

## White Paper

# IL ROI (ritorno sull'investimento) DI UN PERCORSO DI FORMAZIONE

*Lorenzo Fariselli, Joshua Freedman, Massimiliano Ghini*

*Dagli studi più recenti emerge che, contrariamente agli aspetti fissi di personalità, le abilità dell'Intelligenza Emotiva possono essere incrementate. Se questo è vero, significa che abbiamo una grande opportunità di migliorare la nostra performance nel lavoro, nella scuola e nella vita in generale, perché l'Intelligenza Emotiva è un importante predittore dei fattori chiave di successo<sup>1</sup>.*

Questo White Paper vuole essere la testimonianza di come sia possibile, per un'azienda, valutare gli impatti e i miglioramenti ottenuti a seguito dell'erogazione di percorsi di formazione focalizzati sullo sviluppo delle competenze emotivo-relazionali. Il caso di **Svimservice** dimostra che si possono ottenere miglioramenti significativi (7%) delle competenze dei propri dipendenti anche solo con poche giornate di formazione e un impegno economico modesto.

## **BACKGROUND**

**Svimservice S.p.A.** è una società fondata nel 1974 a Bari che offre servizi d'informazione tecnologica, ingegneristica e consulenziale nell'area manageriale. Durante i suoi trent'anni di storia, **Svimservice** ha guadagnato una posizione principale nell'offerta dei servizi IT per la pubblica amministrazione, con particolare riferimento al settore della salute, diventando una delle 100 compagnie top ICT in Italia, con un reddito annuo di (19 milioni€ nel 2006) ed uno staff composto da 300 persone.

Nel 2006 **Svimservice** ha lanciato un progetto di sviluppo che ha coinvolto un team eterogeneo di 60 persone scelte tra programmatori, creatori di software, web designer ed altri professionisti dei sistemi informativi. Il gruppo è stato coinvolto in un percorso di training, focalizzato sui contenuti dell'Intelligenza Emotiva (IE) che aveva come obiettivo principale quello di sviluppare le competenze emotive e relazionali dei partecipanti attraverso il supporto didattico di Six Seconds, il maggior network internazionale di studi e ricerche sull'Intelligenza Emotiva.

Per valutare l'efficacia delle formazione sono state misurate le competenze dei partecipanti sia in entrata (prima dell'inizio dell'aula) che in uscita (a distanza di 90 giorni dalla conclusione del percorso) così da comparare, analizzare e valutare i risultati ottenuti a seguito della formazione e testarne la loro significatività statistica. Confrontando i dati del pre corso con quelli del post

---

<sup>1</sup> Joshua Freedman, Massimiliano Ghini e Carina Fiedeldej-Van Dijk, "Emotional Intelligence and Performance" <http://www.6seconds.org/sei>, 2006.

corso si è registrato un incremento globale di IE del 7%. Questo dato è stato, quindi, sottoposto alle dovute analisi statistiche che ne hanno certificato la significatività e sostenibilità.

I risultati ottenuti sono altamente significativi. Basti pensare che le ricerche più recenti ci dimostrano che più del 50% della performance individuale è spiegata proprio dall'Intelligenza Emotiva, questo vuol dire che i partecipanti, incrementando con una media del 7% la loro Intelligenza Emotiva, hanno di fatto incrementato la loro performance con importanti impatti sulla produttività dell'azienda e la customer service.

## LA MISURAZIONE

**Come sono state misurate le competenze:** Le competenze emotivo-relazionali dei partecipanti sono state misurate attraverso la somministrazione del questionario SEI ASSESSMENT (*Six Seconds Emotional Intelligence Assessment*)<sup>2</sup>. Il SEI è basato sul modello d'Intelligenza Emotiva di Six Seconds e consta di otto competenze, a loro volta suddivise in tre macro aree: *Self Awareness*, *Self Management* e *Self Direction*.

- **Self Awareness** include due competenze: Comprendere le emozioni e Riconoscere i sentieri emozionali.
- **Self Management** è composta invece da quattro competenze: Applicare il pensiero sequenziale, Navigare le emozioni, Trovare la motivazione intrinseca, Esercitare l'ottimismo.
- **Self Direction** comprende: Far crescere l'empatia e Perseguire obiettivi eccellenti.

Il questionario fornisce una valutazione dettagliata delle proprie competenze, restituendo un feedback globale del proprio Quoziente Emotivo (QE) associato a un'interpretazione specifica per ciascuna delle tre macro aree e delle otto competenze del modello, per un totale di 12 valori.

**I report** - a seguito della elaborazione dei questionari sono stati prodotte due tipologie di report:

**Development Report:** consegnato a tutti i partecipanti al termine dell'aula. E' un feedback orientato allo sviluppo personale: un prodotto integrato che offre al partecipante una fotografia puntuale e dettagliata rispetto al livello del suo Quoziente Emotivo.

**Group Report:** utilizzato prima dell'aula per definire i bisogni formativi e consegnato all'azienda al termine del percorso per valutare il ROI della formazione. Il Group Report elabora i dati del SEI restituendo una fotografia dettagliata del livello di IE di un intero gruppo. Il report prodotto contiene le analisi delle competenze emotive del gruppo e tutti i dati relativi al campione (numerosità, indici di correzione, medie relative a ciascuna delle otto competenze emotive). I dati da esso ottenuti individuano le aree di forza e di miglioramento del team consentendo di: strutturare una progettazione ad hoc, avere dati per un confronto costruttivo con il gruppo, definire gli strumenti di supporto più efficaci per il percorso di crescita del team.

---

<sup>2</sup> Il **SEI** è l'unico strumento basato sul modello di Six Seconds ed è focalizzato su otto abilità chiave che, se incrementate, consentono alla persona di avere performance eccellenti ([www.6seconds.it](http://www.6seconds.it))

## **IL TRAINING**

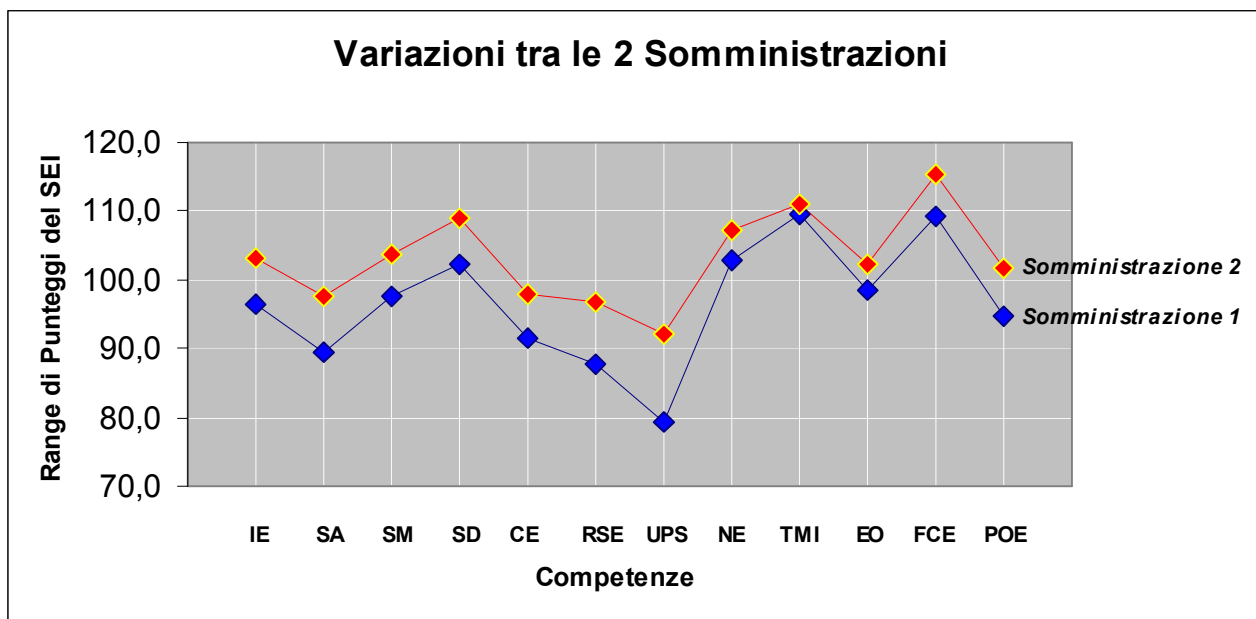
Il team (suddiviso in due sessioni) ha partecipato a due giorni di training, per un totale di 16 ore. In linea con il modello e i contenuti dell'Intelligenza Emotiva la progettazione didattica del corso è stata costruita con l'obiettivo di sviluppare le capacità relazionali, personali e di auto-efficacia del singolo. I partecipanti erano consapevoli del fatto che avrebbero lavorato con le proprie emozioni e che il trainer avrebbe lavorato con loro per migliorare il processo di decision-making e la comunicazione interpersonale. Per facilitare l'apprendimento, il trainer ha condiviso strumenti e modelli teorici e utilizzato un approccio metodologico altamente coinvolgente che ha portato i partecipanti a riflettere sulle dinamiche interpersonali e prendere consapevolezza del proprio stile relazionale e delle proprie emozioni.

**La metodologia utilizzata** la gestione dell'aula è stata incentrata sull'action learning ovvero sul pieno coinvolgimento dei partecipanti durante tutto lo svolgimento delle attività. La microprogettazione ha alternato, quindi, i necessari momenti teorici con sessioni esperienziali, il cui obiettivo primario era di far vivere e provare in prima persona a tutto il gruppo i contenuti affrontati e ancorare, così, i concetti alla realtà lavorativa del team. All'interno delle sessioni esperienziali si è fatto ampio uso di filmati, immagini, esercitazioni teoriche, case history; momenti di condivisione (di gruppo o one to one), utilizzando materiale didattico multipercettivo. Inoltre, ogni esercitazione è stata seguita sempre da momenti di confronto e riflessione. All'interno delle sessioni didattiche il trainer si è preoccupato di mantenere sempre un costante equilibrio tra teoria e pratica unendo, attraverso un filo rosso concettuale, tutto l'itinerario formativo.

I partecipanti hanno avuto, infine, la possibilità di analizzare e confrontarsi con il trainer sul feedback report personale, elaborato a seguito della somministrazione del questionario, e definire, così, un proprio percorso di sviluppo e miglioramento. Questo tipo di approccio ha consentito ai partecipanti di individuare un proprio commitment ed impostare un piano di sviluppo a medio termine.

## **LA VALUTAZIONE**

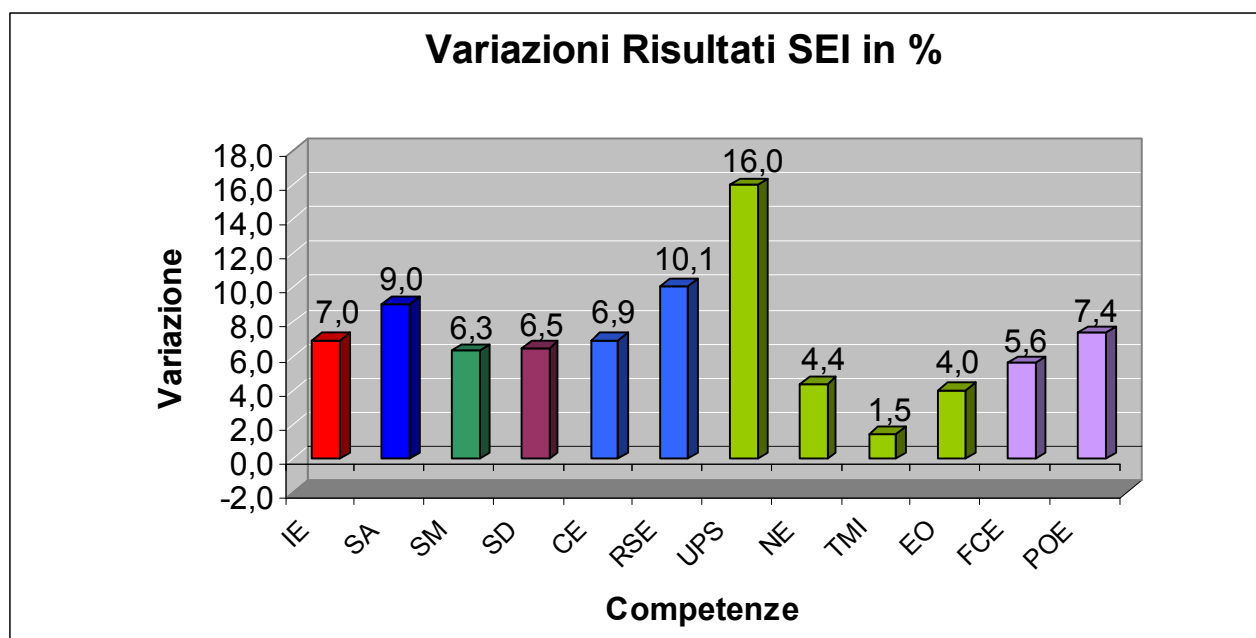
Tre mesi dopo la prima somministrazione del SEI ASSESSMENT, 34 persone hanno ripetuto il questionario. I risultati sono mostrati nel grafico sottostante; la linea blu indica la prima somministrazione, la linea rossa la seconda. L'asse Y (verticale) mostra i punteggi medi; i punteggi del SEI oscillano tra 50 e 150 con media pari a 100. L'asse X (orizzontale) mostra il punteggio totale di IE, delle tre macro aree e di ognuna delle otto competenze.



**Legenda:**

*IE = Intelligenza Emotiva Totale; SA = Self Awareness; SM = Self Management; SD = Self Directio; CE = Comprendere le emozioni; RSE = Riconoscere i sentieri emozionali; UPS = Utilizzare il pensiero sequenziale; NE = Navigare le emozioni; TMI = Trovare la motivazione intrinseca; EO = Esercitare l'ottimismo; FCE = Far crescere l'empatia; POE = Perseguire obiettivi eccellenti.*

Il grafico seguente mostra la variazione percentuale, relativamente ad ogni competenza, dei punteggi SEI tra le due somministrazioni:



Per maggiore chiarezza i dati del grafico sono stati sistematizzati in tabella:

AREA	Prima Somministraz.	Prima Somministraz.	Variazione Percent.
IE: Intelligenza Emotiva	96.4	103.1	+ 7.0 %
SA: Self Awareness	89.6	97.6	+ 9.0 %
CE: Comprendere le Emozioni	91.6	97.9	+ 6.9 %
RPS: Riconoscere i Sentieri Emozionali	87.8	96.7	+ 10.1 %
SM: Self Management	97.5	103.7	+ 6.3 %
UPS: Utilizzare il Pensiero Sequenziale	79.4	92.1	+ 16.0 %
NE: Navigare le Emozioni	102.8	107.3	+ 4.4 %
TMI: Trovare la Motivazione Intrinseca	109.5	111.1	+ 1.5 %
EO: Esercitare l'Ottimismo	98.4	102.4	+ 4.0 %
SD: Self Direction	102.2	108.8	+ 6.5 %
FCE: Far Crescere l'Empatia	109.3	115.4	+ 5.6 %
POE: Perseguire Obiettivi Eccellenti	94.6	101.6	+ 7.4 %

Successivamente è stato effettuato un Paired Samples Test, ovvero un procedimento statistico che consente un confronto tra medie per campioni appaiati, al fine di valutare la significatività dei cambiamenti tra le due somministrazioni. Questo per mettere a confronto i punteggi delle due somministrazioni e, quindi, identificare se gli eventuali cambiamenti sono dovuti ad una variazione casuale o se il cambiamento è attendibile e significativo.

### Paired Samples Test, IE Totale

		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair 1	EM.INT - EM.INT2	-6.7059	19.16362	3.28653	<b>-2.040</b>	33	<b>.049</b>

L'analisi effettuata mostra una differenza significativa ( $t = -2.040$ ;  $p < 0.05$ ) tra il valore di Intelligenza Emotiva relativo alla prima somministrazione ed il valore relativo alla seconda. Si può quindi dire che **l'intervento formativo ha influito positivamente e significativamente sull'aumento del livello dell'Intelligenza Emotiva del gruppo.**

La **competenza** emotiva che ha avuto un **maggior incremento significativo (16%)** è **"Utilizzare il Pensiero Sequenziale"** (vedi tabella seguente):

### Paired Samples Test, 'Applicare il Pensiero Sequenziale'

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	CT CT2	12.7059	23.19552	3.97800	20.7992	-4.6126	<b>-3.194</b>	33	<b>.003</b>

## SINTESI

Il progetto Svimservice mostra come un percorso di training, seppur breve, offra vantaggi significativi a professionisti che operano in un contesto altamente competitivo e tecnico. Infatti, oltre ai cambiamenti oggettivamente misurabili, i partecipanti hanno riferito di avere notato importanti cambiamenti nella loro performance.

### Il passo successivo

Una ricerca futura avrà il compito di continuare a raccogliere dati in merito agli impatti del training sullo sviluppo dell'efficacia personale utilizzando campioni sempre più numerosi. A tale proposito sarà interessante valutare non solo gli impatti della formazione in aula, ma anche di altre metodologie didattiche come il coaching e l'outdoor training. A questo si uniranno anche le valutazioni circa le risposte che l'azienda stessa saprà dare per sviluppare una gestione "emotivamente intelligente" delle persone e dei talenti, quindi, sarà interessante valutare gli impatti delle consulenze di processo (come per esempio le analisi di clima e i processi di cambiamento) e vedere come queste si inseriscono all'interno dei percorsi di sviluppo individuali aumentandone l'efficacia.

Questa ricerca prova in maniera evidente che l'Intelligenza Emotiva si può apprendere e sviluppare. La conclusione a cui si può giungere è che il training sull'Intelligenza Emotiva dovrebbe far parte del normale processo di sviluppo organizzativo di ogni azienda, con

l'obiettivo di massimizzare l'efficacia della performance individuali ed organizzativa.

### **Alcuni commenti:**

Angela Paparella (Responsabile del Wellness) afferma: "Quando il Direttore Generale mi ha proposto il ruolo di Responsabile del Wellness avevo ben chiari gli obiettivi del ruolo ma non come raggiungerli: ovviamente non mi ha svelato il segreto!! Nel tempo l'esperienza dello sviluppo personale e successivamente il training emozionale mi hanno mostrato quanto ampio possa essere il patrimonio delle Persone".

Giancarlo Di Paola (Amministratore Delegato e Direttore Generale di Svimservice), dice: "Ho colto con grande entusiasmo l'idea di portare nella nostra azienda il training emotivo da sempre convinto che l'innovazione tecnologica non serve a nulla se non è PRECEDUTA dallo sviluppo delle Persone. A tutti i livelli lavoriamo per monitorare i percorsi di crescita personale con un lento e continuo lavoro di attenzione alle Persone: questo consente all'organizzazione di crescere".

Antonella Favia (Programmatore): "E' stata veramente un'esperienza fortificante che mi ha permesso di arricchire tutte le mie risorse personali, di sviluppare e migliorare me stessa e la comunicazione con gli altri".

Giuseppe Coppola (Analista Progettista Applicazioni Web): "Dato che la mia precedente esperienza lavorativa si è svolta come free-lance, il training mi ha aiutato a capire le dinamiche di interazione nel mio nuovo contesto organizzativo di tipo gerarchico e quindi ha contribuito a rendermi più produttivo; più capace di finalizzare in maniera incisiva le mie competenze nell'interesse del team e dell'intera organizzazione".

Francesca Ferramosca (Progettista Sviluppo Business): "Ho provato e provo ogni giorno ad allenare la mia Intelligenza Emotiva cercando di avere maggiore consapevolezza di me e dei miei comportamenti: quella della conoscenza di se è una strada lunga e molto difficile da percorrere, non sempre ci sono riuscita, ma provare ad allenarsi giorno per giorno e scoprire ogni tanto di aver fatto un piccolo passo avanti è bellissimo!"