostro non sembra essere diverso: le indicazioni che fornisce sono del tutto condivisibili, anche se non disponiamo dei dettagli che il nostro manager-coach ha ottenuto dal suo collaboratore-manager.

A quanto pare qui abbiamo un doppio caso, quello del manager che non ottiene i risultati attesi dalla tecnica Seven Step, e quello del Manager-Coach che non ha ottenuto completamente, dal suo collaboratore-manager, l'apprendimento ed il cambiamento di comportamento attesi: ha invece ottenuto un feedback negativo sull'uso del protocollo di gestione del feedback negativo.

La tecnica in questione la conosciamo anche noi, partiamo dal primo caso, in breve il nostro manager ci dice: non perdo tempo a condividere ragioni ovvie, vado al punto, gli dico che cosa NON va bene e che cosa è meglio che facciamo.

Siamo abbastanza lontani dalla Helping Leadership, anche se con un po' di buona volontà possiamo considerare "le buone istruzioni" date dal capo come una forma di aiuto, se non altro a tenersi alla larga dalle rampogne del capo stesso, in fondo basta fare come dice lui. Perché, sennò? Eh sennò continua a rampognare, e magari, se continui a dargli fastidio, prova a buttarti fuori, mica vorrai mettere a rischio il lavoro e lo stipendio?!?

Non sappiamo se questo esercizio del comando ottenga, localmente, il risultato voluto, e in che misura, e certo sarebbe interessante avere il dato: sappiamo però due cose, di qualche importanza. La prima è che questa forma di leadership cessa nel momento in cui il capo non ha più potere sanzionatorio: se le sue rampogne non hanno effetti pratici, ascolto zero.

La seconda è che intercettiamo solo una piccola parte di ciò di cui l'altro, il collaboratore, ha bisogno, lasciando inattivo il resto, e anzi rischiando di alimentare comportamenti conflittuali, più o meno mascherati o nascosti.

Si dice, ed in genere su questo c'è consenso unanime, che a nessuno piace essere comandato, a nessuno piace obbedire: da sistemici, ora intendiamo questa opposizione come congruente effetto d'altro, del [bisogno di trovare costantemente prova del nostro buon funzionamento](#), che prende la forma del

bisogno di tenere [allineati il nostro ambiente reale e il nostro ambiente virtuale](#), del bisogno di utilizzare i nostri codici neurali, [emotivi](#) e di [pensiero](#), i [nostri, non quelli di qualcun altro](#).

A meno che l'altro non sia un [Helper che noi abbiamo autonomamente riconosciuto come tale](#) (e cioè frutto dei nostri codici), ciò che proviene dall'altro non è nostro, e non aiuta a soddisfare le nostre necessità: così obbediamo per evitare sanzioni, che è saggio e prudente, ma difficilmente l'idea dell'altro diventa nostra, l'impegno a realizzarla un nostro momento di soddisfazione, cercato, voluto, difficilmente metteremo in gioco le nostre migliori soluzioni, proporremo spontaneamente, magari fin troppo, alternative e progetti.

E il capo? Il leader? Quello che si sente dire dal suo capo che non ha messo a fuoco silenzio e ascolto, che non ha portato attenzione alla qualità della ragione della reprimand, del feedback negativo? Quello che si trova ad avere a che fare con gente che non fa quel che deve, o fa quel che non deve? Ovviamente anche lui, stessi bisogni di tutti: tecnicamente i collaboratori sono Helper del loro capo, sono lì pagati per aiutare a realizzare la collimazione di reale e virtuale del capo, virtuale che collima (o dovrebbe) con il virtuale del suo capo, su su fino a chi sta in cima alla piramide gerarchica.

Il feedback negativo al collaboratore è un anello di una catena che non inizia quando il collaboratore fa quel che non deve o non fa quel che deve, inizia, per il capo, dall'emergere della evidenza che, egli, il capo, ha fallito: i suoi codici non sono stati abbastanza efficaci da impedire che si producessero risultati insoddisfacenti, da realizzare la collimazione tra obiettivo (configurazione di ambiente virtuale) e risultato (configurazione di ambiente reale).

Il capo è alle prese con un feedback negativo che riguarda la bontà dei suoi codici, emotivi, operazionali, di pensiero simbolico, ed il suo sistema nocicettivo segnala perentoriamente che non ci siamo, che c'è pericolo, ci sono minacce alla sopravvivenza.

Occorre trovare una soluzione adeguata a questo, questo è il primo problema da risolvere: le soluzioni possono essere diverse, dal punto di vista del capo, dal negare che l'avvenimento sia significativo (e vabbè, per una volta non ha indossato i DPI!, e che sarà mai!), allo spostare il fuoco sul collaboratore (è una testa di rapa, non capisce, è lui che non funziona, i miei codici sono ottimi!), al riprendere la questione dal suo reale inizio.

E cioè dalla evidenza che egli, il capo, NON è stato riconosciuto come Helper da parte del suo collaboratore, e vedere che cosa si può fare per cambiare la situazione.

Ragione, piano, supporto

La tecnica Seven Step può essere considerata un modo per cercare di ottenere dal collaboratore il riconoscimento di Helper: il suo utilizzo tuttavia richiede che chi la usa sia autenticamente interessato e capace di costituire l'altro come soggetto, consapevole della complessa configurazione sistemica di qualunque nostro simile.

Porgere un feedback negativo è aprire una crisi, inutile girarci intorno.

Governare, accompagnare l'attraversamento della crisi è, per il capo, una preziosa opportunità per ottenere ciò che gli serve di più, e cioè il riconoscimento di Helper da parte del collaboratore: ottenere questo riconoscimento è l'obiettivo strategico, di ogni giorno, di ogni azione che coinvolga l'azione o il pensiero del collaboratore. Senza dimenticarci che il capo stesso si trova alle prese con un feedback negativo da risolvere: quale mio codice, evidentemente, non ha funzionato? Come mai il mio collaboratore ha deragliato, nonostante i miei precedenti interventi?

Questo è un punto estremamente difficile, e non a caso normalmente viene semplicemente saltato, ignorato: la mancanza è da parte del collaboratore, è lui, o lei, a doversi correggere, io sono a posto.

Ma le due operazioni sono distinte, vanno tenute distinte: una operazione è il riesame della mia condotta, dei miei codici, e dovrò trovare il modo adeguato per metterla a posto, magari con un coach, perché no, o con un collega esperto, un mentore, un sen-pai.

Altra operazione è avere a che fare con il mio collaboratore in questo frangente, in cui, tecnicamente, è il mio collaboratore ad aver fatto quel che non doveva, ha utilizzato i suoi codici ottenendo un risultato insoddisfacente.

Naturalmente lo sa, e come me anche lui ha a che fare con la necessità di trovare una soluzione adeguata, che spenga l'allarme lanciato dal suo sistema nocicettivo, soluzione che tenga conto non solo della "performance" puntuale (indosso/non indosso i DPI), ma anche dell'andamento della interazione con me, il suo capo, con i colleghi, con i suoi eventuali collaboratori.

Tre sono le "cose" principali da fare, secondo la tecnica Seven Step, ma hanno senso anche per noi sistemici: 1) esplicitare e condividere la buona ragione che rende inaccettabile il risultato ottenuto, 2) ottenere dal collaboratore il piano di azione, la sua proposta di soluzione, 3) aiutare a realizzarla

Quale è una buona ragione, una ragione blindata, che né io né il mio collaboratore possiamo contestare? Meglio che il capo che somministra il feedback negativo la individui prima di entrare in campo, occorre prepararsi adeguatamente... nel caso dei DPI non indossati è fin troppo facile, la ragione blindata è che ne va della salute, della integrità, se non della vita del collaboratore.

Quali proposte potrà mai fare il nostro collaboratore? Non lo sappiamo, potrebbe limitarsi a brontolare, vabbè, da ora in poi lo uso sempre, anche per aiutare gli altri a fare lo stesso... ma potrebbe anche proporre di abbassare la temperatura del luogo di lavoro di due gradi, in modo che il sudore sotto il casco non sia eccessivo, che non coli sugli occhi, annebbiando la vista e facendo correre il rischio di rimetterci una mano. In ogni caso, è cruciale che il collaboratore metta in gioco i suoi codici.

Quale aiuto per la realizzazione? Tutto quello che possiamo fare, accettando la possibilità che la cosa possa rivelarsi estremamente impegnativa, che si incontrino ostacoli difficilmente sormontabili (convincili tu, quelli del budget, a spendere di più per climatizzare meglio il posto di lavoro), battaglia che combatteremo a fianco del collaboratore, pur restando leali servitori della casa.

Ma lì, nel momento dell'attraversamento, l'aiuto è dare supporto all'idea del collaboratore, e fornire feedback positivo sui nuovi codici da usare, non tanto e non solo con le parole, quanto con la nostra contentezza per aver attraversato onorevolmente le difficoltà del "feedback negativo", e per le buone idee del collaboratore... certo, è il sistema emotivo a dire la sua nel linguaggio e con i codici che gli sono propri, meglio ricordarsi che le emozioni non si possono fingere, i neuroni specchio non sbagliano nel distinguere quale emozione sta provando l'altro.

Abbiamo forse abbandonato il volenteroso manager-coach, il capo del capo? Certamente no. I suoi rilievi sulla tecnica sono accettabili, anche per lui il punto sfuggito riguarda il riconoscimento (autentico) di Helper da parte del coachee: ti dice che la tecnica non funziona con i suoi collaboratori, e cioè che i tuoi codici non funzionano, non gli sono di aiuto, anche se riconosce che con lui hanno funzionato.

Il ripetere, ri-precisare gli step della procedura non è in sé sbagliato, per sviluppare qualunque skill spesso la ripetizione è utile: in questo caso l'evidenza è più dalla parte dell'emergere, da parte del coachee, della preferenza accordata a codici sbrigativi e interventisti, che mettono in scacco gli step della tecnica.

La difesa dei propri codici è fisiologia sistemica, hanno funzionato sin qui, per cambiarli, integrarli o sostituirli con altri ci vogliono buone ragioni e valide alternative, più o meno come per il collaboratore alle prese con i DPI: possiamo usare anche in questo caso la tecnica Seven Step? In parte sì, almeno come check list di controllo, più critico è lavorare sulla difesa dei codici, dato che non abbiamo

visibilità sull'analogo della ragione blindata che motiva il coachee a cambiare codici ed il coach ad aiutare a cambiare.

Perché il coachee dovrebbe modificare i suoi codici? E anche quando autenticamente ci prova (in questo caso non pare ci abbia provato molto), se non riesce, che cosa può aiutare la riuscita?

Ma questo è un altro caso...

Accoglienza positiva

Tutto qui? 1) esplicitare e condividere la buona ragione che rende inaccettabile il risultato ottenuto, 2) ottenere dal collaboratore il piano di azione, la sua proposta di soluzione, 3) aiutare a realizzarla.

Purtroppo no.

Queste tre azioni aiutano, migliorano le probabilità di ottenere una adeguata soluzione al problema puntuale, vanno nella direzione dell'ottenere il riconoscimento di Helper, ma non bastano, non necessariamente ottengono il riconoscimento di cui abbiamo bisogno.

Che altro serve?

Il feedback negativo, per qualunque collaboratore, e per qualunque capo, si situa in più di una storia, anche quando i due si sono appena incontrati, nella storia del collaboratore e nella storia del capo; e se è da un po' che collaborano, naturalmente anche nella storia della loro interazione, nelle storie che ciascuno dei due si porta dietro della interazione con l'altro.

Prendiamo il caso più semplice, apparentemente, i due hanno appena iniziato a collaborare, e compliciamolo un po': il collaboratore non è un capoturno di un reparto di manifattura, è un millennial, risorsa pregiata assegnata da pochissimo al tuo reparto high-tech, nuovo collaboratore, è arrivato in ritardo alla riunione e con la sua parte di lavoro decisamente fatta con i piedi, con il risultato di ritardare e complicare il lavoro di tutta la squadra.

Nulla da segnalare nei pochi giorni precedenti, d'altra parte è proprio appena arrivato, le interazioni sono state necessariamente poche: ma sappiamo che la costituzione dell'Altro è un processo che si attiva subito, e utilizza ciò che ciascuno ha trovato nella sua storia, pezzi e personaggi del suo sistema Egoico, somiglianze e risonanze con altri personaggi incontrati, e, naturalmente, "conoscenze", antipatie e simpatie che possono provenire addirittura dal codice genetico.

Il nostro millennial, ovviamente, dalla interazione con gli altri, con i nuovi colleghi, ha raccolto materiale sul conto del suo nuovo capo, racconti, pettegolezzi, o anche magari solo cenni, sfumature, micro-reazioni, forse anche da altri, prima di arrivare da noi. Ed ogni elemento raccolto va sul bilancio preventivo del Helper, attività, passività, costi e ricavi...

Lo stesso per il nostro manager, che diligentemente si prepara per la somministrazione del feedback negativo, tecnica Seven Step.

Nella tecnica è previsto uno step estremamente interessante, e di non facile esecuzione, proprio il primo: accoglienza positiva. Che significa che nei primi istanti del colloquio il manager si deve impegnare a produrre segnali, segni e prove che dicano, inequivocabilmente, al collaboratore che non c'è niente di personale, che c'è stima e fiducia, che non è lui il problema da affrontare, ma che c'è un problema da affrontare e risolvere insieme.

Idealmente è facile, è il vecchio e utilissimo separa-persona-da-problema, le persone NON sono mai il problema, solo alcuni comportamenti, osservabili e descrivibili lo possono essere.

In pratica è un altro paio di maniche, anche per i manager esperti e ben addestrati.

Il punto più difficile di questo step iniziale è costituito dal contributo del nostro sistema emotivo, dai codici emotivi primari, semplici e molto efficaci: perbacco, è arrivato in ritardo, con un lavoro fatto con i piedi, rischiamo di andare lunghi con la consegna e tutti dovranno rimettere le mani sul loro pezzo, col cavolo che gli riservo l'”accoglienza positiva”, è una minaccia grave per me e per la squadra.

La fregatura sono i neuroni mirror, registrano meccanicamente, implacabilmente, l'emozione che c'è, non quella che abbiamo in testa, e così il collaboratore sa se l'”Accoglienza Positiva” è vera o è finta.

Lo sanno i suoi neuroni specchio, per essere precisi: quello che il collaboratore fa di quello che sa è un altro paio di maniche. E quindi non è detto che non prenda per buona una simulazione. E nemmeno che non rifiuti una autentica accoglienza positiva... durante le esercitazioni che si fanno per allenarsi su questo step, sono molti quelli che commentano: ecco che arriva il pacco, comincia con le carezze e poi ti frega.

La storia chiede e ottiene il suo tributo, cambiarla non è cosa breve né facile. Il punto resta: proviamo a cambiare o rinunciamo? Per esercitare la Helping Leadership occorre provare, sapendo quel che stiamo facendo, ad ogni passo.

Il sistema emotivo è un problema?

Sì, il sistema emotivo, ed i suoi codici, è un problema, un problema da risolvere, una questione a cui dare risposta: non possiamo farne a meno, nessun umano può, e poi è utilissimo in molte situazioni, anche potendolo escludere sarebbe più il danno del guadagno.

Come abbiamo visto in precedenza (cfr emozioni e codici emotivi) è un sistema di direzionamento della azione e di allarme: al nostro manager è partito l'allarme quando il collaboratore ha fatto quel che non doveva e non ha fatto quel che doveva.

Più precisamente, il nostro manager incontra uno scarto rilevante tra ciò che trova, molto probabilmente, nel suo ambiente virtuale (il collaboratore arriva puntuale, il collaboratore fa diligentemente la sua parte) e ciò che trova nel suo ambiente reale.

Per il nostro sistema emotivo questo non va bene, lo scarto è una minaccia, fino a prova contraria, quando quello che troviamo nel nostro ambiente virtuale è troppo diverso da quello che troviamo nel nostro ambiente reale: allarme! O c'è qualcosa di minaccioso nell'ambiente reale, e va neutralizzato, oppure i nostri sistemi (pensiero operativo, pensiero simbolico) non stanno funzionando a dovere, che è anche peggio.

E quindi scatta l'allarme, spingendoci ad agire immediatamente per allineare le cose: se funzioniamo correttamente, l'allarme deve scattare. Se non scatta abbiamo un altro problema, ce ne occupiamo un'altra volta.

Ricordiamo che quando diciamo allarme, trasmesso dal sistema nocicettivo, abbiamo a che fare con una sofferenza fisica, personale, e non con una sirena che suona da qualche parte: questo tipo di allarme ci tocca subito, in modo diretto ed estremamente efficace.

Il sistema emotivo ci predispone alla azione, immediatamente, per lui ogni istante è questione di vita o di morte, il codice per gestire la minaccia è lotta o fuga, semplice e diretto: e con questo va a farsi benedire l'accoglienza positiva.

Possiamo sopportare, temporaneamente, la sofferenza, per avere il tempo di sistemare le cose, ma non per molto: ignorare l'allarme? Impossibile, e oltretutto sconsigliabile. Inibire il codice lotta-fuga? Possibile. In ogni caso resta la segnalazione emotiva, e basta una traccia di ansietà (variante della emozione primaria chiamata paura), di fastidio (variante della primaria collera) per sollecitare il sistema emotivo del collaboratore. Accoglienza positiva? In queste condizioni, impossibile.

Così ci salta tutta la tecnica Seven Step, la Helping Leadership si affloscia come un palloncino bucato, ma quale Helper!

Come ne usciamo?

Qualunque soluzione efficace e tecnicamente valida richiede che sappiamo con che cosa abbiamo a che fare, e ora almeno ne sappiamo un po' di più: e poi che abbiamo qualche idea di come averci a che fare. Una strada percorribile si chiama Postulato del Meglio

Il Postulato del Meglio

A noi umani piace la verità.

E questo per ottime ragioni, sulle nostre verità giochiamo le nostre vite, il nostro destino, in ogni momento.

Il nostro sistema emotivo, implacabile e potente, ha le idee chiarissime in proposito: verità è buona, non-verità è pericolo.

Il processo è abbastanza più complicato di così, naturalmente, ma per i nostri scopi il riassunto può bastare, almeno per ora: nella gestione del feedback negativo, il sistema emotivo ci mette sotto scacco, blocca la strada nella direzione dell'ottenere il riconoscimento di Helper, sollecita reazioni ostili del nostro collaboratore, rende qualunque tecnica un rituale esteriore, poco efficace se non controproducente.

La verità è che il collaboratore ha fatto quel che non doveva e non ha fatto quel che doveva, le conseguenze sono lì da vedere, mette a rischio la sua vita, è un cattivo esempio per gli altri, danneggia il lavoro degli altri, e quindi il nostro.

Ed è una verità che piace al nostro sistema emotivo, che fulmineo innesca i codici adeguati per averci a che fare, lotta o fuga, e le correlate emozioni, collera o paura: il sistema dell'altro, del collaboratore, "copia" i dati emotivi, e trae le sue conclusioni, è sotto minaccia, e a sua volta attiva gli stessi antichi codici, lotta o fuga, le stesse emozioni, collera o paura.

Sempre che non arrivi ad incontrarci già "abitato" da quelle emozioni, probabilmente è consapevole di aver fatto qualcosa che non doveva, di non aver fatto qualcosa che doveva... partita difficile.

Un suggerimento che veniva fornito era di focalizzare almeno 3 punti positivi del collaboratore, prima di incontrarlo, mentre ci si prepara alla somministrazione del feedback negativo, in modo da orientare diversamente il nostro mood: non che non funzioni, ma anche nel migliore dei casi gli effetti sono limitati, temporanei, e possono venirci a mancare ben prima che concludiamo il nostro compito.

Ci serve una soluzione più efficace, radicale, diretta, sempre pronta all'uso, basata sulle nostre attuali conoscenze sistemiche.

Il sistema emotivo è antico, e funziona con algoritmi semplici, con regole semplici, adatte a problemi semplici

Occorre sapere con che cosa abbiamo a che fare, ed avere alcune idee sul come averci a che fare: l'allarme va ascoltato, addirittura volontariamente cercato, sopportando la dolorosità del segnale, che inizialmente può essere robusta, e che spinge fortemente ad agire subito. Con l'allenamento le cose migliorano molto, la sofferenza diventa impercettibile, ma all'inizio è così.

Ascoltare volontariamente l'allarme significa mettere in gioco gli altri nostri sistemi, e le nostre conoscenze sul funzionamento dei nostri sistemi: da una parte l'allarme conferma che stiamo funzionando bene, ed è una buona notizia, è un buon inizio. Ora vediamo di che si tratta.

Il collaboratore non fa quel che deve, allarme scattato, tutto bene. E fermi, stare fermi... eccetto naturalmente quando stando fermi mettiamo in pericolo la vita fisica di qualcuno, nostra o di altri: ed in quel caso limitare l'azione a ciò che è indispensabile a preservare la vita, niente altro.

Bisogna lavorare sull'allarme, e la cosa non è semplice, richiede tempo.

Il sistema emotivo è antico, e funziona con algoritmi semplici, con regole semplici, adatte a problemi semplici, non a problemi complessi. Ad esempio, il nostro sistema emotivo non riesce ad accettare l'evidenza che,

logicamente, necessariamente, ciascuno di noi, in ogni istante della propria vita, fa sempre e soltanto del proprio meglio, non può fare altro.

Siamo macchine costruite per sopravvivere, ogni azione che mettiamo in campo è, in quel momento, la nostra migliore azione possibile: il nostro sistema emotivo non lo sa, come potrebbe, non è suo territorio, non è di sua pertinenza, il suo compito è più semplice e limitato.

Il collaboratore non ha fatto quel che doveva, ha infranto addirittura due regole... e questa è stata la cosa migliore che in quel momento doveva fare.

Esatto, proprio doveva fare ciò che noi classifichiamo come violazione della regola, poiché era la cosa migliore che potesse fare in quel momento, ancora e sempre ha fatto del suo meglio. Come noi, come tutti.

In genere NON è un attacco diretto a noi, ma, anche se lo fosse, la questione non cambierebbe: ha fatto del suo meglio, non il suo meglio.

La distinzione può sembrare sottile, ma non lo è: del suo meglio non è uguale al suo meglio, la differenza è nel tempo e nella prospettiva.

Tempo - del tutto possibile che abbiamo potuto verificare che il collaboratore, in circostanze simili, abbia fatto in passato molto meglio di ora: il punto è che stiamo guardando questo momento, questo evento, nel tempo specifico in cui si è prodotto, ed in questo momento ciò che vediamo è l'effetto del suo meglio.

Prospettiva - salvo forti pressioni, ciascuno di noi sta nella sua prospettiva, ed il meglio o il peggio lo giudichiamo noi, dalla nostra prospettiva: bisogna assolutamente tenere fermo che occorre vedere le cose anche dalla sua prospettiva, e che l'Assioma del Meglio (ciascuno non può che fare del proprio meglio in ogni istante della sua vita) vale per ciascuno nella propria prospettiva.

Ci vuole allenamento per riuscire a tenere stabilmente questo nel nostro ambiente reale, è tra i compiti più duri e difficili: ma il frutto che ne otteniamo vale la pena.

Ha fatto del suo meglio, e, comprensibilmente, a noi non va bene, non piace, non siamo d'accordo, non possiamo accettarlo: le due cose non sono incompatibili, succede continuamente.

Per noi è indispensabile riuscire, allenandoci, a tenere ferma questa visuale: è verità che ha fatto del suo meglio, ed è verità che a noi non va bene.

È questo il bivio a cui conduce il nostro ottimo sistema emotivo, e che occorre saper riconoscere tempestivamente: da una parte continuare a seguire la direzione della azione immediata, sollecitata dai codici emotivi, sbottare, rimproverare, ordinare, comandare, minacciare rappresaglie, mettere alla berlina, e molto altro ancora, insomma un considerevole armamentario.

Oppure imboccare l'altro sentiero, quello dell'Assioma del Meglio, armati delle nostre sapienze sistemiche, e costruire una soluzione migliore.

Il silenzio

Conquistato il Postulato del Meglio, (ciascuno non può che fare del proprio meglio in ogni istante della sua vita) la strada dovrebbe essere ora in discesa, il più è fatto.

La questione diventa: che cosa possiamo fare, e come, per riuscire ad ottenere che l'altro, sistema complesso quanto noi, autodeterminato ed autopoietico come noi, faccia quello che va bene anche per noi.

E mentre facciamo questo, ottenere dall'altro il riconoscimento di Helper, in modo da alimentare il suo "stabilizzatore di rotta", costituendoci per l'altro guida e riferimento affidabile, almeno nell'ambito limitato delle cose che facciamo insieme, anche e soprattutto quando non siamo fisicamente in sua compagnia...

La più difficile e importante, predisporre il piano emotivo di interazione, l'abbiamo conquistata, ora siamo in grado di governarla: sta facendo del suo meglio, ce la mette tutta, impossibile avercela con l'altro per questo... e poi?

La tecnica Seven Step può funzionare, una volta conquistato il Postulato del Meglio... dopo l'accoglienza positiva, dritti al punto, in poche parole, semplici e ben scelte, indicare che cosa non è accettabile, e poi fermarsi, non dire altro, non pensare altro, non fare altro, restare fermi, vediamo che cosa fa l'altro.

Perché l'altro qualcosa fa, nel suo ambiente virtuale i suoi sistemi lavorano a pieno regime, nell'ambiente reale condiviso con noi può restare immobile e silenzioso, rovesciarci addosso le decine di ragioni, giustificazioni del proprio operato: in termini generali, l'altro ora è alle prese con l'allarme scattato per il suo mancato buon funzionamento, e può averci a che fare in molti modi.

Quale parte abbiamo noi in quello che gli sta accadendo ora, è una delle cose a cui l'altro, chiunque sia, deve necessariamente rispondere: può essere così agitato e preoccupato da non accorgersi nemmeno del piano emotivo su cui ci troviamo noi, può leggere ogni dettaglio dell'ambiente reale come minaccia, e reagire di conseguenza.

Occorre tempo, all'altro occorre tempo, ed è di aiuto se stiamo fermi, non mettiamo in gioco altre cose, stiamo fermi ed aspettiamo, consapevoli di quanto inquietante e tagliente possa essere percepito il nostro silenzio, la nostra quiete... e quanto proprio questa quiete, questo silenzio spinga l'altro a fare qualcosa, possa addirittura aumentarne il livello di agitazione.

È un rischio calcolato, almeno la prima volta che usiamo questa "tecnica", l'altro ancora non sa che strada seguiremo, e, a meno che non sia un esperto della materia, nemmeno immagina che ci possa essere più di un modo per sbrogliare questo tipo di matasse: lo schema base della tecnica è applicabile a sette diversi "problemi" classici della gestione della interazione con i collaboratori, e dopo un po' di volte che lo vede eseguire, l'altro sa fin dall'inizio dove andremo a parare e come.

Non la prima volta, ovviamente, occasione che richiede da parte nostra una preparazione particolarmente accurata.

Restiamo in paziente osservazione per tutto il tempo necessario, necessario all'altro a completare la sua elaborazione, un tempo si diceva "in ascolto", ma osservazione è meglio, comprende l'ascolto, dell'altro e di noi stessi, delle nostre voci, comprende l'osservazione delle azioni fisiche, delle posture: il punto chiave è stare fermi, mantenere la posizione emotiva consentita dal Postulato del Meglio, qualunque cosa ci arrivi dall'altro è frutto del suo meglio.

Prima di attivare lo step successivo, occorre attendere fino a quando l'altro ha terminato la sua prima elaborazione di quanto sta accadendo.

Come facciamo a capire quando l'altro ha terminato la sua prima elaborazione di quanto sta accadendo? A volte è facile, l'altro inizia subito a commentare, obiettare, giustificare, inveire, e dopo un po' smette, tace: non che necessariamente l'elaborazione dell'altro cessi quando smette di raccontarci come stanno le cose, ma il suo silenzio in genere indica che per il momento il contrattacco è sufficiente.

Il nostro silenzio, subito successivo alla breve e semplice indicazione di che cosa non è accettabile (attenzione, solo del che cosa, non del perché), non è una domanda, è silenzio, non abbiamo chiesto conto e ragione di nulla, siamo rimasti in silenzio.

Ma quel silenzio è una domanda, muta, formulata in modo non troppo preciso, e forse non siamo nemmeno noi a formularla, ma la vita stessa: l'altro si sente dire che quello che ha fatto è inaccettabile, dietro la inaccettabilità si trova una minaccia, nell'ambiente reale, magari un malfunzionamento dei suoi sistemi, codici neurali inadeguati...occorre rispondere alla minaccia.

E farà del suo meglio per rispondere adeguatamente, mentre noi restiamo fermi, in paziente osservazione.

Poi a sua volta tace. E anche quel silenzio è una domanda, muta, magari neanche rivolta a noi, non possiamo saperlo con certezza, non abbiamo accesso diretto e totale al suo ambiente virtuale... ecco, lì possiamo provare a muovere il terzo passo, che riguarda la ragione blindata che rende inaccettabile ciò che è stato dichiarato da noi come inaccettabile.

Per dirla in termini romantici, questo è il cuore della tecnica: il nostro intento è, autenticamente, proteggere il nostro interlocutore da minacce alla sua sopravvivenza, alla sua riuscita, puntando a modificare il codice che l'altro ha usato per individuare quale azione compiere e che, anche se frutto del suo meglio, ha prodotto un risultato inaccettabile.

A volte è molto meno facile, il flusso delle parole dell'altro sembra inarrestabile, infinito, o, peggio, al nostro silenzio l'altro risponde con un silenzio impenetrabile, non un gesto, non un moto, non una reazione del volto.

Il flusso apparentemente infinito va tollerato. E con il mutismo come ce la caviamo?

Non lo so. Io aspetto un po', anche un minuto (ed è lunghissimo, provare per credere), prima di muovermi... e poi provo a chiedere: che cosa pensi?

In genere funziona. A volte no, il silenzio impenetrabile continua. In quel caso come ce la caviamo? Di nuovo, non so, io aspetto ancora, anche un minuto (secondo me protrarre il silenzio oltre il minuto rischia di trasformare l'azione in una sfida, non ci serve), e poi provo a dire qualcosa sul silenzio, sul suo silenzio, del tipo, abbiamo un problema e te ne stai zitto zitto (zitta zitta), come mai?

Dentro al silenzio dell'altro, in risposta al nostro silenzio, ci può essere di tutto.

Impossibile indicare, qui o altrove, tutte le configurazioni che si possono produrre, ed il modo puntuale per averci a che fare: occorre riuscire ad arrivare insieme a identificare e condividere la buona ragione blindata che rende inaccettabile ciò che è stato dichiarato da noi come inaccettabile, e che necessariamente deve essere qualcosa che minaccia sopravvivenza e successo dell'altro.

Come ci arriviamo, il piano emotivo che manteniamo, che cosa identifichiamo e condividiamo con l'altro sono il primo importante ingrediente che può permettere all'altro di riconoscerci come Helper, e di accettare volentieri la nostra guida.

Quanto tempo richiede agire in questo modo? Qualche minuto, le prime volte... e poi sempre meno.

Ne vale la pena?

Come, secondo te...

Individuare e condividere una buona ragione, blindata, la migliore prova che riusciamo a trovare del nostro autentico intento di proteggere il nostro interlocutore da minacce alla sua sopravvivenza, alla sua riuscita: questo è il cuore della tecnica, e notoriamente senza cuore non si può fare.

E se non la troviamo, o se non è condivisa? Allora abbiamo un altro problema, decisamente più grave e urgente del dare un feedback negativo: ci troviamo sul limite della nostra possibilità di gestire, al limite della risoluzione del rapporto di lavoro.

Il collaboratore potrà forse continuare a fare la sua parte, più o meno, non seguendo la nostra guida, ma per i fatti suoi, magari sotto la pressione di altro, del temporaneo timore di restare senza stipendio: resta centrale il riscontro della mancata condivisione dei fondamentali. Già, i fondamentali su cui si regge il lavoro insieme.

Lo step relativo alla individuazione e condivisione della buona ragione, blindata, che rende inaccettabile quel risultato che noi abbiamo dichiarato inaccettabile, è immediatamente una sorta di review dei fondamentali, una verifica cruciale della condivisione di almeno uno dei fondamentali su cui, sin qui, si è basato il lavoro insieme.

E se vediamo che la verifica ha esito negativo, allora molto meglio occuparsene, e subito: forse qualcosa è recentemente cambiato nel quadro del collaboratore, e noi non lo sappiamo ancora, meglio aggiornarsi, rimettersi in fase e vedere che si può fare... se qualcosa si può fare.

Nella mia lunga esperienza, i manager non si occupano dei fondamentali, li danno per scontati, è ovvio che tutti condividiamo i fondamentali del lavoro insieme: lavoriamo insieme, no? questa è una prova concreta, non ne servono altre.

E quando gli si domanda quali sono i fondamentali di ciascun collaboratore, come è fatto il mix delle motivazioni di ciascun collaboratore, che sappiamo essere sicuramente diverso e unico per ciascun collaboratore, distintivo di ciascun collaboratore, nel migliore dei casi, otteniamo la descrizione del mix di motivazioni del manager.

Che il manager dà per scontato essere, ovviamente, l'unico mix valido, e che tutti, ovviamente, condividono, poiché tutti funzionano, o devono funzionare, come il manager: quindi, dove è il problema?

Il problema è che la riduzione ad un unico mix, ad un unico tipo, funziona solo qualche volta, è un fatto statistico, e va in direzione contraria al generare valore attraverso la diversità: la gestione inadeguata della diversità, che per noi è più esattamente la gestione inadeguata della interazione con l'Altro come soggetto unico ed irripetibile, presenta conti e costi proibitivi.

Non che il tema della diversità sia di oggi, c'è sempre stata la questione del come averci a che fare: diversità di genere, di generazione, di etnia sono sempre state presenti, la globalizzazione e l'allungamento della vita umana hanno solamente accentuato e reso più evidente che è necessario porgere risposte migliori del tutti-come-me, pena lo scarso rendimento generale e l'abbandono delle risorse migliori.

Il cuore va bene, ma serve anche la testa, per riuscire: abbiamo individuato e condiviso la buona ragione, blindata, ora che si fa?

Resta il risultato insoddisfacente, e resta la necessità di ottenere risultati soddisfacenti con la migliore continuità possibile: insomma resta il compito di attivare o generare il codice neurale, i neurogrammi che possono guidare quei comportamenti, quelle azioni che ottengono risultati soddisfacenti,

La tecnica indica di formulare la richiesta di proposte, di piani, evitando accuratamente di dare istruzioni e suggerire soluzioni, ed è un'ottima indicazione, sistemicamente fondata e molto valida.

Il nostro compito, come manager, come guide, come leader, è aiutare il collaboratore a generare quei codici che produrranno i risultati attesi, stornando pericoli e minacce, riconoscendolo come soggetto autopoietico, dando prova di stima e di fiducia: l'ultima cosa da fare è dare istruzioni, valida solo quando siamo assolutamente sicuri che il collaboratore non saprà come cavarsela altrimenti, e, soprattutto, quando non c'è il tempo sufficiente ad apprendere.

Il che succede molto raramente, dato che i nostri collaboratori conoscono il loro mestiere e sanno risolvere le questioni che li riguardano, cosa che ogni manager sa perfettamente. Potremmo chiederci come mai, allora, nel 90% dei casi i manager, come quello del primo caso esaminato, forniscono ordini e istruzioni, sono tutti stupidi?

Naturalmente no, nelle centinaia, migliaia di casi che ho affrontato il primo fattore è la spinta a vedere realizzato quello che hanno in mente nel modo in cui loro lo realizzerebbero, spinta che sostiene il Principio di Similarità, che abbiamo già incontrato, codice arcaico che ha generato ottimi frutti in passato, e che tuttora continua a produrne.

Così, invece di fare il loro mestiere, supervisore, manager, dirigente, finiscono per fare il mestiere del collaboratore; e così, invece di guidare e supportare, nell'ambiente virtuale che stanno condividendo con il collaboratore, condividono (o cercano di condividere) i loro codici, i loro neurogrammi con il collaboratore, poiché per ciascuno di noi il miglior codice è il nostro.

Dunque a fin di bene, nessun dubbio... il punto è se e quanto questo è efficace, e le prove di campo sono incontestabili: non è efficace, e nemmeno efficiente nella stragrande maggioranza dei casi.

Accanto alla pressione orientata a soddisfare il Principio di Similarità, troviamo anche le difficoltà a costituire l'Altro come Soggetto, ad usare con saggezza ed equilibrio le risorse del nostro sistema Egoico.

Che cosa proponi? Quale è il tuo piano? Come secondo te riusciamo a...?

Come dicevo, la tecnica è nota da tempo, molto tempo, e non so, onestamente, chi ne sia il vero autore, io l'ho trovata seguendo un TTT, training the trainers, trent'anni fa, dubito che chi me l'ha presentata ne fosse l'"inventore", ma era talmente evidente che era la cosa giusta da fare (ben prima che mi occupassi di emozioni e di sistemi) che da allora è diventata un pilastro del mio lavoro.

Ora ne conosciamo abbastanza a fondo le ragioni, e soprattutto gli ostacoli al suo ricco ed efficace impiego: il primo lo abbiamo visto nell'accoglienza positiva, l'attivazione del codice primario amico/nemico, il secondo è il codice primario di protezione sistemica che innesca la spinta a soddisfare il Principio di Similarità, il terzo è il codice primario che interviene nella costituzione dell'Altro come Soggetto.

Tutti codici utilissimi, e che al momento giusto e nel posto giusto continuano a produrre ottimi risultati, ma non più nella evoluta gestione della interazione con i collaboratori che è richiesta oggi, ai supervisori, ai manager, ai dirigenti, ai leader del nostro tempo.

Così, lo step resta: come secondo te...?

Supporto, follow-through, follow-up

Aiutare si concretizza nella accoglienza positiva, nell'individuare e condividere una buona ragione, nel chiedere proposte: anche se tutto accade nell'ambiente reale, si manifesta anche nell'ambiente virtuale, individuazione e condivisione della buona ragione e richiesta di proposte chiamano in gioco processi non visibili che accadono nell'ambiente virtuale.

Azioni e parole si dispiegano con l'obiettivo di sintonizzare, condividere, intuire, capire e conoscere che cosa ciascuno trova e fa nel proprio ambiente virtuale, inaccessibile ad altri, tutto questo

costantemente finalizzato ad individuare la migliore azione possibile per la nostra sopravvivenza, per il nostro successo: il piede motivazionale del chiedere proposte è nella necessità di armonizzare virtuale e reale ricorrendo il più possibile all'impiego dei codici, dei neurogrammi, del collaboratore.

Sia a quelli che immediatamente rispondono alla necessità di azione, sia a quelli che generano o riadattano i codici che poi guideranno l'azione: nulla di nuovo, ciascuno sostiene più facilmente le proprie idee e le proprie soluzioni di quanto non sostenga quelle di altri, ma sapere perché (e ora un po' lo sappiamo) e come questo accade e può essere sostenuto è di maggiore aiuto.

Aiuta a capire e a dosare il senso e l'impatto del dare ordini, istruzioni, del fornire quelle che secondo noi sono le soluzioni, le difficoltà sistemiche dell'obbedienza: letteralmente, nessuno può obbedire a nessun altro, se non a se stesso. Quando osserviamo qualcuno obbedire (apparentemente) a qualcun altro, ora sappiamo che stiamo osservando solamente gli effetti di ciò che questo qualcuno ha trovato per avere a che fare, tra l'altro, con quel qualcun altro, sempre e solo del suo meglio.

Obbedisce a se stesso, impiega i suoi codici: naturalmente, che altro può fare, per avere a che fare con il suo interlocutore, ed esegue l'ordine ricevuto se e solo se la sua elaborazione gli conferma che quella è la migliore azione possibile.

Le pieghe della motivazione ci interessano e ci riguardano: in apparenza il comportamento puntuale osservabile può anche essere molto simile, a noi serve enormemente capire e sapere se il quadro in cui si iscrive il comportamento puntuale è quello in cui il nostro collaboratore agisce secondo codici condivisi con noi, in cui noi siamo Helper, oppure quello in cui noi non siamo Helper, ma un problema da risolvere.

Perché? Preferisco correre il rischio di annoiare che evitare di esplicitarlo: perché sappiamo che questo è un predittore di come agirà il nostro collaboratore alle prese con la complessità delle cose che ha e avrà da fare.

Se siamo Helper le sue decisioni e le sue azioni saranno coerenti con il successo di un piano, di un progetto condiviso.

Se non siamo Helper si aprono tutte le altre strade, dal sabotaggio di cui NON potrà essere prodotta prova in alcun tribunale umano, allo sfruttare tutti gli elementi per sbarazzarsi del problema "Capo", cosa che nelle organizzazioni ha molti modi per poter essere realizzata.

Le nostre possibilità di produrre concretamente prove di essere Helper non si fermano allo step della richiesta di proposte, ci sono un paio di altre azioni utili che possiamo compiere, la prima, in successione, è aiutare la transizione da virtuale a reale: la proposta, il piano del nostro collaboratore potrebbe (in genere dovrebbe) aver bisogno del nostro aiuto nell'ambiente reale.

Aprire corridoi e porte organizzativi, accesso a dati e informazioni, a risorse che è in nostro potere procurare: noi aiutiamo a realizzare, chi governa, gestisce e attua il piano è e resta il collaboratore.

Oppure aiutare nella messa a punto del piano, del piano collaboratore, individuando falle (e chiedendo soluzioni e proposte, ancora e sempre), segnalando ostacoli non visibili al collaboratore (e chiedendo soluzioni e proposte, ancora e sempre).

E aiutare nel tenere chiari e fermi i termini, i confini, cose vecchie ma non per questo scadute: che cosa, chi, come, dove e quando. Banale? Proprio no, come ciascuno può testimoniare in diretta, il nostro ambiente virtuale è vorticoso e multiforme, conferirgli stabilità e poterlo usare per generare l'azione di successo non è né facile né banale.

Siamo quasi alla fine, di questa non breve trattazione del caso del feedback negativo e della indicazione delle azioni utili a costituirci come Helper, in breve: follow through e follow up.

Diamo prova di essere Helper quando seguiamo l'andamento della concretizzazione, e ad ogni ostacolo sollecitiamo proposte e soluzioni, aiutando poi nella concretizzazione progressiva.

Diamo prova di essere Helper non mancando assolutamente di celebrare la conclusione, l'esecuzione completa di quanto progettato o proposto, complimentandoci esplicitamente per il successo.

Ed in caso di insuccesso?

E va bene, è ovvio, e potevo risparmiarmelo: in caso di insuccesso, di un risultato insoddisfacente, ricominciamo da capo, che altro?

Tecnica e Teoria della gestione del feedback negativo

Ho tirato in ballo la tecnica Seven Step, come qualunque tecnica anche questa si risolve in indicazioni di che cosa fare e che cosa non fare. È una tecnica, e come tutte le tecniche aiuta ad affrontare casi-tipo, richiedendo all'esecutore di adattare la tecnica a ciascun caso particolare... e qui, negli anni, ho visto che gli esecutori incontravano difficoltà.

La fonte principale era costituita dalla relativa mancanza di una teoria, trent'anni fa costituita da poco più del buon senso, e ciascuno ha il suo buon senso: ora abbiamo accesso ad una teoria, se non completa, certo molto più robusta e coerente del buon senso individuale, e la conoscenza della teoria ci permette di generare gli opportuni adattamenti con maggiore facilità.

Adattamenti nello specifico della gestione del feedback negativo, e molto di più: le stesse indicazioni "tecniche", operative, che abbiamo esaminato sin qui, valgono per la gestione di tutte le interazioni con i collaboratori in cui si tratta di

- Assegnare obiettivi, anche quelli non facili e tendenzialmente sgraditi al collaboratore
- Dire no ad una richiesta del collaboratore
- Gestire gli effetti di un nostro errore
- Effettuare la valutazione delle performance

Gli adattamenti, gli aggiustamenti necessari, non richiedono la conoscenza delle decine, centinaia, migliaia di varianti possibili della "tecnica", conoscenza utile ad affrontare la considerevole variabilità e varianza delle configurazioni di interazione con cui abbiamo a che fare, variabilità e varianza inevitabilmente prodotte dalla complessità sistemica degli attori in gioco.

La conoscenza dei fondamentali della sistemica semplifica tutto, abbiamo una sicura e semplice linea guida da seguire per trovare la variante che ci serve.

Leadership? Semplicemente aiuto.