

*Il fallimento di una relazione  
è quasi sempre un  
fallimento di comunicazione  
(Zygmunt Bauman)*



70

## COME TE LA CAVI CON I FEEDBACK?

*Qualsiasi relazione  
è fatta di riscontri.  
Come farli arrivare  
(o accoglierli) bene*

di Mariateresa Truncellito

**M**i dai un feedback?": è un'espressione entrata nel linguaggio di tutti i giorni quando si desidera un riscontro. Vieni alla festa? Hai ricevuto l'email? Cosa ne pensi della relazione del direttore?, per fare qualche esempio. Feedback, infatti, è un termine ripreso dal marketing e dal linguaggio della comunicazione aziendale, e il suo significato più preciso è la verifica (e il controllo) dei risultati ottenuti in seguito a scelte e strategie di ognuno di noi. Se viene

utilizzato in modo consapevole (sia in uscita sia in entrata) aiuta a migliorare i nostri risultati nello studio, nel lavoro e nelle relazioni umane, dalla coppia ai legami familiari e amicali.

**DEVONO NUTRIRE LA CONSAPEVOLEZZA**  
Il reale significato di feedback è scritto nella parola stessa: deriva dall'inglese "to feed" (nutrire) e "to back" (indietro). In termini psicologici, dovrebbe essere qualcosa che ci torna indietro e ci arricchisce. «La premessa è che ogni

interazione con l'ambiente ci porta, in modo più o meno consapevole, a dare e ricevere feedback», esordiscono Andrea Laudadio e Francesco Nicodemo, curatori del libro *Grazie del feedback- L'arte di ricevere e dare feedback per migliorare la performance individuale e di gruppo* (ed. **Franco Angeli**). Una forma di comunicazione fondamentale tra le persone, che dice a tutti come siamo valutati dagli altri, come vengono recepite le nostre azioni, come noi ci rapportiamo al

ISTOCK

Codice abbonamento: 003600

## Devono stimolare la crescita

I feedback hanno un obiettivo: mettere in moto la motivazione di chi li riceve. Ma dove puntare? Sul difetto o sul pregio dell'interlocutore?

«Dipende dal caso», spiega lo psicologo Andrea Laudadio. «Il feedback positivo stimola i centri nervosi della gratificazione e innesca un meccanismo che facilita il cambiamento, aumentando la probabilità che una persona replichi un comportamento corretto

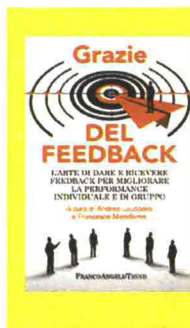
e voglia migliorarlo ancora. Per questo sono indicati per i principianti (dal collega appena assunto ai figli piccoli o all'amica recente). Li incoraggiano a perseverare. Invece i feedback negativi mirano a far cambiare rotta. Sono più funzionali a stimolare la

sfida a cambiare. Ma per arrivare a fare centro vanno rivolti alle persone più esperte e sicure di se stesse che, consapevoli delle proprie abilità, non s'abatteranno ma avranno un'occasione insperata di ulteriore miglioramento».

mondo. «Senza feedback vivremmo nell'ignavia di noi stessi, dal momento che l'assenza di parole e informazioni reciproche lascia troppo spazio libero all'interpretazione personale», proseguono gli esperti. «Di fronte al vuoto di riscontri, l'ottimista crederà di avere fatto bene il proprio lavoro (o di comportarsi adeguatamente con il partner, l'amico, il collega...), perpetuando eventuali errori. Il pessimista si convincerà invece di avere sbagliato tutto, ma non potrà correggersi poiché non ha idea di cosa cambiare e come farlo. Insomma, il feedback è un messaggio denso di contenuto, per sapere chi siamo veramente e dove vogliamo arrivare. È una bussola, insomma, che mappa la nostra esistenza. Paradossalmente, anche chi evita di raccoglierci e restituirli a suo modo dà un feedback: un'olimpica indifferenza per tutto ciò che fanno gli altri».

### NÉ CRITICHE NÉ ELOGI

Secondo gli psicologi, il feedback è alla base dell'apprendimento personale. «Mentre i giudizi sono fini a stessi, i feedback (sia positivi sia negativi) sono tali solo se capaci di motivare il destinatario con cognizione di causa: perché continui così, perché migliori o perché corregga il tiro se qualcosa non va», sottolinea il dottor Laudadio. «Mi spiego meglio: devono produrre la crescita di una persona o di una relazione. Non a caso la mia materia d'insegnamento all'università si chiama *Feedback&Change*. Per cambiare in meglio è necessario un feedback fatto bene, che però il ricevente deve ascoltare». Ecco allora come darlo e riceverlo nella sua accezione produttiva.



### DA LEGGERE

**Grazie del feedback-L'arte di ricevere e dare feedback per migliorare la performance individuale e di gruppo** (ed. Franco Angeli).

### L'ARTE DI DARLI

«Per essere efficace, il feedback deve avere principalmente due caratteristiche», sostiene Laudadio. «La prima è che contenga un elemento di valutazione dell'altro per fare capire al destinatario se ha raggiunto (o meno) l'obiettivo prestabilito; la seconda è che deve essere informativo, con indicazioni su eventuali errori, mancanze e possibili soluzioni». Qualche esempio pratico? Frasi come «sei stato grandioso», «ottimo lavoro» sono solo elogi; oppure «devi trovare una soluzione», «non si può andare avanti così» sono solo critiche. Nella variante positiva e negativa, sono entrambi discorsi decontestualizzati, privi d'obiettivo, dal momento che non si dice dove l'altro ha fatto bene o sbagliato. Risultano, al contrario, veri feedback discorsi come «quando ti fai prendere dall'ansia lavori peggio, perché non provi a darti obiettivi parziali?» oppure: «stare accanto a tizio mentre sembrava sopraffatto dallo stress ci ha aiutato a portare a termine il progetto ed è stata da parte tua una grande dimostrazione di spirito collaborativo». «In entrambi i casi chi

ha ricevuto questi messaggi ha capito dove ha sbagliato o dove ha fatto centro», riprende lo psicologo Laudadio. «Tutti e due hanno avuto un'informazione precisa e contestualizzata su se stessi. Il buon feedback, infatti, serve essenzialmente per gettare una luce su quello che può essere definito "l'angolo cieco di noi stessi": qualcosa che io non so su di me, ma che gli altri sanno. Come risulterà in pubblico, come mi presento, se sono o no davvero puntale... Una quantità enorme di informazioni che gli altri hanno e io no, è lo spazio d'elezione del feedback».

### LE REGOLE DELL'EFFICACIA

Ma come si dà poi un vero feedback sul lavoro, ai figli, a un'amica? La prima regola è che non devi avere paura a esprimere anche informazioni negative, e quindi ritardarne la comunicazione, distorce o delegare a terzi il compito di trasmetterle. «La preoccupazione delle reazioni altrui può tradursi in feedback edulcorati, così che da negativi suonino il più possibile positivi, nell'omissione in tutto o in parte dell'informazione, o nell'eccessiva cortesia nel trasmetterlo. In entrambi i casi il ricevente non potrà regolare il suo comportamento al meglio. Ed è assurdo aspettarsi che lo faccia: se una persona arriva sempre in ritardo in ufficio, creando problemi a tutto il gruppo di lavoro, ma nessuno glielo fa notare per paura che s'offenda, è probabile che il soggetto in questione non pensi che stia creando un intoppo». Al contrario, per fare arrivare all'altro un messaggio costruttivo bisogna essere chiari e determinati, stabilendo il traguardo, il mezzo per raggiungerlo →

## Starbene | Psicologia

→ e il progresso dell'inviduo. Quindi, non è un feedback "Tu sei sempre quello che arriva in ritardo", lo è invece una frase come "Questa mattina sei arrivato in ritardo, può capitare, ma ciò ha creato malumore in ufficio. Cosa possiamo fare perché non accada più"? Così quando dici a tuo figlio: "Metti a posto i giocattoli che è tutto in disordine!" non risolti niente. Se invece ti rivolgi a lui con: "Riordina le tue cose perché altrimenti devo farlo io e poi non ho tempo per giocare con te" fornisci al piccolo un vantaggio valido e concreto per crescere responsabile e ordinato. Certo, è un'annotazione negativa ma costruttiva perché spiega quali sono gli effetti negativi di una certa azione, riorienta il comportamento dell'interlocutore e stimola l'ideazione di soluzioni alternative che porteranno

### IL FEEDBACK È COME UNA BUSSOLA CHE MAPPA LA NOSTRA VITA: CI DICE CHI SIAMO E DOVE VOGLIAMO ARRIVARE.

a nuove sfide, maggiore scioltezza nel raggiungimento di un obiettivo e nella formazione di una persona.

Attenzione, comunque, a fornire feedback troppo frequenti: impediscono a chi li riceve di metabolizzare le indicazioni ricevute.

Infine, qualche parola sui luoghi, tempi e modi: è bene scegliere il momento giusto, un luogo dove non si rischia di essere disturbati, usare un tono amichevole cortese (per piacere, grazie,

mi piacerebbe che tu facessi), gesti ed espressioni incoraggianti e decise (per esempio un sorriso, una pacca sulle spalle).

#### L'IMPORTANZA DI RICEVERLI

Ricevere con lo spirito giusto un feedback è una prova di maturità. «Spesso, questo tipo di messaggio non risponde a ciò che vorremmo sentirci dire», riprende lo psicologo. «Nell'eventualità, abbiamo di fronte due strade: incamerarlo come un mezzo per arricchirci oppure reagire con rabbia e rifiuto, perdendo così un'occasione di crescita. Ma nella vita per cambiare è sempre necessario ascoltare la visione soggettiva degli altri, che è una spia importante per rilevare i nostri punti di forza e le nostre debolezze. Quindi, l'ascolto è fondamentale: in caso di stanchezza o scarsa concentrazione, è consigliabile rinviare.

Il feedback va poi preso in considerazione nella sua interezza, e non solo nelle parti che ci sembrano convincenti, in modo da comprendere il più possibile il punto di vista altrui.

Non si deve interrompere l'interlocutore né controbattere mentre parla, altrimenti diventa solo una discussione. Infine, al termine della conversazione, sarà bene ricapitolare insieme quanto è stato detto per essere sicuri di avere capito bene, evitare fraintendimenti, e per dimostrare all'altro (dandogli a nostra volta un feedback) che si è compreso quanto da lui esposto, dimostrando interesse per la sua opinione. Cercare invece un capro espiatorio, chiudersi all'ascolto o assumere un atteggiamento difensivo per giustificarsi o autocompiacersi sono atteggiamenti che non portano da nessuna parte. ●

72



Consulta gratis il nostro esperto

DOTT. ANDREA LAUDADIO  
Psicologo a Milano

Tel. 02-70300159  
9 gennaio ore 11-13

### È d'obbligo la piena riservatezza

➤ Numerosi studi hanno dimostrato che i feedback,

soprattutto quelli negativi, hanno maggiore impatto se vengono riferiti in privato. «Normale che sia così», dice lo psicologo. «Un

colloquio riservato "spurga" il feedback da possibili equivoci (la mortificazione se negativo, la piaggeria se positivo). Per

essere credibile, il feedback deve fondarsi su una valutazione personale riguardo a un fatto, una situazione. Se si

mette in mezzo terzi (o anche frasi riportate da altri) ha l'effetto di annullare, e non di ampliare la consapevolezza del destinatario.