► L'attività formativa obbligatoria svolta all'interno di un'organizzazione ha lo scopo di modificare il comportamento di chi svolge mansioni all'interno dell'organizzazione stessa ◄

L'importanza della valutazione delle ricadute organizzative della formazione

di A. Pignatto
direttore scientifico Antiforma s.r.l. (Mi), esperto di metodologia cognitiva e comportamenti organizzativi
e di P. Tiberi
ricercatore, direzione scientifica Antiforma s.r.l. (Mi)

In questo articolo partiremo dall'assunto che l'attività formativa, resa obbligatoria per le professioni sanitarie con la costituzione del sistema ECM istituzionalizzato con gli articoli 16/bis e 16/ter. del decreto legislativo del 30 dicembre 1992, non può essere considerata limitatamente alla sua dimensione "d'aula", ma al contrario essa si costituisce come un processo e come tale composto da una serie di azioni coerenti e congruenti tra loro. Ci occuperemo di una parte di questo processo e in particolar modo della misurazione dello stesso in termini di ricadute organizzative. La formazione svolta all'interno di un'organizzazione ha lo specifico obiettivo di modificare gli atteggiamenti e i comportamenti osservabili di chi, in quell'organizzazione svolge compiti, mansioni o funzioni. Una parte integrante dell'azione formativa consiste nella misurazione di queste modificazioni e tuttavia le molteplici difficoltà che si incontrano per svolgere tale operazione sono dovute *in primis* dall'impossibilità di dedurre gli atteggiamenti personali dai comportamenti osservabili. Per gli stessi soggetti non è sempre semplice rilevare tali informazioni poiché la condizione affinché questo possa avvenire consiste nella soddisfazione di alcune condizioni: che essi siano consapevoli dei propri atteggiamenti e scelgano di esprimerli nell'organizzazione.

Risulta pertanto essenziale, per il corretto svolgimento di tutto il processo formativo la chiarificazione e la definizione degli obiettivi formativi che ci si prefigge nel momento in cui si va ad erogare un azione andragogica[1]. Tale chiarificazione ha lo scopo di rendere possibile proprio una corretta misurazione di risultati. Stando a Quaglino "*il modo più frequente usato per valutare i cambiamenti di atteggiamento è quello di sottoporre ai partecipanti un questionario identico all'inizio e alla fine dell'esperienza formativa*"[2]. Tuttavia non va dimenticato, proprio per i motivi sopra esposti, che la valutazione dell'efficacia della formazione si distingue dalla valutazione dell'efficacia "percepita". Il concetto delle ricadute organizzative richiama la prima espressione e non la seconda: la valutazione della formazione dovrà allora andare ad osservare se all'attività svolta è conseguito un cambiamento all'interno dell'organizzazione; se questo cambiamento è avvenuto nel senso desiderato e quanto il merito sia da attribuirsi alla formazione.

La valutazione così intesa è da compiersi e programmare durante tutto il percorso formativo in modo tale da costituire una *logica di valutazione* che permetta di orientare l'azione formativa verso un sistema migliorativo. Misurare le ricadute organizzative non può essere considerato come un momento, ma va interpretato come un processo continuo costituito a sua volta da fasi di input e di output.

Prof. Antonio Pignatto

In un'organizzazione, qualunque essa sia (sanitaria e no), la valutazione della formazione comincia con la costatazione della coerenza esistente tra gli

obiettivi che la formazione si pone con quelli aziendali, questi intesi proprio come obiettivi generali specificati nella *mission* e dalle strategie complessive che l'azienda mette in campo.
Affinché questo possa realizzarsi e per procedere correttamente alla valutazione dell'efficacia della formazione, della sua reale capacità di proporsi come "leva strategia" all'interno dell'organizzazione, colui il quale è preposto a svolgere tale compito dovrà innanzitutto chiedersi se: l'identificazione e la formulazione degli obiettivi prefissi sia avvenuta correttamente; se siano state predisposte risorse adeguate (così da non risultare un costo per l'azienda, ma di presentarsi come autentica risorsa); se l'obiettivo sia stato raggiunto.
A quanto già detto va ribadito che la valutazione dell'avvenuto mutamento nell'atteggiamento di chi ha effettuato un'esperienza formativa risulta difficoltoso. La bibliografia scientifica ci offre moltissimi modelli di valutazione, dei quali la maggior parte volge i propri sforzi proprio al tentativo di risolvere quelle difficoltà che abbiamo cercato di evidenziare in questo articolo. Possiamo motivare la presenza di un numero così alto di pubblicazioni attraverso due strade. Innanzitutto va evidenziato come la formazione sin dalla sua nascita, e l'esperienza italiana su questo non fa eccezione, sia stata caratterizzata da una auto riflessività piuttosto marcata. Furono proprio i primi grandi formatori, ricordiamo Knowles per l'andragogia nella sua interezza e Bruscaglioni, Amietta, Bellamio, nomi ormai tra i più noti tra gli "esperti" della materia in Italia, a dare una forma ed un organizzazione teorica alla disciplina. Ecco allora che si giustifica la presenza di numerosi saggi sulla valutazione in quanto fase preminente del processo. La seconda motivazione è forse quella più concreta e indica la valutazione come una sfida che ogni formatore, pur nelle complessità evidenziate deve saper affrontare con una forza proporzionale all'importanza che siamo disposti ad attribuire alla formazione nel suo insieme. Se è già stata posta in risalto la coerenza ed il legame tra la formazione ed il contesto degli obiettivi aziendali dobbiamo essere disposti ad ammettere come essa sia da considerarsi come strumento eminentemente gestionale. Essendo tale la formazione deve allora essere ponderata in termini *valutativi* (anche da un punto di vista economico) pena la sua inevitabile uscita dall'area manageriale. ■

Bibliografia

Bezzi C., Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici, Franco Angeli, Milano, 2007

Lipari D., Pratiche di valutazione negli interventi formativi: uno schema interpretativo, Franco Angeli, Milano, 2006

Masoni V., La pratica della valutazione, Franco Angeli, Milano, 2002

Pignatto A., Bruno A., Comunicare in sanità. Esperienze di comunicazione nell'ambito della sanità in Lombardia, Carocci, Roma 2004

Pignatto A., Regazzo C., Organizzazione e qualità nei servizi socio-sanitari, Carocci, Roma, 2° ed. 2005

Stame N., La valutazione in Italia: esperienze e prospettive, in Bezzi C. e Palumbo M, Strategie di ricerca. Materiali di lavoro, Gramma ed., Perugina, 1998

Vergani A., La valutazione delle azioni formative. Uno schema metodologico e operativo, in «Studium Educationis», n. 2, 1997;

Vergani A., Sulla valutazione e sulla qualità dei progetti e delle azioni formative, con D. Lipari, introduzione a: W. Van den Berghe, La qualità della formazione, Diade, Padova, 1999;

[1] Malcom Knowles nel suo testo più noto, *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, edito da Franco Angeli nel 1990 definisce l'*andragogia* come "*l'arte e la scienza per aiutare gli adulti ad apprendere*". Menzionando il termine non possiamo che rifarci ad uno dei fondatori della disciplina.
[2] G.P. Quaglino, *La valutazione dei risultati della formazione*, Franco Angeli, Milano, 1979 pp. 75