

Luigi Astrone

**FEEDBACK
CHE
FUNZIONANO**

DALLE PAROLE ALL'IMPATTO

Francoangeli

MANAGEMENT **Tools**

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Luigi Astrone

**FEEDBACK
CHE
FUNZIONANO**

DALLE PAROLE ALL'IMPATTO

Francoangeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835191377

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

*Tu sei seduto su un biglietto della lotteria,
ma sei troppo smidollato per incassarlo.*

*Chuckie Sullivan
(tratto da Will Hunting – Genio ribelle)*

Indice

Premessa	pag.	11
1. Il valore del feedback	»	15
1.1. Perché è importante	»	15
1.2. Le basi psicologiche da conoscere	»	17
1.3. I tre impatti	»	22
1.4. Il ruolo del manager	»	24
2. Le strategie di feedback	»	28
2.1. Le diverse tipologie da utilizzare	»	28
2.1.1. Correzione dei comportamenti	»	29
2.1.2. Rinforzo positivo	»	30
2.1.3. Coaching	»	33
2.1.4. Feedback costruttivo	»	36
2.1.5. Performance reviews	»	38
2.1.6. Sviluppo della carriera	»	39
2.2. Tempestività e la natura deperibile del feedback	»	40
3. I modelli di feedback	»	43
3.1. Tecniche, strategie e modelli	»	43
3.2. Il modello COIN – Per correggere i comportamenti	»	44
3.3. Il modello GROW – Per sviluppare	»	47
3.4. Il modello CEDAR – Per rivedere la performance	»	49
3.5. Il modello FEED – Per i feedback costruttivi	»	50
3.6. Il modello 360 gradi – Per lo sviluppo della carriera	»	52
3.7. Il modello FBI – Per i feedback costruttivi	»	54
3.8. Il modello Sandwich (a panino) – Per correggere comportamenti	»	56
3.9. Il modello ASK – Per un feedback costruttivo gentile	»	60

3.10. Il modello STAR – Per un feedback basato sull’evidenza	pag.	61
3.11. Il modello SSC – Per un feedback diretto, assertivo e veloce	»	63
3.12. Osservazioni finali	»	64
4. La metafora della cornice	»	67
4.1. Dare contesto al feedback per una comunicazione efficace	»	67
4.2. Definizione e dettagli	»	68
4.3. Dove, quando e perché utilizzarla	»	71
4.4. Una guida pratica per il manager	»	74
5. La tecnica dell’ancoraggio	»	77
5.1. Definizione e interpretazione	»	77
5.2. Ancoraggio in pratica. Come fissare un benchmark	»	79
5.3. Misurazione e valutazione delle performance	»	81
6. L’effetto cobra nelle aziende	»	84
6.1. Applicazione nelle organizzazioni	»	84
6.2. Strategie per i manager per evitare l’effetto cobra	»	87
7. Il filtro socratico: il test dei tre setacci	»	89
7.1. Dal mito all’efficacia manageriale	»	89
7.1.1. Il primo setaccio: verità	»	91
7.1.2. Il secondo setaccio: bontà	»	92
7.1.3. Il terzo setaccio: utilità	»	94
7.2. Il manager socratico	»	96
8. Tipologie di persone	»	98
8.1. Tipi di persone nelle organizzazioni	»	98
8.2. Un modello per orientarsi: Likers, Followers, Haters	»	99
8.2.1. Strategie pratiche per ogni profilo	»	99
8.2.2. La neurologia delle lamentele	»	101
8.3. Un secondo modello: generazioni a confronto	»	102
8.3.1. Baby Boomers	»	103
8.3.2. Generazione X	»	103
8.3.3. Generazione Y (o Millennials)	»	104
8.3.4. Generazione Z (o Zillennials)	»	104
8.3.5. Generazione Alpha	»	105
8.3.6. Strategie pratiche per ogni generazione	»	106
8.4. Quando agire: <i>just in case</i> e <i>just in time</i> a confronto	»	108
9. Feedback e Intelligenza Artificiale	»	110
9.1. Come farsi supportare dall’IA nel management dei collaboratori	»	110

9.2. Intelligenza Artificiale e <i>Large Language Models</i>	pag.	110
9.3. Il <i>Prompt Engineering</i> e il modello P.T.C.F.	»	112
9.4. Il <i>Prompt Engineering</i> e il modello C.I.D.I.	»	115
9.5. Il <i>Prompt Engineering</i> e il modello C.R.A.F.T.E.D.	»	118
9.6. Consigli utili per il manager che vuole usare l'IA nel feedback	»	120
9.6.1. IA nel management.	»	122
9.6.2. Prompt per il management del feedback	»	123
10. Osservazioni conclusive	»	125
10.1. Il potere dell'osservazione: perché la citazione iniziale	»	125
10.2. Consigli finali dall'autore	»	129
Bibliografia	»	133
Sitografia	»	135
Filmografia	»	135

Premessa

Perché dovresti leggere questo libro

Mi ritrovo a scrivere queste prime righe seduto alla mia scrivania, con la mente ancora piena delle conversazioni avute nelle ultime settimane in azienda. Le e-mail sono lette, il cellulare in vibrazione, le chat silenziate. Resto solo io, una pila di appunti sparsi e quel sottile ronzio nel cervello, eco delle decine di conversazioni tenute nelle ultime settimane.

Lavoro da anni in organizzazioni complesse e, in qualità di manager delle risorse umane di una grande società, ho avuto modo di intervenire in gestioni complicate riguardanti le dinamiche relazionali e lavorative di oltre 2500 persone e collaborare quotidianamente con decine di manager che mi hanno messo di fronte a innumerevoli sfide giornaliere. Molte di queste, l'ho notato ancora una volta di recente, ruotano attorno a un tema fondamentale, apparentemente semplice, eppure così elusivo nella sua applicazione: il feedback. Non il concetto astratto, non la voce teorica che si legge nei libri, ma la sua applicazione *reale*, quella che fa la differenza. Quella che non si limita a una casella da spuntare nel processo di valutazione, ma che diventa un potente strumento per modellare comportamenti, sbloccare potenziale, costruire fiducia e, in definitiva, guidare l'organizzazione verso il successo.

Ho passato ore in sale riunioni, al telefono, via *webcall*, in ufficio, o semplicemente davanti a un caffè, confrontandomi con manager di lunga esperienza. Professionisti navigati, capaci di prendere decisioni complesse e produrre grande valore per le aziende, gestire team eterogenei e combattere in mercati in continua evoluzione. Eppure, quando la discussione scivolava sul "*Come dire quella cosa a Tizio*", o "*perché Caio non recepisce il mio messaggio*", o sul "*come posso incoraggiare Sempronio a migliorare*", emergeva spesso un senso di frustrazione, un'incertezza di fondo. Il feedback, inteso come uno strumento potente di comunicazione, crescita e influenza positiva sui comportamenti, si rivelava un nodo critico, spesso non completamente

sciolto. Mi sono ritrovato a confrontarmi con manager che mi chiedevano supporto: “*Ho dato feedback, ma non è cambiato nulla*”, o “*Credimi, ho fatto di tutto ma lui/lei non cambia*” oppure “*Come faccio a dirglielo senza demotivarlo?*”. E mentre ascoltavo, mentre condividevo esperienze dal mio osservatorio privilegiato, notavo la mancanza di un anello fondamentale. Mi sono reso conto, in questi dialoghi, che non mancava la consapevolezza dell’importanza del feedback. Tutti sanno che è “cosa buona e giusta”. Quello che mancava e che ho percepito come un bisogno tangibile e pressante, era il “come”. Come strutturare una conversazione difficile? Come assicurarsi che il messaggio sia ricevuto e compreso? Come bilanciare lodi e critiche costruttive? Come trasformare un momento di potenziale tensione in un’opportunità di sviluppo?

Questa constatazione mi ha spinto a riflettere sulla vasta letteratura disponibile. Certo, la letteratura sul feedback è impressionante. Puoi trovare ottimi testi che spiegano *perché* il feedback sia importante, che ne descrivono i diversi modelli teorici, dalla Teoria dell’apprendimento sociale di Bandura che ci ricorda che apprendiamo osservando e interagendo, alle Teorie motivazionali di Maslow, che sottolineano l’importanza del sentirsi competenti e autonomi all’interno di un contesto sociale. Tutti aspetti che vengono ampiamente influenzati da come e cosa ci viene comunicato. Ci sono approfondimenti sui *bias* cognitivi (e ce ne sono tantissimi che distorcono la nostra percezione e valutazione altrui) o sulle dinamiche di gruppo. Tutto vero, tutto prezioso. Ma questi testi a volte ci fanno rimanere confinati nel regno del *cosa* e del *perché*, senza scendere sufficientemente nel *come* pratico, **quello che serve a un manager** alle prese con le dinamiche attuali del suo team. Ho notato che mancava la traduzione pratica, calata nella complessità delle dinamiche aziendali quotidiane. Mancava quel manuale operativo che non si limitasse a dire “*Sii specifico*”, ma mostrasse *come* essere specifico, quali parole usare, quale struttura seguire, come gestire la propria e l’altrui (inte)r(e)azione emotiva. Durante la mia esperienza ho visto in prima persona l’impatto, positivo o negativo, che un feedback dato o ricevuto può avere. Ho visto carriere decollare grazie a un confronto onesto e costruttivo e ho visto relazioni professionali deteriorarsi per una parola sbagliata o un silenzio prolungato. Ho imparato sul campo, spesso per tentativi ed errori (miei o altrui) e sono stato supportato da una solida base nelle teorie psicologiche delle organizzazioni, che fortunatamente mi hanno dato le chiavi di lettura dei comportamenti umani.

È da questa consapevolezza, da questa profonda necessità emersa direttamente dalle trincee del management quotidiano, che nasce l’idea di questo libro. L’ho immaginato come una cassetta degli attrezzi per il manager, un compagno di viaggio che non si limiti a spiegare *perché* il feedback sia importante, ma che ti prenda per mano e ti mostri *come* darlo, riceverlo e utilizzarlo strategicamente per costruire relazioni lavorative più solide, mi-

gliorare le performance individuali e collettive e favorire un clima di fiducia e crescita, quasi come se fosse un patto profondo tra entità diverse ma simili: manager e collaboratore. Non vuole essere un trattato accademico, per quello c'è già molto materiale da leggere. Vuole essere il manuale che io avrei voluto avere a inizio carriera (e che vedo mancare ancora oggi), quello che posso idealmente mettere sulla scrivania di ogni manager, leader e professionista HR, dicendo: "Ecco a te, qui trovi non solo *perché* il feedback funziona (basato su principi solidi ormai noti in letteratura), ma soprattutto il *come* farlo funzionare per te, per il tuo team, per la tua organizzazione."

Attraverso queste pagine, sfrutteremo le conoscenze consolidate della psicologia del lavoro e delle teorie del management delle organizzazioni per sviscerare il feedback in tutte le sue forme. Discuteremo di come il processo di feedback debba essere sempre rivolto verso la pratica e faremo un approfondimento di come si sta evolvendo questo processo nella *digital era*. Vedremo come sfruttare i sistemi di **Intelligenza Artificiale (IA)** per i nostri scopi, comprendere il suo funzionamento e applicare questa nuova tecnologia in un campo dominato totalmente da caratteristiche umane. L'obiettivo sarà quello di avere linee guida concrete, esempi pratici tratti da esperienze sul campo e suggerimenti utili su come affrontare situazioni complesse. Insomma, l'obiettivo è quello di avere strumenti manageriali che potrai applicare fin da subito.

Vedremo, infatti, l'importanza del feedback per la performance individuale e collettiva, per l'*engagement* e lo sviluppo e scenderemo nel dettaglio pratico. Vedremo *come* strutturare un feedback costruttivo, *come* basarlo sui comportamenti osservabili, oggettivi e non sui giudizi, *come* renderlo tempestivo e rilevante. Affronteremo la sfida non banale del *ricevere* feedback con apertura e maturità. Analizzeremo le diverse tipologie di feedback e *quando* utilizzarle e approfondiremo il ruolo della cultura organizzativa nel creare un ambiente dove il feedback non sia temuto ma cercato. E sì, affronteremo anche quelle situazioni difficili, quelle conversazioni che tendiamo a rimandare, fornendo strategie concrete per gestirle al meglio.

Il libro è pensato come una guida operativa, un compagno di viaggio nel proprio percorso manageriale. Ogni concetto teorico sarà messo al servizio della pratica e tradotto in consigli applicabili. L'obiettivo di ogni manager, e il mio personale che mi sono prefissato scrivendo questo libro, è quello di rendere il feedback non più una potenziale fonte di ansia o un obbligo formale, ma uno degli strumenti più potenti a tua disposizione come leader. Un mezzo per influenzare positivamente i comportamenti, sbloccare il potenziale, costruire relazioni basate sulla trasparenza e guidare il tuo team e la tua organizzazione (concedetemi la citazione di *Buzz Lightyear* nel film d'animazione *Toy Story*) "*verso l'infinito e oltre*".

1.1. Perché è importante

Voglio condividere con te le ragioni profonde per cui, secondo la mia esperienza, il feedback non è semplicemente una buona pratica, ma un elemento strategico nel mondo del lavoro di oggi. Ti mostrerò perché, in un contesto che cambia così velocemente, pieno di complessità e incertezze, saper gestire il feedback faccia davvero la differenza.

Per capire a fondo questo costrutto, cerchiamo di vederlo da tre diverse angolazioni: organizzazione, individuo e relazioni.

1) Organizzazione

Pensa all'azienda come a un organismo vivente che deve continuamente adattarsi, apprendere ed evolvere per prosperare in un ambiente in costante cambiamento e per mantenere la sua vitalità e capacità di innovazione. In questo scenario dinamico, il feedback, inteso come il flusso costante di informazioni provenienti da ogni parte dell'organizzazione e dall'ambiente esterno verso l'interno, agisce come il suo sistema nervoso centrale. Questo sistema informativo è vitale: trasporta dati essenziali che permettono alla mente organizzativa di capire in tempo reale cosa funziona, quali processi presentano criticità e dove sono necessari interventi correttivi per ottimizzare le attività. Senza un sistema di feedback efficiente e pervasivo, l'azienda si trova a navigare a vista. Questo impedisce l'attivazione dei circuiti di apprendimento organizzativo e la rende incapace di percepire gli scostamenti dalla rotta strategica, di correggere rapidamente le disfunzioni interne o di cogliere tempestivamente le opportunità emergenti dal mercato.

Al contrario, un sistema di feedback robusto e ben implementato è lo strumento principale che garantisce l'allineamento strategico. Permette che le direttive e gli obiettivi generali vengano compresi, condivisi e tradotti in azioni concrete a tutti i livelli dell'organizzazione, dai vertici ai singoli team

e individui, riflettendo l'applicazione dei principi della *Goal Setting Theory*, che vedremo nel dettaglio nelle prossime pagine, come formulata da Locke & Latham, a livello organizzativo per creare coerenza di intenti.

2) Individuo

Ora, mettiti nei panni del singolo collaboratore. Dal tuo punto di vista, come puoi concretamente sapere se stai performando bene? Come puoi acquisire la consapevolezza necessaria per capire dove concentrare i tuoi sforzi di miglioramento o quali competenze strategiche è più utile sviluppare per il tuo percorso professionale? In questo scenario, il feedback si configura come la risposta necessaria e l'unico strumento a disposizione.

Il feedback agisce fondamentalmente come uno specchio: ti offre un riflesso concreto dell'impatto del tuo lavoro, ti aiuta a identificare con chiarezza le tue aree di forza su cui puoi basare il tuo contributo e quelle su cui è necessario concentrarsi per progredire. Ricevere feedback costruttivi non è sempre facile a livello emotivo, lo sappiamo, ma rappresenta un'opportunità impagabile per accelerare lo sviluppo. Attraverso il feedback, aumenti la consapevolezza del sé e comprendi meglio le azioni e gli effetti che hanno sul contesto e sugli altri. Questo ti permette di identificare in modo più mirato i passi successivi per migliorare le tue prestazioni e competenze.

L'assimilazione e l'elaborazione del feedback pertinente sono vitali per costruire e rafforzare la fiducia nelle tue capacità, ossia l'autoefficacia. Come teorizzato da Albert Bandura nella sua Teoria socio-cognitiva, l'autoefficacia viene definita come la convinzione nelle proprie capacità di organizzare ed eseguire le azioni necessarie a gestire le situazioni future. Si tratta di un motore potente per la motivazione e la resilienza. Ricevere feedback sui propri successi e aree di miglioramento contribuisce direttamente a nutrire questa fiducia, che è indispensabile per affrontare nuove sfide, uscire dalla propria zona di *comfort* e perseguire obiettivi ambiziosi. Per il singolo collaboratore, quindi, il feedback non è meramente una valutazione dall'esterno, ma è il nutrimento essenziale.

3) Relazioni

Consideriamo innanzitutto l'aspetto umano e relazionale nel contesto lavorativo: le interazioni quotidiane con colleghi e manager. La psicologia del lavoro e delle organizzazioni ha da tempo riconosciuto l'importanza di queste dinamiche per il benessere individuale e l'efficacia collettiva e si è occupata negli ultimi venti anni della dinamica delle relazioni interpersonali all'interno dei gruppi organizzativi e sociali.

In un ambiente organizzativo in cui il feedback viene scambiato in modo aperto, trasparente e improntato al rispetto reciproco, è stato dimostrato che viene favorito in maniera significativa lo sviluppo della fiducia all'interno del team e dell'intera struttura. Questo concetto è centrale in diverse prospettive,

incluse le teorie dello scambio sociale, che vedono le relazioni come basate sulla reciprocità e la fiducia, e le teorie della giustizia organizzativa, che legano la percezione di equità, anche nella comunicazione, alla fiducia nell'organizzazione e nei leader.

Quando le persone percepiscono di potersi esprimere liberamente, e quindi che possono comunicare idee, dubbi o anche preoccupazioni, sentono che il loro contributo, incluso il feedback (sia esso di apprezzamento o costruttivo), viene autenticamente considerato e valorizzato. In tal modo si rafforza in loro la sicurezza psicologica. Questo costrutto, reso celebre dagli studi di Amy Edmondson, professoressa di *Leadership and management* alla Harvard Business School, è fondamentale perché crea un clima in cui gli individui non temono conseguenze negative nel parlare, sperimentare o anche sbagliare. Tale condizione favorisce, inoltre, un maggiore coinvolgimento nelle attività svolte sotto la propria responsabilità.

Il feedback, anche quando riguarda ambiti di miglioramento, se fornito e ricevuto attraverso modalità competenti e costruttive, coerenti con i principi della comunicazione efficace e delle strategie di gestione dei conflitti, diventa uno strumento utile per prevenire incomprensioni che potrebbero altrimenti degenerare in conflitti aperti.

Questo approccio alla comunicazione e alle relazioni promuove inoltre attivamente un clima aziendale orientato all'apprendimento continuo (un tema chiave nell'ambito dell'apprendimento organizzativo, studiato ad esempio da Argyris, e legato anche alla teoria socio-cognitiva di Bandura che enfatizza l'apprendimento attraverso l'osservazione e il feedback sul comportamento), dove ogni individuo si sente supportato nel proprio percorso di crescita professionale e personale, rafforzando in questo modo la percezione di supporto organizzativo.

1.2. Le basi psicologiche da conoscere

Per comprendere appieno il *perché* dell'efficacia del feedback, risulta utile prendere in considerazione le radici psicologiche. Il feedback non si limita a uno scambio razionale di informazioni; esso esercita, infatti, un impatto profondo sulla psiche dell'individuo in quanto influenza la motivazione, l'autostima e il senso di appartenenza. Questo impatto psicologico è ciò che rende questo strumento così potente nel contesto lavorativo e organizzativo, individuale e di gruppo. Un feedback ben strutturato e fornito correttamente può innescare un circolo virtuoso di miglioramento continuo, mentre uno inadeguato o assente può avere conseguenze rilevanti sul benessere e sulla performance dei singoli e del team.

Analizziamo brevemente alcuni dei principi psicologici che ne spiegano l'efficacia così da contestualizzare in maniera compiuta lo strumento:

• Teoria dell'autoefficacia (Albert Bandura)

L'autoefficacia si riferisce alla convinzione di una persona di possedere le capacità necessarie per gestire con successo specifiche situazioni e raggiungere gli obiettivi prefissati. Non si tratta di quanto si è bravi in un'attività in assoluto, ma di quanto si crede di esserlo. Si tratta di una valutazione personale delle proprie competenze e della propria capacità di agire in modo efficace. Immagina un venditore che deve raggiungere un obiettivo di vendita mensile molto ambizioso. Se ha un'alta autoefficacia, crede fermamente di poter acquisire le competenze necessarie, di trovare nuovi clienti e di gestire con successo le trattative. In questo caso, secondo tale convinzione l'alta autoefficacia lo spingerà a impegnarsi di più, a non scoraggiarsi di fronte alle prime difficoltà e a perseverare fino al raggiungimento dell'obiettivo. D'altra parte, se ha una bassa autoefficacia, penserà di non avere le capacità per raggiungere l'obiettivo, si sentirà demotivato fin dall'inizio e tenderà a mollare al primo ostacolo. La sua convinzione negativa influenzerà direttamente il suo impegno e, di conseguenza, il risultato.

Albert Bandura, uno dei più influenti psicologi del XX secolo, ha definito l'autoefficacia come un elemento chiave della motivazione umana e del comportamento. Secondo Bandura, l'autoefficacia è il meccanismo chiave che regola la nostra azione. La sua teoria non si limita a dire che le persone si comportano in un certo modo perché sono motivate, ma sostiene che la motivazione stessa è profondamente influenzata dalla percezione di autoefficacia. Per spiegare al meglio la sua teoria, Bandura ha identificato quattro fonti principali da cui si sviluppa l'autoefficacia: esperienze dirette, osservazione degli altri, convinzioni verbali e stati emotivi. Il modo più efficace per costruire l'autoefficacia è attraverso le esperienze di successo dirette. Ogni volta che riusciamo a portare a termine un compito difficile o a raggiungere un obiettivo, la convinzione nelle nostre capacità si rafforza. È come un allenamento: più ti eserciti a sollevare pesi e vedi che ci riesci, più credi di poterlo fare. Al contrario, i fallimenti ripetuti più volte possono incidere negativamente sulla fiducia in sé stessi.

La seconda fonte è l'apprendimento per osservazione, o apprendimento vicario. Vedere qualcuno che consideriamo simile a noi che riesce in un'impresa, ci fa pensare: "*Se ce la fa lui, posso farcela anch'io*". Immagina di dover imparare a stilare un report preciso e dettagliato: se vedi un collega del tuo stesso livello che riesce a presentare un documento ben fatto, ti senti più sicuro e motivato a provarci. Questo crea un effetto a catena positivo che rafforza la convinzione nelle proprie abilità.

Anche le parole hanno un potere enorme. La persuasione verbale, ossia gli incoraggiamenti e i feedback positivi da parte di persone fidate come mentori o superiori, risulta utile e idoneo per rafforzare notevolmente la nostra autoefficacia. Sentirsi dire "*Credo in te, so che puoi farcela*" in un momento di incertezza può davvero fare la differenza. Tuttavia, è importante che queste parole siano realistiche e sincere, altrimenti rischiano di avere l'effetto opposto.

Infine, anche i nostri stati emotivi e fisici influenzano la nostra autoefficacia. Per esempio, l'ansia, lo stress o la fatica possono essere interpretati come segnali di incapacità e farci dubitare di noi stessi. Al contrario, sentirsi calmi, energici e padroni della situazione permette di aumentare la nostra fiducia. La capacità di gestire le proprie emozioni e lo stress è, quindi, un elemento chiave per mantenere alta l'autoefficacia.

L'intera teoria, pertanto, si basa sul principio che le convinzioni sulle nostre capacità non sono solo un riflesso delle nostre competenze, ma sono un fattore predittivo fondamentale del nostro successo e del nostro benessere.

La teoria di Bandura è particolarmente influente in psicologia del lavoro perché sottolinea come un ambiente che favorisce l'autoefficacia individuale e collettiva (l'efficacia di gruppo) possa portare a performance superiori e a un maggiore benessere organizzativo.

Ritornando al tema focale, il feedback, in particolare quello positivo che riconosce i successi e le competenze, rafforza questa convinzione. Quando un manager fornisce un feedback che evidenzia i risultati positivi ottenuti da un collaboratore, questo non solo si sente apprezzato, ma sviluppa anche una maggiore fiducia nelle proprie capacità di ripetere quel successo in futuro. Al contrario, un feedback negativo, se fornito in modo distruttivo, può minacciare l'autoefficacia. Se un dipendente riceve un feedback che lo sminuisce o lo fa sentire incapace o che gli tocca la sfera personale e caratteriale, la sua convinzione nelle proprie capacità può vacillare, portando a una diminuzione della motivazione e, di conseguenza, della performance. Un feedback efficace, invece, anche quando evidenzia aree di miglioramento, è formulato in modo da preservare e sostenere la fiducia nella capacità di apprendere e crescere. Invece di concentrarsi esclusivamente sugli errori, un manager efficace utilizzerà il feedback per identificare le lacune, suggerire strategie di miglioramento e incoraggiare il collaboratore a vedere le sfide come opportunità di sviluppo.

• **Psicologia della crescita** (Growth Mindset – *Carol Dweck*)

La mentalità di crescita è la convinzione che le proprie abilità, intelligenza e talenti non siano tratti fissi e immutabili, ma possano essere sviluppati e migliorati attraverso l'impegno, la dedizione e l'apprendimento. Esistono due modi profondamente diversi di vedere le proprie capacità: la mentalità fissa (*fixed mindset*) e quella di crescita (*growth mindset*). Chi ha una mentalità fissa crede che l'intelligenza e il talento siano qualità innate e non modificabili. Di conseguenza, queste persone tendono a evitare le sfide perché le vedono come un rischio che potrebbe esporre le loro carenze. Di fronte a un ostacolo, si arrendono facilmente, pensando “*Non sono abbastanza bravo*”, e considerano i feedback e le critiche come un attacco personale anziché un'opportunità di miglioramento. Invece di trarre ispirazione dagli altri, invi-

diano il successo altrui, percependo il loro traguardo come una minaccia alla propria autostima. Chi ha una mentalità di crescita, al contrario, è convinto che le abilità possano essere sviluppate attraverso l'impegno e la costanza. Queste persone accolgono le sfide come un'occasione per imparare, non si arrendono di fronte alle difficoltà e le vedono come parte integrante del processo di crescita. Usano i feedback costruttivi per migliorare e sono ispirati dal successo degli altri, che diventa per loro una fonte di motivazione.

Per capire la differenza, pensa a uno studente che prende un brutto voto in matematica. Se ha una mentalità fissa, penserà: *“Non sono bravo con i numeri, è inutile che mi impegni”*. Se invece ha una mentalità di crescita, reagirà dicendo: *“Questa volta non è andata bene, ma posso studiare di più e chiedere aiuto all'insegnante per capire i miei errori. Posso migliorare”*. Gli individui che possiedono una mentalità orientata crescita credono che le proprie abilità e la propria intelligenza possano essere sviluppate attraverso la dedizione e l'impegno costante.

Carol Dweck, una pioniera nello studio della motivazione e dello sviluppo, ha dimostrato che le persone con un *mindset* di crescita tendono ad avere maggiore successo nel lungo termine, poiché sono più resilienti di fronte alle difficoltà e più aperte all'apprendimento. Il feedback rappresenta una leva fondamentale per coltivare questa mentalità. Quando esso si concentra sullo sforzo impiegato, sulle strategie adottate e sui progressi compiuti, piuttosto che limitarsi al risultato finale o ad attribuire il successo a tratti innati, incoraggia una prospettiva di crescita, spingendo le persone a perseverare di fronte alle sfide. Ad esempio, invece di dire semplicemente *“Hai fallito!”*, un manager che promuove un *mindset* di crescita potrebbe dire *“L'obiettivo non è stato raggiunto questa volta, ma analizziamo insieme quali strategie hai utilizzato e come possiamo adattarle per il futuro”*. Questo tipo di feedback ha una duplice funzione: fornire informazioni utili per il miglioramento e rafforzare l'idea che l'insuccesso non è definitivo e che le abilità possono essere sviluppate.

È importante ricordare che non bisogna lodare tratti innati, ossia una caratteristica che l'individuo ha per natura, ma bisogna elogiare lo sforzo e la strategia utilizzate per raggiungere l'obiettivo; in sostanza, *come* è stato possibile raggiungere quel risultato. Ad esempio: nel mondo dello sport, che sia calcio o basket, non bisogna lodare una caratteristica innata, come l'altezza o la predisposizione fisica di un giocatore, ma piuttosto l'impegno, l'allenamento e la strategia che lo hanno portato a migliorare il suo tiro e a mettere a segno canestri o gol. In questo modo si rafforza l'idea che il successo sia frutto dell'impegno e del lavoro, non di una qualità di cui si è in possesso dalla nascita. Allo stesso modo nel mondo lavorativo, invece di lodare un dipendente per un suo talento naturale o per essere un “genio” (qualità percepite come innate), è molto più efficace riconoscere l'impegno, le strategie innovative e la resilienza che ha dimostrato. Ad esempio,

invece di dire a un venditore: *“Sei un talento naturale, è per questo che vendi così tanto”* è più utile e motivante dire: *“Ho notato che hai fatto una ricerca approfondita sui nuovi clienti e che hai perfezionato il tuo approccio. Il tuo lavoro e i mezzi che hai scelto di utilizzare sono stati la chiave del tuo successo”*.

• **Bisogno di riconoscimento e appartenenza** (*Abraham Maslow*)

Abraham Maslow è stato uno psicologo statunitense del XX secolo, considerato uno dei padri della psicologia umanistica. È noto soprattutto per aver elaborato la teoria della gerarchia dei bisogni, un modello motivazionale che descrive i bisogni umani organizzati in cinque livelli, disposti in una piramide. Alla base ci sono i bisogni primari (fisiologici e di sicurezza), mentre man mano che si va verso il vertice si trovano quelli superiori (di appartenenza, stima e di autorealizzazione).

Secondo Maslow, un individuo è motivato a soddisfare un bisogno superiore solo dopo che sono stati soddisfatti quelli di livello inferiore. Tra i bisogni superiori, quelli di stima (riconoscimento, rispetto, autostima) e di appartenenza (amicizia, affetto, sentirsi parte di un gruppo) sono fondamentali per la motivazione umana. Ed è proprio su questi che il feedback agisce in maniera incisiva nel mondo del lavoro. Gli esseri umani hanno un profondo bisogno di sentirsi apprezzati ed essere parte integrante di un gruppo, in questo caso, dell'organizzazione in cui lavorano. Questo bisogno di riconoscimento e appartenenza è uno dei pilastri della motivazione, come sottolineato anche dalla teoria di Maslow.

Il feedback, sia positivo che costruttivo, è uno strumento essenziale per soddisfare questi bisogni nel contesto lavorativo. Il feedback positivo è una forma diretta di riconoscimento; quando un manager loda un dipendente per un lavoro ben fatto, il suo agire gli permette di incentivare il dipendente a comportarsi in una determinata maniera e permette alla persona di sentirsi maggiormente valorizzata e pronta a dare il massimo. È come dire: *“Il tuo contributo conta e lo apprezzo”*. Anche il feedback costruttivo, se gestito correttamente, gioca un ruolo essenziale. Quando è orientato ad aiutare la persona a migliorare e a contribuire in modo più efficace al team, rafforza il suo senso di appartenenza. Sapere che il proprio manager si preoccupa dello sviluppo professionale del dipendente e che il suo contributo è importante per il successo collettivo aumenta significativamente l'impegno e la connessione del dipendente con l'azienda. Al contrario, l'assenza di feedback può avere un impatto devastante. Se un dipendente non riceve mai un commento sul suo operato, può sentirsi invisibile, isolato, demotivato. Questo silenzio può portarlo a dubitare del proprio valore, a sentirsi trascurato e, in ultima analisi, a perdere interesse e a cercare un altro impiego.

1.3. I tre impatti

Il feedback, nelle sue diverse forme, esercita un'influenza significativa sul comportamento e sulla motivazione dei dipendenti, e di conseguenza, sull'efficacia dell'organizzazione nel suo complesso. Possiamo identificare tre principali tipologie di feedback, ognuna con implicazioni distinte. Questa influenza pervasiva rende il feedback uno degli strumenti più potenti a disposizione di manager e leader e comprendere le sfumature di ciascuna tipologia è indispensabile per sfruttare appieno il suo potenziale e per evitare le trappole che possono minarne l'efficacia.

Tieni ben a mente che un feedback ben calibrato può agire come un catalizzatore per la crescita e l'innovazione, mentre un feedback mal gestito o trascurato può avere conseguenze deleterie sul morale e sulla performance dei tuoi collaboratori.

- 1) **Feedback positivo.** Il feedback positivo agisce come un potente rinforzo, confermando che i comportamenti desiderati sono stati notati e apprezzati. Questo riconoscimento ha un impatto diretto sulla motivazione intrinseca del dipendente, ovvero sulla spinta interna a svolgere un'attività per la soddisfazione che ne deriva, piuttosto che per ricompense esterne. Quando un dipendente riceve un feedback positivo, si sente valorizzato e competente, il che aumenta la probabilità che ripeta quei comportamenti in futuro. Ad esempio, un elogio specifico per un progetto ben eseguito, un riconoscimento pubblico per un contributo significativo al team, o anche un semplice “grazie” sincero per un lavoro svolto con diligenza possono avere un impatto profondo sulla motivazione e sull'impegno del dipendente.

Sentirsi apprezzati per il proprio lavoro crea un senso di appartenenza e di lealtà, concetto importante come ci ha insegnato Maslow, che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività. In altre parole, quando i dipendenti si sentono valorizzati, sono più propensi a fare il possibile per l'organizzazione, ad andare oltre le mansioni e orari strettamente definiti dal loro ruolo, e a impegnarsi attivamente per il buon esito collettivo. Un ambiente di lavoro in cui il feedback positivo è la norma è un ambiente in cui le persone si sentono psicologicamente sicure, dove si sentono a proprio agio nell'esprimere le proprie idee, nell'assumersi dei rischi e nel segnalare eventuali problemi, senza timore di essere giudicate o punite.

- 2) **Feedback negativo (Costruttivo).** Contrariamente a quanto si possa pensare, il feedback negativo, se fornito correttamente, non rappresenta una critica distruttiva, bensì un'opportunità preziosa di apprendimento e sviluppo. Il suo scopo principale è segnalare comportamenti o risultati che necessitano di correzione o miglioramento. È essenziale per identificare

e affrontare tempestivamente i problemi, prevenire il ripetersi di errori e guidare i dipendenti verso performance più elevate. Ovviamente esso deve essere gestito con estrema cura e sensibilità. La chiave sta nel *come* viene fornito questo feedback. Per essere efficace, il feedback negativo deve essere focalizzato sul **comportamento specifico** e non sulla persona, e deve offrire suggerimenti concreti e praticabili per il miglioramento. In altre parole, invece di dire semplicemente “*Hai sbagliato*”, un manager efficace dirà “*Ho notato che in questa area specifica c’è stato un problema. Analizziamo insieme cosa è successo e come possiamo migliorare il processo per evitare che si ripeta in futuro*”. Questo approccio trasforma il feedback negativo da un’esperienza umiliante e demotivante a un’occasione di crescita e apprendimento e offre maggiore riconoscibilità alla leadership del manager in quanto dimostra di essere lì per il collega e supportarlo nel momento critico.

Come si può ben riscontrare, tale pratica richiede una particolare attenzione nella modalità di erogazione affinché la critica sia percepita come un aiuto e non come un attacco personale. Il tono della voce, il linguaggio del corpo e la scelta delle parole sono tutti elementi importanti da dosare con attenzione per trasmettere l’intento di supportare la crescita del dipendente. Un manager che fornisce feedback negativo con empatia e rispetto, che dimostra un sincero interesse per lo sviluppo del collaboratore, ha maggiori probabilità di ottenere una risposta positiva e si mette in prima linea per incoraggiare e innescare un cambiamento comportamentale duraturo.

- 3) **Assenza di feedback.** “*L’attesa del piacere è essa stessa il piacere*” è una citazione dello scrittore e filosofo tedesco Gotthold Ephraim Lessing che suggerisce come l’aspettativa di un evento positivo possa essere gratificante quanto l’evento in sé. Nel mondo lavorativo, però, l’assenza di feedback rovescia completamente questo principio. Qui, l’assenza di feedback non genera piacere, ma è essa stessa un feedback, e spesso uno dei più dannosi. Quando un dipendente non riceve alcun commento sul suo lavoro, positivo o negativo, non interpreta questo silenzio come un segnale che tutto vada bene, che non ci siano problemi. Al contrario, inizia a dubitare del proprio valore. Si può chiedere: “*Il mio lavoro è invisibile? Sono così poco rilevante che nessuno si preoccupa di dirmi se sto facendo bene o male?*” Questa mancanza di riconoscimento e guida genera un profondo senso di insicurezza e demotivazione, molto più corrosivo di una critica onesta, che, per quanto difficile, offre almeno una direzione e dimostra che il manager si preoccupa del suo sviluppo. In sostanza, l’assenza di feedback è un messaggio chiaro: “*Non ci interessa abbastanza il tuo lavoro da dirti cosa pensiamo*”. Questo può corrodere la fiducia, far calare la produttività e, in ultima analisi, spingere il dipendente a cercare un’azienda dove il suo impegno e il suo contributo vengano visti e va-

lorizzati. L'assenza di feedback, quindi, è essa stessa un feedback per il collaboratore. Spesso è più dannosa di un feedback negativo mal gestito. Mentre il feedback negativo, seppur difficile da ricevere, fornisce almeno un'indicazione di ciò che non va e di ciò che deve essere migliorato, l'assenza di feedback lascia il dipendente in un limbo di incertezza: *“starò facendo bene oppure no? Se non mi dicono niente, allora va tutto bene”*. Come abbiamo detto, le persone hanno bisogno di sapere come stanno andando, quali sono le aspettative nei loro confronti e come e cosa possono migliorare. Senza queste informazioni, possono sentirsi persi, disorientati e non valorizzati. La mancanza di chiarezza può portare a disimpegno, errori ripetuti e, in ultima analisi, all'abbandono del lavoro. Quindi, mettamoci sempre nei panni del collaboratore e cerchiamo di capire il suo punto di vista quando si evidenziano comportamenti incongruenti.

1.4. Il ruolo del manager

In questo contesto, il ruolo del manager si evolve significativamente. Non è più semplicemente colui che assegna compiti e controlla i risultati, ma diventa un vero e proprio allenatore e facilitatore della crescita del proprio team. Il feedback si configura come lo strumento principale a disposizione del manager per esercitare efficacemente questo ruolo e un manager che fornisce regolarmente feedback ai propri collaboratori dimostra un impegno per il loro sviluppo professionale e per la loro crescita. È importante sottolineare che, sebbene i termini manager e leader siano spesso usati in modo intercambiabile, esistono delle distinzioni fondamentali. Un manager è tipicamente colui che è responsabile della pianificazione, dell'organizzazione e del coordinamento delle attività di un team per raggiungere determinati obiettivi. Si concentra sulla gestione delle risorse, sull'allocazione dei compiti e sul monitoraggio delle prestazioni. Un leader, d'altro canto, è colui che ispira e motiva i propri collaboratori, creando una visione condivisa e guidandoli attraverso il cambiamento. Il leader si concentra sulla costruzione di relazioni, sulla comunicazione efficace e sullo sviluppo del potenziale individuale.

Nel contesto del feedback, sia i manager che i leader hanno un ruolo importantissimo, ma possono approcciarlo in modo leggermente diverso. Un manager può utilizzare il feedback per monitorare le prestazioni e garantire che gli obiettivi siano raggiunti, mentre un leader può utilizzarlo per ispirare, motivare e supportare la crescita dei propri collaboratori. Idealmente, un manager dovrebbe possedere entrambe le qualità, combinando le capacità gestionali con le doti di leadership per creare un ambiente di lavoro altamente efficace.

Attraverso un feedback regolare, tempestivo e mirato, il manager/leader può intervenire in differenti aree della relazione con il proprio collaboratore.

Ti riporto qui sotto una tabella con le principali aree di intervento e alcune immagini evocative che a mio avviso permettono di facilitare la memorizzazione e la comprensione dei concetti.

Area di intervento	Immagine
Guidare i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati	Manager come una bussola che orienta i colleghi verso gli obiettivi da raggiungere
Identificare e sviluppare i talenti presenti nel team	Il feedback come una lente d'ingrandimento che permette di osservare da vicino le potenzialità di ogni individuo
Fornire supporto nel superamento delle difficoltà e degli ostacoli incontrati	Il supporto è come un paracadute che attutisce la caduta, mentre il feedback è la mappa che indica i percorsi alternativi o l' ancora che stabilizza la nave durante la tempesta
Costruire relazioni solide, basate sulla fiducia e sul rispetto reciproco	Le relazioni sono come radici che si intrecciano nel terreno comune del team, nutrendosi di fiducia e rispetto. Il feedback è come l' acqua e il sole che nutrono queste radici

Nonostante la sua importanza, dare e ricevere feedback non è sempre un processo semplice per un manager. Esistono diverse barriere comuni, che ho potuto approfondire durante la mia esperienza, che spesso ostacolano un flusso efficace all'interno delle organizzazioni. Tra queste, troviamo innanzitutto la paura di ferire i sentimenti altrui, di innescare una reazione negativa o di compromettere la relazione interpersonale con il proprio collega. Questa paura è spesso radicata in una mancanza di fiducia o in una cultura organizzativa che non valorizza il feedback come strumento di crescita. I manager potrebbero temere che il feedback, specialmente quello costruttivo, possa essere interpretato come una critica personale, portando a risentimento, demotivazione o addirittura a conflitti interpersonali all'interno del team. Questa apprensione porta, quindi, a un'eccessiva cautela nel fornire feedback, diluendone l'efficacia o, peggio ancora, a evitarlo completamente, privando così i collaboratori di preziose opportunità di confronto.

Un'altra barriera importante è la percezione che il feedback sia un'attività che richiede un investimento di tempo notevole e che, di conseguenza, non rientri tra le priorità urgenti. I manager, spesso oberati da molteplici responsabilità e scadenze, potrebbero considerare il feedback come un *extra* che può essere rimandato o trascurato. Questa visione miope, però, ignora il fatto che fornire regolarmente feedback può far risparmiare tempo prezioso

nel lungo periodo in quanto si previene l'accumulo di problemi, risolvendoli tempestivamente, e si riducono la necessità di interventi correttivi più drastici in futuro. Inoltre, molti manager provano imbarazzo o riluttanza nell'affrontare argomenti delicati o nel segnalare aree di miglioramento. I manager potrebbero non sentirsi a proprio agio nel gestire le reazioni emotive che possono emergere durante una conversazione di feedback, come la rabbia, la tristezza o la negazione. Di conseguenza, potrebbero optare per evitare del tutto il feedback negativo, privando così i collaboratori di possibilità preziose quali la correzione degli errori, il miglioramento delle proprie prestazioni e la crescita in ambito professionale.

Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla consapevolezza di non possedere le competenze necessarie per strutturare un feedback in maniera efficace, di non riuscire a gestire adeguatamente la ricezione del feedback da parte dell'altro o di non saper affrontare le reazioni emotive che possono emergere. Dare e ricevere feedback è un'abilità che richiede pratica, formazione specifica e una buona dose di intelligenza emotiva. I manager che non sono stati adeguatamente formati potrebbero non sapere come formulare il feedback in modo costruttivo, come comunicare in modo chiaro e assertivo, come ascoltare attivamente la risposta del collaboratore e come gestire eventuali reazioni difensive o negative. Questa mancanza di competenze può portare a feedback inefficaci, controproducenti o addirittura dannosi per le aziende e per i team.

Infine, in alcune organizzazioni, il feedback è visto come una forma di controllo o di punizione, piuttosto che come uno strumento di sviluppo. Questa percezione negativa può essere radicata in una cultura autoritaria. Quando il feedback è associato a conseguenze negative, i dipendenti sono riluttanti a darlo e riceverlo, creando un circolo vizioso che inficia la comunicazione. In un tale ambiente, gli errori tendono a essere nascosti piuttosto che affrontati, le opportunità di miglioramento vengono perse e la performance complessiva dell'organizzazione ne risente. Superare queste barriere richiede consapevolezza e pratica costante. Per fortuna, ci sono strategie semplici che possono essere fin da subito adottate per avviare un processo di feedback più efficace e strutturato, utilizzando le competenze trasversali dei manager, quali pianificazione, osservazione e ascolto attivo. Infatti, invece di attendere che si presenti l'occasione perfetta (che potrebbe non arrivare mai), consiglio ai buon manager di pianificare attivamente momenti specifici per fornire feedback, sia in contesti formali (come gli incontri *one-to-one*) che informali, davanti a una tazzina di caffè. Inoltre, un feedback efficace descrive azioni specifiche e osservabili, quindi bisogna evitare di giudicare il carattere o la personalità dell'individuo a favore della valutazione di un comportamento specifico tenuto. Ad esempio, frasi come *"Ho notato che nel report X hai utilizzato questi dati..."* risultano più utili e costruttive rispetto a giudizi generici come *"Sei stato/a superficiale con i dati"* o *"non sei capace ad usare*

i dati”. Infine, poiché il feedback è un dialogo, una volta erogato, è fondamentale ascoltare attentamente la reazione dell’altro, le sue domande e la sua prospettiva poiché in questo modo il buon manager dimostra rispetto, favorisce la comprensione reciproca e apre la strada a un miglioramento continuo.

Queste sono solo alcune strategie iniziali che costituiscono le fondamentali concettuali per un approccio al feedback consapevole. A partire da questo punto, il nostro percorso si orienterà in modo netto verso la pratica operativa e la competenza di esecuzione in modo da gestire con autorevolezza e sensibilità ogni scenario, inclusi i momenti di resistenza e il confronto con l’elaborazione delle reazioni emotive. Avremo modo, quindi, di entrare nel dettaglio di tecniche e modalità strutturate per comprendere come impostare un confronto, dare e ricevere feedback in modo efficace e analizzare le situazioni che possono venirsi a creare.

2.1. Le diverse tipologie da utilizzare

Quotidianamente lavoro per gestire e supportare lo sviluppo di centinaia di persone in azienda e questo mi ha permesso di capire che il feedback non è affatto un monolite rigido, ma piuttosto uno strumento poliedrico, un vero e proprio diamante con molteplici sfaccettature. Ogni sfaccettatura rappresenta una modalità diversa di approcciare la comunicazione di ritorno: esiste la sfaccettatura del feedback correttivo, quella del rinforzo positivo, quella orientata al coaching, e così via. La sua efficacia, proprio come quella di un abito su misura, risiede nella capacità di essere calibrato attentamente, quasi sartorialmente, in base all'obiettivo specifico che si vuole raggiungere: correggere un comportamento, rinforzare una buona pratica oppure supportare uno sviluppo futuro. Inoltre, bisogna tenere in considerazione anche il contesto in cui viene erogato, quindi tenere a mente con chi stai parlando, quale situazione specifica stai affrontando e perché lo stai facendo.

Comprendere le sottili ma fondamentali sfumature tra un feedback orientato alla correzione di un comportamento, uno finalizzato al rinforzo positivo di un'azione desiderabile, o uno mirato al coaching per lo sviluppo futuro, è assolutamente fondamentale per scegliere la sfaccettatura giusta e adattarla su misura alla situazione e questa consapevolezza permette al manager di massimizzare al massimo l'impatto del proprio intervento su ogni collaboratore.

Approcciare il feedback in modo strategico significa, quindi, andare oltre il semplice atto di dire qualcosa a qualcuno; significa impegnarsi attivamente nell'innescare processi virtuosi di apprendimento, stimolare la motivazione intrinseca in ognuno di noi e promuovere il cambiamento.

2.1.1. *Correzione dei comportamenti*

Quando parliamo di correggere un comportamento che non è in linea con le aspettative o che risulta dannoso per l'individuo o il team, utilizziamo il feedback correttivo (FC) con l'obiettivo di ridurre (o annullare) la frequenza di un comportamento indesiderato attraverso l'identificazione di comportamenti alternativi desiderabili.

Affrontare un comportamento problematico non è mai semplice. C'è il timore di demotivare la persona con cui stai lavorando o di innescare reazioni difensive, ma sappiamo bene cosa significhi ignorare un comportamento disfunzionale nell'organizzazione. È come lasciare una piccola crepa in un muro: col tempo, si allarga compromettendo l'intera struttura. Un feedback correttivo (FC) ben gestito, al contrario, può trasformare un'area di debolezza in un'opportunità di miglioramento e si inserisce nel più ampio processo di apprendimento organizzativo e individuale. Si basa sul principio che la consapevolezza è il primo passo verso il cambiamento. Senza un feedback chiaro e specifico su ciò che non funziona, una persona non può sapere cosa modificare. Elenchiamo, quindi, tre buoni motivi per promuovere l'utilizzo del FC:

1. aiuta le persone a comprendere quali comportamenti sono considerati appropriati e quali no;
2. permette di affrontare un comportamento problematico nelle fasi iniziali impedendo che si radichi o influenzi negativamente altri membri del team;
3. fornisce indicazioni precise sulle aree ritenute critiche.

Alla base del feedback correttivo ci sono alcuni principi chiave da fare tuoi fin da subito per erogare al meglio un feedback di questo tipo: specificità, obiettività, impatto, costruttività. I quattro pilastri citati, se interiorizzati appieno, ti permetteranno di massimizzare l'effetto del tuo messaggio affinché venga compreso, accettato e, infine, tradotto in azione.

Come noto, il nostro cervello elabora meglio le informazioni concrete e circoscritte. Un feedback generico è come una freccia scagliata nel buio: non colpisce il bersaglio e lascia l'interlocutore confuso e senza indicazioni precise su cosa modificare. Dire *“Sei disorganizzato”* è una critica generica che non offre una via d'uscita praticabile. È una valutazione astratta. Al contrario, dire *“Ho notato che negli ultimi due report che mi hai inviato mancavano i dati X e Y, rendendo difficile l'analisi”* è **specifico**. Si aggancia a un comportamento oggettivo, a fatti concreti che non lasciano spazio a interpretazioni errate e forniscono un punto di partenza chiaro per la discussione e il cambiamento.

Il feedback, per essere credibile e accettato, deve basarsi su fatti e **osservazioni** verificabili, non su interpretazioni soggettive, sensazioni o giudizi personali sulla persona. Affermazioni come “*Sembra che tu non ti impegni abbastanza*” sono percezioni, non fatti. Sono facilmente contestabili e innescano reazioni difensive perché attaccano l’intenzione o la personalità. Invece, “*Hai consegnato il progetto con due giorni di ritardo rispetto alla scadenza concordata*” è un fatto osservato. È misurabile, innegabile e sposta la conversazione dal piano personale a quello del comportamento e delle sue conseguenze concrete.

Spiegare le conseguenze del comportamento tenuto è fondamentale per aiutare la persona a comprenderne la rilevanza e la necessità del cambiamento, non solo per sé ma per l’intero sistema organizzativo. Un comportamento, anche se apparentemente piccolo, ha sempre un **impatto** sugli altri, sui processi, sui risultati. Una frase come “*Quando i dati mancano nei report, devo dedicare tempo extra per recuperarli, il che ritarda l’analisi complessiva del team*” collega il comportamento all’impatto che l’organizzazione, o una sua parte, ha subito. Questo aiuta l’interlocutore a vedere il quadro generale e a capire *perché* quel comportamento è problematico e *perché* deve provvedere a modificarlo.

Infine, il feedback deve orientare verso una soluzione o un comportamento desiderato. Il feedback correttivo non è una mera constatazione di un problema, ma un ponte verso il miglioramento. Non basta dire cosa non va; è fondamentale indicare cosa *potrebbe* andare meglio e quindi, **costruire** lo scenario desiderato. Questo significa non solo identificare l’area di miglioramento, ma anche suggerire (o meglio ancora, co-creare con la persona) possibili azioni, strategie o risorse che possono aiutarla a raggiungere il comportamento atteso.

Un feedback costruttivo offre speranza e una direzione chiara per il futuro ed esercitarsi ad applicare con disciplina i quattro principi FC trasforma il feedback correttivo da una potenziale fonte di conflitto e stress in uno strumento potente nella cassetta degli attrezzi del manager.

2.1.2. Rinforzo positivo

Questo tipo di feedback è molto valido e, a mio avviso, spesso sottoutilizzato e sottovalutato. Parliamo di quel riconoscimento sincero e mirato che segue un comportamento desiderabile. La sua efficacia affonda le radici in principi solidi della psicologia comportamentale e motivazionale, rendendolo uno strumento potentissimo nelle mani di un leader.

Dal punto di vista della psicologia comportamentale, il concetto chiave è il cosiddetto *Condizionamento Operante* di B.F. Skinner. In termini semplici, un comportamento che viene seguito da una conseguenza percepita come