

Le Guide dell'Innovation Manager

Leadership e Gestione situazionale

[03]

**il ruolo del leader si evolve per orientare e
creare un ambiente fertile per l'innovazione
e la crescita**



Miglioramento continuo e innovazione

Gianpaolo Lapesa

**info@gianpaololapesa.com
www.gianpaololapesa.com**

White Paper

Potenziare la Leadership:

Come guidare con il Feedback

Motivare i Team e Condurre Riunioni Efficaci

La capacità di dare (e ricevere) Feedback

Un linguaggio relazionale, non una tecnica meccanica

Dare feedback non è correggere errori, è aiutare le persone a crescere.

In questo modo
c'è anche il riconoscimento della Leadership
verso l'imprenditore e manager.

L'obiettivo è di co-creare la fiducia e creare
una relazione efficace che porta i migliori
risultati possibili nel contesto di riferimento

**Feedback
come leva di miglioramento:
specifico, tempestivo,
orientato ai comportamenti**

Feedback come leva di miglioramento

Uno degli equivoci più comuni nei contesti organizzativi è pensare che il feedback sia un atto straordinario, riservato a momenti formali

Come ad es. le valutazioni annuali o i colloqui di performance.

In realtà, il feedback è una leva quotidiana di miglioramento

Per essere davvero efficace deve rispettare alcune condizioni di base:

dev'essere specifico, tempestivo e orientato al comportamento, e alla persona.

Feedback come leva di miglioramento

Feedback specifico, tempestivo, orientato ai comportamenti

Essere specifici
significa abbandonare i giudizi generici
– come “Hai fatto un ottimo lavoro” –

e descrivere con chiarezza cosa ha funzionato e in quale contesto.

Il collaboratore ha bisogno di sapere quale suo comportamento ha avuto impatto, non ricevere un incoraggiamento indistinto.

Anche la tempestività è fondamentale: più passa il tempo tra l'evento e il feedback, più si perde la connessione con la realtà.

Un feedback dato a distanza di settimane rischia di suonare formale, scollegato o – peggio – giudicante.

Feedback come leva di miglioramento

Feedback specifico, tempestivo, orientato ai comportamenti

Infine,
il focus deve rimanere sui comportamenti, ossia su ciò che può essere osservato, descritto e migliorato.

Dire “Sei disorganizzato” non aiuta.

Dire invece
**“Oggi la presentazione è iniziata con dieci minuti di ritardo perché i file non erano pronti”
offre una base concreta per la conversazione.**

In questo modo, il feedback diventa uno strumento di guida e sviluppo, non un'etichetta appiccicata alla persona.

Feedback positivo e correttivo: trovare un equilibrio credibile

C'è una regola non scritta nei team:

quando il feedback arriva solo in forma correttiva, viene presto percepito come un rimprovero mascherato.

Viceversa, se si dà solo feedback positivo per "non ferire", si perde l'opportunità di guidare davvero il miglioramento.

L'equilibrio tra incoraggiamento e correzione non è solo una questione di buon senso, ma di credibilità e coerenza.

**Un leader che riconosce apertamente i contributi positivi
rafforza la motivazione interna del team;**

**chi è capace anche di affrontare con rispetto ciò che non ha funzionato,
viene percepito come un riferimento autorevole.**

Il modello SBI: struttura al servizio dell'autenticità

Per aiutare i manager

a dare un feedback ben costruito
senza cadere nella vaghezza o nel giudizio,

**un modello semplice
ma efficace è l'approccio
SBI: Situation – Behavior – Impact.**

Questo schema permette di dare struttura al
messaggio, senza snaturarne l'autenticità.

**Si parte dalla descrizione della situazione,
si passa al comportamento osservato,
e si conclude**

**spiegando l'impatto
che quel comportamento
ha avuto su persone, risultati o clima.**

Ricevere feedback: ascolto, non difesa

Ricevere un feedback può generare disagio, anche in contesti maturi.

Il primo istinto è spesso quello di difendersi, spiegare, giustificarsi.

Ma è proprio qui che si gioca una delle competenze più delicate della leadership:

accettare il punto di vista dell'altro senza trasformarlo in uno scontro di posizioni.

Ascoltare non significa necessariamente essere d'accordo, ma vuol dire accogliere l'idea che il nostro comportamento ha generato un effetto nell'altro – e che questo effetto merita attenzione.

Ricevere feedback: ascolto, non difesa

**Un leader che riceve feedback con apertura
invia un messaggio potentissimo:**

“Anche io sono in apprendimento”.

**Questo riduce la distanza gerarchica e
rafforza la fiducia.**

**L’ascolto autentico,
accompagnato da una pausa riflessiva**

**– anche solo un “Grazie, ci rifletto” –
costruisce un clima
in cui il feedback non è più una minaccia,
ma uno scambio utile.**

La cultura del feedback: quanto è sicuro parlare, davvero?

Il feedback non è solo una competenza individuale:

è anche e soprattutto un indicatore di cultura.

In un ambiente dove manca sicurezza psicologica, anche il miglior feedback tecnico rischia di non attecchire.

Se le persone temono che un'opinione sincera possa avere conseguenze negative, si chiuderanno nel silenzio o nella finzione del consenso.

La cultura del feedback: quanto è sicuro parlare, davvero?

Creare una cultura del feedback richiede tempo e coerenza.

Non basta dichiarare “siamo aperti al confronto” se poi, alla prima critica, il manager si irrigidisce o reagisce con sospetto.

La sicurezza psicologica si costruisce nel quotidiano, attraverso segnali coerenti:

chiedere attivamente feedback ai collaboratori, riconoscere pubblicamente un'osservazione utile, affrontare i conflitti senza colpevolizzazioni.

La cultura del feedback: quanto è sicuro parlare, davvero?

**Quando le persone sentono
che è possibile parlare,**

**anche il feedback più difficile
diventa un'occasione per crescere insieme.**

Potenziare la Leadership: come guidare con il Feedback

Uno dei tratti distintivi dei leader più efficaci

È la capacità di costruire relazioni di fiducia attraverso conversazioni che contano.

In questo, il feedback diventa molto più che uno strumento gestionale:

è un linguaggio quotidiano della leadership,

un modo di essere in relazione con gli altri per generare sviluppo, energia e direzione.

Potenziare la Leadership: come guidare con il Feedback

**Guidare con il feedback richiede
il coraggio di essere chiari e la sensibilità di
essere umani.**

**Richiede la volontà di esporsi, di nominare
ciò che si osserva, di rischiare la
complessità del confronto.**

**Ma è proprio in questo spazio che la
leadership si rende visibile.**

Potenziare la Leadership: come guidare con il Feedback

Guidare con il feedback

non significa solo “correggere gli errori”.

**Significa anche
– e forse prima ancora –
riconoscere i comportamenti che generano
valore.**

**Ogni volta che un collaboratore riceve un
segnale chiaro e autentico su ciò che ha
fatto bene, il suo senso di autoefficacia si
rafforza.**

**E con esso la motivazione, la voglia di
contribuire, la fiducia nel proprio leader.**

Potenziare la Leadership: come guidare con il Feedback

**La leadership, in questo senso,
è un lavoro di connessione.**

**Non si esercita solo nei momenti ufficiali,
ma si costruisce nel modo in cui si
commenta una riunione, si rilegge un
progetto, si affronta un errore.**

**Sono quelle frasi dette in corridoio,
durante una pausa caffè
o al termine di una presentazione
– “Hai fatto un ottimo lavoro nel tenere il
gruppo focalizzato” –**

**oppure:
“Su quel punto, possiamo lavorare per
essere più incisivi” –**

Nel tempo, disegnano una cultura.

**Una cultura in cui ciascuno si sente visto,
orientato, responsabilizzato.**

Conclusione

**Potenziare la propria leadership
attraverso il feedback
non significa aggiungere uno
strumento alla cassetta degli attrezzi**

**È un cambio di prospettiva radicale,
profondamente necessario
in un contesto
in cui la leadership non è più
comando, ma influenza.**

**Non è più autorità formale, ma
capacità di generare senso,
responsabilità e direzione condivisa.**

Gianpaolo Lapesa
Innovation Manager

CONTATTAMI

Per approfondire

**come incentivare ed
implementare innovazione e
cambiamento nella tua azienda**



info@gianpaololapesa.com
www.gianpaololapesa.com