

## Leadership, fiducia, e feed-back

Alcune indicazioni abbastanza generalizzabili da uno stralcio di una relazione di coaching.



Mi dici che ti senti un leader quando:

- le persone ti credono
- anche quando tu non gli dai tutte le informazioni
- accettano feed-back negativi
- sai essere un buon esempio
- sai dare messaggi chiari
- sei aperto

Capisci di non essere un buon leader quando le persone non si fidano con te perché ormai ti considerano preso in un meccanismo perverso.

Ecco che salta fuori il tema della **fiducia**: la leadership non è qualcosa che hai o che fai da solo, è un tipo di relazione, e precisamente un tipo di relazione che si basa sulla fiducia e che ne è una sua espressione.

La fiducia è un *contesto che si crea definendo ciascuno i propri obiettivi, condividendoli con l'altro, e condividendo i criteri con cui verificare se gli obiettivi sono raggiunti.*

Tu stesso me ne avevi data una buona descrizione: hai detto "c'è quando si instaura un rapporto emozionale che fa sì che il rapporto fra azione e obiettivi sia considerato degno di attenzione".

In particolare abbiamo parlato della verifica: si crea fiducia se ci si dà la possibilità di verificare.

Definire le verifiche (tempi, modalità, criteri) insieme all'altro e poi ancora insieme attuarle è il modo di creare fiducia.

Si tratta distinguere il controllo dalla fiducia:

<b>Controllo</b>	Fiducia
<ul style="list-style-type: none"><li>- L'altro è un oggetto (più o meno adatto alle mie aspettative)</li><li>- Si interessa del passato per mantenere un potere</li><li>- Vuole individuare le colpe per punire</li><li>- Porta delusione per essersi illusi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'altro è un soggetto e io lo sono nel riconoscerlo</li><li>- Si interessa del futuro per scegliere una relazione</li><li>- Vuole individuare delle responsabilità per imparare</li><li>- Porta speranza (sensorialmente basata, non illusione)</li></ul>

Mi parlavi di Francesco, una persona con cui lavoravi su cui nutrivi delle illusioni (detta così sembra che te ne fossi innamorato).

Me lo descrivi come il tuo pupillo, quello che privilegiavi rispetto agli altri.

Siccome poi sei andato a controllare quello che di lui dicevano altri e gli hai dato un "feed-back negativo", lui è rimasto male e dopo un anno se ne è andato, a causa, ma forse no, di del tuo feed-back.

In effetti questo comportamento non ha molto a che vedere con la creazione di fiducia fra voi.

Non parliamo più di feed-back negativo, ma di feed-back e basta, come funzione utile a regolarsi insieme, singolarmente e vicendevolmente.

Ogni feed-back è un'occasione per capire *tu* cosa avresti potuto fare diversamente. Vale a dire che quando tu e un tuo collaboratore valutate insieme dei risultati, ipotizzando dei nessi fra risultati e comportamenti, potete fare due cose utili:

- lui capire cosa avrebbe potuto fare diversamente perché fosse meglio
- tu capire cosa avresti potuto fare diversamente per aiutare/servire lui ad agire più utilmente.

Non hai la possibilità di scapolartela: ogni feed-back all'altro è un feed-back a te. E per fortuna.

In particolare abbiamo sottolineato un modo per creare fiducia: rendersi conto che si reagisce alle equivalenze complesse e non ai fatti, e dunque comunicarle in forma interrogativa, per falsificarle.

Es:

il fatto che ... (lui non sorrida) significa che ... (non lo ispiro, gli sto antipatico, ha paura di me ...) à "ma io non ti ispiro?".

(Meglio evitare domande con il 'perché', dal momento che chi risponde sente di doversi giustificare).

Dicevamo che la sostanza di questa domanda non risiede nelle parole, ma nello spirito che comunico nel modo in cui la pongo.

E lo spirito utile (non giusto o sbagliato) ha a che vedere con il presupporre che l'altro abbia una buona intenzione/che voglia perseguire obiettivi da noi condivisibili e che il suo comportamento abbia senso in un determinato contesto che ancora non conosciamo e che vogliamo esplorare.

Questo modo di domandare ti apre una terza via, un futuro libero dall'oscillare fra l'essere incazzato (se mi desse X sarei felice, è colpevole perchè non me lo da) e il deprimerti (mi ha dato X ma non mi fa felice come pensavo).

Baci

emma