

**Misurare l'efficacia della formazione
di
Stefano Greco**

LEGGI L'ARTICOLO E SE SEI INTERESSATO/A A REALIZZARE UN INTERVENTO FORMATIVO NELLA TUA AZIENDA SUL TEMA, CONTATTA DIRETTAMENTE STEFANO GRECO AL NUMERO 340.3881451 O TRAMITE E-MAIL: stefano.greco7@tin.it

BUONA LETTURA!

Correva l'anno 1996 quando un Direttore del Personale mi rivolse questa obiezione: "Misurare l'efficacia della formazione è l'utopia verso la quale tendere". In quella occasione, la mia risposta migliore fu: "Beh, è come aspettarsi di quantificare esattamente gli acquisti derivanti da una campagna pubblicitaria!". Sono trascorsi diversi anni da questo scambio di battute e qualcosa è cambiato – in meglio – riguardo l'obiettivo di misurare l'efficacia della formazione. Prima di tutto, il significativo sviluppo della docimologia, una branca delle Scienze dell'Educazione che si occupa scientificamente di metodi di valutazione di prove scolastiche e formative.

Un esempio attuale di applicazione docimologica è la verifica strutturata dell'apprendimento con test di entrata e di uscita, al fine di "oggettivare" i risultati dell'attività formativa.

Nello specifico, la logica che sostiene l'utilizzo di tali strumenti valutativi è finalizzata all'individuazione di dati oggettivi per il calcolo dell'efficacia, genericamente definibile come il rapporto tra ciò che l'intervento formativo riesce a produrre realmente in termini di valore aggiunto e il fabbisogno formativo medio corrispondente al campione dei partecipanti. La definizione stessa di efficacia implica particolari modalità di verifica dell'apprendimento, caratterizzate dal confronto significativo tra il sistema di conoscenze/competenze iniziali e lo stato di conoscenze/competenze finali dei partecipanti.

La presenza di almeno due eventi valutativi – stato iniziale di "entrata" e stato finale di "uscita" – costituisce la premessa fondamentale per il calcolo dell'efficacia.

In ogni caso, l'aspetto fondamentale che va considerato in ogni misurazione dell'efficacia della formazione è che essa va **pensata prima** di ogni intervento e non semplicemente effettuata dopo.

Questo significa concretamente che ogni attività di formazione "a valore aggiunto" deve essere il frutto di una progettualità che rispetti i due principi basilari dell'efficacia di ogni intervento previsto:

- 1) **Il principio del pendolo**, ossia assicurare al progetto la connessione dinamica e sincronizzata tra le attività formative e quello che serve alle persone per lavorare e/o implementare le performance individuali e di squadra "sul campo".

- 2) **Focus sui risultati attesi:** necessità di comprendere chiaramente il "Cosa vogliamo ottenere da quello che pensiamo di fare".

Potrà apparire paradossale, ma diverse aziende svolgono attività formativa senza sapere esattamente quale valore aggiunto aspettarsi e senza chiedere alla consulenza esterna o a chi progetta l'intervento dall'interno, la specifica dei risultati attesi.

Alcuni esempi ascoltati di recente:

- 1) Manager che devono attraversare un lago in barca remando come Ben Hur sulla galera romana. Domande: a cosa serve? E' una gara sportiva? Una prova per temprare lo spirito manageriale? Una gita tanto per divertirsi? Al mio interlocutore l'obiettivo non era chiaro e la risposta è stata: "Un po' di tutto..."
- 2) Quadri portati sulle montagne per un corso di orientamento quando in azienda regna la confusione totale. E' la strategia del contrappasso dantesco? Quali collegamenti operativi sono stati creati tra l'esperienza vissuta e l'organizzazione quotidiana del lavoro? Quali nuove procedure e/o modalità di management sono state attuate nello specifico?
Risposta: nessuno lo sa o, meglio, lo ha capito.

Il punto è questo: si può fare tutto, a condizione che le persone abbiano chiaro quello che stanno facendo ma soprattutto perché lo stanno facendo ed in quale cornice di significato sarà utile collocare l'esperienza.

Non basta il debriefing collettivo nella baita di montagna per dirci quanto siamo stati bravi nel ritrovare il sentiero piuttosto che il collega smarrito nel bosco.

La vera sfida è la gestione del lavoro in azienda, un giorno dopo l'altro!

In questa prospettiva, misurare l'efficacia della formazione significa assicurare che il passaggio dalla metafora alla realtà abbia trasferito alle persone un reale valore umano e professionale spendibile nel quotidiano.

La formazione non deve quindi complicare la vita alle persone né all'azienda ma semplificarla.

Tale considerazione è tanto ovvia quanto drammaticamente trascurata.

Un manager intelligente ragiona così: prima mettiamo ordine in azienda, soddisfiamo i bisogni di informazione ed organizzazione che le persone hanno e poi "consolidiamo" il tutto con le metafore formative, vissute se possibile in modo divertente e coinvolgente.

La formazione va quindi considerata uno strumento che l'azienda ha a disposizione per conseguire i propri fini e come tale creerà valore aggiunto nel momento in cui, non solo viene utilizzata correttamente, ma si collega opportunamente alle strategie che il management desidera realizzare.

In sintesi, misurare l'efficacia della formazione significa seguire una precisa procedura operativa e gestionale:

- 1) Definire sempre prima gli obiettivi da raggiungere ed i risultati attesi rispetto ad una o più delle seguenti esigenze:
 - Sviluppo competenze
 - Sviluppo organizzativo

- Sviluppo dell'innovazione
 - Gestione del clima aziendale e/o di altri momenti "critici" dell'organizzazione, come ad esempio nei cambiamenti
- 2) Definire la tipologia di interventi più adeguata e rispondente al raggiungimento degli obiettivi prefissati, alle reali esigenze organizzative, al profilo dei partecipanti e al budget disponibile.
 - 3) Definire gli indicatori di efficacia degli interventi, specificandoli nel dettaglio in rapporto agli obiettivi prefissati.
- In questa fase è utile porsi e porre a chi svolgerà gli interventi, due domande:

- √ "Come ci accorgeremo, 'fisicamente', di aver raggiunto i risultati attesi?"
- √ "Quali numeri, riferiti a specifiche attività o processi, andremo a controllare per capire se c'è stato un effettivo miglioramento/cambiamento conseguente alla formazione?"

Misurare l'efficacia della formazione non significa fermarsi al "gradimento" dei partecipanti riguardo l'intervento e/o lo stile del formatore. La scheda di valutazione di fine corso rappresenta soltanto il punto di partenza di un processo di misurazione che si articola in valutazioni/rilevazioni "a caldo":

- Dei partecipanti, sul carattere pratico e concreto della formazione, sulla sua utilità, la sua facilità di applicazione nella specifica realtà lavorativa e la gestione dell'attività da parte del o dei formatore/i – valutazione espressa nelle schede ed in consigliati feedback verbali a giro tavolo
- Del formatore, sulla comprensione, sull'atteggiamento dei partecipanti nei confronti delle attività formative, sul clima psicologico instauratosi nel gruppo.
- Del committente eventualmente presente durante lo svolgimento delle attività
- Di un eventuale tutor dedicato al supporto logistico-organizzativo presente durante le attività.

e "a freddo":

- Attività di follow up in aula e/o sul campo per l'analisi dei miglioramenti attuati e delle difficoltà incontrate, con la raccolta e l'approfondimento di eventuale materiale autoprodotta dai partecipanti durante le attività formative.
- Riunione di fine progetto per effettuare il "Bilancio del Progetto" – certificato da un report mirato – al fine di analizzare, insieme alla committenza, i risultati complessivi raggiunti, le soluzioni da implementare, i gap ancora da colmare e le eventuali correzioni di tiro da effettuare in termini manageriali.

Ragionare di misurazioni nel settore della formazione, ci porta anche ad alcune importanti riflessioni su quando non conviene aspettarsi di vedere "i centimetri di miglioramento" derivanti dalle attività formative svolte.

Ecco alcune situazioni in cui non vale la pena misurare – ‘scientificamente’ – il ritorno dell’investimento

- ▶ Quando i costi della misurazione sono significativamente superiori ai benefici: il rischio può essere ad esempio quello di perdere troppo tempo ad implementare un sistema di valutazione dei risultati rispetto all’ “urgenza” di intervenire oppure i dati reperibili all’interno dell’organizzazione sono scarsi o inutili e richiedono ricerche elaborate
- ▶ Incongruenza tra la formazione e le strategie / obiettivi aziendali: quando le attività non si inseriscono all’interno di un piano strategico aziendale, la misurazione dei risultati non ha alcun senso, perché non ha valore per gli obiettivi della direzione.
- ▶ Le attività formative vengono svolte forzatamente e/o risultano svincolate da requisiti qualitativi come nei casi della formazione per contratto, per ricatto, per punizione – è successo anche questo – o per il mero utilizzo di fondi pubblici.
- ▶ Cultura aziendale della misurazione/valutazione poco sviluppata e/o percepita negativamente: se nell’azienda la misurazione viene vissuta dalle persone come un qualcosa di burocratico o, peggio, come un legittimo pretesto per giustificare alcune “manovre aziendali”, allora la misurazione non potrà svolgersi perché le persone non saranno disponibili a rilasciare dati ed informazioni.
- ▶ Iniziative formative una tantum: quando la formazione è “spot” e non segue un percorso continuo nel tempo, finalizzato al raggiungimento di obiettivi definiti, la misurazione può risultare non solo difficoltosa, ma addirittura inutile.
- ▶ Carenze organizzative di back office: la raccolta dei dati per la misurazione dell’efficacia della formazione deve essere organizzata dall’ufficio formazione o dall’ufficio del personale o comunque da persone dedicate in parte a questa attività. Mancando tali supporti, non sarà possibile attuare la misurazione in modo adeguato.
- ▶ Presenza di momentanee resistenze interne, clima aziendale deteriorato, mancanza di condivisione di valori. In presenza di tali situazioni organizzative, conviene aspettare che si calmino le acque, intervenire in modo opportuno e solo in un secondo tempo procedere con la definizione di sistemi di monitoraggio e misurazione dell’efficacia della formazione degli eventuali interventi svolti o da svolgere.

Un giorno David Hume (1711-1776) disse: “Ogni volta che un volume ti capita in mano chiediti: contiene ragionamenti su verità di fatto? Contiene ragionamenti riguardanti numero o quantità? In caso negativo, buttalo nel fuoco, poiché conterrà solo illusioni e proposizioni sofistiche”. Credo che oggi diversi “progetti di formazione” meritino di fare la fine auspicata per certi libri dal filosofo di Edimburgo.

Chissà se Juran, uno dei guru storici della qualità, pensava a Hume quando affermò che “E’ migliorabile solo quello che è misurabile”.

Sicuramente “l’utopia della misurazione” fa ormai parte di un passato remoto.

Bibliografia:

Greco S. La formazione come palestra della professionalità: guida pratica all'utilizzo delle attività formative per le persone e le organizzazioni.

Franco Angeli, Milano 2007

Guasti L. Competenze, teoria degli standard, modelli operativi, in Quaderni degli Annali dell'istruzione.

Le Monnier, Firenze, 2002

WWW.STEFANOGRECOFORMAZIONE.IT