

***Feedback  
&  
People Development***



## IL RUOLO DEL FEEDBACK NELLA VITA DELL'AZIENDA IL PUNTO DI PARTENZA PER CRESCERE

Narciso, nel mito greco, guardava la sua immagine riflessa in uno specchio d'acqua, per poi fare la fine che tutti sappiamo. **Per un manager**, è molto più saggio rivolgersi a **un altro tipo di specchio**, che gli può restituire un'immagine più obiettiva e reale di sé stesso: **i propri colleghi e collaboratori**.

**Lo strumento 360° by Performanse promuove la cultura del feedback**, mettendo a confronto le diverse percezioni delle competenze del manager e delle persone con le quali lavora. Per una consapevolezza di sé che diventa il punto di partenza per uno sviluppo continuo.

LUCA COLAUTTI  
Senior Consultant e Coach @ RisorSe

MICHELA GIAMPIETRO  
Head of Human Resources Vinci Energies Italia



## Effetti del feedback



Un' AZIONE

Un FEEDBACK

IMMEDIATO

CONCRETO

POSITIVO

**spingere all'azione, ad un comportamento migliore, ad una evoluzione.**

La revisione annuale era (o lo è ancora) il momento per

parlare ai dipendenti delle loro prestazioni.

Questi feedback, spesso negativi o superficiali, vivono una piccola crisi,

### **Non sono abbastanza.**

La paura fa bene se  
vuoi sopravvivere,

non se vuoi  
prosperare.

La paura ci tiene  
bloccati  
nell'adeguatezza.

Sono troppo dilatati nel  
tempo.

Quando guardiamo un  
evento sportivo, cosa fa  
l'allenatore della squadra?

Non aspetta fino alla fine  
della partita/gioco per dire  
ai suoi giocatori cosa fare

Gli studi dimostrano  
che i dipendenti (in  
particolare i  
dipendenti più  
giovani) vogliono  
feedback,, ne sono  
assetati.

### **Anche i manager hanno bisogno di feedback**

## Il feedback è

un processo comunicativo teso all'individuazione oggettiva di un comportamento, al fine di cambiare o rinforzare il comportamento stesso.

In inglese il verbo **to feed significa nutrire**

un feedback si rivela efficace quando è focalizzato sui *miglioramenti possibili*, contenendo indicazioni utili per lo sviluppo di una capacità o di una potenzialità e chiarendo esattamente a cosa si riferisce, per far sì che il ricevente si senta realmente aiutato.

## Il feedback è importante perché

Le persone non sono mai in grado di vedersi dall'esterno

Il processo di apprendimento è assimilabile al riempimento di una scatola vuota

## L'importante è

non è "dare solo un feedback"

Il tipo di risultato che dovrebbe generare quella restituzione nella testa e nel cuore di chi lo riceve.

## Fattori che rilevano nel processo di feedback

Le valutazioni sono il frutto di quanto noi comprendiamo di quello specifico tema e non solo di quel che viene rilevato nell'operato di terzi.

*distorsione della verità*

“Sommatoria” di feedback (negativi e imprecisi) rispetto a uno stesso compito/dipendente.

*crearsi una “media” interiore per assorbire*

Il cervello continua a svilupparsi durante tutta la vita ed è imprevedibile il suo percorso individuale,

*creciamo di più nelle nostre aree di maggiore capacità,*

il feedback negativo attiva le aree del sistema nervoso che funzionano per “attacco o fuga” (metto in discussione quello che mi stai dicendo o mi allontano, mi deprimi, mi inibisci),

*concentrare le persone sulle loro carenze o lacune non consente l'apprendimento. Lo altera.*

Se è così complesso o «rischioso» perché farlo?

## I buoni motivi per chiedere e gestire feedback

La cultura del feedback è sana: un sistema di restituzioni permette di mettere ad agio i dipendenti nel **dare** e **ricevere** feedback

Il feedback aiuta a crescere a livello personale: è di aiuto a crescere nelle competenze ma anche a controllare le proprie emozioni

**FIDUCIA**  
Assenza di

**RESPONSABILITA'**  
Fuga dalla

**CONFLITTO**  
Paura del

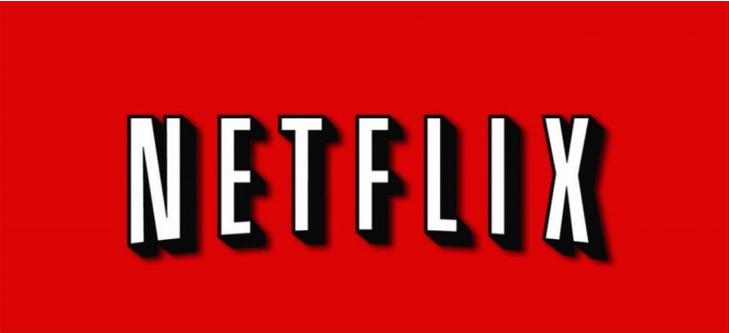
La cultura del feedback fornisce un modello di come accettare i feedback

**IMPEGNI**  
Mancanza di assunzione di i

Il feedback aiuta a sentirsi ascoltati e rispettati: la possibilità di potersi dire le cose aiuta ad anticipare malumori, malesseri alla base di conflitti

Nella moderna forza lavoro orientata allo sviluppo, in cui le persone cercano ruoli dinamici che offrono opportunità di apprendimento e crescita continui, il feedback è essenziale per la soddisfazione dei dipendenti.

**RISULTATI**  
Attenzione ai

The Netflix logo, consisting of the word "NETFLIX" in white, bold, sans-serif capital letters with a black drop shadow, set against a solid red rectangular background.

## We Support Self-Improvement

High performance people are generally self-improving through experience, observation, introspection, reading, and discussion

- As long as they have stunning colleagues and big challenges to work on
- We all try to help each other grow
- We are very honest with each other

## Development

We develop people by giving them the opportunity to develop themselves, by surrounding them with stunning colleagues and giving them big challenges to work on

- Mediocre colleagues or unchallenging work is what kills progress of a person's skills

Your Economic Security is based  
on your Skills and Reputation

## Un buon feedback è ...

- ▶ Orientato al futuro
- ▶ Specifico e chiaro
- ▶ Attuabile e applicabile
- ▶ Idee o spunti di riflessione
- ▶ Destinato a migliorare

## Un buon feedback NON è ...

- ➔ Revisione del lavoro passato
- ➔ Vago o generale
- ➔ Poco pratico o irrilevante
- ➔ Un'opinione o una critica
- ➔ Destinato a dimostrare un punto

## Parole chiavi per la corretta implementazione del processo

### **AFFIDABILITA'**

*ottenere valutazioni coerenti e obiettive*

### **PERTINENZA**

*al contesto aziendale, alla cultura*

### **CHIAREZZA**

*facilità di utilizzo, di comprensione*

### **EFFICACIA**

*Miglioramenti individuali,  
gestione dei team,  
dell'organizzazione*

## Passaggi chiave per la corretta implementazione del processo

### PREPARAZIONE - SPIEGAZIONE

*Del valutato/i – Delle finalità – Delle modalità*

### RICHIESTE SPECIFICHE

*Rispetto alle competenze*

### COMUNICAZIONE & ASCOLTO EMPATICI

*Rispetto alle risultanze – Superare fasi risentimento, rabbia, negazione*

### RICONOSCIMENTO DEL VALORE

*Rispetto al feedback ricevuto – riflessione e valutazione*

### IMPEGNO AD AGIRE

*Partendo dal feedback ricevuto*

## IMPEGNO AD AGIRE

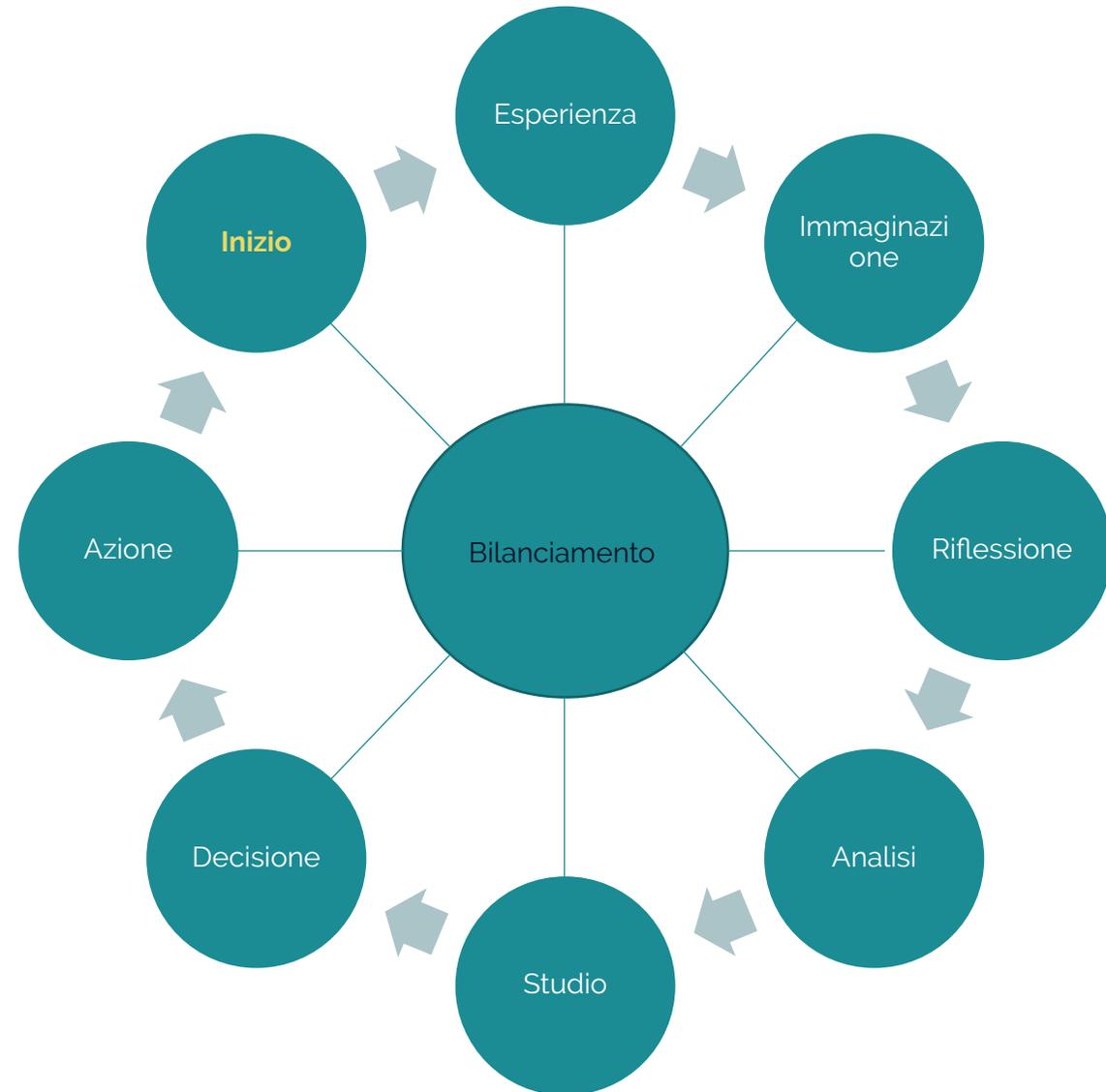
*Partendo dal feedback ricevuto*

Il ciclo di apprendimento  
esperienziale

Le persone imparano  
attraverso l'esperienza:

ci pensano, estrapolano  
lezioni da essa e  
sperimentano quelle lezioni,

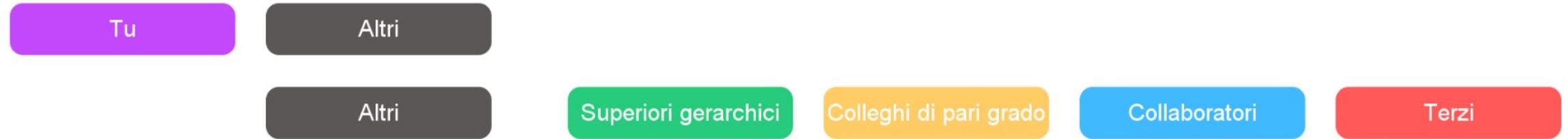
il che porta a  
nuove esperienze  
e  
apprendimento.



# 360 by PerformanSe

RisorSe PerformanSe Premium Partner

## I partecipanti al processo



## Le osservazioni

**8 Competenze principali**  
essenziali per qualsiasi lavoro

Cooperazione  
Gestione dell'attività  
Gestione della complessità  
Orientamento al servizio

Credibilità  
Decisione  
Comunicazione  
Gestione delle relazioni interpersonali

**6 Competenze complementari**  
per perfezionare l'analisi

**GESTIONE**  
Gestione del Team  
Leadership  
Gestione avanzata

**ALTRE**  
Gestione del Cambiamento  
Gestione dell'innovazione  
Intelligenza Emotiva

## Cooperazione

Questa competenza valuta le dimensioni di condivisione e lavoro trasversale unitamente alla capacità di fornire feedback e gestire i conflitti.



## Decisione

Questa competenza valuta le capacità di sviluppare una visione sintetica delle situazioni e della posta in gioco, di mediare, di adottare decisioni rapide e di assumersi una parte di rischio nelle proprie scelte.



## Comunicazione

Questa competenza valuta le capacità di esprimersi con chiarezza, di adattarsi agli ascoltatori e di argomentare e trasmettere le proprie convinzioni.



## Gestione delle relazioni interpersonali

Questa competenza valuta la capacità di favorire relazioni di qualità e scambi costruttivi unendo capacità di ascolto, gentilezza e assertività.



## Credibilità

Questa competenza valuta l'onestà intellettuale, la capacità di assumersi le proprie responsabilità, il rispetto degli impegni e l'equità.



## Gestione dell'attività

Questa competenza valuta la capacità di gestire progetti, identificare i ruoli dei singoli, pianificare le varie fasi e assicurare un reporting pertinente.



## Gestione della complessità

Questa competenza valuta la capacità di sviluppare una visione strategica, la tolleranza all'incertezza, l'agilità e la resilienza.



## Orientamento al servizio

Questa competenza valuta la sensibilità al mercato, il senso del cliente, della qualità e del servizio.



## Gestione del team

Questa competenza valuta le capacità di far crescere i collaboratori, favorire un clima positivo e uno spirito di gruppo, ma anche di dimostrare coraggio manageriale.



## Leadership

Questa competenza valuta le capacità di motivare, ispirare fiducia, consolidare e delegare.



## Gestione avanzata

Questa competenza valuta le dimensioni di gestione degli aspetti interculturali, del management a distanza, delle competenze e delle tecnologie



## Gestione del cambiamento

Questa competenza valuta l'apertura al cambiamento e la capacità di esserne motore, dare un senso e gestire le resistenze.



## Gestione dell'innovazione

Questa competenza valuta il pensiero critico e la creatività contemporaneamente alle capacità di anticipare e stimolare la discussione



## Intelligenza emotiva

Questa competenza valuta le dimensioni di empatia, controllo delle emozioni, finezza tattica e influenza.



# 1° step: assegnazione di «importanza»

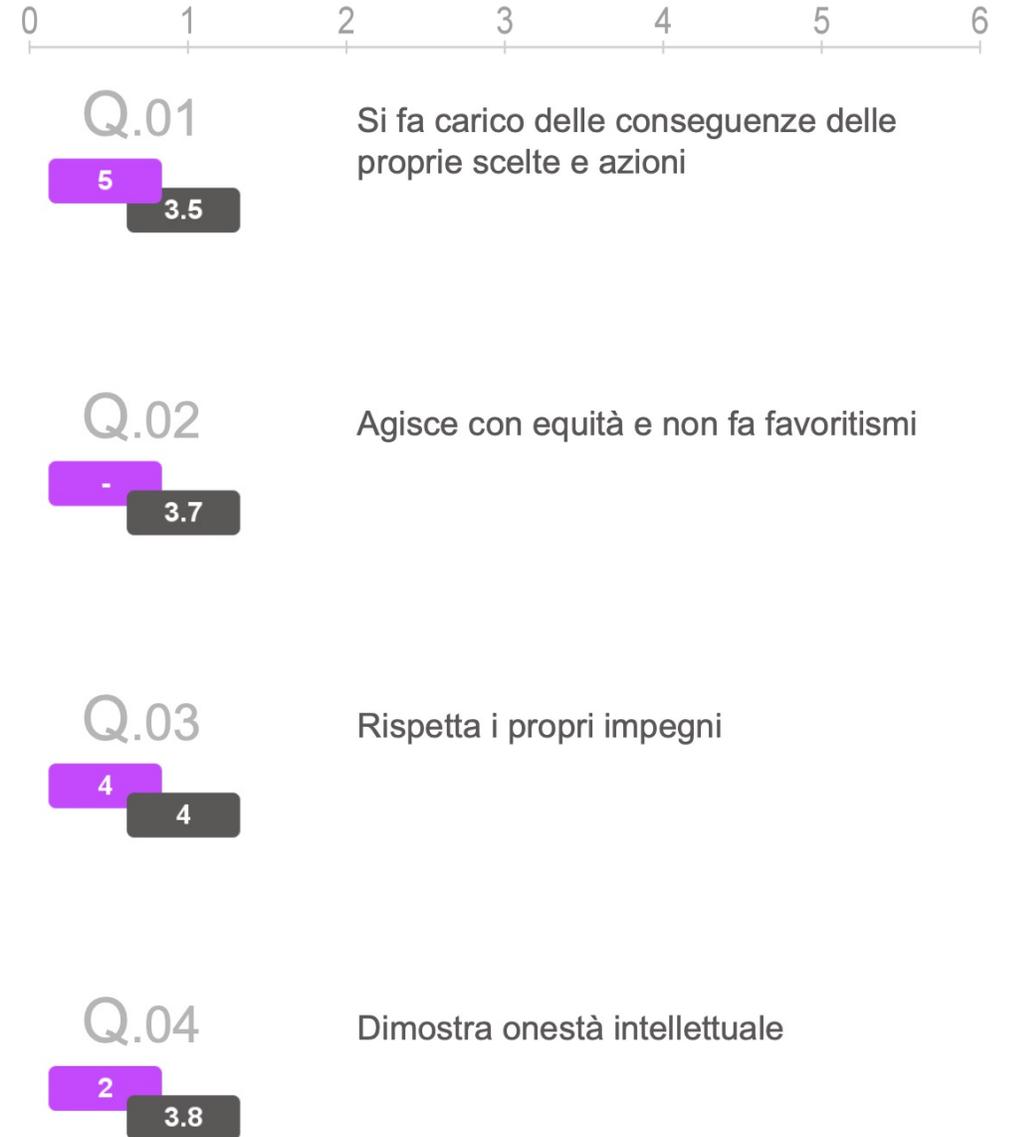
- Credibilità
- Decisione
- Comunicazione
- Gestione delle relazioni interpersonali
- Cooperazione
- Gestione dell'attività
- Gestione della complessità
- Orientamento al servizio
- Gestione del team
- Leadership
- Gestione avanzata
- Gestione dell'innovazione
- Gestione del cambiamento
- Intelligenza emotiva

	Tu	Superiori gerarchici	Colleghi di pari grado	Collaboratori
Credibilità	<b>IMPORTANTE</b>	100%	78%	100%
Decisione	<b>IMPORTANTE</b>	100%	100%	88%
Comunicazione		0%	67%	50%
Gestione delle relazioni interpersonali		0%	22%	38%
Cooperazione	<b>IMPORTANTE</b>	0%	44%	38%
Gestione dell'attività	<b>IMPORTANTE</b>	100%	56%	50%
Gestione della complessità		100%	44%	75%
Orientamento al servizio	<b>IMPORTANTE</b>	0%	44%	38%
Gestione del team	<b>IMPORTANTE</b>	100%	78%	75%
Leadership		100%	67%	75%
Gestione avanzata		0%	11%	0%
Gestione dell'innovazione		0%	22%	38%
Gestione del cambiamento	<b>IMPORTANTE</b>	100%	44%	38%
Intelligenza emotiva		0%	22%	0%

## 2° step: il questionario

# Credibilità

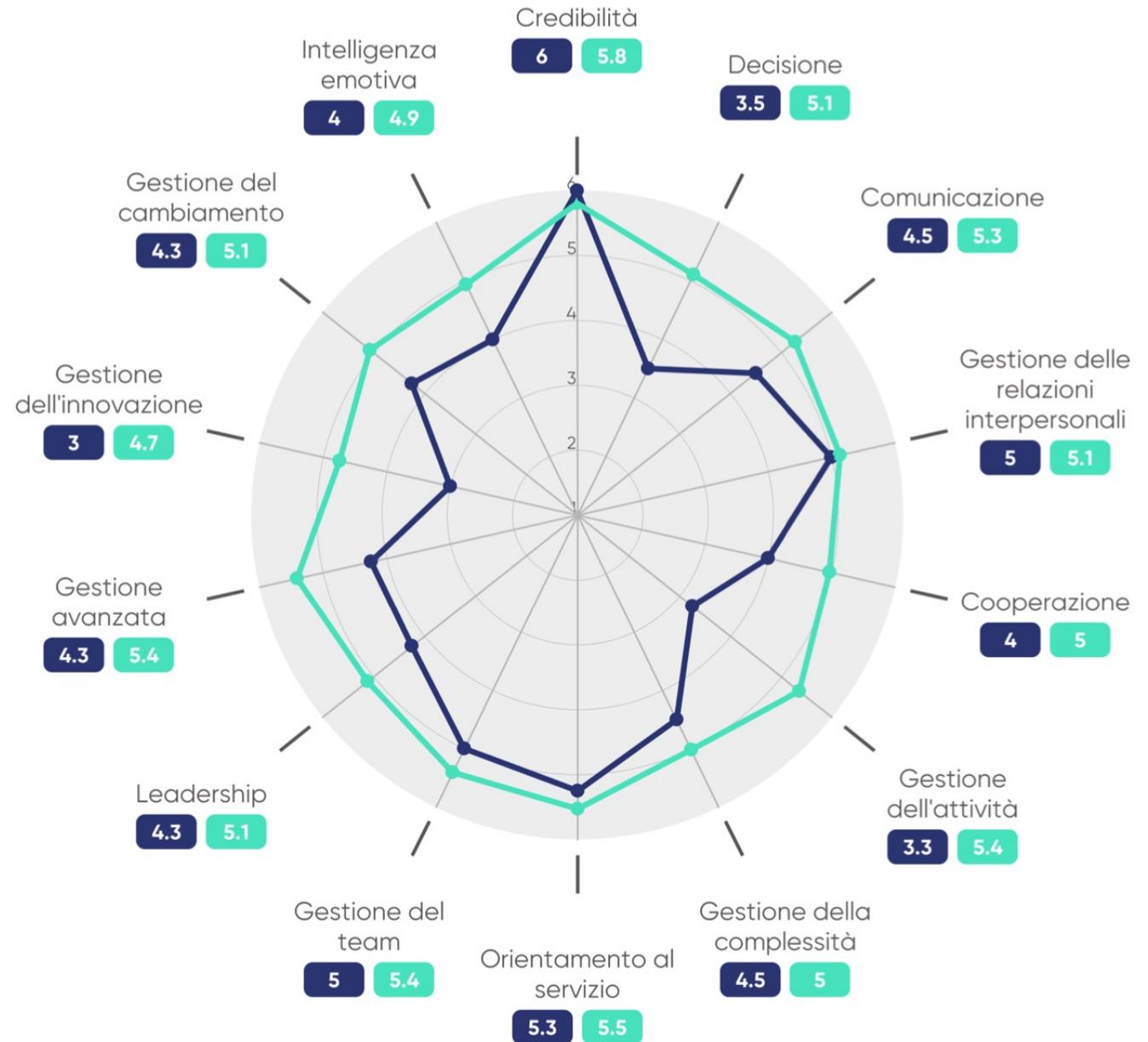
Questa competenza valuta l'onestà intellettuale, la capacità di assumersi le proprie responsabilità, il rispetto degli impegni e l'equità.



# Le evidenze (1)

## Sintesi per competenza

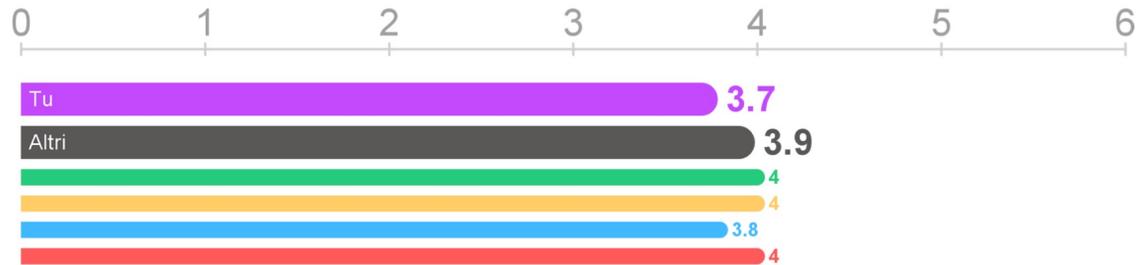
Tu    Altri



## Le evidenze (2)

### Credibilità

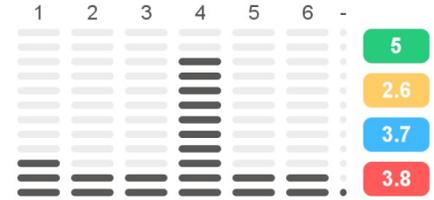
Questa competenza valuta l'onestà intellettuale, la capacità di assumersi proprie responsabilità, il rispetto degli impegni e l'equità.



Q.01



Si fa carico delle conseguenze delle proprie scelte e azioni



Q.02



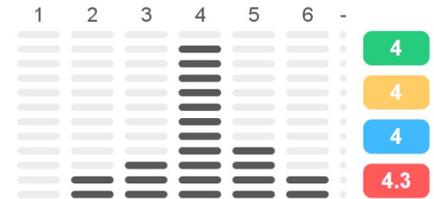
Agisce con equità e non fa favoritismi



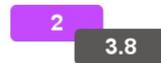
Q.03



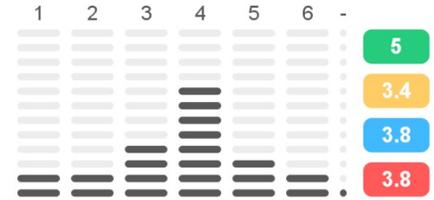
Rispetta i propri impegni



Q.04



Dimostra onestà intellettuale



# Analytics

## Media più alte



## Media più basse



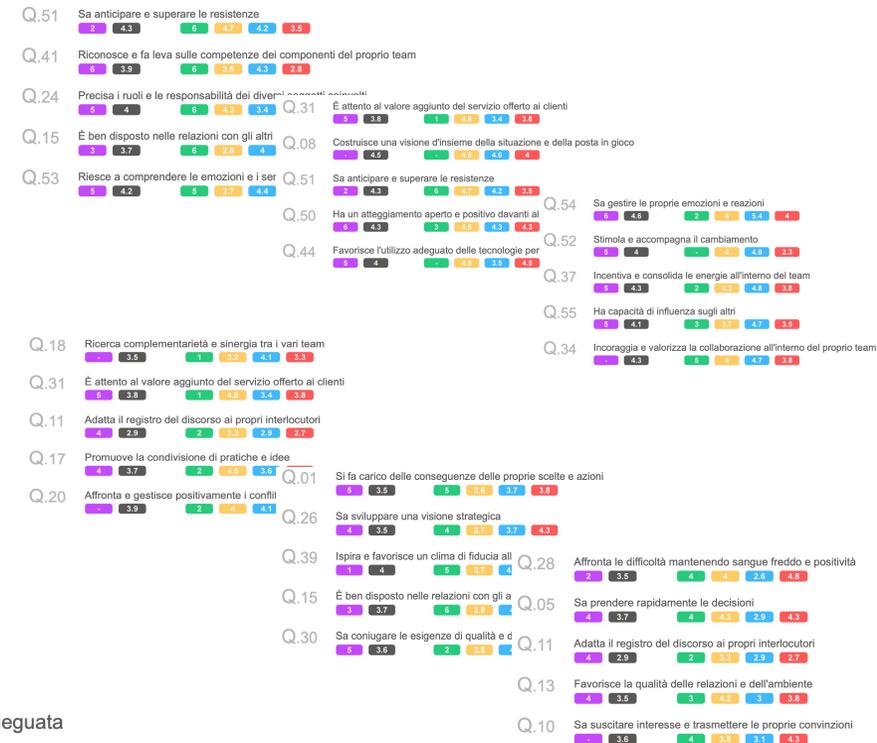
## Tu



## Superiori gerarchici

## Collegli di pari grado

## Collaboratori



Con i suoi questionari e le scale di valutazione standardizzate, il feedback a 360 gradi, così come è tradizionalmente implementato, potrebbe non essere sufficientemente specifico o dettagliato

Vantaggio da un processo più profondo e completo che include tempo per la riflessione e conversazioni di follow-up.

Quale aspetto apprezzi maggiormente di questa persona?

Cosa le consiglieresti per migliorarsi?



**Michela GIAMPIETRO**  
Head of Human Resources  
VINCI Energies Italia

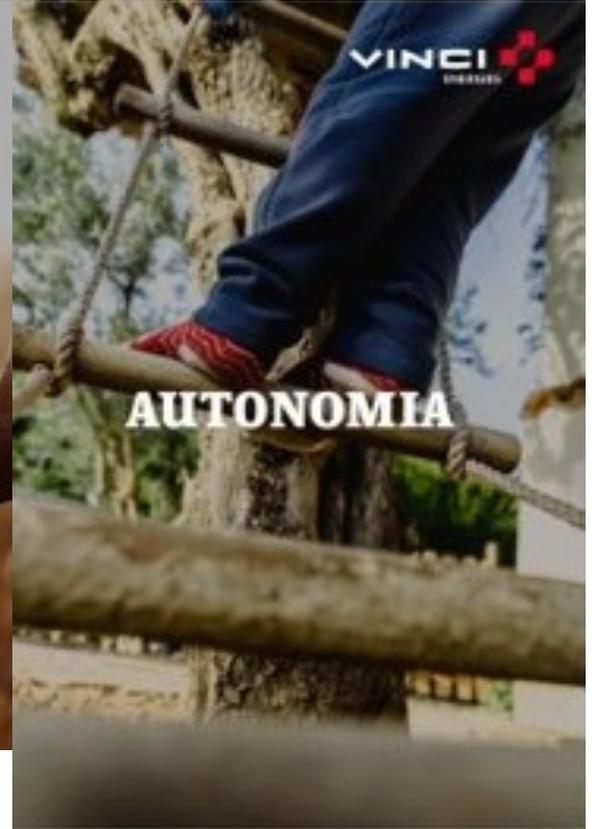
[michela.giampietro@vinci-energies.com](mailto:michela.giampietro@vinci-energies.com)

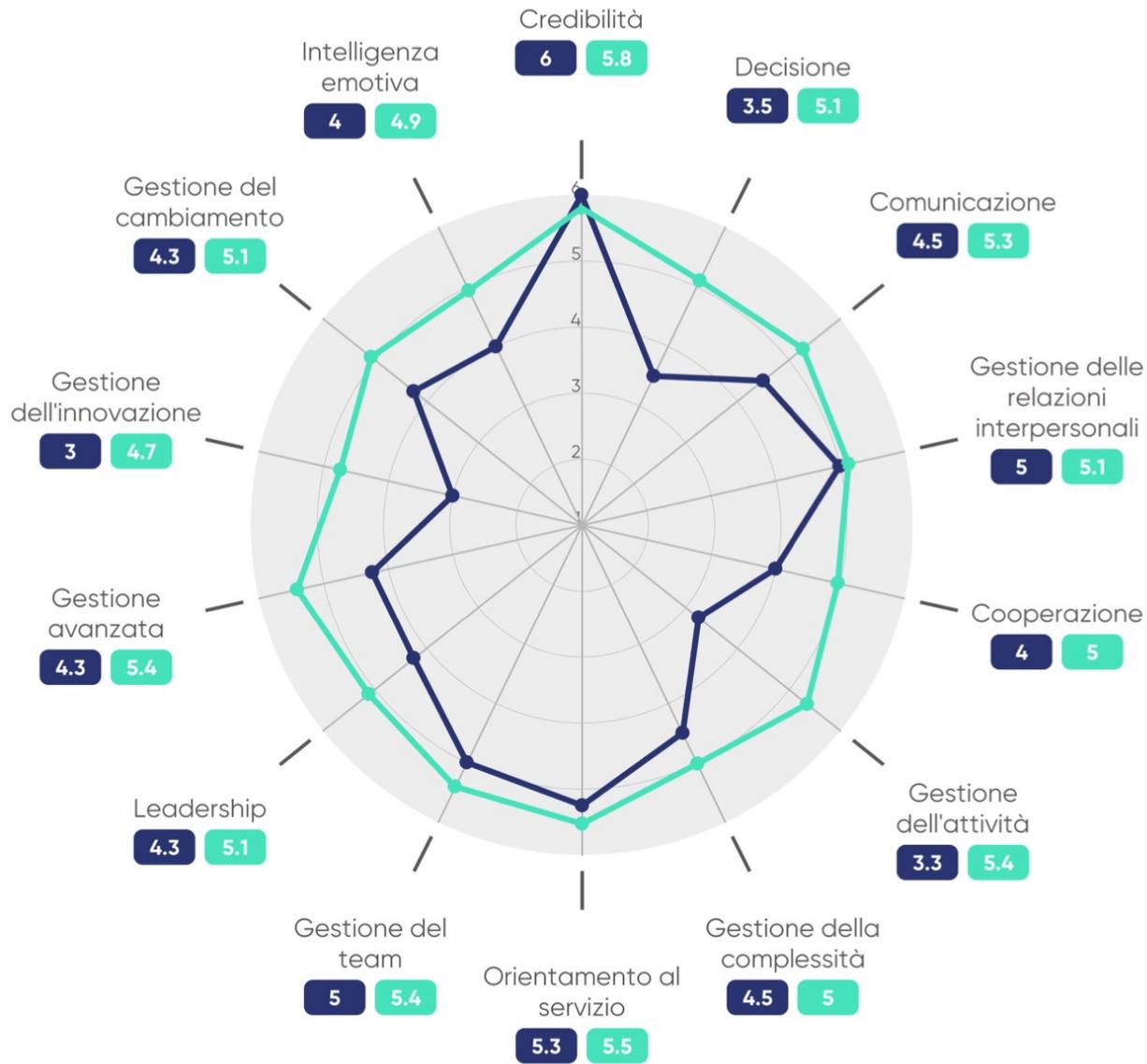
[www.vinci-energies.it](http://www.vinci-energies.it)

ASSESSMENT CENTER  
VINCI ENERGIES ITALIA



# I valori del Gruppo Insieme!





**Quale aspetto apprezzi maggiormente di questa persona?**

**Cosa le consiglieresti per migliorarsi?**

Fornire un feedback onesto in modo efficace è una capacità di gestione chiave, quindi puoi considerare ogni scambio con i tuoi dipendenti come un'opportunità di sviluppo per loro e per te stesso.



Qualche anno fa **Robert De Niro** fece un discorso ai laureandi dell'accademia delle arti di New York molto diverso da quelli che si fanno di solito. Non si trattò di un discorso motivazionale, ma di un'esortazione ad essere obiettivi con sé stessi.

*"Da oggi comincia un lungo percorso di rifiuti e porte sbattute in faccia: è quello che i laureati prima di voi chiamano "mondo reale" .....**ci saranno delle volte in cui il vostro meglio non sarà buono abbastanza. Ci potranno essere le più svariate ragioni per questo ..... Un rifiuto può far male ma, secondo me, ha davvero poco a che fare con chi siete.***

***Ascoltateli tutti. e ascoltate voi stessi.***



*Grazie per la partecipazione*



**Luca Colautti**

*Senior Consultant, Trainer & Coach*

**[l.colautti@risorse-hr.it](mailto:l.colautti@risorse-hr.it)**

**+39 347 22 33 698**

## Indicazioni Bibliografiche - Letture

Claude Lévy-Leboyer	Le 360°	Ed, Eyrolles
Victoria Roos Olsson	Dammi un feedback	in Dirigente genn-febb 2020
Marcus Buckingham & Ashley Goodall	The Feedback Fallacy	March-April 2019
Therese Huston	Giving Critical Feedback Is Even Harder Remotely	Harvard Business Review - Jan 26, 2021
Dane Jensen & Peggy Baumgartner	Stop Softening Tough Feedback	Harvard Business Review - Feb 17, 2021
Alberto Varriale	Le 5 regole indispensabili per dare un feedback davvero efficace	Il Sole 24 Ore - 18 dic 2018
Ilaria Totaro	OFE – Open Feedback evaluation (Enel)	Award Aidp 2019
Fabio Bocchi Emanuele Madini	Performance Management: come cambiano le logiche di valutazione dei dipendenti in azienda	Marzo 2019
Gallup	How Millennials want to work and live	2016
Jack Zenzer Joseph Folkman	360 Degree Reviews Right	Harvard Business Review - Sep 17, 2012
Ron Carucci	4 ways to get honest critical feedback from your employees	Harvard Business Review - Nov 23, 2017