

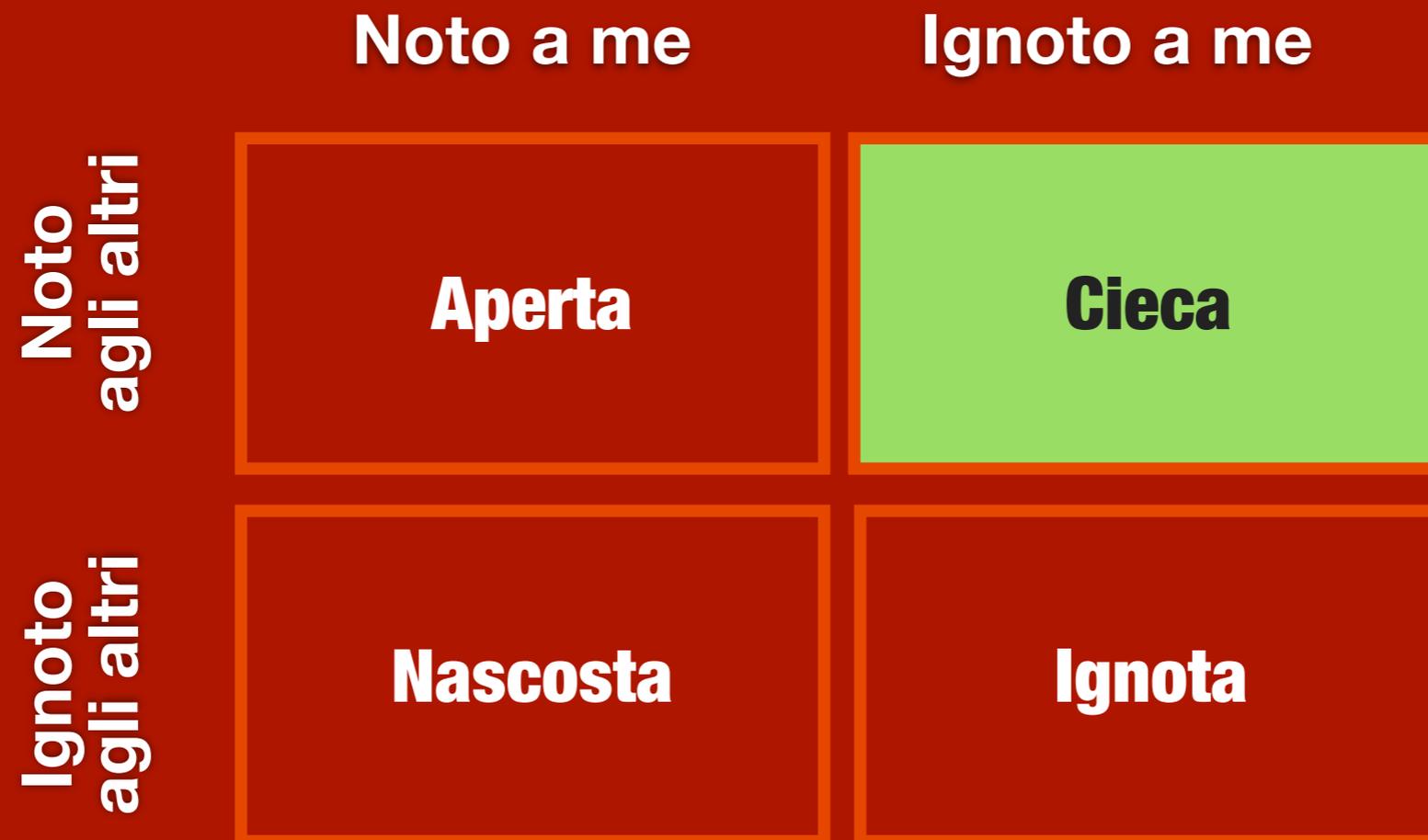
# **Esplorare la finestra cieca**

*La valutazione come occasione di feedback*

*Siena, 3.06.13*

# La finestra di Johari

*Informazioni sui nostri comportamenti*



**Joseph Luft e Harry Ingham**  
*Università della California*

# **Il feedback è:**

**una conversazione molto meditata**

**un modo per capire come gli altri leggono i nostri comportamenti**

**uno strumento organizzativo di sviluppo**

**una parte difficile ma indispensabile del lavoro di gestione delle Risorse Umane**

# **Il feedback aiuta a:**

**creare e mantenere relazioni positive**

**dare alle persone un'occasione per riflettere sui loro comportamenti**

**comprendere i propri punti di forza e le aree di miglioramento possibili**

**nell'ambito del processo di VALUTAZIONE serve anche a determinare una parte variabile della retribuzione**

# **Perchè tendiamo a non dare feedback “negativi”:**

**Non voglio offenderlo/la**

**Non ho tempo**

**Conosco già la sua reazione**

**Non cambierebbe nulla**

**Non so come dirglielo**

**Non sono affari miei**

**Non voglio farmi nemici**

**...**

# **Perchè tendiamo a non dare feedback “positivi”:**

**Fa solo il suo dovere**

**Poi se lo aspetta ogni volta**

**Potrebbe fraintendere**

**Non so come dirglielo**

**Tanto lo sa che apprezzo il suo lavoro**

**...**

# **Un buon feedback deve essere:**

**personale**

**basato sui fatti** (e quindi su dimensioni osservate direttamente)

**referito ai comportamenti e non alla persona**

**mirato a facilitare la formulazione di opzioni**

**formulato per facilitare l'apprendimento** (no giustificazioni)

**contenuto nei tempi**

**concentrato sulla situazione contingente**

**autorizzato**

## **GIUDIZIO**

**E' basato sulle nostre reazioni, sulle nostre emozioni e sui nostri sentimenti rispetto al nostro interlocutore**

## **OSSERVAZIONE COMPORTAMENTO**

**E' basato sui dati, sui fatti e su elementi tangibili che possono essere osservati da chiunque, anche se vengono fornite considerazioni personali su azioni concrete**

## GIUDIZIO

1. Sei aggressivo
2. Non sei affidabile
3. Sei polemico
4. Sei molto collaborativo e disponibile
5. Hai sempre voglia di fare

## OSSERVAZIONE COMPORAMENTO

1. Alzi la voce quando parli  
(e questo mi fa dire che sei aggressivo)
2. Non hai predisposto  
l'aula 3 volte su 3  
(e questo mi fa dire che sei poco affidabile)
3. Questa settimana ti sei fermato tutte  
le sere per aiutare i colleghi della  
didattica  
(è un esempio di collaborazione e disponibilità)
4. Interrompi sempre l'interlocutore  
puntualizzando e sottolineando solo gli  
elementi negativi
5. Ti ho affidato compiti lontani dal tuo  
ambito di competenza (es) e hai  
accettato subito  
(mi sembra che tu faccia sempre le cose volentieri)

**PER QUANTO  
POSSIBILE EVITARE DI**

**Fare paragoni  
Minacciare l'autostima  
Generalizzare  
Giudicare invece di osservare**

**PER QUANTO  
POSSIBILE CERCARE DI**

**Focalizzarsi sul possibile  
miglioramento  
Rinforzare l'autostima  
Circostanziare  
Dimostrare genuino interesse  
e disponibilità**

# Qualche esempio

**“Non fai mai quello che ti viene chiesto e ferisci le persone con il tuo atteggiamento irresponsabile”**

**No contesto  
Opinione**

# Qualche esempio

**“Non fai mai quello che ti viene chiesto e ferisci le persone con il tuo atteggiamento irresponsabile”**

**No contesto  
Opinione**

**“Ho notato che i tuoi colleghi erano a disagio perchè non avevi preparato il documento di tua competenza per il CdA”**

# Qualche esempio

**“Non fai mai quello che ti viene chiesto e ferisci le persone con il tuo atteggiamento irresponsabile”**

**No contesto  
Opinione**

**“Ho notato che i tuoi colleghi erano a disagio perchè non avevi preparato il documento di tua competenza per il CdA”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

# Qualche esempio

**“Non fai mai quello che ti viene chiesto e ferisci le persone con il tuo atteggiamento irresponsabile”**

**No contesto  
Opinione**

**“Ho notato che i tuoi colleghi erano a disagio perchè non avevi preparato il documento di tua competenza per il CdA”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

**“Quali difficoltà pensi possano aver avuto i tuoi colleghi quando sono arrivati al CdA e hanno saputo che il documento che avresti dovuto preparare non era pronto?”**

# Qualche esempio

**“Non fai mai quello che ti viene chiesto e ferisci le persone con il tuo atteggiamento irresponsabile”**

**No contesto  
Opinione**

**“Ho notato che i tuoi colleghi erano a disagio perchè non avevi preparato il documento di tua competenza per il CdA”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

**“Quali difficoltà pensi possano aver avuto i tuoi colleghi quando sono arrivati al CdA e hanno saputo che il documento che avresti dovuto preparare non era pronto?”**

**C'è il contesto  
Stimola la riflessione**

# Qualche esempio

**“Sei sempre sbadato, non pensi a quello che fai e i tuoi documenti sono incomprensibili”**

**No contesto  
Opinione**

# Qualche esempio

**“Sei sempre sbadato, non pensi a quello che fai e i tuoi documenti sono incomprensibili”**

**No contesto**  
**Opinione**

**“Negli ultimi due incontri del gruppo di lavoro hai dimenticato di portare con te le analisi dei dati su cui dovevamo discutere e i colleghi facevano fatica a capirti”**

# Qualche esempio

**“Sei sempre sbadato, non pensi a quello che fai e i tuoi documenti sono incomprensibili”**

**No contesto  
Opinione**

**“Negli ultimi due incontri del gruppo di lavoro hai dimenticato di portare con te le analisi dei dati su cui dovevamo discutere e i colleghi facevano fatica a capirti”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

# Qualche esempio

**“Sei sempre sbadato, non pensi a quello che fai e i tuoi documenti sono incomprensibili”**

**No contesto  
Opinione**

**“Negli ultimi due incontri del gruppo di lavoro hai dimenticato di portare con te le analisi dei dati su cui dovevamo discutere e i colleghi facevano fatica a capirti”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

**“Quali sono le difficoltà che i tuoi colleghi possono avere avuto nel comprendere ciò che illustravi ieri senza dati a supporto?”**

# Qualche esempio

**“Sei sempre sbadato, non pensi a quello che fai e i tuoi documenti sono incomprensibili”**

**No contesto  
Opinione**

**“Negli ultimi due incontri del gruppo di lavoro hai dimenticato di portare con te le analisi dei dati su cui dovevamo discutere e i colleghi facevano fatica a capirti”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

**“Quali sono le difficoltà che i tuoi colleghi possono avere avuto nel comprendere ciò che illustravi ieri senza dati a supporto?”**

**C'è il contesto  
Stimola la  
riflessione**

# Qualche esempio

**“Sei bravissimo, collaborativo e la gente ti stima”**

**No contesto**

**Opinione**

# Qualche esempio

**“Sei bravissimo, collaborativo e la gente ti stima”**

**No contesto  
Opinione**

**“Nelle occasioni in cui mi è capitato di costituire gruppi di lavoro sul progetto X e sul progetto Y le persone hanno richiesto la tua presenza perchè si fidano di te”**

# Qualche esempio

**“Sei bravissimo, collaborativo e la gente ti stima”**

**No contesto  
Opinione**

**“Nelle occasioni in cui mi è capitato di costituire gruppi di lavoro sul progetto X e sul progetto Y le persone hanno richiesto la tua presenza perchè si fidano di te”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

# Qualche esempio

**“Sei bravissimo, collaborativo e la gente ti stima”**

**No contesto  
Opinione**

**“Nelle occasioni in cui mi è capitato di costituire gruppi di lavoro sul progetto X e sul progetto Y le persone hanno richiesto la tua presenza perchè si fidano di te”**

**C'è il contesto  
Interpretazione**

**““Nelle occasioni in cui mi è capitato di costituire gruppi di lavoro sul progetto X e sul progetto Y le persone hanno richiesto la tua presenza. Quali pensi che siano le competenze che ti vengono riconosciute e su cosa pensi di aver bisogno di formazione o supporto?”**

# Qualche esempio

**“Sei bravissimo, collaborativo e la gente ti stima”**

**No contesto**

**Opinione**

**“Nelle occasioni in cui mi è capitato di costituire gruppi di lavoro sul progetto X e sul progetto Y le persone hanno richiesto la tua presenza perchè si fidano di te”**

**C'è il contesto**

**Interpretazione**

**““Nelle occasioni in cui mi è capitato di costituire gruppi di lavoro sul progetto X e sul progetto Y le persone hanno richiesto la tua presenza. Quali pensi che siano le competenze che ti vengono riconosciute e su cosa pensi di aver bisogno di formazione o supporto?”**

**C'è il contesto**

**Stimola la riflessione**

## **Chi ben comincia ...**

**Qual è il mio obiettivo per questo colloquio?**

**Cosa posso aspettarmi, realisticamente, dal confronto con lui/lei?**

**Quali sono i miei punti di forza e quali esempi posso utilizzare per sottolinearli?**

**Quali sono le mie aree di miglioramento e quali esempi posso utilizzare per sottolinearli?**

**Quali compiti posso dargli/darle - contributo posso chiedergli/chiederle per un piano di sviluppo?**

**Qual'è la reale possibilità di miglioramento?**

# **Feedback di gruppo attraverso l'Analisi Post Azione**

**Che obiettivo avevamo?**

**In che misura lo abbiamo raggiunto?**

**Su quali leve potevamo contare?**

**Quali ostacoli avevamo?**

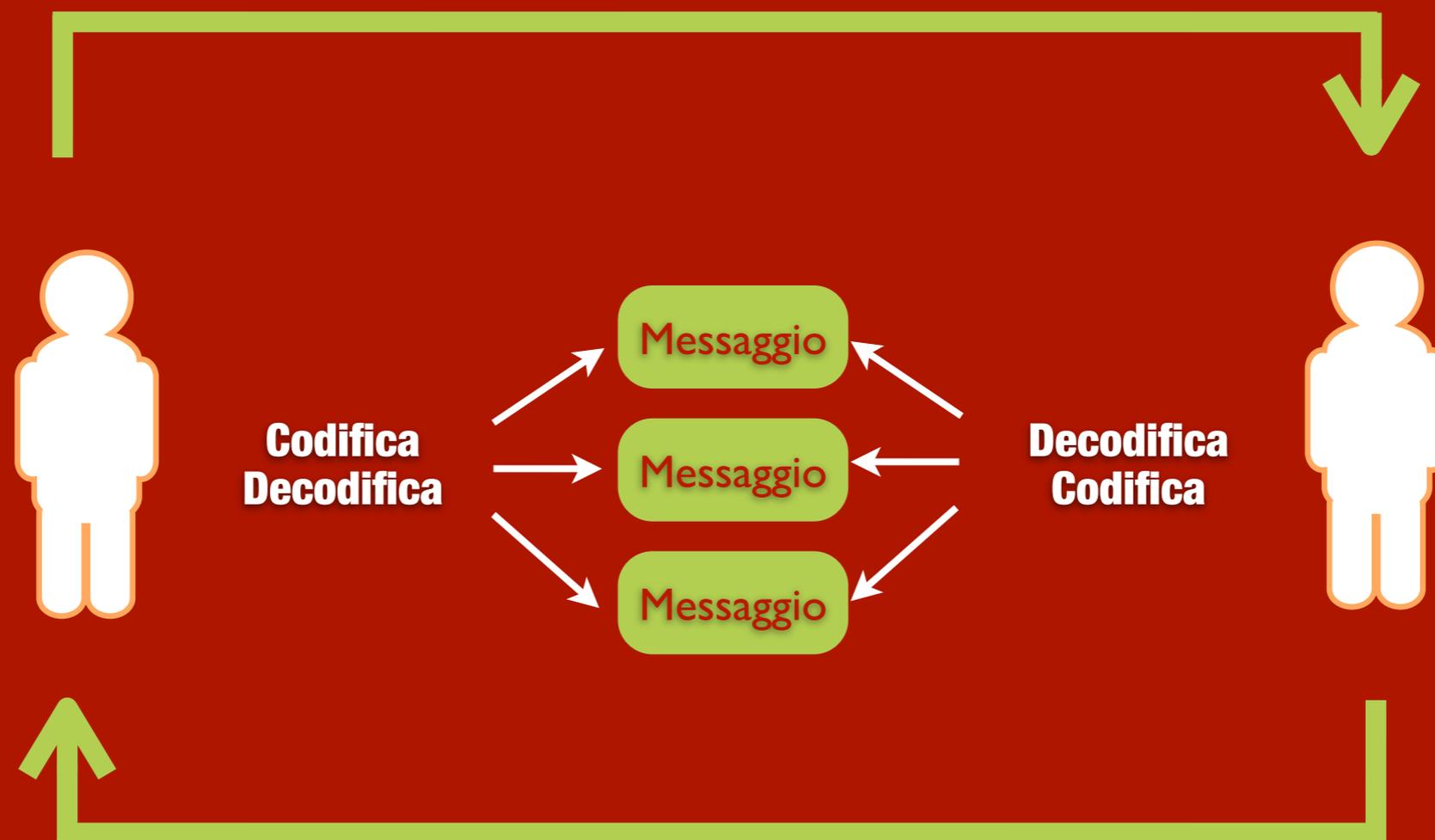
**A prescindere dal risultato, cosa ha funzionato e cosa no?**

**Cosa abbiamo imparato? Quali nuove competenze  
ha maturato il team?**

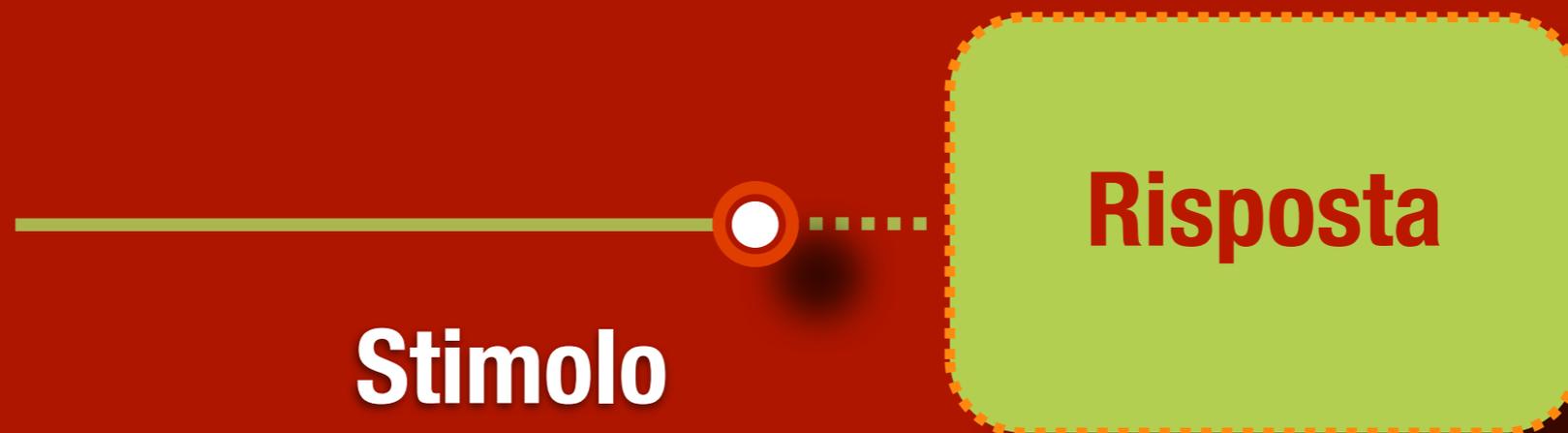
**Quali sono i prossimi passi?**

**Grazie.**

# Il feedback nella comunicazione



# Il feedback nella comunicazione



# Il feedback come strumento di sviluppo

