Vademecum della Scuola Permanente di Formazione continua AMD

IV edizione

1998-2017

19 Anni di Scuola di Formazione AMD Insieme per... continuare





Ad Antonella Franzé, collega e donna sensibile, appassionata di educazione terapeutica e formazione sul campo, viva nel nostro ricordo

Si ringrazia Sigma-Tau Gruppo Alfasigma per il contributo alla realizzazione di questa pubblicazione

AMD Associazione Medici Diabetologi Viale Delle Milizie, 96 – 00192 Roma Tel. 06.700.05.99 – Fax 06.700.04.99

E-mail: segreteria@aemmedi.it

http://www.aemmedi.it

Illustrazioni di Mauro Ragonese

Realizzazione tecnica Photochrome - Empoli Stampa: Industrie Grafiche Pacini Editore - Ospedaletto - Pisa Finito di stampare nel mese di maggio 2017



Vademecum della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD

Il Gruppo Scuola AMD 2015-2017

Mariano Agrusta Giuliana La Penna

Agatina Chiavetta
Emira Dal Moro
Lucia Fontana
Maria Rosaria Improta
Achiropita Pucci
Donata Richini

Paola Ponzani







Gli Autori del percorso

Nicoletta Musacchio

Antonio Ceriello

Mariano Agrusta

Giuliana La Penna

Luigi Gentile

Luigi Sciangula

Maria Antonietta Scarpitta

Anastasia Leo

Andrea Dragoni

Celeste Giovannini

Lorenzo De Candia

Maria Rita Cavallo

Paola Ponzani

Giacomo Guaita

Alfonso Gigante

Paolo Di Berardino

Stefano De Riu

Alberto Aglialoro

Sarah Bigi





La Scuola AMD...

Dimmi e io dimentico; mostrami e io ricordo; coinvolgimi e io imparo.

Benjamin Franklin





I disegni e le illustrazioni sono state realizzate dal collega Mauro Ragonese

Grazie Mauro da tutti noi!





Indice

Prefazione alla IV Edizione

Parte Generale: La Scuola di Formazione AMD

La Voce del Presidente biennio 2015-2017	N. Musacchio
La Voce del Presidente biennio 2013-2015	A. Ceriello
La Voce del Direttore della Scuola	M. Agrusta
La Voce del Responsabile AMD Formazione Biennio 2013-2015	L. Gentile
La formazione con AMD Provider	L. Sciangula
La formazione AMD e Il metodo Scuola	M. Agrusta
I Gruppi della Scuola e il loro percorso	G. La Penna
Le Attività della Scuola negli anni 2013-2017	G. La Penna
Il Corso Base	G. La Penna; M.A. Scarpitta
Il Master	A. Dragoni; A. Leo
La Progressione di Carriera	C. Giovannini; L. De Candia
La crescita della Scuola in riferimento al "SGQ"	M.R. Cavallo
Come progettare un evento formativo: micro e macrogettazione	P. Ponzani
La Fad	L. Fontana
La reportistica eventi	G. Guaita; A. Gigante
Il Team building	M. Agrusta
La gestione del conflitto	P. Di Berardino
La Comunicazione	S. De Riu; A. Aglialoro
La forza delle parole	S. Bigi

Parte Speciale: Gli strumenti

Le abilità del formatore	M. Agrusta
Gli strumenti del formatore:	
Margherita	E. Dal Moro
Metaplan	D. Richini
Scelta pesata	D. Richini
Matrice	A. Pucci
Questionari	A. Pucci
Teoria dei giochi	L. Fontana
Metodo dei casi	E.Dal Moro
Il Televoto	S. Improta
Brainstorming	A. Chiavetta
Role playing	A. Chiavetta
Il problem solving	N. Visalli
Gestire una discussione di gruppo	M.R. Improta
I moduli per progettazione ed erogazione	P. Ponzani

PREFAZIONE ALLA IV EDIZIONE

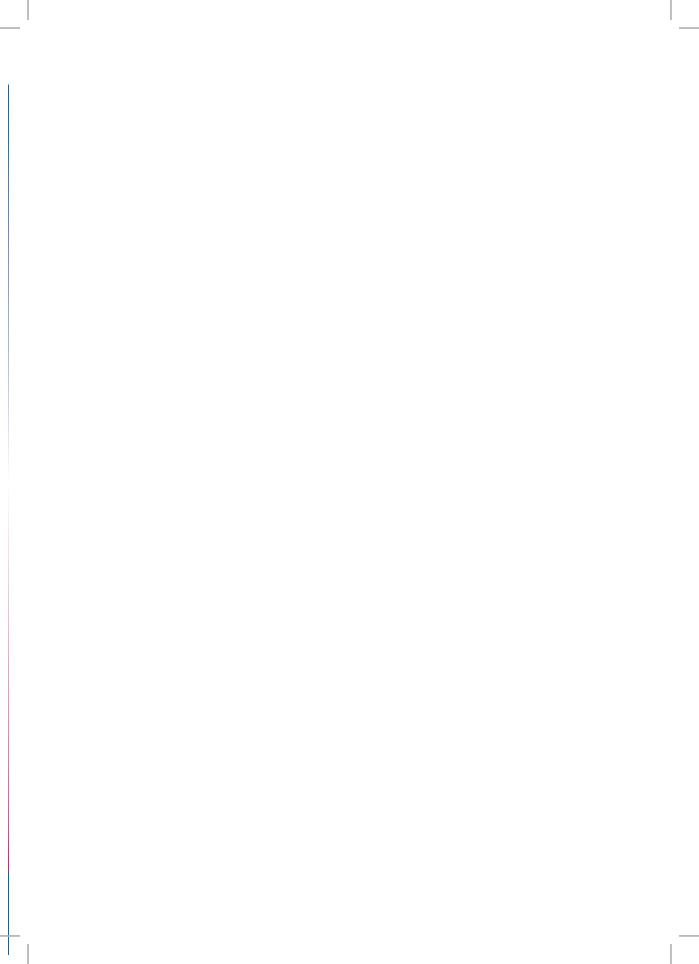
Cari Amici,

19 anni di Scuola AMD coincidono con il XX Congresso Nazionale di AMD di Napoli del 17/20 maggio 2017.

La IV edizione del Vademecum Scuola vede la sua presentazione in occasione delle giornate congressuali in un'apposita sessione dedicata.

Il ringraziamento va a tutti coloro che hanno collaborato con entusiasmo e professionalità alla sua realizzazione, nello spirito di condivisione che ha sempre caratterizzato e caratterizza la Scuola.

Il Direttore Mariano Agrusta



LA VOCE DEL PRESIDENTE biennio 2015-2017

Carissimi.

è per me un onore fare l'introduzione a questo nuovo Vademecum della Scuola AMD, testimonianza inequivocabile del grande lavoro che la Scuola continua a fare per la nostra collettiva formazione e crescita professionale. Come sempre, ricordo che compito di una Associazione è anche quello di creare identità, di sostenere la crescita con uno sguardo "oltre" e guidare il cambiamento, la scelta di nuove possibili rotte.

La nostra Associazione ha da sempre ritenuto che la diabetologia moderna preveda uno specialista che sia in grado di operare per la programmazione e la gestione di processi, risorse, responsabilità e sistemi di valutazione per l'erogazione di un'offerta di assistenza qualificata, quantificabile e misurabile. Ma anche, e non da ultimo, è necessario uno specialista sensibile e capace, che agisce con un approccio di squadra e centrato sulla persona.

Sono proprio questi valori che hanno rappresentato e rappresentano i valori di fondo della Scuola AMD e che rendono la nostra formazione unica e particolare. Questa nostra scelta, da molti considerata all'inizio pioneristica, nel tempo si è dimostrata corretta. Tutti oggi parlano di medicina centrata sulla persona, NOI ne abbiamo sviluppato strumenti e know how. La nostra Scuola ne ha approfondito i temi e affinato gli strumenti. Infatti, in modo innovativo, abbiamo scelto ed applicato come METODO AMD un processo formativo basato sul lavoro di gruppo e l'interazione che riconoscesse momenti strutturati dedicati ad apprendere e sperimentare e acquisire consapevolezza della trasferibilità della tecnica nel proprio ambito professionale.

Il nostro METODO AMD tiene conto di ambiti fondamentali: la capacità formativa attraverso l'insegnamento interattivo che, valorizzando le esperienze maturate sul campo durante gli anni di attività professionale dei nostri soci, permettesse di progettare, realizzare, verificare un risultato prefissato; le competenze educative con un metodo che tiene conto anche della nostra specificità clinica e fa crescere le nostre abilità di educatori dei pazienti.

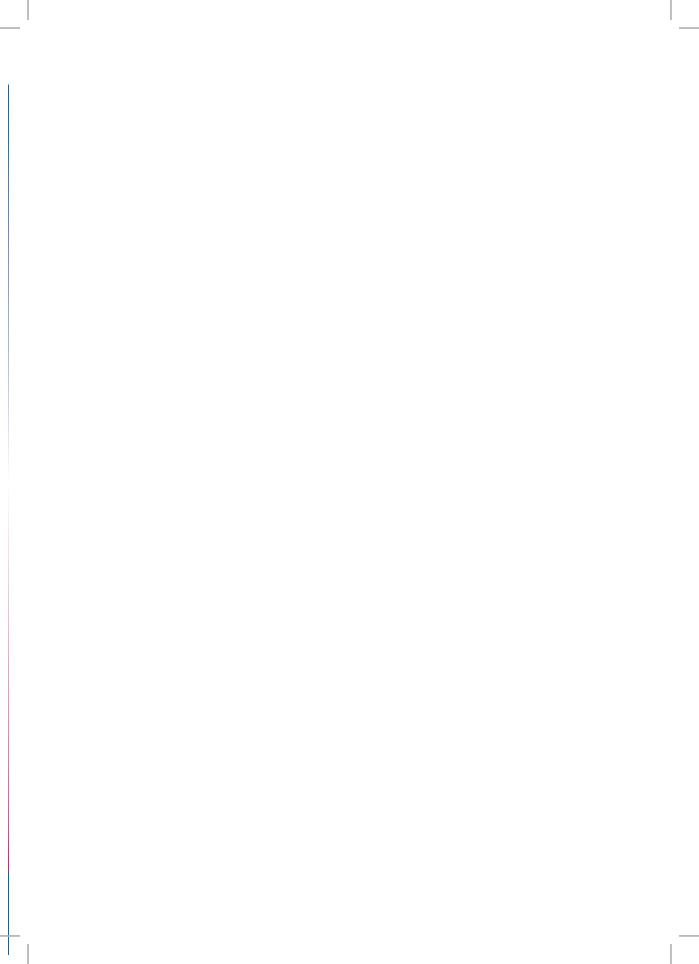
Negli anni la Scuola ha affinato il suo modus operandi e, attraverso il percorso di formazione, si offre al diabetologo una grande opportunità di crescita professionale e personale

I nostri percorsi sviluppano competenze per l'attivazione di nuovi processi di cura improntati sull'atteggiamento attivo/pro-attivo, appropriato e sostenibile nei confronti del diabete e, come valore aggiunto, migliorano le capacità comunicative insegnando a valorizzare le differenze, a gestire il clima d'aula, le dinamiche dei gruppi.

È un vero privilegio poter oggi vedere la crescita che la Scuola ha ottenuto e la serietà dei diversi Direttori che hanno saputo garantire la continuità nello spirito e nei valori iniziali, riuscendo ogni volta a personalizzare il proprio percorso. La diversità intesa come valore, proprio come il metodo AMD insegna, è diventata ulteriore peculiarità del nostro modo di fare formazione.

Perciò grazie a tutti coloro che ci si sono dedicati ed a tutti coloro che lo faranno mantenendo questo spirito di attenzione al passato, ma spinti verso il futuro e l'innovazione. Questo nuovo testo ne è una splendida dimostrazione, perciò buona lettura a tutti!

Nicoletta Musacchio



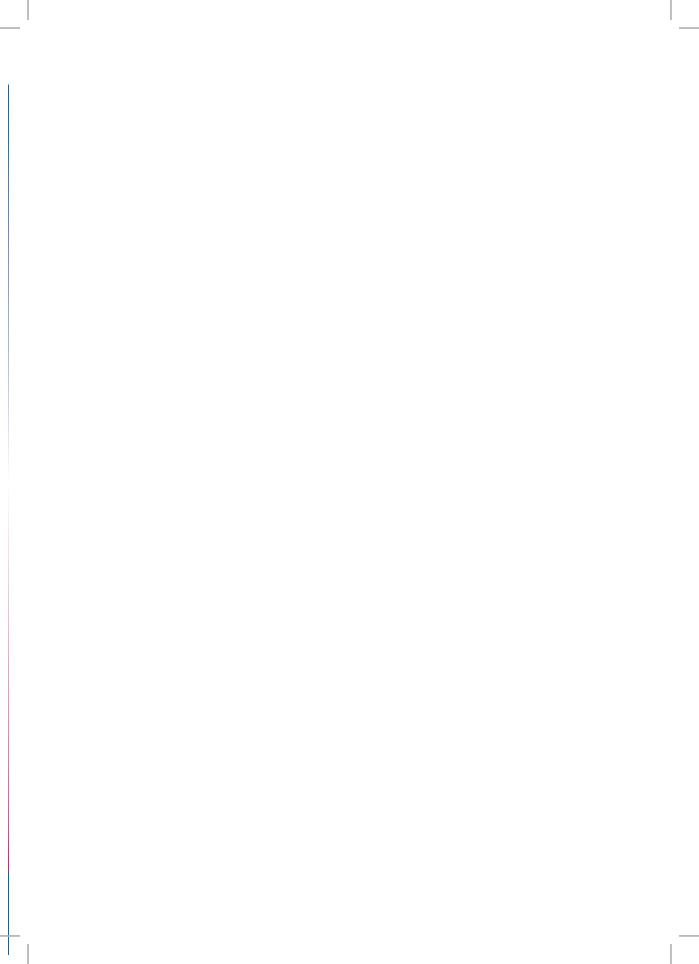
LA VOCE DEL PRESIDENTE biennio 2013-2015

La Scuola di Formazione AMD è sempre stata un fiore all'occhiello della nostra Società. La sua istituzione è stata antesignana di richieste che oggi sembrano scontate e che provengono sempre più frequentemente da parte degli operatori sanitari, che necessitano e chiedono con sempre maggior forza nuovi strumenti per la gestione delle malattie croniche.

Dopo un periodo di relativa stasi, non dovuta ai Direttori che si sono succeduti nel tempo, ma alla difficoltà di reperire le necessarie risorse economiche, con la mia Presidenza si è deciso che fosse direttamente AMD a finanziare un nuovo Corso Base per formatori. Questo soprattutto per accogliere le richieste sempre più pressanti della base dei soci. Quando questa decisione è stata presa, Mariano Agrusta, nella sua veste di Direttore della Scuola, ha assolto brillantemente al compito, non facile, di rivitalizzare questa prestigiosa istituzione societaria.

Penso, quindi, non vi possano essere altre parole, se non quelle di gratitudine, da porgere a Mariano da parte di tutti noi per quanto fatto in questi anni, tra cui anche la realizzazione di questo Vademecum.

Antonio Ceriello



LA VOCE DEL DIRETTORE

Carissimi,

alla fine del mio mandato, mi corre l'obbligo di un rapido riesame di avvenimenti e riflessioni che hanno caratterizzato il mio percorso.

Nel Luglio 2013 il Presidente AMD, Prof. A. Ceriello, nomina il dr. L. Gentile Rappresentante della Direzione e Responsabile della Qualità per AMD Formazione.

La Scuola di Formazione, quindi, si evolve, per logica conseguenza in una visione di sistema più ampio, all'interno dell'universo AMD e la Scuola Permanente di Formazione Continua AMD ha funzione di orientamento generale metodologico e preparazione di formatori capaci di gestire gli eventi formativi AMD e/o altri enti, con eccellenza.

Nel 2013 la Direzione della Scuola viene affidata al sottoscritto che, alla luce dei cambiamenti strutturali di AMD, ripropone un nuovo diagramma organizzativo per il primo biennio, successivamente integrato per il secondo, dopo le nuove nomine.

In virtù di tali cambiamenti, la Scuola, protetta all'interno di un Sistema Gestione Qualità AMD, garantita da una capacità consolidata di pianificazione degli eventi in base ai criteri definiti dal sistema ECM, semplificata negli aspetti burocratici, può occuparsi di rafforzare la sua vocazione più intrinseca, che è quella didattico-formativa.

La Scuola quindi, dopo una analisi dei bisogni, definisce un suo documento di programma che ritroverete in dettaglio descritto nel Vademecum.

Nel 2015 il Presidente AMD, Dr.ssa N. Musacchio, nomina il dr. L. Sciangula Rappresentante della Direzione e Responsabile della Qualità per AMD Formazione e riconferma l'incarico al sottoscritto per il secondo biennio.

Fin qui le scelte politiche di AMD, la ricostruzione cronologica degli avvenimenti e la composizione delle energie messe a disposizione della Scuola, ma che cosa, veramente, ha significato e significa la Scuola per i diabetologi AMD?

Significato politico

La vocazione politica di AMD, che fonda la sua caratterizzazione sugli aspetti clinici ed assistenziali, esce dall'autoreferenzialità e struttura un percorso di formazione che accresce le competenze dei suoi iscritti formando una task-force capace di progettare, organizzare e verificare un corso di formazione all'interno di un percorso certificato. Attraverso la Scuola, quindi, AMD fornisce strumenti applicativi e metodologie specifiche, utilizzando per i contenuti sue risorse interne o "esperti" qualificati e riconosciuti in ambito nazionale.

AMD decide di acquisire la qualifica di Provider per gli eventi formativi, aderendo alle direttive emanate da AGENAS nel 2010; tale decisione determina un cambiamento profondo nell'assetto organizzativo della attività formativa in AMD. AMD Formazione è la struttura garante della formazione AMD, la quale risponde non solo ai criteri definiti dal sistema ECM, ma anche ai requisiti della formazione di AMD, che costituiscono il patrimonio della Scuola Permanente di Formazione Continua della Società Scientifica. AMD è la prima società scientifica in Italia a capire quanto sia strategico avere una propria Scuola di Formazione.

Significato ideologico

La storia di AMD è tutta fondata sull'esaltazione della trasmissione orizzontale della cultura, del riconoscimento delle esperienze dettate dal campo e sulla strategia vincente di potenziare la cultura del Team.

La Scuola promuove l'adozione di metodologie formative basate sull'interattività, privilegiando l'apprendimento esperienziale, individuando un metodo omogeneo definito Metodo AMD.

Significato professionale

È ovvio verificare che attraverso il percorso di formazione della Scuola, si offre al diabetologo una grande opportunità di crescita professionale che coniuga esigenze di"evidence" con una capacità di economizzare i tempi, di definire i ruoli, di monitorare il clima interno al team di lavoro, di effettuare verifiche in grado di inserirsi in un circuito virtuoso di Total Quality, e di valorizzare infine la grande dedizione al lavoro del diabetologo; inoltre la Scuola favorisce il coinvolgimento di altre figure professionali coinvolte nell'assistenza al paziente con malattie metaboliche, motivandole al miglioramento della propria performance.

Significato emozionale

La Scuola sviluppa un grande senso di appartenenza, riduce le conflittualità ed i protagonismi, implementa la cultura dello scambio e della integrazione delle competenze, piuttosto che la gestione individualistica e quindi di "potere" delle stesse.

Alla fine del percorso, è importante, per me, ringraziare tutto il mio gruppo di lavoro di questo quadriennio, insieme ai rappresentanti di AMD Formazione, al rappresentante del CDN, al consulente per il SGQ ed alle Segreterie Scuola, SGQ e AMD per la passione e la onestà intellettuale che hanno messo a disposizione di AMD, insieme al tempo dedicato.

La storia continua....

Ad AMD, al prossimo Direttivo ed a tutti quelli che credono nella Scuola e che si impegnano perchè cresca, auguri di buon lavoro

IL DIRETTORE
Mariano Agrusta

LA VOCE DEL RESPONSABILE AMD FORMAZIONE

Bienno 2013-2015

In occasione della lieta ricorrenza della pubblicazione della IV edizione del Vademecum Scuola, desidero ringraziare il **Direttore Dr. Mariano Agrusta ed il CD Scuola** per l'opportunità concessa di formulare un contributo all'importante opera editoriale e di esprimere profonda riconoscenza a quanti, a partire dai **Fondatori della Scuola AMD Dr.ssa Nicoletta Musacchio e Dr Umberto Valentini,** in oltre 20 anni di storia, hanno generosamente donato e messo a disposizione, in spirito di servizio societario, l'eccellenza della loro competenza e trasmesso il valore inestimabile della loro esperienza, nell'ulteriore percorso di crescita di AMD e della Scuola AMD. Certo che il "pensiero" ispiratore della quarta Edizione del Vademecum si esprima, come avvenne per terza edizione (realizzata al termine del mandato 2011-2013), in spirito di sentita continuità, intendo dare testimonianza del forte riconoscimento dei Valori Fondanti e del metodo della Scuola di Formazione AMD, sempre pronta a cogliere l'opportunità delle nuove sfide della Scuola per la formazione AMD, generando pensiero creativo, animando il pensiero formativo di nuovi orizzonti, in sintonia con l'evoluzione societaria ed attrezzandosi di nuove competenze, in termini di risorse umane, metodologiche e di tecnologie sanitarie, per rispondere, quale braccio tecnico per la Formazione di AMD, ai bisogni dei Soci, della rete di assistenza diabetologica di cui AMD è l'espressione, dei Formatori AMD e dell'intera Organizzazione Societaria AMD.

Dovendo individuare, tra le molte ed arricchenti sfide societarie accolte (su mandato del CDN AMD) e superate nel quadriennio 2009-2013, un momento particolarmente rappresentativo della politica per la formazione, intesa come elemento di crescita societaria, desidero ricordare la nascita di **AMD FORMAZIONE**

Nel 2010, con la Presidenza del Prof. Sandro Gentile, AMD si è dovuta infatti confrontare con una scelta epocale dettata dal Ministero della Salute e dal suo braccio operativo in campo formativo, l'AGENAS: i soggetti tradizionalmente impegnati in attività formative potevano diventare essi stessi soggetti responsabili dell'erogazione dei crediti formativi, acquisendo la qualifica di *Provider*, senza più dipendere da agenzie di servizi private. Per farlo dovevano assumere un assetto compatibile con la funzione da svolgere e i naturali candidati a questo ruolo erano le Società Scientifiche, specie quelle di una certa valenza.

Come avrebbe potuto AMD rinnegare la naturale vocazione alla formazione? Naturale per identità culturale anticipatoria, per funzione collegata all'attività clinica svolta dai suoi soci, per struttura già organizzata e dotata di una Scuola di Formazione permanente.

La scelta di diventare *Provider* formativo, sebbene obbligata per i motivi sovracitati, è stata difficile e non priva di difficoltà e come molti ricorderanno, l'acquisizione della qualifica di Provider è stata annunciata, fresca di comunicazione, nella lettura del Presidente in apertura del Congresso AMD di Rossano nel 2011. Non è stata una scelta facile. Dietro quella comunicazione c'è stata infatti una storia fatta dell'impegno delle donne e degli uomini di AMD che hanno lavorato per la crescita di AMD. Studiare il Regolamento dettato da AGENAS, comprenderne la portata e sviscerarne le criticità, evidenziarne i vantaggi ed i pericoli, condividere con il CDN AMD ed il Direttivo Scuola la linea programmatica ed attuativa ed immaginare lo scenario possibile, non è stata cosa da poco, che ha impegnato intensamente l'intera struttura di AMD ed in particolare il Presidente ed il CDN AMD, il Direttore Scuola ed il suo Direttivo, il Consulente per il SGQ, la Segreteria AMD, fino alla decisione di diventare Provider formativo, comunicata ai Soci con lettera del 6 novembre 2010 (*Allegato 1*).

Naturalmente acquisire e mantenere questa qualifica ha comportato una riorganizzazione del Gruppo Scuola e la nascita di **AMD Formazione**. Ma perché tutto questo è avvenuto nel Gruppo Scuola? La risposta è semplice ed evidente: dove se non nel gruppo Scuola? Quali altre componenti di AMD avrebbero potuto accogliere questa sfida e questa opportunità per AMD?

Ecco quindi che la Scuola con il suo Sistema Gestione Qualità e le sue certificazioni ebbero l'opportunità di evolvere in una nuova forma e AMD stessa divenne garante del SGQ, grazie alla nascita di **AMD FORMAZIONE**.

L'occasione mi è gradita per rivolgere a Ciascun Formatore AMD il ringraziamento per l'entusiasmo, la disponibilità, l'elevatissima professionalità e competenza da me personalmente riscontrata negli anni, che fa della Scuola AMD un gruppo scelto di Amici, animati da quel senso di appartenenza e spirito di gruppo che rappresentano elementi caratterizzanti ed irrinunciabili dell'essere Formatori AMD. Un ringraziamento speciale alle meravigliose Persone (Gruppo Scuola e Staff) con le quali ho avuto il privilegio di condividere l'indimenticabile ed intensa avventura del Direttivo Scuola nel biennio 2009-2011 e 2011-2013. Permettetemi infine di formulare un ringraziamento sentito ai "miei" Presidenti Sandro Gentile e Carlo Bruno Giorda, unitamente ai rispettivi CDN e alla Segreteria AMD, per la fiducia accordata, la preziosa guida, la costante vicinanza e la generosa opportunità di arricchimento umano e professionale.

ALLEGATO 1

Roma, 6 novembre 2010

Cari Amici.

siamo lieti di annunciare la nascita in quel di Firenze, domenica 25 ottobre 2010, di **AMD-Formazione** "epocale conquista" per AMD e per la Scuola, che si viene a collocare, con puntuale tempestività, nel contesto dell'ulteriore evoluzione della politica societaria per la Formazione, alla luce delle opportunità che "le nuove regole dell'ECM" hanno offerto ad AMD e al suo braccio tecnico, la Scuola Permanente di Formazione AMD.

Il processo ha visto il suo avvio con la formalizzazione, in data 07 settembre 2009, del mandato specifico al Gruppo Scuola: "Semplificare il percorso Qualità ed apertura nei confronti dei soci, mantenendo la certificazione. Progettare attività che collimino con la mission di AMD e con il grande progetto AMD" e che ha visto il raggiungimento dell'obiettivo prioritario assegnato dal mandato del CDN AMD, il mantenimento della Certificazione Scuola, con la visita ispettiva CERMET tenutasi a Pinerolo il 20 febbraio 2010.

Il mandato assegnato dal CDN al Gruppo Scuola, e la sua contestualizzazione all'interno della vision e mission di AMD e del Grande Progetto Subito! della diabetologia italiana per il quadriennio 2009-2013, sono state oggetto di condivisione allargata a tutto il nuovo Gruppo Scuola e ha visto, nel periodo settembre 2009-ottobre 2010, l'intero Gruppo Scuola impegnato a realizzarne la declinazione operativa, progettando ed erogando Collaborazioni Scuola secondo gli specifici mandati del CDN e ad offrire sempre maggiore apertura nei confronti dei Soci e della Rete di Assistenza AMD, creando contesti favorevoli e costruendo condizioni utili a far si che la Formazione AMD potesse essere uno strumento duttile in grado di sostenere i cambiamenti necessari a migliorare la qualità dell'assistenza della rete diabetologica di cui AMD è l'espressione, rispondendo con questo all'esigenza di rendere le azioni e le attività del Gruppo Scuola coerenti con Subito! e consolidando la consapevolezza di dover recepire e tradurre in azioni, quale braccio tecnico operativo di AMD, di indirizzi politico-strategici del CDN AMD.

L'ulteriore evoluzione dello scenario societario per la Formazione AMD ha individuato, con mandato espresso nel mese di ottobre 2010 dalla Presidenza al Direttivo Scuola, l'obiettivo prioritario per AMD di poter assumere il ruolo di Provider ECM, in recepimento delle nuove norme ECM.

Il Gruppo Scuola ed il Suo Team di certificazione, sotto la guida della sua Direzione e del Consulente Scuola, ha pertanto affrontato un'ulteriore ispettiva CERMET, tenutasi a Firenze il 25 ottobre 2010, anch'essa superata senza non conformità, che segna la nascita di AMD-Formazione, come da evidenza documentale a seguire integralmente riportata.

Sulla scorta di tale mandato, L'Associazione Medici Diabetologi (AMD) per ciò che riguarda l'attività di formazione intende costituire AMD-Formazione che intende operare principalmente con la sua articolazione specifica, la Scuola Permanente di Formazione Continua AMD con funzione di orientamento generale metodologico e preparazione di formatori, capaci di gestire gli eventi formativi AMD e/o altri enti, con eccellenza. A supporto dell'Associazione, nel suo complesso e della Scuola Permanente di Formazione Continua si è inoltre istituita, una struttura organizzativa di staff, all'interno dell'Associazione e si è nominato un Coordinatore ed un Comitato Scientifico a garanzia di una buona organizzazione amministrativa ed elevato valore scientifico di tutti gli eventi progettati ed erogati. La nostra Società Scientifica, tramite AMD Formazione e la Scuola AMD, si propone di contribuire ad elevare la qualità della vita della persona con malattie metaboliche o diabete attraverso il miglioramento continuo dell'assistenza attraverso la promozione, la progettazione e la realizzazione di attività formative verso istituzioni pubbliche e private che in qualche modo operano nel campo delle malattie metaboliche e diabete, coerentemente alla Vision di AMD, che intende valorizzare, in una visione sistemica ed etica, il ruolo specifico ed unico del Diabetologo e del team nel miglioramento continuo della "cura" delle persone con diabete e malattie metaboliche, attraverso la formazione, la ricerca, il governo clinico, l'autonomia professionale, il rapporto con Istituzioni, le altre Società Scientifiche, le Associazioni Professionali e

AMD Formazione definisce come "braccio tecnico" la Scuola di Formazione Permanente Continua AMD che lavora in stretta collaborazione con il CDN, il Comitato Scientifico per l'ECM ed il suo Coordinatore e attiva sinergie tecnico-operative con i Gruppi Strategici (GS) ed i Gruppi di Lavoro(GL) AMD, con la Consulta dei Presidenti e ogni altro gruppo per il quale il CDN definisce come mandato l'attivazione della collaborazione del Gruppo Scuola.

Sulla base di quanto sopra enunciato, vengono identificati i seguenti principali processi:

Formazione Formatori

Aggiornamento Permanente Formatori

Collaborazione Scuola in Eventi Formativi AMD

Progettazione e/o Erogazione Eventi Formativi

Quanto sovra-espresso, alla luce delle nuove norme ECM, ha rappresentato un'opportunità irripetibile per AMD e per la sua Scuola, portando a pieno compimento il mandato assegnato al Gruppo Scuola e dando ulteriore valore e significato alla semplificazione dei processi e alla diffusione della capacità di progettazione AMD, in modo tale che il SGQ sia patrimonio di AMD e di tutti i Soci, secondo gli indirizzi strategici del CDN. Desideriamo esprimere il sentito ringraziamento a quanti si sono adoperati con profonda competenza, vivo senso di appartenenza societaria e personale generosità per il raggiungimento di tale straordinario risultato per AMD, il cui orizzonte sarà oggetto di ulteriore condivisione con Tutti i Soci all'ormai prossimo CSR di Firenze e con Tutti i Formatori dell'Albo Scuola, in occasione del Primo Commitment Scuola, che si terrà a Torino dal 12 al 13 dicembre p.v.,

Un caro saluto,

Il Presidente AMD, Prof. Sandro Gentile

Il Direttore Scuola, Dott. Luigi Gentile

Luigi Gentile

LA FORMAZIONE CON AMD PROVIDER

AMD Formazione è l'organismo che risponde alla politica societaria per la Formazione di AMD.

AMD Formazione si propone di contribuire ad elevare la qualità della vita della persona con malattie metaboliche o diabete attraverso il miglioramento continuo dell'assistenza, miglioramento che intende perseguire con la promozione, la progettazione e la realizzazione di attività formative all'interno dell'associazione e verso istituzioni pubbliche e private che in qualche modo operano nel campo delle malattie metaboliche e diabete, coerentemente alla MISSION e VISION di AMD.

Con l'assunzione da parte di AMD del ruolo di Provider, la Società scientifica si è dotata di una struttura organizzativa di staff a garanzia di una buona organizzazione amministrativa ed elevato valore scientifico di tutti gli eventi progettati ed erogati.

AMD vede il compenetrarsi in AMD Formazione di tre ambiti di competenze: quella specifica e storica della Scuola di Formazione (core business: formazione di nuovi formatori e aggiornamento continuo dei formatori e dei progettisti iscritti all'albo in ambito di metodologie formative e andragogiche, in modo che AMD Formazione continui a progettare ed erogare eventi formativi di elevata qualità), del Comitato Tecnico Scientifico (core business: raccolta dei bisogni formativi di AMD e definizione del piano formativo, oltre alla valutazione, validazione e attribuzione dei crediti per la funzione di Provider di AMD) e della Segreteria ECM di AMD (core business: responsabilità procedurale e gestione documentale per l'accreditamento ECM).

A testimonianza del raggiungimento dell'obiettivo di creare una struttura di AMD specifica e responsabile della Formazione indipendente dagli individui, in linea con il naturale rinnovamento societario, AMD Formazione ha mantenuto la sua completa identità, con le sue funzioni e progettualità nonostante l'avvicendamento della Presidenza AMD, della Direzione della Scuola nel 2013 e del Comitato Tecnico Scientifico nel 2015.

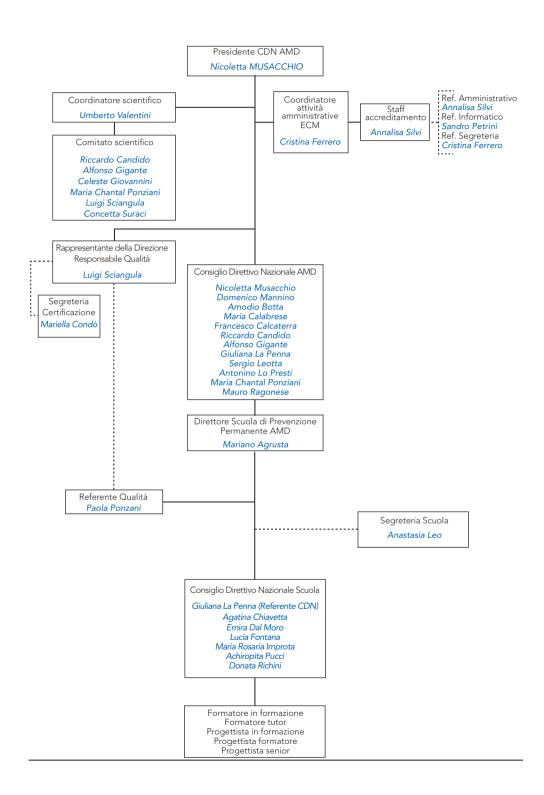
Nel processo di rinnovamento e consolidamento dell'organizzazione di AMD Formazione e di sempre più intensa e fattiva compenetrazione e sinergia tra le sue tre componenti, il Sistema di Gestione per la Qualità di AMD Formazione assume un ruolo centrale, qualificante e distintivo della Formazione AMD.

Durante il 2016 AMD Formazione ha ottenuto il rinnovamento del Certificato ISO 9001:2008 e il passaggio di AMD Provider da temporaneo a definitivo con accreditamento AGENAS valido fino a luglio 2021.

Il 24 febbraio 2017 si è tenuta a Bologna la nuova visita di Certificazione ISO, superata brillantemente senza nessuna segnalazione di non conformità, grazie al lavoro sinergico della Scuola, del Comitato tecnico scientifico e della Segreteria ECM. Il certificatore Cermet ha espresso parole di apprezzamento e vi riporto alcune sue osservazioni che ci devono riempire di orgoglio: "va riconosciuta l'attenzione alla continua crescita culturale di AMD e soprattutto va riconosciuta una forte identità metodologica. AMD è un sistema che apprende dall'esperienza e questa è una peculiarità che raramente ho trovato."

Luigi Sciangula

ORGANIGRAMMA DI AMD FORMAZIONE



LA FORMAZIONE AMD E IL METODO SCUOLA

Il concetto di **formazione** ha molteplici significati ed è usato in diverse discipline; il significato deriva da *formare*, da cui *dare una forma*. Di conseguenza la formazione intesa come contributo e stimolo alla crescita della persona, dei team e delle organizzazioni persegue lo sviluppo delle prestazioni secondo metodi comprovati ed efficaci. (Wikipedia) La formazione assume, per queste ragioni, grande valore nel campo della crescita sia professionale che personale e va intesa come impegno continuo per tutto l'arco della vita dell'individuo.

La formazione deve essere correlata ai processi di cambiamento, di trasformazione, di sviluppo dei sistemi sia aziendali che personali e deve, quindi, mirare al miglioramento continuo, in un processo di cambiamento e rinnovamento delle conoscenze, delle abilità e dei comportamenti.

Formazione professionale

Per Formazione professionale si intende un insieme di azioni finalizzate ad accrescere le competenze di una persona (conoscenze, atteggiamenti, motivazioni, ecc.) e le sue abilità, in particolare quelle necessarie per far fronte alle richieste espresse dal contesto lavorativo. Più in generale, la formazione professionale si riferisce al percorso che ogni persona deve compiere per intraprendere una professione e per far fronte all'ingresso nel mondo del lavoro.

Formazione degli adulti

La differenza sostanziale tra **formazione professionale continua** e **permanente** sta nella struttura del progetto formativo, oltre che nei suoi tempi di sviluppo.

La formazione continua ha lo scopo di riqualificare, "ri-professionalizzare" le persone con corsi di formazione "dedicati". I corsi di formazione dedicati sono preparati apposta con moduli didattici specifici, proprio per evitare di perdere del tempo a raccontare nozioni generiche, ma al contrario affrontando solo le materie ed i contenuti tecnici di interesse. Quindi, questo tipo di formazione è tipica dell'età adulta e risulta fondamentale nella realtà di oggi, dove *globalizzazione* e incertezza sono all'ordine del giorno. In tale contesto è necessario da parte del soggetto l'acquisizione di una pluralità di competenze, non statiche, ma in continuo aggiornamento perché siano adatte alle richieste dal mercato del lavoro (Wikipedia).

La formazione permanente

Il concetto di **formazione permanente** è quello per cui non si dovrebbe smettere mai di studiare perché il mondo va avanti, le cose cambiano, la tecnologia progredisce, le emozioni sono sempre diverse, la politica si trasforma e il campo dello scibile umano è enorme rispetto alla nostra capacità di immagazzinare e di memorizzare. In virtù di questo esiste un vecchio adagio che dice: non si finisce mai di imparare.

Nella scienza dell'educazione delle formazioni specialistiche professionali, l'evoluzione tecnologica è talmente veloce ed enorme che addirittura l'aggiornamento "formativo" (formazione continua) diventa obbligatorio, con l'acquisizione di **crediti formativi**. (Wikipedia)

La formazione come processo nell'evoluzione temporale

La formazione è un processo di **comunicazione** più evoluto e più complesso, che si sviluppa attraverso due (o più) soggetti o entità che utilizzano un contenuto. Affinché avvenga questo processo, è necessaria la presenza del *formatore* e del *formando*. Il *formando* non è ancora *formato* (lo è, ma in modo potenziale). Tra i due si elabora una comunicazione di contenuti, di pensiero, di attività, di controllo e verifica del reale passaggio dei contenuti. Questa comunicazione che si svolge in un tempo necessariamente lungo per la reale assimilazione dei contenuti e la verifica della professionalizzazione è la celebrazione della formazione.

Lo scopo della formazione continua oggi

L'obiettivo che la formazione continua si pone è quello di promuovere, attraverso l'erogazione di conoscenze, capacità e competenze, una consapevole e responsabile scelta di vita sia a livello personale che professionale.

Il mondo del lavoro e la complessità delle mutate condizioni di vita sociale richiedono abilità e competenze ben più vaste e complesse di quelle alfabetiche e funzionali; le lifeskills avvicinano sempre di più il mondo professionale e quello personale.

I nuovi linguaggi chiedono competenze/abilità come la capacità di operare in gruppo, di essere un componente leader di un team e di tener conto di quel sapere operativo non sufficientemente coltivato e di conseguenza inespresso che condiziona fortemente i comportamenti nei vari contesti in cui si esprime.

La competenza non può più essere considerata come un comportamento acquisito o una prestazione standard.

È da intendersi, invece, come un potenziale di risorse (conoscitive, tecniche ma anche relazionali, emotive ed affettive) in grado di offrire prestazioni in ambiti e contesti diversi e modificati da una realtà più complessa.

L'organizzazione e l'erogazione di percorsi formativi nuovi rispetto a quelli tradizionali diventano una variante fondamentale per poter rispondere alle esigenze lavorative di persone sempre più impegnate a trattare con il tempo come tirannica variante critica. È necessario, quindi, poter dare alle persone una maggiore autonomia culturale e fornire

loro strumenti che consentano di affrontare le criticità, la precarietà e la complessità nei loro contesti.

IL NOSTRO CONTESTO: la malattia cronica

Le malattie croniche si caratterizzano per il fatto di presentare sintomi che perdurano nel tempo, talvolta in maniera costante e altre con fasi di remissione parziale e di riacutizzazione. Per queste malattie le terapie possono portare miglioramenti ma non sono risolutive. La malattie croniche possono essere tra loro molto diverse: cardiopatie, ictus, tumori, diabete, malattie respiratorie, malattie neurologiche e neurodegenerative, disturbi muscolo-scheletrici, difetti di vista e udito e alcune malattie genetiche, solo per citare alcuni esempi. Possono anche essere di origine virale, come AIDS e l'epatite. Numericamente l'incidenza di queste patologie è di molto superiore a quella delle malattie rare.

Secondo l'OMS in Europa le malattie croniche provocano almeno l'86 per cento dei morti e il 77 per cento del carico di malattia. Per questo motivo la lotta alle malattie croniche rappresenta una priorità della Salute Pubblica, sia nei Paesi più ricchi che in quelli poveri. Di qui la necessità di investire nel controllo di queste malattie ma anche nella prevenzione. Le malattie croniche rappresentano anche un problema per la necessità di un diverso modello assistenziale dispetto alle malattie 'acute': le croniche prevedono, infatti, la presa

in carico dei pazienti sul territorio e l'assistenza lungo tutto il decorso della malattia. In Italia l'incidenza sempre più alta delle patologie croniche ha portato le istituzioni a definire un Piano nazionale della prevenzione; a tal fine nel 2007 è stato approvato il programma 'Guadagnare Salute' che, in linea con una strategia comune europea intende promuovere una serie di progetti e iniziative di prevenzione e comunicazione sull'argomento.

La cronicità, quindi necessita di un diverso approccio di cura e di professionisti "formati" ad un diverso approccio comunicativo/relazionale col paziente, di una diversa capacità gestionale nella organizzazione dei percorsi assistenziali e di una diversa organizzazione del lavoro all'interno del proprio team.

IL METODO SCUOLA

La Società Scientifica AMD ha definito come propria mission:

"il miglioramento continuo della qualità dell'assistenza alle persone con malattie metaboliche e diabete".

Nell'ambito di tale missione e all'interno dell'organizzazione societaria la **Scuola** si colloca come **strumento** per realizzare l'integrazione multiprofessionale ed il miglioramento delle competenze professionali e delle capacità organizzative di tutti coloro che sono coinvolti nel sistema curante, al fine di garantire efficacia ed efficienza.

La Scuola Permanente di Formazione Continua AMD si propone di contribuire al miglioramento continuo della qualità dell'assistenza attraverso la promozione, la progettazione e la realizzazione di attività formative verso istituzioni pubbliche e private che in qualche modo operano nel campo delle malattie metaboliche e diabete.

La Direzione della Scuola decide, nel 2006, di concretizzare la scelta di una politica della qualità ed emette **il documento che parla di Metodo AMD**.

IL METODO AMD si fonda su tre determinanti di base:

- 1. LE CAPACITÀ FORMATIVE
- 2. LE COMPETENZE EDUCATIVE
- 3. L'ETICA PROFESSIONALE

1. Capacità Formative

Conoscere la metodologia attiva, interattiva, esperienziale, superando la metodologia tradizionale di tipo accademico per andare nella direzione di un modello esperienziale.

MA LE METODOLOGIE DI FORMAZIONE ESPERIENZIALE COSA SONO?

Sono metodologie nate con l'obiettivo di formare le persone su aspetti legati alla sfera dei comportamenti, col vantaggio di raggiungere indici di efficacia decisamente superiori a quelli raggiungibili con un'aula tradizionale.

METODI TRADIZIONALI

Ascolto - Coinvolgimento Accademismo - Attivismo Setting in aula Formazione per competenze

METODI EMERGENTI SCELTI DALLA SCUOLA

Coinvolgimento - Responsabilizzazione Rottura del setting in aula Apprendimento dell'apprendere Formazione per lo sviluppo personale

Gli strumenti utilizzati sono qui di sotto riportati:

- Lezione
- Lettura
- Discussione Giro di Tavolo Scelta pesata
- Metaplan
- Matrice
- Brainstorming
- Problem Solving
- Caso Clinico
- Role-playing
- Esercitazione
- Lavoro di progetto
- Coaching
- Health Literacy

Oltre alle metodologie formative di tipo esperienziale e agli strumenti, è necessario essere formati nella capacità di: **PROGETTARE**, **REALIZZARE**, **VERIFICARE**

Progettazione



Cosa si intende per progettazione: macroprogettazione e microprogettazione

Macroprogettazione

definisce un intervallo formativo complesso generalmente costituito da più interventi formativi.

È una fase molto importante dalla quale dipendono i risultati della azione formativa.

Microprogettazione

definisce i dettagli in cui si esplica l'azione formativa, le specifiche dell'azione formativa (tempo, scelta dei contenuti, esercitazioni, media utilizzati ecc.).

Se pensiamo ad una strada, la **macroprogettazione** equivale alla costruzione di una strada, la **microprogettazione** equivale ad asfaltare il manto stradale.

QUALI SONO GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA PROGETTAZIONE?

- Obiettivi: esplicitazione, alla conclusione dell'analisi dei bisogni (perché) i risultati che si intendono raggiungere (cosa). Cosa il partecipante deve essere in grado di fare.
- Target: identificazione popolazione di riferimento a cui l'intervento è destinato
- Contenuti: definizione dell'oggetto della trattazione d'aula
- Modalità di erogazione dell'intervento: aula tradizionale, FAD
- Logistica e tempi: residenziale, semi-residenziale, aziendale
- Costi: costi diretti, costi indirettl

QUALI SONO GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA REALIZZAZIONE?

• Informazione/Comunicazione:

Informazione (nome dell'intervento, agenda, luogo), esplicitazione degli obiettivi e del target (perché, per chi), coinvolgimento dei partecipanti (raccolta delle aspettative e patto formativo)

Presidio Logistico:

Identificazione di una location idonea; verifica delle condizioni di piacevolezza e comfort della sede (ampiezza, aerazione, luminosità); allestimento dell'aula (ad anfiteatro, a ferro di cavallo, etc);

Materiale didattico e supporti tecnologici:

Preparazione di una documentazione di supporto coerente con i contenuti e la tipologia dell'intervento

Allestimento dei supporti tecnologici necessari alla gestione dell'aula (microfoni, proiettori, lavagna luminosa, pc, etc)

QUALI SONO I METODI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI ?

Giro di tavolo-Righello-Radar Chart

Consentono ai partecipanti, a turno, di esprimere il proprio parere sull'iniziativa, sul processo, sul prodotto, sul rispetto dei ruoli, dei tempi, della metodologia utilizzata, della valorizzazione delle competenze e sul clima in cui si è lavorato.

Questionario di fine corso

Somministrazione di un questionario (anonimo) con domande per lo più chiuse o con scale di giudizio

Cambiamenti effettivi

osservabili all'interno dell'organizzazione e, a volte, all'esterno (rapporti con clienti esterni) e rilevabili attraverso l'osservazione diretta, questionari ed interviste non ad opera dei partecipanti ma di osservatori e interlocutori a ciò deputati

2. COMPETENZE EDUCATIVE

Il Metodo Scuola fornisce ed implementa le competenze comunicative individuali nella direzione delle **competenze di un conduttore di gruppi di lavoro,** che ha i seguenti compiti:

- Presenta l'attività e i suoi obiettivi
- Fornisce istruzioni brevi e chiare su quanto avverrà con il coinvolgimento dei partecipanti (metodo e strumenti)
- Crea entusiasmo all'interno del gruppi (clima)

- Vigila sul livello di attenzione di tutto il gruppo
- Si accerta che tutti partecipino

FASI DI LAVORO nella conduzione di un gruppo

- 1° fase: direttiva di breve durata
 - Il conduttore sollecita la discussione ed aiuta nella ricerca del compito
- 2° fase: non direttiva di breve durata
 - Il gruppo discute sulle soluzioni, il conduttore rileva le interazioni, prende nota, sollecita la comunicazione
- 3° fase: alternanza di direttività e non direttività
 - Il conduttore offre aiuto, evidenzia compiti, favorisce l'autonomia decisionale
- 4° fase: il gruppo si incentra su un leader
 - Il conduttore interviene per evitare che il gruppo si appoggi esclusivamente sul leader
- 5° fase: il gruppo svolge la propria storia
 - Il conduttore è partecipante
 - Ciascun membro è leader del proprio compito
- Il facilitatore non è né un oratore né un insegnante, né il leader del gruppo.
- Il facilitatore guida la conversazione di gruppo, favorendo il coinvolgimento di tutti.

Altre competenze comunicative:

- ✓ Saper condurre un'aula in plenaria
- ✓ Saper gestire una riunione
- ✓ Saper gestire un conflitto
- ✓ Condividere, negoziare e sperimentare soluzioni alternative
- ✓ Saper gestire correttamente l'errore

* Sintesi: PEDAGOGIA/ANDRAGOGIA

- * Il bambino all'inizio è privo di conoscenze.
- * L'insegnante conosce i programmi ed ha idee precise su come trasferirli alla classe.
- * L'esperienza personale del bambino è modesta.
- * L'insegnante cerca di portare la classe al livello superiore.
- * La motivazione ad imparare è legata al voto.

- * L'adulto ha un vissuto individuale importante e una formazione scolastica diversa da quella di altri adulti.
- * Il formatore non ha alcuna idea delle conoscenze e non sa prima come trasmetterà al gruppo.
- * L'esperienza dell'adulto è superiore alla conoscenza che riceverà in aula. Il formatore dell'adulto sa che ogni partecipante arriverà con percorsi diversi.
- * La motivazione è legata all'interesse per l'argomento.

3. L'ETICA PROFESSIONALE E LA FORMAZIONE

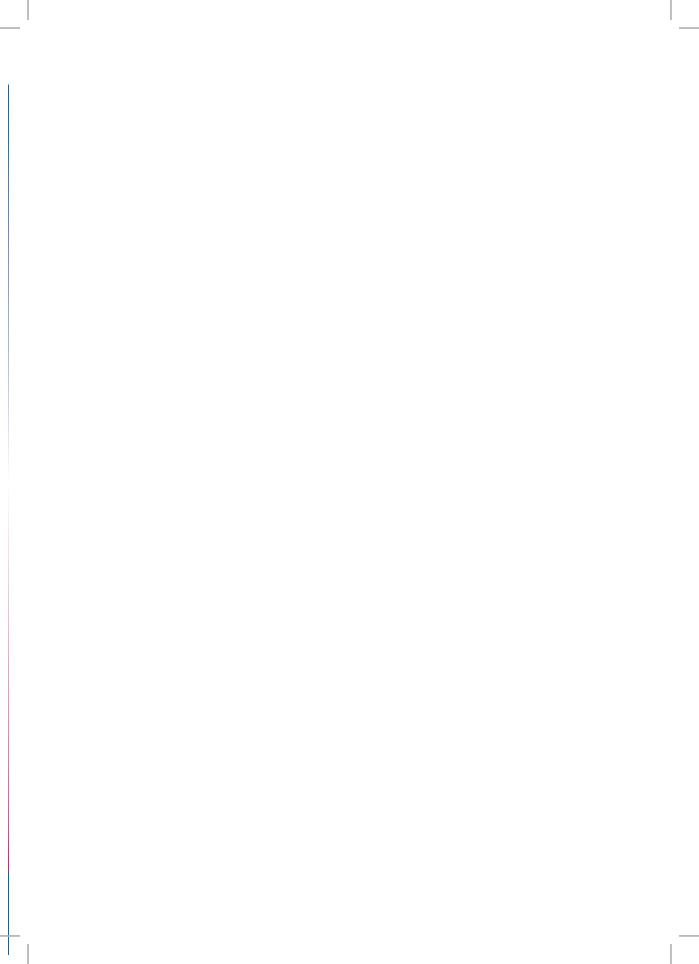
È fondamentale utilizzare correttamente gli strumenti per la gestione delle persone (formazione andragogica), tenendo conto dei presupposti elencati nella figura.

GLI ELEMENTI FONDAMENTALI RIASSUNTI SCHEMATICAMENTE SONO I SEGUENTI:

- 1. Apprendimento per contratto. Presentare un percorso individualizzato e responsabilizzante.
- 2. Assicurare un clima favorevole all'apprendimento, sia dal punto di vista della strutture (funzionali, accoglienti...), sia dal punto di vista delle risorse (ricche, utilizzabili...), sia dal punto di vista dell'organizzazione (funzionale, non gerarchica, comunicativa...).
- 3. Creare un sistema per la progettazione comune.
- 4. Diagnosticare i bisogni di apprendimento: elaborare un modello delle competenze, valutare le discrepanze tra il modello delle competenze e il livello di sviluppo attuale dei discenti, quindi formulare gli obiettivi di apprendimento.
- 5. Progettare un modello di esperienze di apprendimento, non il semplice "programma", ma un vero e proprio progetto d'apprendimento, fondato su una serie di percorsi tra loro correlati.
- 6. Mettere in atto il programma (gestire le attività di apprendimento).
- 7. Valutare il programma.

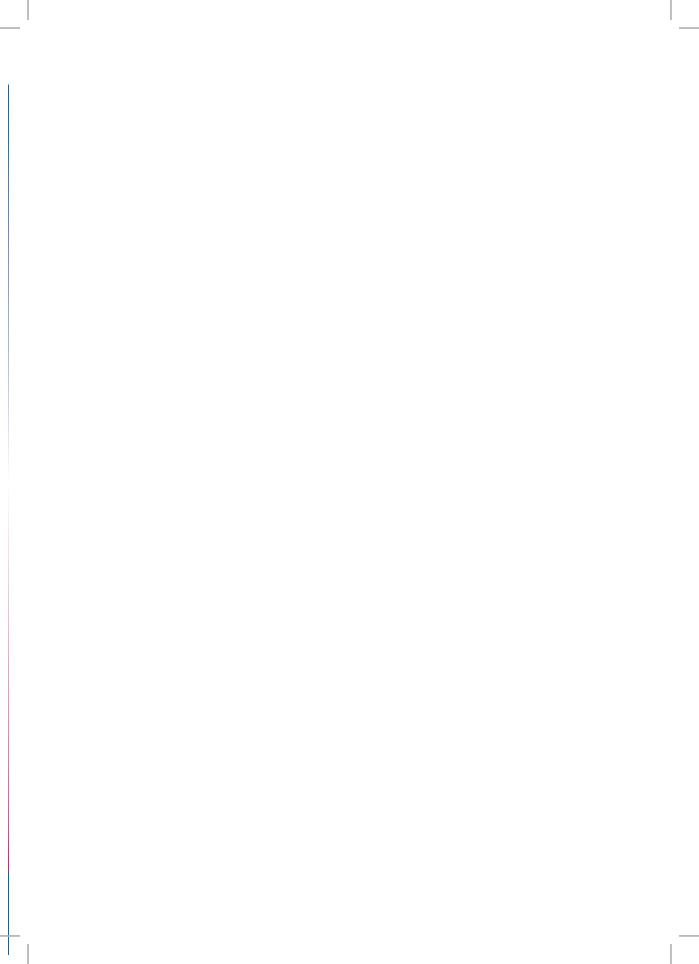
Questo insieme di elementi costituisce quello che per necessità di sintesi viene definito: IL METODO SCUOLA DI AMD.

Mariano Agrusta



| I GRUPPI DELLA SCUOLA E IL LORO PERCORSO





LA SCUOLA 2013/2015

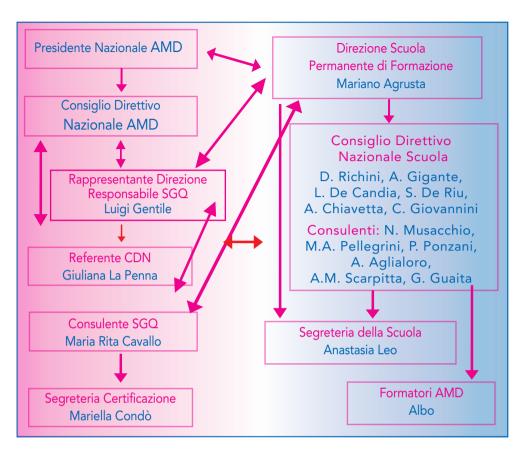
In occasione del Congresso Nazionale AMD di Roma 2013 è stato ratificato il nuovo CDN, con la Presidenza 2013-2015 di Antonio Ceriello.

Nell'agosto 2013 il Presidente Antonio Ceriello e il CDN AMD hanno affidato la Direzione della Scuola di Formazione Permanente AMD a Mariano Agrusta che ha formalizzato la composizione del Gruppo Scuola per il biennio 2013-2015 come riportato in Tabella sottostante ed è stato affidato, dal Presidente A. Ceriello, l'incarico di Referente per il CDN della Scuola AMD dal 2013 al 2015 e dalla Presidente N. Musacchio dal 2015 al 2017 alla sottoscritta. Per me è stato un grande onore poter continuare a seguire la Scuola come negli anni precedenti e rappresentarla nel Consiglio Direttivo Nazionale, pertanto con vero piacere vi descrivo il lavoro svolto da un fantastico gruppo di colleghi che hanno costituito il Gruppo Scuola, il Direttore Mariano Agrusta e tutti i componenti che, in spirito di servizio societario, hanno messo a disposizione la loro elevata professionalità, esperienza e soprattutto passione contribuendo ad un ulteriore percorso di crescita di AMD e della sua Scuola.

Presentazione e benvenuto del nuovo CD Scuola ai Formatori Nell'agosto 2013 la Direzione della Scuola viene affidata a Mariano Agrusta con il seguente Gruppo di lavoro:

CARICA	COGNOME E NOME	
DIRETTORE	Agrusta	Mariano
COMPONENTE	Chiavetta	Agatina
COMPONENTE	De Candia	Lorenzo
COMPONENTE	De Riu	Stefano
COMPONENTE	Gigante	Alfonso
COMPONENTE	Giovannini	Celeste
COMPONENTE	Richini	Donata
COMPONENTE ESTERNO	Aglialoro	Alberto
COMPONENTE ESTERNO	Pellegrini	Maria Antonietta
COMPONENTE ESTERNO	Gentile	Luigi
COMPONENTE ESTERNO	Musacchio	Nicoletta
COMPONENTE ESTERNO	Guaita	Giacomo
COMPONENTE ESTERNO	Ponzani	Paola
COMPONENTE ESTERNO	Scarpitta	Antonietta Maria
REFERENTE CDN	La Penna	Giuliana

Alla luce dei cambiamenti strutturali e organizzativi di AMD, il Direttore Scuola, Mariano Agrusta, propone il seguente diagramma funzionale.





In occasione della riunione di insediamento del Gruppo Scuola del febbraio 2014 nella sede AMD di Roma, viene condiviso e recepito il Mandato assegnato dal CDN AMD al Gruppo Scuola per il biennio 2013-2015 con l'individuazione dei seguenti obiettivi riportati di seguito:

- ✓ Consolidare la semplificazione del percorso qualità mantenendo la certificazione
- ✓ Progettare e realizzare attività coerentemente alla Mission di AMD e del Grande Progetto NICE
- ✓ Interpretare il ruolo di braccio tecnico per la Formazione AMD creando sinergie di azione con i Gruppi AMD
- ✓ Effettuare il riesame dell'Albo Scuola al fine di garantire la progressione di carriera.

La Scuola, quindi, protetta all'interno di un Sistema Gestione Qualità certificato, garantita da una capacità consolidata di pianificazione degli eventi in base ai criteri definiti dal sistema ECM, semplificata negli aspetti burocratici, può occuparsi di rafforzare la sua vocazione più intrinseca, che è quella didattico-formativa.

La "mission" di AMD, indicata dall'attuale CDN, peraltro, è l'appropriatezza clinico-assistenziale-organizzativa. Per AMD la diabetologia moderna prevede uno specialista che sia in grado di operare per la programmazione e la gestione di processi, risorse, responsabilità e sistemi di valutazione per l'erogazione di un'offerta di assistenza qualificata, quantificabile e misurabile (sic da Progetto Appropriatezza, Firenze, Gennaio 2014) e questo in interrelazione con la Scuola che garantisce metodologia e capacità di progetto.

DOCUMENTO PROGRAMMATICO DELLA SCUOLA

- Riproporre corsi di formazione base che rendano partecipi altre energie di AMD in un processo di partecipazione diffusa che se si arrestasse rischierebbe di diventare elitario.
- Fornire ai soci già "formatori AMD" percorsi di crescita (Master di II livello).
- Implementare le attività formative volte alla crescita delle abilità comunicative generali e specifiche (comunicazione telematica, scrittura di un testo scientifico, capacità di esposizione in pubblico con presentazioni efficaci, capacità di facilitazione nella conduzione di un lavoro di gruppo, competenze di counseling).
- Implementare la Comunicazione interna, perché i soci siano informati e coinvolti nelle attività della Scuola
- Potenziare le competenze "andragogiche", per conferire senso all'azione dell'uomo moderno, tanto da poter far propria l'espressione di Bergs: "pensa da uomo di azione, agisci da uomo di pensiero" (R.Di Nubila).
- Semplificare ulteriormente il linguaggio tecnico in modo da renderlo"popolare"
- Tutelare e valorizzare l'Etica del Formatore, consolidando il valore dell'excursus formativo.

Per agevolarne la traduzione operativa in attività coerenti, tracciabili e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi sovra indicati, il Direttore della Scuola ha riproposto

la strutturazione all'interno del Direttivo Scuola di un modello organizzativo in sottogruppi di lavoro, in grado di focalizzare l'attenzione su singoli e specifici ambiti di attività, riconoscendo le competenze e le attitudini dei singoli ma collocandole in una dimensione di gruppo e valorizzandole in una visione sinergica e di sistema, in una costante condivisione di valori e del metodo AMD all'interno del Direttivo Scuola.

Per ogni sottogruppo formalizzato sono stati pertanto proposti e approvati i componenti e assegnato un mandato di lavoro per il biennio 2013-2015 come di seguito:

- 1. **Gruppo Certificazione:** Luigi Gentile (coordinatore), G. Guaita, P. Ponzani
- 2. **Gruppo Albo:** Alfonso Gigante (coordinatore), N. Musacchio, G. Giovannini, M.A. Pellegrini
- 3. **Gruppo Sito**: Stefano De Riu (coordinatore), A. Aglialoro, L. De Candia
- 4. **Gruppo Redazionale**: Giuliana La Penna (coordinatrice), A. Chiavetta, D. Richini, A.M. Scarpitta

La successiva azione posta in atto dalla Direzione Scuola è stata quella di richiedere formalmente a ciascun sottogruppo di voler predisporre un Business Plan (BP) delle azioni che intendesse porre in atto, valorizzando il BP come strumento sintetico e condiviso di pianificazione delle attività necessarie a raggiungere gli obiettivi declinati nel mandato assegnato a ciascun sottogruppo di lavoro. Per agevolare la messa in comune da parte dell'intero Direttivo Scuola di quanto progettato, è stata convocata un'audio-conferenza del Direttivo Scuola, nel corso della quale sono stati discussi i singoli BP e lo stato di avanzamento delle singole attività.

(business plan del 26 gennaio 2015).

La strutturazione organizzativa del Gruppo Scuola sovra descritta si è rivelata, come atteso, funzionale anche all'ottimizzazione delle relazioni istituzionali intra-societarie nel momento in cui, a fronte della richiesta formulata dal Presidente AMD al Direttore Scuola di predisporre un report delle attività del Gruppo Scuola, da presentare in CDN, viene pienamente colta la grande opportunità fornita dall'assetto organizzativo del Direttivo Scuola.

La scelta strategica compiuta nella gestione del Gruppo Scuola e l'articolazione organizzativa in sottogruppi di lavoro, con compiti specifici e con attività pianificate e formalizzate in un documento di sintesi come il BP, rendono infatti più facilmente tracciabili le attività e permettono una puntuale risposta alla richiesta di rendicontazione delle attività da parte della Presidenza e del CDN AMD, come emerso in occasione della restituzione delle attività Scuola al CDN.

Giuliana I a Penna

LA SCUOLA 2015-2017

Nel 2015 è stata eletta Presidente AMD Nicoletta Musacchio la quale nel Novembre 2016 comunica al Direttore Scuola la composizione del Gruppo Scuola come deliberato dal CDN e di seguito riportato:



Roma, 19 novembre 2016

Alla cortese attenzione del Dottor Mariano Agrusta - Direttore del Gruppo Scuola AMD e.p.c. Componenti Gruppo Scuola AMD: Agatina Chiavetta, Donata Richini, Achiropita Pucci, Lucia Fontana, Maria Rosaria Improta, Emira Dal Moro

Oggetto: "Composizione Gruppo Scuola AMD"

Carissimo Mariano.

a seguito dell'ultimo incontro del Consiglio Direttivo, e con grande piacere che indico di seguito la composizione del Gruppo Scuola AMD, da te coordinato

- da te coordinato.

 Direttore

 Mariano Agrust
- Mariano Agrusta
- Componenti
- Agatina Chiavetta, Donata Richini, Achiropita Pucci, Lucia Fontana, Maria Rosaria Improta, Emira Dal Moro
- Referente SGQ Ponzani Paola
- RD AMD Formazione e Responsabile della Qualità Luigi Bolangula
- Referente CDN Giuliana La Penna

Auguro a te e a tutti i componenti i migliori auguri per la prossima programmazione del lavoro del Gruppo e, nella speranza di incontrarTI presto nella prossima iniziativa della nostra Associazione,

Ti saluto cordialmente.

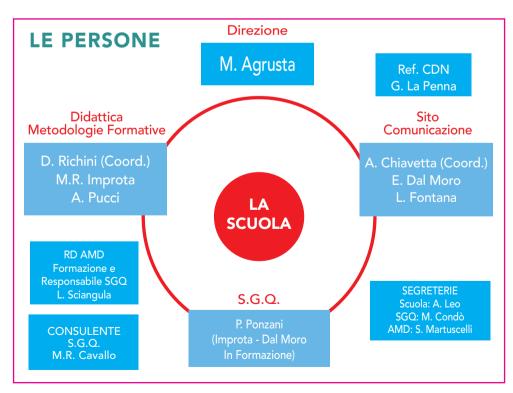
II Presidente AMD Dott.ssa Nicoletta Musacchio

Nel 2015, dopo il primo biennio, Il nuovo direttivo Scuola rinnovato come di seguito:





e semplificato come da richiesta del CDN si propone di continuare e possibilmente completare le attività condivise ed in itinere del precedente direttivo (vedi documento programmatico scuola biennio 2013/2015) rispettando la suddivisione in gruppi di lavoro come di seguito:



ATTIVITÀ DELLA SCUOLA 2013-2017

La prima attività realizzata dalla Scuola nel quadriennio diretto da Mariano Agrusta è stata la raccolta dei bisogni formativi mediante una Survey, progettata in aprile e realizzata nell'ottobre 2014, con l'obiettivo di pianificare le attività successive sulla base dei bisogni dei formatori AMD e sugli eventuali suggerimenti, in modo da rendere la Scuola sempre più vicina alle necessità dei diabetologi e per consentire che la formazione risponda a criteri di appropriatezza.

I risultati dell'indagine sono stati presentati in uno spazio riservato alla Scuola durante il Congresso di Fondazione di Baveno di ottobre 2014 e pubblicati in un poster la cui copia è riportata nelle pagine successive. Hanno risposto alla Survey il 69% dei formatori. La maggior parte dei formatori (88%) ritiene utile un incontro annuale per l'implementazione del bagaglio formativo ed anche una visibilità della Scuola negli eventi nazionali. Gli incontri residenziali sono visti come la migliore opportunità, rinforzati eventualmente da corsi di aggiornamento su temi specifici. Rispetto all'utilità della formazione nel proprio ambito lavorativo, viene riconosciuto il grande valore di apprendere una metodologia di lavoro efficace, che si esprime anche nel miglioramento della capacità di gestire il proprio team.

Viene ritenuta importante una maggiore visibilità della pagina web dedicata alla Scuola nell'ambito del Sito AMD e sono gradite forme interattive di condivisione delle informazioni, nell'ottica di una migliorabile comunicazione interna.

La richiesta di un nuovo corso base dimostra la volontà della Scuola di proporre ad altri soci interessati l'opportunità di una crescita professionale e di garantire alla Scuola stessa un arricchimento in termini di energie nuove e motivate, in sintonia con la mission AMD. Da qui è partita la progettazione della seconda importante attività della Scuola nel 2015:

CORSO BASE ASPIRANTI FORMATORI con l'obiettivo di consentire il ricambio generazionale e l'aggiornamento continuo dell'albo scuola e di potenziare le risorse umane finalizzate all'impiego nel progetto "Appropriatezza".

Nel secondo biennio la volontà e l'impegno del gruppo Scuola è stato dedicato al completamento del programma derivato dalla Survey con la quale sono stati raccolti ed analizzati i bisogni espressi dai formatori ai punti 2-3-5 del documento programmatico:

- 2. Fornire ai soci già "formatori AMD" percorsi di crescita (Master di II livello).
- 3. Implementare le attività formative volte alla crescita delle abilità comunicative generali e della capacità di facilitazione nella conduzione di un lavoro di gruppo
- 5. Potenziare le competenze "andragogiche"

Nello specifico sono stati realizzati:

- a) due MASTER DI 2° LIVELLO PER FORMATORI per garantire l'aggiornamento delle competenze dei formatori iscritti all'albo, il primo tenutosi a Napoli a gennaio 2016 e incentrato sul Team coaching e il secondo a Roma a febbraio 2017 "La forza delle parole. Strumenti linguistici per favorire l'empowerment della Persona con Diabete e l'aderenza alla terapia"
- b) il nuovo VADEMECUM IV edizione, alla cui stesura ha collaborato tutto il Direttivo Scuola sia del biennio 2013-2015 sia di quello attuale e sono stati raccolti contributi da esperti nelle singole aree e da professionisti che hanno contribuito alla realizzazione dei

due Master. Nell'ottica di creare un prodotto innovativo e di maggior utilizzo pratico, dopo la raccolta di suggerimenti da parte di tutti i formatori della Scuola mediante una specifica Survey, il Vademecum è stato suddiviso in una parte generale più classica e una parte speciale, in formato tascabile, che racchiude tutta la "valigetta" degli strumenti necessari per il formatore, ricca di spunti pratici, esperienze sul campo e indicazioni operative.

- c) Collaborazioni con altri gruppi AMD e l'erogazione di diversi eventi in collaborazione Scuola, eventi in cui la Scuola ha fornito supporto nella fase di progettazione o durante l'erogazione. In particolare:
 - ✓ "L'accoglienza del giovane diabetico nell'ambulatorio dell'adulto: tra adolescenza ed età adulta" Bologna, 14 settembre 2013 e con sei capillarizzazioni periferiche;
 - ✓ "L'educazione terapeutica strutturata nella gestione integrata. Percorsi e ruoli nella realtà siciliana" Catania, 27-28 novembre 2013;
 - ✓ "Diabete e arteriopatia periferica Scuola di ecocolordoppler regionale" Genova, 21-22 gennaio 2014;
 - √ "Corso Teorico-pratico di diagnostica vascolare nel paziente diabetico" Carbonia (CI), 4 e 18 ottobre 2014;
 - ✓ "Il Campo scuola per adulti: un modello educativo per la salute del paziente diabetico" Bologna, 12-13 settembre 2014;
 - ✓ "Educare alla maternità. Una transizione "in rosa" Roma, 21-22 novembre 2014;
 - ✓ "Dagli Standard di cura alla CURA della persona con Diabete: appropriatezza e sostenibilità" Iglesias (CI), 21-22 novembre 2014;
 - ✓ "SAP Therapy Aspetti educazionali e psicologici" Cava de'Tirreni (SA), 12 dicembre 2014;
 - ✓ "Educazione Terapeutica Strutturata e Patient Empowered Enna, 5 settembre 2015;
 - ✓ "Open DIALogue. Diabete e relazioni transculturali" 5 eventi a Todi, Ferrara, Stresa, Trani e Cagliari;
 - ✓ "III Corso di Formazione per Team diabetologici. Le sfide e i traguardi nell'approccio alle modifiche degli stili di vita: quali expertice per i team diabetologici" Ercolano (NA), 11-12 dicembre 2015;
 - ✓ "Tecniche iniettive e uso dell'insulina. Prevenzione del rischio" Napoli 23 giugno 2016, Milano 24 giugno 2016 e Palermo 30 settembre 2016;
 - √ "Cambiamenti" Spoleto, 30 settembre-1 ottobre 2016;
 - ✓ "Giornate Diabetologiche Salernitane 12° edizione Vietri sul mare, 3-4 novembre 2016;
 - ✓ "Obesità e Diabete: scacco matto in 10 mosse" Napoli 23 settembre 2016, Cagliari 14-15 ottobre 2016 e Milano 20-21 gennaio 2017;
- d) una revisione del processo di progressione carriera, con semplificazione del percorso e scomparsa della figura del progettista in formazione
- e) una revisione di tutta la parte documentale del Sistema Gestione Qualità e dei processi che caratterizzano la formazione di AMD, con semplificazione della modulistica
- f) la creazione del sito della Scuola all'interno del nuovo sito di AMD.

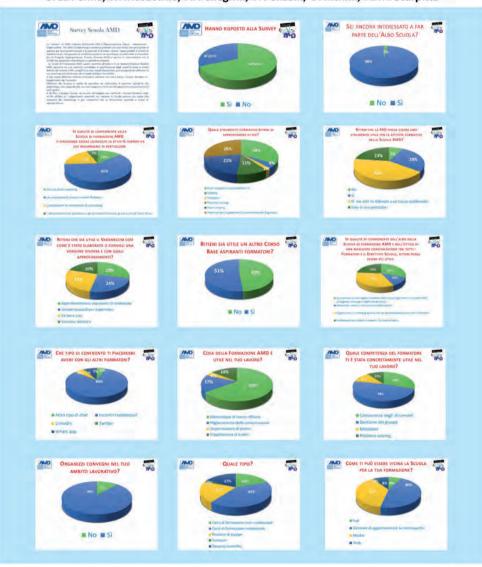
Giuliana La Penna

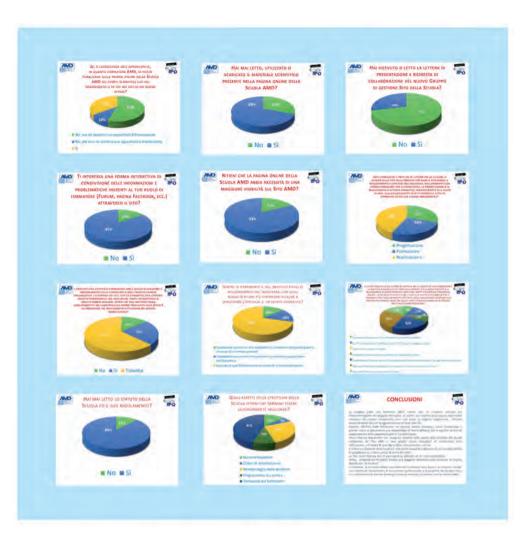




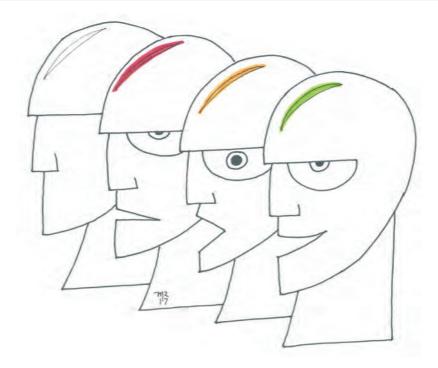
INDAGINE CONOSCITIVA SUI BISOGNI DEI FORMATORI DELLA SCUOLA AMD

AUTORI: M. Agrusta, A. Aglialoro, M. R. Cavallo, A. Chiavetta, L. De Candia, S. De Riu, L. Gentile, A. Gigante, C. Giovannini, G. Guaita, G. La Penna, N. Musacchio, A. Pellegrini, P. Ponzani, D. Richini, A. M. Scarpitta





IL CORSO BASE

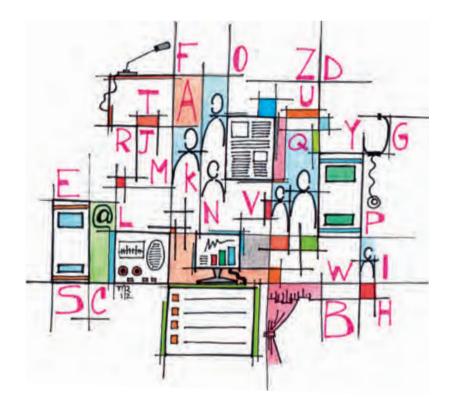


Il Corso Base per aspiranti formatori ha da sempre rappresentato per la Scuola permanente di Formazione continua AMD un evento importante che garantisce il ricambio generazionale e recluta nuove risorse.

L'ultimo in ordine di tempo si è svolto a Vietri sul Mare (SA), dal 18 al 20 giugno 2015 e ha avuto quale tema: "LA FORMAZIONE CONTINUA DELLA SCUOLA AMD PER L'APPROPRIATEZZA E LA SOSTENIBILITÀ IN DIABETOLOGIA VOLTE AL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEGLI OUTCOMES DI SALUTE", e l'obiettivo di consentire il ricambio generazionale e l'aggiornamento continuo dell'albo scuola e potenziare le risorse umane finalizzate all'impiego nel progetto "NICE".

Razionale

La mission di AMD è di "contribuire ad elevare la qualità di vita della persona con malattie metaboliche o diabete attraverso il miglioramento continuo dell'assistenza e la promozione della ricerca nel campo della prevenzione, della clinica e dell'organizzazione". Nello specifico, per l'anno 2015, epoca della realizzazione del Corso base, il mandato indicato dal CDN era l'appropriatezza clinico-assistenziale-organizzativa: la diabetologia moderna prevede uno specialista che sia in grado di operare per la programmazione e la gestione di processi, risorse, responsabilità e sistemi di valutazione per l'erogazione di un'offerta di assistenza qualificata, quantificabile e misurabile (da Progetto NICE. Firenze, Gennaio 2014).



La Scuola, con la sua peculiarità di garantire metodologia e capacità di progetto, rappresenta, quando ne è richiesta la collaborazione, il braccio esecutivo di tutte le progettualità AMD volte a formare ed aggiornare i soci, garantendone la crescita professionale.

Attraverso il percorso di formazione della Scuola, si offre al diabetologo una grande opportunità di crescita che coniughi esigenze di "evidence" con la capacità di lavorare in gruppo, di saper progettare eventi formativi con metodologia condivisa, di economizzare i tempi, di definire i ruoli, di monitorare il clima interno al team di lavoro, di effettuare verifiche in grado di inserirsi in un circuito virtuoso all'interno di un Sistema Gestione Qualità certificato.

Sulla base di tali premesse, la Scuola ha proposto un Corso di formazione base che ha reso partecipi nuove energie di AMD in un processo di crescita professionale diffusa che, se si arrestasse, rischierebbe di diventare elitario.

Il finanziamento diretto da parte di AMD ha consentito alla Scuola di rafforzare la sua vocazione più intrinseca, che è quella didattico-formativa in senso metodologico.

Obiettivo generale

Attraverso il Corso Base, la Scuola permanente di formazione continua AMD fornisce orientamento generale metodologico e preparazione di formatori, capaci di gestire, con qualità certificata, gli eventi formativi di AMD e/o di altri enti.

Valorizza dunque la grande dedizione al lavoro del diabetologo al fine di realizzare il mandato Societario, di supportare la rete di assistenza diabetologica italiana e di affrontare e superare le nuove sfide della malattia cronica.

Obiettivi specifici

♦ Conoscenze

- ✓ Aggiornamento sugli strumenti della formazione e la loro applicazione nei diversi contesti
- ✓ Aggiornamento sulla formazione dell'adulto
- ✓ Aggiornamento sulla realizzazione e sulla verifica di prodotto e di processo
- ✓ Aggiornamento su metodologie di verifica delle attività cliniche e formative per migliorare l'appropriatezza e l'efficacia/efficienza degli interventi

♦ Competenze

- ✓ Migliorare le competenze per l'attivazione di nuovi processi di cura improntati sull'atteggiamento attivo, pro-attivo, appropriato e sostenibile nei confronti della malattia diabetica
- ✓ Migliorare le competenze organizzative in un'ottica di processo e di sistema secondo i principi del miglioramento continuo della qualità

♦ Relazionali e di sviluppo

- ✓ Migliorare le capacità comunicative in tutti i momenti del processo formativo, imparando a valorizzare le risorse e le competenze, a gestire il clima d'aula, le relazioni di lavoro e le dinamiche dei gruppi
- ✓ Sviluppare un senso di appartenenza e responsabilizzazione dei partecipanti all'interno della Società Scientifica
- ✓ Sviluppare la cultura dell'organizzazione secondo un sistema strutturato, coerente e cogente con la mission e le attività della Società Scientifica, contestualizzato ai bisogni della rete assistenziale diabetologica.

Partecipanti

Hanno partecipato 30 Medici Chirurghi soci AMD (M 33.3%; F 66.7%, età media 43.9 anni), di diversa provenienza geografica su tutto il territorio nazionale.

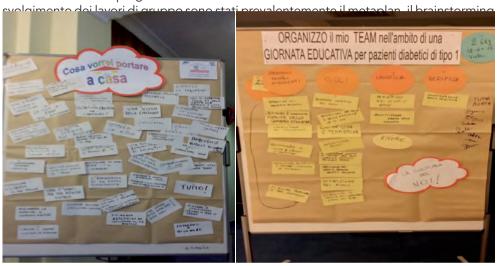


Il Corso Base 2015 è stata inoltre una occasione, su mandato specifico della Presidenza AMD, per far completare l'iter di progressione di carriera ai formatori che ne avevano fatto apposita richiesta.

Metodi e strumenti

Il corso è stato articolato in lezioni frontali (n. 10 totali) e lavori in piccoli gruppi (n. 5 totali), seguiti da discussione e condivisione in plenaria.

Gli argomenti trattati sono stati: gli strumenti metodologici della Scuola, la comunicazione efficace e la gestione del conflitto, l'etica del formatore e la progressione di carriera, oltre alle basi della progettazione di un evento formativo. Gli strumenti utilizzati nello

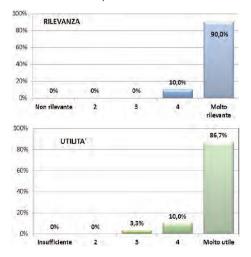


e il role-playing.

Il corso si è aperto, come di consuetudine, con la "messa in comune delle aspettative" e si è concluso con il "cosa mi porto a casa".

Metodologia di verifica

Sulla base degli obiettivi del corso di formazione sono stati previsti, con l'uso di appositi questionari cartacei, momenti di verifica di:





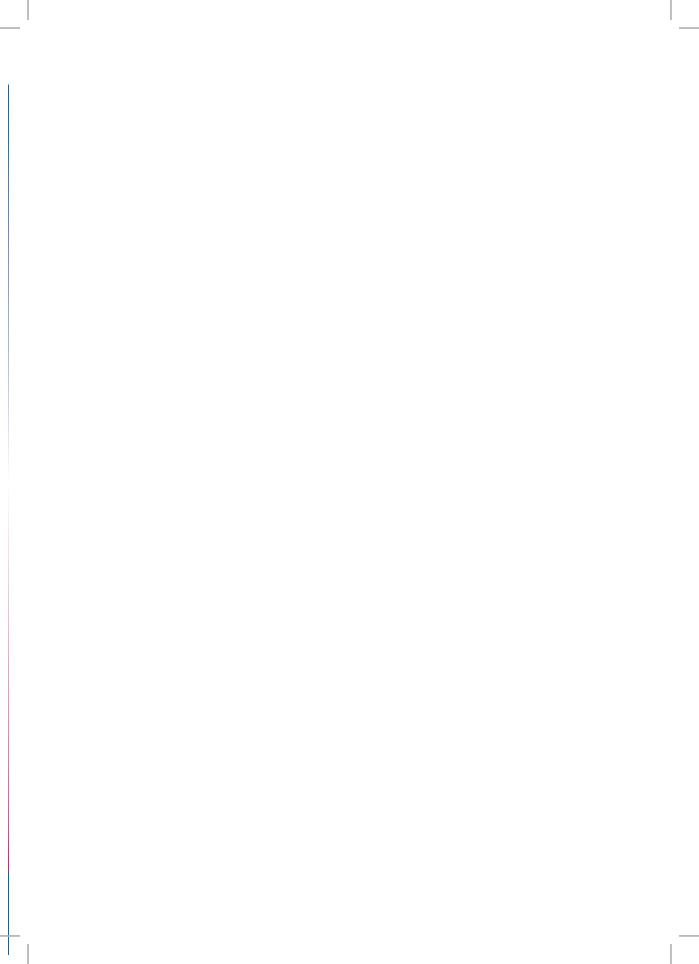
- o VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE
- o VALUTAZIONE DELL'APPRENDIMENTO
- o VALUTAZIONE DEL GRADIMENTO

Circa il 90% dei partecipanti ha giudicato molto rilevante l'argomento del corso, di eccellente qualità e molto utile. Eccellente per l'83.3% dei partecipanti la valutazione sia del solo aspetto organizzativo dell'evento, che dell'evento nel suo complesso. Tutti positivi sono stati i giudizi sul clima d'aula, sul metodo utilizzato e sulla qualità dell'evento. Quanto espresso in termini numerici quantificabili, era stato percepito già durante lo svolgimento del corso dalle emozioni positive trasmesse da tutti i partecipanti.



Il Corso Base, così come nelle precedenti edizioni, si è rivelato fonte di arricchimento non solo da un punto di vista professionale, ma anche e soprattutto umano.

Giuliana La Penna e Maria Antonietta Scarpitta



II Master: IL TEAM COACHING



Un Team efficace e ben gestito può migliorare la prestazione dei singoli individui di circa il 20%; per questo motivo il Team è lo strumento principale attraverso il quale un' organizzazione può raggiungere i suoi obiettivi di risultato.

Il Team Coaching è lo strumento che favorisce il miglioramento della performance di gruppo. Attraverso un percorso di Team Coaching si guida il Team nel passaggio da una visione dei singoli membri, centrata sulle specifiche competenze e modi di pensare, ad una visione globale di sviluppo delle competenze utili al Team, quali ad esempio la capacità di ascolto reciproco, la capacità di creare rapporti interpersonali armonici e di definire regole e ruoli. Si favorisce inoltre lo sviluppo delle potenzialità del Team Leader come catalizzatore del processo di miglioramento della performance di gruppo.

Nel quadro di questa visione, e nell'ottica dell'implementazione delle competenze dei Formatori AMD attraverso percorsi di formazione continua, la Scuola ha realizzato nel gennaio 2016 a Napoli un Master di Il livello rivolto ai Formatori Progettisti Senior e Progettisti della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD.

Il Corso, realizzato con la consulenza di un team di expert esterni, si è sviluppato in momenti di teoria sulle basi del Coaching alternati ad esperienze pratiche, per arrivare a delineare un modello di Team Coaching come processo, in cui i partecipanti, resi maggiormente consapevoli dell'importanza del Team coaching per gestire al meglio il proprio gruppo di lavoro, hanno migliorato la propria capacità di "essere" Team Leader e quindi catalizzatori del processo di miglioramento della performance di gruppo.

Perché... perché? Perché!?!?!?

Perché in certe situazioni funzioniamo e in altre no?

Perché con certe persone la comunicazione è facile e con altre è stressante?

Perché questo incontro avrebbe potuto essere utile e invece è stato inconcludente?

Sicuramente sarà capitato a tutti di porsi queste domande. Ed se è normale che in alcune situazioni le cose girino nel verso desiderato e in altre no, è anche piuttosto frequente che a volte, a parità di condizioni iniziali, i risultati raggiunti siano in buona sostanza differenti.

E allora, quanto è utile interrogarsi sulle ragioni di queste differenze?

Di sicuro non possiamo pretendere di controllare tutto, o pensare che ogni cosa dipenda esclusivamente, ma per converso, subire sempre le situazioni senza poter incidere in modo significativo risulta alquanto frustrante.

La risposta a queste domande, come a mille altre simili, va ricercata nell'efficacia della comunicazione tra le persone e nella concentrazione che mettiamo nell'ottenere ciò che vogliamo (quando lo sappiamo...).

L'interazione tra le persone (e anche con noi stessi) è qualcosa che siamo abituati a gestire in modo molto naturale, senza rifletterci troppo e, quando le cose non funzionano, raramente andiamo a cercare le cause nel nostro modo di comunicare.

Invece interagire con gli altri in modo efficace è un'abilità, e quindi può essere acquisita, esercitata e sviluppata.

Un modo molto veloce per migliorare le proprie capacità di interazione con gli altri è applicare alcuni principi della **comunicazione efficace**, del **coaching** e del **team coaching**.

Queste tecniche derivano dalla modellizzazione di comportamenti che generano risultati apprezzabili e quindi sono codificate per essere velocemente comprese e ri-applicate anche in contesti diversi.

Coaching significa proprio sviluppare le proprie capacità e per fare un team bastano due persone... o anche una sola che parla tra sé e sé!

Quindi l'ambito di applicazione di queste tecniche è vastissimo.

Non possiamo certo esaurire nel corso di un capitolo tutto ciò che si può apprendere con giornate di formazione e pratica, ma certamente è possibile dimostrare quanto è facile cambiare di molto il risultato introducendo con convinzione alcuni "accorgimenti" nel nostro modo di comportarci.

Ebbene una prima constatazione che è doveroso fare è la seguente: se in alcune situazioni ci impegniamo per far funzionare le cose è perché abbiamo deciso che ne vale la pena.

Possiamo fare giri di parole e trovare mille scuse, ma la verità è questa: quando vogliamo siamo davvero bravi e, anche se non otteniamo un risultato assoluto, siamo in grado di

incidere sulla situazione facendo del nostro meglio e quindi risultando soddisfatti del nostro operato.

Quando non lo facciamo è perché "inconsapevolmente" abbiamo deciso che non ne vale la pena.

Quindi la buona notizia è che quando vogliamo, siamo in grado di far girare le cose come ci piace, anche se non sempre siamo consapevoli di come facciamo a ottenere dei così buoni risultati.

Uno dei fattori che più incide sulle nostre probabilità di successo in una situazione è il nostro stato emotivo.

Quante volte affrontiamo situazioni con uno stato emotivo che non può fare altro che sabotarci?

Il primo passo per riconoscere questa situazione è farsi la domanda: sono nello stato emotivo più utile per affrontare questa scelta, per prendere questa decisione o portare a termine questo incarico?

Facile! E se non lo sono, decido semplicemente di cambiare stato!

E anche questa è un'abilità da apprendere ed esercitare, considerando che già lo facciamo da soli più volte nella giornata... anche se con poca consapevolezza.

Se invece ci interroghiamo sul perché certe riunioni non funzionano, beh... la risposta sta quasi certamente nella struttura con la quale si affronta l'incontro.

In questo caso il **GROW**, strumento di coaching, semplice e potentissimo, aiuta a strutturare un meeting che sia veloce, efficace e che porti come conseguenza una serie di azioni da fare.

GROW (oltre che un verbo che in inglese significa crescere) è un acronimo, che detta la sequenza con la quale affrontare una qualsiasi situazione in modo costruttivo.

G sta per GOAL, obiettivo. E quindi all'inizio di un qualsiasi riunione è utile concentrare l'attenzione a definire l'obiettivo dell'incontro, il "cosa si vuole ottenere", il "dove vogliamo arrivare".

Definire il GOAL all'inizio permette di focalizzare tutti su un obiettivo comune e di poter mantenere il focus per tutta la durata dell'incontro.

Inoltre predispone tutti a guardare avanti verso ciò che si desidera ottenere, staccando le menti dalla realtà in cui ogni singolo è immerso, proiettandola invece verso un punto in comune.

R sta per **Reality**, realtà o situazione attuale. È il punto di partenza. Abbiamo definito prima dove vogliamo arrivare e ora è necessario descrivere velocemente la situazione da cui si parte, limitandosi ai dati di fatto e tralasciando volontariamente il perché siamo in questa situazione. Ciò non è utile al raggiungimento dell'obiettivo e spesso porta a generare stati emotivi dannosi o a risvegliare conflitti irrisolti. Focalizzazione massima all'ottenimento dell'obiettivo! La situazione attuale serve, ma senza giudizi.

O è l'iniziale di **Options**, opzioni. E' la fase di generazione delle alternative, delle opzioni, del brain storming. Obiettivo di questa fase è: "come facciamo a raggiungere il Goal, partendo da questa Reality?". E qui devono essere messe in campo in modo costruttivo tutte le risorse (interne o esterne al team) utili a raggiungere il nostro scopo.

W sta per Who, What, When, ovvero Chi, Cosa, Quando. Sono state definite una serie

di opzioni, è ora il momento di definire il **piano d'azione**: chi fa cosa ed entro quando.

Qualsiasi incontro che segua questo schema non può che risultare utile, avvincente e portatore di nuove azioni. Spesso basta un incontro così strutturato per generare una spirale ascendente di motivazione nelle persone del team.

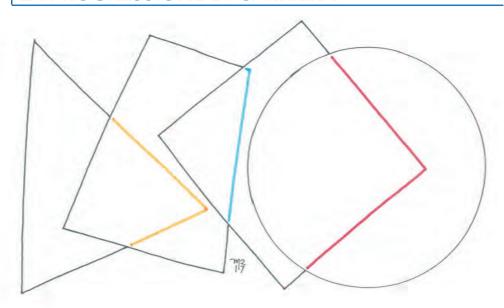
Questi sono solo assaggi, anche se molto efficaci, di quanto si può ottenere con la formazione in ambito di comunicazione efficace e di coaching.

Studiamo sempre e ci aggiorniamo su aspetti molto specifici delle nostre professionalità, ed è corretto. Ma quanto potrebbe migliorare la nostra professionalità in ogni ambito, dedicando attenzione anche a questi aspetti più trasversali? Ora che lo sappiamo, possiamo solo constatare che non ci interessa è perché crediamo che non ne valga la pena. Ma ne siamo sicuri?

Andrea Dragoni e Anastasia Leo



LA PROGRESSIONE DI CARRIERA



IL PERCORSO DEL FORMATORE

Nell'albo formatori della Scuola Permanente di Formazione AMD erano previste cinque figure:

- formatore in formazione
- formatore tutor
- progettista in formazione
- progettista formatore
- progettista senior

Durante l'ultima riunione del Direttivo Scuola è stata approvata una semplificazione del percorso, con un passaggio diretto da formatore tutor a progettista formatore e quindi con la scomparsa della figura del progettista in formazione. I formatori iscritti all'Albo con questa qualifica, se lo vorranno e se in possesso dei requisiti, potranno procedere nel loro percorso formativo diventando progettisti.

Il passaggio da una figura all'altra (progressione di carriera) è regolato da un preciso percorso formativo che definisce i criteri di passaggio e di mantenimento della qualifica e la relativa tempistica.

FORMATORE IN FORMAZIONE

Il titolo di Formatore in formazione è attribuito dopo la frequenza del Corso Base e superamento della verifica finale tramite esame teorico.

FORMATORE TUTOR

Il titolo di formatore tutor è attribuito ad un formatore in formazione dopo 3 giornate in affiancamento ad un formatore iscritto all'Albo in eventi formativi realizzati con metodo Scuola e con valutazione finale positiva.

Criteri per il mantenimento della qualifica

Una volta acquisita la qualifica di Formatore tutor, per mantenerla dovrà:

• effettuare almeno 3 giornate di attività di formazione ogni 2 anni come formatore secondo la logica ed il metodo della Scuola AMD.

PROGETTISTA FORMATORE

Il titolo di Progettista formatore è attribuito ad un formatore tutor dopo almeno 4 anni di attività come tutor e almeno due affiancamenti in progettazione in evento AMD con valutazione finale positiva.

Criteri per il mantenimento della qualifica

- partecipare almeno 1 volta ogni 2 anni ad un team di progetto di un evento con metodologia AMD;
- compilare le registrazioni previste dal tipo di evento a cui partecipa come progettista formatore.

PROGETTISTA SENIOR

Il titolo di Progettista Senior è attribuito, a un Progettista Formatore, dopo:

- √ 4 anni di attività come Progettista Formatore;
- ✓ almeno 10 progettazioni negli ultimi 4 anni di qualunque evento realizzato con metodologia della Scuola AMD e di cui almeno 2 eventi Scuola AMD;
- √ 1 affiancamento in una validazione Scuola;
- ✓ 1 affiancamento in assegnazione crediti ECM.

Criteri per il mantenimento della qualifica

I requisiti per mantenere la qualifica di Progettista Senior sono:

- ✓ essere Responsabile di progetto o Direttore del corso in almeno 1 evento AMD ogni 2 anni;
- √ validare almeno 1 evento formativo ogni 4 anni;
- ✓ compilare la registrazioni previste per ogni tipologia di corso.

L'attività formativa nell'ambito della Scuola AMD, di natura sia residenziale sia di Formazione a distanza (FAD), viene così definita e quantificata:

- attività formativa svolta con ruolo di Formatore Tutor: gestione di lavori di gruppo, conduzione d'aula, simulazioni, gestione di casi clinici in gruppo o in plenaria, rivolta a operatori sanitari (medici, infermieri, dietisti, farmacisti, podologi, tecnici di laboratorio, ecc.), con utilizzo della metodologia della Scuola AMD e degli strumenti del Vademecum;
- attività di progettazione di eventi con metodologia AMD;
- attività di validazione di eventi progettati con metodologia AMD;
- attività di reportistica degli eventi.

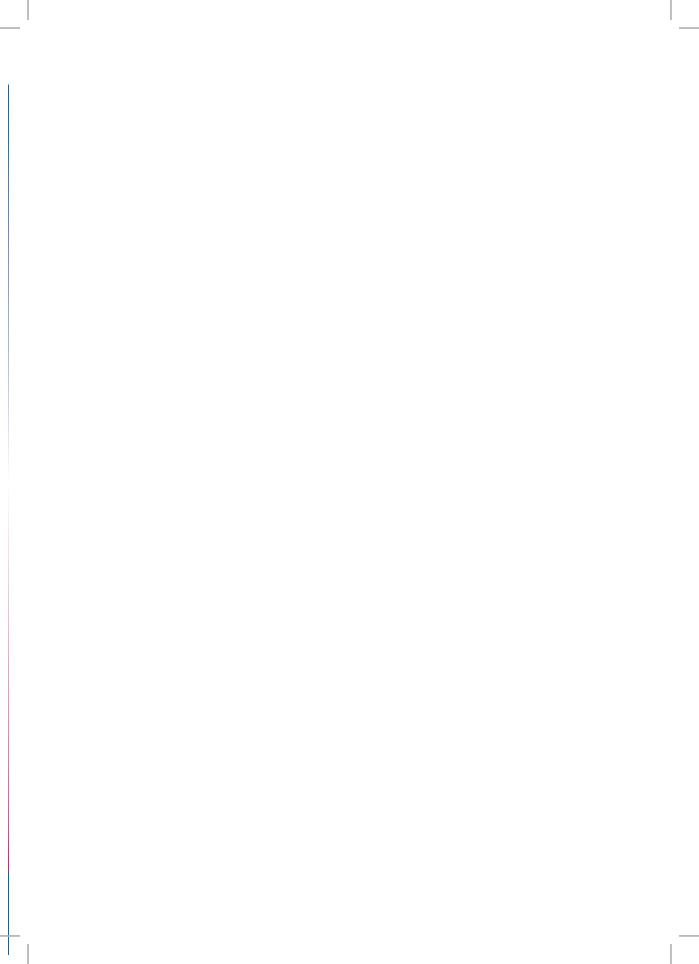
Tale attività deve essere svolta in ambito diabetologico e/o metabolico e può essere svolta per AMD, per Aziende del settore, altre Società Scientifiche, Istituzioni.

L'attività formativa va dimostrata con la compilazione di un modulo report con cadenza di 2 anni che documenti l'attività svolta. Tale documento verrà richiesto a ogni formatore dalla segreteria della Scuola AMD.

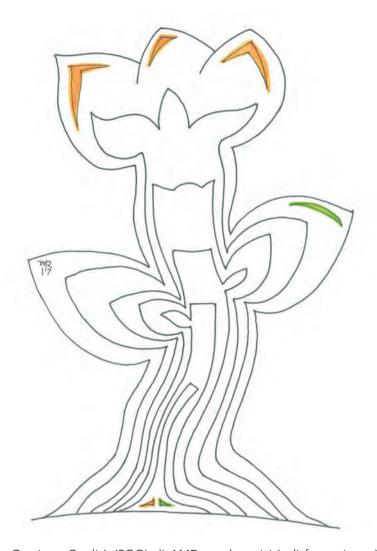
Nella tabella seguente sono riassunti i requisiti per il mantenimento e la progressione di carriera.

CARRIERA	REQUISITI per la PROGRESSIONE di CARRIERA
FORMATORE in formazione	CORSO BASE
Ŷ	
TUTOR	■ 3 giornate in affiancamento con valutazione positiva
	Requisiti di mantenimento: 3 giornate di formazione ogni 2 anni come formatore secondo la logica e il metodo della Scuola AMD
$\hat{\Box}$	
PROGETTISTA FORMATORE	Dopo 4 anni di attività di Formatore Tutor e 2 affiancamenti in progettazione di evento AMD con valutazione positiva
	Requisiti di mantenimento : partecipare ad un team di progetto almeno 1 volta ogni 2 anni in un evento con metodo AMD
$\hat{\Gamma}$	
PROGETTISTA SENIOR	Dopo almeno 4 anni di attività come Pogettista Formatore:
	Requisiti di mantenimento : essere Responsabile di Progetto o Direttore del Corso almeno in 1 evento AMD ogni 2 anni; validare almeno un evento formativo AMD ogni 4 anni

Celeste Giovannini; Lorenzo De Candia



LA CRESCITA DELLA SCUOLA IN RIFERIMENTO AL SISTEMA GESTIONE QUALITÀ



Il Sistema Gestione Qualità (SGQ) di AMD per le attività di formazione è certificato da ormai 15 anni UNI EN ISO 9001 ed in questi anni il miglioramento è sempre stato costante e continuo con tutte le Presidenze e tutii i Direttori e Direttivi Scuola.

Da un sistema formalmente corretto, ma principalmente basato sulla documentazione e voluto come riconoscimento esterno di buona formazione, è diventato effettivo strumento di gestione associativa.

La decisione di essere una Società Scientifica, con un SGQ certificato secondo standard internazionali per le attività formative, come ben ricorderete è iniziata da una innovativa idea del Direttore e Direttivo Scuola nell'anno 2000 e la scintilla è stata sia la volontà di non essere autoreferenziali sia la voglia di essere riconosciuti per le capacità progettuali ed i metodi didattici allora e tuttora decisamente innovativi ed efficaci in sanità nonché per essere un'organizzazione solida, strutturata ed efficiente.

Un sistema quello di AMD arricchito negli anni dal contributo di molti formatori, referenti qualità, rappresentanti della direzione, componenti dei vari gruppi certificazione che si sono succeduti nel tempo lasciando una loro impronta indelebile che lo ha fatto grande ed unico.

Dalle attività Scuola ben presto il campo di applicazione del SGQ si è esteso all'organizzazione dei grandi eventi nazionali e all'attività ECM e ciò ha permesso l'accreditamento di AMD quale provider ECM prima in forma provvisoria ed ora in modo definitivo.

Lo staff di segreteria ed il suo coordinatore hanno arricchito il sistema non solo con i processi da loro erogati, ma soprattutto con la forza di un rigore strutturale che ben presto è stato trasferito anche alle attività di progettazione determinando, da un lato una miglior gestione dell'aspetto documentale e dall'altro il supporto per realizzare una semplificazione e snellimento dell'intero sistema così come auspicato dai formatori e fortemento voluto dal Direttore Scuola di questo ultimo periodo.

I passi che hanno caratterizzato l'implementazione del SGQ sono stati:

- l'identificazione dei processi principali e di quelli di supporto
- la descrizione di questi in schede processo dove si sono:
 - ✓ identificati i clienti o meglio le parti interesate al processo ed ai suoi risultati;
 - ✓ identificati i bisogni di queste parti interessate;
 - ✓ definiti i prodotti e i requisiti di questi prodotti;
 - ✓ descritte in diagramma di flusso le attività caratterizzanti i processi e le loro interazioni;
 - ✓ stabilite le modalità di controllo e la necessità di eventuali documenti (procedure, istruzioni, schede e moduli);
 - ✓ definiti opportuni indicatori per la misura ed il monitoraggioo del processo e dei prodotti.

Il macroprocesso principale caratterizzante il SGQ di AMD per le attività di formazione, identificato e descritto sia in scheda processo sia in procedura, è quello di **progettazione**, **erogazione e valutazione eventi formativi** suddiviso nei seguenti sottoprocessi tutti illustrati con specifiche schede processo :

- ✓ definizione piano formativo
- ✓ processo ECM
- ✓ realizzazione grandi eventi associativi nazionali
- ✓ formazione formatori
- ✓ aggiornamento permanente formatori

Tutti questi processi a breve saranno revisionati nell'ottica del miglioramento continuo analizzandoli e completandoli con la visione della gestione del rischio e cogliendo ogni opportunità così come prevede la nuova edizione 2015 della norma UNI EN ISO 9001 che racchiude le sue principali novità nei seguenti ambiti:

- ✓ Gestione delle risorse
- ✓ Il Cliente quale focus della norma
- ✓ Misurazioni (prestazioni, soddisfazione, ...)

- ✓ Gestione della conoscenza
- ✓ Maggiore enfasi sulla gestione del rischio, per il raggiungimento degli
 obiettivi
- ✓ Sistematicità dell'apprendimento e Problem Solving
- ✓ Minore enfasi sulla documentazione

Cardine del nuovo SGQ rivisto saranno i principi del Total Quality Management revisionati e riformulati come seque:

- ✓ La Focalizzazione sul cliente;
- ✓ La Leadership
- ✓ Partecipazione attiva delle Persone
- ✓ Approccio per processi
- ✓ Il Miglioramento
- ✓ Il Processo decisionale basato sulle evidenze
- ✓ La Gestione delle relazioni

Nelle schede processo che seguono sono descritti i principali processi che costituiscono il SGQ di AMD per la formazione.

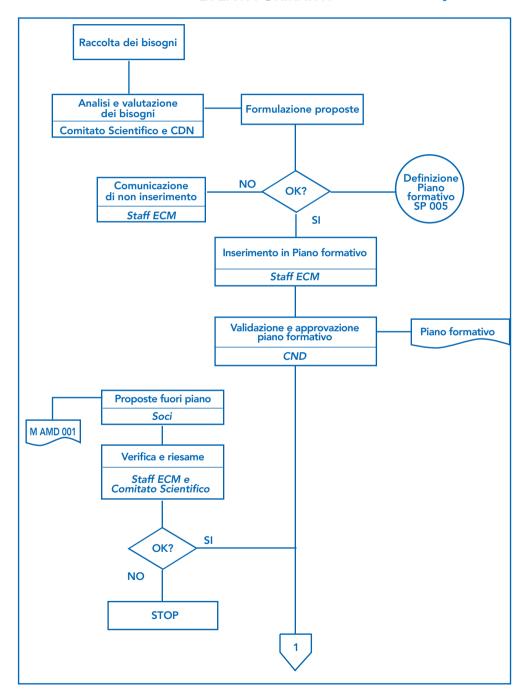
M.R. Cavallo





MACROPROCESSO PROGETTAZIONE, EROGAZIONE E VALUTAZIONE EVENTI FORMATIVI

Revisione n. 3 Data di emissione 31 dicembre 2015 Approvato ed emesso in originale

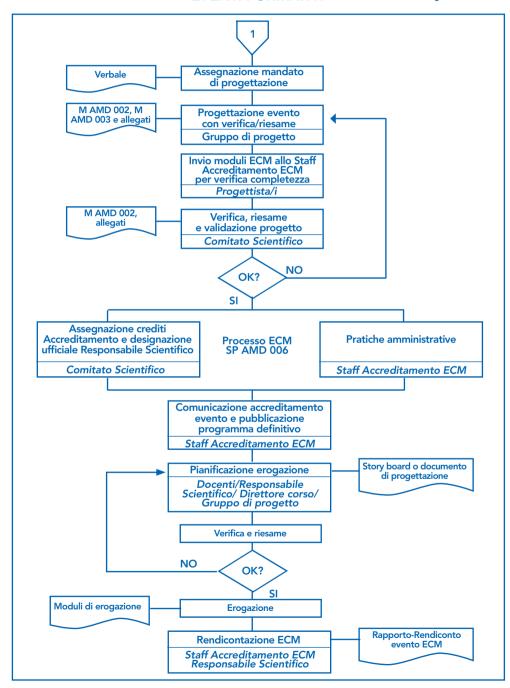






MACROPROCESSO PROGETTAZIONE, EROGAZIONE E VALUTAZIONE EVENTI FORMATIVI

Revisione n. 3 Data di emissione 31 dicembre 2015 Approvato ed emesso in originale

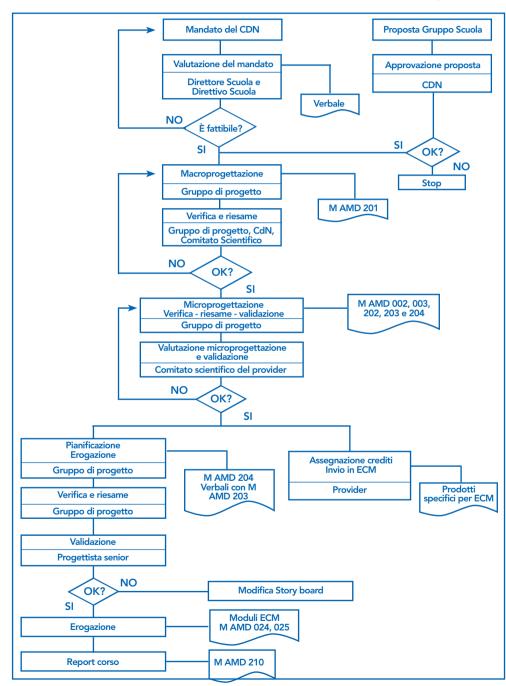






PROCESSO FORMAZIONE FORMATORI

Revisione n. 5 Data di emissione 04 febbraio 2017 Approvato ed emesso in originale

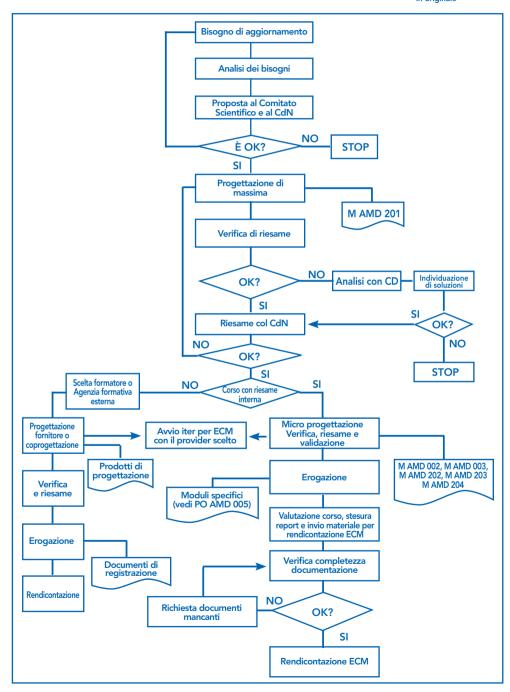






PROCESSO AGGIORNAMENTO PERMANENTE FORMATORI

Revisione n. 4
Data di emissione
04 febbraio 2017
Approvato ed emesso
in originale

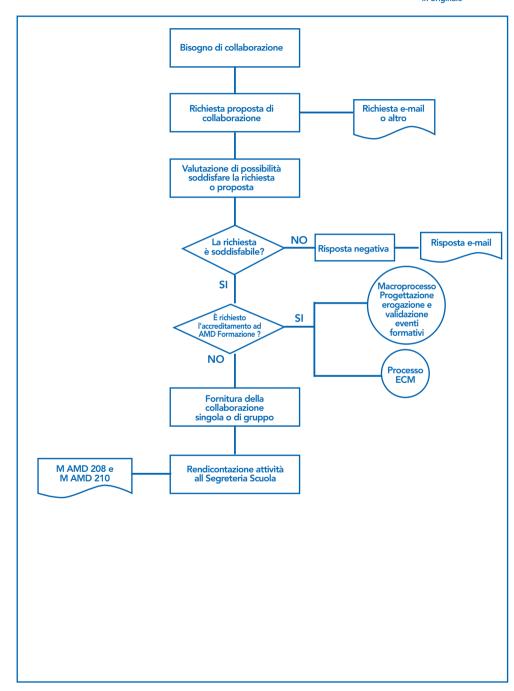




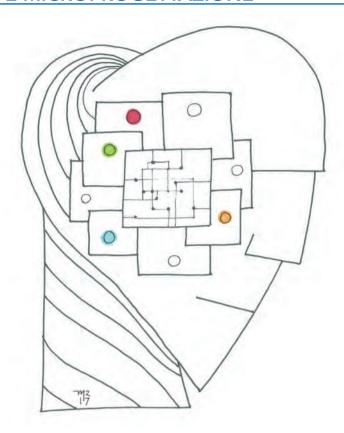


PROCESSO COLLABORAZIONE SCUOLA IN EVENTI FORMATIVI AMD

Revisione n. 5 Data di emissione 04 febbraio 2017 Approvato ed emesso in originale



COME PROGETTARE UN EVENTO FORMATIVO: MACRO E MICROPROGETTAZIONE



La progettazione e l'erogazione di eventi formativi è un'attività che caratterizza da sempre AMD, in quanto la formazione è stata ritenuta fin dalle origini dell'Associazione strumento fondamentale per garantire il miglioramento delle conoscenze e della capacità cliniche, organizzative e gestionali dei Soci, così da consentire una costante crescita professionale e assicurare un'assistenza sempre migliore alla persona con malattie metaboliche e/o diabete.

A tal scopo è stata fondata la Scuola Permanente di Formazione continua AMD, la quale si è dotata di un metodo scientifico per la realizzazione degli eventi formativi basato sull'apprendimento dinamico ed esperienziale, sull'eticità professionale, sulla partecipazione e sul coinvolgimento, sulla trasformazione da gruppo a team e sulla produzione di un risultato concreto e condiviso: il metodo AMD, già descritto da Agrusta nei precedenti capitoli.

Nel 2002 il Direttivo Scuola ha scelto di dotarsi di un Sistema di Gestione per la Qualità e di certificarlo UNI EN ISO 9001:2000 al fine di garantire la qualità del prodotto formativo erogato, il rigore e la riproducibilità del sistema e mantenerli nel tempo, permettendo così il miglioramento continuo e l'orientamento all'eccellenza.

Negli obiettivi generali decisi da AMD per concretizzare la sua politica per la Qualità vi è quello di progettare ed erogare eventi formativi per realizzare una formazione AMD di qualità, con formatori qualificati in grado di progettare, realizzare e gestire eventi formativi coerenti con la vision, la mission e le strategie dell'intera Associazione.

Una caratteristica peculiare che differenzia AMD da un qualunque altro Provider è proprio la cultura della Progettazione, il processo che fa di un evento, di un programma un progetto, che nasce e si sviluppa attraverso tappe ben definite, scandite da momenti di pianificazione, di riesame e di validazione (Plan-Do-Check-Act) fino oltre al risultato finale, cioè l'evento formativo, in momenti di verifica sugli esiti per i professionisti e per l'organizzazione, sino agli outcome per i pazienti. Sicuramente una corretta progettazione non può prescindere da una accurata analisi dei bisogni, identificando le necessità e le esigenze specifiche, i bisogni da soddisfare e le carenze da colmare nelle persone che parteciperanno all'evento formativo.

Progettare un evento formativo comprende un certo numero di attività che si sviluppano in modo coordinato tra loro; ogni attività corrisponde ad una fase del processo di progettazione e richiede differenti capacità e stili di gestione. Nell'etimologia classica, progettare significa costruire un piano di azione: avere o porsi un obiettivo da raggiungere e scegliere i mezzi necessari più adeguati in funzione delle risorse disponibili, in accordo ai bisogni dei destinatari e alle politiche dell'organizzazione. Nella logica del Sistema Gestione Qualità, conclusa la progettazione, il progetto viene erogato ma fondamentale rimane la fase di CHECK: monitoro e misuro i processi e i prodotti in funzione degli obiettivi prefissati e dei risultati ottenuti attraverso momenti di verifica e metto in atto strategie e azioni correttive per migliorare in modo continuo i processi.

Nella realizzazione di un progetto si possono quindi individuare diverse fasi:

- 1. La nascita dell'idea o della committenza
- 2. L'analisi sul campo e la macroprogettazione
- 3. Il riesame con il committente
- 4. La microprogettazione
- 5. L'erogazione
- 6. La verifica dei risultati
- 7. La restituzione al committente.

1. La formulazione dell'idea o la nascita della committenza per lo svolgimento di un intervento formativo non è una attività standardizzabile: nasce per rispondere ad un mandato, originato da bisogni impliciti ed espliciti degli associati al fine di valorizzare e potenziare le competenze o per rispondere a necessità organizzative. Il mandato proviene per lo più dalla Presidenza AMD e dal Consiglio Direttivo Nazionale (CDN), ma può originare da una proposta di un Presidente regionale, da un'idea di un socio AMD, da scelte strategiche dell'organizzazione di AMD, da una proposta di un'altra associazione e società scientifica o istituzione oppure da una committenza di un'azienda del settore farmaceutico. La proposta viene sempre sottoposta al vaglio e approvazione del CDN, il Presidente comunica il mandato al Direttore Scuola che provvede alla convocazione del Direttivo Scuola per la sua analisi ed accettazione, attraverso una valutazione della coerenza con la vision della Scuola e la sua fattibilità in generale. Quando il Direttore considera appropriato e in linea di massima fattibile il mandato, dà avvio all'iter progettuale e nomina il Responsabile scientifico del Corso, il Responsabile di Progetto, il Team di Progetto e il Progettista che effettuerà la validazione.

2. Analisi sul campo e macroprogettazione

Il Responsabile di Progetto, eventualmente coadiuvato dal Team di Progetto, effettua un'analisi sul campo, raccogliendo un insieme di informazioni necessarie che costituiranno gli elementi di ingresso per avviare la macroprogettazione. Le informazioni riguardano la tipologia dell'evento, gli obiettivi, le indicazioni didattiche generali, il target dei discenti, le indicazioni economiche. Tutte queste informazioni consentono di:

- Tradurre gli obiettivi generali in obiettivi formativi e quindi chiarire meglio gli scopi dell'evento;
- Scegliere in modo adeguato i percorsi didattic i, i metodi, i tempi, i supporti, i docenti e gli indicatori;
- Ridefinire più realisticamente e in modo più chiaro gli obiettivi che il committente può attendersi dall'evento formativo.

Tradurre gli obiettivi generali in obiettivi didattici o formativi è un passaggio chiave della macroprogettazione e nello stesso tempo piuttosto complesso. Gli obiettivi didattici sono obiettivi di apprendimento, possono riguardare l'area delle conoscenze o le capacità dei discenti o la sfera dei comportamenti e devono essere specificati in modo oggettivo e misurabile.

Questa fase si conclude con la stesura di un piano di intervento di massima, attraverso la compilazione della scheda di macroprogettazione M AMD 201.

Terminata la macroprogettazione, il Team di Progetto verifica e riesamina i risultati ottenuti rispetto al mandato e la coerenza del piano di massima con gli obiettivi formativi definiti e con gli elementi di ingresso. Ogni momento di verifica e riesame viene sintetizzato nel modulo M AMD 203, in cui viene inserita la decisione presa e allegato l'eventuale verbale della riunione (sia fisica sia mediante audio o skype) del team di progetto. Se non ci sono problemi o dopo eventuali modifiche e azioni correttive, si procede alla fase successiva, il riesame con il committente.

3. Riesame con il committente

Il Responsabile di progetto presenta al committente (Presidenza e CDN o più raramente altra Associazione o Istituzione o Azienda farmaceutica) la macroprogettazione proposta affinchè sia valutata e vengano apportate eventuali modifiche che permettano una maggiore condivisione di linguaggio, obiettivi, metodi, responsabilità e impegni reciproci. In questa fase viene normalmente concordata la pianificazione delle attività necessarie alla realizzazione dell'evento.

La Presidenza e il CDN devono approvare la scheda di macroprogettazione. A questo punto, il Team di progetto procede allo sviluppo della microprogettazione.

4. Microprogettazione

In questa fase si definiscono meglio gli elementi della macroprogettazione ed in particolare:

- Gli obiettivi specifici e le attività didattiche coerenti;
- I tempi, i contenuti, le attività, i metodi, gli strumenti di ogni singola attività;
- Il programma in dettaglio;
- Il materiale didattico necessario;
- Le indicazioni operative per lo svolgimento dei lavori di gruppo.

Tutti i passaggi e le attività necessarie per una accurata microprogettazione sono riportati nel modulo M AMD 202 che rappresenta una dettagliata pianificazione delle attività da compiere, anche dei momenti di verifica e riesame da sostenere e contiene, nella seconda parte del modulo, una check list di tutti i documenti che sono necessari per la

validazione della progettazione da parte del progettista senior validatore dell'evento e di tutti i documenti che sono necessari per l'inserimento in ECM dell'evento formativo (se l'evento è accreditato con AMD provider i moduli M AMD 002 e M AMD 003). Quanto più la progettazione è stata dettagliata e precisa, tanto più facile sarà la compilazione dei moduli base per l'accreditamento.

I requisiti essenziali per una buona progettazione sono: la chiarezza degli obiettivi, la conoscenza dei metodi didattici e la conoscenza delle caratteristiche dei destinatari dell'intervento formativo.

Uno strumento fondamentale per il formatore AMD per attuare una progettazione accurata ed efficace e pianificare ogni momento formativo all'interno dell'evento è la story board, uno strumento storico per AMD, ideata ormai molti anni fa dal Gruppo Scuola e ancora oggi presente, senza sostanziali variazioni: è una sorta di programma ragionato dell'evento ove, step by step, il Team di progetto descrive in dettaglio il procedere del lavoro e i punti critici da monitorare. Oggi, nell'attuale revisione del SGQ, corrisponde al modulo M AMD 204 e rappresenta una sorta di sintesi dettagliata di come si svolgerà l'evento. Non è certo un semplice programma ma racchiude l'"anima dell'evento", uno strumento utile in ogni fase: durante la progettazione per essere sicuri di non aver dimenticato nulla, di avere chiarito e condiviso ogni strumento e metodologia utilizzati e con quale fine, secondo quali modalità e quale l'attore principale di ogni singolo passaggio; al termine della progettazione per una verifica accurata dell'intero processo; nella riunione che precede l'apertura dell'evento, anche con i tutor, per condividere il lavoro anche con chi non ha partecipato alla progettazione dell'evento, chiarire gli ultimi dubbi e ripassare insieme i diversi momenti formativi, cosa vogliamo presidiare e con quali obiettivi; durante l'erogazione dell'evento e anche a posteriori, nella compilazione del report o a distanza di tempo, nel caso di realizzazione di una replica dell'intervento formativo o per la riprogettazione di eventi simili.

La prima pagina della story board è una sorta di fotografia dell'evento: oltre al titolo e alla data del corso, sono riportati l'obiettivo generale (l'ambito generale di miglioramento a cui mira l'evento formativo), gli items o parole chiave delle tematiche affrontate, gli obiettivi specifici (i settori o le attività in cui sarà possibile misurare un cambiamento al termine dell'evento, definendo che cosa, quando e quanto), i docenti che interverranno al corso, i responsabili della compilazione della modulistica e la data e la versione della SB. Non è infatti una fotografia statica, ma bensì dinamica. Via via che la progettazione diventa più dettagliata, il Team di progetto elabora una versione successiva del modulo sino a quella definitiva che stabilisce la fine dell'iter progettuale.

Ogni pagina successiva è suddivisa in colonne. Per ogni fascia temporale (colonna dei Tempi), è necessario definire:

- Le attività che si svolgeranno (ad es. 16.50-17.30 Lavoro di gruppo "Cosa è un gruppo, cosa è un Team");
- I risultati attesi (risultante dall'incontro tra le aspettative dei partecipanti e l'obiettivo specifico dell'evento formativo, ad es. "iniziare un processo di crescita condivisa sul team");
- Il contenuto dell'attività (ad es. "creare un flusso di idee sul concetto di team partendo dall'esperienza dei partecipanti");
- I metodi (il "come faccio" una cosa, ad es. "brain storming");
- Gli strumenti ("con che cosa" applico un metodo, ad es. "lavagne a fogli mobili e post-it");

- Gli attori coinvolti, i responsabili delle attività e i tutor che gestiranno i lavori di gruppo;
- Gli elementi da presidiare (ad es. "tempi, clima").

Al termine della microprogettazione è prevista la validazione del progetto da parte di un progettista senior che, analizzando i diversi moduli presentati (e descritti nella check list presente nella scheda di microprogettazione M AMD 202), valuterà se il corso così come progettato è in grado, in fase di erogazione, di raggiungere gli obiettivi prefissati e se la programmazione delle attività risulta congrua agli scopi prefissati e quindi se l'evento è in condizioni di essere erogato efficacemente.

5. Erogazione

L'erogazione dell'evento formativo è la realizzazione di quanto definito nella story board. Eventuali modifiche che si rendono necessarie durante il corso vengono discusse dal Direttore del corso e dai tutor (team di erogazione) nei momenti di verifica in itinere che in genere avvengono poco prima dell'apertura e al termine di ogni giornata. Qualunque variazione di quanto definito nella SB deve essere approvata e verbalizzata, con emissione di una versione successiva dell'M AMD 204.

Nell'incontro che si tiene prima dell'apertura dell'evento (in genere la sera precedente), oltre alla revisione condivisa della story board con tutto il team di erogazione, si verifica che il materiale da distribuire ai partecipanti sia tutto pronto (preventivamente concordato con la segreteria organizzativa dell'evento) e che il materiale necessario per l'erogazione sia presente. Una check list opportunamente preparata e compilata durante la progettazione aiuterà in questo compito.

Un momento importante è rappresentato dall'allestimento della plenaria e delle aulette per i lavori di gruppo, con la suddivisione del materiale necessario e la disposizione anche delle sedie in modo consono allo svolgimento del lavoro. Durante la progettazione dell'evento, per garantire un'efficace realizzazione del corso, è importante assicurarsi che sia effettuato un sopralluogo dei locali dove il corso si svolgerà al fine di evitare problemi ed un setting d'aula non conforme.

6. Verifica dei risultati

L'intero processo di progettazione si accompagna a momenti di verifica e riesame da parte del Team di progetto come già descritto, sia durante l'erogazione dell'evento da parte del team di erogazione al termine di ogni giornata e alla fine dell'evento, con la stesura di un report finale. Importante è l'individuazione di non conformità tra quanto progettato e quanto realizzato, registrate in un apposito modulo (M AMD 103), la gestione delle azioni correttive (M AMD 108), la raccolta di reclami o elogi (M AMD 105). Tutta questa attività di verifica interna permette di migliorare il processo, secondo la logica del Sistema di gestione per la Qualità.

Il momento della valutazione è la ovvia conclusione della sequenza del processo formativo che, partito dall'analisi dei bisogni, si conclude con la valutazione, basata non solo sugli elementi emersi dai momenti di verifica interni, ma anche sull'analisi dei questionari teorici di apprendimento e dei questionari di customer, previsti anche dalla normativa ECM, per valutare la soddisfazione dei partecipanti rispetto alle modalità di erogazione del corso, alla logistica ed ai docenti e tutor.

7. Restituzione al committente

Al termine dell'erogazione dell'evento il Direttore del Corso redige una relazione quale feed-back dell'attività svolta e per la rendicontazione all'ECM.

La relazione contiene una valutazione generale rispetto all'andamento dell'attività didattica, dei partecipanti e dei docenti.

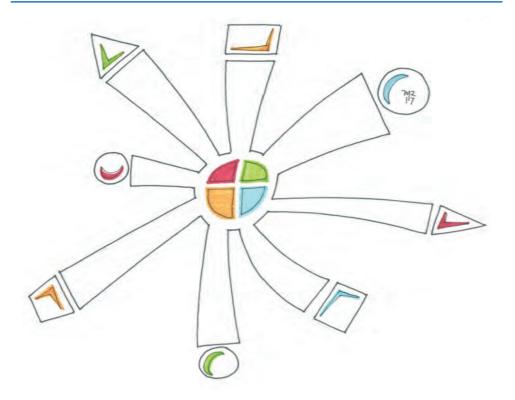
Alle relazioni devono essere allegati la scheda di valutazione dei docenti e dei tutor e gli esiti dei questionari di apprendimento e di customer in modo da adempiere agli obblighi verso il Ministero e permettere la rendicontazione nel riesame della Direzione.

Queste fasi e queste attività caratterizzano ogni evento formativo organizzato da AMD e inserito nel piano formativo di AMD.

Sono classificati come eventi Scuola gli eventi di formazione formatori (Corso Base e corsi Master) e gli eventi formativi per l'aggiornamento dei formatori o dei progettisti. Ciò che contraddistingue un evento Scuola da un evento formativo generale è l'utilizzo più rigoroso del metodo "Scuola" ed una progettazione più articolata, in particolare rispetto ai metodi e agli strumenti di formazione utilizzati ed al processo di Team Building.

Paola Ponzani

LA FAD



Con il termine di FAD, o Formazione a Distanza, si intendono tutte le azioni formative in cui i momenti dell'insegnamento e dell'apprendimento sono spazialmente e/o temporalmente separati ed in cui il processo formativo prevede servizi di supporto all'apprendimento. In quella che si definisce FAD di III generazione ciò si realizza attraverso una piattaforma tecnologica sul web, piattaforma e-learning (Learning Management System LMS) che offre corsi di formazione su argomenti specifici.

I corsi on-line con il Sistema della Formazione a Distanza, riconosciuta ed applicata a livello nazionale ed europeo, sono corsi di aggiornamento validi a tutti gli effetti di legge e su tutto il territorio nazionale. In particolare i corsi nell'ambito Salute e Sicurezza sono conformi ai contenuti del Testo Unico sulla Sicurezza, D.Lgs. 81/08 e s.m.i., D.M. 10 marzo 1998 e D.M. 388/2003.

Nel 2016 la FAD ha superato la formazione residenziale sia come numero di partecipanti sia come numero di crediti totali erogati. Il numero di crediti ECM acquisibili attraverso la FAD è illimitato, quindi è possibile utilizzare questa modalità per completare il proprio fabbisogno formativo e di crediti (sino a 150 crediti formativi nel triennio).

Molteplici sono i soggetti coinvolti nel sistema ECM: Ministero della salute, CNFC, Regioni e Province autonome, Comitato di garanzia, Osservatorio nazionale, Comitato tecnico delle Regioni, Cogeaps, ordini e collegi professionali, organizzatori (società scientifiche, associazioni professionali, università, privati cioè i "provider") di attività formative. Ai provider è deputato il ruolo principale del sistema ECM: sono essi che, attraverso un percorso di accreditamento, nazionale presso Agenas (o regionale,

presso le agenzie territoriali preposte) analizzano i bisogni della propria utenza, progettano e realizzano attività educazionali definite sulla base di obiettivi formativi di interesse nazionale stabiliti dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome, le erogano, ne stabiliscono il valore in crediti, le rendicontano ad Agenas e al Cogeaps.

Anche la Certificazione della acquisizione di crediti formativi ottenuti è a carico del Provider.

Il soggetto erogatore dovrà inoltre garantire un accesso profilato, la disponibilità di contratti di licenza d'uso, di hosting o noleggio, di un sistema di gestione della formazione (LMS) in grado di certificare per ciascun discente il completamento delle attività didattiche proposte, la partecipazione attiva al corso, la tracciabilità di ogni azione svolta durante il collegamento al sistema, il superamento delle prove di autovalutazione intermedie e/o finali dei corsi.

Con l'avvento della Formazione on-line, l'apprendimento quindi cambia, passando dalla modalità individuale e di "autoapprendimento" passivo, ad un processo dinamico che prevede il ruolo attivo del discente e dà grande importanza all'apprendimento collaborativo e cooperativo. La FAD permette infatti alta flessibilità di fruizione garantita al discente dalla reperibilità, sempre e ovungue, dei contenuti formativi, che gli permette l'autogestione e l'autodeterminazione del proprio apprendimento, salvaguardando sempre il principio andragogico fondante la propria azione. Andragogia è termine ufficialmente utilizzato nel 1833 in Germania (andragogik) da Alexander Kapp (maestro elementare), riutilizzato solamente a metà '900 in Germania, Olanda, Gran Bretagna e negli USA per definire la teoria dell'apprendimento e della formazione degli adulti, che hanno necessità, bisogni, tempi, ritmi, realtà completamente differenti da quelle studiate e proposte dalla pedagogia. Malcom Knowles (1913-1997), uno dei principali teorici dell'attuale andragogia, ha definito gli adulti quali learner (soggetti in apprendimento) con specifiche attitudini/prospettive individuali, cioè propensi a una progressiva acquisizione autonoma di un sapere validato sia per svolgere il proprio ruolo professionale (bisogno di imparare) sia per imparare a imparare (autoapprendimento, self-directed learning) al fine di rispondere alle necessità della pratica. Dunque, formarsi per sapere (un sapere nuovo, attuale, dunque cogente) e per modificare i comportamenti sulla base di quel sapere.

La FAD infatti garantisce elevata autonomia nella scelta del luogo e dei tempi della formazione, l'apprendimento avviene in tempi, luoghi e modi a scelta degli utenti, al fine di superare difficoltà tipiche della formazione tradizionale, legate all'arco di tempo disponibile nel corso della giornata, alla distanza fisica, alla rapidità individuale nel raggiungimento degli obiettivi. Inoltre consente il puntuale monitoraggio delle attività dei discenti anche su grandi numeri.

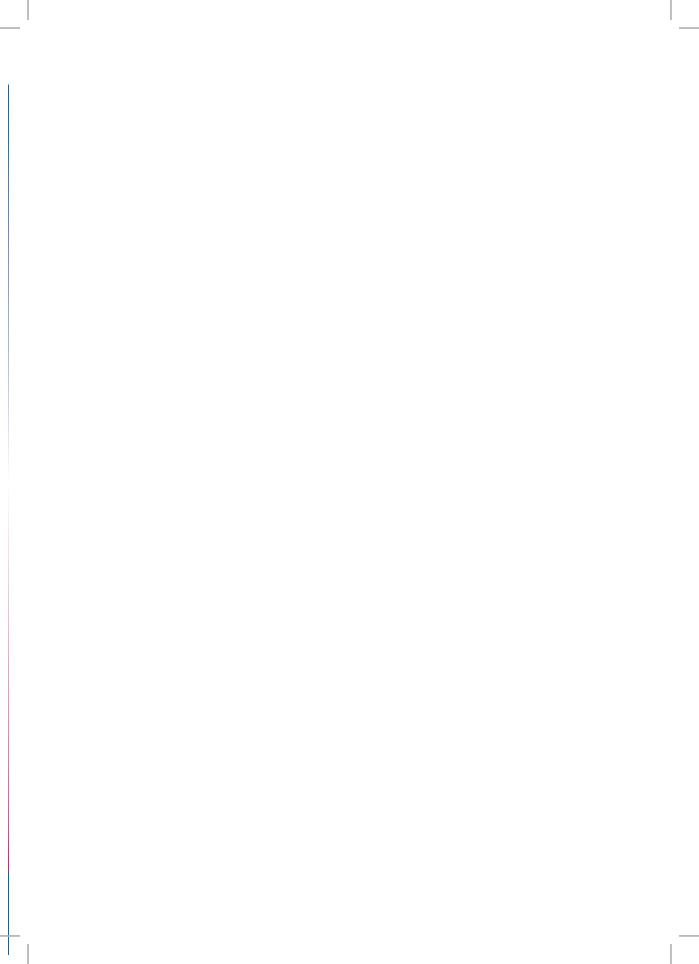
Le modalità di svolgimento delle attività di FAD possono essere distinte, a seconda della contemporaneità o meno dell'interazione tra docente/discente in FAD Sincrona e FAD Asincrona.

Mentre nella FAD Sincrona si intende una situazione di relazione formativa, in cui docente/discente comunicano da luoghi diversi, ma contemporaneamente, la FAD Asincrona è una situazione di relazione formativa in cui i soggetti interessati comunicano da luoghi e in tempi diversi, con una limitata interazione tra docente/discente.

Questo è stato il quadro entro il quale si è mossa l'attività formativa di AMD in generale e della Scuola di formazione permanente di AMD in questi ultimi anni. Delineando un proprio sistema di processo capace di coniugare conoscenze ed evidenze diverse derivate da ambiti differenti (perché l'adulto opera in una realtà complessa e

articolata), essa ha messo esplicitamente in discussione la tradizionale distribuzione di ruoli tra i vertici del triangolo committente-formatore-partecipante proponendo il coinvolgimento diretto dei soggetti dell'apprendimento – anzi assegnando loro un ruolo decisionale – in tutte le fasi del processo, a cominciare dalla determinazione/condivisione degli obiettivi (accettazione del contratto di apprendimento), e rivalutando, tra le risorse dell'apprendimento, aspetti come l'esperienza e le interazioni fra i soggetti e quelle con il contesto lavorativo. Il risultato è stato un insieme di FAD proprie della Scuola rivolte ai suoi formatori o soci, ampiamente fruite, con risultanze lusinghiere sia in termini di numerosità sia in termini di giudizio quanti-qualitativo.

Lucia Fontana



LA REPORTISTICA EVENTI



La tappa finale della realizzazione di un evento formativo è rappresentata dalla redazione del REPORT. Si tratta di un momento importante al pari delle altre fasi. Attraverso la reportistica finale, infatti, si ripercorrono le tappe del percorso e si ha in questo modo l'opportunità di rendersi conto della coerenza del percorso seguito, nonchè di trasmettere fedelmente quanto realizzato. Nell'ambito della Scuola, i Report degli eventi diventano patrimonio di tutti i soci AMD e possono fungere da spunto e stimolo per altre attività da programmare.

Il modulo M AMD 210 è un form che consente di organizzare in modo semplice tutto il materiale relativo a un evento formativo. È strutturato nel seguente modo e va compilato in ogni sua parte così come indicato ad ogni voce tra parentesi:

Titolo Evento Formativo

Data e Sede

Evento ECM N° con numero di crediti (da compilare in base al programma definitivo ricevuto dal provider)

Programma e razionale del corso (come da moduli di progettazione del corso)

Responsabile/i scientifico/i dell'evento (possono essere da uno a tre)

Elenco relatori e professione (come da moduli di progettazione del corso)

Partecipanti: (Numero di partecipanti con relativa professione e provenienza)

Obiettivi di apprendimento (come da moduli di progettazione del corso)

Descrizione dettagliata dello svolgimento dell'evento

- a. tema delle relazioni
- b. attività svolte (lavori di gruppo, lezioni frontali, role playing, uso di strumenti,..)
- c. sintesi delle argomentazioni
- d. attività del formatore
- e. clima d'aula
- f. eventuali altri commenti (rispetto dei tempi e altro)
- g. risultati attesi ed ottenuti

Verifica dell'apprendimento

Le modalità di verifica dell'apprendimento sono state:

questionari teorici iniziali e finali (i questionari iniziali non sono obbligatori)

questionari di customer satisfaction

I questionari (Pre e Post Test) erano formati da X domande specifiche relative a ciascun tema trattato, utilizzando questionari cartacei.

Presentazioni in formato PDF:

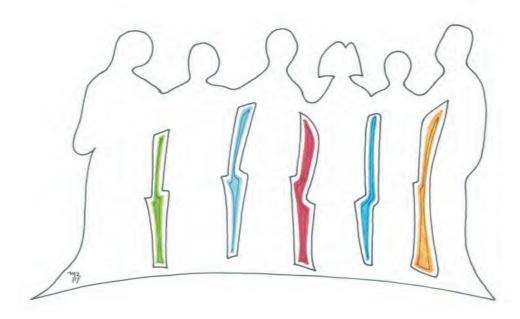
Documentazione fotografica dell'evento

Dati analitici del customer satisfaction

La scrupolosa compilazione del Modulo M AMD 210 in ogni sua parte non vieta e non pregiudica l'aggiornamento e la descrizione della dinamica relazionale ed emozionale dell'evento formativo, che sono componenti fondamentali del processo di apprendimento.

Giacomo Guaita; Alfonso Gigante

IL TEAM BUILDING COME SCELTA ORGANIZZATIVA E APPLICATIVA DEL METODO SCUOLA



Il team building a livello internazionale è il termine che indica specifiche metodologie nate e sviluppate per lavorare sui gruppi ed in particolare su team di lavoro task-oriented. La sua attività si focalizza nello sviluppo delle competenze distintive di un'azienda andando a creare un senso di identità su ogni componente del gruppo di lavoro (Wikipedia). Lewin e Tuckman sono stati i primi ad occuparsi delle caratteristiche peculiari di un gruppo.

L'idea principale di Lewin era che "il gruppo è più della somma delle singole parti"; inoltre esso ha introdotto delle caratteristiche fondamentali del gruppo come l'interdipendenza, il senso di appartenenza, i valori e gli scopi comuni e l'influenza reciproca.

Obiettivo del Team Building è far conoscere in maniera non invasiva, più in profondità, le persone, creare relazione, incrementare la collaborazione, aumentare il livello di fiducia nei compagni, motivare il gruppo di lavoro e creare coesione ed integrazione. Il gruppo di lavoro non nasce spontaneamente ma attraverso un processo di attività costruttive e formative chiamato team building che lo pone soggetto sociale tra gli altri soggetti organizzativi. Il gruppo per saper "essere gruppo" ha bisogno di una forte committenza organizzativa e una buona autodeterminazione.

Il processo di team building è caratterizzato da una serie di fattori:

Obiettivo = chiarezza e condivisione sono ciò che caratterizza questo fattore e rappresenta il risultato del gruppo che lavora. È importante, inoltre, che sia scritto, finalizzato, valutabile, si traduca in un risultato possibile, costruito sui fatti e negoziabile. Possono suddividersi in aggregativi (intrattenere, svagare, gratificare e premiare), motivazionali (aumentare il coinvolgimento, engagement, superare la crisi e migliorare la conoscenza dei partecipanti), formativi (comprendere quali sono le caratteristiche e l'andamento, l'evoluzione e le performance del team).

Metodo = come definito da G.P. Quaglino, il metodo si definisce come "principio e metodo di funzionamento, regola del lavoro e dell'interazione ma anche sistema, procedura, percorso". Efficacia ed efficienza del metodo vanno ad influire sul risultato che il gruppo raggiungerà e si sviluppano attraverso diverse operazioni: analisi delle risorse, discussione e confronto, decisione, organizzazione gestione del tempo, uso di strumenti utili per risolvere problemi. Quando il metodo viene a mancare o manca di efficienza o di efficacia, si creano sottogruppi, discussioni poco produttive e mirate e la caduta di significato di "essere gruppo".

Ruolo = insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione riconosciuta e assegnata all'interno del gruppo stesso. I ruoli del gruppo sono caratterizzati da flessibilità, interdipendenza e complessità di aspettative.

Comunicazione = rappresenta uno degli elementi fondamentali nel gruppo essendovi all'interno un processo interattivo, informativo e trasformativo cioè di dialogo e contatto tra le parti, conoscenza e scambio, creatività e cambiamento. Attraverso momenti di ascolto, condivisione, confronto, scambio, esposizione, feedback. La comunicazione risulta chiara, pragmatica, produttiva e di riferimento situazionale.

Clima = è l'insieme dei valori, opinioni, sentimenti, comportamenti prodotti dai membri del gruppo, che devono creare l'atmosfera che viene influenzata anche dalla cultura che si sviluppa contemporaneamente nel gruppo stesso. Il clima è un elemento determinante per la vita e la sopravvivenza del gruppo e viene reso esplicito attraverso il sostegno e la fiducia reciproca, l'attenzione del leader verso i bisogni dei singoli, il riconoscimento dei ruoli, la qualità delle relazioni, l'apertura e il feedback. Importante è attuare delle rilevazioni sul clima che può essere influenzato dalla sintonia con gli obiettivi prefissati e dal tipo di compiti.

Sviluppo = è il fine verso cui il gruppo tende. Viene inteso come sviluppo sia di crescita personale (capacità di relazione, analisi, decisione...) che sul piano dell'attività di gruppo (elaborare, acquisire e cercare nuovi contenuti

Il passaggio da gruppo di lavoro a Team come obiettivo della Scuola AMD

Il **Team building** è strumento di elezione per innescare un processo di crescita formativa che permette la trasformazione da un gruppo di persone ad un team di lavoro.

Secondo la visione di Tuckman passa attraverso le seguenti cinque fasi:

Forming (formazione): è lo sviluppo tra i membri di un senso di appartenenza mediante fiducia, conoscenza e condivisione dei valori e della mission aziendale, attraverso esperienze comuni e la creazione di un'immagine di squadra (foto, gadget, ecc), condotto dal leader. Importante è la selezione dei collaboratori, che avviene attraverso criteri tecnici (scegliendo persone con competenze), criteri funzionali (competenze trasversali come la capacità di prendere decisioni, di definire obiettivi e di problem solving), criteri relazionali (capacità di lavorare in gruppo e di comunicare al gruppo). Da questa scelta vengono definiti i ruoli, gli obiettivi, le regole e i compiti.

Storming (scambio-contagio): fase in cui si possono creare contrasti e conflitti in quanto ogni soggetto può imporre la propria individualità. Compito del leader è proprio

quello di assestare la crisi mettendo in evidenza gli obiettivi comuni da raggiungere. Il gruppo può risolvere la situazione conflittuale in due modi: cercando di ritrovare l'equilibrio perduto oppure adottando nuove strategie di lavoro. Ogni situazione di conflitto può portare disagio e sfiducia, ma con un buon lavoro del leader può diventare occasione di apprendimento e di rafforzamento dei rapporti.

Norming (normalizzazione): se si superano in modo efficace e positivo i conflitti, si crea un senso di unità e i singoli tornano a sentirsi parte di un team. A questo punto si inizia a stabilire le regole, a identificare i ruoli, studiare e pianificare metodi e strumenti, creare e portare a conoscenza valori e obiettivi aziendali.

Performing (efficienza): fase pratica di lavoro per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il leader, ora, cambia il suo ruolo nel gruppo e fa sì che esso lavori autonomamente sperimentando così l'auto-efficacia. Un alto livello di auto-efficacia suscita coraggio e fiducia e permette di considerare i fallimenti come un momento di crescita. Al contrario, un basso livello di auto-efficacia porta la squadra ad arrendersi di fronte alle sfide.

Adjourning (aggiornamento): momento finale in cui le mansioni sono completate e quindi questo determina la fine e lo scioglimento del gruppo, creando incertezza ed insicurezza sul futuro ai singoli individui tanto da portare un basso livello di motivazione. È occasione per elaborare e lavorare su nuovi progetti e obiettivi e dare inizio ad una nuova fase di forming.

Una volta costituito, consente di SPERIMENTARE e VALORIZZARE

- scelta obiettivi condivisi
- strategie di intervento
- negoziazione
- importanza di norme e ruoli
- legittimazione

con indubbi vantaggi nell'ottica di ottenere un maggiore potenziale creativo, una maggiore capacità di tollerare lo sforzo, una funzione motivante per i componenti del gruppo e di raggiungere risultati non ottenibili individualmente.

I passaggi cruciali del team building sono:

- ✓ saper condurre i partecipanti lungo un percorso di acquisizione di consapevolezza di sé, dei propri stati emotivi, delle proprie credenze, motivazioni, obiettivi, risorse e competenze
- ✓ Saper creare consapevolezza sul proprio modo di relazionarsi con il gruppo
- ✓ Favorire un forte senso di appartenenza, integrazione ed affiatamento con il gruppo, creare un clima positivo
- ✓ Stimolare una rinnovata motivazione ed energia da canalizzare verso il cambiamento e lo sviluppo delle proprie competenze
- ✓ Lavorare sulle abilità e sulle competenze specifiche: da quelle metodologiche a quelle *relazionali*.

Il team building fatto con metodologie esperienziali può trovare due principali ambiti di applicazione, perseguibili separatamente o, come spesso accade, congiuntamente: la formazione e/o l'incentivazione.

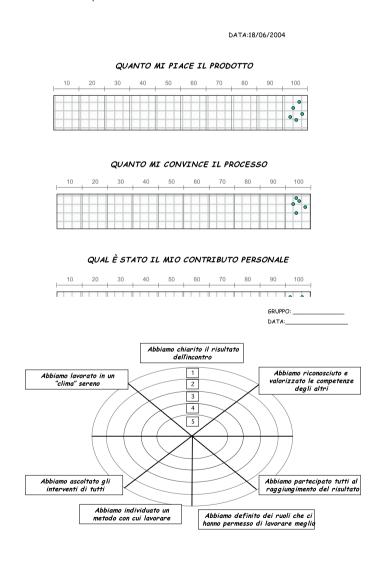
Infatti, il fascino delle esperienze vissute, le emozioni che vengono generate e condi-

vise, il coinvolgimento multisensoriale ed il clima d'interazione e scambio con gli altri, sono tutti fattori che fanno del **team building** esperienziale un eccellente strumento d'incentivazione oltre che di *formazione*. Nell'approccio esperienziale il partecipante è **sempre il protagonista**, partendo dal presupposto secondo cui le situazioni di maggior impatto sono quelle che viviamo con tutti i nostri sensi, quelle nelle quali viviamo intense emozioni, interagiamo con altri e magari ci divertiamo.

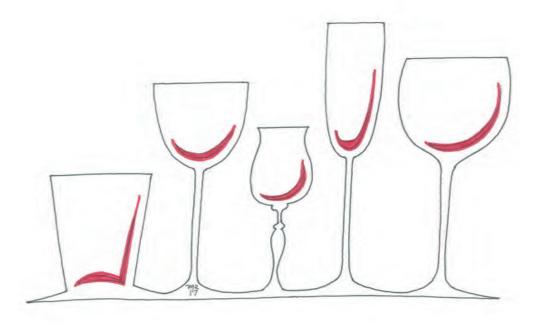
QUALI SONO I METODI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI ?

Giro di tavolo-Righello-Radar Chart

Consentono ai partecipanti, a turno, di esprimere il proprio parere sull'iniziativa, sul processo, sul prodotto, sul rispetto dei ruoli, dei tempi, della metodologia utilizzata, della valorizzazione delle competenze e sul clima in cui si è lavorato.



LA GESTIONE DEL CONFLITTO



DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO

Dal punto di vista etimologico, il conflitto (dal latino conflictu, confligere= combattere) rappresenta una collisione, un disaccordo, una controversia, un contrasto, più o meno lungo, protratto nel tempo. In ambito strettamente psicologico, il conflitto rappresenta uno stato di tensione in cui un individuo viene a trovarsi quando è sottoposto alla pressione di impulsi, bisogni e motivazioni contrastanti, a causa di una situazione creata da lui stesso o da terzi. Sul versante sociologico—organizzativo il conflitto è un'incongruenza, una disfunzione, una divergenza che si manifesta attraverso sintomi o effetti negativi fra due o più parti di un sistema.

I conflitti risultano spiacevoli e distruttivi per le relazioni in quanto possono generare ansia, tensione, rabbia, risentimento mentre sono contro produttivi e costosi per un gruppo e/o un'organizzazione; infatti, se il conflitto di per sé comporta la perdita di funzionalità di un sistema e quindi dei "costi", invece la gestione costruttiva del conflitto può produrre dei "ricavi" che compensano i costi e migliorano l'integrazione.

Esistono vari tipi di conflitto:

- Conflitto interno o individuale (avvertito solo da noi)
- Conflitto esterno o condiviso (avvertito con altre persone)
- Conflitto diretto (rivolto a noi)
- Conflitto indiretto (non rivolto contro di noi personalmente)

Secondo Rahim, il conflitto organizzativo può essere intrapersonale, infragruppo o intergruppo.

Il conflitto, nella vita di un gruppo di lavoro, è spesso visto come un evento pericoloso e quindi da evitare, eppure un certo grado di conflitto è un elemento essenziale nella formazione e nella gestione dei gruppi come elemento naturale della comunicazione efficace e nello stesso tempo catalizzatore per una migliore comprensione e cooperazione tra le parti interessate. È importante rendersi conto che un conflitto in sé non è un evento positivo o negativo, ma che saranno le sue conseguenze ad essere negative o positive. La gestione costruttiva del conflitto rappresenta il *punto chiave* per non sopprimere o esasperare il conflitto, ma trasformarlo in occasione per accrescere la motivazione e la creatività nel proprio team.

RICONOSCERE IL CONFLITTO

Un buon team leader deve saper "diagnosticare" correttamente un conflitto nel proprio gruppo, poiché rappresenta il primo passo per lo sviluppo di una strategia di soluzione; gli indicatori della presenza di un conflitto sono i seguenti:

- Voci e pettegolezzi sono più frequenti
- Le persone tendono ad evitarsi e diventano sempre meno cooperative
- I membri del gruppo diventano impazienti e non si ascoltano tra loro
- Si formano delle fazioni
- Non viene rispettato il programma dei meeting
- Si scherza sempre meno
- Aumentano la tensione e l'ostilità palese
- Individui o gruppi di persone cominciano a minare o sabotare il processo decisionale o le persone coinvolte in questo processo
- Vengono inventate rivendicazioni e denunce verso persone o verso l'organizzazione
- Si cercano canali esterni al gruppo (compresi i media) per far valere le proprie posizioni

COMPRENDERE MEGLIO LA GESTIONE DEL CONFLITTO

Ai fini di una valutazione più completa dello stato di conflitto, vanno esplorate le seguenti aree:

- ✓ storia del conflitto: comprendere quando e come il conflitto si è sviluppato può
 aiutarci a capire perché ci si trova nella situazione di conflitto
- ✓ contesto del conflitto: è opportuno raccogliere sia dati obiettivi che sensazioni ed emozioni, anche riguardo all'ambiente in cui si sviluppa il conflitto
- ✓ motivi del conflitto: è importante identificare i motivi di disaccordo e i fatti particolari su cui non si è d'accordo
- ✓ luogo del conflitto: non solo nel senso di spazio fisico, ma a quale livello della struttura si è verificato il conflitto.

È opportuno evitare i giudizi e gli "etichettamenti". I giudizi moralistici che etichettano l'altro, l'analisi e la valutazione dei torti, i confronti svalutanti, il rifiuto della responsabilità dei propri atti e sentimenti, le minacce e le pretese in nome dell'autorità precludono l'ascolto. Il giudizio produce reazioni di difesa, resistenza e rifiuto, mentre l'osservazione si limita a descrivere ciò che accade. Non bisogna attaccare la persona, ma concentrarsi sul problema.

METODI DI SOLUZIONE DEI CONFLITTI

- 1. APPROCCIO COLLABORATIVO: le parti lavorano insieme per risolvere i problemi e raggiungere obiettivi interdipendenti
- 2. NEGOZIAZIONE: processo di discussione e di concessioni reciproche tra le parti
- 3. MEDIAZIONE-ARBITRATO: intervento di una "terza" parte neutrale che aiuti le parti a migliorare la comunicazione.

Nella maggior parte delle relazioni, le persone utilizzano i due metodi "lo Vinco-Tu Perdi" e "Io Perdo-Tu Vinci" che invariabilmente comportano che qualcuno perda e qualcun altro vinca con le sequenti consequenze: rischio di distruggere le relazioni, possibilità di ridurre l'efficacia delle organizzazioni, clima di ansia che interferisce sul rendimento e reazioni di vendetta, fuga, dipendenza. Con l'utilizzo di tali metodi, ciascuno cerca di rafforzare il proprio punto di vista in opposizione all'altro con l'obiettivo di prevalere; è certamente naturale difendersi, voler sopravvivere, ma ciò può avvenire non necessariamente ponendo l'altro in posizione di inferiorità. L'alternativa ai "metodi vinci-perdi" di risoluzione dei conflitti è un terzo metodo nel quale nessuno perde: da qui il "metodo senza perdenti", che produce una soluzione che porta alla soddisfazione reciproca dei bisogni dei componenti del gruppo e di quelli del leader. Il metodo senza perdenti comporta vantaggi come: crescere in consapevolezza, crescere nella gestione delle emozioni, crescere nelle competenze legate al processo e alle soluzioni, ma anche degli svantaggi quali: richiesta di maggior tempo, difficoltà a trovare subito la soluzione, gettare all'aria l'intero processo e tornare al "metodo vinci-perdi", eventuale irritazione con i membri del gruppo o con il singolo che non esprimono i propri sentimenti.

Il "metodo senza perdenti" è un tipo particolare di problem- solving che implica le stesse sei fasi: identificare il problema, generare soluzioni alternative, valutare le soluzioni emerse, prendere una decisione, implementare la decisione, verificare la soluzione.

- 1. Identificare e definire il problema: la formulazione del problema deve essere espressa in modo che non comunichi giudizio o offesa; non si definisce il problema come un conflitto tra soluzioni diverse, ma in termini di bisogni che genera soluzioni da entrambe le parti.
- 2. Generare soluzioni alternative: è opportuno far emergere più soluzioni possibili (cercare di avere soluzioni diverse prima di valutare o discuterne una in particolare), usare l'ascolto attivo, rimanere aperti, riformulare il problema qualora la situazione si blocchi.
- 3. Valutare le soluzioni emerse: significa analizzare e valutare tutte le soluzioni emerse e messe a disposizione, capire i vantaggi e gli svantaggi di ognuna, pensare un'altra soluzione-alternativa, magari migliore delle altre.
- 4. Prendere una decisione: è importante che le controparti si impegnino per la soluzione, assicurandosi che le parti abbiano compreso la decisione presa.
- 5. Implementare la soluzione: dopo l'accordo per una soluzione, bisogna entrare in azione con l'assunzione di responsabilità, usando il confronto e il dialogo.
- 6. Verificare la soluzione: bisogna effettuare una valutazione, attraverso un follow-up, della soluzione presa; le decisioni sono sempre aperte alla revisione, ma le parti non possono modificare unilateralmente la decisione iniziale.

INTERVENTI CHE POSSONO PREVENIRE IL CONFLITTO

- ✓ Aumentare la frequenza della comunicazione delle interazioni nel gruppo, rafforzando lo stile cooperativo
- ✓ Favorire la diversificazione delle esperienze
- √ Favorire il processo empatico
- ✓ Porre l'accento su obiettivi globali sovraordinati che suscitino l'interesse di tutti

CONCLUSIONI

Il conflitto, evento inevitabile nella vita di un gruppo, si verifica quando esistono tra le parti interessi mutuamente esclusivi o obiettivi che non possono essere conseguiti congiuntamente. I conflitti non risolti possono determinare conseguenze dannose per la vita e l'efficienza di un gruppo. La causa più frequente di insuccesso nella soluzione dei conflitti è l'incapacità di affrontarli con l'obiettivo di creare valore aggiunto, partendo dal presupposto che anche sotto le posizioni più dure, possano essere presenti interessi comuni e condivisi. La chiave del successo consiste nel saper trovare aspetti di reciproco vantaggio (senza perdenti) in ogni tipo di conflitto, adottando soluzioni più dure solo quando ogni altro tentativo fallisce. Gli elementi fondamentali nella pratica della gestione dei conflitti sono: la motivazione, la comprensione delle ragioni degli altri, la valorizzazione delle risorse e delle differenze di ciascuno, il farsi carico delle proprie responsabilità, l'accettare anche i propri insuccessi come occasioni di miglioramento personale e relazionale.

BIBLIOGRAFIA

Kernberg Otto F. - Le relazioni nei gruppi - (Cortina ed. 1999)

Nico P. - Una squadra con la voglia di vincere - (ed. Franco Angeli 2002)

Quaglino G.P., Casagrande S. - Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo- (Cortina ed.-1992)

Martello M. - Oltre il conflitto - (McGraw-Hill 2002)

De Santi A., Simeoni I. - I gruppi di lavoro nella sanità - (Carocci Faber ed. 2003)

Gordon T. - Leader efficaci - (Ed. La Meridiana 1999)

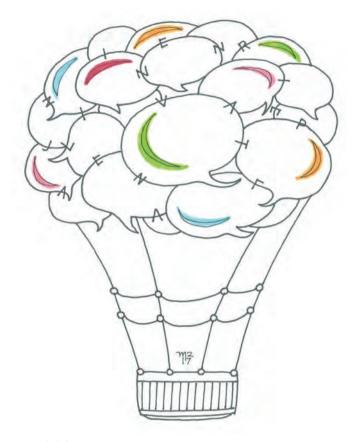
Holton S.A. - Conflict Management in the Classroom and Beyond - (www.podnetwork.org)

Fisher R. - L'arte del negoziato - (Mondadori 1989)



Paolo Di Berardino

LA COMUNICAZIONE: "UNA SCUOLA CHE COMUNICA"



La comunicazione del formatore

La possibilità di realizzare i propri obiettivi, per chi vive e lavora nel mondo contemporaneo, è affidata in buona parte alla capacità di comunicare e alla capacità di istaurare relazioni interpersonali efficaci.

La comunicazione è il processo che garantisce lo scambio tra persone di significati, informazioni, emozioni, esperienze.

Per essere Formatore della Scuola AMD bisogna acquisire competenze comunicative come presupposto necessario, competenze che il mondo accademico classico non ci ha fornito.

Il Formatore ha un compito estremamente delicato e importante: è il garante dell'evento formativo, gestisce i lavori di gruppo, aiuta a migliorare il clima dell'aula, stimola la comprensione reciproca e facilita l'autostima. Altro obiettivo è quello di fornire gli strumenti di comunicazione più adatti al momento giusto in modo che l'aula sia anche capace di risolvere le questioni critiche nel modo più efficace.

Indubbiamente, per una comunicazione efficace è necessario conoscerne le regole e le tecniche di base. Una premessa necessaria è quella di imparare a mettersi in relazione prima con se stesso e quindi con l'altro: è questo un processo di formazione personale lungo, che passa attraverso un lento percorso esperienziale di crescita sul campo.

Essere formatore AMD significa sviluppare competenze nuove anche considerando la complessità intrinseca della formazione dell'adulto: l'essere adulto ("adultità") è un itinerario esistenziale in perenne trasformazione. L'apprendimento dell'adulto, quindi, ha una fisionomia articolata e complessa e necessita la combinazione di strategie diverse (strumenti, metodologie, stili, tempi e luoghi) proprio per la pluralità delle dimensioni adulte collegabili alle componenti non solo cognitive, ma anche emotive, affettive, relazionali, culturali, sociali e professionali.

1. Aspetti metodologici della comunicazione nella formazione

Le regole della comunicazione in pubblico

La comunicazione è un fenomeno interattivo circolare: ogni messaggio provoca un feedback, anche il silenzio. La comunicazione non si riduce a un messaggio verbale, ma tutto il comportamento sociale (i gesti, abbigliamento, il contesto, la disposizione degli oggetti) comunica: una persona comunica simultaneamente con i gesti, con l'espressione del viso, con la posizione e i movimenti del corpo, col tono di voce e persino con il modo in cui è vestita e tutto questo avviene in un contesto (dove, con chi, in quali circostanze, in che momento).

Tutti i messaggi comportano due livelli di significato: il contenuto informativo (fatti, sentimenti, opinioni) e la relazione fra i due soggetti che comunicano.

Le competenze richieste per esprimersi efficacemente in pubblico (public speaking) possono essere acquisite rispettando poche ma precise buone norme. Perché non parliamo di regole ma piuttosto di norme? Perché si tratta di principi che devono orientare, ma non vincolare il relatore, il quale entra sempre con le sue caratteristiche personali e quindi deve sempre stare comodo nelle vesti di relatore, adattando di volta in volta le regole alla situazione specifica, all'uditorio, in modo da mantenere quanto più possibile la sua spontaneità e la sua credibilità.

Innanzitutto bisogna conoscere preventivamente il profilo dell'uditore: ciò consente di organizzare la presentazione focalizzandosi sulle aspettative e sull'interesse specifico di chi ascolta e permette di stabilire una relazione empatica.

La comunicazione ha un obiettivo specifico, sempre. Il relatore deve avere chiaro il suo e dichiararlo in maniera più o meno esplicita sin dall'inizio della sua presentazione.

È necessario utilizzare consapevolmente il linguaggio non verbale e paraverbale. La forza persuasiva di una comunicazione è legata più al linguaggio non verbale (postura, gestualità, mimica, contatto visivo, prossemica, segnali automatici, segnali sociali) e paraverbale (voce, tono, timbro, volume e ritmo) che verbale (parole, suoni). Esistono atteggiamenti che suscitano nell'uditorio, quasi immediatamente e inconsciamente, la sensazione di trovarsi di fronte ad un relatore affidabile. I primi segnali che l'uditorio raccoglie e su cui basa le proprie convinzioni in merito alla credibilità del relatore sono quelli legati alla sua postura e alla sua posizione (possesso dello spazio fisico). Un relatore che mantiene una postura equilibrata, stabile sulle gambe e che si posiziona in maniera simmetrica rispetto all'aula trasmette professionalità. Ogni movimento deve essere programmato e tale da non tradire nervosismo. Dondolare su se stessi, muovendosi freneticamente da una parte all'altra della sala distrae l'uditorio.

Assecondare la propria naturale gestualità aiuta a superare la difficoltà di stare in piedi di fronte al pubblico. Nell'imbarazzo di come tenere le braccia, è bene lasciarle andare

lungo i fianchi; tenere le mani in tasca è un segno di poco rispetto nei confronti di chi ascolta.

Il contatto visivo con tutti i partecipanti consente al relatore di tenere il controllo dell'aula. Lo sguardo a terra o perso nel vuoto è un segnale di insicurezza, allo stesso modo che fissare gli occhi su una sola persona, escludendo gli altri.

Parlare a voce adeguata, con volume regolare è un indicatore di sicurezza e rappresenta un aiuto alla comprensione da parte delle file più lontane. La voce tremula denota stress.

Modulando il tono della voce si possono evidenziare i messaggi chiave. Variare il tono permette di inviare continue sollecitazioni all'uditorio, mantenendone l'attenzione. Pause strategiche potenziano l'efficacia comunicativa.

Nella comunicazione la ricezione avviene attraverso tre canali sensoriali: Il visivo, l'uditivo, il cenestesico. Si comunica meglio se si sapranno utilizzare tutti e tre i filtri sensoriali, utilizzando espressioni che, a seconda, toccheranno i tre canali: mettere a fuoco per i visivi, ascoltare per gli uditivi, toccare con mano per il cenestesico.

Molto importante è, nel comunicare in pubblico, la capacità di utilizzare in positivo le obiezioni: saperle sollecitare per enfatizzare la connotazione positiva, saperle condividere con l'uditorio per dare spazio ad una comunicazione empatica, saperne ricercare l'intenzione positiva (in che modo mi è utile).

Strumento comunicativo molto forte è l'uso delle metafore: consente di variare lo stile di comunicazione con un elemento che attiva l'immaginazione e la memoria, utilizza tutti i filtri sensoriali e quindi consente all'altro di ancorare i contenuti di base alle proprie rappresentazioni del mondo e alle proprie conoscenze.

La migliore relazione è quella nella quale si dice tutto ciò che deve essere detto e non tutto quello che può essere detto.

Ascoltare per comunicare

La comunicazione efficace è anche ascolto: so ciò che arriva se controllo ciò che torna. L'ascolto è il metodo più efficace per ottenere informazioni. Spesso si confonde l'ascoltare con il sentire: solitamente ci riesce difficile ripetere quanto ha detto il nostro interlocutore in modo preciso e la confusione diventa ancora maggiore rispetto alla interpretazione che diamo di quanto abbiamo ascoltato.

Ascoltare è quindi una abilità che si esercita ed è la condizione basilare del processo comunicativo. Questa caratteristica favorisce quella che viene definita comunicazione empatica ed implica l'interessarsi all'altro tutelando contemporaneamente la diversità da se. Il rapporto empatico consente sostanzialmente di immedesimarsi, di mantenere il giusto distacco e di ampliare il reciproco punto di vista. Quando parli ripeti ciò che sai, quando ascolti impari qualcosa di nuovo. Ascoltare significa raccogliere informazioni da chi parla, astenendosi dal giudicare (astensione dal giudizio), dal dare consigli, suggerimenti, soluzioni o ordini, e dal rassicurare o assecondare, assumendo un atteggiamento empatico: uno dei principali ostacoli alla comunicazione empatica è giudicare, criticare, biasimare, dare ordini (atteggiamento direttivo) o approvare.

2. La figura del "formatore ideale"

Come si gestisce un gruppo

Gestire un gruppo significa saper stimolare la discussione interna che va coordinata e gestita con strumenti e metodi appropriati per permettere il raggiungimento del risultato atteso dalla attività formativa predefinita.

La gestione della discussione ha come priorità la definizione dei seguenti aspetti: l'obiettivo, il metodo utilizzato per raggiungere l'obiettivo prefissato, i ruoli , la leadership, il clima, la crescita del sistema di competenze individuali e la comunicazione intesa come il processo che garantisce lo scambio di informazioni, finalizzandolo al raggiungimento dei risultati.

La comunicazione efficace è la condizione essenziale che permette il lavoro del gruppo, non solo garantendo lo scambio di informazioni, ma soprattutto finalizzandolo al raggiungimento dei risultati. La comunicazione, quindi, in un gruppo è raccolta al centro di un triangolo i cui vertici sono l'interazione, l'informazione e la trasformazione. Un gruppo, nel suo scambio interattivo, è legato alla posizione gerarchica dei suoi membri ed è vincolato ai rispettivi ruoli. Nella prima fase il formatore modera il dialogo interno, stabilisce e definisce lo scambio di dati e informazioni e regola ciò che si sa ed è utile condividere. La fase finale della comunicazione del gruppo è quella legata alla trasformazione, cioè a quella parte che, legando il dialogo al sapere condiviso, orienta la direzione del cambiamento nella misura in cui un gruppo si costituisce come unità sovraindividuale. A tale scopo cerca di stimolare il gruppo alla produzione del maggior numero possibile di idee, espresse liberamente. Il formatore deve fungere da stimolo, invitando i partecipanti ad agganciarsi alle idee degli altri formulando altre idee, senza commentare né criticare le idee espresse.

Affinché la comunicazione sia efficace dovrà rispondere ad alcune regole, per le quali la funzione del formatore è fondamentale e determinante: la comunicazione dovrà essere finalizzata, pragmatica, trasparente e situazionale.

Una comunicazione è finalizzata se è attività concreta riferita alla presa di decisioni, allo sviluppo di ipotesi volte alla soluzione dei problemi; il contenuto della comunicazione deve essere coerente con l'obiettivo da raggiungere. Una comunicazione è pragmatica se privilegia la raccolta e l'analisi dei dati e vengono valorizzate tutte le risorse per la soluzione dei problemi. Una comunicazione è trasparente se è completa, quando cioè ognuno fornisce al gruppo tutte le informazioni di cui dispone, senza utilizzarle come strumento di potere individuale. Una comunicazione è situazionale se è coerente con il momento e con la fase del lavoro di gruppo, se il linguaggio è adeguato ai componenti del gruppo e se ogni membro sa effettuare una piccola rinuncia di posizione a vantaggio del team

È necessario che ogni gruppo abbia il modo di non perdere nulla della sua storia. Per questo motivo bisogna avere traccia di tutto ciò che le parole dicono, produrre materiali di sintesi relativi ad ogni incontro del gruppo, rielaborare il materiale per presentarlo e discuterlo in altro momento.

Le componenti principali di un processo comunicativo all'interno di un gruppo sono sostanzialmente: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback.

Una comunicazione efficace richiede che ci sia all'interno del gruppo un reale incontro delle diverse informazioni possedute e soprattutto una integrazione delle differenze esistenti (esempio lavoro di gruppo con Metaplan, Team Bulding). Il confronto avviene

sia a livello di contenuto che di relazione. Lo *scambio*, sia sul piano dei contenuti che delle relazioni, rappresenta la capacità degli individui di offrirsi reciprocamente come capacità di arricchimento.

Capacità importante che deve avere il team leader di un gruppo è la gestione del conflitto che può fisiologicamente svilupparsi durante il confronto dei componenti del team di lavoro.

Aspetto fondamentale nella comunicazione è l'ascolto: saper ascoltare rappresenta la capacità "adulta" di rispettare il punto di vista dell'altro, visto non come una perdita di potere, ma come una opportunità per arricchire con altre esperienze la propria soggettività.

La capacità di un *esposizione efficace* è un altro requisito indispensabile di una "sana" comunicazione: saper sviluppare interesse, curiosità, coinvolgimento utilizzando il proprio stile.

Infine, il feedback rappresenta lo strumento di verifica della comunicazione efficace: "fammi capire se ho capito".

In conclusione, una comunicazione all'interno di un team è produttiva quando ottiene che il gruppo, pur partendo da punti di vista diversi, arrivi ad un risultato concreto, condiviso e misurabile.

Come si fa una contestualizzazione

La contestualizzazione è una delicata fase dell'evento formativo.

Di solito si pone temporalmente alla fine dell'evento stesso o all'inizio di una nuova giornata di lavoro.

Nella contestualizzazione il formatore, di solito in qualità di responsabile dell'evento, inserisce in un contesto determinato tutti gli elementi e concetti significativi emersi durante la giornata di lavoro. Cerca di rimandare all'aula una lettura uniforme da contrapporre alla variabilità percettiva dell'evento.

Deve analizzare il contesto di quel determinato evento formativo, avendo chiaro che nulla può essere spiegato senza considerare l'intreccio delle circostanze entro cui tale evento emerge e si sviluppa.

Ne definisce il significato, cercando di essere acritico sui contenuti ma valorizzando gli aspetti formativi e didattici. Condivide in modo corretto il messaggio formativo anche al fine di favorirne la comprensione.

Se necessario il formatore può anche utilizzare alcune slides che ritiene più suggestive, estratte dalle relazioni precedenti.

Da un punto di vista puramente comunicativo si richiede capacità di sintesi, empatia comunicativa, credibilità, controllo dell'aula. Deve rielaborare in positivo le eventuali incomprensioni comunicative emerse.

La contestualizzazione non dovrebbe superare i 5 minuti.

Per contestualizzare in maniera efficace bisogna mettersi dalla parte di che vive l'evento formativo da discente, che solitamente si pone queste domande:

- 1) Qual'è l'argomento principale di questo evento?
- 2) Come può venirmi utile questo evento?
- 3) Come posso sfruttare questo evento?

Come si presenta in plenaria un lavoro di gruppo

Un evento formativo si sviluppa su tre livelli.

Il primo, più formale, tradizionale e accademico, consiste nella presentazione delle relazioni, intese come contributo scientifico e culturale finalizzato al trasferimento delle informazioni attinenti al mandato formativo.

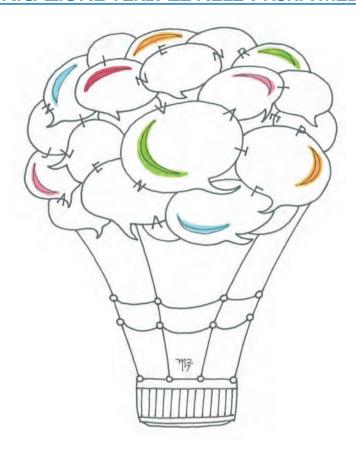
Il secondo è rappresentato dai lavori di gruppo, con la partecipazione attiva di tutti i partecipanti, cardine dell'evento formativo. Il terzo consiste nella presentazione in plenaria dei lavori di gruppo, quando, coordinati attivamente dal formatore, i partecipanti presentano all'aula gli elaborati dei lavori di gruppo. Compito del formatore è quello di monitorare il clima dell'aula, stimolare la discussione, coordinare gli interventi, creare fiducia e fare una analisi didattica e formativa dei vari contributi presentati.

Ci sono dei passaggi metodologici che il formatore che gestisce la plenaria deve seguire.

- a) Descrive il clima nel quale ha lavorato il gruppo, sottolineando anche eventuali criticità o difficoltà
- b) Chiama lo speaker del gruppo a presentare sinteticamente il contributo
- c) Quindi chiede al gruppo se si siano sentiti rappresentati da quanto esposto dallo speaker e accoglie e dà parola a chi desidera intervenire
- d) Quindi chiede alla aula e agli altri gruppi se hanno commenti da fare e dà parola a chi desidera intervenire, sempre curando il clima costruttivo
- e) Passa allora al gruppo successivo
- f) Finita la presentazione di tutti i gruppi analizza gli aspetti metodologici e formativi di tutti i contributi.

Stefano De Riu; Alberto Aglialoro

LA FORZA DELLE PAROLE: RUOLO E FUNZIONI DELLA COMUNICAZIONE VERBALE NELLA VISITA MEDICA



1. La comunicazione come oggetto di indagine scientifica

Parlare di comunicazione sembra facile. Tutti gli esseri umani comunicano. E soprattutto soltanto gli esseri umani usano la comunicazione verbale, uno degli aspetti fondamentali che li distingue dalle altre specie animali. Quasi senza accorgercene, dal momento che tutti parliamo, riteniamo di sapere anche come funziona il linguaggio.

Il confronto con la realtà risulta in alcuni casi tanto più bruciante: quando ci sforziamo di essere chiari, semplici, comprensibili e tuttavia il nostro interlocutore non sembra cogliere il senso di quello che diciamo; quando sorgono malintesi e, nostro malgrado, ci troviamo coinvolti in un conflitto senza quasi sapere come è nato; quando vorremmo convincere qualcuno a cambiare comportamento o modo di pensare e non troviamo le parole giuste per farlo... In questi e molti altri casi ci rendiamo conto, in maniera più o meno consapevole, che i fattori in gioco nel processo comunicativo sono molti e che non siamo in grado di controllarli con il solo istinto. Ci vuole una consapevolezza in più, e anche un po' di pratica.

La scienza che studia le strutture e i meccanismi attraverso i quali le lingue naturali riescono a 'produrre' significati è la **linguistica**. Questa disciplina comprende almeno tre grandi aree: la *linguistica storica*, che studia l'evoluzione delle lingue nel tempo;

la *linguistica sincronica*, che le osserva in un dato momento storico e ne analizza i vari livelli (semantico, morfologico, sintattico, fonetico e fonologico); infine la linguistica pragmatica, che studia i meccanismi attraverso i quali le lingue naturali strutturano e organizzano significati nel processo di interazione. Grazie al grande sviluppo delle scienze cognitive e comportamentali, è soprattutto la pragmatica che ultimamente sta ricevendo la maggiore attenzione degli studiosi.

I più recenti modelli della comunicazione umana non si limitano più a concepire l'interazione verbale come la trasmissione di un messaggio da un mittente a un destinatario, ma riescono a integrare anche i livelli impliciti e contestuali che influiscono su di essa. Inoltre, il contributo di discipline 'confinanti' con la linguistica permette di specificare aspetti particolari della comunicazione: la teoria dell'argomentazione, per esempio, offre le categorie teoriche e gli strumenti metodologici necessari per indagare al meglio la dimensione argomentativa della comunicazione, la quale gioca un ruolo cruciale per il raggiungimento di obiettivi dialogici come la negoziazione, la deliberazione o la persuasione.

Una tendenza che si è andata rafforzando nell'ambito degli studi di pragmatica è l'osservazione di come cambia l'utilizzo della lingua a seconda dei contesti d'uso, con particolare attenzione per i contesti istituzionali. Il contesto medico è uno dei più studiati innanzitutto per la rilevanza sociale che riveste, ma anche perché presenta una tensione molto particolare fra i vincoli imposti dalle norme (più o meno implicite) che regolano le interazioni al suo interno, gli obiettivi di queste interazioni e gli obiettivi e preferenze dei singoli individui che agiscono nell'ambito dei suoi confini. Un esempio: per legge, il clinico è tenuto a informare i pazienti della loro situazione e non può obbligarli a fare nulla che essi non vogliano, compreso curarsi nel loro stesso interesse (vincolo istituzionale). Allo stesso tempo, il colloquio medico ha come obiettivo che il paziente acconsenta a curarsi (obiettivo istituzionale), ma sappiamo dalla psicologia che offrire molte informazioni a una persona in merito a una condizione che può limitarla provoca spesso l'insorgere di resistenze, anche molto forti. Inoltre, accade spesso che gli obiettivi individuali di medico e paziente non coincidano, rendendo così ancora più complicato il compito di trovare 'le parole giuste' per raggiungere gli scopi che sono all'origine del colloquio stesso. Come trovare una soluzione? Qual è la ricetta che permette di raggiungere scopi che si collocano a livelli così diversi e apparentemente inconciliabili?

2. "La Forza delle Parole"

Evidentemente non è possibile immaginare una 'formula magica' che possa risolvere la complessità dell'interazione durante il colloquio medico. È invece possibile approcciare il problema da una prospettiva che non ha la pretesa di risolvere la complessità, ma piuttosto di individuare gli strumenti più appropriati per gestirla.

Nel Corso di II livello per formatori AMD "La forza delle parole", il concetto di 'comunicazione' è stato 'spacchettato' e osservato nelle sue diverse componenti per attribuire a ciascuna struttura o meccanismo una precisa funzione nella dinamica dell'interazione dialogica. Scopo ultimo del Corso è stato quello di offrire ai partecipanti l'opportunità di prendere consapevolezza delle strutture del linguaggio e delle dinamiche della comunicazione verbale, intesi come strumenti tra cui scegliere e da utilizzare di volta in volta in base alle circostanze, superando così l'idea di comunicazione come solo talento personale e appropriandosi di una competenza che può e deve essere patrimonio di chi opera a stretto contatto con le persone, tanto più se nell'esercizio di un servizio pubblico.

2.1 La simbiosi tra dimensione verbale e non verbale

Il corso è partito dalla messa a fuoco di presupposti generali per focalizzarsi via via su aspetti specifici della consultazione medica. Si distinguono innanzitutto la parte verbale e quella non-verbale della comunicazione: molto è stato detto riguardo ai vantaggi di un utilizzo accorto degli strumenti non verbali, mentre quelli verbali sono stati considerati a volte meno rilevanti. Tuttavia, è evidente che nella dinamica dell'interazione dialogica, quello verbale e non verbale sono due livelli che si compenetrano e si sostengono a vicenda. Se distinguerli ha un chiaro valore didattico, non bisogna dimenticare il dato di realtà che ce li presenta in stretta simbiosi. È dunque necessario chiedersi a quali funzioni assolvono l'una e l'altra di queste componenti fondamentali della comunicazione, al fine di poterne utilizzare i meccanismi con piena consapevolezza.

2.2. Il ruolo del contesto

Il secondo passaggio prevede una focalizzazione sul ruolo giocato dal contesto nel condizionare le scelte linguistiche e, più in generale, comunicative. Diversi studi in ambito psicologico hanno dimostrato che gli individui non riescono facilmente a prescindere dai condizionamenti che il contesto di interazione impone loro: un camice, una toga, un'uniforme possono avere effetti molto potenti sulla percezione che l'individuo ha di sé e del mondo, e questo condiziona poi il modo in cui l'individuo si relaziona agli altri, anche sul piano comunicativo. Allo stesso modo, l'organizzazione dello spazio fisico all'interno del quale si interagisce influisce sul modo di relazionarsi delle persone; il modo in cui è organizzato il lavoro all'interno di un certo spazio è a sua volta elemento rilevante. Altri fattori contestuali, sebbene collocabili a un livello diverso da quelli appena descritti, sono le aspettative che ciascuno porta in un'interazione: aspettative relative a come si comporterà l'interlocutore, a quali sono i diritti e i doveri 'comunicativi' di ciascuno, agli obiettivi da raggiungere attraverso l'interazione stessa. Entrano in gioco poi le credenze, i valori, le preferenze e le motivazioni che formano il bagaglio personale di ciascuno di noi e che 'pesano' nell'interazione spesso senza che ce ne accorgiamo. Rendersi consapevoli di questi condizionamenti è il primo passo verso una loro gestione, affinché non siano un ostacolo nell'interazione, ma possano diventare a loro volta strumento costruttivo. Un esempio concreto: può capitare che il camice, indossato all'interno di un ambulatorio stracolmo di persone, dove lo spazio è ristretto e i tempi risicati, possa diventare inconsapevolmente uno 'scudo' che difende il clinico da ciò che non riesce a gestire, investendolo di un'autorità che gli permette di zittire chi esagera e di far procedere speditamente il lavoro perché inibisce pazienti e collaboratori. Al contrario, se il clinico è consapevole degli effetti che può avere su di sé e sugli altri, lo stesso camice, nella medesima circostanza, può diventare il simbolo di un'autorevolezza costruttiva, alla quale pazienti e collaboratori si rivolgono con fiducia e dalla quale accettano di essere 'limitati' se le circostanze lo impongono. Nel primo caso il camice è un ostacolo all'interazione, nel secondo la favorisce, poiché permette la costruzione di un rapporto al di là dei vincoli imposti dalla circostanza. In entrambi i casi, condiziona pesantemente le scelte comunicative di chi lo indossa.

2.3 La decisione condivisa

Osservando sempre più da vicino le specificità del colloquio medico, il terzo grande argomento è quello della decisione condivisa. Anche questo è molto studiato, ma spesso dimenticandone una parte essenziale, ossia la dimensione argomentativa. Forse a causa di un certo pregiudizio che porta a considerare ogni forma di argomentazione come atto manipolatorio, in alcuni approcci alla visita medica la persuasione è decisamente sconsigliata. Recuperare il senso autentico della dimensione argomentativa permette

di riconquistare uno strumento prezioso per il clinico: infatti, come è possibile ottenere il risultato di un paziente consapevole se nella fase di decisione condivisa si pone attenzione solo agli elementi della comunicazione inconscia (gestualità, tono della voce, squardo, ecc.)? oppure se si pretende di innescare il processo di cambiamento facendo leva su meccanismi mentali dei quali il paziente non si accorge? La consapevolezza chiama in gioco la ragione e la possibilità di 'essere' nelle decisioni con la piena capacità di assumersi delle responsabilità. È questo che sta al cuore del coinvolgimento del paziente: empowerment, engagement, commitment non possono esistere senza un individuo che liberamente e consapevolmente possa affermare, "sì, lo faccio". Un tale livello di partecipazione non può prescindere da informazioni chiare, condivisione di obiettivi e preferenze, spazio per l'espressione delle proprie preferenze da entrambe le parti, argomenti chiari che sostengano la motivazione. Tutto ciò può essere gestito solo attraverso il linguaggio, utilizzato consapevolmente da entrambi gli interlocutori, ma tanto più dal clinico. È infatti attraverso un uso onesto e chiaro delle proprie conoscenze e del proprio ruolo che si evitano i rischi della manipolazione e dell'abuso, connessi inevitabilmente a una situazione socialmente asimmetrica. Tuttavia, mentre l'asimmetria non è eliminabile, essa può diventare il pretesto per quella che recentemente è stata definita "relational autonomy", ossia un'autonomia che nasce nella relazione con qualcuno che è più 'avanti' di me, ma che mi offre gli strumenti per camminare da solo.

2.4 La comunicazione empatica

Rimanendo connessi al tema della consapevolezza del paziente, si giunge infine a una riconsiderazione della **comunicazione empatica**. Si osservano gli strumenti linguistici che contribuiscono all'empatia nell'interazione e si approfondisce la differenza tra contagio emozionale ed empatia cognitiva. Nel primo caso, il clinico semplicemente fa da specchio al paziente, riflettendo il suo stato emotivo. Nel secondo, compie un passo in più, creando per il paziente le condizioni per superare il livello emotivo e progredire nella presa di coscienza del proprio ruolo nel percorso di cura.

3. Metodi e strumenti

Dal punto di vista metodologico, il Corso ha puntato a due obiettivi principali:

1. Aggiornare i partecipanti sui più recenti studi scientifici in materia di interazione e comunicazione medica; 2. Rendere i partecipanti capaci di collocare le singole 'tecniche' all'interno del quadro più complesso delle dinamiche comunicative.

Per raggiungere questi scopi si procede seguendo un metodo induttivo: i risultati dei lavori di gruppo vengono utilizzati come base di partenza per la presentazione di modelli teorici che possono funzionare come 'mappe concettuali' per meglio comprendere i meccanismi in atto nell'interazione verbale. Tali modelli, tratti dalla letteratura scientifica, costituiscono allo stesso tempo l'opportunità per affacciarsi su ambiti di ricerca solitamente non praticati dai clinici, ma che offrono spunti di grande utilità per quelle professioni in cui la parola gioca un ruolo chiave. Il confronto con la letteratura scientifica ha infine lo scopo di rendere i partecipanti consapevoli degli studi più seri che approfondiscono il tema della comunicazione, in modo da maturare uno sguardo critico verso l'abbondante offerta di formazione, non sempre tutta all'altezza del complicato e delicatissimo compito del clinico.

I lavori di gruppo sono stai svolti, come di consueto, con il supporto di facilitatori esperti nelle tematiche a tema e sfruttando materiali tratti da contesti reali di interazione, come per esempio trascrizioni di visite mediche.

Sarah Bigi





ALBO DEI FORMATORI AMD

data di emissione 11 febbraio 2017 revisione n. 9 Approvato ed emesso in originale

Prog.		Cognome Nome	Ruolo
1	dott.ssa	Acquati Silvia	formatore tutor
2	dott.	Aglialoro Alberto	progettista formatore
3	dott.	Agrusta Mariano	progettista senior
4	dott.	Aiello Antimo	formatore tutor
5	dott.	Allochis Gabriele	formatore tutor
6	dott.ssa	Aragiusto Concetta	formatore tutor
7	dott.ssa	Arca Giovanna Maria	formatore tutor
8	dott.	Armentano Giuseppe	formatore tutor
9	dott.	Armentano Vincenzo	formatore tutor
10	dott.ssa	Assaloni Roberta	progettista in formazione
11	dott.	Baccetti Fabio	formatore tutor
12	dott.ssa	Baggiore Cristiana	formatore tutor
13	dott.ssa	Barone Maria	formatore tutor
14	dott.ssa	Bertolotto Alessandra	formatore tutor
15	dott.ssa	Bogazzi Anna Rosa	formatore tutor
16	dott.ssa	Bollati Paola Marta	formatore tutor
17	dott.	Bulzomì Rocco	formatore tutor
18	dott.	Calatola Pasqualino	formatore tutor
19	dott.	Calcaterra Francesco	formatore tutor
20	dott.	Candido Riccardo	formatore tutor
21	dott.ssa	Carbonaro Flaminia	formatore tutor
22	dott.	Carboni Luciano	progettista formatore
23	dott.	Carella Angelo Michele	formatore tutor
24	dott.	Carleo Diego	formatore tutor
25	dott.ssa	Cavani Rita	formatore tutor
26	dott.	Chiaramonte Francesco	formatore tutor
27	dott.ssa	Chiavetta Agatina	progettista senior
28	dott.	Cimino Antonino	progettista formatore
29	dott.ssa	Ciotola Miryam	formatore tutor
30	dott.ssa	Ciucci Alessandra	formatore tutor
31	dott.ssa	Clementi Lina	formatore tutor
32	dott.ssa	Clerico Alessandra	formatore tutor
33	dott.ssa	Colarusso Sara	formatore tutor
34	dott.	Comoglio Marco	progettista formatore
35	dott.	Corigliano Gerardo	formatore tutor
36	dott.	Corsi Andrea	progettista formatore
37	dott.ssa	Cossu Marina	formatore tutor
38	dott.ssa	Costa Antonietta	formatore tutor
39	dott.ssa	Dagani Regina	formatore tutor
40	dott.ssa	Dal Moro Emira	progettista formatore





ALBO FORMATORI

data di emissione 11 febbraio 2017 revisione n. 9 Approvato ed emesso in originale

Prog.	Cognome Nome		Ruolo	
41	dott.	Daniele Pantaleo	formatore tutor	
42	dott.	De Bigontina Gualtiero	progettista formatore	
43	dott.	De Candia Lorenzo	Progettista senior	
44	dott.	De Francesco Carmelo	formatore tutor	
45	dott.	De Micheli Alberto	progettista in formazione	
46	dott.	De Riu Stefano	progettista formatore	
47	dott.ssa	De Rosa Nicoletta	formatore tutor	
48	dott.	Di Benedetto Antonino	formatore tutor	
49	dott.	Di Berardino Paolo	progettista senior	
50	dott.	Di Mauro Maurizio	progettista formatore	
51	dott.	Di Pietro Sergio	progettista senior	
52	dott.ssa	Di Vincenzo Simonetta	formatore tutor	
53	dott.	D'Ugo Ercole	formatore tutor	
54	dott.ssa	Fava Danila	formatore tutor	
55	dott.ssa	Ferraro Mariantonella	formatore tutor	
56	dott.	Foglini Paolo	formatore tutor	
57	dott.	Fonda Maurizio	formatore tutor	
58	dott.ssa	Fontana Lucia	formatore tutor	
59	dott.	Forlani Gabriele	progettista in formazione	
60	dott.	Fornengo Riccardo	formatore tutor	
61	dott.ssa	Forte Elisa	formatore tutor	
62	dott.	Fraticelli Emanuele	formatore tutor	
63	dott.ssa	Gaia Daniela	formatore tutor	
64	dott.	Galeone Francesco	progettista formatore	
65	dott.ssa	Garofalo Arcangela	formatore tutor	
66	dott.ssa	Garrapa Gabriella	progettista in formazione	
67	dott.ssa	Gaudioso Roberta	formatore tutor	
68	dott.	Gentile Francesco Mario	formatore tutor	
69	dott.	Gentile Luigi	progettista senior	
70	dott.	Gentile Sandro	progettista senior	
71	dott.	Ghisoni Guglielmo	formatore tutor	
72	dott.ssa	Giancaterini Annalisa	progettista formatore	
73	dott.	Gigante Alfonso	formatore tutor	
74	dott.ssa	Gioia Daniela	formatore tutor	
75	dott.	Giorda Carlo	progettista senior	
76	dott.	Giordano Marco	formatore tutor	
77	dott.	Giovannini Celestino	progettista senior	
78	dott.ssa	Girelli Angela	formatore tutor	
79	dott.	Guaita Giacomo	progettista senior	
80	dott.ssa	Gualtieri Roberta	formatore tutor	
81	dott.ssa	Guarino Giuseppina	formatore tutor	







data di emissione 11 febbraio 2017 revisione n. 9 Approvato ed emesso in originale

Prog.		Cognome Nome	Ruolo
82	dott.	Guastamacchia Edoardo	formatore tutor
83	dott.ssa	Iannarelli Rossella	formatore tutor
84	dott.ssa	Ianni Lucia	formatore tutor
85	dott.ssa	Iannuzzi Filomena	formatore tutor
86	dott.ssa	Improta Maria Rosaria	formatore tutor
87	dott.ssa	Indrieri Annalinda	formatore tutor
88	dott.ssa	La Penna Giuliana	progettista senior
89	dott.	Lai Alessio	formatore tutor
90	dott.	Laffi Gilberto	formatore tutor
91	dott.ssa	Lanti Fabiana	formatore tutor
92	dott.	Leotta Sergio	progettista senior
93	dott.ssa	Li Volsi Patrizia	formatore tutor
94	dott.	Lione Luca	progettista senior
95	dott.	Magro Giampaolo	formatore tutor
96	dott.	Maioli Castriota Scanderbech Antonio	formatore tutor
97	dott.ssa	Manfrini Silvana	progettista formatore
98	dott.ssa	Mangone Ida	formatore tutor
99	dott.ssa	Manicardi Enrica	formatore tutor
100	dott.ssa	Manicardi Valeria	formatore tutor
101	dott.ssa	Manti Roberta	formatore tutor
102	dott.	Manunta Mario	formatore tutor
103	dott.	Maraglino Giuseppe	progettista formatore
104	dott.	Marelli Giuseppe	progettista senior
105	dott.ssa	Massafra Cinzia	progettista in formazione
106	dott.ssa	Mastrilli Valeria	formatore tutor
107	dott.ssa	Meloni Gisella	formatore tutor
108	dott.ssa	Meniconi Rosa Maria	formatore tutor
109	dott.	Michelini Massimo	progettista formatore
110	dott.	Mingardi Roberto	formatore tutor
111	dott.	Monesi Marcello	formatore tutor
112	dott.	Monge Luca	formatore tutor
113	dott.ssa	Mulas Maria Franca	formatore tutor
114	dott.ssa	Musacchio Nicoletta	progettista senior
115	dott.	Nicastro Vincenzo	formatore tutor
116	dott.ssa	Novara Francesca	formatore tutor
117	dott.	Ozzello Alessandro	progettista senior
118	dott.	Papini Enrico	formatore tutor
119	dott.	Paciotti Vincenzo	formatore tutor
120	dott.ssa	Pellegrini Maria Antonietta	progettista senior
121	dott.ssa	Pellicano Francesca	formatore tutor
122	dott.	Perrelli Andrea	formatore tutor





ALBO FORMATORI

data di emissione 11 febbraio 2017 revisione n. 9 Approvato ed emesso in originale

			3
Prog.		Cognome Nome	Ruolo
123	dott.	Petraroli Ettore	formatore tutor
124	dott.ssa	Pisanu Paola	formatore tutor
125	dott.ssa	Piva Ivana	formatore tutor
126	dott.ssa	Ponzani Paola	progettista senior
127	dott.ssa	Ponziani Maria Chantal	progettista formatore
128	dott.ssa	Pucci Achiropita	progettista in formazione
129	dott.	Puglisi Corrado	formatore tutor
130	dott.	Quadri Fabrizio	formatore tutor
131	dott.	Ragonese Mauro	progettista formatore
132	dott.	Richiardi Luca	progettista senior
133	dott.ssa	Richini Donata	progettista senior
134	dott.	Rocca Alberto	formatore tutor
135	dott.	Rumi Paolo	formatore tutor
136	dott.ssa	Sambataro Maria	formatore tutor
137	dott.ssa	Santacroce Giovanna	formatore tutor
138	dott.	Santantonio Graziano	formatore tutor
139	dott.	Sartore Giovanni	progettista in formazione
140	dott.ssa	Scarpitta Antonietta Maria	progettista formatore
141	dott.	Sciangula Luigi	progettista senior
142	dott.ssa	Senesi Antonella	formatore tutor
143	dott.	Sergi Alessandro	progettista senior
144	dott.	Stagno Gaudenzio	progettista formatore
145	dott.	Strollo Felice	formatore tutor
146	dott.ssa	Suraci Concetta	progettista senior
147	dott.	Tagliaferri Marco	formatore tutor
148	dott.	Tatti Patrizio	formatore tutor
149	dott.	Testori Giampaolo	formatore tutor
150	dott.ssa	Tonutti Laura	progettista senior
151	dott.ssa	Trabacca Maria Stella	formatore tutor
152	dott.	Travaglini Augusto	formatore tutor
153	dott.	Turco Salvatore	progettista in formazione
154	dott.	Valentini Umberto	progettista senior
155	dott.	Venezia Angelo	progettista in formazione
156	dott.ssa	Visalli Natalìa	progettista senior
157	dott.ssa	Zarra Emanuela	formatore tutor
158	dott.	Zenari Luciano	progettista in formazione

