

Le Qualità della Formazione per lo sviluppo degli apprendimenti

di Pier Sergio Caltabiano*

Il tema relativo alle qualità della Formazione, anche alle soglie del 2008, è un tema sfidante, professionalmente critico e di centrale importanza per coloro che si occupano di processi di apprendimento. E' un tema storicamente antico ma che continua ad essere di grande attualità soprattutto se inserito in uno scenario formativo come l'attuale, mutevole e sempre più competitivo e diversificato.

L'odierna cornice economica vede infatti una situazione non favorevole che, nel determinare, rispetto al passato, una ancora maggiore attenzione del management aziendale al controllo dei diversi centri di costo dell'impresa, si riflette contemporaneamente nella definizione delle politiche degli investimenti in formazione.

Se da una parte le Persone sono considerate le variabili strategiche per lo sviluppo della competitività e dell'efficienza delle imprese, siano esse pubbliche o private, profit o non profit, dall'altra gli investimenti in formazione, che rappresentano per le organizzazioni aziendali uno dei presupposti per creare, mantenere ed affinare le competenze necessarie per il consolidamento e lo sviluppo del proprio ruolo concorrenziale, vedono l'Italia, preoccupantemente, agli ultimi posti della classifica europea.

I sistemi committenti, frequentemente coinvolti in azioni di ristrutturazione finalizzate a snellire le proprie organizzazioni, sono quindi spesso orientati, nei confronti della formazione, ad essere selettivi, diffidenti ed esigenti, attenti non solo ai risultati dell'apprendimento individuale ed organizzativo ma anche e soprattutto alle performance più direttamente aziendali, attivando quindi comportamenti ben diversi rispetto a quelli assunti in tempi non molto remoti, in cui la partecipazione a corsi e seminari veniva spesso considerata come il semplice riconoscimento di un benefit personale ai collaboratori coinvolti nell'esperienza formativa.

* Presidente Nazionale AIF – Direttore Generale CTC – Professore a Contratto presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Bologna. Trainer di Programmazione Neurolinguistica, è Presidente della Società Italiana di PNL.

La particolare attenzione rivolta al rapporto di efficacia/efficienza nelle diverse dimensioni aziendali ha quindi caratterizzato il comportamento di pressoché tutte le tipologie d'impresa, determinando un più elevato impegno nel controllo dei differenti centri di costo, compresi quelli afferenti l'attivazione e l'implementazione di percorsi formativi.

In questo scenario il concetto di Qualità della formazione, da intendersi secondo una accezione plurale, è venuto ad acquisire una configurazione particolarmente articolata. Se ad esso, da un lato, può corrispondere correttamente la definizione di proprietà o insieme di proprietà atte a determinare la soddisfazione delle aspettative di bisogno/desiderio di apprendimento del destinatario, diretto ed indiretto, dell'azione formativa, dall'altro non è infatti più riconducibile in modo esclusivo ad un generico riconoscimento delle iniziali aspettative del sistema committente/partecipante, sistema non sempre congruente al suo interno.

In considerazione, infatti, del presupposto secondo cui tali aspettative possono essere differenziate fra il sistema committente e i destinatari dell'azione formativa, la qualità della formazione è quindi connotabile come un insieme di peculiarità analitico-progettuali, organizzative, contenutistiche, professionali, metodologiche e valutative tese alla soddisfazione delle specifiche aspettative determinate in fase rispettivamente di accettazione degli obiettivi programmatici e di definizione del patto formativo.

A livello concettuale, pertanto, con riferimento alla qualità della formazione, acquisiscono un ruolo determinante termini quali soggettività e relatività, nel senso che non vi è una modalità oggettiva per generare e percepire soddisfazione dell'apprendere, ma il formatore deve declinare codici, metodi, logiche e strumenti secondo le esigenze soggettive, organizzative ed individuali, dei destinatari dei processi formativi.

In tal senso anche i concetti di efficacia e di efficienza, da intendersi rispettivamente come il rapporto fra i bisogni rilevati e i mezzi impiegati per farvi fronte e il rapporto tra le risorse impiegate e i risultati ottenuti, vanno coniugati, rispondendo al principio di economicità, secondo i criteri di utilità e di benessere soggettivo, dove è utile ciò che serve per raggiungere le finalità, organizzative ed individuali, che hanno determinato l'attivazione dell'azione formativa.

Il concetto di Qualità della formazione deve inoltre tenere in considerazione la connotazione immateriale dell'apprendimento, connotazione che caratterizza pressoché tutti i servizi e che comporta, ai fini valutativi, una determinazione anticipata, definita e condivisa, delle aspettative che il percorso formativo sarà finalizzato a soddisfare.

Il contesto applicativo della Qualità della Formazione ha anche acquisito, ormai da diversi anni, una connotazione marcatamente trasversale caratterizzata da un approccio qualitativo a tutte le fasi del processo formativo e, quindi, anche a tutte le componenti che vengono coinvolte nello sviluppo di tali fasi nei differenti ambiti organizzativi (pubblico, privato, profit, non profit, rivolti a soggetti unici o plurali).

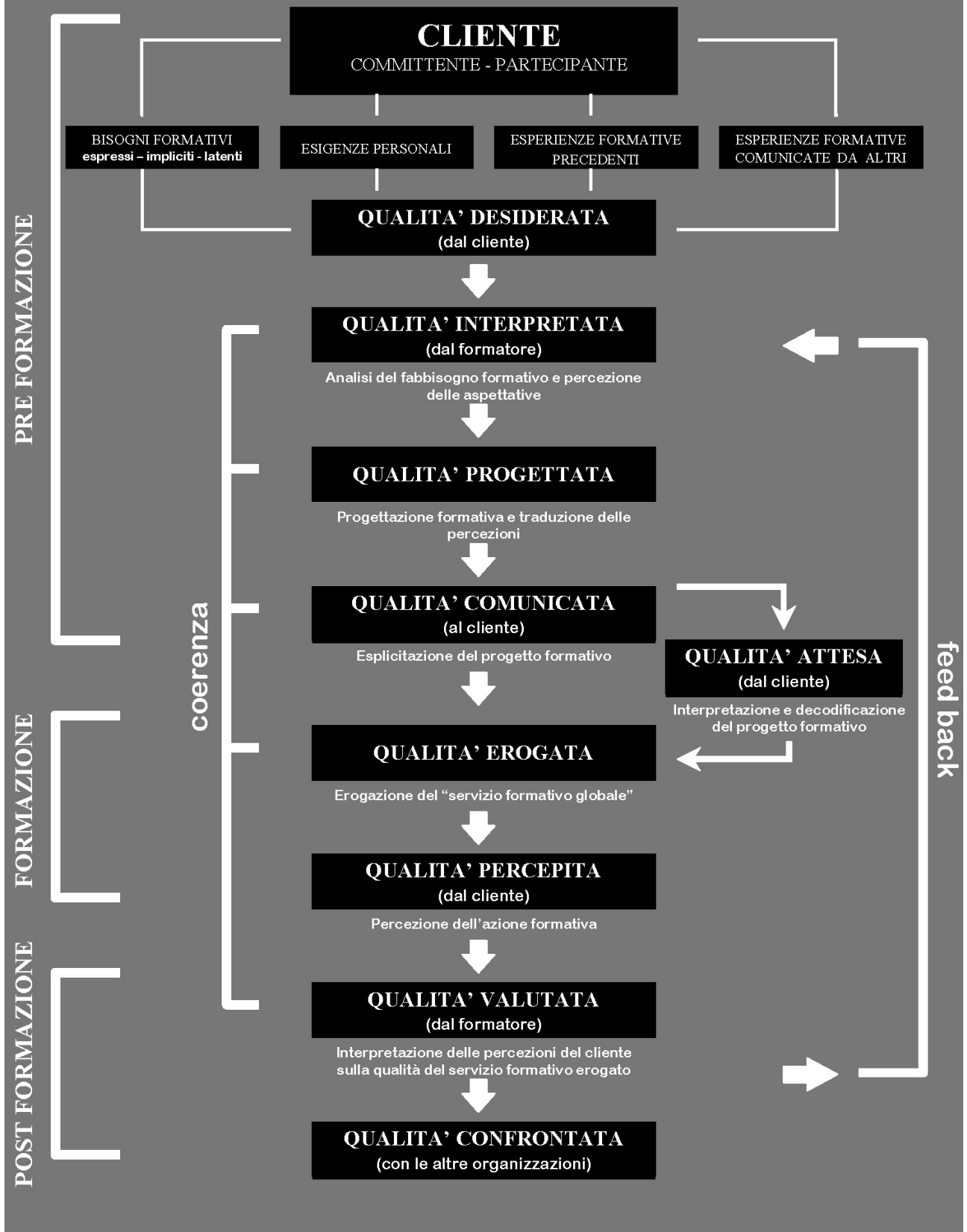
Al fine di individuare una modalità di approccio globale al processo di sviluppo qualitativo nella realizzazione di interventi formativi, facciamo quindi riferimento, in termini riepilogativi, ad un modello sistemico (vedi fig. 1) teso a focalizzare l'attenzione sull'importanza del controllo in progress delle nove configurazioni della Qualità della formazione individuate all'interno delle diverse fasi che, tradizionalmente, contraddistinguono il processo formativo complessivamente inteso.

- I. Qualità desiderata. E' da intendersi come un insieme di proprietà atte a soddisfare le aspettative del cliente, da interpretarsi, anche di seguito, nelle sue variabili di committente e partecipante. Nella cosiddetta fase di pre formazione, una volta genericamente denominata pre aula ma oggi superata dalle differenziate modalità di approcci metodologici (outdoor, coaching, ecc), lo stato formativo desiderato viene determinato non solo attraverso la individuazione dei bisogni formativi espressi (e quindi esplicitati), impliciti (e pertanto intesi come ovvi) e latenti (in quanto non ancora avvertiti o dichiarabili), ma anche tramite l'esperienza acquisita con la partecipazione a precedenti iniziative, verosimilmente positive, effettuate direttamente o da terzi e diffuse in un contesto di networking tradizionale. In questa fase, a conferma di un forte ruolo degli aspetti psicologici nel processo decisionale di partecipazione a un intervento formativo, notevole rilievo possono ricoprire anche esigenze personali extra-formative, quali ad esempio quelle di socializzazione e di sviluppo dei rapporti interpersonali.
- II. Qualità interpretata. Nella fase di interpretazione dello Stato desiderato risulta decisiva l'importanza da assegnarsi alla figura dell'analista del fabbisogno formativo che, oltre ad essere ovviamente competente nel decodificare i bisogni-desideri formativi espressi, dovrà anche percepire le aspettative di differente natura, non sempre dichiarate dal cliente, al fine di far coincidere la qualità interpretata con quella effettivamente desiderata dal cliente.

- III. Qualità progettata. Dopo l'analisi del fabbisogno si procederà quindi alla progettazione formativa e alla traduzione delle percezioni interpretate, rispondendo non solo ai bisogni espressi dal cliente, ma anche alle esigenze che si ritengono parallelamente funzionali agli obiettivi previsti e comunque tali da essere soddisfatte con professionalità dall'organizzazione formativa.
- IV. Qualità comunicata. Doverosamente coerente con quanto progettato dovrà essere identificabile con i contenuti oggetto del supporto, cartaceo o multimediale, e della comunicazione verbale con cui vengono a essere esplicitate al cliente tutte le caratteristiche del progetto formativo, da identificarsi in termini di obiettivi, contenuti, metodologie, docenze, coordinamento, tutorship, calendari, aula, strumenti e tutti i diversi servizi periferici usufruibili sia nella fase di erogazione che in quelle successive.
- V. Qualità attesa. Deriva dall'interpretazione e decodificazione, da parte del cliente, del progetto formativo e sarà determinante per la decisione di commissionare l'intervento su commessa oppure di aderire al seminario interaziendale. Se infatti la Qualità attesa sarà indicativamente in linea con quella desiderata si verificherà la potenziale soddisfazione delle aspettative e il cliente opterà per l'attivazione del proprio percorso formativo. Il rispetto di un comportamento etico nella formazione trova, in questa fase, un momento tipico, essendo evidente, in contesti fortemente competitivi, la tentazione, per le organizzazioni non corrette, di prefigurare al cliente, prescindendo da una puntuale verifica delle risorse possedute, un progetto comunque in grado di soddisfare il bisogno/desiderio formativo, creando pertanto un probabile, se non sicuro, scostamento tra la Qualità interpretata, progettata, comunicata e quella in seguito erogata. Etica e deontologia professionale richiedono, per lo sviluppo e la visibilità della formazione, come per tutti i servizi, il più alto livello di coerenza fra Qualità progettualmente comunicata, e di conseguenza attesa dal cliente, e quanto effettivamente erogato. Diventa pertanto professionalmente opportuna la correzione, da parte del formatore, delle aspettative troppo elevate del cliente, determinate da una Qualità attesa non in linea con quella comunicata potenzialmente erogabile. Ciò al fine di evitare uno scostamento ancor più ampio e negativo nella fase di percezione dell'attività formativa erogata.

VI. Qualità erogata. E' caratterizzata dal servizio formativo globale, nel quale rientrano sia la parte centrale identificabile con i momenti formativi tradizionali (con le sue declinazioni metodologiche, ambientali e funzionali), sia i diversi servizi periferici corrispondenti alle azioni per favorire comfort personale, socializzazione, acculturazione fuori dalle fasi codificate di formazione. La si identifica dunque con l'impegno globale dell'organizzazione nel raggiungere ed eventualmente superare di fatto le promesse comunicate al cliente in fase progettuale e nel determinare la progressiva soddisfazione delle aspettative del cliente. Seppure durante l'erogazione della maggior parte dei servizi sia generalmente difficile, e in diversi casi impossibile, intervenire per un riposizionamento adeguato del progetto iniziale alle aspettative del cliente, nella formazione, tuttavia, soprattutto se l'intervento vede uno svolgimento temporalmente diluito, è ipotizzabile per il formatore, tramite un controllo in progress delle percezioni e della soddisfazione dei bisogni verificati durante il percorso formativo, intervenire tramite la rivisitazione delle micro progettazioni o delle metodologie applicate. Lo sviluppo qualitativo degli interventi formativi deve pertanto prevedere, dove possibile, una costante verifica della qualità erogata al fine non solo di rispettare deontologicamente il patto formativo, ma anche di soddisfare nuove esigenze o aspettative dei partecipanti sorte durante il processo di formazione. E' in questa fase, insieme a quella progettuale, che la funzione di comakership del cliente vede il suo massimo coinvolgimento nella produzione e valutazione del servizio formativo.

LE NOVE FASI DELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE



- VII. Qualità percepita. Nel processo analitico della Qualità della formazione, particolare importanza riveste la percezione dell'azione formativa, che come tale non è concentrata nel tempo ma viene a configurarsi in modo complesso e articolato. La Qualità percepita viene storicamente verificata tramite la tradizionale scheda di valutazione che, come questionario di reazione, forzatamente, si limita a monitorare le percezioni di gradimento relative all'esperienza di formazione senza ovviamente poter ancora verificare l'efficacia dell'azione formativa sull'attività professionale in termini di effettivi apprendimenti, di cambiamento individuale e organizzativo, e di risultati conseguiti. E' in questa fase che si verifica esplicitamente la soddisfazione del cliente attraverso il confronto delle percezioni con quanto progettato, comunicato ed erogato dalla struttura erogatrice di formazione. Purtroppo, ancora oggi, senza ovviamente generalizzare, l'indagine percettiva sugli effettivi apprendimenti, cambiamenti e risultati organizzativi ottenuti con l'azione formativa non vede una sua sistematica applicazione determinando il presupposto per un adeguato monitoraggio del tasso di efficacia/efficienza della formazione agita. E' proprio su questa dimensione valutativa che i formatori devono a tutti i livelli intervenire considerando il learning, inteso come l'apprendimento declinato nelle sue diverse configurazioni individuali ed organizzative, come il focus per la creazione del valore. Proprio l'analisi della Qualità percepita deve costituire per le organizzazioni orientate alla Qualità, l'oggetto di un processo di miglioramento continuo, in quanto solo se il livello qualitativo percepito sarà adeguatamente elevato potrà realizzarsi un sistema di customer satisfaction e di customer retention, efficace e duraturo.
- VIII. La Qualità valutata. La verifica di quale sia la Qualità percepita dal cliente diventa un'azione imprescindibile per ogni struttura formativa client oriented. Tuttavia questa analisi, che risulta l'oggetto della Qualità valutata dall'organizzazione formativa, trova un limite inevitabile nelle metodologie generalmente utilizzate, che, basandosi su schede e questionari, e quindi trascurando gli aspetti sociologici, psicologici, emozionali, sensoriali e intrinsecamente soggettivi della comunicazione, non sono in grado di riportare il giudizio completo dei partecipanti, sia in formazione sia on the job, sulle esperienze svolte. Anche al fine di consolidare un legame con l'organizzazione, la valutazione della qualità percepita dai clienti dovrebbe quindi vedere un sistematico rapporto interpersonale durante tutto il

percorso formativo e anche nella fase successiva, per controllare e verificare progressivamente le impressioni dei partecipanti e pertanto limitare l'eventuale scostamento fra Qualità percepita dai clienti e Qualità valutata dall'organizzazione formativa. Quest'ultima dovrà verificare il livello qualitativo dell'iniziativa erogata anche con i propri parametri standard, attuando quindi un sistema di valutazione interno, possibilmente certificato, e comunque fortemente correlato con i dati evidenziati dalla clientela esterna e capace di fornire, in un'ottica di feed back coordinato, elementi importanti per il miglioramento continuo del processo formativo instaurato.

- IX. Qualità confrontata. A conclusione dell'attività di controllo del livello qualitativo raggiunto nelle diverse fasi di svolgimento dell'azione formativa risulta, infine, di rilievo strategico analizzare, quando pubblicizzate e percepibili, le informazioni relative ai Sistemi di Qualità delle altre organizzazioni, al fine di migliorare il proprio ruolo competitivo e la propria distintività progettuale e metodologica in un contesto etico di scambi esperienziali orientati allo sviluppo del benchmarking della Qualità della formazione.

La dimensione valutativa della Qualità della formazione oltre a continuare a mantenere una prioritaria attenzione verso le componenti tradizionalmente misurabili della soddisfazione del sistema committente/partecipante correlate al gradimento, agli apprendimenti, al cambiamento/trasferibilità, ai risultati ottenuti e alla coerenza con il patto formativo, dovrà a nostro parere proiettarsi in futuro anche verso nuovi ambiti, nuovi confini di indagine qualitativa quali:

- a) la rispondenza del percorso formativo da un punto di vista etico-deontologico con i valori individuali ed organizzativi rispettivamente dei partecipanti e della struttura committente;
- b) la percezione estetica ed erotica della formazione; verificando quindi non solo l'utilità ed il rapporto efficacia/efficienza fra obiettivi formativi, risultati ottenuti e risorse impiegate, ma anche la sensazione emozionale percepita con riferimenti all'esteriorità che impreziosisce, dando valore esperienziale e creando impulsi sensuali soggettivamente dimostrabili;
- c) la connotazione temporale orientata al lifelong learning, con particolare riferimento alle potenzialità che, coerentemente, l'intervento ha nell'attivare o nel sedimentare un'azione orientata all'apprendimento lungo l'arco della propria vita;

d) il coinvolgimento sensoriale attivato in termini visivi, auditivi, tattili, gustativi, olfattivi e globalmente emotivi, in quanto propedeutico a sedimentare maggiormente gli apprendimenti sviluppati;

e) la componente ecologico soggettiva, intesa come ambito in cui la formazione attiva uno stato di benessere e di coerenza con il proprio stato desiderato personale e professionale;

f) il tasso di generatività ovvero la sua potenzialità nel generare nuovi comportamenti, nuove capacità, nuove convinzioni, nuovi valori e in prospettiva nuove identità di ruolo;

g) la congruenza delle differenti componenti che contraddistinguono il percorso e l'azione formativa: a. analitica, b. progettuale,

c. comunicativa, d. erogativa, e. organizzativa, f. contenutistica,

g. metodologica, h. temporale, i. valutativa, j. generativa, k. sensoriale, l. ecologica, m. etico-deontologica, n. estetico-erotica.

In questo scenario, l'elemento della congruenza diviene quindi la componente qualitativamente critica soprattutto nella dimensione soggettiva del formatore in quanto, nel facilitare gli apprendimenti, maggiore sarà la coerenza del proprio operato personal-professionale, maggiore sarà anche la percezione della sua efficacia didattico-formativa.