PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6172 di Mercoledì 14 ottobre 2026

Il feedback strumento strategico per migliorare la prevenzione

Uno strumento strategico per aiutare lavoratori e preposti a prevenire gli errori, migliorare le competenze e favorire il cambiamento. Un contributo a cura di Renata Borgato e Alessandra Marconato.

La formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro passa certamente attraverso i percorsi *formali* previsti ai sensi dell'art. 37 del D.Lgs. 81/08, ma trova i suoi elementi di maggior incisività nella formazione *informale*, agita in ogni momento durante l'attività lavorativa.

Essa trasforma quanto appreso in aula in "sapere in atto", collegando strettamente la teoria con la pratica e facendo emergere l'effettiva spendibilità di quanto imparato. In questo modo si valorizza e si dà un senso all'attività formativa svolta in aula, che spesso rischia di essere percepita come slegata dall'operatività e quindi sostanzialmente inutile (*tutte belle teorie, però quando si lavora...*)

Una parte significativa della formazione informale passa attraverso l'erogazione di **feedback**. In materia di sicurezza, nella maggior parte dei luoghi di lavoro e in situazione ordinaria, sono i preposti a dare i feedback ai propri subordinati, ma la loro formazione abitualmente non li prepara a farlo. Peraltro una riflessione in merito può essere utile anche alle figure apicali che dettano le politiche di riferimento e potrebbero ottimizzare i risultati aumentandone l'uso strategico.

L'efficacia del feedback si basa sulla capacità di chi lo eroga di cogliere la differenza tra valutazione/giudizio e feedback vero e proprio.

Un giudizio comunica un esito, sintetizza una prestazione, attribuisce un livello.

Pubblicità

Se ci si limita a valutare una prestazione (*hai sbagliato*) senza fornire ulteriori spiegazioni, si può generare chiusura, evitamento e rinuncia. Le neuroscienze e la psicologia dell'apprendimento sostengono che le emozioni influenzano profondamente i processi cognitivi. Quando un lavoratore percepisce una situazione come minacciosa, tende a orientare le proprie risorse mentali verso la protezione di sé piuttosto che verso l'esplorazione e la comprensione.

Anche qualora si esprima un apprezzamento generale (*"bene"*, *"ottimo lavoro"*) esso consente al lavoratore di comprendere il livello raggiunto, ma raramente gli permette di capire come migliorare perché la comunicazione si concentra sul risultato e tende a concludere il processo.

Di fronte a un errore, la valutazione si limita a registrarlo, il feedback dà strumenti per ripararlo o non commetterlo di nuovo e può diventare un'opportunità di crescita: un contesto nel quale è possibile sbagliare senza sentirsi umiliati, favorisce la curiosità, la partecipazione e la disponibilità a sperimentare strategie nuove. Dire a un lavoratore *"hai lavorato male"* significa dare un giudizio. Dire invece *" non hai indossato correttamente la maschera perché..."* significa fornire informazioni utilizzabili per migliorare il lavoro. Sposta l'attenzione dal giudizio all'analisi della prestazione. Descrive ciò che è stato osservato, evidenzia i punti di forza, individua gli aspetti da rivedere e suggerisce possibili strategie di miglioramento. Non sostituisce la valutazione, ma la rende utile all'apprendimento.

A differenza dal giudizio, che guarda prevalentemente al passato (ciò che è stato fatto), il feedback è orientato al futuro. Il suo valore non dipende dalla precisione con cui descrive l'errore, ma dalla capacità di trasformare quell'errore in un'opportunità di miglioramento.

Un feedback efficace non coincide con un incoraggiamento generico né con una semplice correzione dell'errore. È una comunicazione intenzionale che aiuta a ridurre la distanza tra la prestazione attuale e quella voluta. Questa prospettiva implica un cambiamento culturale sulle modalità con cui si accompagna il lavoratore nella comprensione di ciò che ha funzionato, di ciò che può essere migliorato e delle strategie più efficaci per riuscirci.

Susan Brookhart [1] sottolinea che un feedback efficace dovrebbe essere chiaro, specifico e tempestivo. Non basta dire al lavoratore che ha commesso un errore; è necessario aiutarlo a comprenderne la natura e a individuare azioni che gli consentono di superarlo. Un feedback troppo generico rischia di lasciare il lavoratore nella stessa situazione di incertezza in cui si trovava prima di riceverlo.

Anche il momento in cui il feedback viene restituito è importante. Un'indicazione arriva quando può ancora essere utilizzata. Se viene comunicata troppo tardi, perde gran parte della propria funzione educativa. Per questo motivo il feedback non dovrebbe essere considerato un momento separato dall'esecuzione del lavoro, ma un prolungamento continuo del processo iniziato in aula.

L' efficacia dei feedback non dipende semplicemente dalla frequenza con cui vengono forniti, ma dalla qualità delle informazioni che contengono. Un feedback è realmente utile quando aiuta il lavoratore a rispondere a tre domande fondamentali: *dove sto andando? Come sto procedendo? Qual è il passo successivo?*

Queste tre domande mostrano con chiarezza che il feedback non guarda soltanto al passato. Richiede che il lavoratore conosca l'obiettivo da raggiungere, comprenda la distanza che lo separa da esso e disponga di indicazioni concrete per ridurre quella distanza. Senza uno di questi elementi il feedback perde gran parte della propria efficacia.

A diversi feedback diversi risultati

Esistono **due tipologie di feedback** che possono contribuire alla prevenzione nei luoghi di lavoro: quello orientato al compito e quello orientato al processo. Il primo riguarda prevalentemente il risultato ottenuto. Evidenzia gli errori presenti nell'esecuzione di un lavoro, segnala gli elementi corretti o quelli mancanti, verifica il raggiungimento di un obiettivo. È una forma di feedback indispensabile, soprattutto ai lavoratori neo assunti, ma da sola rischia di limitarsi alla correzione della prestazione. Il feedback

non produce effetti soltanto per il contenuto delle informazioni che trasmette. Le stesse parole possono essere accolte come un aiuto, una critica o un'umiliazione, a seconda della relazione nella quale vengono pronunciate. Prima ancora di interpretare il contenuto di un messaggio, infatti, il lavoratore interpreta l'intenzione di chi lo comunica. Un'osservazione correttiva proveniente da un preposto percepito come disponibile e interessato alla crescita dei propri sottoposti viene generalmente vissuta come un'opportunità di miglioramento. La stessa osservazione, formulata in un clima caratterizzato da distanza, sfiducia o timore del giudizio, può essere interpretata come una conferma della propria inadeguatezza.

Il problema, quindi, non riguarda soltanto *che cosa* viene detto, ma anche *all'interno di quale relazione* quel messaggio prende forma.

Per questa ragione il feedback non può essere considerato una semplice tecnica comunicativa. È l'espressione di una relazione fondata sulla fiducia reciproca. Il lavoratore accetta di mettere in discussione il proprio lavoro solo quando percepisce che l' obiettivo del preposto non è evidenziare i suoi limiti, ma sostenere il suo sviluppo professionale.

I lavoratori utilizzano con maggiore efficacia i feedback ricevuti quando riconoscono nel preposto una figura competente, coerente e sinceramente interessata al loro modo di lavorare. In queste condizioni anche osservazioni molto critiche possono essere accolte come indicazioni utili. Al contrario, perfino un feedback tecnicamente corretto rischia di perdere efficacia se viene percepito come un giudizio sulla persona o come uno strumento di controllo.

Il feedback orientato al processo compie invece un passo ulteriore rispetto a quello orientato al compito. Non si chiede soltanto *che cosa* il lavoratore abbia sbagliato, ma *come* abbia affrontato il compito. Analizza le strategie utilizzate, il metodo seguito, il ragionamento sviluppato, le eventuali decisioni che è stato chiamato a compiere durante l'esecuzione del lavoro. In questo modo il miglioramento non riguarda esclusivamente quel singolo lavoro, ma la capacità del lavoratore di affrontare problemi analoghi in futuro. È una differenza decisiva perché se un lavoratore riceve come unico commento *"Hai commesso tre errori"*, probabilmente cercherà di correggere quei tre errori; se invece il feedback lo aiuta a comprendere le ragioni del proprio comportamento, a capire perché esso è inadeguato e quali alternative avrebbe potuto utilizzare, aumenta la probabilità che sviluppi modalità di lavoro più efficaci anche in situazioni nuove.

È proprio questa attenzione ai processi che collega il feedback agli studi sul *growth mindset*. Se l'apprendimento viene considerato un percorso di sviluppo, il feedback non può limitarsi a prendere atto della correttezza o meno della prestazione lavorativa fornita, ma deve incidere sul modo in cui il lavoratore guarda all'esecuzione del suo compito e ad acquisire autonomia anche in situazioni non previste.

Carol Dweck osserva come i feedback centrati esclusivamente sulle qualità personali (*hai un'ottima manualità*, *hai un talento naturale*) possano indurre le persone ad attribuire il successo a caratteristiche considerate stabili. Al contrario i feedback che valorizzano le strategie adottate, l'impegno consapevole, la capacità di rivedere il proprio operato e di imparare dagli errori spostano l'attenzione dalla dimostrazione delle proprie capacità al loro continuo sviluppo. Questa competenza è particolarmente utile in situazioni in continua, rapidissima evoluzione come quella che si sta producendo attualmente nei posti di lavoro.

Il feedback, quindi, è l'espressione concreta di una determinata idea di formazione da attuare nel posto di lavoro. Ogni volta che un soggetto sovraordinato restituisce un commento sul lavoro di un sottoposto comunica, implicitamente, anche che cosa ritiene possibile per quella persona. Se il feedback si limita a registrare il livello raggiunto, il messaggio è che l'apprendimento coincide

con la prestazione. Se, invece, orienta il lavoratore verso il miglioramento, comunica che ogni prestazione rappresenta una tappa di un percorso ancora aperto.

Questa prospettiva trova un importante fondamento anche negli studi sulla metacognizione. John Flavell [2] ha mostrato come apprendere non significhi soltanto acquisire nuove conoscenze, ma anche sviluppare la capacità di riflettere sui propri processi cognitivi, riconoscere le strategie utilizzate, monitorarne l'efficacia e modificarle quando necessario. Nello specifico contesto della formazione alla sicurezza, uno degli obiettivi più importanti consiste nel rendere i lavoratori progressivamente consapevoli di come agiscono, affinché possano gestire in modo sempre più autonomo il proprio lavoro.

In questa prospettiva il feedback assume un ruolo essenziale perché aiuta i lavoratori a comprendere il processo che li ha condotti a un determinato risultato, favorendo una riflessione sul proprio modo di operare e sulle possibili alternative. Il feedback diventa così uno strumento di autoregolazione.

Da questa prospettiva, il feedback raggiunge il suo obiettivo più autentico quando rende progressivamente meno necessario il controllo del preposto. Ogni restituzione efficace non si limita infatti a migliorare una prestazione, ma contribuisce a sviluppare nel lavoratore la capacità di osservare, valutare e regolare autonomamente il proprio modo di operare.

Caratteristiche di un feedback efficace

Un feedback, per essere efficace, deve avere alcune caratteristiche. Innanzitutto, deve essere specifico. Espressioni generiche come *"Bravo/a"*, *"Non va bene"* o *"Devi impegnarti di più"* difficilmente orientano i comportamenti, perché non indicano quali abbiano favorito il risultato né quali eventuali cambiamenti siano necessari. Al contrario, un'osservazione riferita a un aspetto preciso del lavoro permette al lavoratore di comprendere su cosa intervenire.

È altrettanto importante che il feedback sia descrittivo piuttosto che interpretativo. Descrivere ciò che si osserva aiuta a mantenere l'attenzione sulla prestazione, evitando attribuzioni riferite alla persona. Dire *"La procedura che hai scritto è corretta, ma troppo lunga, va trasformata in una checklist di una pagina con icone e frecce"* è molto diverso dal dire *"Non sei capace di scrivere le procedure"*.

Il feedback dovrebbe inoltre essere tempestivo. Quanto maggiore è la distanza tra l'attività svolta e il momento della restituzione, tanto più difficile diventa per il lavoratore collegare le osservazioni ricevute ai processi cognitivi che le hanno generate. Un riscontro vicino all'esperienza di apprendimento consente invece di modificare più facilmente le strategie e i comportamenti.

Un altro elemento essenziale riguarda il carattere prospettico del feedback. Ogni restituzione dovrebbe suggerire un passo successivo, indicando quali azioni possono favorire il miglioramento. Limitarsi a evidenziare un errore significa interrompere il processo di apprendimento; offrire indicazioni su come affrontarlo significa mantenerlo aperto. Il feedback, quindi, non dovrebbe limitarsi a spiegare ciò che è accaduto, ma orientare a ciò che potrà accadere. È questa la logica del *feedforward* [3]: una comunicazione che, pur partendo dall'analisi della prestazione svolta, concentra l'attenzione soprattutto sulle opportunità di sviluppo future. Più che soffermarsi sull'errore in sé, il feedforward aiuta il lavoratore a individuare le strategie e le azioni che gli consentiranno di affrontare con maggiore efficacia i compiti successivi. Il feedforward non sostituisce il feedback, ma ne rappresenta il naturale completamento: comprendere ciò che è accaduto acquista pieno significato solo quando aiuta a orientare

il passo successivo.

Infine, è opportuno ricordare che il feedback è uno strumento per favorire il dialogo. Domande come *"Quale parte del lavoro ti ha creato maggiore difficoltà?"*, *"Quale strategia hai utilizzato?"* oppure *"Che cosa proveresti a fare diversamente?"* trasformano la restituzione in un'occasione di riflessione condivisa. In questo modo il lavoratore non rimane un destinatario passivo del giudizio, ma diventa protagonista del proprio processo di apprendimento.

Formulare un buon feedback richiede tempo, attenzione e intenzionalità formativa. Tuttavia, è proprio questa cura nella comunicazione che permette di trasformare la valutazione da semplice rilevazione dei risultati a strumento di crescita professionale.

Invece di...	Meglio dire...	Perché...
Bravo/a!	Hai indossato la cintura di sicurezza sul muletto anche se dovevi fare un lavoro che richiedeva solo pochi minuti	Rende esplicito il comportamento efficace.
Hai sbagliato.	L'applicazione della procedura è corretta fino a questo passaggio; da qui prova a riconsiderare...	Indica dove intervenire.
Sei distratto.	Oggi non hai dimenticato di fare una segnalazione importante; come possiamo aiutarti a mantenere l'attenzione?	Fornisce una direzione concreta.

Tabella –Formulazione del feedback.

Feedback ed emozioni

Ogni feedback produce anche una risposta emotiva. Ricevere un'osservazione sul proprio lavoro significa inevitabilmente esporsi allo sguardo dell'altro e confrontarsi con una valutazione. L'apprendimento, per questa ragione, non coinvolge soltanto processi cognitivi, ma anche processi emotivi e relazionali.

Le emozioni più frequentemente presenti nel posto di lavoro sono emozioni sociali, perché nascono dal modo in cui ciascuno percepisce il giudizio degli altri e la propria posizione all'interno del gruppo. Un errore sanzionato pubblicamente finisce per essere più un'esperienza di esposizione personale più che di crescita.

In queste condizioni, l'attenzione del lavoratore si sposta facilmente dall'obiettivo di svolgere bene la propria mansione al bisogno di proteggere la propria immagine. L'errore non viene più vissuto come un evento sgradito, ma possibile e si trasforma nella prova della propria inadeguatezza. Di conseguenza diminuisce la disponibilità a segnalare le volte in cui l'errore c'è stato, ma non ha prodotto conseguenze (near miss), a sperimentare strategie nuove o a riconoscere apertamente le proprie difficoltà.

Quando il feedback è percepito come un giudizio sulla persona, alimenta facilmente vergogna, comportamenti difensivi [4] e paura del fallimento. Quando, invece, è riferito alla prestazione, alle strategie adottate e alle possibilità di miglioramento, riduce la minaccia percepita e favorisce un atteggiamento più aperto verso il cambiamento.

Questa riflessione trova conferma anche negli studi di Amy Edmondson sulla *sicurezza psicologica* (*psychological safety*) [5]. Le persone apprendono più facilmente quando percepiscono di poter esprimere dubbi, fare domande, ammettere errori e chiedere aiuto senza il timore di essere umiliate o giudicate.

Anche se cambiano i contesti, tutti imparano meglio quando possono concentrarsi sul miglioramento delle proprie competenze, non sulla difesa della propria immagine.

Il compito di ogni soggetto sovraordinato non consiste nell'eliminare le emozioni sociali, che fanno parte di ogni esperienza di apprendimento, ma nel creare le condizioni affinché non diventino un ostacolo alla crescita. Un feedback efficace non protegge dalle difficoltà; rende possibile affrontarle senza trasformarle in un giudizio sul valore della persona.

Questa prospettiva modifica anche il ruolo dell'errore: esso è prima di tutto un'informazione. In questa prospettiva, correggere un errore non significa semplicemente eliminarlo, ma comprenderne l'origine.

Anche la capacità del lavoratore di utilizzare il feedback merita di essere trattata nei corsi di formazione: è necessario che egli impari a leggere le indicazioni ricevute, interpretarle e trasformarle in azioni concrete. Un lavoratore che considera ogni osservazione come una critica personale tenderà a difendersi o a scoraggiarsi. Al contrario, chi comprende che il feedback riguarda il lavoro svolto e non il proprio valore come persona sarà più disponibile a rivedere e modificare il proprio *modus operandi*.

In questo senso, il feedback contribuisce progressivamente allo sviluppo dell'autonomia. L'obiettivo non è creare lavoratori dipendenti dal giudizio delle figure sovraordinate, ma persone capaci di valutare criticamente il proprio lavoro, riconoscere i propri punti di forza, individuare gli aspetti da migliorare e autoregolare il proprio apprendimento. Il miglior feedback è quello che, con il tempo, diventa sempre meno necessario perché il lavoratore sviluppa la capacità di fornirlo a se stesso.

Nei percorsi di aggiornamento professionale, nelle organizzazioni, nel coaching e nel mentoring, la qualità della restituzione influenza direttamente la disponibilità delle persone a mettersi in discussione e a migliorare. Anche in questi contesti un giudizio generico, per esempio, dire a un preposto "non sai governare la tua squadra, manchi di *capacità di leadership*", tende a chiudere le possibilità di sviluppo, mentre un feedback che descrive comportamenti osservabili e suggerisce strategie di miglioramento favorisce l'apprendimento e la crescita professionale.

La differenza è particolarmente evidente nelle organizzazioni che promuovono una cultura del miglioramento continuo. In questi contesti il feedback non viene utilizzato per attribuire colpe, ma per comprendere come migliorare processi, prestazioni e competenze. È la stessa logica che ha ispirato il ciclo di Deming: osservare, riflettere, intervenire e verificare nuovamente.

L'apprendimento, indipendentemente dall'età delle persone, si sviluppa attraverso successive approssimazioni, non attraverso giudizi definitivi.

Ogni soggetto sovraordinato è chiamato a valutare. Ma il modo in cui comunica quella valutazione determina se essa diventerà un punto di arrivo oppure un punto di partenza. Un feedback efficace non attenua il rigore, non evita di segnalare gli errori e non sostituisce la valutazione. Fa qualcosa di diverso: trasforma la valutazione in una risorsa per l'apprendimento.

In definitiva, il valore del feedback non risiede nelle parole utilizzate, ma nell'intenzione educativa che le sostiene. Quando orienta lo sguardo del lavoratore verso il miglioramento, il feedback diventa uno dei più potenti strumenti di formazione nel luogo di lavoro. Quando, invece, si limita a classificare, perde gran parte della propria funzione e rischia di ridursi a una semplice comunicazione del risultato.

Formare significa accompagnare le persone nel loro sviluppo. Il feedback rappresenta uno dei modi più concreti attraverso cui questa responsabilità prende forma: non dice soltanto alla persona dove si trova, ma gli offre gli strumenti per comprendere dove può arrivare.

Renata Borgato e Alessandra Marconato

---

[1] Susan M. Brookhart è una studiosa statunitense esperta di valutazione educativa e docente emerita presso la Duquesne University. Le sue ricerche si concentrano in particolare sulla valutazione formativa, sulla costruzione delle rubriche valutative e sul ruolo del feedback nel promuovere l'apprendimento. Tra le sue opere più note vi è *How to Give Effective Feedback to Your Students* (2008), considerato uno dei principali riferimenti sul tema del feedback in ambito educativo.

[2] John H. Flavell (1928-2025) è stato uno psicologo statunitense, considerato il principale studioso della metacognizione. Negli anni Settanta introdusse questo concetto per descrivere la capacità delle persone di conoscere, monitorare e regolare i propri processi cognitivi. I suoi studi hanno evidenziato come la consapevolezza delle strategie di apprendimento rappresenti un elemento fondamentale per sviluppare autonomia ed efficacia nello studio.

[3] Il termine *feedforward* indica una modalità di restituzione orientata al futuro. A differenza del feedback, che prende avvio dall'analisi di una prestazione già svolta, il feedforward pone l'accento sulle azioni e sulle strategie che possono favorire il miglioramento nelle prestazioni successive. Pur essendo concetti distinti, feedback e feedforward sono complementari: il primo aiuta a comprendere ciò che è accaduto, il secondo orienta ciò che è possibile fare per progredire.

[4] Quando una persona percepisce una minaccia alla propria immagine o al proprio valore, può mettere in atto comportamenti difensivi finalizzati a ridurre il disagio emotivo. Tra le risposte più comuni vi sono l'attacco (*fight*), che può manifestarsi attraverso opposizione, aggressività o svalutazione del feedback; la fuga (*flight*), che si esprime nell'evitamento del compito, nella rinuncia o nel disimpegno; e il blocco (*freeze*), caratterizzato da passività, silenzio, difficoltà a esporsi o a prendere iniziative. In ambito educativo tali reazioni possono ostacolare l'apprendimento, poiché l'attenzione dello studente si concentra sulla protezione della propria immagine piuttosto che sull'elaborazione delle informazioni utili per migliorare.

[5] Amy C. Edmondson (1959) è una studiosa statunitense, docente presso la Harvard Business School, nota per aver sviluppato il concetto di sicurezza psicologica (*psychological safety*). Con questa espressione indica la percezione condivisa che un

contesto sia sufficientemente sicuro da consentire alle persone di esprimere dubbi, fare domande, ammettere errori e chiedere aiuto senza il timore di essere umiliate, giudicate o penalizzate. Le sue ricerche hanno evidenziato come la sicurezza psicologica favorisca l'apprendimento, la collaborazione e il miglioramento continuo nei gruppi di lavoro e nei contesti educativi.

Licenza Creative Commons
I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.
