

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

Terza parte: il ruolo del feedback nel lavoro e nella formazione.

MICHELE PELLERÉY¹

Introduzione

Nel precedente contributo si è riletto il problema del feedback presente nelle organizzazioni dal punto di vista della capacità di autodeterminazione del dipendente soprattutto nei riguardi della scelta delle proprie mete esistenziali e/o lavorative. In questo contributo si sposta l'attenzione sull'attività concreta che passo dopo passo porta al completamento del compito affidato e/o alla realizzazione del prodotto finale, e di conseguenza viene presa in considerazione la capacità di autoregolazione. Infatti per esaminare l'attività lavorativa mentre essa si svolge e il ruolo del feedback è utile valorizzare il concetto di autoregolazione proposto da Zimmerman e descritto nel primo contributo, rileggendolo tuttavia nel quadro degli studi ispirati al modello di autodeterminazione di Deci e Ryan. Va anche subito ricordato che ogni attività lavorativa non è normalmente svolta nell'isolamento ma in un contesto organizzativo nel quale possono intervenire sia colleghi, sia supervisor per valutare i nostri comportamenti; nel caso poi dei servizi alle persone, come i servizi sanitari, bancari, alberghieri, entrano spesso in gioco anche i commenti e i giudizi dei clienti. Al feedback interno di autocontrollo del proprio operato si associa così un feedback esterno derivante dal controllo sociale o dei propri superiori. La gestione di sé durante lo svolgimento delle proprie prestazioni deve quindi essere esplorato facendo riferimento al contesto organizzativo visto nella sua completezza.

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

Il ruolo della soddisfazione dei bisogni personali nel lavoro

Nel 2017 sono stati pubblicati due contributi centrati sull'analisi della soddisfazione dei bisogni fondamentali umani messi in evidenza dagli studi sull'auto-determinazione (il bisogno di autonomia, il bisogno di competenza e il bisogno di relazione) e le condizioni organizzative e comunicative presenti nel contesto lavorativo. In particolare si esploravano gli effetti di tutto ciò sul grado di produttività dei singoli e sul loro benessere psicologico.² Il quadro di riferimento per esaminare le ricerche fino ad allora condotte a termine è questo.

<i>Variabili indipendenti</i>	<i>Mediatori</i>	<i>Variabili dipendenti</i>
Contesto lavorativo	Bisogni psicologici	Prestazioni lavorative
Differenza individuale	Motivazioni	Benessere individuale

Del *contesto lavorativo* si mettono in risalto il supporto dato o non dato ai bisogni individuali; mentre per le differenze individuali si considerano in particolare le attribuzioni causali, le aspirazioni e gli obiettivi. Quanto alle variabili dipendenti si focalizza l'attenzione su qualità e quantità delle prestazioni e sul benessere e sulla vitalità individuali. I mediatori sono i tre bisogni psicologici fondamentali: autonomia, competenza e relazione e le motivazioni intrinseche o interiorizzate e il controllo esterno o interno esercitato.

La rassegna delle numerose ricerche citate porta a concludere che il contesto lavorativo se è sviluppato in maniera da supportare i bisogni individuali e le motivazioni dei lavoratori riesce ad aver due risultati fondamentali: da una parte la produttività aziendale, fondamentale obiettivo di ogni organizzazione; dall'altra, la soddisfazione e il benessere individuale, che sono condizioni di una valida e proficua partecipazione all'impresa lavorativa. Di qui una conclusione estremamente importante: per il funzionamento di un'azienda è essenziale la qualità di una struttura manageriale, che riesca ad attivare un contesto organizzativo valido e produttivo sia sul piano aziendale, sia su quello del benessere dei partecipanti. Nelle due pubblicazioni sopra citate si dedica particolare attenzione anche alla questione della retribuzione, ritenuta da molti come una delle fondamentali motivazioni per incentivare sia la produttività, sia la soddisfazione dei singoli.

² DECI E., OLAFSE A. H., RYAN R. M., Self-determination Theory in Work Organizations. The State of a Science, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4, pp.19-43. RYAN R. M., DECI E., Work and Organizations. Promoting Wellness and Productivity, in RYAN R. M., DECI E., Self Determination Theory, New York, Guilford, 2017, Chapter 21.

Dalle ricerche emergono, però, alcuni aspetti problematici, perché non sempre la retribuzione è correlata direttamente ai due obiettivi sopra ricordati. Infatti, una buona retribuzione gioca un ruolo positivo se è realizzata in un quadro generale di giustizia distributiva, che tiene conto di molteplici elementi: le reali competenze, il livello professionale, il ruolo nel lavoro collaborativo, il tempo dedicato, quanto sono supportate l'autonomia, la competenza e il bisogno di relazione di ciascuno.

Da quanto sopra riassunto è chiaro che il punto centrale della *Teoria dell'autodeterminazione* è la tipologia di motivazione che è presente nel lavoratore. Per questo è stata sviluppata una scala di rilevazione multidimensionale della motivazione al lavoro, che fa riferimento a tale teoria.³ Dopo uno studio accurato della letteratura scientifica e una prima stesura di un questionario diretto alla rilevazione del tipo di motivazione che guida i dipendenti nel loro impegno lavorativo, si è giunti a uno strumento comprendente 19 item e validato in nove Paesi e cinque forme linguistiche: Australia, Belgio, Canada, Francia, Gran Bretagna, Svizzera, Norvegia, Indonesia, Senegal. Da un'accurata analisi fattoriale sono emersi alcuni fattori ben chiari. La domanda generale era: "Perché ti impegni nello svolgere il tuo lavoro corrente?". Le risposte si sono raggruppate secondo sei scale collegate alle varie forme di motivazione (o non motivazione) considerate nella Teoria di Deci e Ryan: motivazioni estrinseche, che evocano un controllo esterno; motivazioni estrinseche più o meno interiorizzate e fatte proprie; motivazioni estrinseche introiettate; motivazioni estrinseche integrate pienamente con quelle intrinseche; motivazioni intrinseche, che rispondono ai bisogni fondamentali ed evocano un vero autocontrollo.

Ecco il questionario, le sue scale e gli item relativi.

Domanda: "Perché ti impegni nello svolgere il tuo lavoro corrente?" Le risposte sono distribuite su sette livelli: per niente, veramente poco, poco, moderatamente, molto, veramente molto, del tutto.

1) Mancanza di motivazione

Non mi impegno perché è una perdita di tempo
Mi impegno poco perché non ne vale la pena
Non so perché svolgo questo lavoro, è inutile

2) Regolazione estrinseca di natura sociale

Per avere l'approvazione degli altri (superiori, colleghi, famiglia, clienti, ...)
Per essere più rispettato dagli altri
Per evitare le critiche degli altri

³ GAGNÉ M. et alii, The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries; *European Journal of Work, and Organizational Psychology*, 24, 2 2015, pp. 178.196.

3) Regolazione estrinseca di natura materiale

Perché sono pagato solo se dedico sufficiente impegno nel mio lavoro
Perché la sicurezza del lavoro dipende da un sufficiente impegno lavorativo
Perché se no rischio di perdere il mio lavoro

4) Regolazione introiettata

Perché voglio provare a me stesso che lo posso fare
Perché mi fa sentire fiero di me stesso
Perché altrimenti mi vergognerei di me stesso
Perché altrimenti mi sentirei male

5) Regolazione per identificazione

Perché personalmente ritengo importante impegnarmi in questo lavoro
Perché impegnarsi in questo lavoro va d'accordo con i miei valori
Perché impegnarmi in questo lavoro è per me significativo

6) Motivazione intrinseca e/o estrinseca integrata

Perché mi piace svolgere il mio lavoro
Perché svolgere questo lavoro è eccitante
Perché questo lavoro è interessante

Il ruolo positivo o negativo delle varie fonti del feedback

Tenendo conto di tale contributo, è bene ora esaminare il processo di auto-regolazione dei singoli di fronte alle varie fonti di feedback. L'autoregolazione, nel quadro concettuale elaborato da Zimmerman, è un processo di natura ciclica in quanto tende a ripetersi nel tempo via via che si procede nell'attività, un processo che include tre fasi fondamentali: fase di preparazione all'attività lavorativa, fase di autocontrollo del proprio procedere, fase di valutazione dei risultati del proprio impegno. Il ciclo tende a ripetersi a mano a mano che si procede a impegni più esigenti, ma anche ogni qualvolta si riprende il proprio lavoro. Nel quadro del compito e del ruolo assegnato si deve, cioè, identificare con chiarezza che cosa ci si aspetta da noi e progettare lo sviluppo nel tempo della realizzazione di tale compito. A seconda del contesto lavorativo naturalmente questa fase assume caratteristiche anche assai differenti. Un conto è un lavoro di routine quale quello di ufficio nel trattare pratiche più o meno sempre uguali, un conto è l'impegno di un infermiere in un pronto soccorso. Tra i due estremi si collocano percorsi attuativi più o meno definiti nella successione delle azioni

da compiere. A questo fine occorre per prima cosa chiarire bene qual è il proprio compito, cioè avere chiaro in mente il risultato atteso e il cammino necessario per ottenerlo. Un cammino, che può per chiarezza essere articolato in sotto obiettivi o tappe parziali. Un dipendente anziano può muoversi con più disinvoltura, uno nuovo avrà bisogno di aiuto sia dal suo supervisore, sia dai colleghi. Questo passaggio però è essenziale per poter autoregolare il proprio lavoro.

Già a questo livello può emergere anche una reazione emozionale importante. Il compito così chiarito nelle sue implicazioni può apparire facile o addirittura routinario, di media difficoltà e fatica o assai impegnativo, complesso ed esigente. Ne deriva subito un giudizio preventivo che orienta le nostre reazioni emozionali, cognitive e volitive, sia nel bene, sia nel male. Nel senso che se il compito ci appare impegnativo ma al livello della nostra competenza, esso può attivare le nostre energie, ponendosi come una sfida. Se si rivela semplice e facilmente eseguibile, lo si affronta un po' a cuor leggero e ciò può indurre a sottovalutare il nostro contributo; se, invece, ci sembra superiore alle nostre possibilità nasce un senso di rifiuto o di disperata richiesta di aiuto. Comunque, è assolutamente necessario che tale obiettivo venga chiaramente capito nelle sue implicanze e serva da fondamentale orientamento e guida nell'impostazione del lavoro da svolgere. Si tratta di una descrizione interiore il più precisa possibile della situazione finale per poter giudicare se il proprio lavoro è stato fatto bene, sia come processo messo in atto sia come prodotto finale conseguito. Ciò è particolarmente fondamentale nel telelavoro e, specialmente, nel lavoro agile o *smart working*, pena una realizzazione carente o addirittura errata rispetto a quanto dovuto.

Nella fase attuativa, che coinvolge il monitoraggio del procedere e la necessità di intervenire se necessario a correggere eventuali errori o imprecisioni, entrano in gioco due componenti essenziali da saper gestire: l'attenzione selettiva e sostenuta; la riflessione critica. Quanto all'attenzione essa tende a variare a seconda della novità o meno del compito da svolgere e secondo pratiche abitudinarie e semplici, come preparare il lavoro, o pratiche più complesse e non ripetitive. Nel primo caso si opera quasi automaticamente senza prestare molta attenzione; questa viene concentrata più in generale sull'attività da svolgere e su quello che essa richiede; nel secondo caso occorre esplorare più attentamente le esigenze emerse o i passi da compiere. In questo secondo caso la richiesta di attenzione può portare a notevoli carichi di stanchezza, per cui occorre ogni tanto allentare la presa. Nel riscontrare discrepanze tra quanto richiesto dal passaggio lavorativo e quanto realizzato l'attenzione può essere diretta al problema emerso e così attivare una riflessione critica per capire il problema e cercare di risolverlo, magari chiedendo aiuto a qualcuno più esperto. Ma può anche concentrarsi su di sé ed entrare in uno stato affettivo negativo che influenza

non poco il comportamento operativo. Si tratta di quello che generalmente si definisce feedback interno e che anch'esso risponde al ciclo proprio di ogni feedback inteso come "informazione nei riguardi della prestazione che permette a una persona di cambiare il suo comportamento". Esso, infatti, è costituito, come abbiamo visto nel primo contributo, da un ciclo comprendente una funzione di input, un valore di riferimento, una comparazione, una funzione di output. L'attivazione di questo ciclo può derivare anche dall'intervento di qualche collega o dall'input di un supervisore. Questo è particolarmente importante nel lavoro a distanza, occorre, infatti, attivare sistemi di controllo del processo lavorativo in corso per evitare risultati insoddisfacenti o addirittura negativi.

Quanto alla riflessione, essa ha certamente un ruolo decisivo nella definizione degli obiettivi e nell'elaborazione di un piano d'azione, ma anche nel corso dell'azione la riflessione occupa un posto fondamentale. Questo vale non solo per la realizzazione di progetti ingegneristici e architettonici, ma in generale, per cui le indicazioni provenienti dagli studi di Schön⁴ sono del tutto pertinenti in ogni attività, soprattutto quando si manifesti qualche forma di feedback negativo. Più in generale riflettere in corso d'opera può portare a miglioramenti dello stesso progetto realizzativo, a integrare le procedure previste, a renderle più veloci e affidabili, ecc. Quando poi un compito diventa molto familiare, è facile che i pensieri e l'attenzione si spostino verso altri interessi, ma se emergono intoppi o problemi di vario tipo l'attenzione deve ritornare puntualmente sul passaggio operativo che ha suscitato tale disagio e cercare di superarlo. La riflessione critica durante la lavorazione ha certo un risvolto di riflessione valutativa del cammino già realizzato, ma essa svolge un ruolo decisivo al termine di esso. Val la pena ricordare che i criteri di qualità del prodotto finale non sono stabiliti normalmente dall'operatore stesso, ma essi devono essere ben presenti nella sua mente. In questa fase valutativa si evidenziano numerose reazioni emozionali. In primo luogo la percezione di competenza o di incompetenza a seconda del risultato ottenuto, a seguito di una attribuzione causale riferita a se stesso o ad altri. Dal punto di vista della crescita personale dovrebbe sempre più svilupparsi il gusto di far bene il proprio lavoro e il piacere che ne consegue.

Naturalmente la capacità di autoregolazione nel lavoro emerge chiaramente anche nel caso di apprendimento a distanza e di telelavoro. In questi casi, rispetto alla soddisfazione dei bisogni fondamentali indicati dalla teoria dell'autodeterminazione, vanno tenuti presente soprattutto quelli di autonomia e di competenza, mentre assai meno quelli di relazione. Nel caso dell'attività lavorativa in presenza normalmente il cammino sopra descritto si svolge in un contesto sociale con reciprochi possibili scambi di pareri, aiuti e sollecitazioni, ma

⁴ SCHÖN D., *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo, 1993.

anche influenze negative e disturbanti, da parte dei colleghi e anche del proprio supervisore. In particolare ne ha bisogno chi entra nell'organizzazione come un principiante; ma anche chi ha già una certa esperienza, ma è nuovo nell'organizzazione, ha bisogno di adattarsi alla nuova situazione ed essere aiutato a farlo. Nel caso del telelavoro è essenziale che sia il supervisore, sia i colleghi, aiutino a chiarire bene il compito e le implicazioni di competenze a cui si deve rispondere.

Stimolare e sostenere forme di autocontrollo del proprio lavoro o del proprio apprendimento

Si è spesso accennato alla necessità di sviluppare nelle organizzazioni imprenditoriali una valida e corretta cultura del feedback. Ciò è importante in due ambiti specifici: quello dello sviluppo delle competenze lavorative specifiche del settore coinvolto; quello del sostenere la capacità di autoregolazione dei lavoratori in tale impresa. Dal punto di vista dello sviluppo della capacità di autoregolazione nel tempo sono state studiate forme di aiuto, che vengono definite "*prompts*" o stimoli. In generale l'acquisizione di un'abilità è facilitata anche dall'uso di istruzioni, aiuti gestuali, esempi e modelli ed altri stimoli aggiuntivi di vario genere. Si possono considerare *prompts* tutti «gli eventi di stimolo» che facilitano il soggetto ad agire in modo autonomo e corretto, in modo che possa poi sperimentare un risultato gratificante. Il comportamento positivo può essere aiutato in molti modi: guidando fisicamente la risposta del soggetto, con istruzioni verbali specifiche relative all'azione attesa, indicando l'elemento che dovrebbe essere scelto, mostrando attraverso un modello competente l'esecuzione adeguata delle risposte, aggiungendo immagini o figure esplicative. Questi ed altri esempi di aiuto possono definirsi forme di *prompting* solo se possiedono due caratteristiche essenziali: essere efficaci, produrre cioè un effetto di decisa facilitazione della risposta corretta; essere poi progressivamente ridotte e sparire (*fading*). La situazione più o meno lentamente deve ritornare al suo stato normale. I più diffusi modi per realizzare tale *fading* sono: riduzione graduale dell'aiuto inizialmente dato attraverso guida fisica diretta, così che l'aiuto viene via via fornito solo da istruzioni verbali; attenuazione di intensità del modello o del *prompt* verbale; attenuazione di varie forme di enfattizzazione di alcuni elementi importanti delle istruzioni (alcuni verbi pronunciati in modo prolungato o particolare); attenuazione della ripetizione di alcune parole chiave contenute nelle istruzioni verbali; attenuazione e sparizione progressiva delle figure, dei colori o di altre forme di aiuto visivo introdotte come aggiunte facilitanti in compiti di discriminazione.

Dal punto di vista dello sviluppo delle competenze richieste dal posto di lavoro il feedback esterno può assumere varie forme: a) puramente informativo, spesso di tipo misurativo (quanto bene o male rispetto al necessario); b) di commento valutativo; c) di suggerimento di come procedere; d) di sostegno nelle difficoltà e/o incertezze. Tuttavia, più che la forma del feedback spesso è determinante la percezione che si ha del soggetto che lo fornisce. Diverso è il commento, anche critico, da parte di chi sappiamo che ci vuole aiutare, rispetto a quello di chi ci valuta in maniera autoritaria e astiosa. Di conseguenza un primo elemento da considerare è il soggetto all'origine del feedback esterno e l'atteggiamento che lo caratterizza. In secondo luogo, un conto è il commento di un collega con cui stiamo collaborando, un altro conto quello di un supervisore che deve assicurare il buon procedere dell'attività produttiva. L'interazione che ne deriva può portare a concentrarsi sul lavoro e correggere quanto inadeguato, oppure su sé stessi e innescare problematiche relative alla stima di sé, alla propria auto-efficacia, o anche a evocare problematiche relative a disturbi relazionali. L'ideale di un feedback esterno ben condotto mira a sviluppare in maniera sistematica e attenta il feedback interno e la capacità di autoregolazione in tutta la sua pienezza. Un controllo esterno inadeguato porta alla dipendenza da altri e alla mancanza di senso di responsabilità nel procedere dell'attività operativa.

Si è accennato nel passato contributo alla formazione dei manager aziendali da questo punto di vista, suggerendo modalità positive di intervento valutativo e indicando i pericoli di forme di feedback negativo. Il saper riconoscere l'impegno ordinario, ma soprattutto straordinario dei dipendenti; il saperli incoraggiare nei momenti di difficoltà, favorendo la collaborazione tra dipendenti e il reciproco sostegno; il saper sottolineare la qualità del lavoro svolto o del prodotto realizzato, proponendolo come modello ad altri; il saper aiutare a risolvere conflitti emergenti tra colleghi o supervisori, adottando valide modalità di intervento sono alcune delle competenze manageriali spesso ricordate e ritenute necessarie per ottenere un buon clima relazionale e produttivo. Tutto ciò porta per converso a riuscire a evitare forme di feedback negativo, che tendono a criticare il lavoro svolto senza indicare possibili miglioramenti; demotivare i dipendenti, considerando solo i loro lati negativi; mettere in risalto ogni possibile mancanza, errore o comportamento disfunzionale. L'ideale è quello di saper costruire progressivamente una valida e feconda comunità di pratica professionale della quale negli ultimi decenni si è delineata abbastanza chiaramente l'importanza, anche per evidenziarne un aspetto centrale: quello di costituire una buona base di crescita collettiva e personale.

Il feedback come opportunità di apprendimento professionale

Negli ultimi decenni è stata data ampia attenzione ai processi di apprendimento sul posto di lavoro, in inglese *work based learning*. Questo è stato definito dal Cedefop nel 2011 come: “l’acquisizione di conoscenze e competenze attraverso lo svolgimento di compiti in un contesto professionale, cui segua una riflessione sulle attività realizzate”.⁵ Viene così sottolineata l’opportunità di apprendere nel concreto di una comunità di pratica, dove sono normalmente presenti persone che già possiedono competenze avanzate, persone di livello ordinario, principianti e soggetti che devono acquisire nuove competenze. Grazie alle possibilità di osservare persone più esperte, di lavorare insieme, di confrontarsi con gli altri, di sfruttare le loro osservazioni critiche, si crea un naturale sistema di apprendimento vicendevole e la possibilità di sostenersi con le pratiche e i modelli che sono stati verificati come effettivi. Scrivendo della comunità di pratica, Wenger afferma: “La prima caratteristica della pratica come fonte di coerenza di una comunità è l’impegno reciproco dei partecipanti. La pratica non esiste in astratto. Esiste perché le persone sono impegnate in azioni di cui negoziano reciprocamente il significato. In questo senso, la pratica non risiede nei libri o negli strumenti, anche se può coinvolgere tutti i tipi di oggetti. Non risiede in una struttura preesistente, anche se non nasce in un vuoto storico. La pratica risiede in una comunità di persone e nelle relazioni di impegno reciproco attraverso le quali esse fanno tutto ciò che fanno. L’appartenenza a una comunità di pratica è dunque un patto di impegno reciproco. È ciò che definisce la comunità.”⁶

In questo quadro è possibile esaminare il contesto lavorativo e di sviluppo delle proprie conoscenze e competenze dal punto di vista del ruolo del feedback. A parte la situazione di un apprendista o di un vero principiante, che esigono una guida esperta accanto a loro, Rey⁷ insiste in generale sul ruolo del contesto nel rendere più o meno possibile il trasferire competenze sviluppate precedentemente in altri contesti; tuttavia, occorre ricordare come più che il contesto fisico è importante il contesto umano e relazionale nel quale si è immersi. E in questo gioca un ruolo essenziale la comunità di pratica professionale nella quale ci si trova. A suo tempo Bandura, nel quadro della sua psicologia socio-cognitiva,

⁵ https://www.cedefop.europa.eu/files/5549_en.pdf

⁶ WENGER E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Milano, Cortina, 2006. Vedi anche: WENGER E., McDERMOTT R., SNYDER W.M., *Coltivare comunità di pratica*, Milano, Guerini, 2007.

⁷ REY B., *Ripensare le competenze trasversali*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

aveva evidenziato una delle sue dinamiche fondamentali trattando del cosiddetto apprendimento osservativo, apprendimento legato al concetto di esperienza vicaria.⁸ Osservando gli altri mentre agiscono e reagiscono in determinati contesti e prendendo in considerazione anche le conseguenze di tali comportamenti, le persone interiorizzano modi di agire e di reagire, regole e forme di comportamento e di relazione, formando così un patrimonio di esperienza che una volta codificata interiormente serve da guida all'azione. La valorizzazione dei processi legati all'esperienza vicaria, in particolare in ambito lavorativo, viene detto apprendimento osservativo o apprendimento da modelli. Il punto fondamentale è che su questa base è possibile sviluppare la propria competenza e autonomia. Vengono in genere indicati quattro livelli di progressivo progresso nello sviluppo delle conoscenze e delle competenze lavorative implicate. Viene anche osservato che non sempre occorre passare attraverso tutti i quattro livelli: questi indicano solo che la padronanza raggiunta in ognuno di essi facilita l'apprendimento successivo.

Il primo livello è fondamentalmente legato all'osservazione di un esperto, che induce a ipotizzare gli elementi fondamentali che concorrono a sviluppare la sua competenza. L'esperienza vicaria, attivata dalla presenza di un soggetto già competente, permette di osservare direttamente le modalità attraverso le quali è possibile e utile attivare conoscenze e abilità già possedute per orchestrarle al fine di affrontare positivamente la situazione o il problema presente. Zimmerman,⁹ a esempio, ricorda i risultati di alcune ricerche che mostrano come la perseveranza di un modello nel portare a termine un compito complesso e impegnativo influisca sulla perseveranza di coloro che lo osservano. La constatazione che l'esperienza vicaria non sia sufficiente per passare all'effettiva manifestazione autonoma della competenza, implica la necessità di passare a prestazioni che cercano di imitare forme o stili d'azione, legati ad abilità che possono essere guidate e corrette socialmente. Si tratta del livello denominato dell'emulazione. Tuttavia, ben difficilmente il soggetto che apprende riesce a realizzare prestazioni che si avvicinano alla qualità generale di quelle del modello. Un miglioramento si può avere se la persona competente adotta un ruolo docente e offre guida, feedback e sostegno durante l'esercizio pratico. D'altra parte, il riuscire a emulare almeno in alcuni aspetti generali un modello ha effetto sullo stato di motivazione favorendo l'impegnarsi ulteriormente. Occorre segnalare come a questi due primi livelli la fonte di apprendimento delle abilità auto-regolatrici è

⁸ BANDURA A., *Social Foundations of Thought and Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.

⁹ ZIMMERMAN B. J., "Attaining self-regulation: A social cognitive perspective", in BOEKAERTS M., PINTRICH P.R., ZEIDNER M. (a cura di), *Handbook of self-regulation*, San Diego, CA, Academic Press, 2000, pp. 13-39.

esterna al soggetto che apprende. Negli ulteriori livelli di sviluppo di tali abilità, come vedremo subito, il riferimento diventa interno.

Il terzo livello si raggiunge quando si è in grado di sviluppare forme indipendenti d'abilità, esercitate però in contesti e condizioni strutturate. È il livello denominato dell'autocontrollo. Non basta infatti la presenza di un insegnante o di un modello, occorre una estesa e deliberata pratica personalmente esercitata: prestazioni che si svolgono in contesti organizzati affinché i soggetti si impegnino a migliorare e ad auto-osservarsi. Il soggetto competente non è più presente e il riferimento a standard di qualità è interno, si tratti di immagini e di verbalizzazioni. Il raggiungere livelli di qualità desiderati sostiene e alimenta la motivazione a impegnarsi. Infine, si raggiunge il livello della competenza vera e propria quando il soggetto riesce ad adattare da solo le proprie prestazioni sulla base delle condizioni soggettive e ambientali varianti. Egli riesce a mutare le sue strategie in maniera autonoma. La motivazione può fare riferimento a sentimenti di auto-efficacia. Non c'è più grande bisogno di auto-monitoraggio. D'altra parte, dal momento che le competenze dipendono anche dalle condizioni esterne, possono presentarsi nuove situazioni che evidenziano i limiti delle competenze già acquisite ed esigono nuovi apprendimenti.

Se è vero che una competenza si sviluppa con l'esercizio sviluppato in un contesto di pratica lavorativa, è anche vero che essa implica quella che è stata definita da Yrjö Engeström la poli-contestualità, cioè il saper andare oltre il contesto specifico e la tipologia particolare di pratiche nei quali l'esercizio pratico è stato realizzato. È questo il problema della trasferibilità delle abilità e delle competenze da un contesto all'altro. Problema che diventa ancora più importante quando si tratta di vere e proprie transizioni da ambiente formativo a ambiente di lavoro, da un ambiente di lavoro a un altro, da un livello e ruolo professionale a uno superiore, ecc. Qui la competenza chiave è data dalla capacità di gestire sé stessi in tali passaggi e implica chiari obiettivi formativi centrati su quelle che oggi si definiscono come sviluppo di competenze strategiche che costituiscono la struttura fondamentale di una persona in grado di dirigere sé stessa nella vita, nello studio e nel lavoro.

Nel contesto di un'attività lavorativa è facile confrontarsi con le competenze degli altri anche come forma di autovalutazione delle proprie. E ciò ha non poche conseguenze sul piano personale. Se si riscontra in altri una competenza moderatamente maggiore, ciò può stimolare l'impegno a sviluppare la propria. Ma è indispensabile verificare anche quali ne siano le componenti, se conoscenze di riferimento, abilità mentali o pratiche, atteggiamenti indispensabili. Da questa analisi il soggetto deve saper elaborare un proprio progetto formativo o auto-formativo. Tuttavia, se la distanza tra la propria competenza e quella altrui è molto elevata può derivarne un sentimento di impotenza, di incapacità-

tà, di impossibilità a colmare tale gap e rinunciare all'impresa e accontentarsi della situazione di fatto. Se si percepisce, invece, una competenza inferiore alla propria, occorre evitare di sentirsi appagato e anche in questo caso rinunciare a perfezionare se stesso.

Il ruolo del feedback nello sviluppo dell'efficacia collettiva

Abbiamo constatato nel precedente contributo che tra le cause spesso citate per cui un dipendente pensa di lasciare il proprio posto di lavoro ci sia la mancanza di feedback da parte del proprio datore di lavoro. Viene sottolineato come una parte integrale del miglioramento delle proprie prestazioni stia nel ricevere un feedback regolare, sia come valutazione di quanto si fa, sia come suggerimenti per migliorare o rendere più efficace la propria prestazione. Si cerca anche di avere sistematicamente riscontri relativi al proprio valore e al contributo che si dà al sistema organizzativo e produttivo. Una seconda causa riscontrata è lo svilupparsi di relazioni sempre più difficili e causa di tensioni insopportabili tra il dipendente e i suoi superiori, ma anche con i propri colleghi. In altre parole, nel quadro del sistema di feedback presente nell'organizzazione si è sviluppata una modalità relazionale disfunzionale e distruttiva sia per totale mancanza di interazioni, sia per interazioni del tutto negative. Ciò è spiegabile dal momento che tra i bisogni umani fondamentali quello relazionale occupa un posto decisivo anche sul posto di lavoro. Non si tratta solo di buone relazioni umane, a esempio di tipo amicale, occorre che esse siano anche funzionali al perseguimento degli obiettivi comuni di produzione di beni o servizi. In questo contesto un caso particolare poco preso in considerazione sta nel percepire la distanza tra la propria competenza, ritenuta elevata, e quella degli altri membri del gruppo di lavoro, ritenuti inadeguati, distanza che interferisce sistematicamente nella realizzazione del compito collettivo fino al punto di essere insopportabile. Ciò può derivare da reclutamenti del personale in forme non attente e calibrate, dalla mancanza di valida gestione da parte di manager o di coordinatori e supervisori, da carenza di formazione continua, in particolare tenendo conto delle esigenze di una digitalizzazione del lavoro. Tutto ciò porta a prendere in considerazione accanto al senso di autoefficacia dei singoli anche il senso di efficacia del gruppo come tale o della stessa organizzazione imprenditoriale.

Albert Bandura ha osservato che la crescente interdipendenza del funzionamento umano porta a identificare con chiarezza il ruolo delle convinzioni dei membri di un'organizzazione o di un team circa l'essere in grado di produrre positivi e validi effetti attraverso l'attività collettiva. Infatti, non basta, so-

prattutto oggi, in un sistema produttivo fortemente strutturato e basato su interfacce digitali che i singoli abbiano una buona percezione di auto-efficacia, occorre che percepiscano anche, se non soprattutto, la produttività derivante dal lavorare in maniera ben coordinata e coesa.¹⁰ Bandura ha collegato il concetto di efficacia collettiva a quello di agentività collettiva in maniera analoga a quanto aveva fatto sul piano dell'autoefficacia. Con l'espressione "agentività", derivante dall'inglese *agency*, si intende la capacità di agire attivamente nel contesto reale per trasformarlo secondo un disegno migliorativo. L'agente è qualcuno che è capace di produrre un effetto: una causa attiva o efficiente. Caratteristica essenziale dell'agentività personale è la facoltà di generare azioni mirate a determinati scopi. In questa impresa, secondo Albert Bandura, i fattori personali (cognitivi, affettivi e corporei), il comportamento messo in atto e le situazioni ambientali interagiscono e si influenzano reciprocamente.¹¹ L'agentività interpretata nel contesto del mondo del lavoro e delle imprese produttrici di beni e servizi viene spesso detta imprenditorialità.

La constatazione che porta a parlare di agentività collettiva e di percezione di efficacia collettiva deriva dal fatto che: «[...] la gente non vive le proprie vite in un'autonomia individuale. Invece, molti dei risultati che si cercano sono raggiungibili solo attraverso sforzi interdipendenti. Di conseguenza si deve lavorare insieme per conseguire ciò che non possono raggiungere da soli. [...] Condividere le convinzioni circa il potere collettivo di produrre i risultati desiderati è l'ingrediente chiave dell'agentività collettiva. I risultati di gruppo non sono solo prodotto del condividere conoscenze e abilità da parte dei differenti membri, ma anche delle dinamiche interattive, coordinatrici e sinergiche delle loro transazioni. [...] Di conseguenza l'autoefficacia collettiva percepita non è semplicemente la somma della percezione di efficacia dei membri individuali. Piuttosto è una proprietà emergente a livello di gruppo. [...] Il locus della percezione di efficacia collettiva è nella mente dei membri del gruppo. Gruppo che opera certamente attraverso il comportamento dei suoi membri. È la gente che agisce coordinatamente sulla base di convinzioni condivise, non un gruppo di menti non collegate tra loro, che pensano, hanno aspirazioni, motivazioni e auto-regolazioni autonome».¹² Così viene influenzato anche il futuro dell'impresa comune, l'uso delle risorse, l'impegno da mettere nel lavoro collettivo, lo stare in piedi nonostante fallimenti, forti opposizioni o scoraggiamenti.

¹⁰ BANDURA A., Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy, *Current Directions in Psychological Science*, 9, 1, 2000, pp. 75-78.

¹¹ BANDURA A., *Social Foundations of Thought and Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.

¹² BANDURA A., Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy, *Current Directions in Psychological Science*, 9, 1, 2000, pp. 75-76.

Promuovere il senso di efficacia collettiva nelle organizzazioni

Si è già accennato al fatto che la percezione di efficacia collettiva deriva da alcune fonti informative, tra le quali spiccano l'esperienza diretta, l'esperienza vicaria, la persuasione verbale, il benessere personale e collettivo. Si tratta di modalità di feedback che aiutano a orientare la nostra agentività nel mondo del lavoro. Nel 2000 Bandura ha pubblicato uno studio su come coltivare il senso di efficacia collettiva nelle organizzazioni e non solo quello di autoefficacia personale.¹³ Una meta-analisi delle ricerche sviluppate in questo ambito evidenzia come l'efficacia collettiva sia più fortemente correlata con la qualità delle prestazioni collettive realizzate dal team rispetto a quella riferibile alla sola autoefficacia dei singoli.¹⁴ Di conseguenza appare in tutta la sua pregnanza l'importanza di promuovere nelle organizzazioni il senso di efficacia collettiva accanto a una buona percezione di autoefficacia dei suoi membri. Per questi motivi è utile presentare e approfondire le indicazioni che Albert Bandura ha descritto e che hanno avuto ampi riscontri nella pratica. In primo luogo si parla di esperienze portate a termine dal gruppo, sia positive, sia negative che hanno evidenziato la qualità o meno delle competenze non solo dei singoli, ma in particolare di quelle collettive. Ciò richiede una riflessione critica che partendo dalle evidenze raccolte metta in luce i propri punti di forza e di debolezza. Si tratta di un feedback informativo che esige una buona presa di consapevolezza per impostare l'azione collettiva futura. Nel caso di esperienze risultate positive si tratta di prendere coscienza delle possibili cause di tale successo e progettare un percorso di ulteriore sviluppo, cioè affrontare progressivamente nuove sfide a un livello un po' più elevato di difficoltà. Molte indagini hanno constatato che i membri di un team si impegnano più fortemente e in maniera meglio coordinata e perseverante quando gli obiettivi da raggiungere si presentano come esigenti. L'esperienza diretta del buon funzionamento induce, infatti, a prospettare una possibilità di crescita e di carriera anche a livello personale e non solo sul piano dell'organizzazione.

Di fronte a un successo limitato, e ancor più a un insuccesso, il contraccollo può essere vissuto in modo diversificato, e qui entra in gioco il ruolo del coordinatore o del supervisore: aprire un tempo di riflessione e revisione critica per individuare le possibili cause di ciò, distinguendo tra possibili ruoli negativi delle competenze o dei deboli sforzi individuali, dalla mancanza di coordinamento,

¹³ BANDURA A., Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. LOCKE (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior*, Oxford, Blackwell, 2000, pp. 120-136.

¹⁴ GULLY S. M. et alii, A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 87, pp. 819-832.

coesione e interconnessione tra i diversi membri del gruppo. Di qui, a seconda dei casi, si può partire per impostare un percorso di miglioramento: ricorrere ad altre fonti informative, in particolare le esperienze vicarie e la persuasione verbale, al fine di programmare un cammino di qualificazione valido e produttivo. Nel contesto organizzativo l'esperienza vicaria e il processo di *modeling* fanno riferimento a considerare esempi di organizzazioni e team che appaiono ben coordinati e funzionali per ottenere ottimi risultati in modo da individuare, anche mediante il confronto con le proprie inefficienze, indicazioni pratiche di miglioramento più che sul piano delle competenze individuali su quello del funzionamento del gruppo. Un ambito ben studiato da questo punto di vista è lo sport e i recenti campionati europei di calcio, nonché le Olimpiadi, hanno fornito buoni esempi di come migliorare. Si è riconosciuto come la compagine calcistica italiana non era composta da fuoriclasse, ma si presentava come ben coesa, ben coordinata, strutturalmente ben integrata. Così sia il quartetto dell'inseguimento a squadre nel ciclismo, sia il gruppo della corsa 4x100, erano ben coordinati tra loro, affidando ruoli adatti alle qualità di ciascuno. In tutti questi casi la causa del successo più che alla somma dei singoli era dovuta al gruppo stesso e alla sua qualità. Ne deriva l'importanza della considerazione attenta di esperienze valide e produttive sviluppate da altri, della consulenza di esperti, di consiglieri competenti, di colleghi anziani, etc.

Per apprendere dall'esperienza anche in caso di esiti negativi occorre chiarirsi bene il perché e come fare per migliorare la propria prestazione. Nel caso della necessità di crescere nelle competenze individuali si deve procedere di conseguenza, ma in gran parte dei casi occorre crescere come gruppo nella capacità di coordinamento, di strutturazione e di coesione. L'impegno nel lavorare in questa direzione si accosta a forme di persuasione sia verbali, sia materiali. Riuscire a infondere forti attese e convinzioni di potersi qualificare ulteriormente, manifestare fiducia e alta considerazione nel potenziale dei singoli e del gruppo, prospettare incentivi di vario genere al fine di motivare tutti a dedicarsi a tali obiettivi, sono tutte forme di persuasione individuali e collettive. Considerare, infine, attentamente le reazioni sia fisiologiche, sia emozionali positive che derivano dal riuscire a partecipare più efficacemente agli impegni del team, come quelle negative che emergono in caso di insuccesso o di risultati insoddisfacenti aiuta e mettere in luce l'importanza del benessere che deriva da far bene il proprio lavoro.

Conclusione

A conclusione di queste considerazioni si possono richiamare gli effetti diretti e indiretti del senso di appartenenza all'organizzazione in generale e al

gruppo di lavoro in particolare e la coesione del gruppo basata anche su buone relazioni interpersonali. Forme di invidia o gelosia, di conflitto dovute a cause interne o esterne al gruppo, facili giudizi negativi sul prossimo, etc. minano anch'essi la riuscita nei compiti collettivi.

La rassegna presentata evidenzia la portata delle informazioni di ritorno o feedback, che pervadono il contesto lavorativo, e orientano sia i singoli, sia i gruppi di lavoro, sia l'organizzazione stessa. Promuovere una cultura del feedback si presenta quindi come un obiettivo essenziale dello sviluppo organizzativo. Una seconda conclusione porta a considerare accanto alla capacità di autoregolazione dei singoli la capacità di autoregolazione del gruppo come tale: il sapersi porre un chiaro e condiviso obiettivo di lavoro comune, il prospettarsi una valida strategia realizzativa nella quale ciascuno assume un ruolo e una responsabilità precisa, il monitoraggio continuo del procedere e le eventuali mosse necessarie per superare incertezze o veri e propri errori, la valutazione progressiva del cammino percorso e di quello ancora da percorrere, la valutazione, infine, del risultato ottenuto e del contributo di ciascuno all'opera realizzata, la constatazione dell'efficacia collettiva nell'assumere impegni e nel portarli a termine nei tempi e nelle forme dovute. Non si tratta solo di alimentare la motivazione e la competenza, ma anche di considerare essenziale il buon funzionamento del gruppo.