

---

ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo specializzato in psicologia delle organizzazioni e in psicologia clinica

## Il questionario di fine-corso tra mito e realtà

*Il cosiddetto questionario di fine corso, tecnicamente indicato come questionario di reazione, rappresenta uno "strumento" sul quale da sempre sono espressi pareri discordi nell'ambito degli addetti ai lavori.*

L'oggetto della presente riflessione é il questionario proposto al termine dei corsi o interventi di formazione e di addestramento - oggi anche al termine di giornate di studio, presentazioni, brevi convegni o congressi - il cosiddetto **questionario di fine corso**, o questionario di gradimento, percezione, valutazione della formazione. Tecnicamente, esso é indicato **come questionario di reazione**, e rappresenta uno "strumento" sul quale da sempre sono espressi pareri discordi nell'ambito degli addetti ai lavori.

Ma, anche dal punto di vista aziendale, il suo utilizzo, pur se quasi regolare, appare rispondere più ad una ritualità - o necessità non meglio chiarita - che ad una vera convinzione.

I questionari di reazione possono essere costruiti nei modi più vari, e non sarà tale aspetto tecnico che qui ci interessa: vi é solo da ricordare che esiste un'ampia variabilità, per cui ragionare sulla validità di singoli questionari - individuati e descritti in modo specifico - potrebbe avere un senso ed essere oggetto di una ricerca specifica. Detto in altri termini, così come non ha senso affermare aprioristicamente che i test sono efficaci, o non, nella selezione del personale - dovendo necessariamente specificare di quale test si sta parlando - allo stesso modo non sembra avere granché utilità effettuare un ragionamento generico sull'affidabilità dei questionari di reazione in generale.

Ancora oggi sono utilizzati questionari di reazione "ingenui", laconici, settoriali, parziali, mal impostati, generici, o semplicemente mal presentati (ad esempio, per mezzo di fotocopie sbiadite), che confondono la rilevazione degli aspetti didattici con quelli

---

organizzativi; d'altro canto, esistono questionari di reazione ben costruiti, attenti al bilanciamento completezza/tempo di risposta, presentati in modo accattivante e predisposti in modo tale che l'elaborazione dei dati sia non solo possibile, ma anche significativa.

Al di là di tutto ciò, ci si può chiedere se il questionario di reazione in se stesso - come idea, strumento concreto e mezzo di raccolta di informazioni - abbia senso e sia utile, intendendo l'utilità sia verso l'azienda, o l'ente, committente, sia verso chi gestisce direttamente i corsi, sia verso i soggetti partecipanti (clienti diretti, o utenti, a seconda dei punti di vista).

Lo scopo dei questionari di reazione é, generalmente, precisabile nei seguenti punti:

*Obiettivi dei questionari di reazione.*

1. Rilevare le percezioni e/o opinioni dei partecipanti in merito a N fattori, tra i quali é sempre presente la soddisfazione globale rispetto all'esperienza vissuta.
2. Far esplicitare attese pre-corso e risultati percepiti.
3. Permettere di valutare il docente, i contenuti didattici e le modalità di presentazione degli stessi.
4. Capire quanto di ciò che il soggetto ha vissuto potrà, in ipotesi, essere applicato nel lavoro (ecco emergere lo scottante problema della **trasferibilità dei contenuti**).
5. Richiedere suggerimenti ed idee al fine di migliorare l'attività formativa, compresa l'indicazione di ulteriori necessità formative.

Le modalità di compilazione dei questionari di reazione sono diverse: da quelle che richiedono risposte a domande strutturate su scale di punteggi, a quelle che offrono la possibilità di commenti ampi ed aperti, fino ad input che tendono a recepire l'idea del soggetto per via immaginativa ed analogica.

Inoltre, i questionari di reazione possono essere compilati in modo anonimo o nominativo, e tale semplice variabile pesa in modo decisivo, ma variegato, sulla veridicità delle risposte.

*Alcuni blocchi problematici sembrano poter attutire in modo massiccio quella che dovrebbe essere l'utilità dei questionari di reazione.*

Ad una lettura attenta e critica di tale strumento di rilevazione, emergono taluni blocchi problematici che sembrano poter attutire in modo massiccio quella che dovrebbe esserne l'utilità.

**I.** La prima osservazione, di ordine pragmatico, si riferisce al momento in cui i questionari di reazione sono proposti e compilati dai soggetti, e cioè la fase finale dell'intervento formativo-adestrativo.

In tale fase, posta generalmente nel tardo pomeriggio, dopo la chiusura sui contenuti e il giro d'aula di commenti sull'esperienza vissuta, i partecipanti sono mentalmente "in uscita" e praticamente presi dalla mappa cognitiva del viaggio di ritorno, dal rientro nella dimensione sociale-lavorativa abituale, o più semplicemente dalle occupazioni programmate per la serata.

La scarsa motivazione ad una compilazione accurata e soprattutto ragionata dei questionari di reazione viene talvolta verbalizzata, ma nella maggior parte dei casi essa rimane silenziosamente pervadente il gruppo in fermento.

---

*Il modo in cui il questionario di reazione è presentato ai partecipanti può indurre compilazioni più o meno accurate e veritiere.*

**II.** È risaputo l'effetto distortente che possono avere le istruzioni sulla compilazione dei Questionari di Personalità somministrati in fase di selezione e valutazione delle risorse umane. Non vi è alcun dubbio che una tale variabile interveniente si attivi anche nella presentazione dei questionari di reazione: ciò sta a significare che il modo stesso in cui il questionario di reazione è presentato ai partecipanti può indurre compilazioni più o meno accurate e veritiere.

Vi è l'alternativa della compilazione del questionario di valutazione in un arco temporale **post aula** - possibilmente, in un *range* di alcuni giorni dalla chiusura del corso: essa è, di fatto, poco praticata a causa delle difficoltà che si possono incontrare nell'esigere un corretto ritorno dei questionari compilati e dell'ulteriore possibilità di una compilazione ancora più artefatta e non affidabile.

**III.** Come terza osservazione ci si deve riferire al dilemma nominativo-anonimo.

Nel primo caso, si erge nel partecipante il fantasma della valutazione, un'immagine peraltro quasi sempre attiva negli interventi di formazione e di addestramento, e che anzi è stata rinforzata da alcune *bad practices* di formazione con valutazione occulta, non dichiarata e spesso informale dei partecipanti ai corsi.

Non sono proprio frequenti i casi in cui i partecipanti sentono di potersi assumere limpidamente la responsabilità di scrivere ciò che realmente pensano. In certa misura - ed in determinate condizioni - i questionari di reazione firmati possono tendere ad attestarsi su valori tendenzialmente medi o medio-alti.

Non meno problematica appare la soluzione del questionario di reazione anonimo, in quanto tale forma di valutazione deresponsabilizza il rispondente, lo conduce ad effettuare un'azione in cui egli rimane di fatto **nascosto**, e ciò può dare adito a risposte inattendibili o strumentali. L'idea che la compilazione anonima dei questionari di reazione garantisca una maggiore veridicità ed affidabilità delle risposte è tutta da dimostrare, e non può assolutamente essere data per scontata.

Dai punti di vista dell'equità, eticità e reciprocità, non appare poi ragionevole che il docente, nominativamente identificato, ed "esposto", per ovvia **necessità di mestiere**, all'osservazione-valutazione dei partecipanti, sia valutato da una platea di anonimi; ciò vale, ovviamente, anche per quanto concerne la valutazione delle attività del *tutor* e dei rappresentanti chiamati in veste di testimoni.

I questionari di reazione, proposti individualmente al termine del corso, non offrono di fatto altre vie di uscita in merito alla scelta nominativo-anonimo. Per questo ed altri motivi, da alcuni è propugnata la compilazione dei questionari di reazione in piccoli gruppi di partecipanti (con indicazione della composizione nominativa del gruppo).

**IV.** Per quarto, i questionari di reazione - come indica il termine tecnico in se stesso (da preferire alla dicitura Questionario di Valutazione di fine-corso, fuorviante e imprecisa) - rilevano esatta-

---

*Un elemento rilevante da prendere in considerazione è la variabile relativa alla personalità del partecipante in interazione con il gruppo ed in costante contatto dialettico con il docente e il contenuto dell'esperienza formativa.*

mente la reazione a caldo del partecipante, la sua percezione ancora in via di strutturazione, la sua opinione in formazione, la sua reazione cognitiva ma certamente anche, e soprattutto, emotiva al corso, nella sua globalità.

Ciò che è evidenziato, è la reazione totale al corso in quanto evento sociale, organizzativo, didattico, con tutto ciò che lo precede - ad esempio: le modalità di invio o invito al corso stesso - e con tutto ciò che segue - ad esempio: le richieste che verranno rivolte al soggetto al suo rientro nel luogo di lavoro, proprio perché ha partecipato al corso.

**V.** Vi è poi un ulteriore, rilevante elemento da prendere in considerazione: la variabile relativa alla personalità del partecipante in interazione con il (e nel) gruppo ed in costante contatto dialettico con il docente e con il contenuto dell'esperienza formativa.

Sappiamo, ad esempio, che soggetti introversi e **cerebrali** prediligono attività formative con forte componente didattica tradizionale, con numerosi *input* tecnici e con un *framework* di riferimento di genere intellettuale; al contrario, soggetti estroversi e pragmatici si annoiano e si distraggono in situazioni simili, preferendo *setting* formativi dinamici ed interattivi, esperienziali e di confronto diretto con altri.

Alcuni amano le esperienze maieutiche, mentre altri prediligono le indicazioni operative sul come e cosa fare; alcuni sono recettivi verso un docente aperto, sdrammatizzante e socievole, mentre altri vedono in tale immagine scarsa serietà e competenza professionale, tendenza all'imbonimento e imprecisione contenutistica.

Nello specifico, le modalità e gli stili di apprendimento presentano una notevole variabilità, ma ciò che qui più interessa è notare la differenza globale di diverse tipologie di personalità.

Sarebbe sufficiente creare una mappa di incroci possibili tra diverse tipologie di personalità (docenti e partecipanti), per rendersi conto di come possa essere determinato l'apprezzamento o il deprezzamento della persona-docente da parte della persona-partecipante, al di là dei contenuti didattici, dell'effettivo valore dell'esperienza formativa, e di ciò che è stato realmente trasmesso al gruppo.

**VI.** È noto che il docente che "entra" decisamente negli aspetti aziendali, specifici della realtà dei partecipanti, è percepito come più concreto ma anche come pericoloso ed intrusivo, come qualcuno che tende a dettare le regole delle buone pratiche operative al gruppo; mentre il docente che opera nei termini generali, viene visto come astratto e generico, ma anche rassicurante e non valutativo, prudentemente collocato distante dalla realtà della vita aziendale.

Per tali motivi, pseudo-formatori del genere imbonitore/giocoso possono essere valutati molto meglio di docenti seri ed impegnati nel collegamento tra i contenuti del corso e la specifica realtà organizzativa dei partecipanti; mentre docenti eccessivamente problematici, **pensosi**, o astrattamente teorici, risultano posizio-

---

narsi ad una distanza eccessiva da coloro i quali sono portati a vivere la pratica aziendale in tempi stretti e con la pressione dei risultati da conseguire. Ma il formatore che impegna il gruppo e le persone in attività didattiche ben tempificate e **faticose** può ricevere facilmente una valutazione notevolmente più fredda rispetto a colui che si muove nell'ambito di una formazione apparente fondata sulle sdrammatizzazioni, sui tempi lunghi, sulle pause estese ed il "vogliamoci bene".

Così come il concetto di imparare-divertendosi può avere numerose sfaccettature, alcune delle quali poco profittevoli, sia per il partecipante sia per l'azienda, allo stesso modo pretendere dai partecipanti al corso di formazione **lacrime e sangue** appare perlopiù causato da un atteggiamento sadico del docente.

*Il questionario di reazione non sembra rappresentare uno strumento di "valutazione", bensì un mezzo atto a rilevare le reazioni immediate ed emotive e le percezioni di breve termine del partecipante.*

In sintesi, il questionario di reazione non sembra rappresentare uno strumento di "valutazione" - e, tanto meno, di "misurazione" - bensì un mezzo atto a rilevare le **reazioni immediate ed emotive**, e le **percezioni di breve termine** del partecipante - talvolta decisamente declinate sul versante del cosiddetto **indice di gradimento** del corso - condizionate da una miriade di elementi, tra i quali:

a) la composizione del gruppo, il suo clima, le relazioni umane attivate (e/o riattivate) tra i membri, i giochi di ruolo e di potere trasversali;

b) la percezione del docente in quanto persona e non solo in quanto professionista, con tutto ciò che accompagna la dinamica percettiva nei termini di simpatia-antipatia, similarità-differenza (con figure **familiari** amate e odiate), stereotipi e pregiudizi, richiamo delle immagini di precedenti maestri, insegnanti, docenti, figure di autorità, e così via;

c) la considerazione che il partecipante ha dell'oggetto del corso per la sua formazione personale-professionale e per il suo addestramento, nei termini di utilità/inutilità, nuovo/già visto, concreto/astratto, falso/vero;

d) l'andamento complessivo delle giornate di formazione. Una unità spazio-temporale complessa, socialmente attiva e riverberante, caratterizzata da importanti dinamiche emotive delle quali la maggior parte rimane certamente non espressa e invisibile;

e) il momento storico della vita organizzativa, della realtà aziendale e del percorso professionale specifico del singolo soggetto;

f) le caratteristiche personali del singolo partecipante rispondente.

*Nell'ottica aziendale, i questionari di reazione sembra che rivestano il ruolo di un rito, una consuetudine, un'abitudine di cui si sono perdute le ragioni: insomma, un male necessario...*

Nell'ottica aziendale, i questionari di reazione sembra che rivestano il ruolo di un rito, una consuetudine, una necessità legata alla valutazione di quanto è stato svolto, o ancora un'abitudine di cui si sono perdute le ragioni: insomma, un male necessario...

Tale situazione paradossale diviene evidente in quei casi in cui i risultati dei questionari di reazione non sono infine presi in alcuna considerazione; l'*output*, in tali casi limite, è costituito da un gran mucchio di fascicoli accatastati gli uni sugli altri e lasciati a prendere polvere in un angolo di un armadio.

---

È naturale che la necessità di avere un'idea di come siano impiegate le risorse aziendali - risorse umane, tempi, budget - e di quali ricadute gli interventi di formazione possano avere nella mente e nel cuore delle persone - cosa che determinerà in buona sostanza il loro comportamento organizzativo - sia reale e presente, intuibile e condivisibile.

Le risposte a tali quesiti, come sappiamo, sono ben lungi dall'essere soddisfacenti: dal cosiddetto ROI della formazione, all'utilizzo dei questionari di reazione.

Chi volesse avventurarsi a determinare il delta che si dovrebbe manifestare tra un **prima** ed un **dopo** l'intervento formativo, si scontrerebbe con un'altra lunga serie di problematiche: ad esempio, l'affidare ai capi diretti, tramite la valutazione prestazionale, un tale apprezzamento, significa doversi misurare con la constatazione del cattivo (o incontrollabile) funzionamento di tanta parte dei sistemi di valutazione delle prestazioni professionali in uso nelle aziende.

*I soggetti partecipanti sono i soggetti **meno adatti** alla valutazione dell'evento formativo per almeno due ragioni.*

In senso generale, vi è da considerare la filosofia implicita di un sistema che chiama a valutare un evento di apprendimento e cambiamento i soggetti partecipanti, i quali però sono a loro volta i soggetti **meno adatti** alla valutazione dell'evento formativo stesso, e ciò per almeno due ragioni.

Innanzitutto, e per definizione, i partecipanti sono le persone che ignorano *ab initio* i contenuti didattici all'apprendimento dei quali sono stati chiamati. Essendo stati ritenuti non sufficientemente adeguati, e pertanto bisognosi di addestramento, sono poi paradossalmente convocati a valutare ciò che hanno conosciuto, ad esempio nei termini di completezza e profondità dei contenuti, trasferibilità degli stessi, e così via.

Sarebbe sufficiente prendere come esempio proprio il criterio della trasferibilità dell'apprendimento sviluppato in aula, per rendersi conto di come e quanto la trasferibilità percepita dal singolo partecipante sia un elemento complesso, in cui motivazione al lavoro, identificazione nel ruolo e senso di efficacia personale svolgono una parte preminente. Un giudizio di elevata o bassa trasferibilità dice davvero poco sulla natura dell'efficacia dell'azione formativa che, pure, intenderebbe valutare.

In secondo luogo, ai partecipanti è pure richiesta una sorta di **meta-valutazione**: la valutazione delle modalità didattiche utilizzate dal docente secondo (si spera) una linea di pensiero teorico-metodologica che lo ha condotto a scegliere esattamente alcune tecniche e determinati *input* invece di altri.

Siamo qui in presenza di una richiesta di valutare una serie di elementi sui quali, sicuramente, le persone coinvolte non posseggono strumenti concettuali adatti, né conoscenze di genere teorico, tecnico o esperienziale.

Un po' come chiedere ad un paziente di valutare gli esiti degli esami di laboratorio, la loro interpretazione da parte del medico e la completezza della sua indagine clinica.

Tutto ciò sta ad indicare che la valutazione degli esiti di un corso,

---

o di un percorso, formativo, tramite i questionari di reazione, si colloca in un'area sfumata e abbastanza irrazionale nei suoi elementi di base, che conduce le persone a realizzare un vero e proprio **compito paradossale**; un compito che, però, può essere inteso da parte aziendale come niente affatto paradossale, ma anzi riflettente la realtà dell'evento formativo.

*Un adeguato sistema di valutazione dell'iniziativa formativa dovrebbe basarsi sull'idea che nessun attore del processo formativo, preso singolarmente, può fornire una valutazione affidabile dell'evento stesso.*

Considerando, in estrema sintesi, il problema in chiave positiva, si può almeno pragmaticamente indicare come, a mio avviso, potrebbe funzionare un adeguato sistema di valutazione dell'iniziativa formativa.

Esso dovrebbe basarsi sull'idea che nessun attore del processo formativo, preso singolarmente, può fornire una valutazione affidabile dell'evento stesso: ciò comporterebbe l'indicazione di procedere ad una valutazione matriciale dei partecipanti, del docente e del *tutor*; quest'ultima figura professionale - in quanto **osservatore non partecipante** - potrebbe essere ritenuta l'unica, il cui giudizio potrebbe essere accolto con maggiore fiducia - a condizione che si tratti di un tecnico che ha seguito fin dal nascere l'evento formativo e che sia adeguatamente formato al ruolo specifico.

Tutte le valutazioni espresse dovrebbero essere nominative, e ciò in base al principio fondamentale dell'**assunzione di responsabilità** individuale in merito a percezioni-giudizi espressi su eventi sociali e su persone.

*I questionari di reazione - correttamente costruiti e preventivamente sperimentati - dovranno essere compilati singolarmente dai partecipanti, ma in due diverse occasioni: al termine del corso e a distanza di alcune settimane.*

I questionari di reazione - correttamente costruiti e preventivamente sperimentati (caratteristiche che dobbiamo qui dare per acquisite) - dovranno essere compilati singolarmente dai partecipanti, ma in due diverse occasioni: al termine del corso e a distanza di alcune settimane di tempo dalla conclusione dell'evento formativo stesso, in modo tale da poter confrontare i dati e ottenere un apprezzamento della trasferibilità attesa e di quella realizzata.

Ancora, una forma adeguatamente modificata del questionario di reazione proposto ai partecipanti dovrà essere compilata in un piccolo gruppo al termine dell'evento formativo, a seguito di discussioni focalizzate su taluni, sintetici, parametri inerenti l'esperienza formativa vissuta.

Probabilmente, poco altro si può richiedere all'utilizzo dei questionari di reazione. Ma, al di là della compilazione di un supporto **freddo** quale risulta essere il questionario di reazione, altre strade possono essere più proficuamente intraprese.