

# Studiare e lavorare online, competenze auto-regolative e ruolo del feedback interno ed esterno

MICHELE PELLERÉY<sup>1</sup>

## Introduzione

Negli anni Ottanta dell'altro secolo si era constatato come nell'allora formazione a distanza, basata su corsi per corrispondenza, l'alto abbandono dello studio da parte degli studenti, fosse in gran parte dovuto alla difficoltà o addirittura all'incapacità di gestire se stessi in tale impegno. Si trattava di difficoltà nell'organizzare il tempo e l'ambiente di apprendimento, di problemi di motivazione e di concentrazione di fronte ad altre sollecitazioni, ecc. Nelle ricerche in corso sulla didattica a distanza (DAD) è stato rilevato che tali difficoltà aumentano ancora perché, a differenza dei corsi per corrispondenza, occorre stare di fronte a uno schermo per molte ore ogni giorno e secondo orari prestabiliti. In altre parole mentre gran parte del tradizionale insegnamento a distanza era svolto in forma asincrona e ciascuno poteva studiare nei tempi e nei modi da lui prescelti, in questo caso l'insegnamento si svolge in forma sincrona e ciò implica tempi e modalità di apprendimento gestiti dai docenti. Questi ultimi devono, poi, mettere in campo adeguate competenze nella progettazione, conduzione e valutazione dei processi di insegnamento-apprendimento online e nella organizzazione comunitaria dei processi. Nel corso della pandemia dovuta al Covid-19 gran parte di essi non era pronto, anche perché nel loro percorso formativo ciò non era stato previsto, né preso in considerazione nei corsi di aggiornamento successivi. Specularmente, gli stessi studenti non erano pronti a gestire se stessi nel seguire le lezioni online e nell'apprendere quanto loro proposto.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professore emerito, già ordinario di Didattica dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

<sup>2</sup> A esempio, in una ricerca presentata il 17 marzo 2021 nel contesto della manifestazione "Didacta" e riguardante 3.500 studenti di scuola secondaria è risultato che il 65% fatica a seguire le lezioni a distanza, il 96% ha chattato con i compagni, l'89% è stato sui social media, l'88% ha consumato cibo e il 39% ha cucinato.

Occorre, però, sottolineare che una gran parte di quanto richiesto ai docenti e agli studenti sul piano dell'autoregolazione dovrebbe costituire un obiettivo formativo generale, perché necessario sia in corsi a distanza o online, sia in corsi in presenza, sia in eventuali corsi sviluppati in forma ibrida o mista. Tanto è vero che tutte le indagini svolte in questi ultimi dieci anni hanno messo in risalto la carenza di attenzione nei percorsi scolastici e formativi per una esplicita attività educativa diretta allo sviluppo di conoscenze, abilità e disposizioni relative alla capacità di autoregolazione del proprio apprendimento; ma anche, più in generale, relative alla capacità di gestire il proprio comportamento. E ciò nonostante le evidenze sui benefici di tali interventi, anche al fine di ottenere migliori risultati nelle varie discipline di insegnamento.<sup>3</sup> Vedremo come tale carenza aggravi notevolmente la situazione nel caso di insegnamento, di formazione, ma anche di lavoro online.

Quanto al lavoro, nonostante esperienze internazionali abbastanza diffuse di smart working e di telelavoro, l'improvvisa necessità di attivarli ha colto impreparate spesso sia le organizzazioni imprenditoriali, sia i lavoratori. Basti accennare all'attuale confusione tra lavoro agile e telelavoro. Quest'ultimo termine può evocare qualsiasi forma di lavoro svolto a distanza rispetto al posto di lavoro in azienda, e in genere è presente l'obbligo di essere raggiungibili *online* durante l'orario di lavoro. Nel lavoro agile prevale, invece, l'autonomia nella scelta del luogo e dei tempi di lavoro purché siano rispettati gli obiettivi produttivi e i tempi di consegna del prodotto, che deve essere realizzato secondo un contratto a base individuale. Così il lavoro agile, detto anche *smart working*, può essere considerato una variante del telelavoro, che si caratterizza, però, per una maggiore flessibilità rispetto al telelavoro in generale. Un'ulteriore differenza deriva dal carattere contrattuale più stabile nel telelavoro e più temporaneo in quello agile; il primo basato su contratti di lavoro collettivi, l'altro individuali. Si riscontra, inoltre, un impegno lavorativo maggiore sia nelle forme di studio, sia di lavoro, attivate in modo sincrono online con orario fisso, anche se nel lavoro agile l'autonomia più accentuata rispetto ai tempi e ai luoghi implica una maggiore capacità di autogoverno. In qualche modo si ritrova la stessa distinzione tra corsi a distanza erogati in forma asincrona e corsi a distanza realizzati in forma sincrona o mista.

<sup>3</sup> A questo fine si possono consultare gli studi: GREENE J., *Self-regulation in Education*, New York, Routledge, 2018, p. 116; SCHUNK D., GREENE J., *Handbook of Self-Regulation and Performance*, New York, Routledge, 2018, p. 13.

## Alcune fasi del processo di auto-regolazione di sé nello studio o nel lavoro

Studiare o lavorare a distanza sembra dunque implicare una capacità di gestire se stessi assai più pronunciata rispetto a forme di studio o di lavoro in presenza. In gran parte si tratta delle stesse componenti, ma queste assumono maggior rilevanza sia come incidenza, sia come consapevolezza. Nello studio e nel lavoro in presenza la dimensione sociale vissuta porta normalmente a un maggiore sostegno alla propria partecipazione attiva e alla stessa motivazione allo studio o al lavoro. È utile a questo punto una chiarificazione dei concetti di autodeterminazione e di autoregolazione considerati. Nel caso dell'autodeterminazione è presente una scelta personale degli obiettivi da raggiungere e delle strategie da attivare, mentre nel caso dell'autoregolazione prevale l'accettazione di obiettivi e strategie definite da altri. Questo secondo caso è normalmente presente sia nella scuola, sia nel lavoro subordinato. La ormai classica definizione di auto-determinazione nell'apprendimento di M. S. Knowles suona così: «Processo in cui gli individui prendono l'iniziativa, con o senza l'aiuto di altri, per diagnosticare i propri bisogni di apprendimento, formularne gli obiettivi, identificare le risorse, umane o di altro tipo, necessarie, scegliere e implementare strategie di apprendimento valutandone i risultati».<sup>4</sup> L'autoregolazione si riferisce di più alla capacità di gestire se stessi nel mettere in atto strategie di apprendimento coerenti in vista di obiettivi definiti da altri. In tal caso è utile richiamare il modello di Zimmerman. Questi nel 1989<sup>5</sup> aveva descritto la persona autoregolata come una persona che è motivata alla riuscita di un compito, che si fissa degli obiettivi realistici per ciò che concerne la sua attuazione, che utilizza delle strategie per realizzarlo, che controlla la sua attività per poter misurare l'efficacia delle sue strategie e, quando è necessario, sostituisce una strategia inefficace o adatta il suo comportamento alle esigenze emerse.

Il modello considera dunque tre fasi o passaggi fondamentali nei quali si attua una competenza auto-regolativa. La prima fase implica la presa di consapevolezza del compito da svolgere e la capacità di integrare sul piano operativo le risorse interne ed esterne disponibili. Si possono distinguere due tipologie di impegni: a) quelli che si riferiscono all'analisi del compito o dei compiti da affrontare e alla conseguente presa di consapevolezza e assunzione personale de-

<sup>4</sup> KNOWLES M.S., *Self-directed Learning. A Guide for Learners and Teachers*, New York, Prentice Hall, 1975, p. 18.

<sup>5</sup> ZIMMERMAN B.J., *A social cognitive view of self-regulated academic learning*, in «Journal of Educational Psychology», 81 (1989), pp. 329-339.

gli obiettivi da raggiungere; b) quelli che derivano da componenti di tipo motivazionale e volitivo, che sono in grado di dare energia e direzione all'azione da intraprendere. Gli obiettivi, che si pongono soggetti capaci di gestire se stessi, sono organizzati strategicamente in modo da prevedere i passi che possono condurre al loro conseguimento. Si tratta di una struttura organizzata per sotto-obiettivi e/o sotto-processi, che svolgono il ruolo di regolatori di prossimità in vista del raggiungimento di finalità più lontane dall'azione immediata. In altre parole gli obiettivi più a lungo termine sono visti come raggiungibili, se riusciamo a considerare e conquistare obiettivi più vicini e più facilmente conseguibili. Al contrario, i soggetti mal regolati si fissano spesso mete lontane, vaghe e poco strutturate, rimanendo senza riferimenti strategici immediati e, quindi, incerti sul da farsi.

La seconda fase, o fase dell'azione e del controllo della sua efficacia può essere anch'essa vista secondo due grandi categorie di riferimento: l'auto-controllo e l'auto-osservazione. Si tratta di forme di riflessione critica attivate durante l'agire, che rispondono a domande interne del tipo: dove devo andare, a che punto sto, quali le prossime mosse. L'auto-monitoraggio dei propri sforzi nella risoluzione di problemi connessi con l'avanzare dell'azione di apprendimento o di lavoro può aumentare in modo significativo la prossimità, l'interesse, la precisione e il valore delle retroazioni. I soggetti altamente auto-regolati, infatti, si dedicano ad attività di auto-monitoraggio, più di quelli debolmente auto-regolati.

La terza fase ha a che fare con la riflessione successiva all'azione e implica sia la valutazione dei risultati conseguiti, sia le reazioni soggettive di natura cognitiva, affettiva e motivazionale relative alla ricerca delle cause che sono state all'origine dei risultati conseguiti. La padronanza raggiunta, la qualità del prodotto realizzato, magari confrontandola con quella degli altri, la collaborazione attuata, sono elementi di valutazione che influiscono sia sulla percezione di autoefficacia, sia sul consolidamento delle componenti motivazionali. Il confronto con le prestazioni degli altri o con riferimenti o standard generali ha anch'esso un ruolo importante in questo tipo di giudizi. In tal caso si possono avere non poche reazioni negative, se ci si accorge di un livello di prestazioni inferiori a quanto socialmente considerato. Tuttavia, questo tipo di valutazioni può assumere un ruolo assai positivo se il confronto viene fatto con un modello di comportamento o di azioni da seguire. È questo il caso dell'apprendistato sia pratico, sia cognitivo. Infine, può essere presa in considerazione anche la componente collaborativa, soprattutto se questa risulta centrale come obiettivo o come strategia di apprendimento. La valutazione delle cause che hanno consentito di raggiungere i risultati conseguiti, siano essi positivi o negativi, porta direttamente alla considerazione delle attribuzioni causali. Queste hanno un ruolo

fondamentale non solo dal punto di vista motivazionale, ma anche emozionale e morale.

## **Quali competenze elementari entrano in gioco**

Sia il telelavoro, sia l'insegnamento a distanza, attuati online secondo un orario rigido, non solo alimentano una percezione di etero-direzione, ma anche di regolazione esterna del proprio comportamento, elementi che possono depotenziare la propria capacità di autoregolazione e, soprattutto, la sensazione di dover gestire le proprie competenze elementari in modo pilotato da altri. Ma nell' eseguire progetti di studio o di lavoro prefigurati viene coinvolta sempre la persona intera e quindi l'insieme della sue competenze elementari, o strategiche, e il loro grado di sviluppo e capacità di orchestrazione ai fini dell'assolvimento del compito da portare a termine. Per esser più concreti consideriamo il caso di una prima e fondamentale competenza elementare, detta anche funzione esecutiva, che è messa in forse secondo tutte le recenti rilevazioni di difficoltà riscontrate: la capacità di controllare la propria attenzione sia selettiva, sia sostenuta; dove per attenzione selettiva si intende la capacità di focalizzarla di volta in volta verso ciò che è pertinente rispetto al compito o alla situazione, mentre per attenzione sostenuta si intende la capacità di mantenere la concentrazione per un tempo prolungato. Un comportamento problematico, ad esempio, è quello che implica il bisogno di essere continuamente richiamati al compito da svolgere. Si diventa così ancor più dipendenti dai richiami e dalle sollecitazioni altrui.

Nell'ambito del controllo dell'attenzione, poi, entrano in gioco, e vanno coordinate tra loro, varie altre competenze elementari come la memoria di lavoro, la pianificazione e organizzazione della propria attività, il controllo delle emozioni e delle proprie motivazioni. La memoria di lavoro implica la capacità di conservare le informazioni necessarie nella propria memoria; saperle richiamare ed elaborare nel portare a termine il compito. Chi fatica a gestire la memoria di lavoro non sa mantenere attivi gli obiettivi particolari da raggiungere e le varie conoscenze e modalità di lavoro richieste per il tempo necessario a elaborarle o a richiamare quelle conservate nella memoria a lungo termine: per esempio, non ricorda le consegne (cosa deve fare e come farlo).

La pianificazione e organizzazione riguarda il saper pianificare e organizzare l'ambiente di studio o di lavoro, le necessarie risorse strumentali o i materiali occorrenti. Carenze si manifestano nel procrastinare le cose da fare o nell'aspettare sempre indicazioni e ordini per muoversi, nel non rispondere al *feedback* esperienziale (interno o esterno) correggendo i propri errori, nel controllare le

realizzazioni e la loro qualità. Infine, il controllo delle proprie emozioni e motivazioni, cioè la capacità di controllare le proprie reazioni emozionali, come noia, tristezza e frustrazione. Esse favoriscono l'emergere di alternative seducenti e rendono più debole la capacità di persistenza nel portare a termine il piano d'azione, mentre l'ansietà tende a collocare in uno stato di incertezza nel momento di preparazione all'azione. Si tratta anche di controllare le reazioni emotive che insorgono di fronte alle difficoltà incontrate e che possono ritardare o bloccare l'azione. Si tratta infine di strategie di controllo e di protezione delle motivazioni di fronte a stimoli alternativi che entrano in concorrenza con quelle presenti. Oltre a strategie analoghe a quelle prese in considerazione per l'attenzione selettiva, ma che riguardano direttamente il rinforzo della motivazione, si possono ricordare strategie di richiamo alla memoria delle ragioni e dei motivi che sono alla base delle scelte operate.

## **Differenze tra studio e lavoro in presenza e studio e lavoro a distanza**

Certamente una fondamentale differenza tra studio e lavoro in presenza e studio e lavoro a distanza è riscontrabile sul piano sociale. Sia in classe, sia sul posto di lavoro si vive un sistema di relazioni dirette, fatte di sguardi, sorrisi, sollecitazioni, richiami, piccole pause, piccoli o meno aiuti, momenti di emozione collettiva sia positiva, che negativa, di improvvisi accadimenti. È facile che chi coordina il lavoro o il docente richiami l'attenzione e la concentrazione in modo agevole e immediato. Il senso di procedere insieme favorisce lo stimolo comune a superare momenti di difficoltà, di stanchezza o di noia. Il docente che si accorge di fonti di distrazione emergenti o di segni di stanchezza può subito intervenire per alleggerire tensioni, per consentire momenti di rilassamento o di evasione collettiva. Così i colleghi di lavoro possono aiutare sia chi si trova in difficoltà, sia chi si senta stanco e demotivato. È inoltre più facile il potersi aiutare a vicenda o collaborare nello svolgere compiti comuni e attività di gruppo.

Più profondamente vengono minacciati il senso di appartenenza all'istituzione, al gruppo o alla comunità sociale, la collaborazione e l'aiuto reciproco, l'interazione immediata e la sensibilità ai comportamenti non verbali. Vengono a mancare anche le opportunità derivanti dal confronto con gli altri sia nel bene che nel male. Tutto ciò è particolarmente delicato per i nuovi arrivati, che devono iniziare il loro percorso di adattamento alla situazione. In questo quadro non è da sottovalutare l'aiuto che proviene dagli altri, soprattutto più preparati sul piano tecnico, nel gestire apparecchiature e strumenti di lavoro, nello strutturare validamente e funzionalmente il proprio posto di lavoro.

Nel caso scolastico la questione si presenta ancor più delicata. Partecipare in presenza alla vita scolastica aiuta a sviluppare alcune competenze elementari dal punto di vista dell'interazione sociale, nell'adattare se stessi alle diverse tipologie di persone, nel controllare momenti di rabbia, di tristezza, di noia nell'aprirsi alle necessità degli altri, all'aiuto reciproco, alla solidarietà nei momenti difficili. Si tratta di elementi caratterizzanti dal punto di vista sociale, la capacità di autodeterminazione e autoregolazione, che spesso non sono considerati direttamente nella definizione dei progetti educativi e didattici, ma che ne costituiscono una componente fondamentale. Questa capacità di gestire se stessi nel caso di studio a distanza è messa a dura prova.

Un aspetto specifico della capacità di autoregolazione riguarda la dimensione affettiva ed emozionale, chiamata spesso in causa nell'ambito delle relazioni sociali e di fronte a situazioni problematiche, come insuccessi o incomprensioni. Nel 1997 Mayer e Salovey hanno definito l'intelligenza emotiva una competenza che si sviluppa progressivamente, indicandone quattro livelli successivi: a) abilità di percepire accuratamente, valutare ed esprimere una emozione; b) abilità di accedere e/o generare sentimenti quando essi facilitano il pensiero; c) abilità nel capire una emozione e di comprendere la conoscenza emozionale; d) abilità di regolare una emozione in maniera da promuovere la crescita emozionale e intellettuale.<sup>6</sup> Gli stessi Autori hanno proposto un quadro evolutivo che tiene conto di questi livelli dell'intelligenza emozionale.

In genere si distinguono cinque componenti fondamentali tra loro strettamente interconnesse. In primo luogo entra in gioco la conoscenza delle proprie emozioni. Non si tratta solo di saper distinguere le diverse emozioni che possiamo provare, positive (come la gioia) o negative (come la tristezza), bensì di saperle riconoscere in noi quando queste si presentano. Collegato a questa consapevolezza sta il controllo delle proprie emozioni. Come è ovvio, la capacità di controllare e canalizzare positivamente le proprie reazioni emozionali presuppone il saperle riconoscere in noi quando si manifestano. Tra queste capacità di controllo si possono ricordare la capacità di calmarsi, di liberarsi dall'ansia, dalla tristezza o dall'irritabilità. Questa capacità è a sua volta relazionata con la capacità di motivare se stessi e di mantenere vive le proprie motivazioni. La capacità di controllare e canalizzare le proprie emozioni per raggiungere un obiettivo costituisce una base indispensabile per concentrare la propria attenzione e per motivare e gestire la propria attività sia fisica, sia pratica, sia intellettuale. Passando a considerare le competenze di natura sociale, emerge la

<sup>6</sup> SALOVAY P., MEYER J.D., *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, New York, Basic Books, 1997, p.10.

capacità di riconoscere le emozioni altrui. L'empatia, cioè la capacità non solo di riconoscere ma anche di entrare in sintonia con le emozioni altrui, assume un ruolo essenziale nello sviluppo delle nostre competenze relazionali. Infine, occorre tener conto della capacità di gestire validamente le relazioni sociali e in particolare di gestire positivamente non solo le proprie emozioni, ma anche quelle che si è in grado di riconoscere negli altri.

Lo sviluppo dell'intelligenza emotiva è intimamente legato alla stima che si ha di sé stessi, stima che può riguardare la totalità della persona o specifici ambiti di attività ed esperienza. Ben diversa è la stima di sé nell'ambito di un'attività di studio o di lavoro in presenza e nell'ambito di studio e di lavoro a distanza, in quanto l'autostima è basata sui processi di auto-percezione influenzati dal contesto sociale e culturale e dalle persone che ne fanno parte. Essa ha un ruolo centrale nella generazione non solo di emozioni positive o negative, ma anche nello sviluppo di atteggiamenti e di stati motivazionali. Una bassa stima di sé può condurre a scelte e condotte del tutto inadeguate e talora distruttive della propria possibilità di crescita.

## **La sfida del feedback nel lavoro e nello studio**

La dimensione relazionale ed emozionale è stata particolarmente studiata nell'ambito del mondo del lavoro, concentrando l'attenzione sul ruolo del feedback. C'è, infatti, una lunga tradizione di riflessioni critiche e di ricerche sugli effetti del feedback. Si è giunti a parlare di una cultura del feedback che dovrebbe caratterizzare le varie organizzazioni.<sup>7</sup> Occorre precisare che normalmente si parla di feedback esterno, cioè di intervento da parte di altri, colleghi o supervisor, a seguito delle prestazioni offerte da un lavoratore; ma va considerato anche quello che viene definito feedback interno o intrinseco all'azione operativa messo in atto. Laurillard, riferendosi soprattutto ai processi di apprendimento, insiste sulla distinzione tra feedback intrinseco e feedback estrinseco<sup>8</sup>. Il primo 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. Esso può essere valorizzato dal soggetto per migliorare il suo agire, senza l'intervento di altri. Il secondo tipo di

<sup>7</sup> KAHAMAN K., MULDER R.H., *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.

<sup>8</sup> LAURILLARD D., *Teaching as a Design Science. Building Pedagogical Patterns for Learning and Technology*, London, Routledge, 2012, pp. 170-174.

feedback è esterno alle azioni e assume la forma di un commento valutativo su di esse da parte di altri, e che il soggetto può seguire per 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 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, diventa poi sempre più qualificato a mano a mano che cresce nella capacità autonoma di agire e reagire alle situazioni che lo sfidano.

Nella serie di meta-analisi delle ricerche riferibili al ruolo del feedback nelle organizzazioni<sup>9</sup> soprattutto dal punto di vista del miglioramento dei risultati produttivi, sono stati individuati alcuni punti fermi e alcune indicazioni prospettiche. 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 assumere modalità assai diverse nelle loro manifestazioni. In un primo caso si tratta di aiuto al miglioramento e di guida e sostegno allo sviluppo di competenze operative; in un secondo caso si tratta di giudizi che tendono a mettere in evidenza le inadeguatezze del subordinato e a demotivarlo. Sia nel caso di feedback positivo, sia di feedback negativo entra in gioco fortemente la componente emozionale e la capacità di gestirla in modo valido.

<sup>9</sup> Sono stati svolti studi sistematici dal 1978 fino al 2018: 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; 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; 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, pp. 403-4 e pp. 303-332.

Nel mondo della scuola e della formazione gli studi sugli effetti del feedback sono stati meno sistematici, dal momento che si è preferito trattare di relazioni educative e didattiche. Ai fini dell'apprendimento è rilevante, però, lo studio pubblicato nel 2009 da John Hattie<sup>10</sup>, che indicava tra le modalità didattiche più efficaci un uso appropriato del feedback in quanto esso ottiene un *effect size* (ampiezza dell'effetto) valutato tra i massimi (72); solo l'insegnamento reciproco appare più valido (74). Occorre, tuttavia, tener presente che un buon feedback sia esso fornito dal docente, sia dai compagni, sia da se stessi, è conseguente a una prestazione e ad una sua valutazione, se essa è stata eseguita o meno 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 nel lavoro e nello studio a distanza**

Qualunque sia il tipo di telelavoro il feedback nelle sue varie fonti e modalità di attuazione rimane centrale, anzi si può dire che assume una ancor più significativa importanza dal momento che la distanza impedisce l'interazione diretta tra le persone, e può venire a mancare l'influsso dei colleghi e dei supervisori nel valutare il lavoro svolto e nell'orientare quello da svolgere. La conoscenza dei risultati del proprio impegno è essenziale sia dal punto di vista motivazionale, sia da quello dell'autostima e dell'autoefficacia, sia da quello della carriera, sia da quello del miglioramento delle proprie competenze, ecc. La comunicazione mediata dalla tecnologia tende a rendere più difficile e meno tempestiva la conoscenza della valutazione del proprio lavoro. Un'informazione chiara e diretta è essenziale per evitare ambiguità relative al proprio ruolo e le attese circa quello che il dipendente deve fare; una sua mancanza o insufficienza può portare a conflitti, frustrazione e stanchezza. Occorre quindi trovare soluzioni per garantire adeguata chiarezza, velocità di reazione, frequenza e qualità del feedback anche quando si opera in condizioni di telelavoro.

La tecnologia digitale attuale può però permettere un'agevole comunicazione a distanza anche con i colleghi, oltre che con i supervisori, soprattutto attraverso l'utilizzazione di opportuni spazi di lavoro e di interazione presenti

<sup>10</sup> HATTIE J., *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analysis relating to achievement*, London, Routledge, 2009.

nella rete aziendale e/o nel *cloud* aziendale. Oggi si parla di virtualizzazione per indicare che non è necessario caricare sul pc di lavoro il software applicativo da usare, perché esso può essere utilizzato tramite il collegamento con il server aziendale o il *cloud* aziendale; si parla quindi di posto di lavoro virtuale. Il concetto di virtualizzazione del posto di lavoro è semplice: se in una situazione normale una persona usa il proprio dispositivo (*smartphone*, *notebook* o *PC desktop*) per avviare il sistema operativo e sfruttare le sue applicazioni, attraverso la virtualizzazione l'utente sfrutta un collegamento da remoto per accedere al *data center* della propria azienda, ed è il server, in questo caso, che permette di utilizzare il sistema operativo e le applicazioni, nonché la condivisione del proprio lavoro e la collaborazione con i propri colleghi. Lo stesso concetto viene applicato agli archivi *cloud* a cui gli utenti sono ormai abituati: i documenti vengono salvati su un server remoto e l'utente vi accede da qualunque dispositivo fintanto che è connesso alla rete. L'accesso all'ambiente virtualizzato avviene attraverso delle credenziali e sullo stesso dispositivo possono coesistere applicazioni personali e lavorative senza che vi siano minacce alla sicurezza informatica dell'impresa.

Tuttavia, è indubbio che la condizione di lavoro a distanza implichi una maggiore capacità di autoregolazione di sé sia quanto a progettazione, realizzazione e valutazione di quanto è richiesto, sia quanto ad attiva ricerca di comunicazione con i colleghi e con i supervisori nel procedere lavorativo al fine di garantire la qualità del proprio contributo produttivo nel quadro dell'intero sistema. È sempre in agguato la possibile constatazione di una non coerenza dei propri sforzi con il progetto produttivo aziendale. Simmetricamente manager e colleghi dovrebbero sistematicamente interagire con ciascun operatore. Inoltre il dipendente può provare momenti di solitudine, sconforto, incertezza, scoraggiamento senza che qualcuno immediatamente se ne accorga e cerchi di sostenerlo o che lo stesso dipendente possa rivolgersi privatamente e direttamente per avere un qualche feedback di aiuto. L'ambiente di vita sociale non mediato dalla tecnologia è di certo più umano e vicino alle attese normali di una persona. Così in condizioni di lavoro a distanza anche la capacità di autoregolazione dei propri stati emozionali emerge prepotentemente.

Qualcosa di analogo emerge nel caso di studio e formazione a distanza. Il primo passo per essere in grado di gestire se stessi in ambedue i casi sta nel comprendere bene qual è l'obiettivo del lavoro che ci si attende. Certamente è diverso il risultato del proprio impegno nel lavoro, rispetto a quello da considerare nell'apprendere. Ma la piena comprensione delle condizioni nelle quali si potrà dire di aver raggiunto il risultato atteso costituisce la condizione fondamentale per impostare la propria attività. Quindi il primo tipo di feedback da parte del supervisore, come del docente, riguarderà il controllo di tale compren-

sione. Verifica che risulta essenziale soprattutto nello studio e nel lavoro a distanza. Nel procedere poi dovrà essere sempre possibile interagire con colleghi e compagni o con superiori e docenti quando emergono difficoltà o incertezze. Parallelamente occorrerà rinforzare con continuità la capacità di gestione autonoma di sé nel lavoro. In questo ambito si suggerisce di usare i cosiddetti *prompts*, ossia brevi interventi o stimoli, che mirano a verificare e sostenere la comprensione, l'attenzione, la motivazione, o a suggerire modi di procedere, forme di controllo della qualità di quanto già attuato, etc. In qualche modo con il feedback può essere attuata la cosiddetta valutazione formativa, cioè aiutare a rispondere a tre domande: qual è l'obiettivo da conseguire? A che punto sono nel cammino intrapreso? Quale la prossima mossa? Infine, si tratta delle valutazioni del risultato raggiunto e del rinforzo che viene dal giudizio positivo su quanto realizzato, ma anche su indicazioni di come migliorare la propria competenza.

## **Ricadute sui processi educativi e formativi al lavoro**

Da quanto sopra ricordato deriva immediatamente l'importanza crescente di progettare, mettere in pratica e valutare con continuità la propria azione educativa e/o formativa per promuovere negli studenti, negli allievi o nei lavoratori la capacità di autoregolarsi sia nello studio, sia nel lavoro. A questo fine però è necessario che per primi i docenti, i formatori, i supervisor e manager ne siano consapevoli e abbiano loro per primi sviluppato tali qualità. Dati i percorsi formativi e di selezione del personale attualmente in corso ciò non sembra molto diffuso. Di qui il primo passo nella direzione giusta: impostare validi ed efficaci programmi di formazione sulle caratteristiche di un soggetto in grado di gestire se stesso nello studio e nel lavoro, centrando l'interesse in primo luogo su se stessi, proponendo non solo conoscenze, ma anche modelli di comportamento a cui ispirarsi, esercitazioni pratiche che favoriscano riflessione e autovalutazione, progettualità nel promuovere in se stessi le competenze elementari considerate, insistendo su quelle che nella percezione personale appaiono le più debolmente sviluppate.

La necessità di partire dalla formazione dei docenti, dei formatori e dei manager nel promuovere la consapevolezza dei loro processi interni sia di natura cognitiva, sia affettiva-motivazionale, sia volitiva e del loro ruolo nello svolgere la propria attività si è evidenziata già negli anni Ottanta dell'altro secolo, quando dalla ricerca psico-educativa è emerso prepotentemente il ruolo della meta-cognizione nella vita attiva delle persone nel progressivo consolidarsi della conoscenza di tali processi e del loro intrecciarsi in maniera sufficiente-

mente coordinata e integrata, monitorando il loro svolgersi per garantire un agire in maniera funzionale ed efficace. Ad esempio l'inibizione dell'impulsività, cioè la capacità di inibire risposte immediate e di spostare nel tempo una possibile gratificazione per conseguire un risultato migliore, è un sapersi controllare che ha riflessi sia nel contesto sociale, specialmente nei conflitti interpersonali, sia in quello lavorativo e di studio, quando emergono difficoltà, stati emotivi negativi, contrasti. Ciò permette di riflettere prima di agire o di reagire, considerandone le possibili conseguenze. Oggi, poi, è particolarmente importante la flessibilità cognitiva, cioè il saper gestire sé stessi nello spostare l'attenzione, il comportamento, l'impegno da un ambito all'altro; la capacità di passare da una prospettiva all'altra, da un argomento all'altro; la tolleranza del cambiamento e la flessibilità nella soluzione di problemi. Segno di debolezza sono rigidità e inflessibilità nelle proprie posizioni, nel rimanere attaccati ai propri stati d'animo, desideri e interessi. La ricaduta più pesante sta nella rigidità e nella difficoltà se non impossibilità di adattamento alle situazioni, ai cambiamenti, alle trasformazioni del mondo del lavoro, come delle condizioni socio-economiche.