

Feedback lenti e feedback veloci



Tiziano Capelli

co-founder PRIMATE Consulting



Marina Capizzi

co-founder PRIMATE Consulting

Nel settore assicurativo il feedback è parte integrante del lavoro quotidiano. Arriva sotto forma di indicatori di portafoglio, tempi di liquidazione, reclami, audit di qualità, risultati commerciali. È un feedback strutturato e affidabile, ma quasi sempre retrospettivo: racconta ciò che è già accaduto, non ciò che sta accadendo mentre il lavoro prende forma.

Per questo, nelle organizzazioni assicurative, è utile distinguere tra feedback veloci e feedback lenti: due leve diverse, entrambe necessarie per governare complessità e rischio.

I feedback veloci sono quelli che circolano nel flusso operativo. Nei sinistri, quando un liquidatore segnala subito una criticità in una pratica anomala, un'interpretazione dubbia di una clausola o una dinamica ricorrente su una certa tipologia di evento. Nella rete, quando un intermediario chiede chiarimenti prima di proporre una copertura a un cliente, evitando promesse non allineate alle condizioni di polizza. In direzione, quando un responsabile intercetta tempestivamente un sovraccarico operativo dopo un evento catastrofico e riorienta priorità e risorse. Sono feedback che raramente finiscono in un report,

ma che fanno la differenza tra un problema gestito e un problema che esplose. Nel lavoro assicurativo, dove le decisioni sono distribuite e fortemente interdipendenti, i feedback veloci riducono il rischio operativo nel presente. Permettono di correggere interpretazioni, allineare criteri, evitare che piccoli errori diventino contenziosi o danni reputazionali. Quando mancano, le persone tendono a "tirare dritto" fino a quando arrivano i numeri - spesso troppo tardi per intervenire in modo efficace.

Ma i feedback veloci, da soli, non bastano. Se non vengono integrati in un apprendimento collettivo, le organizzazioni rischiano una progressiva deriva interpretativa: le stesse clausole applicate in modo leggermente diverso tra territori, priorità implicite che cambiano sotto pressione commerciale, tensioni tra performance e compliance risolte localmente ma non sistemicamente. In questi casi il rischio può non esplodere in un evento singolo. Si sedimenta.

È qui che entrano in gioco i feedback lenti. Attenzione: non ci riferiamo solo ai ritorni automatici dei sistemi informativi. Parliamo di feedback intenzionali e strutturati. Momenti in cui team e funzioni si fermano per rileggere ciò che è accaduto: un picco di sinistri dopo un evento climatico, una campagna commerciale particolarmente spinta, un progetto strategico lanciato dalla direzione.

Il punto non è solo chiedersi se i risultati siano arrivati, ma "come" ci siamo arrivati. Un esempio tipico riguarda la rete distributiva: obiettivi commerciali centrati, ma aumentano turnover, errori amministrativi, tensioni tra front line e struttura centrale. I numeri "dicono che funziona". Bene. Ma quali sono le connessioni tra queste variabili? Quali

Alternare correzione immediata e apprendimento collettivo è una leva di affidabilità per tutto il settore assicurativo

messaggi impliciti stanno circolando? Quale carico sta assorbendo il sistema? Lo stesso vale nei sinistri complessi: i tempi rientrano negli standard, ma cresce il carico cognitivo dei team, con decisioni sempre più articolate prese in condizioni di urgenza. Senza momenti di feedback lento, questi segnali restano invisibili fino a quando si traducono in errori sistemici, disallineamenti interpretativi o burnout.

Il feedback lento è raro perché viene percepito come tempo sottratto all'operatività. Questa lettura è sbagliata. In realtà, quando dedichiamo tempo ai feedback lenti, stiamo investendo nella qualità del sistema. Senza questi momenti, le organizzazioni assicurative finiscono per correggere effetti senza affrontare le cause, e rischiano di intervenire sulle deviazioni senza interrogarsi sui pattern che le generano.

Qui il ruolo della leadership diventa decisivo. Non basta chiedere alle persone di "segnalare problemi". Occorre creare contesti in cui sia legittimo farlo rapidamente e, allo stesso tempo, garantire spazi protetti in cui le tensioni possano essere elaborate senza trasformarsi in accuse o giustificazioni difensive. In questo senso, è fondamentale coltivare nel contesto di lavoro la sicurezza psicologica, quella caratteristica del clima che stimola le persone ad esporsi per contribuire. In sintesi, possiamo dire che alternare feedback veloci e lenti è sia una competenza manageriale sia una competenza da diffondere in tutto il sistema: significa saper decidere quando accelerare e quando rallentare, quando intervenire e quando comprendere.

Integrare queste due forme di feedback non richiede nuovi

strumenti tecnologici, ma una prassi intenzionale. Tre azioni concrete possono fare la differenza.

Primo: ritualizzare micro-momenti di allineamento rapido nei team operativi, dove dubbi interpretativi e anomalie possano emergere prima che diventino prassi consolidate. Secondo: prevedere incontri periodici tra funzioni interdipendenti – ad esempio tra rete e direzione tecnica o tra sinistri e compliance – dedicati non ai numeri, ma alle dinamiche di lavoro. Terzo: esplicitare le tensioni tra obiettivi commerciali, qualità tecnica e sostenibilità del carico, rendendole oggetto di confronto e non di gestione silenziosa. Feedback veloci e feedback lenti svolgono funzioni complementari. I primi servono a intervenire subito. I secondi a imparare insieme. I primi tengono sotto controllo il rischio nel presente. I secondi costruiscono affidabilità nel tempo. In un settore che fa della gestione del rischio il proprio mestiere, la capacità di alternare feedback veloci e feedback lenti non è un lusso organizzativo. È una competenza strategica di governance. Perché l'affidabilità non nasce solo dal controllo dei risultati, ma dalla qualità delle conversazioni che li rendono possibili. ■

