

# Grazie



# DEL FEEDBACK

L'ARTE DI DARE E RICEVERE  
FEEDBACK PER MIGLIORARE  
LA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE E DI GRUPPO

A cura di Andrea Laudadio  
e Francesco Nicodemo



FRANCOANGELI/TREND

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# Grazie DEL FEEDBACK

L'ARTE DI DARE E RICEVERE  
FEEDBACK PER MIGLIORARE  
LA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE E DI GRUPPO

A cura di Andrea Laudadio  
e Francesco Nicodemo

**FRANCOANGELI/TREND**

I diritti maturati verranno devoluti a UNHCR,  
l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati  
che tutela i diritti e il benessere dei rifugiati in tutto il mondo

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

1. Cambiare il mondo con un feedback (Francesco Nicodemo)	pag.	9
2. Il feedback, questo sconosciuto (Andrea Laudadio)	»	10
3. Il circuito del feedback (Graziano Delrio)	»	12
4. Il feedback al tempo di Adamo ed Eva (Francesco Nicodemo)	»	14
5. Come sarebbe il mondo senza feedback (Marco Carusi)	»	15
6. Strutturare un feedback efficace (Andrea Laudadio)	»	17
7. Feedback sul compito (Francesco Nicodemo)	»	18
8. Feedback sul processo di realizzazione del compito (Francesco Nicodemo)	»	20
9. Le tre domande del feedback (Andrea Laudadio)	»	22
10. Dov'è nascosto il feedback? (Andrea Laudadio)	»	23
11. Elogi e critiche non sono feedback (Andrea Laudadio)	»	25
12. Il feedback positivo (Andrea Laudadio)	»	26
13. Il feedback negativo (Andrea Laudadio)	»	28
14. Lo sguardo nell'angolo cieco (Francesco Nicodemo)	»	30
15. Teoria delle finestre rotte (Francesco Nicodemo)	»	32
16. L'effetto mamma (Andrea Laudadio)	»	34
17. L'elefante nella stanza (Francesco Nicodemo)	»	36
18. Per dare un feedback ci vuole... (Francesco Nicodemo)	»	37
19. Il feedback è nei dettagli (Andrea Laudadio)	»	38
20. Il metodo giraffa (Andrea Laudadio)	»	39
21. Misurazione della performance (Francesco Nicodemo)	»	40

22. Come valutare la performance (Maria Rita Fortunato)	pag.	41
23. Teoria dell'osservatore e autopoiesi (Andrea Laudadio)	»	43
24. La strada non presa (Francesco Nicodemo)	»	44
25. Restituire il feedback (Andrea Laudadio)	»	46
26. Feedback: va servito caldo o freddo? (Francesco Nicodemo)	»	47
27. La giusta dose di feedback (Andrea Laudadio)	»	48
28. Setting (Francesco Nicodemo)	»	49
29. Seguiamo la stella cometa (Francesco Nicodemo)	»	51
30. Il feedback sandwich: pro e contro (Filiberto Antignani)	»	53
31. Il modello EEC (Andrea Laudadio)	»	55
32. Stop, start, continue, change (Francesco Nicodemo)	»	56
33. VISSI d'arte (Francesco Nicodemo)	»	58
34. Learning environment (Andrea Laudadio)	»	60
35. Self-feedback (Francesco Nicodemo)	»	62
36. Il destinatario perfetto (Andrea Laudadio)	»	64
37. Locus of control (Andrea Laudadio)	»	65
38. Percezione e aspettative (Francesco Nicodemo)	»	67
39. Accettazione (Francesco Nicodemo)	»	68
40. Rispondere al feedback (Francesco Nicodemo)	»	69
41. Motivazione (Francesco Nicodemo)	»	70
42. Goal orientation (Francesco Nicodemo)	»	72
43. Follow up (Francesco Nicodemo)	»	73
44. Sei tecniche per favorire il cambiamento (Claudio Velardi)	»	75
45. Impotenza appresa (Francesco Nicodemo)	»	77
46. Elementare, Watson! (Francesco Nicodemo)	»	79
47. Feedback e leadership (Francesco Nicodemo)	»	80
48. Liquid feedback (Andrea Laudadio)	»	81
49. Metterci la faccia o no? (Valerio de Filippis)	»	82
50. L'e-feedback (Andrea Laudadio)	»	84
51. Come ottenere un feedback onesto da parte dei dipendenti (Francesco Nicodemo)	»	86
52. I lavoratori chiedono più feedback (Marco Bentivogli)	»	88
53. Come somatizziamo il feedback (Andrea Laudadio)	»	90
54. I feedback seekers (Giulio Di Lorenzo)	»	92
55. A ciascuno il suo feedback (Andrea Laudadio)	»	94
56. La profezia che si auto-adempie (Marco Avarello)	»	96

57. FIT (Andrea Laudadio)	pag.	97
58. La casualità pianificata (Roberto Vacca)	»	99
59. Il feedback nelle organizzazioni (Andrea Laudadio)	»	101
60. Approccio strengths based (Andrea Laudadio)	»	103
61. Feedback 360° (Delia Zingarelli)	»	105
62. Feedback 360°: i questionari (Andrea Laudadio)	»	107
63. Dottor House: colpevole o innocente? (Gabriele Giorgi)	»	108
64. Il feedback manageriale (Andrea Laudadio)	»	110
65. Chief knowledge officer (Michele Missikoff)	»	112
66. Dire la verità senza essere crudeli (Gigi De Palo)	»	114
67. Modelli formativi per l'invio di cattive notizie (Orazio Stangherlin)	»	115
68. Scheda di valutazione bilanciata (Andrea Laudadio)	»	117
69. Metodologia della ricerca nell'ambito del feedback (Andrea Laudadio)	»	119
70. Alla ricerca del Sacro Graal (Luca Antonietti)	»	121
71. Il marketing proattivo (Francesco Nicodemo)	»	123
72. Il feedback nell'Internal Audit (Andrea Laudadio)	»	125
73. La teoria dei giochi (Andrea Laudadio)	»	127
74. Lo storytelling (Francesco Nicodemo)	»	128
75. Le mamme all'asilo (Marco Amendola)	»	130
76. Sii il cambiamento che vuoi vedere (Andrea Laudadio)	»	131
77. Il feedback per l'apprendimento (Francesco Nicodemo)	»	132
78. Gli esami non finiscono mai (Andrea Laudadio)	»	134
79. Scaffolding feedback (Andrea Laudadio)	»	136
80. La cultura del feedback (Alberto Navarra)	»	137
81. Stili comunicativi e feedback (Francesco Nicodemo)	»	139
82. La comunicazione non verbale (Andrea Laudadio)	»	141
83. Biofeedback (Luigi De Gennaro)	»	142
84. Vedere il mondo con occhiali rosa (Andrea Laudadio)	»	144
85. Il feedback fenomenologico (Andrea Laudadio)	»	145
86. Coaching: un efficace strumento di feedback (Francesco Nicodemo)	»	147
87. Gallwey Inner Way (Francesco Nicodemo)	»	149
88. La verità è che non gli piaci abbastanza (Francesco Nicodemo)	»	151
89. Il focus group (Vilma Scarpino)	»	152

90. Online communities (Francesco Nicodemo)	pag.	154
91. Customer satisfaction (Andrea Laudadio)	»	155
92. Sei modi per valorizzare il customer feedback (Vito Gulli)	»	156
93. People have the power (Vanessa Cerretti)	»	158
94. Il feedback social (Daniele Cinà)	»	159
95. Peeples (Francesco Nicodemo)	»	160
96. Rapporto tra feedback e flow (Serena Mancuso)	»	161
97. Quattro strategie per gestire l'ansia da feedback (Francesco Nicodemo)	»	163
98. Alleniamoci al feedback! (Mattia Peradotto)	»	165
99. Mettere in pratica il feedback (Francesco Nicodemo)	»	167
100. Dateci un feedback! (Andrea Laudadio)	»	168

# Cambiare il mondo con un feedback

Tutto è feedback: nel corso della giornata, da quando apriamo gli occhi al mattino fin quando li chiudiamo alla sera, ogni nostra interazione con l'ambiente circostante ci porta, in modo più o meno consapevole, a dare e ricevere feedback.

Questo volume mostra al lettore come ricavare il meglio dai rapporti interpersonali, ricevere feedback per capire la realtà, dare feedback per riuscire a cambiarla<sup>1</sup>: imparare a usare lo strumento feedback correttamente significa avere il potere di rivoluzionare il mondo. Ed è proprio questo lo scopo di *Grazie del feedback*: fornire al lettore il mezzo per trasformare tutta la propria vita!

Dire di no senza urtare i sentimenti altrui, appianare i conflitti sul luogo di lavoro, trovare l'equilibrio in una relazione sentimentale: tutto ciò è possibile, basta acquisire le tecniche del feedback, imparando a scegliere tempistiche e stili comunicativi più appropriati, senza mai dimenticare che solo le reazioni costruttive permettono di trarre il massimo profitto dai feedback ricevuti.

*Grazie del feedback* è la risposta alle domande sul feedback; non si tratta di un mero trattato teorico, ma di una raccolta di esperienze, progetti reali, studi e ricerche, un vero e proprio "manuale di sopravvivenza" per l'uomo moderno, con esempi e suggerimenti pratici per muoversi con disinvoltura in qualsiasi contesto comunicativo: a casa, a scuola, in ufficio o addirittura sui social network<sup>2</sup>. Perché essere padroni del feedback oggi vuol dire diventare padroni del mondo di domani.

<sup>1</sup> Poertner S., Miller K.M. (1996), *The Art of Giving and Receiving Feedback*, West Des Moines, American Media Pub.

<sup>2</sup> Del Rey P. (1972), *Appropriate Feedback for Open and Closed Skill Acquisition*, *Quest*, 17, 42-45.

# Il feedback, questo sconosciuto

Il concetto di *feedback* è stato introdotto per la prima volta nell'ambito della cibernetica, la disciplina che studia l'adattamento all'ambiente e la comunicazione dei sistemi naturali (esseri viventi) e dei sistemi artificiali.

Nei sistemi (sia naturali sia artificiali) i comportamenti sono governati da meccanismi di retroazione, o "feedback".

Un termostato rappresenta un classico esempio di sistema regolato dal feedback.

All'interno di uno scaldabagno c'è una serpentina che scalda l'acqua. Raggiunta la temperatura desiderata, il termostato segnala alla serpentina di spegnersi; quando la temperatura si abbassa, le dice di accendersi nuovamente. Se il termostato non funziona, l'acqua potrebbe risultare troppo calda o troppo fredda, con conseguenze spiacevoli. Allo stesso modo gli esseri umani, in quanto sistemi, sono regolati da meccanismi di feedback il cui malfunzionamento genera molti inconvenienti.

Il feedback è definito come il processo in cui è "restituito" l'effetto di un'azione per modificare l'azione successiva. Come un flusso bidirezionale, il feedback è inerente a tutte le interazioni: da uomo a uomo, da uomo a macchina, o da macchina a macchina.

Nell'ambito della comunicazione umana, tutte le volte che rispondiamo a qualcun altro stiamo dando un feedback<sup>1</sup>.

Se l'informazione conduce a cambiamenti di forza contraria si parla di feedback negativo, e l'effetto è una stabilizzazione del sistema.

Se l'informazione ha l'effetto di amplificare il cambiamento, si parla di feedback positivo, e l'effetto sarà una differenziazione del sistema stesso.

<sup>1</sup> Poertner S., Miller K.M. (1996), *The Art of Giving and Receiving Feedback*, West Des Moines, American Media Pub.

Questo serve non solo per il mantenimento di una stabilità interna (omeostasi), ma anche per sviluppare un processo adattativo che garantisca la stabilità attraverso il cambiamento (allostasi)<sup>2</sup>.

Il concetto di feedback è applicabile ai più vari contesti, ad esempio: nei processi educativi dei bambini, nel lavoro, nell'apprendimento a scuola, in medicina, nelle relazioni interpersonali.

In ambito lavorativo, il feedback è definito come un processo di comunicazione dinamica che si verifica tra due individui, i quali trasmettono informazioni riguardo la performance del ricevente nello svolgimento del proprio compito<sup>3</sup>.

L'utilizzo del feedback interessa due grandi aree: l'area della performance individuale, focalizzandosi sulle competenze specifiche possedute dal soggetto e necessarie all'adempimento del suo incarico, e l'area del comportamento operativo, ossia le modalità attraverso le quali gli obiettivi previsti sono portati a compimento. Il rinforzo primario risponde a esigenze fisiologiche e a bisogni innati (ad esempio il cibo). Il rinforzo secondario è il risultato di un processo di apprendimento (ad esempio elogi, giochi fisici o attività soddisfacenti) e, una volta associato ai primari, aumenta e generalizza il repertorio di azioni producibili. Attraverso l'associazione con rinforzi primari, il feedback assume le caratteristiche di un rinforzo secondario<sup>4</sup> in grado di assolvere a funzioni sia direzionali sia motivazionali<sup>5</sup>. Le caratteristiche direzionali informano il ricevente sul comportamento che dovrebbe adottare e chiariscono il suo ruolo all'interno dell'organizzazione in cui opera; la funzione motivazionale fa riferimento alla consegna di informazioni riguardo i risultati associati a premi e riconoscimenti. In questo senso il feedback, attraverso una promessa, funziona come incentivo incrementando la motivazione<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Laudadio A., Fiz Pérez F.J., Mazzocchetti L. (2011), *Valutare la resilienza: teorie, modelli e strumenti*, Roma, Carocci.

<sup>3</sup> Baker A., Perreault D., Reid A., Blanchard C.M. (2013), Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better, *Canadian Psychology*, 260-268.

<sup>4</sup> Locke E.A. (1996), Motivation through Conscious Goal Setting, *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.

<sup>5</sup> Hauty G.T., Payne R.B. (1953), *Methods for the Mitigation of Work Decrement*, Texas, School of Aviation Med.

<sup>6</sup> Annett J. (1969), *Feedback and Human Behaviour. The Effects of Knowledge of Results, Incentives, and Reinforcement on Learning and Performance*, Baltimore, Penguin Books.

# Il circuito del feedback

Nel 2003 la polizia di Garden Glover, in California, decise di affrontare definitivamente un problema presente nella maggior parte delle città americane: l'eccesso di velocità nei pressi delle scuole. Le autorità locali, dopo aver adottato senza successo numerose misure repressive, alla fine decisero di utilizzare un differente sistema dissuasivo, consistente in cartelli digitali con il rilevamento della velocità reale del veicolo. I segnali non dicevano ai guidatori nulla che non sapessero già, dopotutto c'è un tachimetro in ogni auto, ma, pur in assenza di qualsiasi sanzione, la semplice informazione reiterata sulla velocità riuscì a ridurre sensibilmente il numero delle infrazioni e a promuovere il rispetto dei limiti.

L'esempio riportato si riallaccia al sistema definito "circuito del feedback", uno strumento estremamente efficace per modificare i comportamenti.

La premessa è semplice: fornire alle persone informazioni in tempo reale offre loro, quando occorre, la possibilità di cambiare e migliorare la qualità delle proprie azioni<sup>1</sup>.

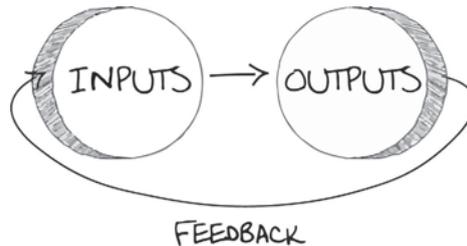
Azione, informazione, reazione. La semplicità del circuito del feedback può risultare fuorviante, ma lo strumento è estremamente potente. Può aiutare a correggere un cattivo comportamento o incoraggiare una buona abitudine<sup>2</sup>, anche grazie all'ausilio della moderna tecnologia che facilita l'ottenimento di feedback immediati.

Il circuito è suddiviso in quattro livelli:

<sup>1</sup> Vohs K.D., Baumeister R.F., Tice D.M. (1999), Self-Regulation, *Handbook of Consumer Psychology*, Abingdon, Psychology Press.

<sup>2</sup> Sandelands G., Larson J. (1991), Control Theory and Social Behavior in the Workplace, *Human Relations*, 44.

- analisi: innanzitutto vengono studiati i dati relativi al comportamento in oggetto, che è misurato e classificato;
- immersione: gli elementi raccolti vengono legati all'individuo, al contesto di riferimento e alle contingenze;
- bussola: anche le informazioni più rilevanti sono inutili se non sappiamo cosa farne e il terzo livello ci permette di individuare un percorso da seguire;
- metanoia: l'individuo riesce a cambiare e rinnovare il proprio comportamento tramite una scelta o un'azione; tale azione sarà la base per il circuito successivo.



L'incessante sviluppo tecnologico di questi anni ha permesso l'applicazione del circuito del feedback in moltissimi contesti della nostra vita: basti pensare alle App per lo smartphone, che con semplici sensori permettono di monitorare l'attività fisica, lo stile di vita, la qualità del sonno, di ottenere la geolocalizzazione e innumerevoli altri dati senza che l'individuo partecipi attivamente alla fase di monitoraggio<sup>3</sup>.

Tutte queste informazioni sensibili potrebbero far pensare a una sorta di Grande Fratello che spia le nostre vite, ma il vero scopo del circuito non è controllare le persone, bensì dare loro il controllo. Campion<sup>4</sup>, Lord e Hanges<sup>5</sup> già nei primi anni Ottanta hanno cercato di applicare quella che è stata definita "la teoria del controllo" a vari ambiti: oggi siamo nel pieno di questa rivoluzione e il circuito del feedback può essere un valido strumento per affrontare sfide quali l'aumento dell'obesità, il vizio del fumo, il crescente numero delle malattie croniche e, addirittura, il surriscaldamento globale.

<sup>3</sup> Narciss S. (2008), Feedback Strategies for Interactive Learning Tasks, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 125-144.

<sup>4</sup> Campion M.A, Lord R.G. (1982), A Control Systems Conceptualization of the Goal-Setting and Changing Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.

<sup>5</sup> Lord R.G, Hanges P.J. (1987), A Control System Model of Organization Motivation: Theoretical Development and Applies Implications, *Behavioral Science*, 32, 161-178.

## Il feedback al tempo di Adamo ed Eva

Il termine “feedback” deriva dal verbo inglese “to feed”, nutrire: dovrebbe perciò essere qualcosa che ci torna indietro, “back”, e che ci nutre<sup>1</sup>.

I meccanismi di autoregolazione sono sempre esistiti e l’idea del feedback già aveva iniziato a fare capolino nell’ambito delle teorie economiche inglesi dell’Ottocento, ma non era ancora riconosciuta come un concetto generico e multidisciplinare e non aveva un nome.

Il verbo “to feedback”, usato nel senso di “tornare a uno stadio precedente”, era diffuso negli Stati Uniti intorno al 1860 in riferimento ai processi meccanici e nel 1909 il premio Nobel Karl Ferdinand Braum lo usò per la prima volta come sostantivo per riferirsi al legame fra i componenti di un circuito elettronico.

Nell’ambito della letteratura scientifica, il primo a utilizzare la nozione di feedback è stato, nel 1968, lo scienziato inglese J.C. Maxwell che evidenziò la capacità di autocorreggersi da parte dei sistemi automatici grazie al ritorno di informazione: concetto che sarebbe stato approfondito settant’anni dopo, quando il teorico cibernetico Norbert Weiner definì feedback il segnale che indicava la discrepanza fra gli obiettivi di un sistema e il reale livello della performance. Il concetto risultò talmente utile nel mondo della meccanica che si pensò di studiarne un’applicazione nel campo delle scienze sociali<sup>2</sup> ritenendo che un feedback fornito in modo efficace potesse migliorare la prestazione di impiegati e gruppi di lavoro<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Pujolà J.T. (2001), Did CALL Feedback Feed Back? Researching Learners’ Use of Feedback, *ReCALL*, 13.

<sup>2</sup> Jones D. (2011), Feedback in Academic Writing: Using Feedback to Feed-Forward, *Language Education in Asia LEiA*, 2, 121-134.

<sup>3</sup> Buckley S. (2006), Making Learning Happen-Race, *British Journal of Educational Technology*, 37, 495-496.

# Come sarebbe il mondo senza feedback

Un mondo senza feedback è fuori dalla realtà... per nostra fortuna e per un motivo molto semplice: il feedback è il meccanismo di base che regola il funzionamento della nostra mente, ossia della nostra possibilità di conoscere e interagire con la vita che ci circonda.

Il feedback è alla base dei meccanismi regolatori che agiscono in modo automatico, senza l'intervento della coscienza, capaci di condizionare la nostra respirazione, la nostra pressione arteriosa e innumerevoli altre funzioni del nostro corpo. Senza il feedback non saremmo in grado di utilizzare nessuno dei nostri organi di senso: tutto ciò che percepiamo deriva da un sistema, articolato e complesso, composto da circuiti di retroazione, ossia da feedback.

Il feedback ci permette di regolare – ad esempio – la convessità del nostro cristallino in base alla distanza dell'oggetto che vogliamo scrutare con maggiore attenzione e il feedback ci permette di capire che cosa abbiamo davanti, attraverso una serie di confronti con i dati visivi immagazzinati nella nostra memoria, finché non si arriva a uno specifico risultato: un abbinamento soddisfacente tra l'immagine percepita e un'immagine in memoria.

Sempre più specialisti di neuroscienze concordano che il modo migliore di misurare l'intelligenza e le potenzialità di adattamento di un essere vivente è contare il numero di feedback che il suo sistema nervoso è in grado di ricevere, generare ed elaborare<sup>1</sup>.

Anche se avessimo a disposizione qualche altra diavoleria per sostituire il feedback nella regolazione delle funzionalità di base del nostro organi-

<sup>1</sup> Damasio A.R., Blum I.C. (2012), *Il sé viene alla mente. La costruzione del cervello cosciente*, Milano, Adelphi.

smo e della nostra intelligenza, che cosa potremmo mai ricavare da una vita sociale o lavorativa in assenza di feedback<sup>2</sup>? La risposta è: ben poco.

L'apprendimento a tutti i livelli è un prodotto del feedback, senza il quale imparare qualcosa sugli altri, sui loro problemi e sul loro mondo interiore sarebbe un'impresa impossibile. Chi evita sistematicamente di raccogliere e restituire feedback nella propria vita professionale ha, pertanto, intrapreso una sfida faticosissima e impossibile da vincere<sup>3</sup>. Anche perché evitare di ascoltare i feedback degli altri ed evitare di proporre i propri è di per sé un feedback: un feedback di un tipo particolare, diffusissimo soprattutto in certi ambienti professionali, dove l'impegno collettivo nell'economizzare le risorse si concentra molto spesso nell'economizzare le parole, le informazioni, i contatti umani in genere. La peculiarità di questo tipo di feedback è che lascia ampio spazio di interpretazione a chi lo riceve.

Di fronte all'assenza di reazioni, l'ottimista si convincerà di aver fatto bene il proprio lavoro perpetuando gli eventuali errori commessi; il pessimista si convincerà di aver fatto male, ma non potrà correggersi, non avendo idea di cosa cambiare e di come farlo<sup>4</sup>.

Su un unico versante chi opta per il feedback sottinteso può facilmente prevedere gli effetti della propria scelta: sotto il profilo della motivazione del proprio interlocutore.

Può difatti essere certo che questa sarà soggetta a una diminuzione direttamente proporzionale al numero e alla frequenza dei feedback sottintesi ricevuti<sup>5</sup>. Quindi, se questo risultato è tra gli obiettivi che vi proponete, continuate pure a mostrare una olimpica indifferenza per tutto quello che combinano le persone che vi stanno attorno!

<sup>2</sup> Pancheri P. (1980), *Stress emozioni malattia. Introduzione alla medicina psicosomatica*, Milano, Edizioni scientifiche e tecniche, Mondadori.

<sup>3</sup> Costandi M. (2014), *50 grandi idee cervello*, Bari, Dedalo.

<sup>4</sup> Bergen B.K. (2012), *Louder than Words: The New Science of How the Mind Makes Meaning*, New York, Basic Books.

<sup>5</sup> Thaler R.H. (2015), *Misbehaving: How Economics Became Behavioural*, United Kingdom, Allen Lane.

# Strutturare un feedback efficace

Un feedback efficace deve contenere una componente valutativa – per chiarire il divario tra il livello di performance raggiunto e l’obiettivo prefissato – e una componente informativa contenente, oltre alla risposta corretta, indicazioni aggiuntive su tema, errori commessi e soluzioni<sup>1</sup>.

Per descrivere un feedback che non si limiti a fornire solo la risposta giusta, si utilizza il termine ombrello: *feedback elaborativo*.

Inoltre, se includere nel messaggio la risposta corretta aumenta l’efficacia del feedback fornendo le indicazioni necessarie per correggere gli errori<sup>2</sup>, le informazioni supplementari favoriscono una migliore comprensione del materiale. Spiegare perché una risposta è corretta (con un feedback esplicativo) potrebbe aiutare il destinatario del feedback a non fermarsi a una conoscenza superficiale fattuale<sup>3</sup>, migliorando la capacità di assimilazione della conoscenza specifica: facendo proprie le informazioni ricevute, per il destinatario del feedback sarà più semplice richiamarle alla memoria e applicare i concetti anche a nuovi contesti.

Va sempre evitato un feedback troppo generico, perché rischia di apparire oscuro per il ricevente, riducendo il suo grado di apprendimento<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Kulhavy R.W., Stock W.A. (1989), Feedback in Written Instruction: The Place of Response Certitude, *Educational Psychology Review*, 279-308.

<sup>2</sup> Pashler H., Cepeda N.J., Wixted J.T., Rohrer D. (2005), When Does Feedback Facilitate Learning of Words Journal of Experimental Psychology, *Learning, Memory and Cognition*, 3-8.

<sup>3</sup> Phye G.D., Sanders C.E. (1994), Advice and Feedback: Elements of Practice for Problem Solving, *Contemporary Educational Psychology*, 286-301.

<sup>4</sup> Roper W.J. (1977), Feedback in Computer Assisted Instruction, *Innovations in Educ. Teaching Int. RIIIE Innovations in Education and Teaching International*, 43-49.

# Feedback sul compito

Questo tipo di feedback, spesso chiamato feedback correttivo o sulla conoscenza del risultato, riguarda direttamente l'incarico o l'esito dell'incarico (FT – *feedback about the task*): consiste in una valutazione dell'adeguatezza e dell'accuratezza del comportamento, più in generale, della riuscita del compito. Può includere indicazioni per acquisire un maggior numero di informazioni, approfondite e perfezionate.

Il FT è più produttivo se si applica per situazioni inerenti a interpretazioni errate delle informazioni, piuttosto che alla loro mancanza; fornire a un soggetto privo delle conoscenze necessarie ulteriori informazioni risulta senza dubbio più utile che dargli un feedback.

Uno dei problemi principali con il feedback sul compito è che difficilmente ciò che si impara può essere applicato in altri ambiti; è dimostrato che, nella maggior parte dei casi, il miglioramento è specifico per il contesto nel quale il feedback è stato fornito<sup>1</sup>.

Ricevere troppo feedback sull'incarico può compromettere la prestazione: ad esempio, un FT che dà informazioni troppo minuziose sulle varie fasi del compito può risultare dispersivo e distogliere l'attenzione dagli aspetti veramente importanti, interferendo con la realizzazione dell'incarico stesso<sup>2</sup>, o portare a focalizzarsi solo sull'obiettivo immediato e non sulle strategie per raggiungerlo<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Thompson R.F. (1998), Feedback and Self-Efficacy, Arousal, and Performance of Introverts and Extra Verts, *Psychological Reports PR*, 707.

<sup>2</sup> Kluger A.N., Denisi A. (1996), The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory, *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

<sup>3</sup> Butler D.L., Winne P.H. (1995), Feedback and Self-Regulated Learning: A Theoretical Synthesis, *Review of Educational Research*, 65, 245-281.

Il feedback sul compito permette di scartare le ipotesi errate e provvede a fornire indizi sulla corretta direzione strategica e di ricerca<sup>4</sup>. Questi indizi possono sensibilizzare il ricevente ad acquisire competenze specifiche per svolgere meglio l'incarico<sup>5</sup>.

Il feedback sul compito può essere concepito di elevata o bassa complessità (le performance semplici ne ricavano maggiori benefici)<sup>6</sup>, può riguardare performance singole o collettive<sup>7</sup> e può essere dato sia in situazioni individuali sia di gruppo.

Quando consegnati in gruppo, i messaggi di feedback acquisiscono un diverso rilievo per ciascuno dei presenti a seconda dell'interpretazione personale.



<sup>4</sup> Harackiewicz J.M., Manderlink G., Sansone C. (1984), Rewarding Pinball Wizardry: Effects of Evaluation and Cue Value on Intrinsic Interest, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 287-300.

<sup>5</sup> Harackiewicz J.M. (1979), The Effects of Reward Contingency and Performance Feedback on Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1352-1363.

<sup>6</sup> Kulhavy R.W., White M.T., Topp B.W., Chan A.L., Adams J. (1985), Feedback Complexity and Corrective Efficiency, *Contemporary Educational Psychology*, 10, 285-291.

<sup>7</sup> Balzer W.K., Doherty M.E., O'connor R. (1989), Effects of Cognitive Feedback on Performance, *Psychological Bulletin*, 106, 410-433.