



# Il rumore assordante delle cose non dette

Giovanni Franco\*

Trainer, speaker ed executive coach, certificato PCC presso International Coaching Federation.  
Fondatore di ICA (Italia) – Istituto per la Creatività Applicata Srl e managing partner di IAK International



## Perché il silenzio in azienda è un rischio strategico

Provate per un momento a immaginare un'azienda in cui nessuno dia mai un feedback. Un luogo dove i leader osservano, valutano, sbuffano, ma dicono poco o nulla. Un elegante silenzio aziendale, magari affascinante se visto da fuori, ma pericoloso se vissuto da dentro. Le persone lavorano "a intuito", si chiedono se stanno agendo bene, si confrontano nei corridoi per decifrare i segnali delle cose non dette. La ragione di tutto ciò sta nel fatto che l'essere umano è un animale sociale: ha bisogno di essere visto, riconosciuto, confermato. La neuroscienza lo chiama *need for relatedness*, ossia il bisogno di ognuno

di noi di sentirsi connessi e valorizzati. Senza questo nutrimento, nessun team cresce davvero.

A questo si aggiunge un altro dato interessante della psicologia del lavoro: secondo la teoria del *negativity bias*, il nostro cervello presta molta più attenzione a ciò che non va rispetto a ciò che funziona. Se non bilanciamo questa tendenza naturale con feedback positivi e consapevoli, il clima aziendale si orienta automaticamente verso la critica e l'allarme, non verso la crescita.

## Il feedback non è un verdetto

C'è un principio semplice da cui possiamo partire: ognuno di noi vede il mondo da un unico punto di osservazione, il proprio. Non esiste un leader dotato di verità assoluta; esistono prospettive, percezioni, esperienze. Per questo il feedback non va considerato come un giudizio finale, ma come una condivisione: *"Ecco come ho percepito questo comportamento. Vediamo insieme come trasformarlo in un vantaggio"*. Il feedback non è quindi un rimpro-

...il feedback non va considerato come un giudizio finale,  
ma come una condivisione...

vero, né un commento impulsivo, né l'esercizio di un potere punitivo. Piuttosto è un atto di cura professionale, un'attenzione che mira a far crescere l'altro, non a metterlo all'angolo: è un modo per dire *"Mi interessa la tua evoluzione"*.

In questo senso il feedback è uno degli strumenti più potenti nelle mani di un leader. Un capo che non dà feedback rinuncia al suo ruolo di sviluppatore di talenti, uno che lo dà male può, addirittura, fare veri danni. Quando invece un leader lo offre con rispetto, intenzione positiva e regolarità, diventa un costruttore di fiducia.

## Dal passato al futuro: dove vive davvero il feedback

La ricerca di Harvard sull'*appreciative feedback*, dimostra che riconoscere i comportamenti efficaci rafforza impegno, motivazione e performance perché il nostro cervello apprende più velocemente attraverso ciò che funziona, che mediante gli errori. Ecco perché l'80% del feedback dovrebbe essere positivo: non per "essere buoni", ma per rinforzare ciò che vogliamo che accada di nuovo.

Questa visione ci consente di guardare al feedback da una prospettiva diversa. Infatti, uno dei fraintendimenti più diffusi è credere che il feedback serva solo a correggere il passato, quando, in realtà, è un ponte verso il futuro. Il passato non si cambia, i comportamenti futuri sì. E quando costruiamo fiducia, le persone non solo accettano il feedback costruttivo, ma lo cercano. È qui che nasce la *psychological safety*, ossia quella condizione che permette a un team di collaborare davvero.

Un altro aspetto determinante che vorrei considerare è il presupposto che nessuno di noi sbaglia appositamente. In caso contrario, non si potrebbe definire tale azione uno "sbaglio", ma una precisa volontà di "boicottare" per la quale non ser-

virebbe un feedback, ma un colloquio di richiamo, magari con l'HR al fianco.

Nella maggior parte dei casi, invece, dietro un comportamento inefficace c'è un'intenzione positiva: essere veloci, autonomi, utili. Quando il leader la riconosce, non entra nella dimensione del "dito puntato" ma attiva il dialogo: *"Capisco cosa volevi ottenere. Verifichiamo l'impatto che ha avuto e cerchiamo insieme un'alternativa"*.

## Feedback d'emergenza e cecità strategica

E qui vale la pena citare un altro fenomeno molto diffuso nelle organizzazioni che chiamo la "malattia del feedback emergenziale". Molti manager intervengono solo quando qualcosa sta andando storto. È il "feedback del pompiere": si corre, si spegne il fuoco, si commenta il disastro... e poi tutto ricade nel silenzio finché non scoppia un nuovo incendio. È un approccio totalmente operativo, reattivo, stancante. Ma un leader non è un pompiere: se interviene solo nelle urgenze, rimane intrappolato nell'operatività. La leadership è strategia: significa costruire ogni giorno competenza, autonomia e sicurezza, così che gli "incendi" diminuiscano e il team cresca davvero.

Esistono molte tecniche per dare feedback, ma prima ancora della tecnica conta l'intenzione interiore: voglio avere ragione o voglio far crescere l'altro? Voglio dimostrare un errore o costruire una competenza? Voglio solo risolvere un problema o mettere l'altro nelle condizioni di farlo da sé? Quando l'intenzione è chiara e orientata allo sviluppo, anche la conversazione più difficile diventa più semplice.

## "Beccate" le persone mentre fanno bene (e fatelo spesso)

Ed ecco finalmente il nostro *life*

*hack*: "beccate" le persone mentre agiscono bene. Non aspettate la fine del progetto, il colloquio annuale o, peggio ancora, la crisi. Offrite micro-feedback quotidiani, rapidi, specifici, sinceri:

*"Quella slide mi era chiarissima. Hai reso semplice un contenuto complesso: ottimo lavoro".*

*"La tua idea di coinvolgere prima il cliente è stata efficace: ha accelerato il processo".*

*"Bella gestione del cliente. Mi è piaciuto come hai risposto alla sua obiezione: sei andato dritto al punto senza irrigidirti".*

Sono interventi minimi che generano massimo effetto su motivazione e ownership.

Insomma, un team cresce quando le persone si sentono viste. E un leader cresce ogni volta che aiuta qualcuno a esprimere ancora meglio il proprio potenziale. In fondo, dare feedback è come accendere la luce: fa emergere ciò che funziona, chiarisce ciò che va migliorato e permette a tutti di muoversi meglio. Insieme. ■

### \* Giovanni Franco

Trainer, speaker ed executive coach. Certificato presso International Coaching Federation come PCC – Professional Certified Coach: ispira e accompagna all'eccellenza individui, team e organizzazioni su scala internazionale da più di 20 anni. Fondatore di ICA Italia - Istituto per la Creatività Applicata e Senior Trainer del Seminario TETA® sulla Leadership Consapevole (Italia) - Managing partner di IAK International.