

# FEEDBACK IN AZIENDA: COSTRUIRE VALORE ATTRAVERSO L'INTERAZIONE EFFICACE

DI **FERNANDA SIBONI** PSICOLOGA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI - COACH E SOFT SKILLS TRAINER

## INTRODUZIONE

Nel contesto aziendale contemporaneo, caratterizzato da trasformazioni tecnologiche rapide, modelli organizzativi fluidi e una crescente interdipendenza tra ruoli e funzioni, la qualità delle interazioni tra le persone è diventata un fattore critico di successo. Tra queste interazioni, il *feedback* occupa una posizione centrale: non è semplicemente uno strumento di valutazione, ma un meccanismo di regolazione del sistema organizzativo. Attraverso il *feedback*, individui e *team* comprendono se le proprie azioni sono coerenti con gli obiettivi aziendali e con gli *standard* di qualità richiesti.

Tuttavia, in molte realtà aziendali, il *feedback* è ancora sottoutilizzato o gestito in maniera inadeguata. Spesso è confinato a momenti formali, come le valutazioni annuali della *performance*, oppure evitato per timore di conflitti. Questo approccio riduce drasticamente il potenziale di questo strumento inteso come leva di apprendimento continuo, adattamento e miglioramento, sia individuale che organizzativo. Quando il *feedback* è strutturato, continuo e basato su dati osservabili, funziona come una sorta di “sistema nervoso” aziendale: raccoglie segnali, li elabora e li restituisce sotto forma di indicazioni operative. In sua assenza, le organizzazioni procedono “a vista”, rischiano di accumulare inefficienze e perdono progressivamente contatto con la realtà quotidiana del lavoro. Al contrario, quando è parte integrante dei processi, consente correzioni rapide, apprendimento costante e

allineamento tra strategia e operatività.

In Italia il tema è particolarmente rilevante. Secondo i dati Eurostat 2025, il livello di *engagement* dei lavoratori italiani resta inferiore alla media europea, attestandosi intorno al 52%. A questo si aggiunge un aumento del *turnover*, soprattutto nelle piccole e medie imprese del Nord, con picchi significativi in Lombardia. In questo contesto, sviluppare una cultura del *feedback* non è solo una scelta organizzativa, ma una risposta concreta a problemi strutturali del mercato del lavoro.

Uno dei benefici più documentati della cultura del *feedback* riguarda il miglioramento delle *performance*. Secondo uno studio Gallup, ripreso anche dal Barometro AIDP 2024, i *team* che ricevono *feedback* regolari e strutturati registrano un aumento medio della produttività pari al 14,9%. Il dato è particolarmente significativo perché non riguarda singoli “*top performer*”, ma l'intero gruppo di lavoro.

L'AIDP, nel suo Barometro HR 2024, evidenzia che i lavoratori che ricevono *feedback*, almeno una volta al mese, mostrano un livello di *engagement* 2,5 volte superiore rispetto a chi riceve comunicazioni solo in occasione delle valutazioni annuali. Sembrerebbe che le organizzazioni che adottano sistemi di *feedback* continuo possano ridurre il *turnover* fino al 25%. Considerando i costi medi di sostituzione di un dipendente – selezione, *onboarding*, perdita di produttività – il ritorno economico è sicuramente rilevante.

In un contesto VUCA (*Volatility, Uncertainty, ➤*

*Complexity, Ambiguity*), volatile, incerto, complesso e ambiguo, la capacità di adattamento è una competenza organizzativa cruciale e il *feedback* svolge, in certo qual modo, una funzione di “sensore”, intercettando problemi e opportunità prima che diventino critici.

Un altro effetto, spesso sottovalutato, riguarda il clima aziendale. Secondo FrogLearning (2024), il 75% dei *manager* italiani segnala una riduzione delle tensioni interne dopo l'introduzione di sistemi strutturati di *feedback*. Questo accade perché, quando il *feedback* è basato su fatti e comportamenti osservabili, riduce le interpretazioni personali e i conflitti latenti.

La qualità del *feedback* è strettamente legata alla qualità della *leadership*. Secondo Cegos (2025), i *manager* capaci di fornire *feedback* chiari, tempestivi ed equilibrati migliorano le *performance* dei loro *team* del 21% rispetto alla media.

Tuttavia, dare e ricevere *feedback* efficaci non è una competenza innata: si tratta di una capacità che può essere sviluppata attraverso consapevolezza, metodo e pratica intenzionale. Le evidenze provenienti da *management*, psicologia del lavoro e neuroscienze organizzative indicano che le organizzazioni in cui il *feedback* è frequente, chiaro e bidirezionale registrano livelli più elevati di *engagement*, produttività e qualità decisionale.

## I MECCANISMI DEL FEEDBACK

Dal punto di vista operativo, il *feedback* può essere definito come un'informazione specifica, osservabile e tempestiva relativa a un'azione o a un comportamento passato, con l'obiettivo di orientare comportamenti futuri. Factorial (2024) lo descrive come un “*loop* di apprendimento continuo”, sottolineandone la natura dinamica e bidirezionale. Può anche essere definito come un'informazione restituita a una persona o a un gruppo rispetto a un comportamento osservabile, a una decisione o a un risultato ottenuto, con l'obiettivo di rinforzare ciò che funziona e correggere eventuali scostamenti dalle aspettative. È importante sottolineare che riguarda il comportamento e i

suoi effetti, non l'identità o il valore personale dell'individuo. Dire “Sei poco professionale” è distruttivo, mentre dire “Nella consegna del progetto X mancavano dati cruciali, con conseguente ritardo nella decisione del cliente” è un *feedback* operativo, chiaro e utilizzabile.

L'apprendimento umano coinvolge processi neuro-plastici (di adattamento) in cui il cervello integra esperienze, valuta esiti e aggiorna connessioni e strategie comportamentali. In molte situazioni, questo porta a un adattamento che somiglia a un ciclo di esplorazione, selezione di risposte efficaci e inibizione di risposte meno efficaci. Semplificando possiamo dire che: il nostro cervello apprende per cicli di tentativo–errore–correzione. Il *feedback* fornisce la “correzione” e, quando manca, le persone tendono a ripetere comportamenti inefficaci, a sviluppare interpretazioni errate, a compensare con ansia o iper-controllo, a disimpegnarsi per mancanza di riconoscimento. In ambito lavorativo questo si traduce in calo della *performance*, conflitti latenti e perdita di motivazione. Al contrario, una cultura del *feedback* ben strutturata crea sicurezza psicologica, chiarezza e senso di direzione. Va anche detto che, dal punto di vista psicologico, ricevere *feedback* attiva le stesse aree cerebrali coinvolte nella percezione del pericolo sociale. Il cervello interpreta il *feedback* come una possibile minaccia all'identità: “Sto sbagliando?”, “Non sono abbastanza bravo?”, “Perderò credibilità?”. Questo spiega perché molte persone reagiscono con: difesa, giustificazione, chiusura, rabbia passiva. Dare *feedback*, senza tenere conto di questo meccanismo, equivale a parlare a una persona mentre è in modalità di allerta.

Amy Edmondson, docente ad Harvard, definisce la sicurezza psicologica come la percezione di poter parlare, sbagliare e imparare senza subire conseguenze negative sull'identità o sul ruolo: senza sicurezza psicologica, il *feedback* non produce apprendimento, ma resistenza. Ecco perché il *come* conta più del *cosa*.

Si possono distinguere diverse tipologie di *feedback*:

1. *Feedback* positivo o di rinforzo: consolida ►

comportamenti efficaci, aumenta motivazione e *engagement*.

**2. Feedback correttivo:** segnala scostamenti rispetto agli obiettivi e orienta al miglioramento.

**3. Feedback di sviluppo o *feed-forward*:** si concentra sulle azioni future e sulle competenze da sviluppare, più che sugli errori passati.

Solitamente, le organizzazioni più efficaci integrano *feedback* formale (valutazioni periodiche, *performance review*) e *feedback* informale (interazioni quotidiane, *coaching* rapido), creando un ecosistema di apprendimento continuo.

Di fatto, il *feedback* funziona come meccanismo di regolazione che permette alle persone di confrontare le proprie azioni con *standard* chiari. Senza *feedback*, i collaboratori operano spesso basandosi su “assunzioni soggettive”, che possono essere imprecise o distorte, aumentando il rischio di errori e inefficienze.

In contesti complessi e interfunzionali, il *feedback* riduce l’ambiguità sugli obiettivi e sui criteri di successo, offrendo un orientamento immediato e concreto. In assenza di un confronto regolare, il rischio è che i collaboratori interpretino gli obiettivi in modo divergente, compromettendo il lavoro di squadra. In particolare, il *feedback* consente di correggere rapidamente errori e riflettere sui risultati ottenuti. Questo accelera lo sviluppo delle competenze individuali e contribuisce a creare una *learning organization*, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Inoltre, un *feedback* positivo rinforza il senso di efficacia personale e aumenta il coinvolgimento. Nel contempo, un *feedback* correttivo ben formulato è spesso percepito come un investimento nello sviluppo della persona, non come una critica punitiva.

Per avere un impatto positivo, il *feedback* deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

**1. Specificità:** basarsi su comportamenti osservabili e fornire esempi concreti.

**2. Tempestività:** quanto più vicino nel tempo all’evento, tanto più efficace.

**3. Orientamento al miglioramento:** segnalare problemi e proporre soluzioni concrete.

**4. Equilibrio tra rinforzo e correzione:** con-

solidare punti di forza e correggere scostamenti.

**5. Coerenza e credibilità:** derivata dalla competenza e integrità di chi fornisce il *feedback*. Queste caratteristiche riducono la “difensività” della persona che lo riceve e favoriscono l’apprendimento.

Dare *feedback* richiede dunque preparazione e intenzionalità positiva.

La preparazione del *feedback* da parte di chi si accinge a fornirlo include: chiarire l’obiettivo, accogliere esempi concreti e dati oggettivi (KPI, risultati, comportamenti), pianificare il momento più appropriato per darlo. Durante il colloquio di *feedback* è importante: separare i fatti dalle interpretazioni, descrivere le osservazioni prima di commentarle, utilizzare un linguaggio chiaro, diretto e rispettoso, favorire un dialogo bidirezionale (facendo domande e ascoltando la prospettiva dell’interlocutore), offrire possibili azioni concrete per il miglioramento.

Un metodo pratico per strutturare il *feedback* è il modello SBID (*Situation, Behavior, Impact, Desired Result*):

**1. Situation:** definire contesto spazio-temporale.

**2. Behavior:** descrivere azione osservabile senza giudizio.

**3. Impact:** spiegare le conseguenze sul *team* o sul risultato.

**4. Desired Result:** indicare il comportamento atteso o le azioni future.

Saper ricevere *feedback* è essenziale quanto saperlo dare. Di solito, i principali ostacoli sono di natura emotiva: difensività, giustificazioni, minimizzazione.

Ecco alcune strategie per ricevere *feedback* in maniera costruttiva:

**1. Ascolto attivo:** ascoltare senza interrompere.

**2. Chiarimento:** chiedere esempi concreti se necessario.

**3. Separazione tra identità e comportamento:** considerare il *feedback* come indicazione su ciò che si fa, non su chi si è.

**4. Traduzione in azioni concrete:** definire obiettivi chiari e monitorarne l’evoluzione.

Va detto che il *feedback* non dipende solo da ►

competenze individuali, ma anche dalla cultura aziendale, ovvero dall'insieme di valori condivisi, norme, comportamenti e pratiche che definiscono l'identità unica dell'azienda e influenzano il modo in cui i suoi membri interagiscono e lavorano quotidianamente. La cultura aziendale, come ben si sa, è influenzata dalla storia, dalla visione dei fondatori, dalle politiche di assunzione e dai rituali condivisi, dagli stili di gestione che possono favorire o meno il senso di appartenenza. Pertanto, la pratica del *feedback* si rivela particolarmente utile in quelle realtà aziendali dove emergono: sicurezza psicologica (percezione di poter esprimere opinioni, dubbi ed errori senza timore di ritorsioni), esempi di *leadership* (*leader* che chiedono e accolgono *feedback* e che inviano segnali chiari sull'importanza della pratica), processi coerenti (riconoscimento dei comportamenti allineati).

Ma quali sono gli errori comuni nella gestione del *feedback*? Eccone alcuni:

1. Fornire *feedback* solo in presenza di problemi, trascurando il rinforzo positivo.
2. Accumulare osservazioni nel tempo e rilasciarle tutte insieme, generando *stress* e riducendo efficacia.
3. Usare il *feedback* come sfogo emotivo o controllo, minando fiducia e motivazione.
4. Evitare il *feedback* per timore del conflitto, privando le persone di informazioni fondamentali.

### INTEGRAZIONE FRA SITUAZIONI FORMALI E INFORMALI

L'integrazione strategica tra *feedback* formale e informale rappresenta uno dei pilastri fondamentali per una gestione delle risorse umane che sia al tempo stesso solida e dinamica. Non si tratta semplicemente di scegliere tra un approccio istituzionale e uno spontaneo, quanto piuttosto di costruire un'architettura comunicativa in cui i due momenti si alimentino a vicenda per favorire la crescita continua del dipendente e dell'organizzazione.

Il *feedback* formale si configura come il momento istituzionale della relazione lavorativa, tipicamente rappresentato dalla *performance*

*evaluation* annuale o semestrale. Questo processo non deve ridursi ad una semplice formalità burocratica, ma è opportuno che sia un'analisi rigorosa basata su dati oggettivi, indicatori chiave di prestazione (KPI) e progetti effettivamente portati a termine. La sua natura strutturata offre uno spazio protetto e dedicato alla riflessione profonda, permettendo di guardare oltre l'urgenza quotidiana. È in questa sede che l'azienda e il collaboratore possono pianificare lo sviluppo a lungo termine, trasformando i risultati passati in una visione futura attraverso la definizione di obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e definiti nel Tempo), garantendo così che le ambizioni individuali siano perfettamente allineate alla strategia aziendale.

Parallelamente, è utile sviluppare il *feedback* informale, che agisce come il tessuto connettivo della cultura aziendale. Si manifesta attraverso il *coaching* quotidiano, i dialoghi trasversali tra pari e i cosiddetti micro-*feedback* rilasciati "a caldo". Il grande vantaggio di questa modalità risiede nella sua immediatezza: permette di correggere piccoli scostamenti in tempo reale e di rafforzare i comportamenti positivi nell'istante esatto in cui avvengono, aumentando l'*engagement*. Tale pratica ha il potere di "normalizzare" la critica costruttiva: quando il confronto diventa un'abitudine quotidiana, la valutazione formale perde quel carattere minaccioso che spesso genera ansia nei dipendenti, trasformandosi in una naturale prosecuzione di un dialogo già aperto.

Di fatto, le organizzazioni di successo sono quelle che riescono a far convergere questi due mondi in una strategia unitaria. In questa logica integrata, il *feedback* informale funge da "bussola" per l'azione quotidiana, garantendo agilità e reattività, mentre quello formale fornisce la cornice e le fondamenta per la riflessione e lo sviluppo professionale nel tempo. Se il *feedback* informale è il motore che permette di aggiustare la rotta giorno dopo giorno, quello formale è la mappa che assicura che l'intera organizzazione stia procedendo verso la giusta destinazione, creando un circolo vir- ➤



tuoso che valorizza il talento e sostiene le *performance* di alto livello.

In sintesi:

*Feedback* formale

- *Performance evaluation* annuale o semestrale.
- Basato su dati oggettivi, KPI, progetti completati.
- Permette riflessione strutturata, pianificazione sviluppo e definizione obiettivi SMART.

*Feedback* informale

- *Coaching* quotidiano, dialoghi tra pari, *micro-feedback*.
- Migliora *engagement* immediato e corregge scostamenti rapidi.
- Normalizza la cultura del *feedback*, rendendo l'esperienza meno minacciosa.

## GESTIRE IL FEEDBACK NEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il colloquio di valutazione della *performance* è uno dei momenti più delicati nella relazione tra *manager* e collaboratore. Da un lato è l'occasione per dare *feedback* significativi e orientare la crescita futura; dall'altro è spesso vissuto con tensione, timore di essere giudicati e *stress* emotivo.

Dal punto di vista psicologico, questi incontri attivano aree diverse del cervello: l'amigdala, legata alla paura e alla difesa, e la corteccia prefrontale, responsabile della razionalità e della riflessione. Se il colloquio non è gestito con attenzione, prevale la prima, portando a chiusura, resistenza o difensività. Non a caso, secondo dati Factorial del 2024, il 62% dei dipendenti italiani dichiara di temere le *performance review* perché le percepisce come un giudizio potenzialmente ingiusto. Quando invece l'ambiente è psicologicamente sicuro, la *review* può diventare un potente strumento di sviluppo.

L'obiettivo, quindi, non è "giudicare" una persona, ma trasformare il colloquio in una conversazione strutturata sulla crescita. Le *review* annuali o semestrali servono a mettere ordine nei dati raccolti nel tempo e a dare loro un significato. Se ben fatte, rispondono a tre

bisogni psicologici fondamentali:

- **autonomia**, attraverso piani di sviluppo personalizzati;
- **competenza**, grazie all'analisi dei *gap* di competenze;
- **relazione**, attraverso un dialogo autentico e bidirezionale.

Un errore frequente è il cosiddetto "effetto sorpresa": *feedback* critici mai anticipati che arrivano tutti insieme. Questo genera uno *shock* psicologico e può portare a disimpegno, con cali di coinvolgimento che, secondo studi Harvard, possono arrivare fino al 35%. La *review* dovrebbe quindi consolidare quanto già emerso nel tempo, non introdurre giudizi inattesi.

Ecco uno schema utile per gestire efficacemente il colloquio di valutazione:

| FASE             | OBIETTIVO                    | ESEMPIO DI FRASE                                                                                        |
|------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apertura         | Creare sicurezza psicologica | "Questo spazio serve a valorizzare i tuoi successi e pianificare come superare criticità."              |
| Punti di forza   | Consolidare talento          | "La gestione del progetto X ha garantito la soddisfazione del cliente; continua a usare questo metodo." |
| Aree di sviluppo | Identificare gap             | "La documentazione tecnica è a volte incompleta; lavoriamo insieme su un metodo di revisione."          |
| Obiettivi SMART  | Definire il futuro           | "Entro il prossimo trimestre, l'obiettivo è automatizzare il 15% della reportistica."                   |
| Follow-up        | Monitorare crescita          | "Fissiamo brevi check-in mensili per monitorare i progressi."                                           |

Di seguito alcuni esempi di *feedback* costruttivi:

**1. Prestazione migliorabile:** "Nel *report* mancavano dati regionali, rallentando decisioni del *team*. Per il prossimo, allineiamoci prima sulla struttura."

**2. Errore tecnico:** "L'errore nel *file* ha causato un ritardo di un giorno. Vediamo insieme come evitare che ricapiti, magari con un controllo finale."

**3. Comportamento positivo:** "Hai sintetizzato bene i punti chiave nella riunione; ha aiutato il gruppo a rimanere focalizzato." ➤

**4. Difficoltà relazionale:** “Ho notato tensione nel confronto con Marco. Possiamo lavorare su come gestire il disaccordo senza rallentare il lavoro?”

Ecco alcuni esempi di *feedback* da evitare

- Generico: “Non sei abbastanza professionale.”
- Basato su supposizioni: “Hai sbagliato perché non ti importa abbastanza.”
- Ironico/passivo-aggressivo: “Vedo che anche oggi siamo arrivati puntuali... come al solito.”
- Evitante/falso positivo: “Va tutto bene, non preoccuparti.” (quando i problemi sono evidenti)

## CONCLUSIONI

L'implementazione efficace richiede un approccio strutturato. Le organizzazioni che ottengono risultati duraturi seguono generalmente sei fasi: *commitment* della *leadership*, formazione diffusa, definizione di *policy* chiare, sperimentazione pilota, misurazione dei risultati ed evoluzione continua. Secondo AltamiraHRM (2026), entro pochi anni circa il 40% del *feedback* sarà supportato o generato da sistemi di intelligenza artificiale. Strumenti come l'analisi automatica delle *call* commerciali o l'assistenza alla scrittura del *feedback* stanno già modificando le pratiche HR. Allo stesso tempo, emergono nuove modalità legate

al lavoro ibrido, come incontri *one-to-one* in realtà virtuale e sistemi di *gamification* particolarmente apprezzati dalle generazioni più giovani. Tuttavia, una cultura del *feedback* matura non può prescindere da considerazioni etiche come per esempio evitare *bias* legati a età, genere o origine e garantire la riservatezza delle informazioni.

Occorre tenere ben presente che il *feedback* non è un evento a sé stante, ma fa parte di un processo. Volto a costruire *team* più resilienti, a generare apprendimenti più rapidi, e a ottenere risultati sostenibili nel tempo. Il primo passo è spesso il più semplice: iniziare oggi, con un *feedback* chiaro, basato sui fatti e orientato al miglioramento. Da lì, il sistema può crescere, evolvere e diventare uno dei principali motori del successo aziendale. Dare *feedback* non è un atto di potere, ma di responsabilità: richiede preparazione, consapevolezza psicologica e intenzione autentica di miglioramento. Quando è fatto bene, non indebolisce le persone ma le rende più competenti, più sicure e più coinvolte.

Investire nello sviluppo delle competenze di *feedback* significa garantire resilienza organizzativa, innovazione continua e allineamento tra comportamenti individuali e obiettivi strategici.

## BIBLIOGRAFIA

**AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale.**

Barometro AIDP 2024 / Barometro HR: Engagement e Turnover. AIDP, 2024, [manager.aidp.it/ALLEGATI/DOC/0/Presentazione%20AIDP%202024.pdf](https://manager.aidp.it/ALLEGATI/DOC/0/Presentazione%20AIDP%202024.pdf).

**Altamira HRM.**

Intelligenza artificiale nel recruiting: guida agli strumenti. Altamira HRM, 2026, [www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-ia-guida-strumenti](https://www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-ia-guida-strumenti).

**Cegos.** The Power of Purpose-Driven Leadership in 2025: Why It's More Than Just a Trend. Cegos Group, 2025, [www.cegos.com.sg/insights/the-power-of-purpose-driven-leadership-in-2025-why-its-more-than-just-a-trend](https://www.cegos.com.sg/insights/the-power-of-purpose-driven-leadership-in-2025-why-its-more-than-just-a-trend).

**Edmondson, Amy.** “Psychological Safety.”

YouTube, uploaded by Harvard Business School, [www.youtube.com/watch?v=KUoIQwVcCv0](https://www.youtube.com/watch?v=KUoIQwVcCv0). 10 Jan. 2026.

**Edmondson, Amy.** “Sicurezza psicologica: il contributo di Amy Edmondson.” Fabio Novelli, 18 Mar. 2025, [www.fabionovelli.it/2025/03/18/sicurezza-psicologica-amy-edmondson/](https://www.fabionovelli.it/2025/03/18/sicurezza-psicologica-amy-edmondson/).

**Eurostat.** “Occupazione e mercato del lavoro in Italia.” Euronews – Business, 2 Dec. 2025, [it.euronews.com/business/2025/12/02/tasso-di-occupazione-al-627-a-ottobre-e-record-in-italia-ma-calano-i-lavoratori-giov](https://www.euronews.com/business/2025/12/02/tasso-di-occupazione-al-627-a-ottobre-e-record-in-italia-ma-calano-i-lavoratori-giov).

**Factorial.** “Continuous Feedback: cos'è, benefici e criticità.” Factorial Blog, 2024, [factorial.it/blog/software-continuous-feedback/](https://factorial.it/blog/software-continuous-feedback/).

**Factorial.** “Cosa dice il report Gallup sullo

stato del lavoro in Italia.” Factorial Blog, 2024, [factorial.it/blog/cosa-dice-il-report-gallup-sullo-stato-del-lavoro-in-italia/](https://factorial.it/blog/cosa-dice-il-report-gallup-sullo-stato-del-lavoro-in-italia/).

**Frog Learning.** “Il feedback come strumento per ridurre le tensioni interne.” Frog Learning, 2024, [www.froglearning.it/feedback/](https://www.froglearning.it/feedback/).

**Gallup.** “The Long-Term Benefits of Continuous Feedback Tools.” Psico-Smart Blog, n.d., [blogs.psyco-smart.com/blog-what-are-the-longterm-benefits-of-using-continuous-feedback-tools-on-e-190343](https://blogs.psyco-smart.com/blog-what-are-the-longterm-benefits-of-using-continuous-feedback-tools-on-e-190343). Accessed 10 Jan. 2026.

**Poertner, Shirley, e Karen Massetti Miller.** L'arte di dare e ricevere feedback: Come realizzare un'efficace comunicazione interpersonale per migliorare la performance individuale e di gruppo. FrancoAngeli, 2016.