

Il potere del feedback nei processi formativi e nell'attività lavorativa.

Prima parte: la natura e la pervasività del feedback nella vita, nello studio, nel lavoro, nell'ambiente naturale e sociale.

MICHELE PELLERÉY¹

Nel contesto sia formativo, sia lavorativo segnato dalla pandemia è diventato comune affrontare la questione del lavoro e dell'insegnamento a distanza, sottolineandone la problematicità dal punto di vista sociale. Nel mondo dell'organizzazione aziendale la dimensione relazionale interpersonale è stata a lungo studiata ricorrendo al concetto di *feedback* o retro-alimentazione. In effetti il nostro agire lavorativo è fortemente correlato a vari suoi riscontri, sia sul piano sociale, sia operativo. Ritengo utile approfondire tale questione ripercorrendo la letteratura disponibile soprattutto di lingua inglese. Ciò verrà fatto in tre tempi. Inizialmente si cercherà di chiarire la natura e la pervasività del feedback, particolarmente nel contesto lavorativo. Poi se ne esploreranno le conseguenze sia sul piano esistenziale, evocando in questo caso il concetto di auto-determinazione. Infine, si rivolgerà l'attenzione al ciclo produttivo in particolare e alla centralità sia del cosiddetto feedback interno, sia di quello esterno, attivato dai colleghi o dai supervisori. In quest'ultimo caso si metterà in luce l'importanza di un'adeguata capacità di autoregolazione. Tutto ciò porta notevoli conseguenze sul piano della Formazione Professionale sia iniziale, sia continua.

Introduzione

Fin dalla nascita si impara in un contesto comunitario e fisico: osservando gli altri e gli effetti del loro comportamento; esercitandosi nell'agire secondo quanto osservato e assunto come modello interno d'azione; divenendo progressivamente autonomi e competenti. In tutto questo gioca un ruolo importante la componente affettiva, che indica a chi dare attenzione, di chi fidarsi e da

¹ Professore emerito, già ordinario di Didattica dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

chi cercare approvazione. L'identità personale, sociale e professionale nasce e si sviluppa in un contesto comunitario, nel bene e nel male. Così gran parte del nostro apprendimento avviene sulla base delle esperienze che facciamo cercando di agire in una certa maniera, sulla base dell'approvazione o meno degli altri o del successo ottenuto. Il contesto interattivo in cui ci troviamo ci guida e sostiene nei nostri tentativi di crescere. Questo complesso di reazioni al nostro agire viene in generale denominato feedback o retro-alimentazione, quasi una risposta che fornisce informazioni orientative e provoca emozioni. Oggi noi siamo anche consapevoli che il nostro agire nei confronti della natura provoca conseguenze catastrofiche nel presente, ma soprattutto nel futuro. Viviamo in un contesto sociale, fisico, naturale che reagisce ai nostri comportamenti e ci informa circa la qualità del nostro agire. Queste iniziali considerazioni generali portano anche a considerare tutto ciò in un contesto particolare, quello lavorativo, e di conseguenza nella Formazione Professionale.

1. Il feedback nelle organizzazioni

C'è una lunga tradizione di riflessioni critiche e di ricerche sugli effetti del feedback nelle organizzazioni². Si è giunti a parlare di una cultura del feedback che caratterizza o dovrebbe caratterizzare un ambiente lavorativo. Occorre subito precisare che normalmente si parla di feedback esterno, cioè di intervento da parte di altri a seguito delle prestazioni offerte da un lavoratore; ma va considerato anche quello che può essere definito feedback interno o intrinseco all'azione operativa del lavoratore. Quest'ultimo tipo di feedback, come indica l'aggettivo, è interno alle azioni stesse, nel senso che esso deriva come una conseguenza naturale delle azioni stesse, tenendo conto degli obiettivi intesi e informa continuamente se procediamo bene o in maniera problematica. Esso può essere valorizzato dal soggetto per migliorare il proprio agire, anche senza l'intervento di altri. Quanto al feedback esterno, questo può assumere la forma di un commento valutativo da parte di altri e dovrebbe guidare il soggetto ad agire in modo tale da poter raggiungere l'obiettivo desiderato. Si tratta della forma più comune di feedback valorizzato non solo a scuola, ma anche nelle varie forme di addestramento e di apprendistato e, in generale, nel contesto delle organizzazioni imprenditoriali. La distinzione tra feedback interno o intrinseco e

² Come vedremo nei prossimi paragrafi gli studi sistematici sul feedback nelle organizzazioni sono stati oggetto di meta-analisi dal 1978 fino al 2018. In rapporto all'autoregolazione nel lavoro nel 2010 è stato pubblicato uno studio riassuntivo: LORD R.G – DIEFENDORFF J.M. – SCHMIDT A.M. – HALL R.J., Self-Regulation at work, *Annual Review of Psychology*, 2010, pp. 543-586.

feedback esterno o estrinseco è particolarmente utilizzata nelle sport, in quanto un atleta deve sviluppare progressivamente una capacità elevata di gestione di sé nell'attività sportiva. Se all'inizio egli dipende nel suo apprendimento dalla guida e continua osservazione critica del suo coach, egli diventa sempre più qualificato a mano a mano che cresce nella capacità autonoma di agire e reagire alle situazioni che lo sfidano.

In una serie di meta-analisi delle ricerche sul ruolo del feedback nelle organizzazioni sono stati individuati alcuni punti fermi e alcune indicazioni prospettive. Così è stato esaminato l'effetto del feedback relativo alle prestazioni di un impiegato e di un operaio da parte dei colleghi o da parte dei supervisori al suo lavoro. Normalmente si distingue tra feedback positivo e feedback negativo. Nel primo caso si tratta di un apprezzamento di quanto il soggetto va realizzando, confermando così il suo comportamento e motivandolo a continuare la sua attività a quel livello di prestazione. Se si riscontrano livelli elevati di competenza, si è notato che nelle organizzazioni private e/o piccole aumentano le prospettive di qualità della produzione e si è più aperti alle innovazioni, mentre nell'ambito pubblico o di grandi aziende sembra prevalere un atteggiamento più passivo e di disimpegno prospettico. Il feedback negativo fa riferimento a osservazioni critiche e a valutazioni negative, che, però, possono avere modalità assai diverse nella loro manifestazioni, in quanto tali osservazioni possono assumere il ruolo di stimolo al miglioramento o di guida e sostegno allo sviluppo di competenze operative; ma anche può trattarsi di giudizi che tendono a mettere in evidenza le inadeguatezze del subordinato, a demotivarlo, o addirittura ad evidenziare la sua inettitudine totale.

In questo contesto la capacità di gestire se stessi nel lavoro viene spesso collegata al concetto di autocontrollo, mentre la gestione della propria attività da parte dell'organizzazione viene definita come controllo esterno. È stato criticato l'uso di questi termini perché sembrano evocare meccanismi automatici, mentre andrebbe ben chiarito che un valido collegamento tra controllo esterno e autocontrollo nel lavoro può da una parte favorire lo sviluppo della capacità di portare a termine la propria attività in maniera puntuale e produttiva, dall'altra produrre un buon coordinamento generale. Un esempio di integrazione positiva tra controllo esterno e controllo interno si ha nel lavoro cooperativo di un team, nel quale le proprie azioni devono essere ben coordinate con quelle dei colleghi. Vedremo come una buona cultura aziendale del feedback e una corretta sua attivazione possa favorire sia il benessere personale, sia la produttività aziendale.

2. Le ricerche sul feedback nell'ambito dei processi formativi

Nel 2007 John Hattie e Helen Timperly hanno pubblicato un quadro riassuntivo delle ricerche sviluppate fino ad allora, a partire dagli anni Ottanta dell'altro secolo, sul "Potere del feedback" (*The Power of Feedback*) nell'ambito dell'apprendimento scolastico³. Le principali conclusioni possono essere ben valorizzate in ogni attività formativa, inclusi i percorsi di Formazione Professionale. Nella loro rassegna critica gli Autori partono da una concettualizzazione del feedback «[...] come informazione fornita da un agente (insegnante, compagno, libro, genitore, se stesso, l'esperienza, ecc.) riguardante aspetti della propria prestazione o comprensione»⁴. Spiegano come un insegnante può dare un'informazione correttiva, un compagno una strategia alternativa, un libro una chiarificazione concettuale, un genitore un incoraggiamento, uno studente può riflettere sull'informazione per correggere le sue risposte. Sulla base dei loro studi gli Autori propongono un modello di feedback che favorisce l'apprendimento, ed è basato sulla discrepanza riconosciuta tra obiettivi e l'attuale prestazione o comprensione. Tale discrepanza può essere ridotta da parte dello studente aumentando l'impegno e migliorando le strategie usate o abbassando il livello degli obiettivi; da parte del docente fornendo obiettivi sfidanti e appropriati oppure aiutando lo studente con l'indicare strategie efficaci e un valido feedback. Le domande da porsi dovrebbero essere: "dove sto andando?" (*feed up*); "come sto andando?" (*feed back*); "quale il passo successivo?" (*feed forward*).

Vengono poi individuati quattro livelli di possibili feedback. Il primo riguarda il compito da portare a termine o il prodotto da realizzare. Nell'ambito concettuale spesso si tratta di una valutazione di quanto bene si è compreso quanto proposto; mentre nell'ambito operativo di quanto bene si è agito. Il feedback di questo primo livello è la forma più comunemente presente nell'ambito scolastico. L'insegnante può dare una mano: cercando di chiarire bene gli obiettivi da raggiungere; sostenendo l'impegno dello studente o cercando di aumentarne lo sforzo e la costanza; ma anche indicare come acquisire maggiori, differenti, più corrette informazioni.

Il secondo livello riguarda i processi messi in atto per realizzare un prodotto, elaborare un'informazione, attivare percorsi di apprendimento per comprendere o per completare il compito. Ad esempio si è riscontrato che i commenti scritti riguardanti un elaborato, soprattutto se suggeriscono modi per migliorarlo, sono

³ HATTIE J. - H. TIMPERLEY, *The power of feedback*, *Review of Educational Research*, 2007, 77, 1, pp. 81-112.

⁴ *Ibidem*, p. 81.

molto più efficaci che il solo voto o giudizio sintetico. In particolare è assai utile segnalare strategie di controllo dei propri errori e di loro correzione e superamento.

Un terzo livello di feedback concerne l'autoregolazione: i modi di monitorare, dirigere, regolare le proprie azioni orientate a raggiungere gli obiettivi di apprendimento. Viene richiesta autonomia, autocontrollo, auto-direzione, autodisciplina e vengono coinvolti: «[...]pensieri, stati effettivi, azioni auto-generate, pianificate e applicate ciclicamente nel raggiungere i propri obiettivi»⁵, favorendo un'apertura verso il feedback informativo, cercandolo, accettandolo e valorizzandolo. Ritorneremo su questo livello di feedback, in quanto spesso ignorato sia nello studio, sia nel lavoro.

Il quarto livello riguarda se stessi come persone ed è anch'esso spesso presente nel contesto scolastico e formativo sotto forma di lodi o critiche generali, assumendo così aspetti positivi o negativi riguardanti la persona nel suo insieme. Qualcosa di analogo si è riscontrato nel tempo anche nel mondo del lavoro.

Nelle meta-analisi pubblicate nel 2009⁶ John Hattie indica, tra le modalità didattiche più efficaci l'uso appropriato del feedback con un *effect size* (ampiezza dell'effetto) valutato tra i massimi (72); solo l'insegnamento reciproco appare più valido (74). Occorre, però, tener presente che un buon feedback sia esso fornito dal docente, sia dai compagni, sia da se stessi, è conseguente a una prestazione e a una sua valutazione, informando se essa è stata eseguita correttamente e validamente. In qualche maniera un buon feedback deriva da una riflessione critica sulla comprensione concettuale o sull'azione produttiva manifestate, sia mediante una risposta orale, sia tramite un elaborato scritto, sia attraverso un altro tipo di prestazione. Il feedback riferito alla propria prestazione ed elaborato dal soggetto stesso può essere riletto ricorrendo al concetto di "costruzionismo", sviluppato da Seymour Papert. Questi ha sviluppato un approccio teorico che si fonda sul concetto di feedback interno, cioè dell'effetto che hanno propri interventi su quanto in via di sviluppo, soprattutto quando non si verificano i risultati attesi⁷. Quella che evoca Papert è dunque la risposta del contesto fisico o sociale alle nostre azioni, ai nostri interventi, alle nostre prestazioni, interpretato in riferimento agli obiettivi che ci siamo posti, e ciò sia in contesti di interazione con le cose che costruiamo, sia con i vari artefatti umani con i quali interagiamo, sia con le persone con le quali ci rapportiamo. Normalmente, il feedback interno è all'origine della riflessione critica sui risultati (buoni o meno buoni) delle nostre attività e sulle cause che

⁵ *Ibidem*, pp. 93-94.

⁶ HATTIE J., *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analysis relating to achievement*, London, Routledge, 2009.

⁷ PAPERT S., *The connected family. Bridging the digital generation gap*, Athens, Longstreet, 1996, p. 68.

li hanno determinati, alla luce della meta che ci si è posti. Così quando si parla di auto-valutazione, si prendono in considerazione i risultati del nostro agire, cercando di comprenderne le ragioni del successo o dell'insuccesso, sempre in riferimento agli obiettivi intesi. In questa prospettiva il feedback interno derivante dalla situazione concreta è la fonte primaria di orientamento all'azione, in quanto viene a costituirsi quasi una forma di conversazione con la realtà esterna: questa reagisce positivamente o negativamente ai nostri interventi, fornendo le informazioni di ritorno che aiutano a prendere le decisioni successive. Esso, tuttavia, è anche occasione di apprendimento, perché campo di verifica delle nostre idee, ipotesi, o teorie. In particolare, tutto ciò offre notevoli opportunità per favorire lo sviluppo della capacità di autoregolazione del proprio operare in un contatto concreto con la realtà.

Valorizzando la distinzione tra un feed-back interno e un feed-back esterno si può evocare una conversazione interna distinta da una esterna, la prima è tra lo studente o il lavoratore e gli esiti della sua prestazione così come li percepisce, la seconda è con il contesto sociale nel quale si opera e che tende a valutare le sue prestazioni. Nel discorso auto-valutativo si può suggerire, tenendo conto di quanto precedentemente ricordato, di porsi poi tre domande successivamente: "dove sto andando col mio lavoro?" "qual è il suo obiettivo?" "come sto procedendo?" "ci sono problemi o difficoltà?" "quale è la prossima mossa da mettere in atto?" È già evidente il legame esistente tra autoregolazione e feedback interno o intrinseco; mentre dal punto di vista etero-valutativo e del feedback esterno la questione dell'autoregolazione e autodeterminazione appare più complessa.

3. Le ricerche sul feedback nell'ambito degli studi sul management aziendale

Come accennato precedentemente, sono state sviluppate numerose rassegne di ricerche fatte in merito alla qualità e ai risultati del feedback relativo alle prestazioni dei lavoratori (*performance feedback*). Questo è stato definito come «informazione nei riguardi della prestazione che permette a una persona di cambiare il suo comportamento (*information about performance that allows a person to change his/her behavior*)»⁸. Le principali rassegne elaborate nell'ambito degli studi sul management aziendale coprono gli anni tra il 1978 e il 1985⁹,

⁸ DANIELS A.C. - J. S. BAILEY, *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*, 5th Edition, 2014, p. 157.

⁹ BALCAZAR F. - HOPKINS B.L. - SUAREZ Y., A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1985, 7(3-4), pp. 65-89.

tra il 1985 e il 1998¹⁰, e tra il 1998 e il 2018¹¹. Forse perché si è avuto un buon sviluppo delle tecniche di analisi e di elaborazione dei dati, si è riscontrato un netto miglioramento dell'effettiva influenza del feedback sui risultati in termini di produttività. Nell'indagine del 1985 si era notato un incremento dovuto al feedback del 48%, in quella del 2001 del 58%, mentre nell'ultima del 2020 la percentuale è salita all'82,25%. Naturalmente ci sono variazioni di efficacia tra situazioni diverse, dovute alla più o meno diffusa presenza di combinazioni con altri elementi presenti, come la chiarezza degli obiettivi, la presenza di feedback pubblico e privato, la frequenza (quotidiana o settimanale), l'immediatezza e la positività, il mezzo utilizzato (verbale, scritto, ecc.), la presenza di un feedback interno. Nell'ultima indagine si è visto che l'ampiezza dell'effetto (*effect size*) superava il 78%. Tutto ciò indica che il feedback relativo alle prestazioni lavorative è abbastanza forte da produrre cambiamenti comportamentali significativi e di conseguenza si tratta di interventi che indicano un rapporto costi/benefici assai positivo e che sono attivabili validamente nel contesto lavorativo.

Kahmann e Mulder in una *review* sul feedback nelle organizzazioni pubblicata nel 2011¹² avevano messo in evidenza come la questione del feedback nella sua lunga tradizione di analisi critiche, realizzate fino ad allora, non sempre aveva messo in evidenza un ruolo positivo nel miglioramento della produzione. Riprendendo i risultati di una precedente analisi delle ricerche empiriche condotta nel 1996 da Kluger e Denisi, che aveva segnalato l'inconsistenza delle attese positive nella sua messa in opera, rilevavano la necessità di approfondire quella che hanno definito una "cultura del feedback". Naturalmente essi si riferivano alla cultura propria di una organizzazione, ma è bene esplorare gli elementi fondamentali che devono essere approfonditi per costruire una vera e propria cultura del feedback. Anche dal punto di vista dell'orientamento e della Formazione Professionale.

In ricerche precedenti avevamo evidenziato come negli ultimi decenni gli studi relativi all'autoregolazione nello studio e nel lavoro ne avevano chiarito il ruolo fondamentale, dal momento che gran parte del comportamento motivato sembra appoggiarsi proprio sulla sensibilità verso i processi interni coinvolti e

¹⁰ ALVERO A.M. - BUCKLIN B.R. - AUSTIN J., An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 2001, 21(1), pp. 3-29.

¹¹ SLEIMAN A.A. - SIGURJONSDOTTIR S. - ELNES A. - GAGE N.A. - GRAVINA N.E., A quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings, *Journal of Organizational Behavior Management* (1998-2018), 2020, 40:3-4, pp. 303-332.

¹² KAHMANN K. - R.H. MULDER, *Feedback in Organizations. A Review of Feedback literature and a Framework for Future Research*. Research Report n. 6. Institute for Educational Science, Universität Regensburg, 2011.

la capacità di gestirli¹³. Si è giunti a individuare nelle competenze elementari, denominate funzioni esecutive, la base della capacità di governare i processi coinvolti nella propria consapevolezza e raggiungere progressivamente gli obiettivi di apprendimento o di lavoro. Ciò vale in particolare nell'ambito lavorativo quando gli obiettivi del proprio intervento sono definiti normalmente dall'organizzazione imprenditoriale a cui si appartiene. Ne deriva la necessità di avere a disposizione obiettivi chiaramente delineati, di paragonare con continuità i progressi fatti con le mete da raggiungere, di operare modifiche nel proprio agire quando si manifestano discrepanze tra gli obiettivi da conseguire e lo stato attuale delle cose. In particolare la discrepanza tra quanto atteso e quanto realizzato assume un ruolo specifico nel proprio procedere e su di essa si è concentrata molta attenzione per le conseguenze che ne possono scaturire. Tale *feedback*, secondo Robert G. Lord e collaboratori¹⁴, coinvolge: una funzione di input, un valore di riferimento, un comparatore e una funzione di output. La funzione di input è costituita dalla percezione della propria attuale prestazione; il valore di riferimento è dato dall'immagine interna dello stato desiderato, come l'obiettivo che ci si è posto; il comparatore confronta l'input con quanto si sarebbe dovuto fare in base all'obiettivo posto. Se si rileva una discrepanza entra in gioco la funzione di output per superarla. Se si rileva una differenza tra quanto richiesto e quanto messo in atto, ciò può comportare cambiamenti nel comportamento sul piano dell'impegno, cioè su quello volitivo, o su quello cognitivo, riconsiderando l'impianto progettuale nei suoi passi successivi e i sotto obiettivi da garantire, oppure sul piano motivazionale ed emozionale, per garantire la massima attenzione al lavoro in corso, o, infine, sul piano organizzativo, superando problemi di strutturazione del contesto lavorativo.

Si tratta di un ciclo (input, valore di riferimento, comparazione, output) che può essere applicato a vari livelli di generalità, dallo stesso ciclo esistenziale e i possibili sé lavorativi, al ciclo riferibile al compito lavorativo da svolgere, alla singola azione, a routine, o script, già sviluppati e da attivare opportunamente. Esamineremo, sulla base di quanto suggerito da Lord e collaboratori, i diversi livelli di feedback. Prima però conviene riflettere un po' più dettagliatamente sul concetto stesso di feedback e sulle diverse forme di presenza. In generale l'espressione feedback fa riferimento alla retroazione che un nostro comportamento può attivare. In genere la reazione cognitiva ed emozionale più interessante, e che può provocare uno stato di incertezza e riflessione, deriva dalla constatazione di una discrepanza più o meno ampia tra quanto atteso e quanto

¹³ PELLERAY M. et alii, *Imparare a dirigere se stessi*, Roma, CNOS-FAP, 2013.

¹⁴ LORD R. G. - DIEFENDORFF J.M. - SCHMIDT A.M. - HALL R.J., *Self-Regulation at work*, *Annual Review of Psychology*, 2010, pp. 543-568.

constatato. È questo il feedback che viene spesso detto negativo. Va comunque ricordato come, soprattutto nell'ambito lavorativo, il feedback negativo può derivare da interventi, commenti o valutazioni di altri, soprattutto se superiori, e quindi si può parlare di feedback negativo esterno. Ma è interessante anche considerare il feedback interno positivo, quello che constata una congruenza tra quanto inteso e quanto realizzato, che porta a una soddisfazione per l'impegno speso e un rinforzo nella propria autostima. Naturalmente qualcosa di analogo può derivare da forme di feedback esterno positivo, soprattutto se derivante dal proprio datore di lavoro o da suoi controllori.

Tenendo conto del quadro sopra delineato emergono tre possibili cicli applicativi di assai diverso livello. Uno generale e riferibile all'intera vita lavorativa e allo sviluppo della propria identità professionale. Un livello intermedio che riguarda l'intero compito lavorativo in cui il soggetto è coinvolto, oppure un ciclo di attività abbastanza definito che entra a fare parte del compito lavorativo e ne costituisce una componente fondamentale. Infine, si può considerare un ciclo elementare, che fa riferimento all'applicazione di procedure standardizzate, routine di lavoro o cosiddetti scripts.

4. Elementi che caratterizzano un feedback

Per poter esaminare i vari elementi che caratterizzano un feedback è bene chiarire il ruolo fondamentale degli obiettivi da raggiungere nel proprio lavoro. Questi vanno inquadrati nell'intero ciclo lavorativo. È necessario cogliere il proprio ruolo all'interno del processo produttivo per poterne valutare compiutamente le esigenze operative. A monte del proprio lavoro e a valle di esso, come accanto a esso, sono normalmente presenti altri compiti e processi. Spesso al lavoratore arrivano semilavorati, che devono essere poi consegnati ad altri adeguatamente preparati in un sistema produttivo articolato e ben strutturato. Ne deriva una chiara responsabilità di ciascuno nel dare il proprio apporto alla qualità finale del prodotto. Non è il caso di evocare l'impostazione tayloristica, in quanto oggi si cerca di definire meglio i compiti di ciascuno e dei gruppi o team in modo da evitare forme ripetitive troppo meccanicistiche, facilmente sostituibili da robot e altri apparati digitali. Di qui la necessità di integrare opportunamente nell'intero percorso produttivo l'apporto di persone e di macchine e dell'interazione tra loro. L'analisi delle ricerche realizzate nei decenni passati ha indicato non solo gli elementi che caratterizzano il feedback, ma anche il loro ruolo nei processi lavorativi. In sintesi sono state evidenziate queste componenti: le fonti del feedback, il messaggio che esso contiene, il ricevente, il contesto nel quale è presente.

a) Le fonti del feedback

Alcuni studiosi¹⁵ ne hanno individuate cinque: l'organizzazione nella sua stessa struttura, il supervisore, i colleghi, l'informazione derivante dalla prestazione stessa, i pensieri e le emozioni dell'operatore. Tre di esse sembrano le principali: il feedback derivante dall'organizzazione e dal supervisore, quello prodotto dai colleghi e collaboratori, il processo lavorativo stesso nella sua attuazione. Anche se alcune ricerche hanno messo in luce come la più rilevante fonte sia proprio il lavoratore stesso e le informazioni che derivano dal risultato della sua opera; in generale, invece, si insiste sul ruolo del feedback esterno e si prendono in considerazione l'utilità/importanza dell'informazione, l'affidabilità e la credibilità della fonte, la frequenza del feedback, la relazione esistente tra il lavoratore e la fonte del feedback.

b) Il contenuto informativo del feedback

Quanto al contenuto stesso dell'informazione ricevuta si distingue tra informazione riferita alla prestazione osservata per approvarla o indicare come correggerla e informazione relativa a un singolo passo o a un percorso operativo più lungo e complesso. Tra le varie modalità adottate si indica: a voce o per iscritto e si distingue tra suggerimento e critica. In generale si osserva che le forme di feedback più efficaci sono quelle che aiutano e orientano lo sviluppo della competenza operativa del dipendente senza manifestare forme di giudizio negativo e di critica distruttiva.

c) Le caratteristiche del ricevente in feedback

Si è esplorato anche quale effetto ha un feedback sul destinatario: le sue attese, lo stile attributivo, l'autostima e l'autoefficacia, l'età e l'esperienza di lavoro, la stabilità emotiva, l'orientamento alla padronanza o alla approvazione altrui. Se, infatti, il soggetto si aspetta di aver fatto un buon lavoro e invece viene criticato, ciò induce reazioni diverse a seconda di altre disposizioni interne: se è sicuro di sé e convinto della sua abilità può attribuire la critica a malanimo o cattiveria; se, invece, è in via di apprendimento nel lavoro facilmente attribuirà il giudizio alla sua poca competenza. Così diventa cruciale l'accettazione da parte del ricevente di quanto gli comunica il feedback e il suo giudizio in merito. Questo è influenzato evidentemente dalle sue disposizioni interne e dalla perce-

¹⁵ KAHMANN K. - R.H. MULDER, *Feedback in Organizations. A Review of Feedback literature and a Framework for Future Research*. Research Report n. 6. Institute for Educational Science, Universität Regensburg, 2011.

zione che egli ha delle sue competenze, in particolare se egli ne sopravvaluta o sottovaluta il loro reale livello.

d) Variabili di contesto

Appare rilevante quanto al contesto organizzativo la presenza di una tradizione, di una cultura relativa al feedback e al suo valore da parte dell'organizzazione e gli affetti che la sua utilizzazione hanno sulla carriera lavorativa. Tuttavia oggi, dopo gli effetti della pandemia, sembra diventare cruciale se il lavoro si svolge in presenza o a distanza, in forma mista o ibrida e con quali modalità attuative.

5. Gli effetti del feedback e il suo ruolo nel mondo del lavoro

Abbiamo già osservato come la crescita di ogni persona fin dalla nascita sia legata a due fondamentali processi interattivi. Le reazioni del contesto ai nostri comportamenti, in particolare delle persone a cui siamo legati affettivamente; l'osservazione dei comportamenti altrui nelle varie circostanze di vita. Gran parte dei comportamenti sociali e produttivi si apprendono interiorizzando i comportamenti di persone più competenti di noi. Inizialmente questi sono indotti dalle persone con cui conviviamo e che per noi sono significative, poi da quanti entrano nella nostra vita sociale e ne costituiscono il riferimento privilegiato; nell'adolescenza il gruppo di amici con cui si passa gran parte del tempo. Per farci accettare dagli altri spesso cerchiamo di comportarci come essi si aspettano o desiderano. Persino l'autostima dipende in gran parte dai giudizi che più o meno esplicitamente gli altri esprimono su di noi. Sperimentando poi diversi contesti sociali, come la famiglia e la parentela, la scuola, gli amici, ecc. adattiamo i nostri comportamenti e il nostro linguaggio ogni volta alle attese e alle reazioni di tali contesti.

Il mondo del lavoro in generale e quello specifico di una organizzazione imprenditoriale svolge un'analogia influenza sul nostro comportamento e la nostra maniera di agire e di interagire, portando talvolta a una doppia modalità di vivere, parlare, operare: uno dentro l'organizzazione lavorativa, l'altra fuori di essa. Quasi una doppia vita, soprattutto quando tra i due contesti c'è una stridente diversità. D'altra parte ciascuno di noi nel tempo appartiene a più di un contesto sociale, tra cui in particolare quello familiare, quello formativo e quello lavorativo. Amartya Sen ha insistito particolarmente sull'importanza di prendere in considerazione le nostre affiliazioni plurime anche nella prospettiva

di convergenze o di conflittualità. Si tratta di appartenenze, egli afferma, che portano in qualche modo a «[...] molteplici identità, ciascuna delle quali può dar luogo a vincoli morali e istanze che possono completare significativamente o essere in seria contraddizione con altri vincoli morali e altre istanze emergenti da identità diverse».¹⁶ Molte ricerche confermano queste ultime osservazioni per quanto riguarda molte competenze acquisite nei contesti scolastici e di Formazione Professionale e il loro trasferimento in un contesto lavorativo vero e proprio. Già Bernard Rey, considerando una competenza come sviluppata e legata a un contesto particolare, segnalava la difficoltà di trasferirla ad altri contesti.¹⁷ Tale difficoltà è stata oggetto di studi e ricerche nel corso degli anni, in particolare dirette a verificare la possibilità di trasferire le cosiddette *soft skills* dall'ambito dei processi formativi a quello dei processi operativi. Nel 2018 una rassegna critica ha analizzato le indagini sistematiche disponibili fino ad allora, mettendo in evidenza come, nonostante i forti investimenti spesi dalle organizzazioni imprenditoriali per la formazione in questo ambito, si siano riscontrati ripetuti insuccessi nei riguardi di un loro effettivo trasferimento nel contesto lavorativo¹⁸. Tutto ciò richiama la considerazione della forza delle realtà sia fisica, sia sociale nel dar forma ai nostri pensieri, alle nostre emozioni, alle nostre azioni, alle nostre interpretazioni. Molte nostre attese, aspirazioni, sogni e progetti naufragano miseramente se non tengono conto attentamente delle condizioni reali nella quali operiamo. La forza del contesto lavorativo, della sua cultura operativa e delle forme di feedback che lo caratterizza, fa sì che anche al passaggio da una organizzazione all'altra occorre sapersi adattare a tale nuovo contesto, altrimenti si rimane in gran parte fuori gioco.

Quali effetti possono avere in un dipendente, sul piano cognitivo, affettivo, motivazionale e comportamentale, le varie forme di feedback che ne sollecitano una risposta? Sul piano cognitivo il feedback interno costituisce una forma di valutazione della propria prestazione in riferimento all'obiettivo da raggiungere e a uno standard interno di riferimento. Ciò avviene sulla base del desiderio di minimizzare la possibile discrepanza tra il proprio comportamento e lo standard. Quando si constata di aver raggiunto lo standard, tale valutazione positiva porta a proseguire nell'attività con continuità e soddisfazione. Se, invece, si rileva una discrepanza le reazioni possono essere duplici: moltiplicare gli sforzi oppure ridurre la qualità dello standard. Sia nell'un caso, sia nell'altro si cerca di attribuire le cause di ciò alla propria competenza o incompetenza, oppure a

¹⁶ SEN A., *Globalizzazione e libertà*, Milano, Mondadori, 2003, p. 37.

¹⁷ REY B., *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF, 1996.

¹⁸ BOTKE J.A. et alii, Work factors influencing the transfer stages of soft skills training. A literature review, *Educational Research Review*, 2018, 24, pp. 130-147.

cause esterne come fortuna e sfortuna. Nel caso che il feedback derivi da una fonte esterna entrano in giochi molteplici effetti, tra i quali il possibile rifiuto del giudizio. I più insidiosi effetti si hanno sul piano affettivo e motivazionale, in quanto vanno a toccare l'autostima e l'auto-efficacia del lavoratore. Le conseguenze si hanno sul piano dell'impegno e della continuità nel portare a termine il proprio compito. Tuttavia, ha un rilievo del tutto particolare nel caso di un feedback esterno o dei colleghi o del supervisore la qualità delle relazioni sviluppate; così il feedback può essere interpretato come un aiuto o una fonte di apprendimento, oppure una critica e financo una forma di ostracismo. Nel primo caso il comportamento operativo tende a migliorare, nel secondo si sviluppano forme di rifiuto e di passività. Tutto ciò rinforza la necessità che un'organizzazione sviluppi una buona cultura del feedback.

6. Un ambiente lavorativo segnato da una cultura del feedback

Gran parte del sostegno al comportamento lavorativo produttivo e all'apprendimento sul posto di lavoro sembra dunque derivare da una buona cultura del feedback adottata dall'organizzazione e messa in opera con continuità da parte della stessa, dei supervisori al lavoro e dei colleghi dei dipendenti. Vengono considerate varie suggestioni derivanti da numerose ricerche. London e Smither¹⁹ hanno esaminato la dinamica di interazione tra l'orientamento al feedback del singolo e la cultura del feedback propria dell'organizzazione ed hanno considerato tre categorie di pratiche: quelle che migliorano la qualità del feedback, quelle riferite al supporto che deriva dal suo utilizzo, quelle che ne sviluppano l'importanza. In generale si mette in luce la centralità della formazione del personale direttivo e dei supervisori del lavoro, in particolare nei riguardi delle forme di feedback utili, degli standard di competenza richiesti in vista degli obiettivi produttivi, delle modalità di *coaching* del personale ai fini di una migliore valorizzazione del feedback. La cultura del feedback implica poi che si sviluppi una percezione adeguata del feedback ai vari livelli: quello comportamentale, quello della sua qualità, quello del supporto personale, quello cognitivo. D'altra parte occorre anche distinguere tra feedback formale e informale, il primo viene messo in atto da parte dei supervisori, il secondo da parte dei colleghi di lavoro. Tutti

¹⁹ LONDON M. - J.W. SMITHER, Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process, *Human Resource Management Review*, 2002. 12(1), pp. 81-100.

aspetti che vanno accuratamente integrati e coordinati per costituire una buona cultura del feedback organizzativo.

Il quadro di riferimento ha un diverso senso e prospettiva a seconda dei livelli di esperienza e competenza dei lavoratori. Un apprendista deve essere accolto in modo da sviluppare un percorso di formazione assai impegnativo, sia sul piano della comprensione dell'organizzazione stessa, sia dei suoi caratteri peculiari. Abbiamo spesso evocato l'influsso del contesto nell'esplicazione e nello sviluppo delle proprie competenze, in questo caso il feedback è continuo nel senso che l'apprendista deve essere seguito da vicino e guidato accuratamente nel suo procedere. All'opposto un dipendente anziano, ormai ricco di esperienza e buon conoscitore del contesto lavorativo e delle sue pratiche può collaborare egregiamente nella messa in atto della cultura del feedback dell'organizzazione. Tra questi due estremi si pongono le varie situazioni e le modalità di attuazione pratica della cultura propria dell'organizzazione. Da questo punto di vista l'organizzazione stessa diventa così un ambiente di apprendimento e sviluppo professionale articolato e personalizzato a seconda dei bisogni di ciascuno. specularmente si richiede che ciascun membro dell'organizzazione abbia sviluppato o sviluppi una buona capacità di controllo di sé sia dal punto di vista dell'autodeterminazione, sia da quello auto-regolativo. Anche perché, a differenza di un ambiente specificatamente dedicato alla formazione, tutto questo si svolge a livelli di grande informalità in merito a tempi, a forme di rapporto, a intreccio delle varie interazioni.