



Feedback a 360 gradi: Guida alle best practice

TeamMate360

Ringraziamenti

Questa guida alle migliori pratiche è stata prodotta con il coinvolgimento delle seguenti organizzazioni nell'ambito di un programma Erasmus + sotto l'Azione Chiave: Cooperazione per l'Innovazione e lo Scambio di Buone Pratiche:

- Ad Hoc Gestion Cultural SL (Spagna)
- Best Cybernetics (Grecia)
- Exponential Training & Assessment Limited (Regno Unito)
- Spectrum Educational Center (già Fundatia Centrul Educational Soros) (Romania)
- Institute of Small Medium Enterprises (Irlanda)
- Varna Economic Development Agency (Bulgaria)

Questa guida è stata sviluppata sulla base dell'esperienza del partenariato Erasmus nello sviluppo e nell'uso di Team Mate 360 con oltre un migliaio partecipanti, intervistati, facilitatori ed organizzazioni qualificati. I risultati del test sulla qualità di questo strumento sono disponibili in una serie di TeamMATE 360 Report Benchmark Nazionali (vedi www.teammate3360.eu)

Per chi è indirizzata questa Guida alle Migliori Pratiche?

Questa guida è stata ideata per formatori, istruttori e tutor dell'istruzione professionale, esperti di risorse umane e chiunque abbia responsabilità allo sviluppo di manager e dipendenti e interessati a ricevere valutazione e feedback a 360 gradi.

Contenuti

1. Che cos'è il Feedback a 360 gradi?	3
1.1 Perché utilizzare il Feedback a 360 gradi?	0
1.2 Il feedback a 360 gradi si dovrebbe utilizzare per lo sviluppo o per la valutazione?	0
1.3 Può aiutare a sviluppare una cultura del feedback?	0
1.4 Per quali livelli di lavoro è utile il feedback 360?	1
2. Progettazione di valutazione a 360 gradi.....	2
2.1 Elaborazione di domande e dichiarazioni sui comportamenti.....	2
2.2 Selezione di una scala di valutazione.....	2
2.3 Presentazione di una valutazione a 360 gradi?	3
2.5 Preparazione dei partecipanti.....	4
3. Fornire un Feedback a 360 gradi	5
3.1 Il ciclo di retroazione a 360 gradi	5
3.2 La finestra di Johari.....	6
3.3 Preparazione per un incontro di Feedback	8
3.4 Incontro di Feedback.....	8
3.4 Un tipico modello di Feedback a 360 gradi	9
3.5 Evitare commenti imbarazzanti	10
3.6 Diversi tipi di Feedback.....	13
3.7 Tecniche per un Feedback efficace	14
4. Dieci consigli utili per una valutazione a 360 gradi	19
Step 1: Pianificazione	19
Step 2: Valutare lo scopo del Feedback a 360 gradi.....	19
Step 3: Supporto dell'alta dirigenza (senior management)	20
Step 4: Selezionare competenti amministratori e facilitatori	20
Step 5: Stabilire la credibilità	20
Step 6: Creare fiducia	21
Step 7: Mantenere la coerenza	21
Step 8: Formulazione di domande o comportamenti	21
Step 9: Evitare valutazioni eccessive	21
Step 10: Fornire Feedback e approfondimenti.....	21

1. Che cos'è il Feedback a 360 gradi?

Il termine valutazione a 360° si riferisce alla pratica di raccogliere ed elaborare feedback di valutazione da più fonti. Il termine feedback a 360° si riferisce al de-briefing e alla discussione con i manager sui risultati della valutazione a 360°. Semplicemente significa:

“La raccolta sistematica ed i feedback dei dati sulle prestazioni di un individuo o un gruppo, derivati da un numero di stakeholder nelle loro rappresentazioni”

Lo scopo del feedback a 360° è quello di ottenere informazioni sulle prestazioni di un individuo dalle persone con cui l'individuo interagisce. Quando si tratta di un manager, il feedback è solitamente ottenuto da un senior manager (cioè il manager di linea del manager), personale junior (cioè un membro che fa parte del team del manager) e altre persone che lavorano a un livello simile al manager (cioè un collega o un pari livello).

Negli ultimi anni l'uso dei modelli di feedback a 360° è cresciuto in popolarità. Uno dei motivi di questa crescita di popolarità è il fatto che la valutazione coinvolge una serie di parti interessate, come manager di linea, colleghi, membri del team, e in alcuni casi clienti e fornitori.

I sistemi di valutazione e feedback basati su modelli a 360° hanno molte caratteristiche in comune con altre tecniche di valutazione delle competenze come i sondaggi tra i dipendenti, i test di abilità ed i sistemi di valutazione delle prestazioni convenzionali. La tabella nella pagina seguente fornisce un breve confronto tra gli usi principali, le caratteristiche e le somiglianze di ciascuna di queste tecniche.

	Indagini sui dipendenti	Test di abilità	Inventari di personalità	Valutazione delle prestazioni	Feedback a 360°
Scopo	Per diagnosticare i problemi organizzativi	Selezione o promozione	Selezione, sviluppo e consulenza	Miglioramento delle prestazioni, ricompense, motivazione, programmazione dell'avvicendamento identificazione del potenziale	Multiuso, escluso la selezione. Può essere utilizzato sui team & sui individui
Copertura	Quasi tutto (ad esempio opinioni, atteggiamenti, sicurezza, formazione)	Aree di abilità specifiche (ad esempio abilità verbali o numeriche)	Personalità o stile cognitivo	Raggiungimento degli obiettivi, basato sui risultati.	Competenze suddivise in comportamenti dettagliati
Metodo	Questionari, a volte potenziati da interviste e focus group.	Questionari o esercizi che invitano le persone a dimostrare abilità specifiche	Questionari che invitano le persone a descrivere i propri sentimenti, preferenze o azioni tipiche.	Discussione tra manager e valutato sulla base della documentazione di valutazione	Questionari su disco, carta o rete.
Intervistati	Risposta da parte di tutti o una parte dei dipendenti	Risposta degli stessi partecipanti	Risposta degli stessi partecipanti	Di solito manager e valutato	Partecipante, capo ed altri selezionati,
Somministrazione	Questionari distribuiti con una lettera esplicativa. Le risposte delle persone sono state mantenute riservate.	Somministrato da personale qualificato in condizioni rigorosamente controllate.	Somministrato a volte da solo, a volte in condizioni controllate.	Solitamente organizzato da uno in funzione HR	Questionari solitamente inviati dal partecipante. Raccolti esternamente o in un punto centrale.
Risposte/ Punteggi	I questionari usano una scala di valutazione per la percezione delle opinioni.	Le domande hanno una risposta giusta. Possono anche avere un elemento di superamento del test o meno.	Nessuna risposta giusta o sbagliata.	Valutazione data dal parere o osservazione del manager o valutatore. Spesso sono utilizzate scale di valutazione delle prestazioni.	Scale di valutazione utilizzate per mostrare la percezione di quanto sia efficace il comportamento o la frequenza con cui si verifica.
Feedback	Inizialmente a coloro che hanno commissionato il sondaggio e talvolta altre parti.	Per quelli in funzione di HR o della gestione delle linee. Non sempre al partecipante.	Generalmente dato ai partecipanti faccia a faccia da un facilitatore.	Dal manager al perito.	Rapporto di feedback individuale discusso con un esperto facilitatore.

Tabella 1: Confronto di una Varietà di Metodi di Valutazione

1.1 Perché utilizzare il Feedback a 360 gradi?

Il valore di processo di valutazione e feedback a 360 gradi consiste nel fatto che si ottiene una valutazione bilanciata grazie al feedback proveniente da più fonti anziché da un'unica fonte, ad esempio un manager di linea. Ciò ha probabilmente assunto un valore ancora maggiore nel mondo del lavoro di oggi con l'aumento del lavoro a distanza e del lavoro a domicilio: sempre più i manager e i loro team lavorano non solo in diverse località geografiche ma persino in paesi diversi. Pertanto, i manager potrebbero non essere sempre nella posizione migliore per fornire feedback sul comportamento quotidiano di una persona.

Invitando persone con cui lavori a stretto contatto e che hanno molte opportunità di osservarti, sei più sicuro di ottenere un feedback sullo sviluppo prezioso e ben informato che può rivelarsi un grande catalizzatore per lo sviluppo personale.

Mentre una revisione tradizionale si concentra su ciò che gli individui hanno raggiunto, una revisione a 360 gradi si concentra su come le persone lavorano e come si comportano. Può essere particolarmente efficace nel contribuire a migliorare le competenze chiave chiamate 'soft' o trasferibili come la leadership, il lavoro collaborativo e la comunicazione.

1.2 Il feedback a 360 gradi si dovrebbe utilizzare per lo sviluppo o per la valutazione?

Può essere utilizzato in entrambe le situazioni, ma mai in contemporanea. Più comunemente, il feedback a 360 gradi è considerato uno strumento di sviluppo. Tuttavia, può essere utile anche come parte di una revisione delle prestazioni, ma è fondamentale che l'organizzazione abbia una cultura sufficientemente matura per questo.

1.3 Può aiutare a sviluppare una cultura del feedback?

Promuove una radicata e aperta cultura del feedback promette numerosi benefici sia per gli individui che per le organizzazioni. Ricevere feedback regolari e costruttivi su come stai andando in generale o su come sei andato a finire in un progetto recente è qualcosa che tutti noi possiamo trovare utile. Idealmente i feedback formali e informali dovrebbero avvenire a tutti i livelli tra colleghi, dirigenti e dipendenti, poiché ciò contribuirà a migliorare aspetti e le prestazioni dei dipendenti. Da parte sua, un processo a 360 gradi può aiutare a

stabilire un livello di comfort con l'idea di dare e ricevere feedback in modo che questo diventi la norma.

1.4 Per quali livelli di lavoro è utile il feedback 360?

Mentre tradizionalmente il feedback a 360 era uno strumento per lo sviluppo della senior leadership, può essere prezioso anche per molti altri gruppi di dipendenti. I manager di tutti i livelli sono un esempio di questo genere. Lo sviluppo di capacità e comportamenti manageriali in questo gruppo genera benefici di vasta portata sia per l'individuo che per l'organizzazione. Mentre il target dipende dagli obiettivi del programma, la maggior parte della classificazione di processi di feedback tendono ad iniziare con il senior team prima di essere messi in funzione nei livelli manageriali sottostanti. Il vantaggio di questo approccio è che gli altri vedono i senior leader dare l'esempio, costruendo la fiducia e il coinvolgimento nel programma.

2. Progettazione di valutazione a 360 gradi

2.1 Elaborazione di domande e dichiarazioni sui comportamenti

Non esiste una serie di domande uguali per tutti da utilizzare in un processo di valutazione a 360 gradi. Le domande dovrebbero essere specifiche ai fini della valutazione. Un punto di partenza comune da utilizzare per iniziare parte da un questionario a 360 gradi sulle competenze esistenti che prosegue dopo sui comportamenti, le abilità e le caratteristiche chiave che si desiderano misurare. Solo allora vanno poste le domande di valutazione o le dichiarazioni che saranno utilizzate per valutare gli intervistati.

Il modello di valutazione a 360 gradi è generalmente utilizzato per raccogliere feedback su:

- Capacità di gestione/leadership
- Allineamento con la strategia / obiettivi / visione aziendale
- Abilità comunicative
- La creatività / innovazione
- Capacità interpersonali (soft skills)
- Capacità di teamwork e/o collaborazione.

Quando si elaborano le domande o le dichiarazioni di comportamenti su cui si desidera il feedback bisogna assicurarsi che siano semplici, chiare e rivolte a un singolo comportamento o caratteristica o qualità osservabile. È anche importante che il comportamento o la caratteristica si prestino ad una o più azioni che possono essere adottate per migliorare le prestazioni nel comportamento o la caratteristica che viene valutata. EVITARE di introdurre più concetti in una domanda poiché diluisce la precisione del feedback.

2.2 Selezione di una scala di valutazione

Non esiste una scala di valutazione migliore di tutte le altre. Tuttavia, ci sono diverse opzioni e diverse scale di valutazione che avranno diversi pro e contro. Le scale possono essere correlate all'efficacia, alla scala delle frequenze osservate, all'importanza e ad altri criteri. TeamMate 360 utilizza una scala basata sulla frequenza di ciascun comportamento. È anche una buona prassi di evitare una scala di valutazione in cui gli intervistati possono

selezionare una risposta "media" (ad esempio in una scala da 1 – 5 , vanno sempre intorno a 3).

2.3 Presentazione di una valutazione a 360 gradi?

Inutile dire che è essenziale avere il supporto e l'impegno della dirigenza del livello senior quando si introduce uno strumento di valutazione a 360 gradi, anche per il fatto che è probabile che debbano completare questionari a 360 gradi sulle persone che gestiscono. E' inoltre importante che gli altri dipendenti vedano i leader senior che prendono parte al processo di valutazione, poiché ciò contribuirà a integrare il processo ed incoraggiare l'adozione altrove. Per questo motivo quando si introduce per la prima volta, spesso vale la pena iniziare il processo con il senior management team e dopo scendere fino al middle-management ed ai junior.

Un elemento chiave di ogni nuova iniziativa o strategia di valutazione è quello di rassicurare le persone e comunicare, comunicare, comunicare. Le persone hanno bisogno di capire e credere che il loro feedback sarà confidenziale e che la valutazione NON sarà utilizzata per valutare le prestazioni delle persone relative a pagamenti di salari o bonus o allo scopo di selezionare le persone per il licenziamento.

Come per ogni progetto significativo, un progetto semplice e un piano di comunicazione sono importanti. Tali piani dovrebbero spiegare gli scopi e gli obiettivi della valutazione a 360-gradi, i tempi ed il modo in cui i risultati saranno condivisi ed utilizzati.

2.4 Ruoli e Responsabilità 360-gradi

Indipendentemente da quale Sistema a 360 gradi viene utilizzato, ci sono un certo numero di ruoli diversi che devono essere intrapresi, tra cui:

Amministratore

Questa è la persona incaricata di impostare la valutazione a 360 gradi. Può essere qualcuno del dipartimento Risorse Umane, un manager che guida un programma di talenti o un addetto alla formazione o potrebbe essere un'agenzia esterna di formazione e valutazione. L'amministratore cura il processo dall'inizio alla fine e di solito è un punto di contatto centrale per i partecipanti.

Partecipante

Al partecipante (spesso definito come 'soggetto') viene spesso chiesto di nominare colleghi,

membri del team e altre persone per valutarli. Il partecipante dovrà completare un'autovalutazione che includa un questionario di background. Completando un'autovalutazione saranno in grado di confrontare la propria percezione di sé con quelle degli altri intervistati.

Intervistati

Tra gli intervistati di solito rientrano i membri del team, colleghi e i/il manager. Di solito ci sono 4 – 8 intervistati per partecipante. Al termine loro possono o non possono conoscere i risultati della valutazione: è una buona pratica che anche il partecipante condivida i risultati con loro, ma questo è facoltativo.

Manager

Il superiore del partecipante sarà uno degli intervistati in quanto la sua opinione e il suo feedback è molto importante. Sebbene non sia essenziale, è buona prassi coinvolgere il manager del partecipante nel processo di feedback e nella valutazione post pianificazione dello sviluppo poiché svolgerà un ruolo chiave nello sviluppo delle capacità e del comportamento del partecipante.

2.5 Preparazione dei partecipanti

I partecipanti possono provare una serie di emozioni e sentimenti riguardo alla partecipazione a un processo a 360 gradi. Potrebbero essere preoccupati dei risultati, preoccupati per chi vedrà i risultati e preoccupati per ciò che accadrà dopo la valutazione. Non si può negare che avere altre persone che ti valutano possa essere un'esperienza spiacevole. Tuttavia, può essere anche un'esperienza ricca e gratificante. Ecco alcuni messaggi chiave quando si pianifica una valutazione a 360 gradi:

- “Nessuno ti sta giudicando. Stanno semplicemente offrendo le loro opinioni in base a ciò che hanno osservato.”
- “Non devi essere d'accordo con tutti i feedback. Non c'è giusto o sbagliato e tutto è aperto alla tua interpretazione.”
- Accetta questo come un esercizio di apprendimento che ti dà indicazioni su come cambiare per sviluppare e raggiungere i tuoi obiettivi.”
- Sei libero di decidere come prendere il feedback, con quali aspetti sei d'accordo e su cosa agire, ma per favore, sii di mente aperta!”
- I risultati sono riservati e saranno condivisi solo con <inserire il nome>”.

3. Fornire un Feedback a 360 gradi

3.1 Il ciclo di retroazione a 360 gradi

Tutti I modelli di valutazione e feedback a 360-gradi sono ampiamente basati su seguente ciclo di feedback.



Fase 1: Osservazione formalizza il processo naturale di osservazione. Le persone si osservano sempre, sia consciamente che inconsciamente, sistematicamente e in modo non sistematico. Queste osservazioni si combinano per formare impressioni e opinioni sulle persone e su loro comportamento. Alcune di queste osservazioni si ricordano e altre si dimenticano, ma collettivamente si combinano e si traducono in una percezione delle persone.

Fase 2 e 3 (Briefing e Completamento dei Questionari) del ciclo di feedback si formalizza il processo di osservazione quando gli individui vengono selezionati e informati per registrare le loro osservazioni sistematicamente utilizzando un questionario standard 360°.

Fase 4: Elaborazione del rapporto comporta l'elaborazione dei dati generati dai questionari elaborati e fascicolati con conseguente rapporto di feedback di valutazione.

Fasi 5, 6 e 7 (Feedback, Riflessione e Piano d'azione) prevede che i manager e/o gli organizzatori forniscano dei feedback faccia a faccia durante i quali sono incoraggiati a riflettere sulla loro relazione e ad identificare azioni specifiche.

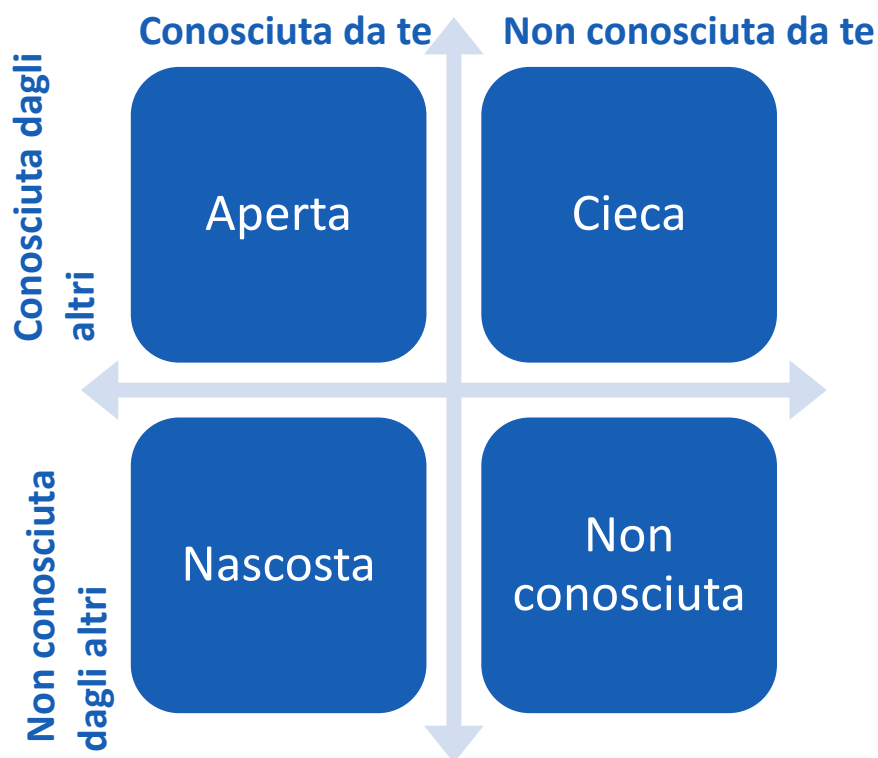
Fase 8: Il comportamento modificato coinvolge i manager che apportano modifiche al loro comportamento e alle prestazioni che possono essere osservati da altri, con un conseguente impatto permanente sulle loro prestazioni.

Questa sezione si concentra principalmente sulle fasi 5, 6 e 7 di preparazione per un incontro di feedback e le competenze necessarie per fornire un feedback efficace.

3.2 La finestra di Johari

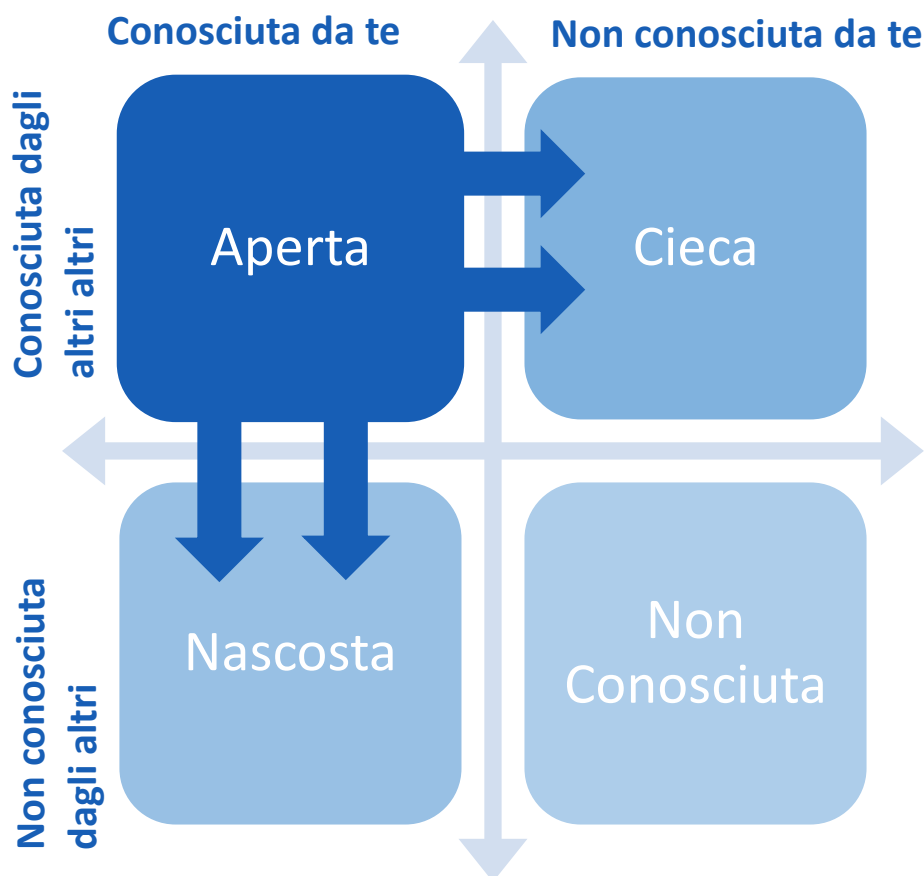
La maggior parte degli strumenti di feedback di valutazione a 360 gradi utilizzano la finestra di Johari per comprendere le differenze tra l'immagine delle persone e la percezione di sé stessi e il modo in cui sono viste dagli altri.

La finestra Johari è una riproduzione schematica di un individuo e consiste di quattro finestre come dimostrato nello schema seguente :



- **Area Aperta:** Questa finestra contiene informazioni, caratteristiche qualità e comportamenti percepibili dagli altri, ma di cui anche il manager è consapevole.
- **Area Nascosta:** Questa finestra contiene informazioni, caratteristiche qualità e comportamenti noti al manager ma sconosciuti da altre persone.
- **Area Cieca:** Questa finestra contiene informazioni, caratteristiche qualità e comportamenti noti agli altri, ma di cui il manager non è a conoscenza.
- **Area non conosciuta :** Questa finestra contiene informazioni, caratteristiche qualità e comportamenti che né il manager né altre persone sono a conoscenza o percepiscono.

Lo scopo della valutazione e del feedback a 360-gradi è quello di espandere l'area aperta del partecipante. Ciò si ottiene discutendo e riposizionando informazioni, caratteristiche, qualità e comportamenti osservati dalle aree nascoste e cieche nell'area aperta come dimostrato nello schema seguente.



È fondamentale capire la finestra di Johari per avere il feedback efficace sui risultati di una valutazione a 360-gradi.

3.3 Preparazione per un incontro di Feedback

Forse una delle fasi più importanti dell'esercizio di valutazione a 360-gradi e del feedback. La preparazione è la chiave per fornire un feedback efficace.

Il primo passo del feedback è comprendere e rivedere il rapporto di valutazione a 360-gradi. Prima di organizzare un incontro di feedback, i facilitatori a 360 gradi devono cercare eventuali modelli come punteggi particolarmente alti o bassi o relazioni tra le diverse abilità specifiche. È spesso utile leggere un rapporto di valutazione a 360 gradi nel contesto delle valutazioni di altri manager della stessa organizzazione (ad esempio confrontando profili e punteggi rispetto ai criteri organizzativi).

È probabile che alcune parti di un rapporto sembrano contraddire altre parti o siano incomprensibili. Potrebbero esserci incongruenze o risultati confusi. Non essere sorpreso o preoccupato se ci sono alcune cose che nella relazione non possono essere spiegate - il ruolo del facilitatore non è quello di spiegare i risultati, ma di aiutare il manager ad esplorare il rapporto ed a trarre le proprie conclusioni. È importante capire che il rapporto può aiutare ad identificazione ulteriori problemi e domande che dovranno essere discusse. Il ruolo del facilitatore non è quello di fornire un'interpretazione dettagliata del rapporto.

La preparazione non significa una completa comprensione del report e sua spiegazione al manager. Allo stesso tempo non si tratta solo di grafici, numeri e spiegazioni dei risultati della valutazione. La valutazione e il feedback a 360-gradi riguardano la discussione e lo sviluppo di una comprensione più completa delle percezioni che altre persone hanno del manager, estendendo così la finestra aperta.

3.4 Incontro di Feedback

All'inizio di un incontro di feedback è importante spiegare lo scopo dell'incontro e lo strumento di valutazione a 360-gradi. Anche se i manager sono stati pienamente informati all'inizio del progetto, vale la pena ricordare ai manager il processo.

Molti manager si sentiranno un po' ansiosi o apprensivi riguardo al processo di feedback, quindi iniziano l'incontro con una breve introduzione che copre i seguenti punti:

- Chi sei, il tuo ruolo come facilitatore a 360-gradi

- In che modo intendi svolgere il tuo ruolo (ad esempio aiutare il manager a comprendere la loro relazione e ad iniziare dei miglioramenti nella pianificazione)
- Lo scopo dell'incontro e dell'esercizio di valutazione
- Chi vedrà il rapporto e la natura confidenziale del processo
- La struttura, il formato e la durata della riunione

È importante che il facilitatore rassicuri i manager e li aiuti a rilassarsi. Costruire un rapporto buono all'inizio della riunione è molto importante.

3.4 Un tipico modello di Feedback a 360 gradi

Imposta la scena:

Il facilitatore dovrebbe introdurre l'incontro. Spiegare che il rapporto si basa sull'autovalutazione del manager e sulla valutazione di tre persone che lavorano con loro. I questionari completati da loro stessi e dai loro colleghi sono identici. In questo modo la relazione può mostrare qualsiasi differenza tra la loro percezione di sé e la percezione di chi gli sta intorno. È normale che ci siano le differenze nelle percezioni. Ciò che il relatore ha intenzione di fare è aumentare la consapevolezza, aiutandoti così a colmare le differenze e migliorare le prestazioni generali.

Discutere il risultato:

Ciò offre l'opportunità di discutere i punti di forza e le aree relative allo sviluppo. L'esperienza ha dimostrato che la maggior parte dei manager ottiene il punteggio più basso in pianificazione e gestione delle persone e la più alta nel gestire e lavorare in un team. Questa parte della relazione riguarda solo le percezioni degli altri e non considera l'autovalutazione. Potresti voler confrontare la differenza tra competenze fondamentali. È normale che ci sia un differenziale del 20% tra il punteggio più basso e il punteggio più alto.

Guarda il Profilo delle Competenze:

Esplora la relazione tra l'autovalutazione e la valutazione svolta da altri. Inizialmente il facilitatore dovrebbe discutere quanto i due profili si rispecchiano a vicenda, più le due valutazioni si avvicinano, più il manager è consapevole dei suoi punti di forza e delle aree di sviluppo. Devono essere esplorate tutte le differenze significative, per cercare di comprenderle. Un modo utile per svolgere questo esercizio è che il facilitatore chieda al manager di fornire esempi di situazioni e comportamenti nell'ambito delle Abilità Specifiche. Può essere utile fare riferimento alla sezione narrativa per i dettagli dei comportamenti, che costituiscono ciascuna abilità specifica. La discussione quindi può concentrarsi su quanto questi comportamenti siano evidenti agli altri.

Esplorare e fare riferimento alle azioni di sviluppo:

In alcuni rapporti di valutazione a 360-gradi come TeamMate 360, c'è una descrizione dettagliata per ogni competenza. Il report di TeamMate 360 include diverse dichiarazioni per ciascuna delle 24 competenze specifiche. Esiste una serie di azioni di sviluppo proposte per ogni specifica competenza direttamente collegata al punteggio di valutazione del manager. Più alto è il punteggio, più avanzata sarà l'azione di sviluppo proposta. Discutere su come il manager può trovare l'opportunità di intraprendere le azioni nel suo ruolo attuale. Ricorda al manager che sia normale sentirsi preoccupati di fare cose che potrebbe non aver fatto prima, ma espandendo le nostre esperienze presto aumenterà anche la loro fiducia. Potresti trovare utile a rivedere cosa dice il rapporto sulle aree in cui il manager ha ottenuto il punteggio più alto. Se queste sono le aree in cui il manager eccelle potrebbero essere in grado di utilizzare queste competenze per migliorare altre aree.

Accettare le aree di sviluppo:

Scegli 5 – 7 Competenze Specifiche e scrivile sul 'Piano d'azione', insieme al programma nel quale il manager mirerà ad implementare le azioni di sviluppo. Se la discussione ha evidenziato altre azioni di sviluppo che sarebbero appropriate per il manager, queste dovrebbero essere registrate sotto 'Altre Azioni'.

3.5 Evitare commenti imbarazzanti

Non è raro che le persone cerchino di evitare di dare il feedback, specialmente quando potrebbero farli sentire a disagio. Questo è spesso il caso in cui l'autovalutazione di sé stessi è significativamente più alta rispetto alla valutazione fatta dagli altri nel Profilo delle Competenze Specifiche di TeamMate 360. L'esperienza ha dimostrato che spesso le persone sopravvalutano le loro abilità percepite, rispetto a come le percepiscono gli altri. Questo è un classico esempio di Blind Spot (punto cieco) e quindi può essere difficile da accettare. Il facilitatore deve essere consapevole che ciò potrebbe significare che questo è spesso il caso e non è una scarsa riflessione sul manager.

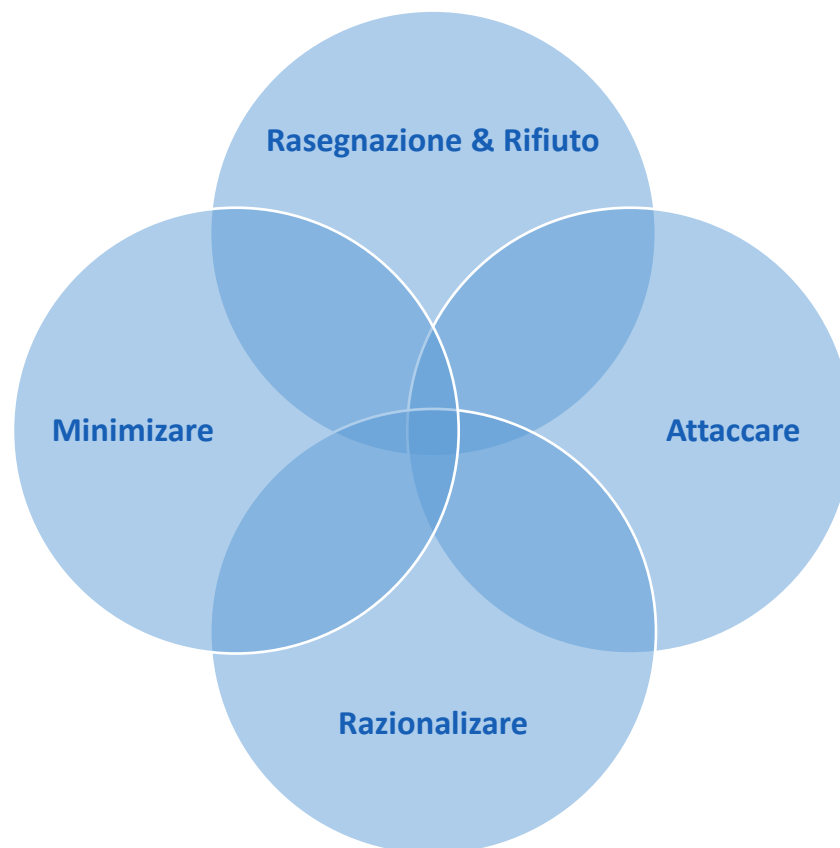
Ci sono anche casi quando le persone sottovalutano le loro competenze rispetto a come le percepiscono gli altri. Anche questo è un punto cieco e potrebbe richiedere al facilitatore di dedicare un po' di tempo per aiutarli a comprendere e apprezzare il feedback. Il processo di facilitazione consiste nell'aiutare il manager a interpretare e contestualizzare il feedback e NON a spiegare o giustificare il risultato.

La negazione è il rifiuto di riconoscere l'esistenza o la gravità di spiacevoli realtà esterne, feedback o pensieri e sentimenti interni. La negazione serve spesso come meccanismo di

difesa. Quando vengono presentati con un'osservazione o un insieme di fatti, fanno sì che un manager possa sentirsi a disagio e piuttosto che accettare, potrebbe scegliere di rifiutarlo: nonostante le prove contrarie, possono insistere che il report non sia accurato.

Esistono diversi tipi di rifiuto come **'la semplice negazione'** in cui il manager rifiuta la realtà, la validità, o l'accuratezza del feedback. In alternative potrebbero riconoscerlo, ma negare la sua serietà: questo è noto come **'minimizzazione'**. Infine, potrebbero ammettere sia i fatti che il feedback e la serietà, ma negare la responsabilità e trasferire la 'colpa' a qualcuno o qualcos'altro: questo è noto come **'transfert'**.

Quando si utilizza uno strumento di valutazione come TeamMate 360, le seguenti strategie potrebbero essere utilizzate dai manager per attenuare o rifiutare il feedback:



Documento 1: Strategie per attenuare o evitare il Feedback

Rifiuto/Rassegnazione:

In altre parole: “Alzo subito le mani”; “Non è colpa mia.” o “Non è giusto”

Esempi o commenti:

- “Non ho capito le domande.”
- “Le domande non riguardano mio lavoro.”
- “Non mi conoscono abbastanza bene.”
- “Okay sono io!”
- “Non è colpa mia, il problema è...”

Attacco: (il questionario, i partecipanti o il processo)

Esempi e commenti:

- *“Non vado d'accordo con queste persone.”*
- *“Normalmente ho un punteggio migliore su questo genere di cose.”*
- *“Il questionario era troppo lungo/ breve/ambiguo.”*
- *“Desidero che il personale non continui a sognare di queste cose.”*
- *“Altre persone avrebbero detto qualcosa di diverso”*

Razionalizzare: (Cercano di spiegare il feedback)

Esempi e commenti:

- *“Lo sapevo da sempre.”*
- *“I miei intervistati non hanno capito le domande nello stesso modo in cui l'ho fatto.”*
- *“La ragione di questo punteggio è ...”*
- *“Bene, ma non posso agire perché ...”*
- *“Sono d'accordo con il feedback.”*

Minimizzare: (Non è un problema o non è importante)

Esempi e commenti:

- *“Sarebbe potuto andare peggio.”*
- *“Penso che le persone stiano esagerando.”*
- *“Non è un problema per me”*
- *“Non c'è molto di sbagliato nella mia pianificazione”*
- *“Con alcune modifiche le cose andranno meglio”*

L'unico modo per gestire queste forme di rifiuto è la discussione e l'esplorazione del contesto della valutazione. Alcuni facilitatori potrebbero sentirsi più a loro agio nello sviluppare una risposta a ciascuna di queste dichiarazioni di rifiuto ma il pericolo è che possano produrre argomenti contrari, portando a più disaccordo e rifiuto. I facilitatori devono mirare a mantenere viva la discussione e non permettere al manager di usare la loro

strategia di rifiuto come un modo per deviare il feedback dall'explorare il problema principale.

Una strategia prevede che il facilitatore risponda in modo educato alle obiezioni e risponda a qualcuno, ma non cerca di vincere ogni volta la discussione. Il facilitatore non deve arrabbiarsi o difendersi ma invita il manager a spiegare il proprio punto di vista e quindi a sintetizzare o parafrasare i punti chiave. Spesso questo può limitare la discussione e/o fornire al facilitatore un modo alternativo di esplorare alcuni problemi sollevati nella relazione. Se questo mostra segni di andare avanti troppo a lungo, una strategia alternativa è che il facilitatore fornisca al manager un feedback che descriva quello che stanno facendo:

“Ho notato che ci sono diversi modi in cui le persone rispondono al loro feedback. Alcuni fanno tante domande, alcuni si tuffano direttamente nei dettagli, altri passano molto tempo a parlare di altre cose. Ci sono molti modi per evitare di parlare del feedback stesso, ed è questo punto dove penso siamo arrivati. Diamo un'occhiata a una specifica competenza in dettaglio, ad esempio Sviluppare il team e vedere come si può andare avanti da lì.”

Questo non è un diffusore di sicurezza, ma può funzionare con alcuni manager.

3.6 Diversi tipi di Feedback

Se il facilitatore deve dare un feedback efficace, è importante essere consapevoli di come le azioni e gli atteggiamenti sono percepiti dagli altri. Il modo in cui immaginiamo di essere noi è raramente il modo in cui gli altri ci vedono e le nostre azioni e le nostre parole non sono sempre comprese come era nostra intenzione.

La capacità di dare e ricevere feedback sono fondamentali per le relazioni efficaci.

Esprimendosi attentamente, si trasmette l'idea che tu abbia la voglia che la persona migliori e che apprezzi il loro contributo. Tuttavia, il feedback dato in modo inadeguato, può essere distruttivo. Ha l'effetto di erodere l'autostima e rendere l'improbabile il miglioramento delle prestazioni desiderati.

Ci sono molti modi in cui il feedback può essere dato, per esempio alcuni sono molto più utili degli altri:

- **Feedback Positivo** elogia i punti di forza e obiettivi raggiunti. È probabilmente la forma più semplice di feedback da dare, ma comunque estremamente importante.
- **Feedback Negativo** comporta commenti su problemi e aree di miglioramento –più difficili da dare, ma importante e utile se dato in modo adeguato.

- **Feedback Costruttivo** è una combinazione di feedback positivi e negativi che si concentra su suggerimenti per affrontare i problemi. Questo è probabilmente il modo più produttivo per dare feedback.
- **Feedback Distruttivo** consiste in critiche con poca o nessuna enfasi sui suggerimenti positivi. È da evitare, perché attenua l'entusiasmo e riduce l'impegno.

Se vuoi incoraggiare le persone a mantenere o sviluppare le loro prestazioni, il tuo feedback dovrebbe essere:

- **Specifico:** chiedere esempi specifici di situazioni in cui il manager ha avuto difficoltà o risultati positivi.
- **Basato sui fatti:** il feedback dovrebbe essere diretto agli aspetti della performance, non all'individuo come persona.
- **Utile:** concentrarsi sul comportamento che può essere modificato e offrire suggerimenti alternativi
- **Non-giudicante:** discutere i comportamenti inutili o improduttivi, piuttosto che giudicarli – meglio chiedere che indovinare!
- **Se possibile, non-direttivo:** consentire al manager di scegliere, per quanto possibile, il proprio percorso verso il miglioramento desiderato utilizzando le azioni di sviluppo per l'orientamento.
- **Orientato al futuro:** il feedback non dovrebbe soffermarsi sugli aspetti negativi delle performance passate, ma, invece, guardare al futuro e sviluppare soluzioni ai problemi.
- **Commenta sia le aree positive che quelle di sviluppo:** non dimenticare di aggiungere complimenti e feedback sulle aree dove i manager sono andati molto bene ma anche sulle aree dove non sono andati molto bene.

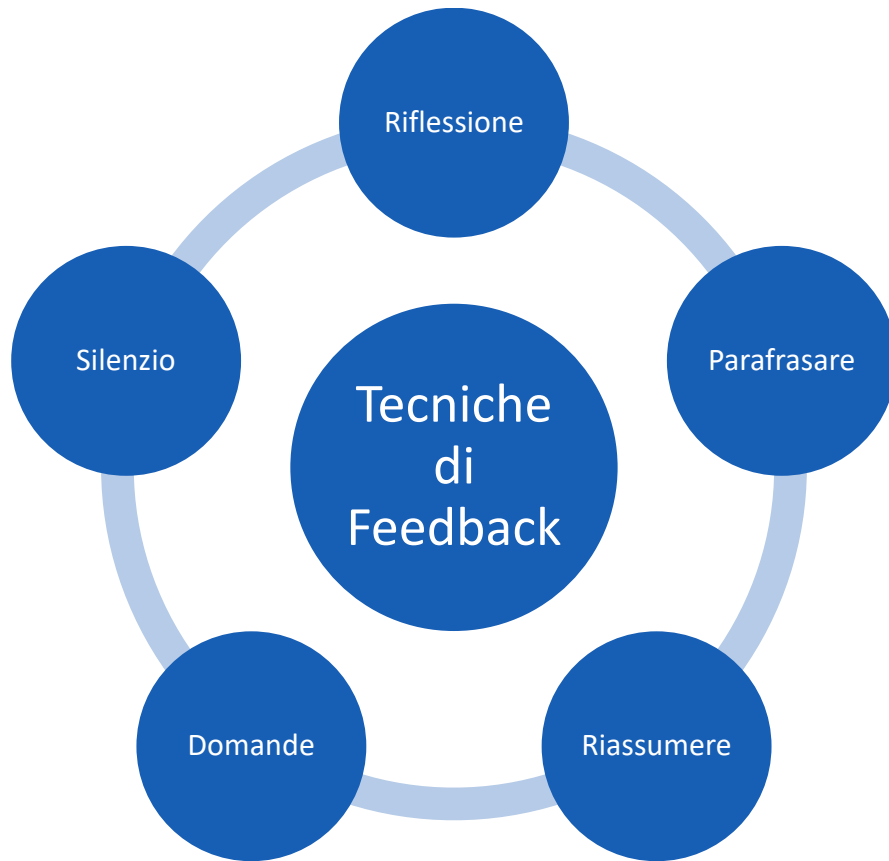
3.7 Tecniche per un Feedback efficace

Un incontro di feedback efficace richiede che il manager si senta rilassato, a proprio agio e fiducioso con il facilitatore. Costruire un rapporto positivo durante l'incontro è quindi particolarmente importante. Questo può essere ottenuto in molti modi:

- Non interrompendo

- Ascoltando ovviamente, piuttosto che preoccuparsi di qualcos'altro
- Usando una gamma di abilità non verbali o linguaggio del corpo
- Usando il nome del manager
- Stabilire un contatto visivo– troppo sembra minaccioso, troppo poco sembra disinteressato.
- Posizione del corpo – una postura rilassata favorisce un'atmosfera rilassata, una postura tesa, un'atmosfera tesa.
- Rispecchiare la voce del manager e i modelli linguistici
- Espressione facciale – dovrebbe riflettere ciò che viene detto, non ciò che si potrebbe pensare (ad esempio uno sguardo di shock potrebbe fungere da barriera per continuare a parlare)
- Annuendo e sorridendo– indica accordo e comprensione
- Empatizzare con il manager
- Consentire il silenzio – dimostra pazienza e dà tempo al pensiero

Ci sono sei tecniche che sono particolarmente efficaci:



Documento 2: Tecniche di Feedback

i) Riflettendo i sentimenti

Dimostrate di aver ascoltato e capito come si sentono dicendo:

“Allora, ti senti.....”

“Hai percepito che.....”

ii) Parafrasando

Questo è un modo per riaffermare ciò che è stato detto, ma in un modo diverso. Ti consente di verificare di aver ascoltato correttamente, conferma che stai ancora ascoltando ed incoraggia l'ulteriore approfondimento del problema, ad esempio:

“Come ho capito.....”

“Sembra che tu stia dicendo.....”

iii) Riassumendo

Ciò mette a fuoco tutte le discussioni in termini di sommario. Controlla ancora l'ascolto e la comprensione e serve come pretesto per ulteriori discussioni su un nuovo aspetto o problemi, ad esempio:

“Queste sono le idee / problemi che hai espresso”

“Fammi solo controllare di cosa abbiamo parlato.....”

iv) Focalizzazione

Questo ti consente di concentrarti sui problemi ponendo domande specifiche per ottenere informazioni specifiche , ad esempio:

“Raccontami.....”

“Cosa provi quando.....”

v) Interrogazione

L'uso appropriato delle domande è un elemento essenziale nella costruzione di relazioni. Esistono diversi tipi di domande che possono avere diverse funzioni. La competenza sta nel sapere quale tipo di domanda è la più appropriata e quindi usarla. Durante una riunione di feedback, il facilitatore deve fare un ampio uso di domande aperte e chiuse:

Le domande aperte possono essere utilizzate nei seguenti modi:

- Stabilire un rapporto con il manager. Possono essere domande generali introduttive o commenti come:

“Parlami del tuo ruolo.”

“Come risolvi i conflitti all’interno del tuo team?”

- Per esplorare ampie informazioni di base, ad esempio:

“Per favore, parlami di”

“ Che cosa ne sai ...?. ”

- Per esplorare opinioni, atteggiamenti e sentimenti,

“Cosa ne pensi di...?”

“Qual è la tua opinione su...?”

Con queste domande aperte il manager assume il controllo su come rispondere alla domanda o e su quanto rivelare di se stessi. Il facilitatore non sta minacciando la loro privacy senza il loro permesso, quindi il manager si render conto che il facilitatore:

- Rispetta i loro sentimenti
- Accetta la loro posizione e valuta le loro opinioni

Di conseguenza, il manager:

- Diventa più sicuro ed è disposto a condividere informazioni e idee
- Arriva ad avere fiducia nel facilitatore.

Anche le domande chiuse hanno un uso importante nello stabilire informazioni o fatti specifici. Sono chiuse perché non consentono ulteriori discussioni, ampliamenti o qualifiche. Richiedono:

- Una risposta sì / no – *“Sei...?” “Fai...?” “Hai...?”* etc.
- Informazioni specifiche – *“Quanti...?” “Quanto tempo...?”*

Tuttavia, se vengono utilizzate troppe domande chiuse, il facilitatore potrebbe essere indiscreto e questo può risultare come una minaccia o essere scoraggiante.

Le domande chiuse possono comunque consentire al facilitatore di mantenere il controllo della discussione. Questa potrebbe essere la strategia più appropriata (quando un manager si allontana dal argomento). Le domande chiuse possono essere anche utili quando si cerca di chiarire e concentrarsi su situazioni specifiche e quando si pianifica un'azione.

vi) Stare in silenzio

Stare in silenzio significa non interrompere o sentirsi a disagio, ma anche concedersi del tempo per pause naturali, riflettere, trovare la parola giusta e decider di dire altro. La maggior parte delle persone trova difficili i momenti di silenzio nella conversazione e quindi cerca di riempirli, parlando da soli. Consentendo silenzi, il facilitatore può ricavare ulteriori dettagli e informazioni dal manager e quindi il facilitatore dovrebbe essere preparato per i silenzi, poiché il manager riflette sulle risposte alle domande.

4. Dieci consigli utili per una valutazione a 360 gradi

Ecco dieci consigli per pianificare e implementare un efficace progetto di valutazione e feedback a 360-gradi.

Step 1: Pianificazione

I sistemi di feedback a 360-gradi possono essere un processo intenso e impegnativo sia per la gestione che per i dipendenti. Pertanto, è essenziale intraprendere una pianificazione considerevole prendendo in considerazione domande come:

- Quali sono le tue finalità e i tuoi obiettivi?
- Chi sarà valutato e da chi?
- Quale competenze o comportamenti saranno oggetto della valutazione?
- Quale sistema o strumento dovrebbe essere usato? (ad esempio TeamMate 360)
- Come saranno comunicati i piani di valutazione ai partecipanti e agli intervistati?

Step 2: Valutare lo scopo del Feedback a 360 gradi

Lo scopo di un sistema a 360-gradi consiste nello stimolare lo sviluppo, la produttività e le prestazioni dei dipendenti. Evitare di impostare programmi con indicatori di feedback basati sulle strutture salariali, sui bonus, sulle azioni disciplinari, o le strategie di licenziamento dei dipendenti. Condurre un sondaggio a 360-gradi per le ragioni sbagliate farà sì che i dipendenti si disimpegnino con l'intero processo e, in ultima analisi, inibiscono uno scambio aperto e onesto di idee e feedback.

Un esercizio efficace a 360-gradi dovrebbe riguardare lo sviluppo continuo e personale (e organizzativo) NON dovrebbe essere una questione di quantificazione di un obiettivo specifico o di approvazione di prestazione per una volta.

Step 3: Supporto dell'alta dirigenza (senior management)

I manager, i dipendenti e gli altri soggetti devono credere nel valore dello strumento di valutazione a 360-gradi e del processo di feedback – ciò significa che il senior management deve comunicare i vantaggi della valutazione in modo che i dipendenti apprezzino il merito di intraprendere la valutazione.

Step 4: Selezionare competenti amministratori e facilitatori

Anche se è probabile che il senior management stabilisce gli obiettivi dei dipendenti, sono raramente loro quelli che implementano la valutazione a 360-gradi. L'amministratore potrebbe essere uno specialista delle risorse umane (ad esempio il responsabile del personale, formatore) o un amministratore senior. L'amministratore DEVE essere qualificato all'uso dello strumento o Sistema di valutazione a 360-gradi e si fida di garantire la riservatezza in quanto avrà accesso ai rapporti finali 360-gradi.

Anche i facilitatori devono essere qualificati – nel caso di TeamMate 360, i facilitatori devono aver completato il programma riconosciuto del Chartered Management Institute per poter fornire i feedback ai partecipanti. Richiedere ai facilitatori di essere formati e qualificati assicura la coerenza e la qualità di feedback a 360-gradi e aumenta la credibilità dello strumento di valutazione.

Step 5: Stabilire la credibilità

La comunicazione è un primo passo importante prima di implementare qualsiasi sistema di gestione del feedback. La credibilità può essere migliorata comunicando le finalità e gli obiettivi dell'esercizio di valutazione a 360-gradi condividendo i piani per la sua attuazione e disponendo di facilitatori e amministratori qualificati e ben preparati.

Step 6: Creare fiducia

È fondamentale che sia i partecipanti che gli intervistati capiscano che i questionari di valutazione sono anonimi e che solo i dati aggregati saranno condivisi con i manager. Spesso l'organizzazione decide di affidare a terzi la valutazione e il processo di feedback, migliorando in tal modo la qualità e la riservatezza dell'esercizio.

Step 7: Mantenere la coerenza

Un efficace analisi di feedback a 360-gradi sarà preferibilmente ripetuta periodicamente per ottenere miglioramenti nei punteggi dei punti di riferimento del singolo manager e nei criteri dell'organizzazione.

Step 8: Formulazione di domande o comportamenti

Le domande ed i comportamenti devono essere dichiarati in modo positivo, evitando concetti negativi. Ciò contribuirà a promuovere miglioramenti e incoraggiare i manager ad adottare comportamenti positivi in futuro. Le domande dei comportamenti DEVONO essere basati sui criteri osservabili ed i criteri che i manager sono in grado di influenzare e migliorare.

È inoltre buona norma inserire domande e comportamenti di controllo correlati e sovrapposti all'interno del questionario di valutazione. Ciò aiuta a evitare che i partecipanti e gli intervistati siano in grado di "indovinare" come ottenere punteggi alti e bassi. Mentre ciò potrebbe aumentare il numero di domande di valutazione o comportamenti, che devono essere valutati, dall'altra parte aumenterà l'accuratezza della valutazione.

Step 9: Evitare valutazioni eccessive

Mantenere i moduli di revisione a 360-gradi semplici e più brevi possibili, senza compromettere la validità e la semplicità dello strumento. Assicurati che ogni domanda e sia pertinente e necessaria nel modo più chiaro e conciso. Idealmente, le domande e le dichiarazioni di comportamento dovrebbero essere testate e convalidate prima dell'inclusione nello studio di valutazione.

Step 10: Fornire Feedback e approfondimenti

Il feedback dovrebbe essere fornito ai partecipanti, preferibilmente dai facilitatori formati e qualificati. Il rapporto di feedback dovrebbe essere chiaro e sintetico e dovrebbe contenere idee su come ci si può migliorare o crescere. Qualsiasi esercizio di valutazione e feedback a 360-gradi dovrebbe comportare un piano di sviluppo o di azione semplice per il manager e suggerimenti ideali per il senior management su come promuovere e migliorare le prestazioni dei manager e dell'organizzazione in futuro.

È spesso utile ripetere periodicamente la valutazione a 360-gradi per monitorare i punteggi dei singoli manager e i punteggi sui criteri dell'organizzazione. Avere una serie di punteggi di riferimento fornisce la base per confrontare i risultati e miglioramenti.