

Vademecum della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD

(III edizione)

1998-2013

15 anni di Scuola di Formazione AMD

Insieme per... continuare



ASPETTA LA TUA IMPRONTA

L'indifferenza è inferno senza fiamme.

Ricordalo scegliendo fra mille tinte

il tuo fatale grigio.

Se il mondo è senza senso

tua è la vera colpa.

Aspetta la tua impronta

questa palla di cera.

MARIA LUISA SPAZIANI

Vademecum della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD

(III edizione)

1998-2013

15 anni di Scuola di Formazione AMD
Insieme per... continuare



Si ringrazia Neopharmed Gentili Srl
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 Kino – Torino
Stampa: Stamperia Artistica Nazionale – Trofarello (To)
Finito di stampare nel mese di febbraio 2014

Vademecum della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD

Il Gruppo Scuola AMD 2011-2013

Luigi Gentile

Alberto Aglialoro

Roberta Assaloni

Lorenzo De Candia

Carmelo De Francesco

Stefano De Riu

Celeste Giovannini

Giacomo Guaita

Giuliana La Penna

Giuseppe Marelli

Massimo Michelini

Paola Ponzani

Antonietta Maria Scarpitta

Laura Tonutti

Natalia Visalli



Gli Editor

**Luigi Gentile
Giuliana La Penna
Massimo Michelini
Antonietta Maria Scarpitta
Natalia Visalli**

Gli Autori del percorso

**Alberto Aglialoro
Mariano Agrusta
Adolfo Arcangeli
Roberta Assaloni
Maria Rita Cavallo
Antonio Ceriello
Marco Comaschi
Mariella Condò
Domenico Cucinotta
Lorenzo De Candia
Carmelo De Francesco
Stefano De Riu**

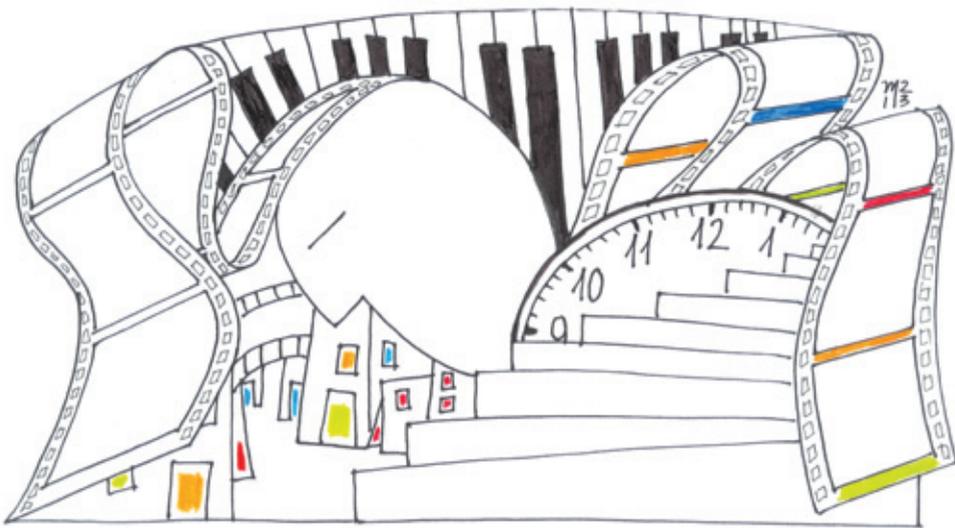
**Paolo Di Berardino
Renato Di Nubila
Sergio Di Pietro
Cristina Ferrero
Luigi Gentile
Sandro Gentile
Carlo Giorda
Celeste Giovannini
Giacomo Guaita
Giuliana La Penna
Luca Lione
Giuseppe Marelli**

**Simona Martuscelli
Massimo Michelini
Nicoletta Musacchio
Maria Antonietta Pellegrini
Paola Ponzani
Antonietta Maria Scarpitta
Concetta Suraci
Laura Tonutti
Umberto Valentini
Giacomo Vespasiani
Natalia Visalli**



*... né futuro né passato esistono.
Forse sarebbe esatto dire che i tempi sono tre:
presente del passato, presente del presente, presente del futuro:
il presente del passato è la memoria,
il presente del presente la visione,
il presente del futuro l'attesa.*

SANT'AGOSTINO



La Scuola annovera tra i suoi Formatori un Artista.
Dando continuità alla precedente edizione, i disegni del nuovo
Vademecum sono stati infatti realizzati da Mauro Ragonese.

Colpisce la capacità di sintetizzare i concetti in un'immagine e in un particolare: per far questo il talento non basta, ci vuole grande capacità di sintesi, una giusta dose di ironia, ma soprattutto una profonda conoscenza degli argomenti.

Dalla Vespa del «son pronto a partire», andata in copertina del report del corso base 2006, al disegno che apre il nuovo Vademecum Scuola e al suo chiaro riferimento all'impronta e al contributo che gli Autori intendono lasciare con il prodotto editoriale, si coglie lo straordinario percorso evolutivo umano, artistico e professionale dell'Amico Mauro.

Grazie Mauro da tutti noi.



*Io non riesco a vedere un'impronta come una cosa ferma, a terra.
La vedo come radice e come base per alzarsi e volare
E la farfalla raccoglie la spinta e vola*

MAURO RAGONESE

Indice

<i>Prefazione alla terza edizione</i>	
LA VOCE DEL PRESIDENTE	11
<i>Carlo B. Giorda</i>	
<i>Introduzione</i>	
IL DIRETTORE DELLA SCUOLA	13
<i>Luigi Gentile</i>	
Il presente del passato	
DALLE ORIGINI ALLE NUOVE SFIDE PER LA FORMAZIONE IN DIABETOLOGIA	17
<i>Intervista a:</i>	
Domenico Cucinotta	
Marco Comaschi	
Giacomo Vespasiani	
Umberto Valentini	
Adolfo Arcangeli	
Antonio Ceriello	
Nicoletta Musacchio	
Maria Antonietta Pellegrini	
Il presente del presente	
LA NASCITA DI AMD FORMAZIONE	29
Una politica per la formazione come elemento di crescita societaria	
<i>Sandro Gentile, Luigi Gentile</i>	
Il presente del futuro	
AMD FORMAZIONE	37
Il futuro della realtà formativa AMD	
<i>Laura Tonutti</i>	
IL PERCORSO EVOLUTIVO DI UNA SCUOLA CERTIFICATA	40
Appunti di viaggio di un consulente per la certificazione	
<i>Maria Rita Cavallo</i>	
«OCCHIO ALLE REGOLE...»	43
<i>Cristina Ferrero, Simona Martuscelli</i>	
LA COMUNICAZIONE EFFICACE	46
<i>Mariano Agrusta</i>	
LA FORMAZIONE DELL'ADULTO	54
<i>Renato Di Nubila</i>	

LA SCUOLA AMD	59
IL PERCORSO DEL DIRETTIVO SCUOLA NEL BIENNIO 2011-2013	59
Il Direttore della Scuola <i>Luigi Gentile</i>	
IL GRUPPO REDAZIONALE-SCIENTIFICO	62
<i>Giuliana La Penna</i> <i>Massimo Michelini</i> <i>Antonietta Maria Scarpitta</i> <i>Natalia Visalli</i>	
IL GRUPPO CERTIFICAZIONE	65
<i>Roberta Assaloni</i> <i>Maria Rita Cavallo</i> <i>Mariella Condò</i> <i>Luigi Gentile</i> <i>Paola Ponzani</i> <i>Laura Tonutti</i>	
IL GRUPPO SITO	68
<i>Alberto Aglialonga</i> <i>Lorenzo De Candia</i> <i>Stefano De Riu</i>	
IL GRUPPO ALBO	69
<i>Carmelo De Francesco</i> <i>Celeste Giovannini</i> <i>Giacomo Guaita</i> <i>Giuseppe Marelli</i>	
I FORMATORI	70
Albo formatori	
I MASTER E I CORSI BASE	75
LA PROGRESSIONE DI CARRIERA	80
Il percorso del formatore <i>Giuseppe Marelli, Carmelo Di Francesco, Celestino Giovannini, Giacomo Guaita</i>	
PROGETTARE UN EVENTO FORMATIVO: MACRO E MICRO-PROGETTAZIONE	84
<i>Concetta Suraci</i>	
LA REPORTISTICA EVENTI	91
<i>Luca Lione</i>	
IL TEAM BUILDING	94
IL PROBLEM SOLVING	98
<i>Sergio Di Pietro</i>	
LA GESTIONE DEL CONFLITTO	104
<i>Paolo Di Berardino</i>	

LA VOCE DEL PRESIDENTE

Carlo B. Giorda

Presidente nazionale AMD 2011-2013

Ancora oggi nella mia esperienza di presidente AMD mi capita frequentemente di confrontarmi su possibili progetti formativi con istituzioni, provider accreditati ECM o altre società scientifiche. Ogniquale si esce dallo schema classico della lezione frontale e delle domande dei partecipanti mi accorgo di essere isolato, nessuno mi segue più. La mancanza di dimestichezza con metodi formativi più coinvolgenti, in cui il discente a volta emerge più del docente, è evidente: formule diverse lasciano perplessi, appaiono stravaganti e, al di là di ogni ragionevole dubbio, non sono conosciute. Soprattutto, manca la filosofia della progettazione minuziosa dell'evento, del controllo dei vari passaggi che devono portare a un risultato.

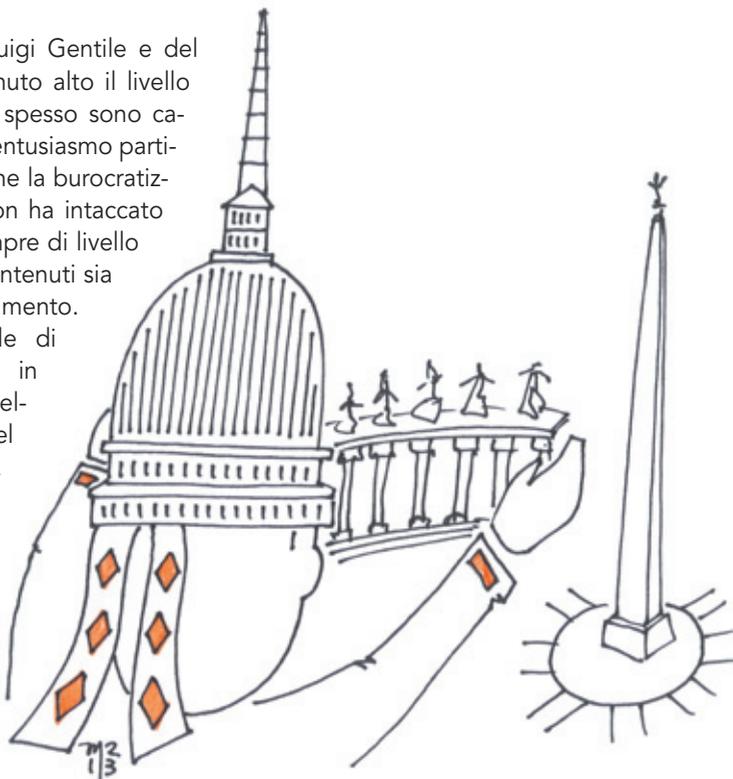
Chi è cresciuto in AMD ha avuto la fortuna di imparare che dietro un processo formativo esiste una dettagliata tecnologia precisa e trasparente, che dà un grande contributo a raggiungere obiettivi di conoscenza e di coinvolgimento, la quale va ben oltre preparare un buon materiale didattico ed esprimersi in un linguaggio chiaro.

Questo patrimonio fondamentale è stato costruito passo per passo, sin dal 1997, prima con gruppi di lavoro come SPIFEC, poi con la Scuola sempre più organizzata, autorevole e certificata, sino ad AMD Formazione.

In questi anni di cambiamento, con le procedure ECM sempre più pressanti, l'organizzazione secondo il sistema della qualità della Scuola ci ha permesso di diventare provider ECM e di essere in regola con tutte le richieste metodologiche del sistema.

Ma grazie all'impegno di Luigi Gentile e del Direttivo Scuola si è mantenuto alto il livello qualitativo degli eventi che spesso sono caratterizzati da un clima e un entusiasmo particolari. Possiamo affermare che la burocratizzazione del sistema ECM non ha intaccato il prodotto della Scuola, sempre di livello qualitativo elevato sia nei contenuti sia nelle relazioni e nel coinvolgimento.

Questo patrimonio culturale di una formazione condotta in modo professionale, e della successiva diffusione del metodo, è entrato nel DNA di AMD. E dovrà assolutamente continuare, evolvere, riaggiornarsi e stare al passo nei tempi, ma non dovrà mai perdere di vista la missione e lo spirito con cui è nato.



IL DIRETTORE DELLA SCUOLA

Luigi Gentile

Cari Amici,

la Scuola di Formazione Permanente AMD compie 15 anni e non poteva esserci occasione migliore per celebrare questa importante ricorrenza se non predisponendo e curando, per il XIX Congresso Nazionale AMD di Roma, 29 maggio - 1 giugno 2013, la terza edizione del Vademecum Scuola, grazie alla fortissima volontà della Presidenza e del CDN AMD, della Direzione Scuola e di tutto il Direttivo Scuola, di dare testimonianza ed esprimere profonda riconoscenza a quanti, in questi 15 anni di storia AMD, 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.

Il «pensiero» che ha guidato la progettazione e la realizzazione della nuova edizione del Vademecum, si esprime, in spirito di sentita continuità, nel forte riconoscimento dei Valori Fondanti e del metodo della Scuola di Formazione AMD, ma pronto 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 e 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. Su questa linea di pensiero, la Direzione Scuola e il Direttivo Scuola hanno inteso, con il Loro pieno coinvolgimento quali co-Autori del Vademecum, esprimere il ringraziamento a coloro i quali con il Loro altissimo esempio e insegnamento sono stati e continueranno a essere **Maestri di tutti noi Formatori**, nella straordinaria esperienza rappresentata dalla Scuola AMD: **grazie Nicoletta, grazie Umberto, grazie Antonella, grazie a Tutti i componenti i Consigli Direttivi del Gruppo Scuola** che si sono succeduti in questi anni!!! **Grazie**, dal profondo del cuore, a **Tutti i Past-Presidenti Nazionali AMD** che si sono mirabilmente succeduti in questi anni che hanno fatto la **Storia di AMD**, lasciando ciascuno un segno prezioso e indelebile all'irripetibile percorso di crescita di quella **Famiglia AMD che è la Scuola di Formazione** e il suo meraviglioso capitale umano e professionale, rappresentato dai **Formatori AMD**, fatto di calda umanità e amicizia, di altissima dimensione etica, di profondo senso di appartenenza societaria, di indiscusse eccellenze professionali e formative.

È motivo di particolare soddisfazione la constatazione che nel quadriennio 2009-2013 la Famiglia Scuola AMD si è significativamente arricchita, tanto in termini numerici con l'inserimento di 60 nuovi Formatori, quanto in termini di crescita interna e di progressione di carriera all'interno dell'Albo Scuola, secondo le indicazioni del CDN AMD e coerentemente a quanto descritto dal Sistema Gestione Qualità (SGQ) 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 che fa della Scuola AMD un gruppo scelto di Amici, animati da quel senso di appartenenza e spirito di gruppo che rappresentano elementi caratterizzanti e irrinunciabili dell'**essere Formatori AMD**.

Permettetemi di formulare un ringraziamento «speciale» e sentito ai «miei» **Presidenti Sandro Gentile** e **Carlo Bruno Giorda**, per la fiducia accordata, la preziosa guida, la costante vicinanza e la generosa opportunità di arricchimento umano e professionale, a Tutti i componenti dei CDN AMD 2009-2011 e 2011-2013, ai Presidenti della Consulta, ai Presidenti Regionali, ai Direttori dei Gruppi AMD che si sono succeduti negli anni 2009-2011 e 2011-2013, per la costante proficua collaborazione e per la sinergia istituzionale, fatta di intenti e di azioni.

Ma è con l'animo ancora colmo di gioia per l'entusiasmante esperienza della Visita Ispettiva di AMD Formazione superata ancora una volta senza non conformità in quel di Torino il 22 e 23 di febbraio 2013, vissuta, come intensa esperienza e per la prima volta nella sua dimensione di Gruppo dall'intero Direttivo Scuola 2011-2013, che intendo esprimere sincera gratitudine alle meravigliose Persone con le quali ho avuto il privilegio di condividere l'indimenticabile e intensa avventura del Direttivo Scuola nel biennio 2009-2011 e 2011-2013, dal Rappresentante del CDN per la Scuola, a Ciascun Membro del Direttivo Scuola, alla Segreteria Scuola. Grazie, AMICI, esprimo a Tutti Voi sincera Amicizia, immensa stima e profonda riconoscenza per quanto di grande e di bello mi avete donato, tanto nella dimensione individuale che di gruppo e per le mille sfide affrontate insieme con entusiasmo, passione, concordia e spirito di Servizio AMD, come solo delle Persone Uniche e una Grande Squadra possono fare e grazie infine per essere stati intensamente compartecipi della progettazione e della realizzazione del nuovo Vademecum. A Voi, come sapete, è dedicata la poesia «Aspetta la tua impronta» di Maria Luisa Spaziani, per le sublimi impronte che avete lasciato nella costruzione del percorso comune.

Tanto la Visita Ispettiva con il Riesame di AMD Formazione, quanto la realizzazione del nuovo Vademecum hanno rappresentato un momento di verifica e di sintesi dell'intero processo intrapreso con la nascita di AMD Formazione dell'ottobre 2010 e di crescita di tutte le componenti di AMD Formazione (Segreteria ECM, Comitato Tecnico Scientifico, Scuola di Formazione), essendo sempre più consolidata la consapevolezza dell'importanza del SGQ per AMD Formazione e per l'intera società scientifica, della qual cosa desidero ringraziare ancora il **Past-Presidente Sandro Gentile**, al quale dobbiamo la nascita di AMD Formazione, il **Presidente Carlo Bruno Giorda** e il Coordinatore del Comitato Scientifico di AMD Formazione, il **Past-Presidente Domenico Cucinotta**, unitamente a tutti i membri del Comitato Scientifico.

Desidero anche rinnovare l'espressione dell'ammirazione alla Segreteria AMD e alla Segreteria Scuola per lo straordinario contributo alla crescita e al consolidamento del SGQ, nelle persone di Cristina Ferrero, Simona Martuscelli e Mariella Condo'.

Da ultimo, ma non certo ultimi desidero ringraziare quelli che considero due MAESTRI di vita e di Eccellenza Professionale: **Maria Rita Cavallo**, Consulente per la Certificazione di AMD Formazione e il **Professor Renato Di Nubila**, Docente Ordinario di Metodologia della Formazione e di Comportamento Organizzativo, oltre che socio onorario di AMD: considero un privilegio raro poter contare sulla Vostra magnanima Amicizia e l'averVi incontrato rappresenta uno dei momenti più importanti del mio percorso umano e professionale. Grazie!!!

Richiamando la Parola di Sant'Agostino e il Presente del Futuro, la conclusione dell'introduzione alla nuova edizione del Vademecum al 15° anniversario della nascita della Scuola di Formazione AMD, non può che essere rivolta ad **Antonio Ceriello**, che con il 1° di giugno prende autorevolmente la guida di AMD, al quale esprimo il sincero auspicio per una Presidenza ricca di prestigiosi risultati e di meritati riconoscimenti e che ringrazio per averci onorato del Suo contributo nel Vademecum per delineare le linee di indirizzo sulle quali orientare le nuove sfide per la Formazione AMD.

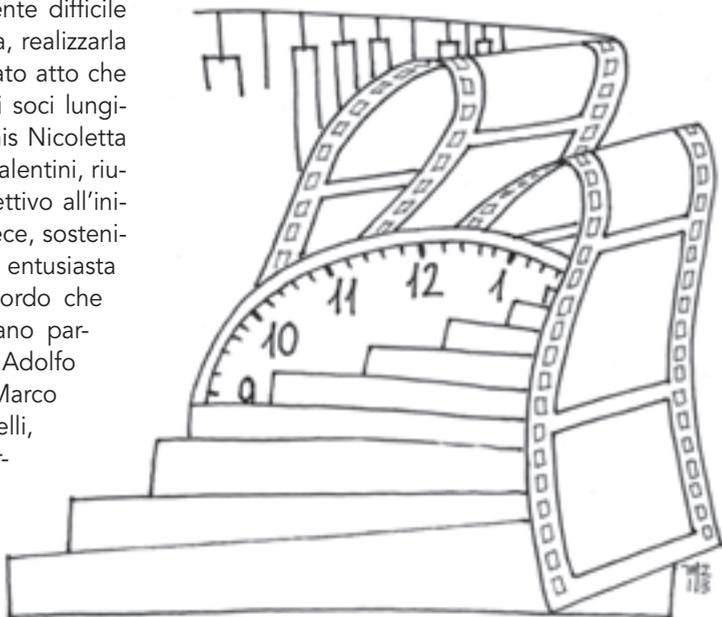
Il presente del passato

DALLE ORIGINI ALLE NUOVE SFIDE PER LA FORMAZIONE IN DIABETOLOGIA

Intervista a:

Domenico Cucinotta

A parlare di una Scuola di Formazione per i propri soci, alla fine degli anni '90, si correva il rischio di passare per visionari o per sognatori; a quell'epoca probabilmente nessuna società scientifica aveva questo tipo di struttura ed era veramente difficile immaginarla, progettirla, realizzarla e farla funzionare. Va dato atto che solo la tenacia di alcuni soci lungimiranti di AMD, in primis Nicoletta Musacchio e Umberto Valentini, riuscì a convincere un Direttivo all'inizio diffidente e poi, invece, sostenitore convinto e alla fine entusiasta di questa iniziativa. Ricordo che di quel Direttivo facevano parte, oltre al sottoscritto, Adolfo Arcangeli, Vito Borzi, Marco Comaschi, Carlo Coscelli, Nino Di Benedetto, Sergio Di Pietro, Sandro Gentile, Carlo Giorda, Mimmo Mannino, Carlo Teodonio e Mario Velussi, oltre naturalmente a Nicoletta e



ricordo anche lunghissime sedute all'Executive Center dell'Aeroporto di Fiumicino (allora AMD non aveva una sede), dedicate alla messa a punto dell'iniziativa. L'entusiasmo di Nicoletta divenne contagioso; nacque il progetto, venne elaborata tutta la documentazione a supporto (assai copiosa e superata solo, in quel periodo, da quella che ci mandavano Walter De Bigontina e Danilo Orlandini per l'altro grande progetto di AMD dell'epoca e cioè la VRQ!) e furono realizzati i primi corsi di formazione dei formatori, a Sarteano e ad Artimino. Chi vi ha partecipato non dimentica l'atmosfera coinvolgente, la passione e l'entusiasmo che Nicoletta e Umberto sapevano trasmettere e un po' anche il senso dell'avventura che ognuno percepiva nell'intraprendere questo nuovo percorso. Nacquero così i primi formatori AMD e il primo albo dei formatori e a questo proposito non dimentico le difficoltà nel convincere le sezioni regionali a individuare soci validi e motivati, disposti ad affrontare un'esperienza del tutto nuova per fregiarsi di una qualifica di cui allora pochi percepivano l'utilità ma che poi sarebbe diventata prestigiosa.

La lungimiranza di questa iniziativa è stata poi dimostrata dalla felice coincidenza con l'avvio, in quello stesso periodo, del progetto nazionale di educazione continua in medicina (ECM), che trovò AMD già pronta a parteciparvi in maniera qualificata proprio grazie all'esistenza della Scuola di Formazione.

Non è compito mio illustrare i successi che la Scuola ha conseguito negli anni e in particolare il prestigioso riconoscimento della qualità certificata ufficialmente. Sono orgoglioso di poter dire che quell'iniziativa, all'inizio apparentemente utopistica, è diventata una realtà che molti ci hanno invidiato e alcuni ci hanno copiato; ma questo non è certamente un cruccio, anzi è ulteriore motivo di soddisfazione!

Intervista a:

Marco Comaschi

Nei primi anni 2000, quando ho avuto l'onore di ricoprire pro tempore la carica di Presidente di AMD, la Scuola di Formazione stava iniziando la sua avventura. Nasceva da un'intuizione e dal coraggio di Nicoletta Musacchio e Umberto Valentini, entrambi discepoli di Assal, che, da attenti clinici e appassionati professionisti, avevano compreso che curare bene il diabete aveva necessità di molto di più che conoscere bene la fisiopatologia del metabolismo o usare bene l'insulina. E avevano anche ben chiaro il concetto che solo professionisti preparati a comunicare con le persone, pronti a condividere le loro conoscenze e culturalmente adeguati a trattare persone con malattie croniche potevano davvero mettere in atto un'assistenza di qualità per le persone con diabete. Allora, all'interno del Direttivo di AMD, certe volte le appassionate relazioni di Nicoletta sembravano discorsi da marziana; le sue esposizioni per qualche consigliere potevano risultare criptiche, ma tutti insieme capimmo che nella partita di una formazione continua qualificata la diabetologia poteva mettere un tassello di estrema rilevanza. AMD poteva davvero proporsi a tutti gli specialisti italiani, e alle loro equipe come il fornitore di strumenti per il salto di qualità nell'assistenza. Oggi, a distanza di una decade ci riempiamo la bocca di «Patient Centered Care», ma allora questi concetti erano patrimonio di pochi, e la scommessa fu grande.

Ancor più grande fu la scommessa di puntare sulla creazione di una vera e propria «Scuola», passando attraverso le forche caudine delle Certificazioni, investendo direttamente denaro della Società, che a quel tempo era decisamente poco. Ma l'istituzione della Scuola cadde proprio nel momento in cui in Italia stava faticosamente prendendo corpo il sistema della formazione continua per gli operatori del Servizio Sanitario, cui era necessario presentarsi con credenziali di competenza e organizzazione. E la scommessa fu vinta, soprattutto grazie all'entusiasmo contagioso di amici e colleghi professionisti che aderirono regalando il loro tempo e le loro capacità nella progettazione, programmazione e definizione dei Corsi. Fu davvero un bel momento per AMD, quando tutte le tessere del mosaico si manifestarono come perfettamente integrate tra di loro: dalla formazione alla ricerca clinica, ai rapporti con le istituzioni, tutto convergeva a dare un'immagine solida e condivisa della Società, immagine che non si è mai più smarrita e che ancora oggi è la forza di AMD.

Intervista a:

Giacomo Vespasiani

Quando nel 2003 fui eletto presidente AMD il gruppo culturale di maggior importanza era rappresentato dalla Scuola AMD. Lo scopo della Scuola era la formazione dei formatori allo scopo di approfondire e moltiplicare le conoscenze AMD per farle arrivare, attraverso loro,

ai diabetici. Il sistema Scuola aveva raggiunto un livello di qualità anche «certificata» che non necessitava di un cambio gestionale, ma aveva bisogno solamente di essere supportata per continuare nella sua brillante evoluzione. Il supporto che pensai potessi dare con le mie specifiche conoscenze informatiche era evolvere il nostro sito internet verso la selezione di informazioni già presenti in rete, certificandole, e creare un sistema di misurazione del tanto che facevamo nella clinica quotidiana per evitare le accuse (non sempre larvate) di autoreferenzialità.

Nacquero così Thesaurus e gli Annali AMD.

Il sito web Thesaurus AMD fu brillantemente realizzato con il contributo di tanti colleghi coordinati da Luca Monge che cercarono, complicità per complicità, le informazioni esistenti in rete, selezionandole e riassumendole in brevi frasi. Oggi questa cosa «odora» di già visto, ma nel 2003 non lo era affatto e credo che tanti di noi abbiano usufruito culturalmente del sistema, che per definizione doveva essere agile, e aggiornatissimo.

Gli Annali AMD che basavano la loro esistenza sulla informatizzazione dei centri di diabetologia apparivano a molti un sistema numerico, freddo, quasi in alternativa al sistema umano e caldo della Scuola. Ma non lo era e si è dimostrato non essere così: l'uno aveva e ha bisogno dell'altro in una alternanza di visibilità che assomiglia al circolo virtuoso del miglioramento.

L'intuizione di un nuovo approccio formativo fino ad allora misurava il suo successo sulla qualità dei contenuti, ma anche sulla bontà della sua presentazione e dal numero, dal coinvolgimento delle persone di AMD. Tutte queste cose erano e sono indispensabili, ma superato l'entusiasmo la «messa a regime», ovvero l'accettazione e la diffusione a tutti di una qualsiasi intuizione, necessita della dimostrazione «numerica» della sua efficacia. Se la formazione non si traduce nel miglioramento oggettivo di almeno un parametro di qualità dell'assistenza, nessuna amministrazione sanitaria, anche ben disposta, potrebbe accettare questo cambiamento. Gli Annali AMD nacquero proprio per supportare e facilitare «la messa a regime», la «accettazione anche amministrativa» delle cose che la Scuola AMD aveva ideato e realizzato.

Nel 2002 si incominciò così a parlare di indicatori di Processo, di Esito intermedio, di Esito finale allargando il vocabolario quotidiano del diabetologo con questi termini che ai più erano sconosciuti. In questa strada Antonio Nicolucci, Fabio Pellegrini e Chiara Rossi del Consorzio Mario Negri Sud ci guidarono, prima all'approfondimento del significato di questi nuovi termini e successivamente alla valutazione dei dati risultanti assieme a tutto il gruppo editoriale degli Annali che, finita la mia presidenza AMD, ho avuto l'onore di coordinare. So che non debbo ricordarvi che tutto il sistema Annali AMD è basato sulla cartella informatizzata diabetologica e sulla creazione del File Dati AMD che è il vero mattone di tutta la costruzione. Mattone che ha visto la prima versione del 2002, la seconda del 2004 usata fino a oggi e l'ultima appena realizzata nel 2013 che useremo nei prossimi anni.

Fatto sta che questa che sembrava una buona idea, ma poco più, oggi rappresenta uno dei migliori fiori all'occhiello di AMD e che con i suoi 500.000 diabetici, in 320 centri in tutta Italia per un periodo di 8 anni, è una realtà di rilievo internazionale.

Ora che gli Annali AMD hanno raggiunto questo livello di diffusione è necessario far sapere e sfruttare di più questo sistema che oltre a essere un sistema «interno» di misurazione della qualità della diabetologia Italiana (secondo il progetto iniziale), deve allargare i suoi orizzonti ed essere messo a disposizione più diretta sia dei singoli diabetici sia del mondo scientifico nazionale e internazionale.

Ma di questo si faranno carico il nuovo Coordinatore e il Gruppo Annali che verranno eletti dopo il congresso AMD 2013.

Intervista a:

Umberto Valentini

Questa breve ricostruzione è composta da due parti: la prima mi vede coinvolto nella nascita della Scuola, nel 1998, in qualità di Vicepresidente di AMD, la seconda come Presidente dal 2005 al 2007.

Già da molti anni la nostra associazione era impegnata nel promuovere e attuare corsi di formazione, con l'obiettivo di garantire il miglioramento delle conoscenze e delle capacità cliniche. Nel 1998 grazie al lavoro di Nicoletta Musacchio e mio, partendo da una «realità formativa» già ricca e piena di valore, è nata la Scuola di Formazione permanente AMD che si è posta come obiettivi: creare una metodologia omogenea e originale per la formazione AMD; rendere i corsi efficaci all'evoluzione della professione del Diabetologo; valorizzare e riconoscere le competenze dei diabetologi impegnati in attività di formazione.

Per raggiungere questi obiettivi si è pensato di creare una struttura legata ad AMD e non ai singoli individui: una Scuola di Formazione.

Obiettivo complementare dichiarato è stato quello di soddisfare le esigenze istituzionali di formazione continua con la necessità di acquisire i crediti professionali previsti dall'articolo 16 del D.lgs 299/99.

Inizialmente la Scuola si è data un metodo basato sull'apprendimento dinamico, sulla trasformazione da gruppo a team e sulla produzione di un risultato concreto. In questi primi anni, intensi di entusiasmo, di voglia di costruire, sono stati realizzati i primi corsi per formatore, realizzando un albo dei formatori AMD.

In continua crescita, nel 2001, è stato progettato il primo corso di perfezionamento (Master) e ha dettato regole per la verifica costante delle competenze dei formatori. Ha steso un codice deontologico e un tariffario per la retribuzione dell'attività di formazione.

Nel 2002, cresciuta e consapevole del proprio ruolo chiave nella crescita della diabetologia italiana, la Scuola di Formazione permanente AMD ha deciso di istituire un Sistema di Gestione della Qualità da certificare UNI EN ISO 9002 per garantire la qualità, mantenendola nel tempo, del prodotto erogato.

Nel 2005, Presidente di AMD, la Scuola, costruita e ben consolidata da Nicoletta Musacchio, è diventato uno dei pilastri del CDN, utile non solo alla crescita professionale, ma anche per mantenere i requisiti di società scientifica richiesti ad AMD dalla normativa ECM che si stava pian piano evolvendo.

Durante la mia Presidenza si è consolidato il sistema Qualità della Scuola e si sono avuti prodotti sempre più professionali e rispondenti alle esigenze di cambiamento e l'evoluzione che ne è seguita e che continua dimostra come l'intuizione felice avuta nel '99 sia diventata un fiore all'occhiello di AMD

Intervista a:

Adolfo Arcangeli

Il presente del passato: un'occasione per riflettere pescando tra i ricordi. Un'opportunità che spesso tralasciamo, coinvolti nelle attività quotidiane e nei problemi dell'oggi, ma che invece è fondamentale per costruire il futuro. Mi sono così messo a frugare tra i ricordi e mi sono reso conto di avere avuto un'opportunità incredibile: ho potuto partecipare alla nascita e alla crescita della Scuola e poi ho contribuito a definirne il mandato negli anni della mia presidenza! Ricordo i primi incontri: sembravamo dei «Carbonari» che cercavano

di dare forma alle idee. Rammento il contributo di tutti, la competitività ad arricchire il progetto, a cercare di dargli una forma concreta, consapevoli che la Formazione così come ci veniva allora proposta era insufficiente e comunque non soddisfacente. Momenti di grande discussione, di confronto aperto e costruttivo. Ricordo la piacevole consapevolezza di non aver capito niente, che faceva seguito a momenti di dibattito. Poi, invece, riuscivo a entrare in sintonia con gli altri e, grazie al loro aiuto, anche io capivo, mi formavo insieme a loro.

Rileggendo oggi gli appunti di allora, mi sembrano estremamente attuali. Ciò sta a significare che effettivamente la Scuola ha percorso i tempi, è stata uno strumento forte di cambiamento. In primo luogo delle menti, quale strumento di crescita culturale e di consapevolezza individuale prima e collettiva poi. In un secondo tempo ha cambiato l'organizzazione, cercando di darle forma concreta e strumenti pratici per una formazione efficace.

Durante il mio mandato presidenziale, la Scuola era già una realtà ampiamente consolidata ed era necessario da un lato contribuire alla partecipazione dei formatori e rispondere alle richieste di partecipazione che erano sempre più pressanti, dall'altro lato dovevamo cercare nuovi strumenti di formazione e la FAD fu vista come possibile sviluppo futuro.

Permettetemi qui di ringraziare tutti coloro che in quel periodo hanno dedicato tempo e impegno personale a questo processo di cambiamento e in particolare i Formatori e il Direttivo Scuola di allora.

Vorrei concludere questa breve riflessione con un abbraccio simbolico a tutti i colleghi che ho incontrato in questi anni: la loro amicizia sarà sempre un valore aggiunto che porterò sempre con me.

Infine vorrei citare il primo Vademecum del Formatore AMD, ove si dice che «la nostra cultura formativa ha bisogno di crescere e di mettere radici profonde, è quindi indispensabile il contributo di ogni formatore AMD per l'applicazione della metodologia scelta da AMD con tutte le sue peculiarità».

Grazie a tutti voi!

Intervista a:

Antonio Ceriello

La Scuola di Formazione AMD costituisce un fiore all'occhiello della Società, non lo scopro certo io. È stata negli anni una delle iniziative più riuscite di AMD che ha favorito la crescita dei soci, e quindi della Società tutta, adottando un processo innovativo di sviluppo delle risorse umane e dotandosi di strumenti di valutazione rigorosi, che ne hanno certificato il valore assoluto.

La Scuola resta e rimarrà una delle attività principali della Società, ma avrà anche un nuovo ruolo e ancora più strategico per AMD. Lo scopo è di utilizzare le competenze che si ritrovano al suo interno per facilitare lo sviluppo dei giovani soci e garantire così l'innovazione nella continuità della nostra Società.

La Scuola sarà, infatti, impegnata da un lato nel proseguire la sua brillante attività sui soci in generale e nella preparazione di nuovi formatori, ma aprendosi anche all'esterno e quindi collaborando con differenti realtà, con esperienze diverse, costituirà la colonna portante del ricambio generazionale dell'AMD.

È, infatti, tempo di prepararsi e di preparare le nuove generazioni alle sfide sempre più impegnative che aspettano la diabetologia italiana. La Scuola Formatori è l'Istituzione Societaria che meglio di qualunque altra potrà farsi carico di questa sfida estremamente impegnativa.

Intervista a:

Nicoletta Musacchio

LA SCUOLA DI FORMAZIONE AMD: le sue radici

Scrivere di Scuola AMD per me è sempre molto importante perché la Scuola resta una delle mie esperienze, come professionista e come persona, tra le più belle, per la sfida vincente che è stata e per la crescita che mi ha permesso. Sono ormai passati tanti anni e la Scuola è una realtà sempre più forte, diversa ed evoluta grazie ai diversi direttivi che l'hanno condotta fin qui.

Il mio compito è un po' quello di riportare le radici, il pensiero sotteso il perché e il per come sia nata. Per questo vi riporto un documento elaborato alla fine del mio mandato che ben ripercorre il processo. Permettetemi di ringraziare tutti i Direttivi, i Direttori, i Formatori perché da sempre penso che il reale valore dei progetti non è nell'impianto di un progetto e neanche nel suo risultato, ma nelle persone che lo costruiscono e ne fanno la storia.

Una bella storia

«Già da molti anni la nostra **AMD** è impegnata nel promuovere e attuare corsi di formazione, con l'obiettivo di garantire il miglioramento delle conoscenze e delle capacità cliniche.

La Mission di AMD è infatti il miglioramento continuo della qualità dell'assistenza alle persone con malattie metaboliche e diabete.

I passi fondamentali per la realizzazione di tale processo di miglioramento sono la crescita delle competenze professionali e delle capacità organizzative e l'integrazione di tutte le figure professionali coinvolte. Solo così, infatti, è possibile garantire l'efficacia e l'efficienza delle cure.

Le Associazioni professionali hanno il compito di rappresentare, sviluppare, far evolvere l'identità professionale dei propri iscritti. In una logica di continua crescita e di miglioramento continuo si è sentita la necessità di dare uniformità e maggiore efficacia ai corsi, di identificare e attuare le strategie per ottenere prodotti riconosciuti e accreditati, di supportare, sviluppare e valorizzare le competenze esistenti nell'Associazione.

Per rispondere a queste esigenze nel maggio 2001 il Direttivo Nazionale di AMD (Associazione Medici Diabetologi) decide di istituire la Scuola Permanente di Formazione Continua di AMD e la inserisce nel suo statuto.

La Scuola AMD nasce come un'organizzazione finalizzata a creare un processo legato a un'Istituzione e non a singoli individui e si propone di contribuire al Miglioramento Continuo della qualità dell'assistenza attraverso la promozione, realizzazione e diffusione degli eventi formativi. Si basa sul concetto di Formazione Continua e sceglie una formazione efficace, efficiente e appropriata che preveda strumenti di verifica atti a garantire il miglioramento continuo delle prestazioni erogate.

I valori di fondo che sottendono tale politica sono:

- L'eticità professionale
- Il coinvolgimento
- La partecipazione
- L'orientamento all'eccellenza

I suoi primi passi sono stati quelli di riconoscere un suo codice deontologico, istituire un Sistema di Gestione della Qualità e scegliere un metodo coerente per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

IL METODO AMD

Per prima cosa abbiamo definito che per la nostra crescita di professionisti avremmo dovuto focalizzare la nostra attenzione sulla scelta di un metodo che garantisse lo sviluppo su tre determinanti:

1. **La Capacità Formativa:** una metodologia di 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.
2. **Le Competenze Educative:** un metodo che tenesse conto anche della nostra specificità clinica e facesse crescere le nostre abilità di medici ed educatori dei pazienti. Volevamo un metodo che ci facesse diventare più bravi a condividere e negoziare, sperimentare soluzioni alternative, legittimare e autonomizzare le persone.
3. **L'Etica Professionale:** gli strumenti della formazione permettono e facilitano la gestione delle persone, ma consapevoli che in ambito sanitario ogni capacità, competenza, abilità che si acquisisce, inevitabilmente, si ripercuote sull'attività clinica e quindi sul paziente, volevamo impararne l'utilizzo, le potenzialità, le criticità secondo la *nostra* etica di sanitari alla quale siamo sempre chiamati a rispondere.

Abbiamo quindi deciso di scegliere e applicare come *METODO AMD* un processo formativo basato sul lavoro di gruppo e l'interazione che riconoscesse momenti strutturati dedicati ad apprendere e sperimentare, acquisire consapevolezza della trasferibilità della tecnica nel proprio ambito professionale, che ci insegnasse a organizzare la nostra attività secondo logiche di progettazione, realizzazione e verifica del risultato atteso.

Gli strumenti da noi scelti per la realizzazione dei nostri processi sono il Lavoro di gruppo e il Team building (la trasformazione di un gruppo in una squadra)

Il Lavoro di gruppo è infatti una tecnica che facilita la gestione delle persone e l'integrazione; permette la gestione delle diverse attività utilizzando le diverse competenze di ognuno garantendo un apprendimento individuale e un arricchimento reciproco. Necessita di un linguaggio comune a tutti, di conoscenze, informazioni e risorse condivise, di un sistema di monitoraggio e di verifica.

Il Team building è lo strumento di elezione per innescare un processo di crescita che permetta la trasformazione di un «gruppo di persone» in un team di lavoro. Consente di sperimentare e valorizzare le nuove conoscenze e si sviluppa attraverso la negoziazione e la scelta di obiettivi e strategie di intervento condivise, la definizione di norme e ruoli, il riconoscimento del valore e la legittimazione dell'altro.

Ogni nostro corso viene quindi strutturato secondo questa logica ed è progettato e realizzato rispettando questo modello formativo.

Il salto di Qualità: un sistema capillarizzato e certificato

Per garantire il funzionamento del sistema abbiamo istituito e realizzato un percorso di «formazione formatori» che ci permettesse di avere a disposizione formatori che rispondessero alle nostre specifiche esigenze professionali e che conoscessero e applicassero il metodo AMD in modo capillare: è così nato l'albo dei formatori AMD.

L'iscrizione all'albo presuppone la partecipazione a un primo corso base seguito da un master dopo due anni durante i quali sono previsti momenti di lavoro come assistente in forma-

zione insieme a un tutor già formato. Queste varie tappe di approfondimento e di verifica ci consentono di personalizzare e di rendere più efficaci i nostri interventi.

I colleghi iscritti all'albo, che hanno aderito al progetto e con entusiasmo insieme a noi sono «tornati a Scuola» per diventare formatori AMD, sono la nostra più grande risorsa e ci hanno permesso di ottenere ottimi risultati e di rendere viva e vivace l'organizzazione da noi realizzata.

In questo modo la «nostra squadra di formatori» ci permette di rendere omogenei i nostri interventi e innescare una vera cascata formativa che capillarizza i nostri interventi.

La certificazione: la vera scommessa

Nell'ottica di una «produzione» di Qualità, che a nostro avviso in ambito sanitario assume caratteri di particolare rilevanza, nel 2002 abbiamo deciso di istituire un Sistema di Gestione Qualità della Scuola AMD da certificare UNI EN ISO 9001/2000.

Eravamo certi che un percorso di certificazione Istituzionale ci avrebbe permesso di verificare il rigore e la riproducibilità del sistema, di innescare un modello di Miglioramento Continuo della Qualità fondato sul principio della valutazione/correzione delle criticità identificate strada facendo.

Nel giugno 2002 abbiamo pertanto iniziato le attività per implementare il nostro Sistema di Gestione Qualità con l'effettuazione di un check-up iniziale per valutare la conformità della organizzazione ai requisiti normativi e abbiamo pianificato un percorso per la definizione e applicazione di un sistema certificabile. Tale percorso ha previsto momenti dedicati alla formazione, teorica e pratica, sui sistemi di Qualità per il direttivo della Scuola AMD perché abbiamo ritenuto indispensabile condividere ogni attività ed essere certi di svolgerle con la dovuta consapevolezza e competenza.

Insieme a un esperto in Qualità abbiamo rielaborato, condiviso, confrontato, deciso e tradotto ogni nostro pensiero e azione in documenti utilizzabili.

Ognuno ha sperimentato il suo «pezzetto» documentale che ci ha permesso di ricostruire la nostra storia e pianificare il nostro futuro. Abbiamo rivisitato tutto il nostro operato secondo la logica della Qualità e l'aver identificato i nostri processi e prodotti, averne definito i sistemi di monitoraggio e di controllo ci ha portato a razionalizzare le attività rendendole più standardizzate, condivise, riproducibili.

Il 23 gennaio 2004 abbiamo superato la visita ispettiva del CERMET e abbiamo ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001/2000.

Con soddisfazione presentiamo questo evento che ci permette il riconoscimento da parte di un ente esterno della credibilità del nostro lavoro e un'ufficializzazione delle competenze e dell'impegno che la nostra Associazione dedica alla formazione. Ma soprattutto vogliamo testimoniare l'importanza di una cultura della Qualità in ambito formativo e farci promotori che altre Associazioni seguano il nostro esempio.

Quel 2004 fu un anno molto importante. A guardarci indietro molto era stato fatto.

Gli obiettivi ci sembravano raggiunti. Avevamo costruito un sistema organizzativo con regole, competenze, risorse umane e un albo formatori ricco. Avevamo garantito un percorso di qualità che la certificazione attestava (non ci sono molte Scuole certificate, neanche Università italiane!), **ma ci restava da garantire la dinamicità al sistema.**

Per noi voleva dire costruire un'organizzazione finalizzata a creare un processo legato a una istituzione e non ai singoli. In questi anni per ben tre volte i diversi direttivi ci avevano riaffidato il mandato e ci avevano supportato per permetterci di completare il nostro compito. Ora dovevamo capire se la struttura era funzionante di per sé. Ci dicemmo anche che quello

che potevamo dare lo avevamo fatto e che era tempo di novità.

Decidemmo di dimetterci e lasciare ad altri il testimone per continuare questa bella avventura e davvero dimostrare l'importanza della scelta, del progetto di per sé, non perché legato al pensiero di chi lo aveva pensato.

La sua continuazione ci avrebbe dato la certezza di aver toccato e riempito un reale bisogno. E così è stato. La Scuola è cresciuta, è migliorata nei programmi, è una certezza, è visibile e ricercata. È la vittoria di un'Associazione che ha creduto in un'idea e l'ha nutrita con tutte le sue migliori ricchezze: competenze, esperienze, voglia di fare, tempo da dedicare, intelligenza, intuizione... insomma le sue PERSONE, i suoi Professionisti.»

La Scuola AMD Marzo 2005

Nicoletta Musacchio

Intervista a:

Maria Antonietta Pellegrini

Scrivere una nuova edizione del Vademecum è una tappa importante per la Scuola AMD; significa condividere, divulgare, sintetizzare il lavoro svolto e portarlo a conoscenza degli altri. La Scuola AMD è cambiata, cresciuta, divenuta uno strumento importante per AMD - Formazione e sta portando avanti il difficile e complesso processo di adeguamento del SGQ alle esigenze associative. Crescere e aver un numero sempre più importante di formatori rendono difficile garantire e mantenere la coesione, l'appartenenza, la «manutenzione» e il coinvolgimento di tutti.

Di fronte a queste criticità un Vademecum aggiornato diventa uno strumento utile per ri-allineare, informare e condividere con tutti gli iscritti all'Albo le scelte, i cambiamenti e i traguardi raggiunti.

Ma qualunque sia il cambiamento, qualunque la variazione apportata al SGQ, continuo a ritenere prioritario che i formatori AMD non debbano mai dimenticare **che la Scuola è nata come processo formativo dinamico basato sul team building, sul lavoro di gruppo e sull'interazione** (Nicoletta Musacchio: La Scuola Formatori AMD: come, perché e dove andare... 2004) ed è questo che l'ha resa unica, diversa e centrata sui bisogni della cronicità. Avere professionisti in grado di gestire **autonomamente** questi delicati e peculiari aspetti formativi è stato il vero salto di qualità e rappresenta la base da cui è partito il nostro Percorso che dobbiamo «caparbiamente» continuare a difendere.

Grazie a quanti hanno lavorato per la produzione di questo nuovo Vademecum.

*Mettersi insieme è un inizio,
rimanere insieme è un progresso,
lavorare insieme è un successo.*

HENRY FORD

Il presente del presente

LA NASCITA DI AMD FORMAZIONE

Una politica per la formazione come elemento di crescita societaria

Sandro Gentile

Presidente AMD 2009-2011

Luigi Gentile

Direttore Scuola 2009-2011 e 2011-2013

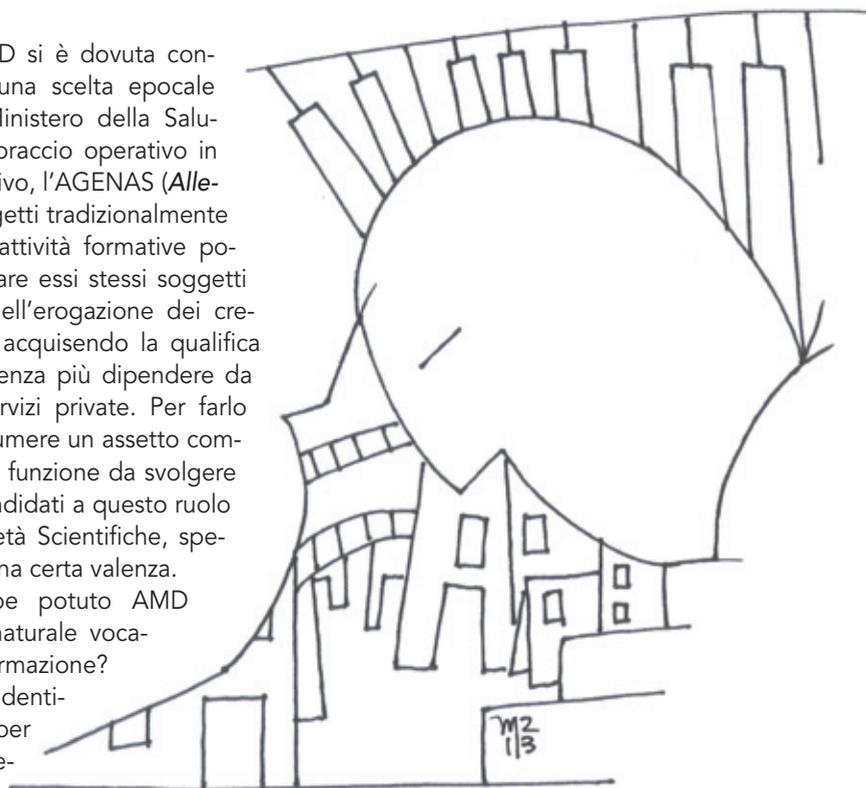
Nel 2010 AMD si è dovuta confrontare con una scelta epocale dettata dal Ministero della Salute e dal suo braccio operativo in campo formativo, l'AGENAS (*Allegato 1*): i soggetti tradizionalmente impegnati in attività formative potevano diventare essi stessi soggetti responsabili dell'erogazione dei 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, per funzione collegata all'attività clinica svolta

dai suoi soci, per struttura già organizzata e dotata di una Scuola di Formazione permanente, per essere già certificate e, non da ultimo, per continuare ad avere un ruolo da leader rispetto ad altri soggetti dell'area, per altro in un momento in cui altri competitors si affacciavano sulle scenario endocrino-metabolico decisi a contendere questa *leadership* ad AMD. La scelta di diventare *Provider* formativo, sebbene obbligata per i motivi detti, è stata difficile e non priva di difficoltà e ricorderete, 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 ⁽¹⁾.

Non è stata una scelta facile. Dietro quella comunicazione c'è 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 ^(2,3), comprenderne la portata e sviscerarne le criticità, evidenziarne i vantaggi e i pericoli, condividere in Consiglio Direttivo la linea programmatica e attuativa e immaginare lo scenario possibile non è stata cosa da poco, e ha impegnato pesantemente l'intera struttura di AMD.



Il percorso è stato caratterizzato da un costante confronto interno, durato per tutta la primavera e per buona parte dell'autunno 2010 e realizzato attraverso riunioni di lavoro continue, audioconferenze – spesso feriali e fino a notte fonda – con il Direttore Scuola, il Consulente per il SGQ, con la Segreteria AMD e con il Direttivo, fino alla decisione di diventare Provider formativo, comunicata ai Soci con lettera del 6 novembre 2010 (*Allegato 2*).

Naturalmente acquisire e mantenere questa qualifica ha comportato una riorganizzazione del Gruppo Scuola e la nascita di **AMD Formazione**, come diretta gemmazione del CDN di AMD. 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 raccogliere questa sfida e questa opportunità⁽⁴⁻⁶⁾. Ecco quindi che la Scuola con il suo Sistema Gestione Qualità⁽⁷⁾ e le sue certificazioni^(8,9) evolvono in una nuova forma e AMD stessa diventa garante del SGQ, diventando **AMD Formazione** con al suo interno la Scuola, insieme alla Segreteria ECM e al Comitato Tecnico-Scientifico. Una crescita e una evoluzione quindi che hanno portato tra l'altro a incrementare competenze e opportunità della Segreteria ECM di Roma, dove Cristina Ferrero e Simona Martuscelli hanno saputo garantire efficienza e puntualità a questa crescita: AMD Formazione, di cui è garante il Presidente di AMD. Oggi il Direttore della Scuola è anche il Referente per la Qualità e il Rappresentante della Direzione di AMD, cioè del Presidente (Figura 1). Cari amici, badate bene che le figure di Referente per la Qualità e Rappresentante della Direzione non sono il frutto di un sogno di mezza estate ma rappresentano dirette e puntuali indicazioni dettate da AGENAS, quindi sono la risposta immediata alla norma e contemporaneamente rappresentano la garanzia del mantenimento di un preciso volere societario, incentrato sul SGQ. Forse i più giovani non ricordano che in AMD è nato, con disegno assolutamente anticipatorio sui tempi e sulle regole istituzionali, il culto della Qualità, tema sul quale AMD ha lavorato moltissimo negli anni passati, parlando di Accreditamento Professionale, prima ancora che si diffondessero i principi dell'Accreditamento Istituzionale.

È quindi su queste basi e più che mai nel solco di una naturale vocazione e di una consolidata tradizione che AMD è oggi **Provider** formativo, dotata di un solido sistema di controllo della Qualità del funzionamento dei propri organi e dei prodotti formativi che ne scaturiscono.

È su queste basi che AMD è guardata con rispetto e considerazione e, forse, con un pizzico di invidia da quanti non hanno fatto il suo percorso, costruito sulla volontà di crescere e migliorare, mettendosi sempre in gioco e buttando sempre il cuore oltre l'ostacolo.

Bibliografia

1. Lettura del Presidente. XVIII Congresso Nazionale AMD, Rossano, 25-28 maggio 2011.
2. AGENAS
<http://ape.agenas.it/provider/provider-faq.aspx>
3. Regolamento applicativo dei criteri oggettivi dell'accREDITamento.
http://ape.agenas.it/documenti/1.regolamento_provider.pdf
4. Quale ruolo della formazione per migliorare la qualità dell'assistenza diabetologica?
L. Gentile (Tratto da M.D.webTV).
<http://www.infomedica.com/webcasts/2011/Aemmedi/gentile.html>
5. La Scuola AMD: comunicazione.
http://www.aemmedi.it/pages/informazioni/la_scuola_amd:_comunicazione/

6. Politica e obiettivi per la qualità (rev. 2).
http://www.aemmedi.it/files/la_scuola_AMD/S_AMD_001_rev_0.pdf
7. Manuale del Sistema di Gestione per la Qualità (norma UNI EN ISO 9001:2008).
http://www.aemmedi.it/pages/informazioni/la_scuola_amd/
8. Rinnovo Certificazione Scuola.
http://www.aemmedi.it/files/la_scuola_AMD/03_Rinnovo_certificazione_%20scuola_%2020febbraio%202010.pdf

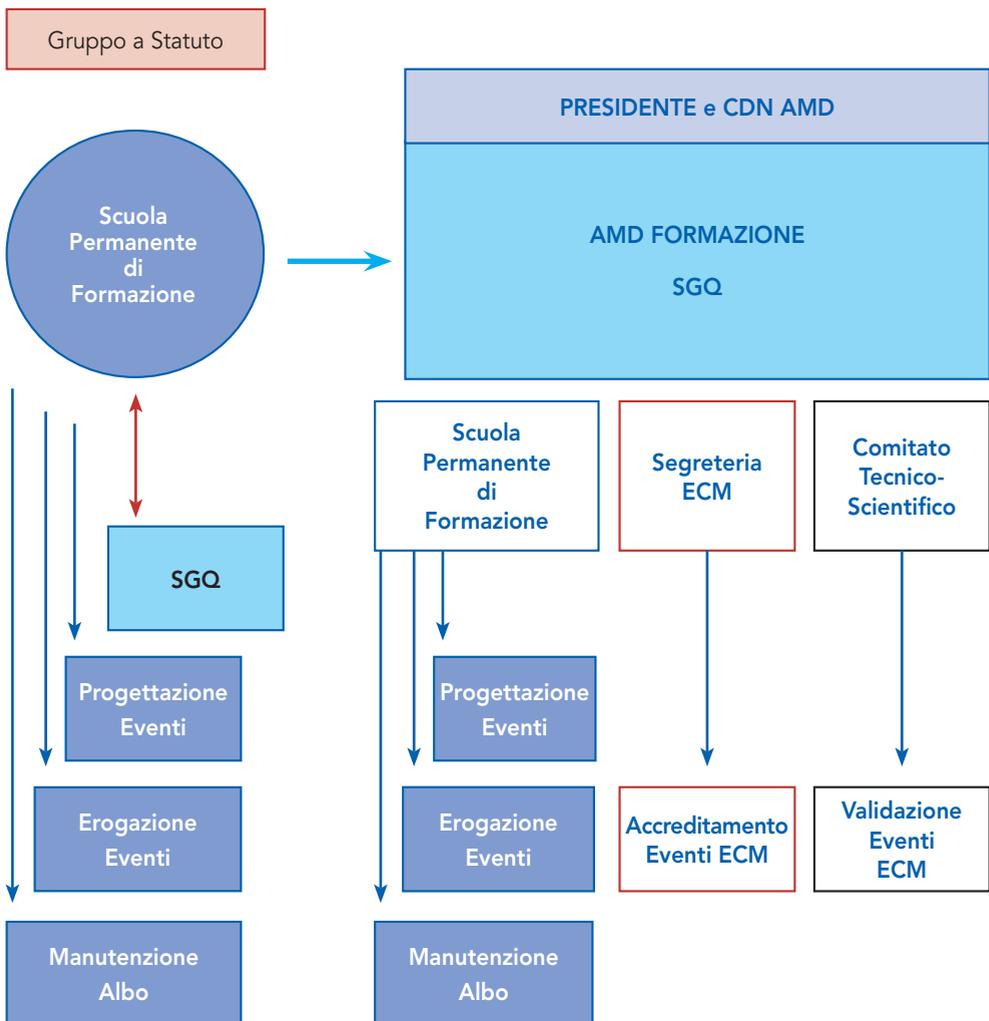


Figura 1. Raffigurazione grafica schematica dell'evoluzione della Scuola di Formazione Permanente AMD in AMD Formazione e relative funzioni. SGQ = Sistema Gestione Qualità; ECM = Educazione Continua in Medicina

ALLEGATO 1

L'**Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali** (AGENAS) è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico che svolge un ruolo di collegamento e di supporto decisionale per il Ministero della Salute e le Regioni sulle strategie di sviluppo del Servizio sanitario nazionale.

L'Agenzia svolge la sua attività in stretta collaborazione con il Ministero della Salute e con le Regioni sulla base degli indirizzi della Conferenza Stato-Regioni Unificata che, con delibera del 20 settembre 2007, ha indicato come *obiettivo prioritario e qualificante dell'attività dell'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali il supporto tecnico-operativo alle politiche di governo condivise tra Stato e Regioni per lo sviluppo e la qualificazione del Servizio sanitario nazionale*.

In base agli indirizzi della Conferenza Unificata le attività dell'Agenzia sono indirizzate al miglioramento della qualità e appropriatezza delle cure, alla gestione delle procedure per l'educazione continua in medicina e alla partecipazione ai programmi di ricerca, finalizzata e corrente, finanziati dal Ministero della Salute ⁽²⁾.

In campo formativo il 13 gennaio 2010 AGENAS ha emanato un Regolamento applicativo dei criteri oggettivi dell'accreditamento che recita «L'accreditamento di un Provider è il **riconoscimento** da parte di un'istituzione pubblica (*Commissione Nazionale per la Formazione Continua o Regioni o Province Autonome direttamente o attraverso organismi da questi individuati*) **che un soggetto è attivo e qualificato nel campo della formazione continua in sanità e che pertanto è abilitato a realizzare attività formative riconosciute idonee per l'ECM individuando e attribuendo direttamente i crediti ai partecipanti**. L'accreditamento si basa su **un sistema di requisiti minimi considerati indispensabili per lo svolgimento di attività formative (ECM)** e viene rilasciato a ogni provider da un solo Ente accreditante a seguito della verifica del possesso di tutti i requisiti minimi condivisi definiti nelle «**Linee guida per i Manuali di accreditamento dei provider: requisiti minimi e standard**» sulla base delle quali dovranno essere definiti i Manuali dei rispettivi Enti accreditanti. I crediti ECM sono **indicatori della quantità della formazione/apprendimento effettuata dai professionisti sanitari in occasione di attività ECM**. Sono assegnati dal Provider a ogni evento formativo e da questo attestati ai partecipanti a seguito dell'accertamento dell'apprendimento e ai docenti/tutor del programma formativo. Sono validi su tutto il territorio nazionale ⁽²⁾.

ALLEGATO 2

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 e 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 stati oggetto di condivisione allargata a tutto il nuovo Gruppo Scuola e hanno 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 a offrire sempre maggiore apertura nei confronti dei Soci e della Rete di Assistenza AMD, creando contesti favorevoli e costruendo condizioni utili a far sì 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, gli 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 e il Suo Team di certificazione, sotto la guida della sua Direzione e del Consulente Scuola, hanno 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 e 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 a 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 e 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 dei Pazienti, le Istituzioni.

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 e il suo Coordinatore e attiva sinergie tecnico-operative con i Gruppi Strategici (GS) e 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

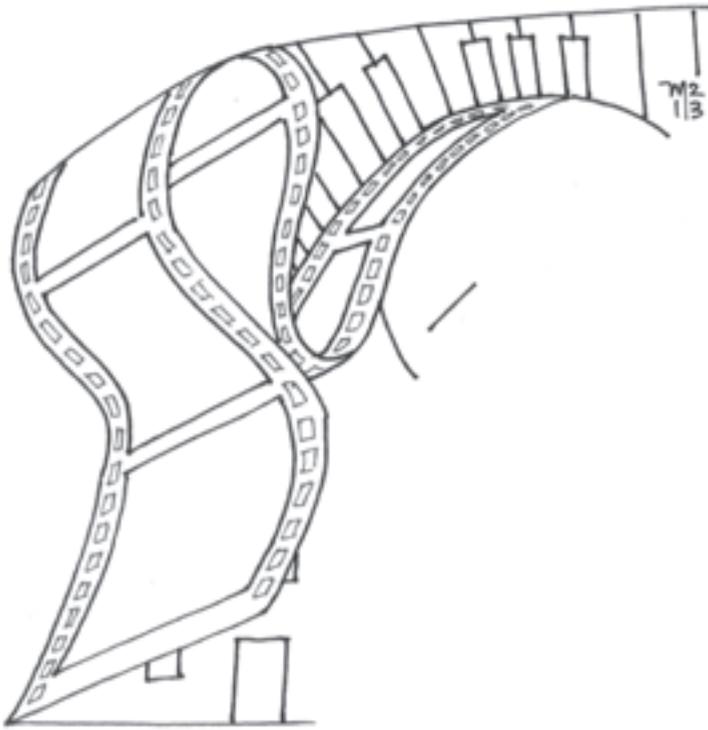
Il Direttore Scuola
Dott. Luigi Gentile

Il presente del futuro

AMD FORMAZIONE

Il futuro della realtà formativa AMD

Laura Tonutti



La scelta di AMD di acquisire la qualifica di *Provider* per gli eventi formativi, aderendo alle direttive emanate da AGENAS nel 2010, ha determinato un cambiamento profondo nell'assetto organizzativo dell'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 di Formazione Permanente Continua della Società Scientifica.

Da una visione anticipatoria di chi ha posto le fondamenta della Scuola, i cui Formatori «... si ispirano al concetto di formazione non solo come un processo in cui la dimensione del contenuto è quella fondamentale, ma dove quella del processo e del metodo sono essenziali» (C.B. Giorda), maturando attraverso la costruzione e l'implementazione di un SGQ, la tensione all'evoluzione e al miglioramento di AMD e del suo braccio operativo per la formazione non poteva non cogliere questa opportunità.

Non è questo forse un obiettivo della Formazione?... Attivare il cambiamento, nelle persone e nelle organizzazioni... sapendosi rinnovare anche al suo interno. Nicoletta Musacchio nel *Vademecum* ed. 2008 ha ricordato gli obiettivi identificati: «costruzione di un sistema organizzativo: regole, competenze, risorse umane; garantire qualità; garantire dinamicità al sistema».

In quest'ultimo obiettivo credo si possa riconoscere la nascita di AMD Formazione. L'emanazione delle regole AGENAS è stata solo l'elemento catalizzatore che ha fatto accelerare un processo che, nel pensiero di alcuni lungimiranti, era già «in nuce».

Quando AMD ha deciso di accettare le regole Ministeriali ed entrare nella gestione della Formazione in Sanità, lo ha fatto portandosi appresso un importante bagaglio culturale e organizzativo, certificato: la Scuola.

CHI È UN PROVIDER?

Secondo la definizione del Ministero della Salute, il Provider è un soggetto, istituzione o organizzazione che è accreditato a presentare e fornire eventi ECM. Tra i punti che lo caratterizzano, si evidenzia che: svolge attività di formazione e informazione esclusivamente finalizzata al miglioramento della assistenza sanitaria e non influenzata da interessi commerciali nel campo sanitario; ha elevate competenze nelle metodologie e nelle tecniche per la formazione degli operatori sanitari, sui contenuti scientifici oggetto delle attività formative realizzate e anche, eventualmente, sui problemi di bioetica e sugli aspetti giuridici; è responsabile della integrità etica, del valore deontologico, della qualità scientifica, della completezza e dell'aggiornamento dei contenuti di tutte le attività educazionali che organizza e dei materiali didattici che utilizza.

Se da un lato questa definizione ci dà la conferma di quanto anticipatoria sia stata la Scuola di AMD all'interno del panorama scientifico italiano e il riconoscimento del suo alto valore, dall'altro ci suggerisce la domanda di cosa significhi essere Provider per AMD e cosa fa la differenza tra AMD Provider e gli altri Provider.

Come descritto nel Manuale del SGQ 2013, AMD Formazione, Provider ECM per la formazione,

«vede il compenetrarsi... di tre ambiti di competenze: quella specifica e storica della Scuola di Formazione (core business: la progettazione ed erogazione di eventi formativi), del Comitato Tecnico Scientifico (core business: valutazione, validazione e attribuzione dei crediti per gli eventi che vedono AMD come Provider) e della Segreteria ECM di AMD (core business: responsabilità procedurale e gestione documentale per l'accreditamento ECM)».

Per AMD Formazione questo può significare attivare nuove opportunità di crescita dei propri soci all'interno di un sistema Formativo organizzato per la Qualità, elemento ritenuto necessario per l'attuazione della propria mission, «il miglioramento continuo della qualità dell'assistenza alle persone con malattie metaboliche e diabete, che sottende al miglioramento delle competenze professionali e organizzative di tutti coloro coinvolti nel sistema di cura».

La attività di valutazione e validazione da parte del Comitato Scientifico non è una semplice attribuzione di crediti, ma può diventare un momento di verifica e feed-back attraverso il quale un poco alla volta il Socio può affinare le proprie competenze nel progettare la formazione.

I membri del Comitato Scientifico, che hanno le competenze formative maturate all'interno della Scuola di Formazione, possono assumere il ruolo di «tutor» nei confronti dei Soci che richiedono l'accreditamento dei corsi formativi con AMD Provider.

I Formatori della Scuola pertanto possono essere chiamati a nuovi compiti e responsabilità per rendere operativo e vitale il sistema: mantenere la certificazione di AMD Formazione facilita il mantenimento dei requisiti anche per la funzione di AMD Provider, supportare l'attività di Provider richiede un grande impegno e competenze nell'ambito della formazione e nella gestione del sistema, dalla raccolta dei bisogni formativi alla loro corretta declinazione e traduzione in progettualità, alla definizione di indicatori di efficacia alla raccolta dei dati di esito, coerentemente con il Mandato Societario e con i bisogni dei Soci.

La differenza tra AMD Provider e gli altri Provider sta nella 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, riesame e validazione (Plan-Do-Check-Act) fino oltre il risultato finale, cioè l'evento formativo, in momenti di verifica sugli esiti per i professionisti e per l'organizzazione, fino agli outcome sui pazienti.

Tutto ciò caratterizza la formazione di AMD, come elemento legato non solo al prodotto «evento formativo» ma anche alla persona, al professionista, introdotto in una spirale di miglioramento continuo che si riflette sugli altri individui e sul sistema.

In tal modo, declinandosi nei suoi tre approcci, formazione per le competenze o anche formazione per l'organizzazione, formazione per il cambiamento o formazione in organizzazione, formazione per lo sviluppo personale o formazione oltre l'organizzazione, la Formazione diventa

«una opportunità di consolidare non solo una migliore qualità professionale ma anche una fondata attitudine al governo di quelle discontinuità che segnano, nelle organizzazioni, le molte possibili distanze tra competenza e inefficienza» (GP. Quaglino).

AMD Formazione rappresenta quello che B. Maggi affermava nel 1991:

«Occorre prendere atto che sempre l'attività di formazione è una attività organizzata, che è in rapporto con una più ampia attività organizzata. Sempre è una organizzazione, compreso in un più vasto e più complesso sistema sociale».

In questa interpretazione, si può delineare un rinnovato sviluppo di competenze e ruoli per i Formatori, che parte dalla condivisione degli obiettivi, del percorso di cambiamento e dei contenuti del nuovo assetto di AMD Formazione, per riposizionare tutto il gruppo nell'ambito e nella prospettiva di AMD Formazione e ricreare quel peculiare e forte senso di appartenenza non più solo alla Scuola, ma ad AMD Formazione. Il compito non è facile, ma la Società Scientifica AMD non può disperdere la ricchezza che ha consolidato, può solo continuare a crescere sostenendo le sfide di sempre nuovi orizzonti...

La cultura della Qualità, vissuta e interpretata prima all'interno della Scuola e successivamente in AMD Formazione, inevitabilmente tende a riversarsi anche in altri ambiti societari perché le persone che hanno fatto crescere il Sistema di Gestione per la Qualità occupano ruoli significativi all'interno della Società Scientifica. Nel percorso evolutivo di una Società che ha sempre creduto nella Qualità, non è difficile quindi pensare a un futuro in cui altri Organi Societari possano organizzarsi all'interno di un Sistema per la Qualità... in una spirale di crescita che dia ulteriore valore alla Società Scientifica, come organizzazione, e al suo operato nella realizzazione della propria Mission.

Per confutare un'ipotesi non basta che un unico dato la contraddica, ma occorre sempre un'altra ipotesi che comprenda in sé un numero maggiore di dati rispetto all'altra.

La "verità" è quindi quell'ipotesi di lavoro che si presta meglio ad aprire la strada ad un'altra ipotesi che riesce a spiegare di più.

KONRAD LORENZ

Riferimenti bibliografici

Manuale Sistema Gestione Qualità di AMD Formazione, 2013.

Quaglino GP. Fare Formazione. R. Cortina Ed. Torino, 2005.

Vademecum della Scuola permanente di Formazione Continua AMD (II edizione) 1998-2008.

<http://www.salute.gov.it/ecm/ecm.jsp>

IL PERCORSO EVOLUTIVO DI UNA SCUOLA CERTIFICATA

Appunti di viaggio di un consulente per la certificazione

Maria Rita Cavallo



Ho avuto l'onore e il piacere di seguire il Sistema di Gestione per la Qualità della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD e poi di AMD Formazione dalla sua nascita a oggi e ho potuto osservarne sia il continuo miglioramento sia l'evoluzione da sistema apprezzato, ma «subito» a strumento flessibile, partecipato, diffuso e soprattutto veramente utilizzato da tutti i Formatori.

Le prime fasi di preparazione alla certificazione sono state caratterizzate da un grande proliferare di documenti e moduli sia perché la vecchia edizione della norma ne richiedeva la stesura, sia perché era una richiesta dello stesso gruppo certificazione che nel documento focalizzava la sicurezza di conformità.

Una prima criticità durante l'implementazione del SGQ era parsa la richiesta di codificare le diverse fasi della progettazione formativa per giungere alla identificazione e descrizione dei vari processi formativi caratterizzanti la Scuola.

Nel tempo questa identificazione è mutata migliorando in continuo la descrizione dei diversi processi e chiarendo sempre di più le differenze tra un'attività e l'altra e soprattutto è andata a sfumarsi la richiesta di documenti. Per contro si è affermata la voglia di semplificazione e di flessibilità e la necessità di integrarsi con il processo ECM e i suoi attori.

Cosa abbiamo imparato in questi anni?

Innanzitutto che la progettazione formativa con il metodo scuola così come originario è e rimarrà sempre il core di tutti i processi compreso quello ECM, ma che il rigore introdotto con la norma ISO e i requisiti AGENAS hanno permesso di migliorarne l'efficienza introducendo da un lato, il controllo degli aspetti economico legali e dall'altro le attività di verifica, riesame e validazione non lasciando nulla al caso.

E per i documenti?

Ebbene abbiamo imparato che i famigerati moduli si definiscono e si redigono solo se i Progettisti e i Formatori AMD lo ritengono necessario e che la norma lascia ampia anzi ampissima discrezionalità.

Man mano che i Formatori e i Progettisti si impadronivano della metodologia ISO capivano che molte delle richieste dei requisiti della norma erano ben armonizzate con gli strumenti contenuti nel Vademecum; basti pensare alle richieste di pianificazione verifica e riesame e alla story board.

Magari i termini erano diversi, ma ben presto si è capito che le attività erano svolte, a volte mancavano le evidenze altre volte queste erano un po' tante (vedi le innumerevoli e-mail in fase di progettazione).

La norma cosa chiedeva? Evidenze ordinate secondo la sequenza del processo di progettazione e allora sono nati, con fatica, i faldoni dei corsi che hanno costretto, **prima Laura e Luigi e poi anche Paola**, a grandi lavori di riordino e selezione, ma che gratificazione quando dopo ore era semplicissimo ripercorre tutte le fasi salienti della progettazione! E che gioia uscire dalle verifiche di certificazione senza nessuna non conformità!

E da ultimo la scoperta della pianificazione con i business plan e del riesame della direzione partecipato, strumenti ostici ma di grande efficacia che ora dal Gruppo Scuola possono tranquillamente estendersi a tutta l'Associazione e, perché no, aprire la strada a un percorso di certificazione di altri settori.

Con i business plan i concetti teorici di pianificazione, verifica e riesame sono diventati competenze proprie di ognuno dei componenti il Direttivo e il Direttore del gruppo scuola, tramite la proposta di questa attività, ha posto le basi per trasformare il gruppo in un vero e proprio team orientato al miglioramento continuo.

Il riesame della Direzione di AMD Formazione, ottimamente preparato e condotto dal Rappresentante della Direzione nonché Direttore gruppo scuola, è diventato in quest'ultimo anno non solo un momento di grande confronto dove i vari gruppi hanno dibattuto, verificato e messo in discussione il loro operato, ma anche un momento di aggregazione, formazione interna e audit dove si è consolidato il senso di appartenenza all'Associazione e i contenuti del SGQ sono diventati effettivo patrimonio comune.

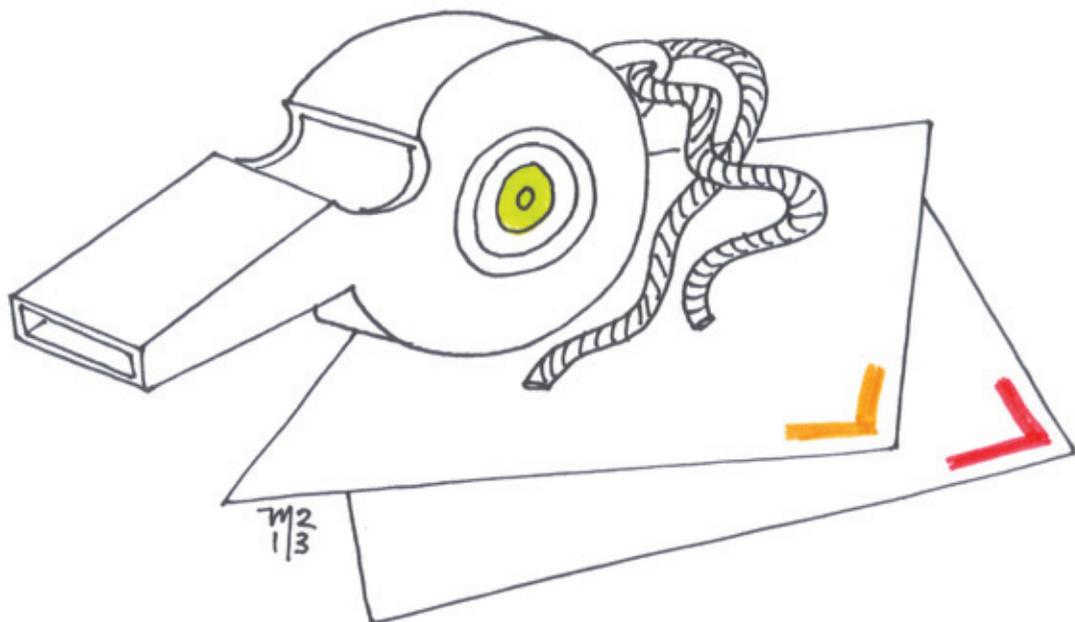
Per concludere identificandomi nel SGQ attuale, vorrei ringraziare tutti coloro che mi hanno accompagnata nella mia crescita dalla nascita fino alla maturità che oggi sento di possedere grazie proprio a chi con fatica, ma con grande tenacia e passione ha seguito un consulente che seppur diventato amico a volte avrebbe voluto francamente strozzare per cui grazie a:

- Nicoletta e Umberto e con loro a tutto il Direttivo Scuola dell'avvio di questa meravigliosa avventura, grazie per l'idea, per essere stati anche in questo degli innovatori lungimiranti, per aver scelto di intraprendere questo cammino quando ancora non era obbligatorio per essere provider;
- Antonella e il suo gruppo per il coraggio di aver gestito il cambiamento da sistema a gestione centrale a sistema partecipato e diffuso gestendo con tenacia tutte le naturali resistenze al cambiamento;
- Sandro, Luigi (con il Suo direttivo), Cristina e Simona per aver realizzato il miglioramento e la maturità del SGQ con AMD Formazione;
- Luigi, Carlo e ai magnifici quattro gruppi dell'attuale Direttivo per aver introdotto il rigore della pianificazione delle attività e perché vi accingete a consegnare a tutta l'Associazione un sistema adulto, espandibile e di grande utilità.

E infine, io SGQ AMD Formazione vorrei consegnarmi personalmente ad Antonio Ceriello perché con la Sua esperienza possa condurmi verso un ulteriore sviluppo, e mi possa considerare uno strumento utile per l'effettiva conduzione non solo della formazione, ma di tutta l'Associazione: un Sistema di Gestione per la Qualità snello, maturo, flessibile ed estensibile, visto il livello di eccellenza raggiunto, a tutta AMD.

«OCCHIO ALLE REGOLE...»

Cristina Ferrero, Simona Martuscelli



Il radicale cambiamento operato nel sistema dell'educazione continua in medicina (ECM), che afferma la centralità del ruolo del Provider e da cui è scaturita la nascita di AMD Formazione, ha portato con sé un cambiamento sostanziale del ruolo della Segreteria Nazionale. Con non poche perplessità e timori, abbiamo accettato la sfida e ci siamo fatte guidare e supportare nella definizione del nostro nuovo ruolo all'interno del sistema di AMD Formazione. Subito ci è balzata agli occhi la grande opportunità che ci veniva concessa e che ci ha trasformate fin dall'inizio in soggetti attivi e propositivi nella definizione di questo nuovo processo.

E ora eccoci qui! Usando la terminologia propria del Sistema Gestione Qualità, siamo passate da una funzione di supporto amministrativo contabile, al ruolo di timing e controller del sistema di accreditamento ECM. All'interno di AMD Formazione, la Segreteria Nazionale è infatti divenuta gestore e custode della modulistica SGQ dedicata all'ECM, nonché collettore delle informazioni provenienti da tutti i soggetti coinvolti nel processo dedicato alla formazione (board di progetto, Comitato Scientifico, sponsor, agenzie organizzative, consulenti...). Informazioni che, una volta raccolte ed elaborate secondo i processi definiti nel nostro Sistema, vengono trasmesse all'Agenas per la finalizzazione della pratica di accreditamento dei singoli eventi.

Ammettiamo che non è stato facile, ma alla fine il *modus operandi* e la filosofia del SGQ ci hanno conquistate. Con grande piacere ci siamo unite ai fautori e custodi di questo Sistema. Fin da subito abbiamo realizzato che l'ostacolo maggiore alla sua piena applicazione e condivisione risiedeva nel fatto che i requisiti SGQ fossero percepiti come delle *mere formalità*, per lo più rigide e ingessate. I processi, i sistemi e i moduli non erano compresi come strumenti utili per guidare e accompagnare il proprio lavoro, ma come un aggravio,

un qualcosa calato dall'alto e che fosse necessario rispettare. Emergevano le criticità più evidenti: mancata completezza del materiale di progettazione e di erogazione, non rispetto delle tempistiche e del processo.

Così, nel corso di questi anni ci siamo adoperate per la trasmissione di questa filosofia: *il SGQ non è un sistema altro rispetto all'organizzazione a cui si applica, ma viene costruito e modellato sulle sue esigenze e necessità*. La necessità di AMD è stata quella di ottenere l'accREDITAMENTO e poi operare come Provider ECM. Il Sistema Gestione Qualità, per la parte relativa a questo aspetto, è stato pertanto costruito sui requisiti richiesti dall'Agenas: ogni singolo elemento, modulo, sequenza e scadenza previsti risultano pertanto necessari. Facciamo degli esempi. La compilazione in tutte le loro parti dei moduli di progettazione degli eventi (M AMD 001, M AMD 002 e M AMD 003) risulta essere indispensabile, in quanto mancando anche una sola delle informazioni richieste non è possibile procedere con la pratica di accREDITAMENTO dell'evento, che può essere inviata all'Agenas solo se completa. Risulta essere fondamentale ricevere, debitamente compilati, anche i moduli relativi alla fase di erogazione (ad es. M AMD 014 e M AMD 015), al fine di avere tutte le informazioni necessarie per la compilazione del report dell'evento per l'attribuzione dei crediti ECM.

I moduli di progettazione degli eventi

M AMD 001	Proposta evento per accREDITAMENTO ECM
M AMD 002	Inserimento evento definitivo residenziale
M AMD 003	Programma definitivo di dettaglio evento formativo
M AMD 014	Anagrafica/Liberatoria privacy docenti/relatori/ moderatori/resp. scientifici
M AMD 015	Anagrafica/Liberatoria privacy partecipanti

Altra questione spinosa: *le tempistiche*. Il Sistema per l'Educazione Continua in ECM non ci prescrive solamente la raccolta di specifiche informazione e/o dati, ma ci impone che queste vengano presentate rispettando termini e scadenze prescritti e uguali per tutti i provider a livello nazionale. Alle scadenze imposte dall'Agenas (30 giorni prima dell'evento), potrebbero sommarsi quelle relative all'eventuale pratica AIFA (60 giorni prima dell'evento) e quelle informali, richieste dalle eventuali aziende sponsor dell'evento (circa 75 giorni prima dell'evento). Senza dimenticare i tempi per i passaggi interni che vedono coinvolti il Comitato Scientifico AMD per l'ECM, i consulenti legali, e tutti gli altri soggetti che intervengono nel processo.

Informazioni, scadenze... il Sistema Gestione Qualità ci viene in aiuto e mette a nostra disposizione uno strumento fondamentale: le schede processo. Nello specifico le SP AMD 005, SP AMD 006, SP AMD 007 rappresentano le nostre guide, finalizzate, la prima, alla corretta formulazione del piano formativo annuale e, la seconda e la terza, alla regolare programmazione e gestione dei singoli percorsi formativi AMD.

Le schede processo

SP AMD 005	Definizione Piano formativo
SP AMD 006	Processo ECM
SP AMD 007	Processo realizzazione eventi associativi nazionali

L'importanza di questi strumenti è sempre più enfatizzata in periodi di difficoltà, come il nostro presente, in cui tempi e risorse possono non essere perfettamente in linea con le necessità formative ideali. Un valido supporto, quindi, ai tanti attori coinvolti per non «perdere la bussola», rischiando di sacrificare aspetti fondamentali della pianificazione formativa, nonché nel soddisfare le molte responsabilità che la nuova normativa ECM pone in capo ai provider.

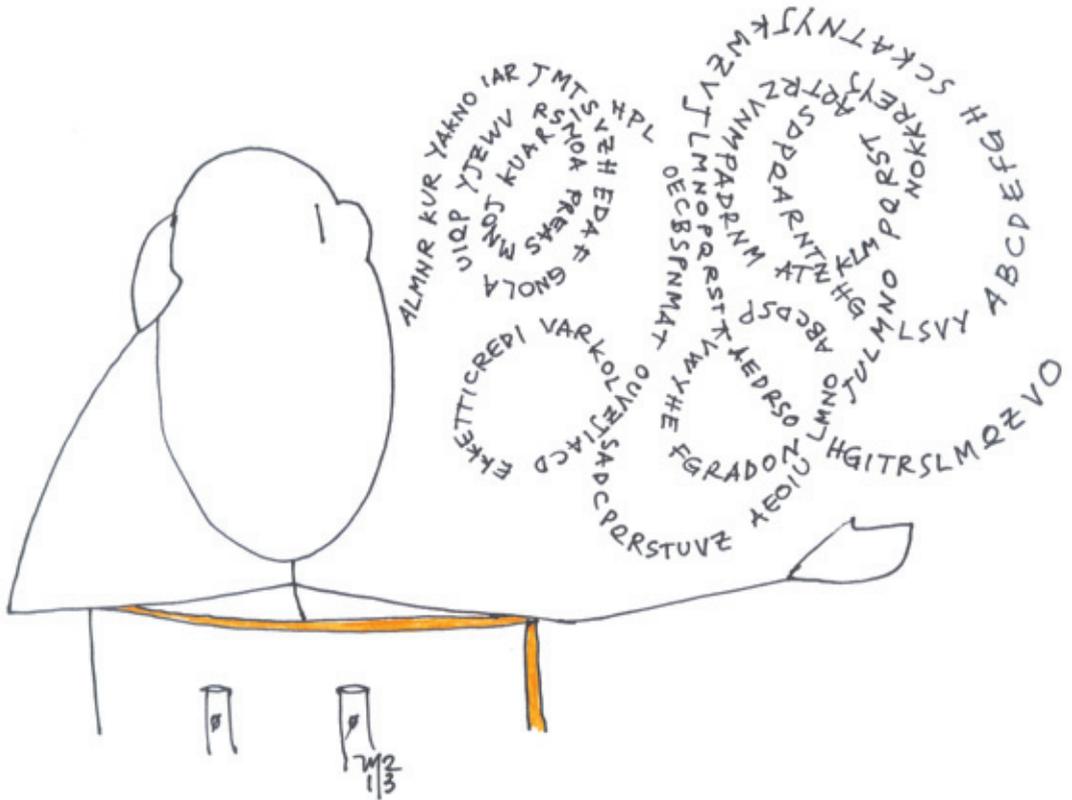
Nonostante gli ostacoli incontrati, ci preme sottolineare i risultati raggiunti insieme a tutto il Team impegnato in questa grande avventura. In particolare, ricordiamo l'integrazione sempre maggiore tra il Sistema ECM e il Sistema Scuola AMD, testimoniata dalla partecipazione attiva della Segreteria Nazionale all'evento «*IL SISTEMA GESTIONE QUALITÀ DI AMD FORMAZIONE: una sfida, un'opportunità e uno strumento di miglioramento continuo*», tenutosi a Torino il 23 febbraio 2013 e dall'ulteriore possibilità e opportunità concessaci nel fornire il nostro piccolo contributo a questa importante Pubblicazione istituzionale. Tutto ciò non sarebbe potuto accadere senza la sapiente guida dei Presidenti Sandro Gentile e Carlo Giorda, che si sono avvicendati, di tutto il Gruppo Scuola, diretto da Luigi Gentile, e della Consulente Maria Rita Cavallo.

SEGRETERIA AMD:

**Il luogo dove l'estro creativo scientifico si tramuta (e a volte si scontra)
in definizione burocratica/sistemica del processo**

LA COMUNICAZIONE EFFICACE

Mariano Agrusta



LE REGOLE DELLA COMUNICAZIONE EFFICACE IN PUBBLICO

Comunicare in pubblico non è facile e spesso spaventa chi non vi è abituato. Eppure le competenze richieste per esprimersi efficacemente possono essere acquisite rispettando poche ma precise regole.

Stabilire una relazione empatica con l'uditorio

Conoscere preventivamente il profilo dell'uditorio consente di organizzare la presentazione focalizzandosi sulle aspettative e sull'interesse specifico di chi ascolta.

Utilizzare consapevolmente il linguaggio non verbale e paraverbale

La forza persuasiva di una comunicazione è legata più al linguaggio non verbale che alle parole. Esistono atteggiamenti che suscitano nell'uditorio, quasi immediatamente e inconsciamente, la sensazione di trovarsi di fronte a un relatore affidabile.

La postura

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.

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, muoversi freneticamente da una parte all'altra della sala distrae l'uditorio.

La gestualità

Assecondare la propria naturale gestualità aiuta a superare la difficoltà di stare in piedi di fronte a un pubblico. Nell'imbarazzo di come tenere le braccia, è bene lasciarle andare lungo i fianchi; non tenere le mani in tasca è un segno di rispetto nei confronti di chi ascolta.

Il contatto visivo

Mantenere lo sguardo su 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.

È utile suddividere lo spazio in quattro quadranti, posando lo sguardo, alternativamente, sulle prime file dei due quadranti anteriori e sulle ultime file di quelli posteriori. Il contatto visivo sarà percepito da tutti coloro che si trovano nella direzione dello sguardo.

La voce

Parlare a voce alta, 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; possono essere utili esercizi di respirazione diaframmatica, che sono anche di aiuto nella gestione dell'emotività.

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 del tono.

La tecnologia a supporto del public speaking

I supporti visivi sono un aiuto per il relatore, purché vi sia equilibrio e congruità tra testo, immagini e presentazione orale.

Il rischio di un uso eccessivo della tecnologia è quello di una comunicazione ancorata alla successione delle slide che non tiene conto delle dinamiche di relazione che si sviluppano in aula.

Conoscere le regole per preparare una buona presentazione su slide, ci consente di utilizzare al meglio la tecnologia.

Avere una chiara strategia di comunicazione

Strutturare la presentazione in tre parti:

- Introduzione
- Corpo del messaggio
- Conclusione

Introduzione

La prima slide introduce il titolo della presentazione, che deve essere sintetico e anticipare l'intero discorso. La seconda slide può contenere un indice degli argomenti che verranno trattati.

Corpo del messaggio

Esporre i dati e dare le informazioni con le argomentazioni a sostegno, ricordando che la slide non è la pagina di un libro, perciò essa deve riportare concetti sintetici. Ogni slide non deve superare le sei righe di testo.

Conclusione

Sintetizzare ciò che è stato detto e concludere in forma incisiva per ribadire con chiarezza l'obiettivo della presentazione.

Definire lo standard visivo

Stabilire per ogni elemento della slide (sfondo, titolo, testo, immagini) lo spazio occupato e le caratteristiche di ciascuno (colore, carattere, grandezza) e mantenerlo per tutte le slide della presentazione. Ciò consente una visualizzazione immediata della slide e aiuta l'uditore nella comprensione dei messaggi chiave.

Sfondo

Evitare le sfumature perché rendono poco leggibili alcune parti del testo. Preferire colori chiari e neutri.

Carattere

Utilizzare font lineari e puliti; usare un colore più scuro rispetto allo sfondo.

Formattazione

La formattazione del testo varia in relazione alla grandezza della sala. In ogni caso, la grandezza del testo non deve andare al di sotto di:

- Titolo della presentazione 28 pt
- Titolo della slide 24 pt
- Titolo per un paragrafo 18 pt
- Testi normali 16 pt
- Didascalie 12 pt

Ogni slide deve contenere un solo elemento: un grafico, un concetto, una parola chiave. Per illustrare un concetto complesso è meglio utilizzare più slide piuttosto che una sola, sovraccaricandola di informazioni.

Uso sapiente di grafica e animazioni

L'introduzione di elementi grafici e animazioni deve sempre rispondere alla regola della semplicità e della funzionalità: essi servono ad attirare l'attenzione o fissare un concetto. Le immagini funzionano come metafore visive: aiutano la memoria, convincono più del testo.

COMUNICARE PER POSTA ELETTRONICA

La diffusione della posta elettronica ha ridato importanza alla comunicazione scritta. La scrittura mediata dalla tecnologia (smartphone, e-mail, blog, social network, sms ecc.) richiede attenzione per alcune regole di stile e di formattazione.

La comunicazione virtuale difetta di tutta la parte non verbale e questo rende più difficile la decodificazione dei messaggi.

La chiarezza

Il messaggio deve essere diretto. Scrivere periodi brevi ed essenziali, senza ridondanze linguistiche.

L'immediatezza

Rispondere velocemente, e se ciò non è possibile, dare una conferma della ricezione, rimandando a un secondo momento la risposta.

La sintesi

Anticipare nel campo «oggetto» il contenuto della comunicazione; ciò consente di trasmettere l'importanza di una e-mail affinché venga letta.

L'unicità dell'argomento

È opportuno trattare un solo argomento per volta, se non è possibile, un indice aiuta la lettura.

Il rispetto della privacy

Se si scrive a un gruppo di lavoro con cui si condivide un progetto, è bene che tutti i membri conoscano le comunicazioni nel gruppo e sappiano chi legge in copia; in ogni altro caso, l'inoltro di posta elettronica a terzi deve avvenire in maniera da nascondere gli indirizzi.

La firma digitale

Inserire alla fine del testo i recapiti, consente al ricevente di contattare facilmente il mittente.

COME SCRIVERE UN ARTICOLO SCIENTIFICO

La *pubblicazione scientifica* rappresenta la principale forma di comunicazione ufficiale della Comunità Scientifica, attraverso la quale i singoli ricercatori o i gruppi di ricerca rendono pubblici i metodi e i risultati delle proprie ricerche. Si differenzia rispetto agli altri scritti su argomenti non scientifici in quanto viene diffusa da editori specializzati. Le pubblicazioni sono regolamentate da procedure di accettazione e di valutazione dei lavori presentati; tali procedure sono mirate a stabilire quali lavori scientifici posseggano i requisiti necessari per essere pubblicati. I lavori che superano tali procedure vengono pubblicati, divenendo così *pubblicazione scientifica*.

Nella maggioranza dei casi, le pubblicazioni scientifiche appartengono a una delle seguenti tre categorie:

1. articoli originali, rassegne, editoriali e lettere di commento ad altre pubblicazioni scientifiche
2. comunicazioni pubblicate in atti di congressi
3. libri e monografie o capitoli di essi

Nel primo caso, gli articoli sono inviati dagli autori ai componenti del *comitato editoriale* della rivista. Questi sottopongono in forma anonima il manoscritto a due o più *referees*, esperti nel settore scientifico trattato dall'autore che redigono un report motivato (*referees report*), sulla base della correttezza, completezza, originalità e rilevanza del lavoro, nonché della conformità alle linee editoriali della rivista. Può accadere che i *referees* richiedano modifiche affinché il manoscritto possa essere accettato: il *report* di ciascun *referee* (in forma anonima) è inviato agli autori. Il lavoro può essere accettato senza sostanziali modifiche, può essere richiesta una versione emendata che risponda ai suggerimenti dei *referee* o, infine, può essere rifiutato. Il processo di revisione, pertanto, oltre a costituire un *filtro* che assicura l'attendibilità scientifica della pubblicazione, determina spesso una rielaborazione del manoscritto originale, frutto della collaborazione fra autori e *referees*. Qualora i pareri dei diversi *referees* fossero contrastanti, la decisione finale sulla pubblicazione è presa dal comitato editoriale.

Nel caso di comunicazioni ai congressi, la selezione delle comunicazioni accettate è affidata al comitato scientifico. Infine, nel caso di libri scritti con il contributo di più autori, gli *editori* del libro sono responsabili della scelta dei testi, che spesso sono richiesti direttamente agli autori.

L'articolo scientifico (*paper*) è un vero e proprio genere letterario.

Infatti, è caratterizzato da regole formali, accettate dalla comunità scientifica, diverse per ogni disciplina.

Il lavoro va strutturato suddividendo il testo nei seguenti paragrafi:

- Introduzione
- Materiali e Metodi
- Risultati
- Discussione e Conclusioni
- Riassunto
- Parole chiave
- Bibliografia

Le regole per la stesura di una pubblicazione scientifica

La Prima Pagina (Title page)

Nella prima pagina di un paper appaiono il titolo, nome e cognome dell'autore o degli autori, l'affiliazione accademica, il sommario, un indirizzo per la corrispondenza.

Il titolo del paper

È buona norma evitare un titolo che sia troppo generico, specifico o tecnico. Il titolo non è casuale né interpretativo, esso fornisce la sintesi estrema di ciò che l'articolo andrà a trattare.

I nomi degli autori

I nomi degli autori vengono sempre riportati dopo il titolo e la sequenza è a discrezione degli stessi. Generalmente il primo nome dovrebbe corrispondere all'autore dell'articolo o al ricercatore che principalmente ha contribuito al lavoro: è una posizione di rilievo in quanto, in presenza di uno scritto con molti autori, il lavoro viene abitualmente citato usando solamente il nome del primo autore.

Il nome che corrisponde all'autore più autorevole come prestigio accademico o responsabile del progetto di ricerca può essere collocato in prima o in ultima posizione dell'elenco.

L'abstract

L'*abstract* è un elemento essenziale del paper. In esso sono sinteticamente riportati tutti i paragrafi del lavoro con l'uso di un numero limitato di caratteri, variabile a seconda delle norme editoriali. In ogni caso l'*abstract* deve contenere una sintesi del tema trattato e delle conclusioni raggiunte.

Le parole chiave

Le parole chiave (*keywords*) sono una lista di parole in riferimento agli argomenti trattati nell'articolo. La scelta delle parole chiave spetta all'autore dell'articolo. In genere sono elencate in testa, vicino all'*abstract*. La loro importanza è aumentata dopo l'avvento dell'era digitale, in quanto i *motori di ricerca* catalogano e forniscono gli articoli proprio sulla base delle parole chiave.

Introduzione

L'introduzione è in genere un paragrafo breve, nel quale sono indicati gli scopi della ricerca, gli eventuali precedenti articoli sulla base dei quali è stato costruito l'articolo scientifico e riporta le conoscenze attuali in quell'ambito.

Materiali e Metodi

- **Scientificità.** La metodologia è molto importante in un articolo scientifico. Nel paragrafo relativo ai metodi vengono indicate tutte le procedure relative al modo in cui è stato svolto lo studio, i materiali utilizzati, i criteri di selezione della casistica e le procedure statistiche utilizzate per l'analisi dei risultati
- **Riproducibilità.** I metodi conferiscono il carattere di *riproducibilità scientifica*, ovvero, se un altro ricercatore seguisse correttamente i metodi indicati dall'articolo dovrebbe ottenere i medesimi risultati del primo autore.
Nelle ricerche cliniche sono importanti sia i criteri di selezione della casistica esaminata (gruppo di controllo e gruppo di intervento), sia la numerosità del campione esaminato. In generale la numerosità viene calcolata in funzione della potenza statistica attesa per dimostrare la tesi su cui è basata la ricerca.
- **Confutazione.** Molti scienziati ripetono gli esperimenti di altri ricercatori proprio per sincerarsi dell'effettiva riproducibilità; se anche un solo operatore, potendo dar prova di aver seguito rigorosamente i metodi elencati dall'autore dell'articolo, ottenesse un risultato differente, l'articolo andrebbe incontro a *confutazione scientifica*.

Risultati

Il paragrafo dei risultati elenca i dati scientifici ottenuti grazie all'applicazione dei metodi sopra descritti. Esso deve risultare espresso con chiarezza e spesso è corredato di figure e tabelle che illustrano i risultati più rilevanti: Figure e Tabelle in genere riassumono più parametri oggetto di valutazione statistica. È buona norma mantenere un rapporto equilibrato tra testo e figure/tabelle, spesso suggerito dalle norme editoriali.

Discussione

La discussione rappresenta l'interpretazione dei dati. I risultati scientifici, ottenuti grazie all'applicazione di un determinato metodo, vengono analizzati oggettivamente alla luce delle evidenze sperimentali e delle dimostrazioni portate da altri ricercatori in altri articoli scientifici.

Conclusioni

Le conclusioni rappresentano l'epilogo del lavoro scientifico in cui gli autori portano all'attenzione dei lettori il messaggio finale e le sue ricadute, rispetto alle conoscenze precedenti. In molte riviste Discussione e Conclusioni sono sintetizzate in un unico paragrafo.

Bibliografia

La bibliografia è un elenco di tutti i documenti consultati nel corso della ricerca, indicati in ordine di citazione e che vengono identificati in pochi dati essenziali (autore, titolo, editore, anno di pubblicazione ecc.).

SINTESI E CONSIGLI PRATICI PER LA STESURA DI UN ARTICOLO SCIENTIFICO

Introduzione

Esponete lo scopo del lavoro.

Riassumete il rationale dello studio.

Citate solo i riferimenti bibliografici essenziali.

Non passate in rassegna l'argomento in modo esteso.

Non anticipate dati o conclusioni.

Materiali e Metodi

Descrivete i pazienti osservati o gli animali da laboratorio utilizzati ai fini della ricerca, compreso il gruppo di controllo.

Definite i criteri di inclusione ed esclusione.

Definite i metodi e le apparecchiature (indicando il nome del produttore e l'indirizzo).

Illustrate le procedure in modo che possano essere seguite anche da altre équipes.

Comparete eventualmente le nuove metodiche con i procedimenti utilizzati in passato.

Identificate con esattezza i farmaci utilizzati, indicando il loro principio attivo (non il nome commerciale), il dosaggio prescelto e la posologia di somministrazione.

Definite eventuali abbreviazioni o simboli usati nel testo.

Descrivete i metodi statistici con sufficiente dettaglio e specificare il software utilizzato.

Risultati

Presentate i risultati in sequenza logica.

Enfatizzate solo i risultati di particolare rilievo.

Discussione

Sottolineate solo aspetti nuovi e importanti.

Non ripetete i dati osservati o i materiali e i metodi usati.

Collegate le vostre conclusioni a quelle di altri studi importanti.

Evitate di trarre conclusioni non completamente supportate dai vostri dati.

Statistica

Descrivete con precisione i metodi statistici di elaborazione dei dati.

Commentate il metodo seguito per la selezione dei soggetti studiati.

Fornite dettagli sulla randomizzazione.

Riportate le complicità del trattamento.

Fornite i dati relativi alle eventuali mancate osservazioni (pazienti che hanno abbandonato un trial, ad esempio).

Specificate i software di elaborazione statistica dei risultati.

Limitate le tabelle e le figure a quelle strettamente necessarie.

Utilizzate grafici in alternativa alle tabelle con più chiavi d'accesso.

Non doppiate una tabella con un grafico avente i medesimi dati.

Abbiate cura di usare termini chiave (random, normale, significativo, correlazione, campione ecc.) solo nei casi pertinenti.

Etica

Riportando esperimenti su pazienti:

Indicate se le procedure hanno seguito gli standard prescritti dalle autorità del vostro paese o dalla Dichiarazione di Helsinki (1975, 1983).

Non indicate i nomi di pazienti, iniziali, o codici di identificazione ospedaliera.

Nel caso di sperimentazione animale, *citare* le norme che sono state seguite (leggi nazionali o internazionali).

Non sottoponete l'articolo a differenti riviste contemporaneamente: è una delle condizioni spesso richieste per l'accettazione.

Letture consigliate

Angell D., Heslop B. The Elements of E-mail Style. Addison-Wesley, 1994.

Bateson G. Verso un'ecologia della mente. Adelphi, 1977.

De Castro P., Guida S., Sagone B.M. Diciamolo chiaramente. Testi, immagini, poster e powerpoint per una comunicazione medico-scientifica efficace. Il Pensiero Scientifico Editore, 2004.

Fedel A., Notarnicola A., Targa M. Parlare in pubblico con successo. Giunti, 2011.

James T., Shephard D. PNL per comunicare in pubblico. Alessio Roberti Editore, 2010.

Mason G. Come si presenta con le slide. Tecniche Nuove, 2009.

Nanetti F. La comunicazione trascurata: l'osservazione del comportamento non verbale. Armando Ed. 1996.

Sansavini C. Parlare in pubblico. Farsi capire, farsi ascoltare, persuadere il gruppo. Giunti Demetra, 2009.

Shea V. Netiquette, Albion Books, 1994.

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. Pragmatica della comunicazione umana. Astrolabio, 1971.

LA FORMAZIONE DELL'ADULTO

Renato Di Nubila

Università di Padova



1. IL SENSO DELL'APPRENDERE

C'è stato sempre nell'uomo ed è ancora oggi più sentita la voglia di conoscere, di possedere processi di comunicazione, di padroneggiare saperi, di «*apprendere*» (come capacità di possesso). È uno dei segni caratteristici, uno dei fattori di promozione e di sviluppo in chi sta crescendo. Anche se poi ognuno, in questo senso, lo vive in modo diverso. Vorrei dirlo con un passaggio di un grande umanista:

«Alcuni vogliono conoscere per conoscere, e questi sono viziosi; altri vogliono conoscere per essere conosciuti, e questi sono ambiziosi; altri per far guadagno, e questi sono avari; altri infine per diventar migliori, e questi sono studiosi.»
(Tommaso Campanella, *Delle virtù e dei vizi in particolare*)

È il segno dell'adulto come persona che è già cresciuta, ne ha consapevolezza e sta ancora crescendo. Adulto infatti è la persona che si sente tale e viene riconosciuta dalla legislazione

del paese in cui vive e dalla Comunità sociale cui appartiene; soggetto capace di assolvere una pluralità di ruoli in diverse situazioni individuali e collettive.

Il tutto è oggetto dell'andragogia, come sintesi di teorie, di pratiche e di tecniche per la educazione/formazione degli adulti. Apprendere può significare «*passare dal reprimersi all'esprimersi*» secondo Enzo Spaltro. Apprendere consiste nella soggettività e nella sua espressione, tanto che *star bene* significa essenzialmente sapersi esprimere. Un libero apprendimento deve facilitare l'esprimersi, perché così realizza sia l'apprendimento che il benessere. E allora l'apprendimento non appartiene solo al mondo del «dovere» e dell'oggettività, ma anche a quello del piacere e della soggettività e dell'«eresia del fare», quando si pensa diversamente. Non solo scienza, quindi, ma anche arte, così come formazione è costruzione, godimento condiviso come scambio di godimento, «*quasi come 'eros'*» (J. Jaoui).

2. APPRENDERE OGGI NELLA COMPLESSITÀ

Uno dei motivi più convincenti: l'adulto oggi ha bisogno di apprendere per imparare a vivere nella complessità. Lo sforzo dell'uomo moderno dovrebbe essere appunto quello di saper passare dalla complicazione al senso della complessità, comprendendone il senso e il significato.

Come fare? Agendo sul capitale umano di ciascuna persona e a tutte le età, superando il vecchio pregiudizio, secondo il quale si ripeteva: «*Gli operai non pensano... quasi come un'entità acefala!*». Oggi, invece, si pone la necessità di guardare alle persone come soggetti capaci di conoscere, di pensare e di decidere, in un decisivo passaggio da risorse umane **a persone che lavorano**. La conoscenza diventa valore per le persone che lavorano e per le stesse organizzazioni. Conoscenza diventa sinonimo di elaborazione, di capacità competitiva, di valore economico, di società che apprende, di persone che per tutta la vita continuano ad apprendere. Tanto che possiamo dire che, da quando la società si è trasformata in una «economia della conoscenza», l'importanza del **sapere e dei saperi**, è cresciuta e si è avvertita la necessità di una nuova teoria per comprendere l'impresa e la sua evoluzione. Nei vari contesti il sapere più importante è la capacità di generare *conoscenze delle conoscenze possedute*, di investirle come competenze, piuttosto che conservarle inerti e improduttive. Non è un processo facile per nessuno. Le competenze, come espressione concreta di un pensiero in azione (Guy Le Boterf), diventano allora componenti essenziali e i *knowledge workers* diventano le avanguardie di forme diverse di apprendimento, di apprendimento autogestito, con forti capacità di autoformazione.

3. L'ESIGENZA PRESSANTE DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Riuscire a condurre un adulto in formazione non è facile. I suoi vissuti, le sue esperienze, le sue visioni ideologiche, religiose, politiche possono dimostrarsi vincoli e nello stesso tempo stimoli a decidersi di autorealizzarsi per «*stare in prossimità*» con gli altri (cfr. *La morte del prossimo*, di Luigi Zoia, Einaudi 2009). Il fenomeno cresce e a più livelli questo problema evidenzia i suoi aspetti di non facile gestione. L'adulto, si sa, porta in formazione, tutto il suo patrimonio di pratica e di cultura, spesso ancora non elaborata, ma solo vissuta con istintività. Il più delle volte quando entra in aula o in un progetto di formazione l'adulto cerca *rassicurazione e conferme*, oppure tanta *voglia di miglioramento*, a volte è persino *disposto a correggersi da errori e pregiudizi*, e, se posto davanti a «modelli» o «testimonianze» interessanti, lo vediamo disponibile a imitarli e a mutuare comportamenti virtuosi. Non è poi raro il caso di trovarsi davanti a un adulto ancorato a *un senso irrazionale di sufficienza e di non permeabilità*, specialmente se in aula viene a instaurarsi un rapporto segnato da

eccessivo «*differenziale gerarchico*». Fa pensare tutto questo a quanto diceva Winston Churchill: «*Sono sempre pronto a imparare, ma non sempre consentirei che altri m'insegnino*». Va però detto che l'adulto, nella maggior parte dei casi, è ben disposto ad accettare un «*differenziale cognitivo*» e di buone pratiche che il formatore porta con sé in questi progetti. Se ammettiamo, allora, che FORMAZIONE è quanto giorno per giorno ci costruisce, ci identifica a noi e agli altri sguardi, ci ordina e «ci disordina» (*ci trasforma*), spiazzando o dando nuove regole agli atti, alla mente, alle parole, ai comportamenti, dobbiamo anche dire che c'è un deficit di EDUCAZIONE/FORMAZIONE come principale ostacolo all'affermazione professionale e sociale, oltre che come forte freno alla crescita di ogni organizzazione pubblica e privata. Per cui si crea una spirale perversa:

**meno formazione = meno sviluppo personale;
meno sviluppo tecnologico = meno produttività, meno competitività,
meno gusto per i risultati e le realizzazioni personali.**

La formazione continua diventa elemento del sistema di formazione permanente (*Lifelong Learning*), come supporto alle politiche di sviluppo, come strumento per rispondere alle sfide occupazionali e degli effetti della crisi in corso. Formazione e Apprendimento visti come processi morfogenetici che utilizzano l'investimento dei saperi sul piano personale e su quello professionale; come processo co-costruito, in cui discenti/attori mettono in gioco bisogni/fabbisogni; come processo di trasformazione per realizzare nuovi modi di pensare e di agire diversamente, di sviluppare creatività, abilità e competenze, in una combinazione quotidiana di saperi e di emozioni. Poiché il cognitivo non è più sufficiente, occorre mettere in conto quote di emozionalità e di psicomotricità, per cui il Formatore svolge il ruolo non più solo di docente, ma anche e soprattutto di allestire di situazioni formative. Formazione/Apprendimento significa anche realizzare azioni per mettersi nella condizione di identificare meglio gli inevitabili dis-apprendimenti; i punti di resistenza; i cambiamenti possibili; le esperienze da rimettere in discussione le scelte fatte.

Per cui oggi diventano megacompetenze: l'imparare ad apprendere e l'imparare a dis-apprendere.

È vero però che oggi abbiamo in questo senso forti potenzialità, ma anche forti ambivalenze. In questo tempo di crisi non è difficile constatare il fenomeno di pochi ricchi istruiti e di molti poveri non istruiti. Quale la causa e quale l'effetto?

- Sono poveri perché ignoranti?
- O ignoranti perché poveri?

Sarebbe interessante argomentare insieme su questi aspetti d'impatto sociale, per chiederci, anche con molta determinazione, quale formazione possa essere allora più opportuna ed efficace.

Sicuramente andiamo verso forme laboratoriali di formazione, costruite insieme e fatte meno di aula e più di Coaching, Tutorship, Project Work, di forme avanzate ed efficaci di stage innovativi. È questa una delle vie che l'apprendimento/formazione degli adulti deve seguire nell'attenzione ad alcuni fondamentali principi:

1. Ogni persona è educabile
2. L'intenzionalità come motore dell'apprendere
3. L'esperienza come il più ricco patrimonio dell'adulto
4. Il cambiamento come espressione visibile della formazione

Ma un'efficace formazione degli adulti deve poter essere in grado di porsi alcune domande e di «costruire» risposte coerenti. Proviamoci.

Chi apprende?

Il soggetto della formazione continua è l'adulto visto nell'ambito di una concezione aggiornata dell'«essere adulto» o della **adulthood** come itinerario esistenziale in perenne trasformazione. In questo scenario e per questa tipologia di soggetti, l'apprendimento ha una diversa fisionomia e combina l'uso di strategie diverse, perché allora esso viene inteso come attività e potenzialità di sviluppo durante tutta la vita, accompagnato da una pluralità di dimensioni adulte collegabili alle componenti non solo cognitive, ma essenzialmente emotive, professionali e quindi fortemente connotate sul piano esistenziale e sul piano della contestualità multiforme. *«La stessa dimensione adulta richiede alla formazione una flessibilità tale da rendere disponibile una varietà di tempi, di luoghi, di stili, di velocità di rispondere efficacemente alla differenze individuali che aumentano con l'età».*

Cosa apprende?

L'interrogativo obbliga a ripensare l'oggetto e l'obiettivo della formazione quando si parla di adulti, focalizzando l'attenzione sull'apprendimento inteso come prodotto e soffermandosi sulla portata dell'esperienza adulta, del modo e del cosa si apprende. Diventa determinante il protagonismo e la partecipazione del soggetto... per cui i modelli meglio spendibili fanno leva sulla cogestione, sulla co-costruzione formativa. L'esperienza qui si candida a essere il campo privilegiato dell'attività formativa e della formalizzazione dei modelli e dei metodi da adottare. L'esperienza può essere considerata l'origine, il terreno di applicazione, nonché la destinazione dell'apprendimento; è l'esperienza stessa che consente di sviluppare e promuovere l'apprendimento formativo. In questo contesto, la formazione degli adulti può essere intesa anche nel suo oggetto, come processo attraverso il quale i soggetti prendono coscienza delle proprie esperienze e conferiscono loro un corretto significato.

Perché apprende?

Entra qui in gioco tutto il tema della motivazione e delle aspettative personali, facendo entrare in gioco non solo la soddisfazione dei bisogni, ma anche quella dei desideri dell'adulto.

Secondo le più recenti ricerche

«gli adulti considerano la formazione un'ottima opportunità per ottenere numerosi vantaggi ed efficaci risultati: il piacere e l'autostima, come risultati fondamentali delle motivazioni, insieme a un profondo bisogno di apprendere altro» (J. Bruner 1993).

L'aspetto professionale, ovviamente, spesso fa da forte stimolo e da spinta sia in vista di una gratificazione personale, sia in vista di una attesa progressione di carriera.

Come si apprende?

In genere l'adulto apprende con la riflessività che impegna a interrogarsi e a interrogare gli altri, il contesto le situazioni. Ne consegue un atteggiamento positivo di ricerca e di scoperta, oltre che con l'impegno di elaborazione e di combinazione dei saperi già posseduti e di quelli acquisiti. È proprio il caso di dire che potremmo essere davanti a una possibile «costruzione di competenze», sia come frutto di una riflessività che fornisce consapevolezza delle competenze già conseguite, sia come risultato di un esercizio che offre l'opportunità di raggiungerne altre.

Come apprende l'adulto?

In genere l'adulto con esperienza pregressa parte dalle pre-conoscenze già acquisite, dal proprio stile e dalla propria storia di formazione. Un posto rilevante, sicuramente, in questa operazione l'occupa il concetto di sé e le implicazioni che questo comporta al momento dell'autoriflessione. Questa forma di apprendimento specifico sarà tanto autonomo quanto più il soggetto adulto è motivato a cambiare ed è impegnato a incidere sul cambiamento della sua vita.

Come facilitare l'apprendimento dell'adulto?

È questo il punto che segna il passaggio dalle teorie dell'apprendimento a quelle della promozione e della facilitazione dell'apprendere. L'azione del formatore esperto in questo modo diventa presidio per il processo formativo. Questo è il problema metodologico che impone scelte di modelli e di metodi e che segna anche il limite tra modello pedagogico e quello andragogico, ognuno dei quali attribuisce al docente/formatore ruoli diversi: quello di direzione e di controllo il primo, quello del facilitatore, del sollecitatore problematico, del co-costruttore, dell'allestitore e verificatore il secondo. Nel modello andragogico assume rilevanza il riconoscimento del naturale «bisogno di conoscere e di imparare» che le persone sviluppano specialmente nell'età adulta, come a indicare il sentimento che i soggetti in formazione hanno di se stessi come persone autonome, responsabili, capaci di gestirsi autonomamente e nelle quali l'esperienza gioca un ruolo fondamentale. Il docente formatore allora dovrà essere capace di scegliere di usare i metodi e le tecniche che meglio facilitino la comunicazione in aula e fuori dell'aula.

Dove si apprende?

In tempo di formazione totale, non esiste più luogo esclusivo e tempo definito per la formazione, dato che la natura dell'apprendimento è sempre più situata e contestuale: modi nuovi, tempi nuovi, luoghi nuovi. Non vanno, oggi, esclusi i «luoghi virtuali» della formazione a distanza, on line, in un contesto di riferimento quale è quello della Learning Society nella quale l'esercizio dell'agire formativo fa già i conti non solo con i saperi codificati, ma anche con i saperi taciti, in una combinazione sempre più stretta di conoscenza e di esperienza. In questa logica, il ruolo e la professione del formatore sempre più vanno connotandosi come «professione dell'umano», impegnata a promuovere e a far crescere la persona immersa in una società assetata di competenze, ma anche di umanizzazione. In contesti diversi, nella relazione tra soggettività e strategie, in forme decisamente interiorizzate, in luoghi di operatività spinta, in aula e «oltre l'aula» lì dove il pensiero riflessivo viene alimentato e produce cambiamenti di comportamenti e a volte anche di atteggiamenti. L'adulto in questo ambito va scoprendo la sua educabilità, fino a chiedere spesso informalmente alla formazione di porsi come processo di costruzione continua di sé, delle strategie di conoscenza, della disponibilità ad agire e a pensare in un certo modo, avendo come campo di esplorazione il patrimonio della propria esperienza. La formazione degli adulti è impegnata essenzialmente sul piano della generatività del pensiero, 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»**.



IL PERCORSO DEL DIRETTIVO SCUOLA NEL BIENNIO 2011-2013

Il Direttore della Scuola

Luigi Gentile

In occasione del XVIII Congresso Nazionale AMD di Rossano Calabro dal maggio 2011 è stato ratificato il nuovo CDN, con la Presidenza 2011-2013 di Carlo Bruno Giorda.

Il 5 agosto 2011 il Presidente Carlo Bruno Giorda e il CDN AMD hanno rinnovato la nomina di Direttore della Scuola di Formazione Permanente AMD a Luigi Gentile che ha formalizzato la composizione del Gruppo Scuola per il biennio 2011-2013 come riportato in Tabella 1.

CARICA	DAL	COGNOME	NOME
Direttore	2009	Gentile	Luigi
Componente	2011	Assaloni	Roberta
Componente	2011	De Candia	Lorenzo
Componente	2011	De Francesco	Carmelo
Componente	2011	Giovannini	Celeste
Componente	2009	Visalli	Natalia
SGQ componente	2009	Ponzani	Paola
SGQ componente	2005	Tonutti	Laura
DAIF	2009	Agliadoro	Alberto
DAIF	2011	De Riu	Stefano
DAIF	2009	Guaita	Giacomo
DAIF	2009	La Penna	Giuliana
DAIF	2009	Michelini	Massimo
DAIF	2009	Scarpitta	Antonietta Maria
Referente CDN	2009	Marelli	Giuseppe

Tabella 1. Composizione del Gruppo Scuola per il biennio 2011-2013. *DAIF = Dirigente AMD in formazione; SGQ = Sistema Gestione Qualità; CDN = Consiglio Direttivo Nazionale*

In occasione della riunione di insediamento del Gruppo Scuola del 3 settembre 2011 nella sede AMD di Roma, prontamente convocata, viene condiviso e recepito il Mandato assegnato dal CDN AMD al Gruppo Scuola per il biennio 2011-2013 che, in continuità con quanto svolto nel biennio precedente, ha individuato gli obiettivi riportati in Tabella 2.

<p>Consolidare la semplificazione del percorso qualità mantenendo la certificazione</p> <p>Progettare e realizzare attività coerentemente alla <i>Mission</i> di AMD e del Grande Progetto Subito!</p> <p>Interpretare il ruolo di braccio tecnico per la Formazione AMD creando sinergie di azione con i Gruppi AMD</p> <p>Effettuare il riesame dell'Albo Scuola al fine di garantire la progressione di carriera dei Formatori</p>

Tabella 2. Mandato assegnato dal CDN AMD al Gruppo Scuola per il biennio 2011-2013

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

1. **Gruppo Certificazione**
2. **Gruppo Albo**
3. **Gruppo Sito AMD**
4. **Gruppo Redazionale-Scientifico**

sono stati pertanto proposti e approvati i componenti e assegnato un mandato di lavoro per il biennio 2011-2013.

La successiva azione posta in atto dalla Direzione Scuola è stata quella di richiedere formalmente a ciascun sottogruppo di voler predisporre entro la fine del mese di ottobre 2011, 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 in data 23/12/2011 un'audio-conferenza del Direttivo Scuola, nel corso della quale sono stati discussi i singoli BP e lo stato di avanzamento delle singole attività.

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 occasione della riunione del Direttivo Nazionale di Torino del 24 maggio, 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 dal parte della Presidenza e del CDN AMD, come emerso in occasione della restituzione delle attività Scuola al CDN (*presentazione del Direttore Scuola pubblicata sulla partizione Scuola del sito AMD*) e come condiviso con l'intero Direttivo Scuola in occasione della riunione dello stesso del 24/05/2012 a Torino e nella successiva audio-riunione del Direttivo Scuola del 18/06/2012.

Ma il momento in cui emerge con più forza il significato profondo della scelta strategica della Direzione Scuola per il biennio 2011-2013, in una VISIONE DI SISTEMA e di piena valorizzazione del SGQ di AMD Formazione è in occasione dell'audioskype del 9 agosto 2012 del Gruppo SGQ, con l'obiettivo di programmare e pianificare le attività del riesame e nel corso della quale viene approvata la proposta congiunta di Luigi Gentile e di Maria Rita Cavallo di coinvolgere in questo fondamentale processo tutti i sottogruppi del Direttivo Scuola.

Cogliendo il suggerimento del Consulente per la certificazione, viene infatti definito in tale riunione che, valorizzando una modalità isorisorse come l'audio-riunione skype, si sarebbe provveduto all'effettuazione di un'attività di audit interno per ciascun gruppo di lavoro, svolto dalla Consulente per la certificazione con apposita check list, con il coinvolgimento attivo del Gruppo SGQ a tutte le audio-riunioni e alla valutazione da parte del Direttore Scuola dell'attività svolta e pianificata da ognuno dei gruppi.

La scelta strategica della Direzione Scuola, preventivamente condivisa con il Presidente AMD e con il Rappresentante del CDN ed esposta con l'intero Direttivo Scuola in apertura delle singole audioskype (verbali delle rispettive audioskype), risponde infatti all'obiettivo

sfidante di rendere partecipi e di aumentare il coinvolgimento di tutto il Gruppo Scuola all'attività di riesame secondo il SGQ.

La progettazione di un evento formativo dedicato e riservato ai membri del Direttivo Scuola a titolo «**IL SISTEMA GESTIONE QUALITÀ DI AMD FORMAZIONE: una sfida, un'opportunità e uno strumento di miglioramento continuo**» che si è tenuta a Torino il 23 febbraio 2013 e che si è posta come obiettivo generale quello di «riunire tutte le competenze e le professionalità del Direttivo della Scuola di Formazione AMD per effettuare un riesame del percorso effettuato, degli obiettivi raggiunti e delle azioni svolte, accrescendo la consapevolezza sul legame e sull'interdipendenza esistente tra le varie componenti di AMD Formazione e acquisendo una competenza più strutturata sul Sistema Gestione Qualità» e l'opportunità preziosa rappresentata dall'effettuazione in occasione di tale evento della visita ispettiva di AMD Formazione con il coinvolgimento attivo di tutto il Gruppo Scuola, oltre ai Riferimenti Istituzionalmente a essa deputati, costituiscono momento di verifica, di sintesi dell'intero processo intrapreso con la nascita di AMD Formazione dell'ottobre 2010 per volontà dell'allora Presidente AMD Prof. Sandro Gentile e di CRESCITA DI TUTTE LE COMPONENTI DI AMD FORMAZIONE: la **Scuola di Formazione Permanente AMD**, la **Segreteria ECM** e il **Comitato Tecnico-Scientifico**, coordinato dal Prof. Domenico Cucinotta.

Il superamento senza non conformità della visita ispettiva di AMD Formazione che si è tenuta a Torino il 23 febbraio 2013 e il lusinghiero Report dell'Auditor dell'ente certificatore esterno rappresentano l'evidenza del percorso evolutivo compiuto e la tangibile constatazione che AMD Formazione si è dimostrata in grado di progettare un sistema organizzativo finalizzato alla Qualità, ponendo in essere un Sistema di Gestione per la Qualità dell'attività formativa della Società Scientifica. Dalla sempre più consolidata consapevolezza dell'importanza del SGQ per AMD Formazione e per l'intera Società Scientifica e dall'evidenza della crescita delle competenze organizzative in un Sistema per la Qualità, si rende ipotizzabile che la metodologia adottata dal Gruppo Scuola, in sinergia con le altre componenti di AMD Formazione (Scuola di Formazione Permanente AMD, Segreteria ECM e Comitato Tecnico-Scientifico) possa rappresentare elemento esemplare e portante della possibile futura estensione della certificazione all'intera compagine societaria AMD.

IL GRUPPO REDAZIONALE-SCIENTIFICO

Giuliana La Penna

Massimo Michelini

Antonietta Maria Scarpitta

Natalia Visalli

Il Gruppo Redazionale-Scientifico viene costituito il 3 settembre 2011 a Roma, durante la prima riunione del nuovo Direttivo Scuola 2011-2013, dopo la suddivisione, nell'ambito della Scuola, in gruppi di lavoro, come scelta metodologica per realizzare il Mandato del Direttivo Nazionale. Due i mandati specifici: la revisione del Vademecum e la valutazione della fattibilità della misurazione dell'efficacia della formazione.



REVISIONE DEL VADEMECUM

Il macroprogetto per la revisione del Vademecum ha previsto la valutazione del testo precedente, l'identificazione di macroaree, la selezione degli argomenti da mantenere, revisionare o introdurre come nuovi; la loro suddivisione tra i componenti dei gruppi di lavoro della Scuola; la ristesa aggiornata, da parte del Gruppo Redazionale-Scientifico, della sezione relativa agli strumenti; l'omogenizzazione finale dei vari contributi.

Il precedente Vademecum è stato esaminato e analizzato approfonditamente nelle singole componenti che sono state separatamente rivalutate.

La prima parte esaminata corrisponde al capitolo delle «nostre radici» e rappresenta l'aspetto più strettamente «istituzionale»; è stata infatti riformulata attraverso le testimonianze delle tappe più significative del percorso della Scuola, dalle origini alle nuove sfide, da parte dei protagonisti della Scuola e dei vari Presidenti AMD che si sono succeduti, in analogia alla tavola rotonda, in modalità «talk show», realizzata a Torino in durante il First Commitment.

Sono stati quindi inseriti nuovi capitoli: tra questi, il primo è relativo alla nascita di AMD Formazione, di cui la Scuola rappresenta il braccio tecnico e quindi la componente metodologica di tale processo, come evoluzione strategica e crescita societaria nell'ambito di una politica per la formazione, e un'analisi del percorso evolutivo della Scuola, ipotizzando i possibili nuovi scenari della formazione AMD; un altro capitolo riguarda l'evoluzione della Certificazione, evidenziandone il percorso evolutivo dalla Scuola ad AMD Formazione e ad AMD provider ECM, per arrivare alla prospettiva di una possibile estensione della Certificazione a ulteriori processi e attività di AMD, come naturale e inevitabile implementazione del Sistema Gestione Qualità; altri capitoli riguardano la comunicazione efficace, imprescindibile introduzione ai fondamenti metodologici della stessa, la gestione del conflitto e infine la formazione dell'adulto, nell'ottica di un'apertura della Scuola, all'esterno, nel campo della formazione in senso lato.

Nella revisione del Vademecum sono stati coinvolti gli altri gruppi di lavoro della Scuola, il Gruppo Sito, il Gruppo Certificazione, il Gruppo Albo: oltre a una descrizione delle relative attività svolte, questo ha consentito di valorizzare le parti relative all'aggiornamento dell'Albo Formatori e il loro percorso formativo con la revisione degli schemi e delle regole relative alla progressione di carriera; è stata inoltre implementata la «fondamentale» descrizione del processo di progettazione ed erogazione degli eventi Scuola ovvero la micro e macroprogettazione dell'evento formativo e anche la successiva reportistica degli eventi, vista come elemento definito del SGQ nell'attività dei Formatori e come opportunità di documentare, per tutti i soci, gli eventi effettuati, con idonea reportistica.

Infine, la parte relativa agli strumenti è stata propriamente revisionata dal Gruppo Redazionale-Scientifico. Sono stati anticipati alcuni capitoli, es. il problem solving, intesi più, che come strumenti, come impostazioni metodologiche propedeutiche agli strumenti stessi; realizzata l'integrazione, per gli altri strumenti, con le esperienze sul campo, con riduzione dei contenuti strettamente «aziendali» da cui tali strumenti sono derivati; aggiunte indicazioni operative, utili per una migliore applicazione pratica degli stessi; «ridimensionate» altre metodiche formative, minori e di ridotto utilizzo; introdotte altre come le matrici e la FAD. Alla base del macroprogetto è stato posto, come fondamentale, un messaggio partecipativo: il prodotto finale è stato quindi realizzato come espressione compiuta di tutto il Direttivo Scuola.

La suddivisione del nuovo Vademecum garantisce, quindi, l'apporto corale dei vari gruppi di lavoro della Scuola e dei contributi dei vari protagonisti della stessa e nel contempo integra una visione del passato con le nuove prospettive future; l'obiettivo primario era infatti quello di creare un prodotto nuovo, semplice, e utilizzabile al meglio dai Formatori, ma anche, e soprattutto, di poter unire le radici storiche della Scuola alla sua evoluzione recente. Ecco perché per indicare lo spirito del nuovo Vademecum si è quindi pensato a una frase introduttiva ispirata a Sant'Agostino, che coniuga in modo suggestivo, la percezione temporale oggettiva e interiore di questa ineguagliabile esperienza formativa.

*... né futuro né passato esistono. Forse sarebbe esatto dire che i tempi sono tre:
presente del passato, presente del presente, presente del futuro:
il presente del passato è la memoria,
il presente del presente la visione,
il presente del futuro l'attesa.*

SANT'AGOSTINO

VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

Sono stati esaminati i presupposti speculativi di un progetto innovativo per la valutazione dell'efficacia della formazione, IV livello di Kirkpatrick, considerando che non sono al momento note altrettante esperienze in grado di misurare efficacemente i risultati di un percorso di formazione. Tale progettualità consentirebbe l'integrazione di competenze tra Gruppi a Statuto e Strategici, in linea con la Mission e la Vision di AMD, specie per la volontà dichiarata di verificare l'impatto clinico dell'azione formativa; il fine ultimo di tale gruppo di lavoro «intergruppo» sarebbe di valutare la possibilità di progettazione di eventi formativi che consentano di poter misurare l'efficacia della formazione stessa con outcome misurabili, estrapolati dai dati forniti dagli Annali; quindi un progetto di formazione che si sposa con

uno di «outcome research», dove il confronto avviene tra gruppi di formati e non formati, prevedendo a monte un percorso di formazione, oltre a quello già fatto di *Subito!*. Il primo momento sarebbe di cercare, in eventi formativi AMD già svolti, quegli elementi utili per valutarne la performance, ovvero partire da valutazione e risultanze di dati retrospettivi e ambiziosamente definire strumenti utili per uno studio prospettico, attraverso una metodologia idonea alla creazione di eventi formativi che abbiano intrinsecamente in sé, sin dalla macroprogettazione, la possibilità della misurazione dell'efficacia.

ATTIVITÀ REDAZIONALI

Nel corso dell'anno, i componenti del gruppo hanno altresì sviluppato delle attività redazionali oltre a quelle previste nel Business Plan, come ad esempio la stesura di articoli scientifici, pubblicati sulla rivista di AMD.

IL GRUPPO CERTIFICAZIONE

Roberta Assaloni

Maria Rita Cavallo

Mariella Condò

Luigi Gentile

Paola Ponzani

Laura Tonutti

In occasione della riunione di insediamento del Gruppo Scuola del 3 settembre 2011 nella sede AMD di Roma, è stato condiviso e recepito il Mandato assegnato dal CDN AMD ed è stata formalizzata la creazione di diversi sottogruppi di lavoro, secondo un modello organizzativo finalizzato a lavorare su singoli e specifici ambiti di attività, valorizzando le competenze e le attitudini dei singoli, ma collocandole in una dimensione di gruppo, con una costante attenzione e condivisione dei valori e del metodo AMD.

Il primo obiettivo del Mandato del CDN AMD assegnato al Gruppo Scuola nel biennio 2011-2013 è stato quello di «Consolidare la semplificazione del percorso qualità mantenendo la certificazione». Per favorirne il raggiungimento e tradurre il mandato in attività coerenti, tracciabili e finalizzate all'obiettivo, è stato riconfermato il gruppo di lavoro creatosi nel biennio precedente, composto da Laura Tonutti e Paola Ponzani come componenti del Gruppo Certificazione, sotto la guida e coordinazione del Direttore Scuola Luigi Gentile e l'appoggio fondamentale della Consulente per la Certificazione Maria Rita Cavallo e della Segretaria Scuola Mariella Condò, a cui si è aggiunto un altro componente, Roberta Assaloni. Analogamente agli altri gruppi di lavoro, anche il Gruppo Certificazione ha ricevuto dal Direttore il mandato di elaborare un Business Plan, uno strumento di lavoro essenziale per imparare a pianificare tutte le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi esplicitati nel mandato.

Il nucleo centrale dell'attività del Gruppo è rappresentato dall'insieme di azioni volte al mantenimento di un SGQ certificato secondo la normativa europea UNI EN ISO 9001:2008. La presenza di un SGQ certificato è sempre stata molto importante per il prestigio della Scuola di Formazione AMD, sia per garantire una formazione orientata all'eccellenza sia

per mantenere un elevato standard metodologico e di controllo dei processi e un bagaglio culturale e organizzativo di prim'ordine. In seguito alla svolta epocale compiuta da AMD nell'autunno del 2010 con l'acquisizione della qualifica di Provider in risposta alle nuove disposizioni di Agenas e alla conseguente nuova riorganizzazione dell'attività formativa di AMD culminata con la nascita di AMD Formazione, caratterizzata dal compenetrarsi di tre competenze, quella della Scuola, quella del Comitato Tecnico Scientifico coordinato dal prof. Cucinotta e quella della Segreteria ECM, la presenza di un SGQ certificato è diventata un requisito imprescindibile e irrinunciabile per il mantenimento della funzione di Provider. L'intensa attività di riesame da parte del Gruppo del percorso effettuato, degli obiettivi raggiunti e delle azioni svolte, essenziale nella logica della Qualità, si è concretizzata in quattro momenti fondamentali, rappresentati dalle visite ispettive per la Certificazione: la visita ispettiva di Pinerolo nel febbraio 2010 in cui c'è stato il rinnovo della Certificazione in scadenza, la visita di Firenze dell'ottobre 2010, richiesta da AMD volontariamente per formalizzare la nascita di AMD Formazione, la visita ispettiva di Cavenago del gennaio 2011, la prima effettuata da AMD Formazione e infine la recente visita di Torino, il 22-23 febbraio 2013 che ha visto la partecipazione di tutti i gruppi di lavoro del Direttivo Scuola, coinvolti attivamente nel processo di riesame e di verifica ispettiva e che si è conclusa con la riconferma della Certificazione UNI EN ISO 9001:2008 senza non conformità.

Un momento molto significativo nell'attività del Gruppo, oltre alle tante riunioni svolte nei giorni festivi in quel di Asti, a casa del Direttore Scuola, è stato la riunione svoltasi a Cioccaro di Penango nel novembre 2011, in cui il gruppo di Certificazione della Scuola si è incontrato con la Segreteria ECM nelle sue due figure di Cristina Ferrero e Simona Martuscelli e ha iniziato a condividere un percorso comune, a definire i rispettivi ambiti di azione e i rispettivi compiti, a pianificare la prima visita ispettiva, a valutare tutti i Requisiti per l'Accreditamento previsti da Agenas e a calarli nella realtà di AMD Formazione.

Il primo obiettivo del Mandato del CDN AMD prevedeva non solo il mantenimento della Certificazione, ma anche il consolidamento della semplificazione del percorso Qualità. In quest'ottica si è provveduto a una semplificazione dei processi inerenti la registrazione documentale degli aspetti di Progettazione e della relativa modulistica ed è stata completata la revisione e la stesura del nuovo Manuale del SGQ 2013 grazie al contributo e al ruolo imprescindibile della Consulente per la Certificazione. Successivamente il gruppo si è impegnato in un'attività di condivisione e divulgazione del SGQ di AMD Formazione, dapprima all'interno del Direttivo Scuola mediante audio-riunioni specifiche, successivamente rivolta ai Formatori AMD mediante un'apposita FAD riservata a tutto l'Albo Formatori, avente come argomento proprio AMD Formazione, il suo SGQ certificato e il processo ECM e mediante la pubblicazione del Manuale SGQ e delle Schede di Processo sul Sito AMD, nella parte relativa alla Scuola.

L'attività di divulgazione del SGQ di AMD Formazione ha raggiunto il suo culmine con la progettazione da parte del Gruppo Certificazione di un evento residenziale ad hoc, destinato a tutti i componenti del Direttivo Scuola che si è tenuto a Torino il 23 febbraio 2013, avente come obiettivo generale quello di «riunire tutte le competenze e le professionalità del Direttivo della Scuola di Formazione AMD per effettuare un riesame del percorso effettuato, degli obiettivi raggiunti e delle azioni svolte, accrescendo la consapevolezza sul legame e sull'interdipendenza esistente tra le varie componenti di AMD Formazione e acquisendo una competenza più strutturata sul Sistema Gestione Qualità».

Un altro elemento essenziale dell'attività del Gruppo Certificazione è rappresentato dalla creazione di sinergie continue con gli altri gruppi di lavoro all'interno del Direttivo. Grazie alle competenze maturate e alla logica di lavoro propria del SGQ, il Gruppo ha collaborato con tutte le componenti del Direttivo Scuola, fornendo un supporto metodologico e di

sistema nell'ottica di razionalizzare le attività di tutti i gruppi, di aumentare i momenti di riesame e verifica dei processi anche attraverso degli audit interni, di potenziare le capacità di analisi di ogni tappa del percorso comune. Nello stesso tempo, attraverso una maturazione consapevole di tutti i componenti il Direttivo Scuola e una crescita delle competenze organizzative in un Sistema per la Qualità, i vari gruppi hanno riconosciuto il ruolo chiave svolto dal Gruppo Certificazione, superando la visione del semplice «creatore di moduli».

Anche all'interno del Gruppo stesso, soprattutto nei suoi componenti più giovani, è maturata la consapevolezza dell'importanza di «ragionare» con la logica del SGQ, non più visto come una complicazione e un appesantimento del lavoro o come un dedalo di moduli e documenti, ma come una sentita necessità di programmare, di pianificare, di registrare ogni attività, di dare evidenza documentale a ogni passaggio chiave in modo da poter lasciare una traccia chiara e leggibile per tutti anche a posteriori, di verificare a scadenze regolari il percorso compiuto introducendo azioni correttive se necessarie, continuando a prestare attenzione in modo sistematico alle logiche di Sistema, senza però rischiare di perdere la sensibilità e la creatività che caratterizzano un formatore e un progettista, ma anzi esaltandone gli aspetti positivi, unici e distintivi della formazione AMD.

Dalla nascita di AMD Formazione la Scuola ha raccolto una sfida ed è iniziato un lungo cammino che ha permesso l'acquisizione di sempre maggiori competenze e opportunità, con la creazione di sinergie e interdipendenze sempre più strette tra i diversi gruppi di lavoro e con lo staff ECM, con una progressiva crescita professionale e personale di tutti gli attori coinvolti grazie all'utilizzo di nuovi strumenti metodologici come il Business Plan e nuove modalità di lavoro che ci hanno consentito di «spiccare il volo», di assaggiare la Cultura della Qualità e di farla diventare nostra «compagna di viaggio», spingendoci ad acquisire una nuova mentalità, un nuovo modo di pensare all'interno della logica del Sistema e una nuova responsabilità verso noi stessi e le nostre azioni, verso le attività degli altri gruppi e nei confronti dell'intera Società Scientifica di AMD.

Il cammino percorso non è stato esente da ostacoli e difficoltà, ma proprio il loro superamento ha contribuito alla nostra crescita e maturazione, consentendoci di acquisire sul campo, dopo anni di lavoro, l'esperienza necessaria per riuscire a ottenere il rinnovo e il mantenimento della certificazione UNI EN ISO 9001:2008 in campo formativo, requisito indispensabile per garantire ad AMD l'acquisizione di stato di Provider ECM definitivo.

Pur nell'ottica di un corretto e giustificato rinnovamento progressivo di tutti i gruppi di lavoro all'interno dell'intera Società Scientifica, è auspicabile, visti gli obiettivi raggiunti, la conformità e l'efficienza del SGQ, che non si disperda il patrimonio di competenze acquisito negli anni e non sia compromesso il livello di maturità dell'attuale Sistema di Gestione per la Qualità; a tal fine è fondamentale un graduale passaggio di consegne, con mantenimento di alcune figure chiave di consolidata esperienza vista la complessità dell'argomento trattato, specie in relazione alle interazioni ISO – ECM. Quanto auspicato deriva sia da considerazioni del Gruppo Certificazione, sia da una raccomandazione per il miglioramento rilasciata dal valutatore nel corso dell'ultima verifica al fine di mantenere intatte le elevate competenze acquisite in ambito direttivo, relazionale, strategico, organizzativo e di efficacia del SGQ di AMD Formazione e del Gruppo Scuola.

IL GRUPPO SITO

*Alberto Aglialoro
Lorenzo De Candia
Stefano De Riu*

Da 15 anni la Scuola di Formazione AMD eroga e partecipa a eventi formativi, nei quali l'attenzione e la partecipazione dei Discenti viene stimolata applicando «Il Metodo AMD», che consente una fruizione più profonda e attiva dei contenuti di un corso e/o di un convegno, tramite lavori di gruppo e produzione di risultati da presentare e mettere a confronto sotto la guida di un formatore AMD.

Questa attività, negli ultimi anni, è stata evidenziata e resa fruibile ai Soci AMD grazie a un lavoro di reportistica degli Eventi sul territorio con pubblicazione sulla partizione dedicata alla Scuola del Sito nazionale AMD.

Tale attività è garantita dal 2011 dalla istituzione di un gruppo di lavoro, denominato «Gruppo Sito», composto da membri del Direttivo Scuola di Formazione AMD (www.aemmedi.it/pages/informazioni/la_scuola_amd/).

Il Mandato di tale Gruppo consiste nel:

1. far conoscere alla Comunità dei Formatori e a tutti i Soci AMD le attività di formazione che si svolgono in Italia in collaborazione e con il Metodo della Scuola di Formazione AMD, pubblicando i Report di tali attività in un determinato FORMAT (Modulo M AMD 066, vedi figura 1, pag. 92);
2. assistere e curare i rapporti con i Formatori che vogliono pubblicare un loro evento, in modo da rinsaldare e far crescere una vera comunità di professionisti della formazione secondo il Metodo AMD;
3. stimolare le collaborazioni con gli altri gruppi AMD.

Il materiale fondamentale per la pubblicazione on-line deriva quindi da un Convegno o Corso di Formazione che veda la partecipazione della Scuola nella progettazione o come collaborazione, e la presenza in aula di un Formatore AMD.

Occorrerà avere a disposizione:

- il programma del Corso con codice ECM dell'evento, i crediti, il rationale e gli obiettivi del corso, la descrizione dettagliata dello svolgimento dell'evento, l'elenco dei relatori, il numero e la professione dei partecipanti;
- le slide delle Relazioni con relativa liberatoria alla pubblicazione on-line;
- le foto dell'aula, dei Gruppi al lavoro, dei Relatori;
- il commento allo svolgimento dell'evento;
- i Report computerizzati del questionario ECM finale e del Customer Satisfaction dei partecipanti se disponibili.

Il Formatore interessato e/o designato provvederà alla raccolta del materiale succitato, preferibilmente durante lo svolgimento dello stesso – fatta eccezione dei Report che si farà inviare dal Provider – cercando inoltre di cogliere l'atmosfera, la collaboratività e i commenti dei partecipanti, ponendo in evidenza come l'interattività abbia influito sullo svolgimento dell'Evento stesso, il grado di coinvolgimento dei partecipanti ecc.

Sulle Pagine Scuola è a disposizione il Modulo M AMD 066 come Guida alla Pubblicazione dell'Evento, e una Guida dettagliata sulle modalità operative (IO AMD 003).

Il Formatore invierà quindi il materiale preparato a uno dei componenti del Gruppo Sito, che dopo condivisione con gli altri Membri e dopo approvazione del Direttore della Scuola, pubblicherà il materiale e invierà una mail informativa ai Soci AMD.

IL GRUPPO ALBO

Carmelo De Francesco

Celeste Giovannini

Giacomo Guaita

Giuseppe Marelli

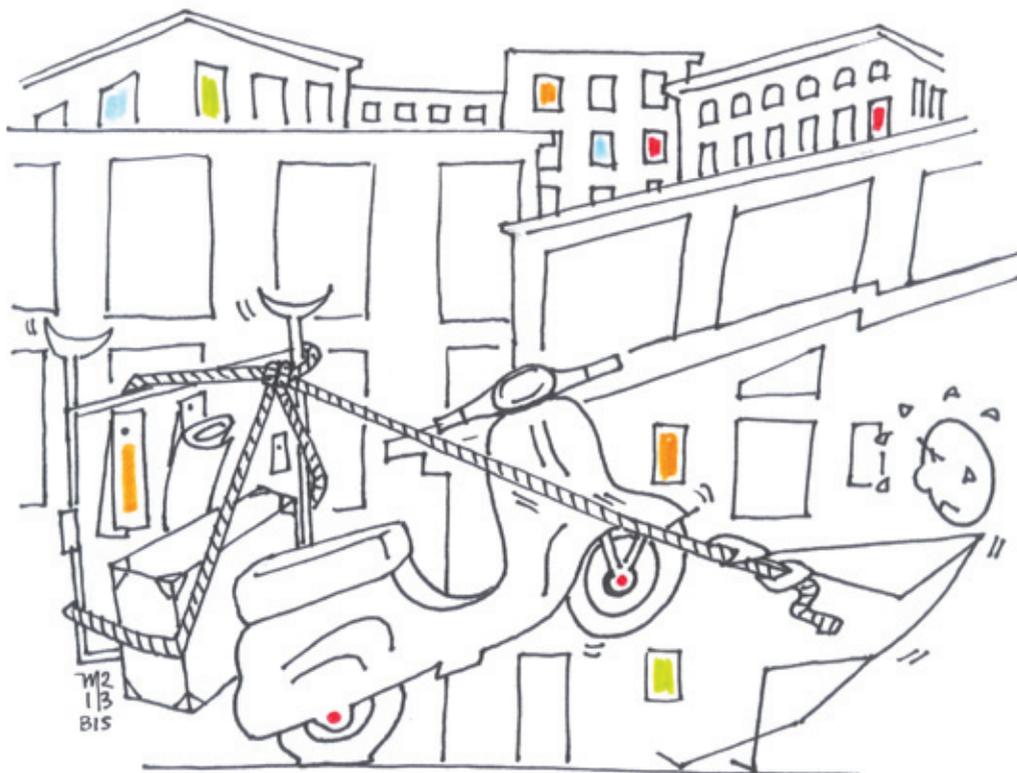
Il «Gruppo Albo» è venuto alla luce, assieme agli altri tre Gruppi di lavoro, nel corso della riunione della Scuola svoltasi il 3 settembre 2011, a Roma, presso la Sede di AMD.

Nati da una sapiente esigenza organizzativa, i gruppi si sono attivati, ciascuno nel proprio specifico ambito, per lavorare alternando momenti di distinzione e di sintesi comune. In ossequio al Mandato assegnato alla Scuola dal CDN per il biennio 2011-2013 che in uno dei punti recitava: «*Effettuare il riesame dell'albo al fine di garantire la progressione di carriera dei Formatori*», il nostro Gruppo Albo ha avuto la consegna di: «*Coordinare l'aggiornamento e la manutenzione dell'Albo Formatori, e redigere il Business Plan*».

Inizialmente, la fase di **aggiornamento e manutenzione** ha riguardato il progressivo inserimento nell'Albo dei 60 nuovi formatori che avevano effettuato il Corso Base nell'aprile 2011 e che via via completavano l'iter formativo mediante gli affiancamenti; 17 formatori tutor hanno poi effettuato una FAD per la cosiddetta progressione di carriera e sono stati inseriti come Formatori Progettisti in Formazione.

La seconda fase di lavoro del Gruppo è stata incentrata sul **riesame dell'albo** al fine di verificare i criteri per la permanenza nell'Albo Formatori, di verificare l'eventuale necessità di nuovi formatori, progettisti formatori, progettisti senior e di realizzare un «data base» del formatore. Il metodo di lavoro proposto è stato quello del **Business Plan**: pianificare in una griglia il lavoro da svolgere declinato in Attività, Obiettivi, Modalità operative, identificando gli Attori coinvolti, il Timing ed effettuando la restituzione delle attività in termini di Risultati raggiunti. La modalità di lavoro è stata per noi inizialmente una sfida, per la difficoltà di entrare nell'ottica del Sistema di Gestione della Qualità. Abbiamo sperimentato la necessità di documentare quanto si andava costruendo, di effettuare momenti di verifica e di riesaminare il percorso effettuato. Così pure si è rivelato altamente costruttivo prendere visione di quanto emerso dalle Verifiche Ispettive sia come Non Conformità sia come Raccomandazioni e tradurle poi in Provvedimenti e Azioni Correttive, per rispondere più adeguatamente e con aderenza al mandato conferitoci.

L'esperienza vissuta nel Gruppo di lavoro è stata per noi un'autentica palestra, regalandoci un prezioso metodo di lavoro applicabile negli ambiti più diversi.



I FORMATORI

AMD Formazione	Albo Formatori	data di emissione 15 gennaio 2014 revisione n. 6 Approvato ed emesso in originale
Prog.	Cognome e nome	Ruolo
1	dott. Aglialoro Alberto	formatore tutor
2	dott. Agrusta Mariano	progettista senior
3	dott. Aiello Antimo	formatore tutor
4	dott. Allochis Gabriele	formatore tutor
5	dott.ssa Aragiusto Concetta	formatore tutor
6	dott.ssa Arca Giovanna Maria	formatore tutor
7	dott. Arcangeli Adolfo	progettista senior
8	dott. Armentano Giuseppe	formatore tutor
9	dott. Armentano Vincenzo	formatore tutor
10	dott.ssa Assaloni Roberta	progettista in formazione

AMD Formazione	Albo Formatori	data di emissione 15 gennaio 2014 revisione n. 6 Approvato ed emesso in originale
---------------------------	-----------------------	---

Prog.	Cognome e nome	Ruolo
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. Chiamonte Francesco	formatore tutor
27	dott.ssa Chiavetta Agatina	progettista formatore
28	dott. Cicioni Giovanni	formatore tutor
29	dott. Cimino Antonino	progettista formatore
30	dott.ssa Ciucci Alessandra	formatore tutor
31	dott.ssa Clementi Lina	formatore tutor
32	dott.ssa Clerico Alessandra	formatore tutor
33	dott. Comoglio Marco	progettista formatore
34	dott. Corigliano Gerardo	formatore tutor
35	dott. Corsi Andrea	progettista formatore
36	dott.ssa Cossu Marina	formatore tutor
37	dott.ssa Costa Antonietta	formatore tutor
38	dott.ssa Dagani Regina	formatore tutor
39	dott.ssa Dal Moro Emira	progettista formatore
40	dott. Daniele Pantaleo	formatore tutor
41	dott. De Bigontina Gualtiero	progettista formatore
42	dott. De Candia Lorenzo	progettista formatore
43	dott. De Francesco Carmelo	formatore tutor
44	dott. De Micheli Alberto	progettista in formazione
45	dott. De Riu Stefano	formatore tutor
46	dott.ssa De Rosa Nicoletta	formatore tutor
47	dott. Di Benedetto Antonino	formatore tutor

AMD Formazione	Albo Formatori	data di emissione 15 gennaio 2014 revisione n. 6 Approvato ed emesso in originale
---------------------------	-----------------------	---

Prog.	Cognome e nome	Ruolo
48	dott. Di Berardino Paolo	progettista senior
49	dott. Di Mauro Maurizio	progettista formatore
50	dott. Di Pietro Sergio	progettista senior
51	dott.ssa Di Vincenzo Simonetta	formatore tutor
52	dott. D'Ugo Ercole	formatore tutor
53	dott.ssa Fava Danila	formatore tutor
54	dott.ssa Ferraro Mariantonella	formatore tutor
55	dott. Foglini Paolo	formatore tutor
56	dott. Fonda Maurizio	formatore tutor
57	dott.ssa Fontana Lucia	formatore tutor
58	dott. Forlani Gabriele	progettista in formazione
59	dott. Fornengo Riccardo	formatore tutor
60	dott.ssa Forte Elisa	formatore tutor
61	dott. Fraticelli Emanuele	formatore tutor
62	dott.ssa Gaia Daniela	formatore tutor
63	dott. Galeone Francesco	progettista formatore
64	dott.ssa Garofalo Arcangela	formatore tutor
65	dott.ssa Garrapa Gabriella	progettista in formazione
66	dott.ssa Gaudioso Roberta	formatore tutor
67	dott. Gentile Francesco Mario	formatore tutor
68	dott. Gentile Luigi	progettista senior
69	dott. Gentile Sandro	progettista senior
70	dott. Ghisoni Guglielmo	formatore tutor
71	dott.ssa Giancaterini Annalisa	progettista formatore
72	dott. Gigante Alfonso	formatore tutor
73	dott.ssa Gioia Daniela	formatore tutor
74	dott. Giorda Carlo	progettista senior
75	dott. Giordano Marco	formatore tutor
76	dott. Giovannini Celestino	progettista formatore
77	dott.ssa Girelli Angela	formatore tutor
78	dott. Guaita Giacomo	progettista formatore
79	dott.ssa Gualtieri Roberta	formatore tutor
80	dott.ssa Guarino Giuseppina	formatore tutor
81	dott. Guastamacchia Edoardo	formatore tutor
82	dott.ssa Iannarelli Rossella	formatore tutor
83	dott.ssa Ianni Lucia	formatore tutor
84	dott.ssa Iannuzzi Filomena	formatore tutor

AMD Formazione	Albo Formatori	data di emissione 15 gennaio 2014 revisione n. 6 Approvato ed emesso in originale
---------------------------	-----------------------	---

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

AMD Formazione	Albo Formatori	data di emissione 15 gennaio 2014 revisione n. 6 Approvato ed emesso in originale
Prog.	Cognome e nome	Ruolo
122	dott.ssa Piva Ivana	formatore tutor
123	dott.ssa Ponzani Paola	progettista formatore
124	dott.ssa Ponziani Maria Chantal	formatore tutor
125	dott.ssa Pucci Achiripita	progettista in formazione
126	dott. Puglisi Corrado	formatore tutor
127	dott. Quadri Fabrizio	formatore tutor
128	dott. Ragonese Mauro	progettista formatore
129	dott. Richiardi Luca	progettista formatore
130	dott.ssa Richini Donata	progettista formatore
131	dott. Rocca Alberto	formatore tutor
132	dott. Rumi Paolo	formatore tutor
133	dott.ssa Sambataro Maria	formatore tutor
134	dott. Santantonio Graziano	formatore tutor
135	dott. Sartore Giovanni	progettista in formazione
136	dott.ssa Scarpitta Antonietta Maria	progettista formatore
137	dott. Sciangula Luigi	progettista formatore
138	dott.ssa Senesi Antonella	formatore tutor
139	dott. Sergi Alessandro	progettista senior
140	dott. Stagno Gaudenzio	progettista formatore
141	dott. Strollo Felice	formatore tutor
142	dott.ssa Suraci Concetta	progettista senior
143	dott. Tagliaferri Marco	formatore tutor
144	dott. Tatti Patrizio	formatore tutor
145	dott. Testori Giampaolo	formatore tutor
146	dott.ssa Tonutti Laura	progettista senior
147	dott.ssa Trabacca Maria Stella	formatore tutor
148	dott. Travaglini Augusto	formatore tutor
149	dott. Turco Salvatore	progettista in formazione
150	dott. Valentini Umberto	progettista senior
151	dott. Venezia Angelo	progettista in formazione
152	dott.ssa Visalli Natalia	progettista formatore
153	dott.ssa Zarra Emanuela	formatore tutor
154	dott. Zenari Luciano	progettista in formazione

I MASTER E I CORSI BASE

TORGIANO

13-16 NOVEMBRE 2001

**"AMD:
FORMATORI
PER FORMARE"
MASTER**

scuola
AMD

AMD
ASSOCIAZIONE MEDICI DIABETOLOGI

Torgiano 13-16 novembre 2001

MONTEGRIDOLFO
2-5 FEBBRAIO 2004





ROMA
30 MARZO-1 APRILE 2011





Corso Base Scuola AMD
*Autocontrollo e Terapia Insulinica:
 fin da subito!^{AMD}
 per il miglioramento
 delle performance
 e degli outcome di salute*



ROMA, 30 marzo - 1 aprile 2011
 Conference Center - Donna Mariae - Palazzo Capogna
 Via Aurelia, 481

ROMA
1-3 APRILE 2011



Corso Base Scuola AMD
Autocontrollo e Terapia Insulinica:
fin da 
per il miglioramento
delle performance
e degli outcome di salute



ROMA, 1 - 3 aprile 2011
Conference Center - Domus Mariae - Palazzo Carpegna
Via Aurelia, 481

LA PROGRESSIONE DI CARRIERA

Il percorso del formatore

Giuseppe Marelli, Carmelo Di Francesco, Celestino Giovannini, Giacomo Guaita



Nell'albo formatori della Scuola Permanente di Formazione dell'Associazione Medici Diabetologi (AMD) sono previste cinque figure:

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

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

FORMATORE IN FORMAZIONE

Percorso formativo

Il titolo di Formatore in formazione è attribuito dopo frequenza del corso base e superamento con esito positivo della verifica finale dopo esame.

Criteri per il mantenimento della qualifica

- effettuare 3 giornate in affiancamento a un formatore iscritto all'albo in eventi formativi realizzati con metodologia della Scuola AMD e con valutazione finale positiva entro 2 anni dall'attribuzione della qualifica di Formatore in formazione, salvo i casi di comprovato impedimento portati all'attenzione e validati dalla Direzione Scuola;
- essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale.

FORMATORE TUTOR

Percorso formativo

Il titolo di Formatore Tutor è attribuito a un Formatore in formazione dopo effettuazione di 3 giornate in affiancamento a un Formatore iscritto all'albo in eventi formativi realizzati con metodologia della Scuola AMD e con valutazione finale positiva.

Criteri per il mantenimento della qualifica

- effettuare almeno 3 giornate di attività di formazione (durata minima 6 ore) ogni 2 anni come formatore in evento o collaborazione Scuola o eventi formativi che abbiano previsto la realizzazione del progetto secondo la logica e il metodo della Scuola AMD;
- compilare le registrazioni previste dalla tipologia del corso;
- essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale.

PROGETTISTA IN FORMAZIONE

Percorso formativo

Il titolo di Progettista in formazione è attribuito a un Formatore Tutor dopo almeno 2 anni di attività come Formatore tutor e dopo partecipazione a un corso di qualificazione, residenziale o FAD, con valutazione finale positiva.

Criteri per il mantenimento della qualifica

- effettuare un affiancamento a un Progettista Formatore in un qualunque progetto formativo realizzato con metodologia della Scuola AMD, con valutazione positiva entro 2 anni dall'attribuzione della qualifica di Progettista in formazione, salvo casi di comprovato impedimento portati all'attenzione e validati dalla Direzione della Scuola;
- partecipare alla compilazione delle registrazioni previste dal tipo di evento a cui si partecipa in affiancamento come Progettista Formatore in formazione;
- essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale.

PROGETTISTA FORMATORE

Percorso formativo

Il titolo di Progettista Formatore è attribuito a un Progettista in formazione dopo un affiancamento a un Progettista Formatore in un qualunque progetto formativo realizzato con metodologia della Scuola AMD e con valutazione finale positiva.

Criteri per il mantenimento della qualifica

- partecipare almeno una volta ogni 2 anni a un team di progetto di un qualunque evento formativo realizzato con metodologia della Scuola AMD;
- partecipare alla compilazione delle registrazioni previste dal tipo di evento a cui si partecipa come Progettista Formatore;
- essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale.

PROGETTISTA SENIOR

Percorso formativo

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

- essere Responsabile di progetto o Direttore del corso in almeno 1 evento formativo realizzato con metodologia della Scuola AMD ogni 4 anni;
- validare almeno 1 evento formativo AMD ogni 4 anni;
- partecipare alla valutazione di 1 evento di AMD Formazione ogni 4 anni;
- partecipare alla compilazione delle registrazioni previste per ogni tipologia di corso;
- essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale.

Per mantenere la qualifica di formatore della Scuola AMD e la relativa iscrizione all'albo formatori sono stati definiti i seguenti criteri generali:

- essere socio AMD e in regola con i pagamenti della quota sociale con il vigente regolamento di AMD;
- aver svolto in un arco temporale di 2 anni almeno un'attività formativa in ambito diabetologico e/o metabolico utilizzando la metodologia formativa della scuola AMD;
- essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale.

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, 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.

Per «evento Scuola» vengono definite le seguenti attività:

- Formazione formatori
- Aggiornamento formatori
- Collaborazioni Scuola

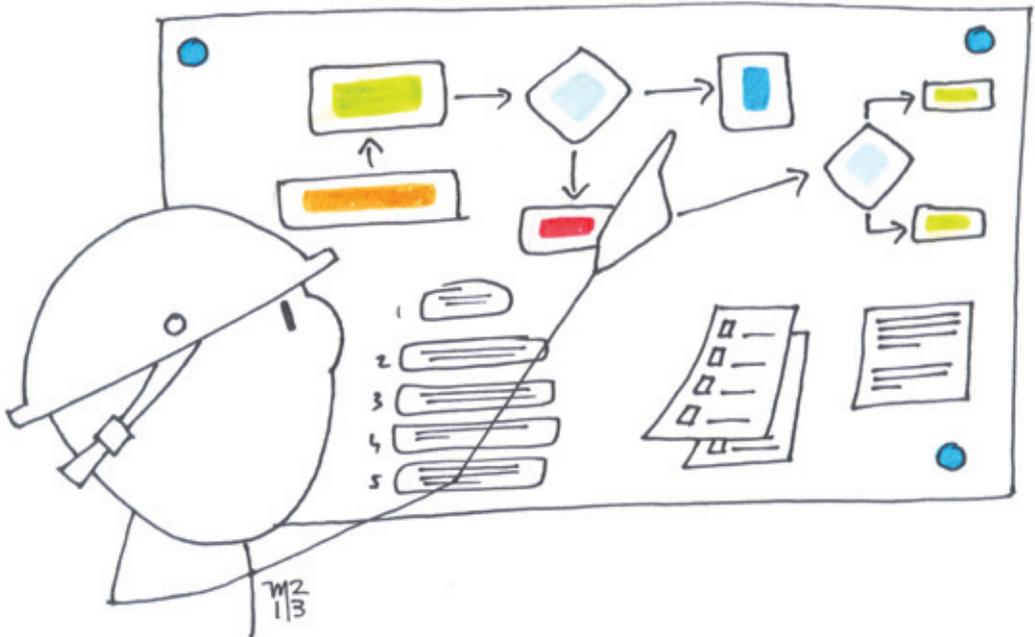
Nella tabella seguente sono riassunti i requisiti per la progressione di carriera.

CARRIERA (in progress)	Scuola Permanente di Formazione Continua Associazione Medici Diabetologi REQUISITI per la PROGRESSIONE di CARRIERA
FORMATORE <i>in formazione</i>	Partecipazione al CORSO BASE
↓	
FORMATORE TUTOR	3 giornate in affiancamento a un Formatore iscritto all'albo in eventi formativi realizzati con metodologia della Scuola AMD e con valutazione finale positiva entro 2 anni dall'attribuzione della qualifica di formatore in formazione, salvo casi di comprovato impedimento portati all'attenzione e validati dalla Direzione della Scuola
↓	
PROGETTISTA <i>in formazione</i>	Almeno 2 anni di attività come Formatore Tutor + Corso di qualificazione, residenziale o FAD, con valutazione finale positiva
↓	
PROGETTISTA FORMATORE	Un affiancamento a un Progettista Formatore in un qualunque progetto formativo realizzato con metodologia della Scuola AMD, con valutazione positiva entro 2 anni dall'attribuzione della qualifica di Progettista Formatore in formazione, salvo casi di comprovato impedimento portati all'attenzione e validati dalla Direzione della Scuola
↓	
PROGETTISTA SENIOR	<ul style="list-style-type: none"> • 4 anni di attività come progettista formatore • almeno 10 progettazioni negli ultimi 4 anni di qualunque evento realizzato con metodologia AMD di cui almeno 2 eventi Scuola AMD • 1 affiancamento in una validazione Scuola • 1 affiancamento in assegnazione crediti ECM

PROGETTARE UN EVENTO FORMATIVO: MACRO E MICRO-PROGETTAZIONE

Concetta Suraci

Uno dei processi principali, sicuramente il più importante, della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD è stato, fin dalla sua costituzione, quello di progettazione ed erogazione di eventi Scuola.



E, infatti, già nella prima edizione del Vademecum (2001) un capitolo è dedicato ai «Criteri e regole di progettazione e realizzazione di un processo di lavoro» e viene sottolineato che «nella scheda di progettazione dovranno essere chiari il mandato, gli obiettivi specifici, i contenuti teorici e le attività da sperimentare, i metodi e gli strumenti scelti per ottenere il risultato atteso. Questo documento verrà presentato al committente insieme al contratto di lavoro e si specificheranno i responsabili del progetto, il team di progettazione e di realizzazione».

In seguito, quando abbiamo scelto che la Scuola AMD venisse certificata ISO in modo da «garantire la qualità costante del prodotto e di innescare un processo di miglioramento continuo di qualità» nel MSGQ (versione 2008) vengono declinate le fasi del processo formativo (committenza, macroprogettazione, riesame col committente, microprogettazione, erogazione, verifica dei risultati, restituzione al committente) ed elaborati/sperimentati specifici moduli. Questa scelta ha permesso la crescita della Scuola AMD e, in particolare, i diversi moduli (anche se a volte «troppo impegnativi o troppi») hanno fatto da «tutor» nella progettazione-erogazione degli eventi formativi sollecitando di esplicitare le scelte e i risultati attesi che ne conseguono e fornendo una traccia che identifica le criticità e i possibili

ambiti di miglioramento. In questo senso il Sistema Documentale è funzionale a strutturare un evento formativo, definire le tappe del processo, documentare e verificare.

Più recentemente AMD Formazione, come documentato nella **Procedura Operativa AMD 005**, ha recepito il processo al fine di assicurare che le attività di progettazione ed erogazione degli eventi formativi non solo rispondano ai requisiti per l'accreditamento ECM e si svolgano in conformità ai requisiti del punto 7.3 della norma UNI EN ISO 9001/08, ma rispettino anche il metodo Scuola (Figura 1).

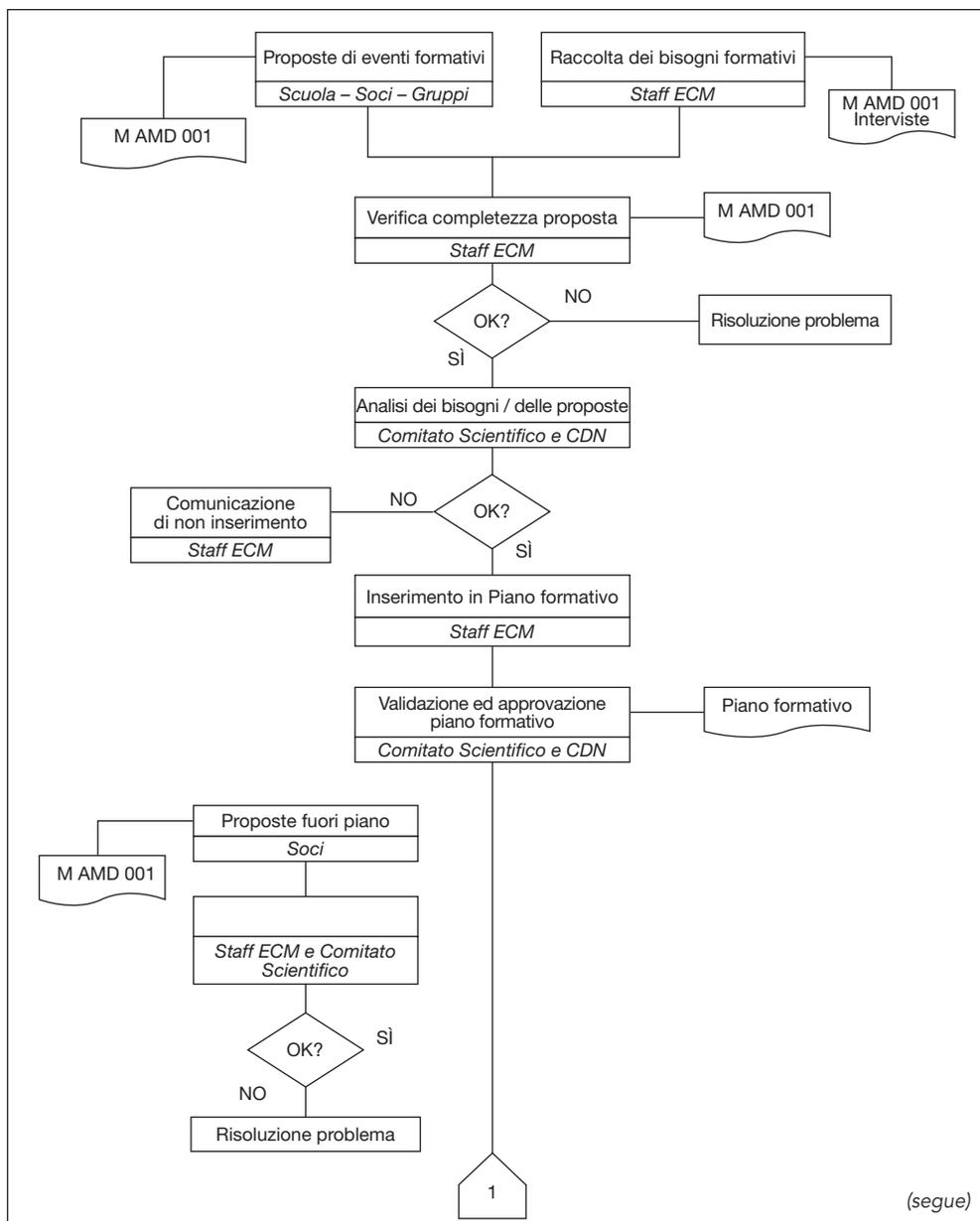
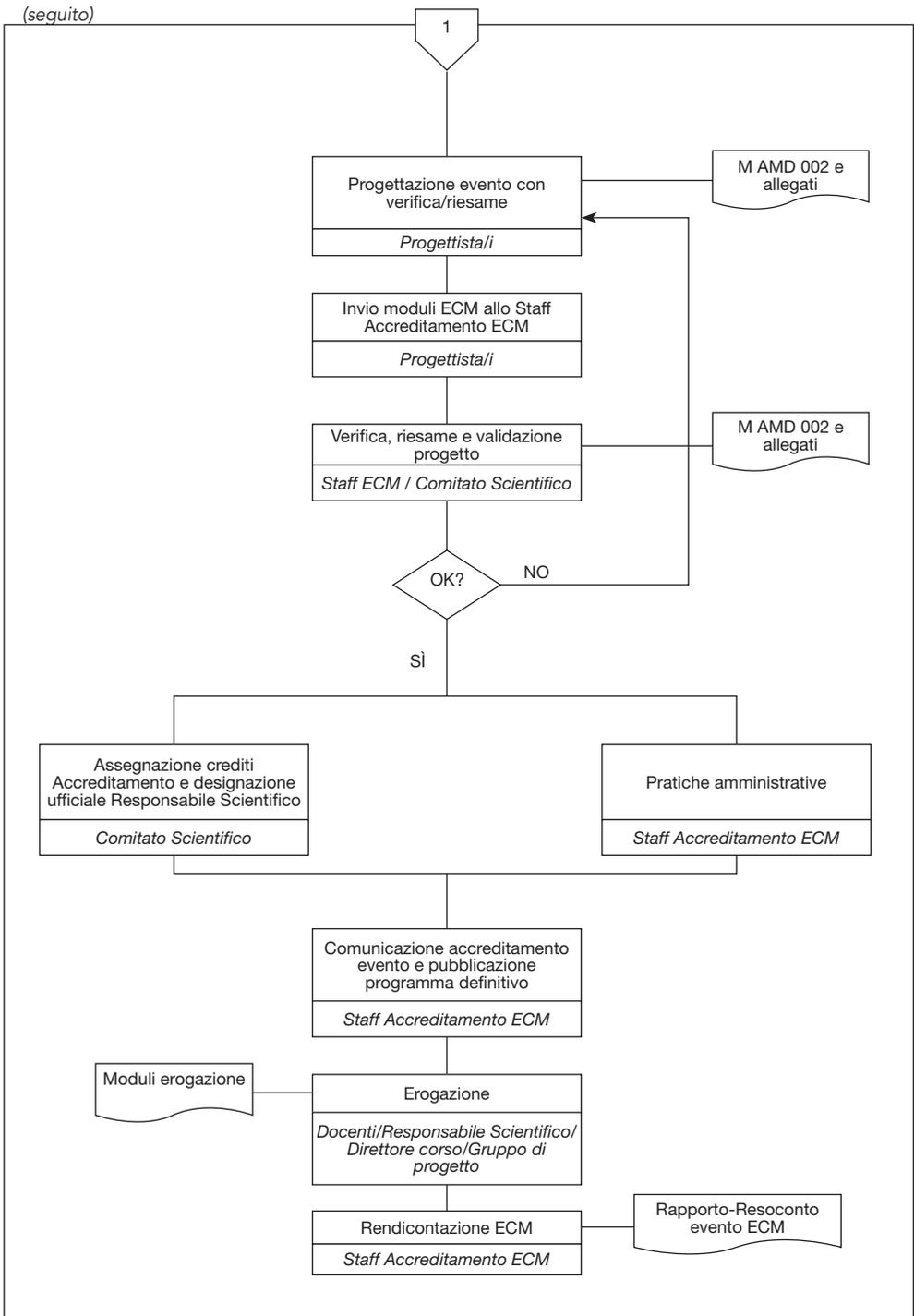


Figura 1. Diagramma di flusso del processo PROGETTAZIONE, EROGAZIONE E VALUTAZIONE EVENTI FORMATIVI.



Progettare un evento formativo comprende un certo numero di attività che si sviluppano in modo coordinato tra loro al fine di raggiungere un obiettivo definito da requisiti specifici. Ogni attività corrisponde a una fase del processo di progettazione e richiede differenti

capacità e stili di gestione. Il modello della Formazione Professionale (analisi dei bisogni, definizione degli obiettivi, pianificazione, implementazione, verifica) è riconducibile al ciclo PDSA (Plan-Do-Study-Act).

Le diverse fasi della realizzazione di un progetto sono:

- a. l'ideazione, in cui si decide se far partire il progetto e, in caso affermativo, se ne definiscono gli obiettivi e i vincoli;
- b. la pianificazione, in cui si definisce il progetto e lo sviluppo del prodotto descritto in tutti i suoi aspetti e fasi;
- c. la progettazione vera e propria e il suo controllo, che sono strettamente collegati fra loro;
- d. la conclusione e la valutazione della progettazione e dello sviluppo;
- e. la tenuta sotto controllo delle eventuali modifiche della progettazione e dello sviluppo.

L'IDEAZIONE DEL PROGETTO

La formulazione dell'idea di un progetto e sviluppo di un intervento formativo non è codificabile e non è un'attività standardizzabile in genere: nasce per rispondere a un mandato, originato da bisogni impliciti ed espliciti degli associati al fine di valorizzare delle opportunità o per rispondere a necessità organizzative. Per rilevare i bisogni formativi, l'Associazione annualmente invita soci e presidenti regionali a proporre, allo Staff ECM, eventi formativi attraverso la compilazione del modulo M AMD 001 o per lo meno a esplicitare le proprie esigenze. In caso di presentazione di un progetto da parte di un socio potrebbe essere utile farsi guidare dai contenuti di un vecchio modulo il «Modulo Idea» che riportava indicazioni specifiche per proporre un evento «*Descrivere in modo sintetico il Titolo, l'obiettivo generale (Bisogno: formazione, ricerca clinica-sanitaria, aggiornamento), i punti di forza e di debolezza, evidenziando gli elementi valutati per identificare il bisogno e gli aspetti maggiormente innovativi per AMD*».

LA PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO

La pianificazione è il processo in cui si identificano gli obiettivi, si individuano e si valutano i fattori che possono condizionare il loro conseguimento, si determina il modo per conseguirli e si stabiliscono tutte le fasi, comprese quelle di controllo, ossia di riesame, di verifica e di validazione.

LA PROGETTAZIONE VERA E PROPRIA E IL SUO CONTROLLO

In questa fase, che potremmo definire di esecuzione del progetto, viene messo in atto quanto pianificato, facendo ciò che deve essere fatto nel momento giusto e nel giusto ordine.

In questa fase del processo distinguiamo una macro e una microprogettazione.

Con la **macroprogettazione** saranno definiti gli elementi in ingresso (bisogni formativi e organizzativi dell'intervento formativo), gli obiettivi formativi a partire da quelli generali, le metodologie, gli attori e gli strumenti coerenti, il target dei discenti, le indicazioni economiche, le modalità di erogazione e di verifica/controllo. In particolare saranno declinate le attività necessarie all'erogazione dell'evento formativo indicando modalità, tempi, risorse ecc. e il responsabile della singola attività.

Va sottolineato che la definizione fin dall'inizio di questi elementi è indispensabile per permettere attività di riesame, verifica e validazione della progettazione e dell'erogazione.

«Bisogna tenere alto lo sguardo, vedere tutto o il più possibile (visione sistemica), pensare subito a ciò che può servire per misurare l'efficacia degli interventi che intendiamo promuovere per migliorare, sviluppare ogni elemento della progettazione come se fosse il più importante per quell'esito che vogliamo modificare» (A. Ozzello, III Master Scuola AMD - Quarto d'Altino, 2007).

La macroprogettazione è documentata con il modulo M AMD 001 e la prima bozza del modulo è M AMD 002.

Finita questa prima fase di puntualizzazione (macroprogettazione), il team di progetto procede allo sviluppo della **microprogettazione** il cui risultato finale dovrà essere riportato sul modulo M AMD 002 e su quelli a esso correlati, utili non solo per registrare gli esiti della progettazione ma anche per l'inserimento in piattaforma ECM.

In questa fase si definiscono meglio i dati della macroprogettazione: obiettivi specifici e attività didattiche coerenti, tempi, contenuti, attività, metodi e strumenti di ogni singola attività, programma di dettaglio e materiale didattico (Figura 2).

The slide features the AMD logo at the top left and a 'MicroPro' logo at the top right. On the left, there is an illustration of people around a globe with the word 'PIANIFICAZIONE' below it. The main title is 'PIANIFICAZIONE MICROPROGETTAZIONE'. A green speech bubble on the right contains the text: 'Devi pensarli subito altrimenti poi non li trovi!'. Below the title is a bulleted list of three items. At the bottom, there is a table with three columns containing school information, module details, and emission dates.

PIANIFICAZIONE MICROPROGETTAZIONE

Devi pensarli subito altrimenti poi non li trovi!

- Definizione degli obiettivi specifici e delle attività didattiche coerenti
- Definizione tempi, contenuti, attività, metodi, strumenti di ogni singola attività
- Definizione programma e materiale didattico

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Modulo 027 SCHEDA DI MICROPROGETTAZIONE (fac-simile)	data di emissione 23/01/06 revisione n° 2 Approvato ed emesso in originale
---	---	---

III° MASTER SCUOLA AMD
Quarto d'Altino 4-7 giugno 2007

Figura 2. I dati della microprogettazione.

A partire dagli obiettivi generali (ambito generale di miglioramento a cui mira l'evento formativo) si individuano gli obiettivi specifici (settori o attività in cui sarà possibile misurare un cambiamento al termine dell'evento definendo che cosa, quando e quanto) e i risultati attesi (risultante dall'incontro tra le aspettative dei partecipanti e l'obiettivo specifico dell'evento formativo). Si produce un programma ragionato del corso (*storyboard* M AMD 228) ove step by step il team di progetto descriverà in dettaglio il procedere del lavoro e i punti critici da monitorare (Figura 3). In particolare, saranno individuati metodi (presupposto scientifico-organizzativo che guida la progettazione, realizzazione e verifica del risultato; è il «come faccio» una cosa) e strumenti (supporto di visualizzazione e/o raccolta di dati e/o opinioni

Si arriva così al programma dettagliato (M AMD 003) che sarà accreditato ECM e poi all'erogazione dell'evento formativo così come pianificato e con momenti di verifica già stabiliti in progettazione e infine alla valutazione dell'attività di formazione stessa mediante opportuni indicatori definiti già in fase di progettazione. Quanto più la progettazione è stata dettagliata e precisa tanto più facile sarà la compilazione dei moduli base per l'accREDITAMENTO ECM dell'evento (M AMD 001 - M AMD 002 - M AMD 003).

Il momento della valutazione è la ovvia conclusione della sequenza del processo formativo, che, partito dall'analisi dei bisogni, si conclude con la valutazione che rappresenta contemporaneamente il punto di partenza per la nuova fase di analisi dei bisogni.

RIESAME, VERIFICHE E VALIDAZIONE

I risultati delle diverse fasi di progettazione devono essere controllati per garantire il conseguimento degli obiettivi generali dell'organizzazione e gli obiettivi specifici pianificati. Ai fini del controllo della progettazione si esplicano attività di riesame, verifica e validazione così come descritto nella PO AMD 005.

Per i c.d. eventi Scuola i moduli da compilare sono più specifici e più dettagliati (secondo l'elenco del M AMD 206).

Se il SGQ garantisce una verifica continua del processo e testimonia la serietà del progetto e ha garantito la Certificazione di AMD Formazione a Provider ci potrebbe essere il pericolo, così come fa notare un Formatore Senior, che

«se curi troppo il processo, se tutte le tappe del percorso devono avere un documento che le certifica, un indicatore che le controlla, devi impegnare risorse temporali e mentali a volte enormi, rischi di perdere di vista l'obiettivo principale di tutto questo, ovvero fare formazione. ... ben venga il metodo e il controllo di passaggi chiave del percorso ma senza appesantire troppo il tutto» (C. Giorda – II Edizione Vademecum 2008).

È proprio questo che ha segnato la nostra crescita nella gestione del Sistema Qualità così come si evince nella revisione del Manuale del Sistema di Gestione Qualità.

Riferimenti bibliografici

Green J.S. Professional Educational Module from «What is a Needs Assessment?» – CME Activities.

Langley G.J. et al. The Improvement Guide, 1996; Designing and Implementing a Needs-Based Continuing Medical Education Activity, Office of Continuing Medical Education OCME- 2011.

LA REPORTISTICA EVENTI

Luca Lione



Il lavoro svolto durante i corsi rappresenta un patrimonio culturale e una preziosa risorsa non solo per i partecipanti all'evento, ma anche per tutti gli altri soci di AMD.

Inoltre, le regole ECM prevedono di realizzare, al termine dell'evento, l'analisi dei questionari di customer satisfaction con grafici e di inviarli insieme ai classici questionari ECM.

Da queste considerazioni, è nata l'esigenza di realizzare un form che consentisse di organizzare in modo semplice tutto il materiale relativo a un evento formativo.

Come si vede nella figura 1, il modulo è così strutturato e va compilato con questi accorgimenti:

- Le prime due sezioni sono relative al titolo e alla sede dell'evento, mentre la terza può essere ricavata dal programma definitivo di ritorno dal provider.
- I tre punti successivi, così come gli «obiettivi di apprendimento», sono relativi ai dettagli del programma compresi i relatori e responsabili scientifici; questa sezione viene realizzata attingendo dai moduli di progettazione inserendoli nelle corrispondenti sezioni.
- I partecipanti vengono reperiti dalla segreteria organizzativa che potrà fornirli in formato excel.
- La descrizione dettagliata dell'evento segue lo schema riportato che si articola nei punti a-g. Serve per fare memoria e tesoro di come si è svolto l'evento dando la possibilità di effettuare correzioni e modifiche in future riprogettazioni analoghe.
- La verifica di apprendimento è guidata da una serie di suggerimenti e utilizza i questionari già inviati in fase di accreditamento e quanto di ritorno dal provider.
- La sezione delle relazioni è quella più delicata: il responsabile della compilazione del form dovrà trasformare in formato pdf bloccato, per evitare modifiche, tutte le relazioni proiettate durante il corso, dando loro il titolo della presentazione preceduto dal cognome del relatore.

-
- **Titolo Evento Formativo**
 - **Data e Sede**
 - **Evento ECM N° crediti.....**
 - **Programma e rationale del corso:**
 - **Responsabile/i scientifico dell'evento:** (possono essercene fino a 3)
 - **Elenco relatori e professione:**
 - **Partecipanti: (numero, professione, provenienza se disponibile)**
 - **Obiettivi di apprendimento:**
 - **Descrizione dettagliata dello svolgimento dell'evento con particolare riferimento a:**
 - a) tema delle relazioni,
 - b) attività svolte (lavori di gruppo, lezioni frontali, etc),
 - c) sintesi delle argomentazioni e delle conclusioni tratte,
 - d) attività del formatore,
 - e) clima d'aula,
 - f) eventuali altri commenti (rispetto dei tempi e altro)
 - g) risultati attesi e ottenuti:
 - **Verifica dell'apprendimento**

Le modalità di verifica dell'apprendimento sono state:

questionari teorici iniziali e finali

(gli iniziali non sono obbligatori per ECM)

questionari di customer satisfaction

(per ECM sono obbligatorie solo 3 domande standard)

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

- **Presentazioni in formato PDF:**
- Documentazione fotografica dell'evento (plenaria, lavori di gruppo, elaboratori dei gruppi)
- Dati analitici del Customer Satisfaction

Report a cura di

LEGENDA: **campi obbligatori** e campi facoltativi

Figura 1. Modulo M AMD 066 rev 0.

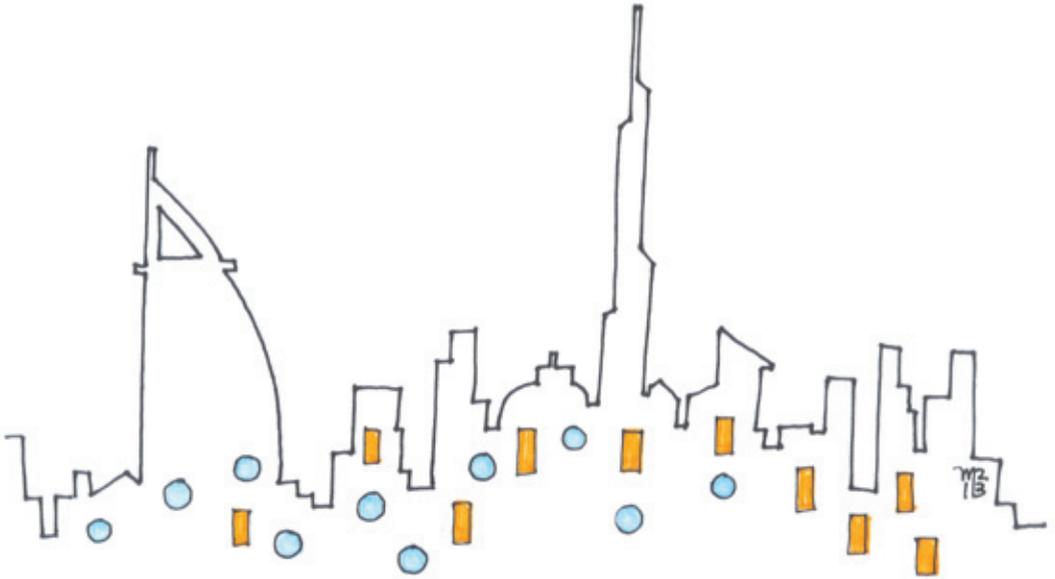
- Un dettagliato book fotografico va realizzato durante il corso, inserito in questa sezione e deve contenere:
 1. foto varie della plenaria realizzate in momenti e con angolazioni diversi;
 2. foto dei partecipanti, realizzate con discrezione, durante lo svolgimento dei lavori di gruppo;
 3. foto dei materiali di ogni lavoro di gruppo (metaplan, griglie, matrici) che vanno raccolte in apposita cartellina nominata con il numero del Lavoro di Gruppo (LdG);
 4. foto di altro materiale realizzato durante l'evento: pannello dei nominativi, margherite di ingresso, aspettative, cosa mi porto a casa, eventuali radarchart e/o righelli; il tutto raccolto in apposita cartellina nominata «altro materiale».
- Dati analitici del customer satisfaction che verranno forniti dall'agenzia al termine dell'evento e che le devono essere richiesti.

Al termine di questa analisi relativa alla compilazione del MOD AMD 066, vorrei dare alcuni suggerimenti operativi da seguire dall'inizio dell'evento:

1. Procurarsi una macchina fotografica digitale
2. Organizzare durante l'evento le cartelle con le relazioni di ogni singola giornata già nominate e poi trasformarle in pdf bloccato
3. Farsi rilasciare la liberatoria privacy per pubblicare sul sito le relazioni e le foto acquisite.

Ricordando che dalla buona costruzione del report finale dipende la fedele trasmissione di quanto realizzato, che è costato molta fatica ai responsabili del corso, spero che questi consigli aiutino il formatore a stilare un buon report completo e dettagliato che segua degli standard uniformi pur lasciando un certo margine di creatività e personalizzazione rispetto ad alcune sezioni.

IL TEAM BUILDING



DEFINIZIONE

Il *team building*, letteralmente «costruzione del gruppo», è costituito da un insieme di attività il cui scopo è la formazione di un gruppo di persone. Può avere una valenza formativa, se associato a un'analisi dettagliata dei bisogni, a fasi strutturate di *debrief* o semplicemente può avere una valenza ludica, qualora l'obiettivo sia quello di fare divertire il gruppo e dare una sensazione di appartenere a un team. L'attitudine al lavoro di gruppo e quella alla comunicazione interpersonale costituiscono due elementi fondamentali per inserirsi e interagire nei processi organizzativi e produttivi di ogni azienda. Lo sviluppo di competenze relazionali e comunicative entro il team incrementa la motivazione al raggiungimento di obiettivi comuni, ed evidenzia le naturali inclinazioni dell'individuo.

Al team serve partecipazione emotiva. Le esperienze vissute e provate fisicamente durante un evento di team building rimangono impresse per il 70%, quelle guardate per il 30%, mentre quelle solo ascoltate restano impresse solo per il 10%.

La tipologia di intervento di team building e i relativi obiettivi vengono declinati in modo diverso, sulla base delle esigenze.

OBIETTIVO GENERALE

Obiiettivo primario del team building è la valorizzazione della carica emotiva vista come catalizzatore del progresso personale e organizzativo. Le competenze indispensabili per raggiungere l'obiettivo sono in possesso di più persone: la motivazione del soggetto al lavoro passa attraverso l'identificazione con esso e con il gruppo di appartenenza.

In ogni caso, le finalità dell'attività di team building possono essere suddivise in due macro-obiettivi:

1. Favorire e sviluppare un clima relazionale fondato sulla fiducia, la valorizzazione delle differenze e delle specificità, la reciprocità.
2. Sviluppare e potenziare un sistema di competenze personali e organizzative adatte a costruire gruppi di lavoro orientati al compito.

L'attività di team building trova efficace applicazione per:

- Gestire fasi di cambiamento, trasformazione e riorganizzazione dell'azienda
- Promuovere processi rapidi di integrazione e cooperazione nei gruppi di lavoro temporanei (team di progetto, task force, team di miglioramento)
- Favorire processi di integrazione su valori e culture organizzative per gruppi di lavoro coinvolti in processi di fusione e acquisizione
- Facilitare l'avvio di percorsi di apprendimento a medio e lungo termine come master, formazione professionale, corsi di specializzazione
- L'attività di team building è uno strumento, al servizio delle organizzazioni, capace di migliorare il clima e il sentimento di fiducia reciproca, in particolare nelle fasi di cambiamento, trasformazione e riorganizzazione
- È in grado di favorire e sviluppare modalità di partecipazione al team di lavoro specifiche ed efficaci promuovendo processi rapidi di integrazione e cooperazione

Si può parlare di gruppo funzionale quando in esso sono condivisi valori e obiettivi, quando è facilitato l'esercizio della leadership, la capacità di delega, tutto in un clima di appartenenza e fiducia capace di affrontare e gestire i conflitti.

Relativamente al momento di verifica e valutazione, nella costruzione di abilità esistono alcune regole fondamentali che il tutor deve seguire:

- il processo di verifica e valutazione deve svolgersi nel contesto dei gruppi di apprendimento;
- le verifiche devono avvenire con costanza e sistematicità;
- deve essere perseguito il coinvolgimento dei partecipanti nella verifica del livello di apprendimento, gradimento, partecipazione proprio e dei compagni.

STRUMENTI PER LA VERIFICA DEL TEAM BUILDING

Gli strumenti seguenti permettono la visualizzazione dell'evoluzione del gruppo e del singolo nel gruppo.

In particolare la radar chart evidenzia l'andamento delle fasi che permettono l'evoluzione da gruppo a team: BORN-STORM-NORM-PERFORM e, correlata al righello, permette di cogliere la percezione del singolo partecipante all'interno dello svolgimento del lavoro di gruppo.

1. **RIGHELLO:** misura il grado di realizzazione/soddisfazione/accettazione, relativamente al lavoro svolto su fasi del processo.
 - Si divide una retta in dieci segmenti uguali
 - Si posizionano sopra ogni retta domande espresse in prima persona (es. Quanto mi piace il prodotto; Quanto mi convince il processo; Qual è stato il mio contributo personale)
 - Si indica agli elementi del gruppo di posizionare il proprio segno/bollino sul settore che meglio esprime la propria percezione

DATA:18/06/2004

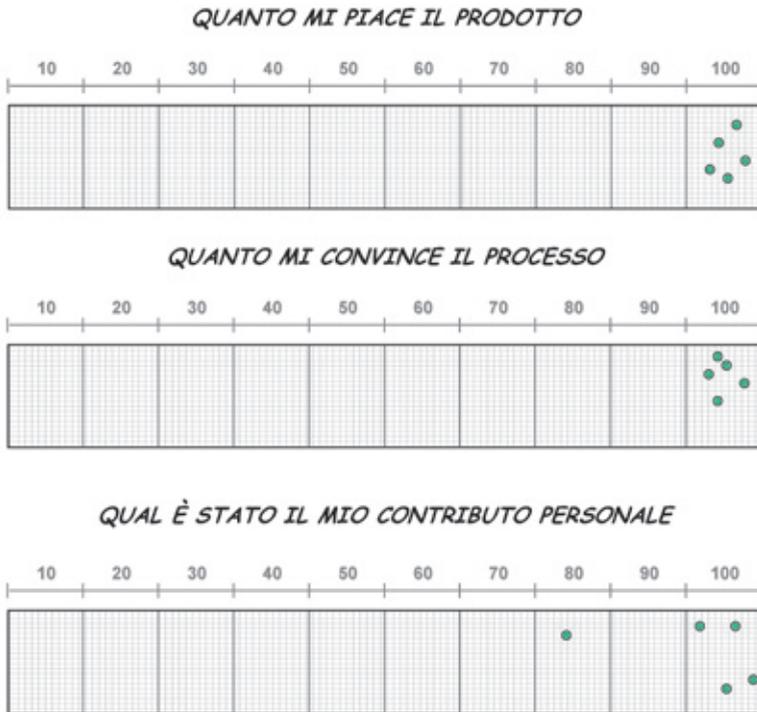


Figura 1. Righello.

2. **RADAR CHART:** misura diverse variabili contemporaneamente ritenute critiche nella gestione del progetto. Dà una visione di insieme maggiore rispetto al righello. Può essere utilizzata per rappresentare il grado di soddisfazione dei componenti del gruppo rispetto ad alcune aree da monitorare.

- Si disegna un «bersaglio» diviso in tanti spicchi quante sono le variabili da considerare con al centro una scala da 1 a 5 (1 cerchio esterno, 5 cerchio interno)
- Si individuano le aree da monitorare e si posiziona una domanda per ogni spicchio relativa al lavoro insieme
- I partecipanti applicheranno la loro scelta (bollino/segno) in corrispondenza della loro soddisfazione (da 5 = moltissimo a 1 = per niente) rispetto alle domande per ogni area

La radar chart può essere utilizzata anche come strumento per rappresentare i risultati emersi da un questionario.

- Si suddivide il «bersaglio» in tanti spicchi quante sono le aree di indagine del questionario
- Si riportano le medie ottenute dal gruppo per ciascuna area di indagine
- Si uniscono con una linea i punti corrispondenti alle medie facendo emergere così le aree forti e le aree deboli del gruppo
- Si discute insieme dei risultati

A COSA NON SERVE

Questi strumenti non devono essere usati per effettuare sondaggi d'aula, valutazioni di gradimento su partecipanti o docenti, misurazione del lavoro effettuato da altri gruppi.



Figura 2. Radar Chart.

REQUISITI INDISPENSABILI

In fase di progettazione vanno necessariamente definite e condivise da parte del team di progetto e dei tutor di gruppo le modalità di «lancio» degli strumenti; è fondamentale verificare la tempistica in cui devono essere effettuati dal gruppo e dichiarato il momento legato alla loro discussione in gruppo e/o in plenaria.

È fondamentale predisporre i supporti ove indicare le «scelte» che possono essere fogli A4-A3; lucidi predisposti; cartelloni disegnati; plotter A0. Tutti i supporti devono indicare data, nome del gruppo e indicazione di riconoscimento del corso condivisa dal team di progetto. Vanno calcolate e predisposte le modalità per effettuare il posizionamento del bollino/segno sul tabellone che può svolgersi con bollini predisposti nei differenti colori e in numero adeguato per ciascun partecipante o con pennarelli di colore differente.

È necessario considerare il numero dei lavori di gruppo e il numero di partecipanti a ogni gruppo per verificare la fattibilità della visualizzazione di insieme dell'evoluzione del gruppo. È ragionevole pensare che questi strumenti non debbano essere utilizzati per visualizzare meno di tre lavori su ciascun supporto, così da permettere la comparazione degli stessi risultati.

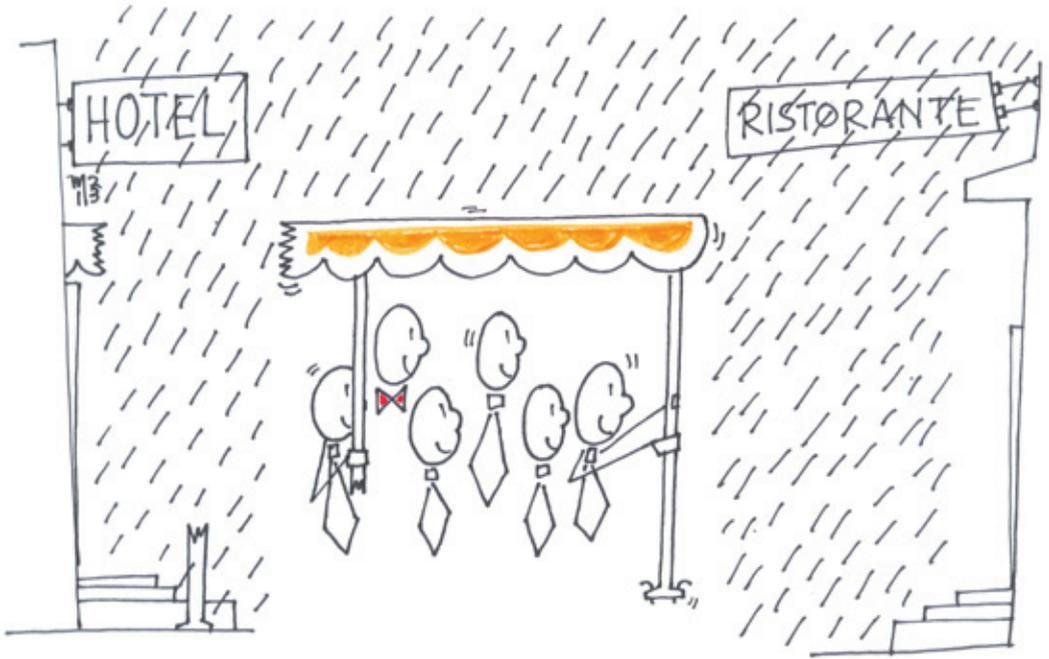
La compilazione dovrebbe essere preferibilmente singola per evitare l'influenza dell'osservazione dei colleghi. La definizione della modalità deve essere definita e condivisa dal gruppo di progetto e dichiarata dal tutor nel momento della spiegazione delle regole degli strumenti.

VERIFICA

È importante che il tutor osservi *sempre per ogni LdG*, terminata la compilazione da parte di tutti i partecipanti, l'andamento dei bollini/segni. Questo permette la conferma o l'evidenza delle dinamiche interne al gruppo e la modulazione dei lavori successivi. Ogni gruppo per diventare team deve attraversare le differenti fasi di evoluzione ed è fondamentale che il tutor abbia consapevolezza oggettiva e non solo soggettiva del posizionamento di ciascuno.

IL PROBLEM SOLVING

Sergio Di Pietro



Il *problem solving* è parte di un più ampio processo chiamato *problem analysis* (cfr. schema) e può essere definito come segue.

Da Wikipedia, l'enciclopedia libera:

Il problem solving è un'attività del pensiero che una persona o un dispositivo di intelligenza artificiale mettono in atto per raggiungere una condizione desiderata a partire da una condizione data. Il problem solving indica più propriamente l'insieme dei processi atti ad analizzare, affrontare e risolvere positivamente situazioni problematiche.

Dall'Enciclopedia TRECCANI:

Il termine inglese problem solving indica il processo cognitivo messo in atto per analizzare la situazione problematica ed escogitare una soluzione. Una tale prima e generale definizione si può estendere anche a meccanismi d'intelligenza artificiale.

Dal Primo Vademecum del Formatore AMD:

... uno degli strumenti di gestione del lavoro di gruppo (insieme a discussione visualizzata e Metaplan).

Dal Vademecum della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD:

... l'arte di risolvere i problemi... mediante l'utilizzo di tattiche e tecniche, con la massima efficacia ed efficienza.

PROBLEM ANALISYS	
PROBLEM FINDING:	scoprire il problema, rendersi conto del fenomeno e percepirlo come «deviante dalla norma» e fonte di disagio
PROBLEM SETTING:	definire il problema precisamente, focalizzare (caratteristiche, oggetto, dimensioni ecc.), ascoltare, osservare, comprendere il problema
PROBLEM ANALYSIS:	scomporre il problema principale in problemi secondari attraverso un algoritmo ad albero o altri strumenti di scomposizione e raggruppamento logico. Raccogliere i dati di riferimento e comprendere i fattori rilevanti, identificare le cause
PROBLEM SOLVING:	identificare soluzioni per eliminare le cause e rispondere alle domande poste dal problema, analizzando varie soluzioni alternative
DECISION MAKING:	prendere decisioni relativamente alle azioni da intraprendere in base alle risultanze delle fasi precedenti
DECISION TAKING:	passare all'azione monitorando il risultato ottenuto relativamente dell'atteso

Il problem solving è lo strumento attuato dal *problem solver*. Si definisce problem solver l'esperto che applica metodi e tecniche, esistenti in ambito problem solving, nel migliore dei modi. Nella visione più moderna è colui che crea un team per la ricerca delle soluzioni e sa trarre dal lavoro comune il massimo vantaggio, applicando tecniche e metodi più adatti allo scopo. È colui che riesce a trovare le soluzioni che soddisfano il mandatario e i componenti del team.

Al di là delle definizioni scolastiche, la ricerca della soluzione a un problema complesso può essere attuata con molti metodi e tecniche la cui maggioranza rientra nel più generico termine di problem solving.

In realtà, come spesso avviene nelle scienze umanistiche, gli studi sul problem solving hanno cercato di codificare e rendere fruibili a tutti i meccanismi istintivi di ricerca della soluzione di un problema.

Per semplificare e rendere praticabili le metodiche più diffuse le presenteremo con un esempio utilizzando: la Metodologia Risolvi e Analizza (per dare massima efficacia al lavoro e lasciarne traccia documentale), la Metodologia 5W2H (per un primo inquadramento del mandato) e due modelli di operatività: l'E.P.S.E. e il F.A.R.E.

ESEMPIO

Progetto: una società scientifica di prestigio desidera organizzare una ricerca nazionale affidandola a un numero ristretto di centri diabetologici distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Problema: come selezionare i centri in maniera obiettiva e condivisibile.

Mandato: definire gli indicatori per la selezione dei centri diabetologici. Descrivere il processo attuato nella ricerca. Elencare le criticità rispetto alle due indicazioni: obiettività e condivisione.

1. Metodologia Risolvi e Analizza

Inutile analizzare i perché del mandato in quanto non è di competenza del «risolutore». Inutile esaminare perché le strutture siano così apparentemente diverse tra loro. Inutile

suggerire ipotesi di lavoro diverse (partecipazione di tutte le strutture italiane, solo quelle di una regione ecc.).

2. Metodologia 5W2H (Lasswell)

Inquadrate il mandato con WWWWWHH (metodologia utilizzata nel giornalismo e poi importata nelle prime fasi del problem solving) rispondendo alle sette domande:

- *perché*: è il nostro compito di consulenti
- *chi*: la società scientifica e gli iscritti
- *che cosa*: trovare selezione in criticabile (o meno criticabile possibile)
- *come*: trovare criteri obiettivi (indicatori)
- *quando*: tempo a disposizione fissato dal committente
- *dove*: territorio italiano
- *quanto*: azione di volontariato con scopo promozionale

Dopo l'inquadramento, che serve solo a chiarire il progetto ai collaboratori, sarà bene scegliere un modello di operatività tra i due molto noti: E.P.S.E. o F.A.R.E. (problem solving efficace).

3a. E.P.S.E. (Explore Plan Solve Examine)

- ESPLORA: cerca analoghe soluzioni trovate nel passato
- PIANIFICA: insieme ai collaboratori le operazioni da attuare
- RISOLVI: proponi le soluzioni trovate
- ESAMINA: i risultati con il team e con il committente

3b. F.A.R.E.

- FOCALIZZARE
 - Elenca le difficoltà e le possibili soluzioni con un brainstorming dei collaboratori
 - Seleziona: le ipotesi precedenti
 - Verifica: che le ipotesi siano attendibili
 - Rielenca dopo la selezione e la verifica
 - ANALIZZARE
 - Sapere: quali informazioni sono necessarie (caratteristiche delle strutture secondo diversi parametri possibili)
 - Raccogli: cerca le informazioni (dati della Società Scientifica)
 - Seleziona: dopo aver analizzato i parametri scegli quelli più utilizzati e con ampia documentazione
 - Focalizza: metti a fuoco il problema dopo aver acquisito tutte le informazioni utili
 - Criticità: analizza le difficoltà alla luce delle recenti acquisizioni
 - RISOLVERE
 - Cerca tutte le soluzioni possibili
 - Seleziona le soluzioni attuabili
 - Pianifica l'operatività
 - Organizza l'operatività
 - ESEGUIRE
 - Impegnati: rimotiva il team alla soluzione
 - Esegui i compiti assegnati
 - Monitora i passi successivi
 - Completa il report
- Rivaluta nel team la soluzione per il committente

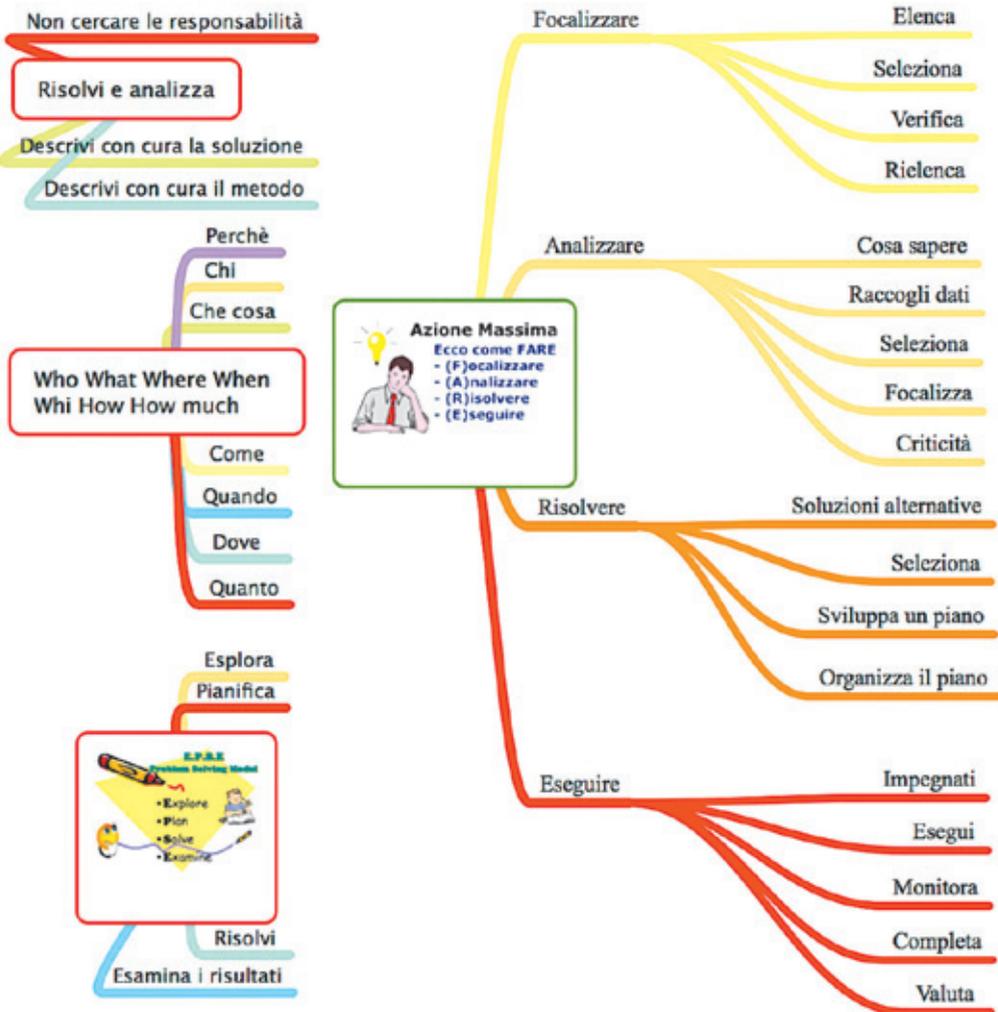
Approfondiamo adesso la tecnica del F.A.R.E. applicandola al nostro esempio.

Focalizzare: il team analizza liberamente quali metodi selettivi possono essere attuati (certificazione di qualità, attività scientifica del centro, completezza del team, precedenti collaborazioni ecc.). Seleziona uno o due parametri, li verifica e rielenca quelli rimasti dopo la selezione.

Analizzare: elenca tutte le informazioni necessarie in base ai parametri scelti. Raccoglie i dati. Seleziona le informazioni veramente necessarie (strumento scelta libera o scelta pesata). Mette a fuoco i vantaggi e le criticità (con uno o due Metaplan per il team).

Risolvere: controlla tutte le soluzioni alternative a quelle selezionate. Riseleziona dopo l'analisi (scelta pesata). Pianifica il processo di lavoro e organizza l'operatività (con matrice di responsabilità).

Eeguire: controlla la motivazione del team e richiede ulteriore impegno. Esegue i lavori previsti monitorandoli sulla matrice. Completa la presentazione della soluzione scelta. Valuta nel team tutto il lavoro svolto.



Quindi il team scelto dal problem solver dopo aver messo a fuoco i criteri attuabili e aver selezionato quello scelto con il Metaplan, li ricontrolla tutti, raccoglie i dati necessari per poter applicare il criterio e analizza le criticità, pianifica e organizza il lavoro con la matrice di responsabilità, svolge il lavoro previsto monitorandolo a step prefissati, prepara la presentazione della soluzione, la controlla e migliora insieme al team e la sottomette a una valutazione finale con il brainstorming. Gli indicatori di valutazione della soluzione trovata saranno la condivisione nel team e il gradimento del committente.

E tornando alla metodologia «Risolvi e analizza»: il problem solver descrive con cura la soluzione trovata e il metodo attuato per farlo.

Per uno stimolo a una migliore comprensione del problem solving possono essere utili anche gli esempi tratti dalla Window Analysis del CEDAC (Cause Effect Diagram Additional Card).

Problem setting	Problem solving	Esempio
Problema posto bene	Problema risolto bene	Messner conquista vetta
Problema posto bene	Problema risolto male	Titanic
Problema posto male	Problema risolto bene	Scoperta dell'America
Problema posto male	Problema risolto male	Suicidio
Problema non posto	Problema risolto bene	Vincita alla lotteria
Problema non posto	Problema risolto male	Incidente auto

In realtà esistono molte forme di problem solving a seconda se venga utilizzato come metodo formativo, didattico, psicologico, pedagogico ecc. e ognuna richiederebbe un'attenzione particolare. Nella didattica attuale si tende a insegnare non le nozioni base ma la via che conduce all'educazione a risolvere i problemi. Lo stesso avviene, o dovrebbe avvenire, nei corsi di Educazione Terapeutica Strutturata dedicati alle persone con diabete.

IL PROBLEM SOLVING DIDATTICO

«La scuola può sperare di competere e di essere considerata ancora indispensabile alla società se saprà aumentare la qualità del "prodotto", aumentandone il valore aggiunto. Ovvero se saprà formare tecnici e dirigenti con le caratteristiche che più interessano al mondo del lavoro: una preparazione a vasto respiro, la capacità di lavorare in gruppo e l'abilità nel **problem solving**».

(Department of Chemical Engineering, North Carolina State University, Raleigh, NC 27695-7905, USA).

L'utilizzo del problem solving nell'insegnamento ha radici antiche ed è una delle metodiche dell'insegnamento meta didattico (utile per imparare a insegnare). A noi interessa l'aspetto più propriamente del Cooperative Learning (si lavora in gruppi in attività strutturate secondo regole predeterminate) che può essere utilizzato sia nei corsi di formazione Formatori di base sia nei corsi avanzati di Educazione terapeutica. Rispetto al problem solving efficace qui la soluzione data al problema è relativamente importante, mentre lo è l'applicazione delle regole di Problem Fidding e Problem Setting. Il problem solving didattico che può essere utilizzato per il team building richiede, almeno nelle prime fasi dell'apprendimento, la presenza di un problem solver esperto.

Il problem solving didattico bene si sposa con i metodi di formazione della Scuola AMD, sia per le metodiche utilizzate sia per l'importanza solo parziale della qualità della soluzione nei

risultati dei lavori di gruppo. L'importante, per monitorare la trasformazione di un gruppo in un Team, è la dimostrazione di capacità di collaborazione e di sinergie positive dell'insieme, ancora di più del trovare soluzioni definitive al problema posto talora solo come stimolo al problem solving. Molte delle fasi intermedie del problem solving possono essere affrontate con metodi noti ai Formatori AMD (brainstorming, scelta semplice o pesata, Metaplan, benchmarking) e quindi si può «insegnare a educare» con la metodica del problem solving che garantisce una comunicazione molto più efficace della didattica nozionistica (i discenti ricordano il 70% di quanto percepito durante un incontro interattivo e multidisciplinare contro un 30% di ricordi di ciò che è stato detto durante una lettura magistrale). È noto che quando una persona deve confrontarsi con un problema per risolvere il quale non sono disponibili procedure note, si sviluppa una condizione psicologica che predispone all'apprendimento.

È anche fondamentale che durante il problem solving didattico si insegni a rapportare il proprio lavoro con una puntuale descrizione dei metodi e degli strumenti utilizzati. Il benchmarking, fra le metodiche utilizzate per la soluzione dello stesso problema da parte di gruppi diversi, è un ottimo esercizio per imparare a fare del problem solving efficace. In fondo ognuno dei nostri formatori più esperti è un problem solver di qualità e se approfondirà tale metodica potrà aumentare le proprie capacità di comunicazione e il livello di memorizzazione dei propri discenti.

LA GESTIONE DEL CONFLITTO

Paolo Di Bernardino



DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO

Dal punto di vista etimologico, il conflitto (dal latino *conflictus*, *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: 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.

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, 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 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 a essere negative o positive. Ma 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 a 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, occorre esplorare le seguenti aree:

1. **Storia del conflitto:** comprendere quando e come il conflitto si è sviluppato può aiutarci a capire perché ci si trova nella situazione di conflitto
2. **Contesto del conflitto:** è opportuno raccogliere sia dati obiettivi sia sensazioni ed emozioni, anche a riguardo dell'ambiente in cui si sviluppa il conflitto
3. **Motivi del conflitto:** è importante identificare i motivi di disaccordo e i fatti particolari su cui non si è d'accordo
4. **Luogo del conflitto:** non solo nel senso di spazio fisico, ma a quale livello della struttura si è verificato il conflitto.

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* «Io Vinco-Tu Perdi e Io Perdo-Tu Vinci» che invariabilmente comportano che «qualcuno perda e/o qualcun altro vinca» con le seguenti conseguenze: 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 (Figura 1). 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 comporta anche degli svantaggi quali richiesta di maggior tempo, difficoltà a trovare subito la soluzione, gettare all'aria l'intero processo e tornare al metodo I o II, eventuale irritazione con i membri del gruppo o con il singolo che non esprimono i loro sentimenti.

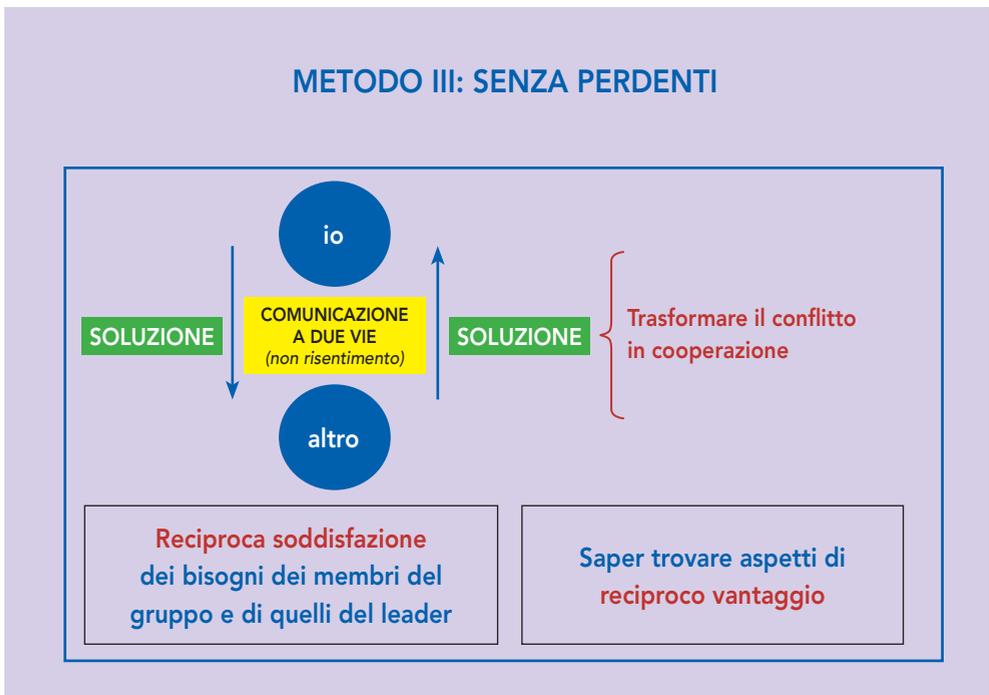


Figura 1. Il Metodo senza perdenti.

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, 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.

CONCLUSIONI

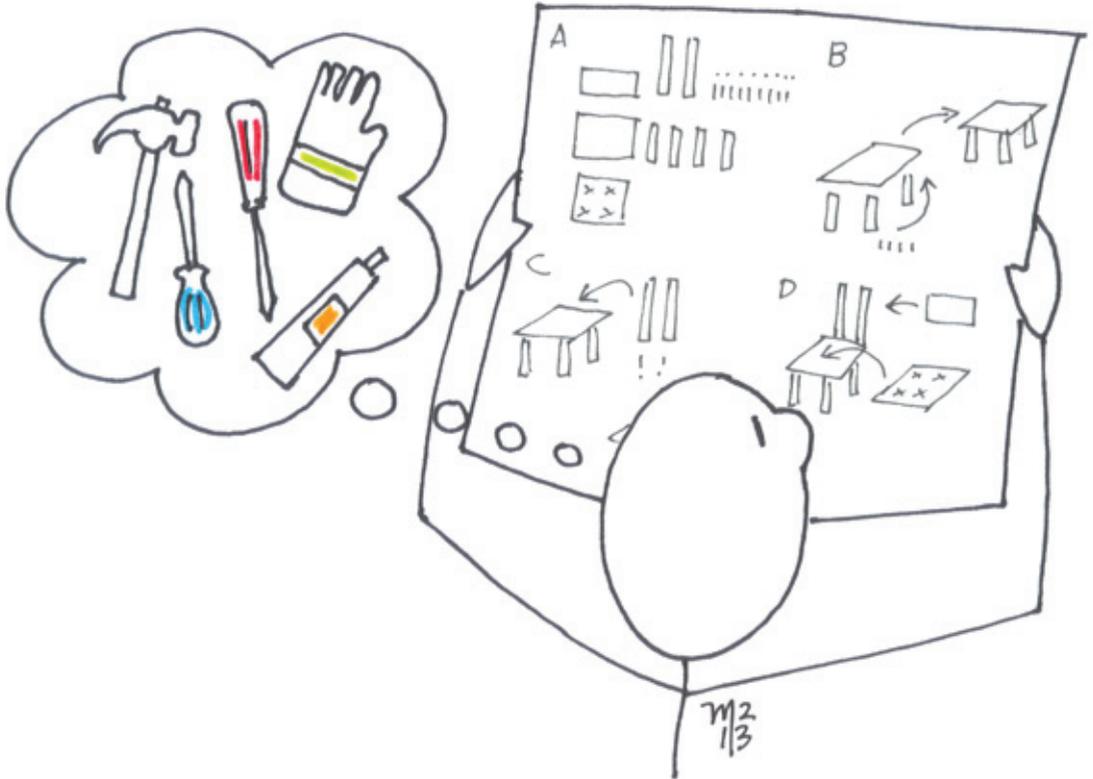
Il conflitto, evento inevitabile nella vita di un gruppo, si verifica quando esistono tra le parti interessi mutuamente esclusivi o obiettivi che non possono essere conseguiti congiuntamente. I conflitti non risolti possono determinare conseguenze dannose per la vita e l'efficienza di un gruppo. La causa 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 dietro 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.

Riferimenti bibliografici

- De Santi A., Simeoni I. I gruppi di lavoro nella sanità. Carocci Faber ed. 200.
- Fisher R. L'arte del negoziato. Mondadori 1989.
- Gordon T. Leader efficaci. Ed. La Meridiana 1999.
- Holton S.A. Conflict Management in the Classroom and Beyond (www.podnetwork.org).
- Kernberg Otto F. Le relazioni nei gruppi. Cortina ed. 1999.
- Martello M. Oltre il conflitto. McGraw-Hill 2002.
- Nico P. Una squadra con la voglia di vincere. Franco Angeli 2002.
- Quaglino G.P., Casagrande S. Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo. Cortina ed. 1992.

GLI STRUMENTI: INDICAZIONI OPERATIVE

A cura del Gruppo Redazionale-Scientifico



GESTIRE UNA DISCUSSIONE DI GRUPPO

L'uomo che sa ben parlare non vale quello che sa ascoltare con attenzione.

(PROVERBIO CINESE)

Definizione

Per gruppo di lavoro si intende una modalità operativa basata sulla cooperazione di più figure professionali che interagiscono reciprocamente per promuovere la realizzazione di un compito.

L'elemento caratterizzante è l'esistenza di uno scopo comune tra i membri che si concretizza con la valorizzazione delle capacità dei singoli componenti che, in un ambiente di intera-

Durante il 1st Commitment della Scuola Formatori tenutosi il 12-13 dicembre 2010 a Torino, gruppi di lavori di formatori hanno esaminato in modo critico gli strumenti in uso alla Scuola; per quanto riguarda la «Gestione della discussione di gruppo» come punti di forza sono stati individuati: la possibilità di raggiungere un risultato condiviso, la capacità di far emergere criticità e al tempo stesso di produrre nuove idee finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo comune, nella garanzia della libertà di espressione e la praticità di utilizzo dello strumento in qualsiasi setting, non necessitando di materiali specifici. Come punti di debolezza sono stati individuati: il non riuscire a distribuire ruoli e a ottimizzare il tempo, la tendenza all'accentramento e allo sbilanciamento del gruppo, la partecipazione passiva, la futilità delle argomentazioni, la non tracciabilità scritta dei contributi. In sintesi, l'efficacia della tecnica è strettamente legata al clima e al rispetto delle regole e risulta quindi fondamentale il ruolo di conduzione del tutor.

Erogazione

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
5'-10'	Identificazione del problema	Definizione dell'obiettivo da raggiungere	Scelta dell'argomento	Conduttore	Evitare ambiguità di mandato per non innescare polemiche
5'-10'	Esplicitazione delle regole e del procedimento	Rende consapevoli su come si procede e crea omogeneità di comportamento	Evita e previene contrasti	Conduttore	Corretta comprensione
3'-5'	Fase creativa individuale	Identificare le proprie idee	Individualmente si riflette registrando su un foglio le idee riguardanti l'argomento	Ciascun partecipante	Riflessione singola con tracciatura per evitare appiattimento
5'-15'	Raccolta e registrazione delle idee	Messa in comune di ogni apporto	Una persona alla volta esprime le sue idee. Si procede a giro di tavolo finché si ottiene un elenco di idee scritte alla lavagna dal conduttore	Conduttore	Il giro di tavolo non ammette interruzioni con commenti o correzioni da parte dei partecipanti al gruppo. Monitorare il metodo

10'-20'	Organizzazione delle idee	Creazione di gruppi per assonanze	Si riscrive l'elenco, raggruppando le idee per analogie eliminando le ripetizioni	Gruppo	Attenzione alle accezioni in termini generali o ambigui per classificazioni errate o non condivise
10'-15'	Valutazione delle idee	Condivisione del prodotto	Si discutono si chiariscono e si commentano le idee per giungere a un elenco ragionato	Gruppo	Attenzione a mantenere gli equilibri nella gestione delle discussioni
10'-15'	Idee più efficaci	Scelta del prodotto del gruppo	Discussione, pesatura, condivisione	Gruppo	Verifica che il prodotto sia consono all'obiettivo dell'esercitazione

Totale: 50-90 minuti

Verifica

Raggiungimento dell'obiettivo dichiarato durante la progettazione dell'esercitazione.

Il Focus sullo Strumento
DISCUSSIONE

Tavolo tecnico: **GIULIO**
 TORINO
 Data: 13.12.2010

PUNTI DI FORZA		PUNTI DI DEBOLEZZA	
PRESENZA DI ARGOMENTI IN QUANTITÀ CONGRUA	LIBERTÀ DI ESPRESSIONE	NON SEMPRE SUE LE REGOLE	Verba volant
UNA NECESSITÀ STRUMENTI MATERIALI	CONTROPTO DEI DIVERSI GRUPPI DI LAVORO	LA DISTRIBUZIONE DEL TEMPO	"STRATTO" IL TEMPO DEGLI ALTRI (PASSO)
ESERCIZIO A UNO SLORE UNICO E UNO STRUMENTO	CONFESSIONE DI VERITÀ SENSITIVE PERSONALI	ACCENTRAMENTO SUL COMPLETAMENTO DEL COMPITO	VA FATTO CON CONTENUTO IRONICO, DENUNCIANDO DA
ANACROSO CRITICO			FUTILITÀ

ANALISI DELLO STRUMENTO:
DISCUSSIONE

GRUPPO CLASSE
 T.E. GIULIO
 GIULIO ANTONI

TAVOLO TECNICO

MARGHERITA

Non importa che tu sia una rosa, un fior di loto o una margherita.

L'importante è sbocciare.

OSHO

Definizione

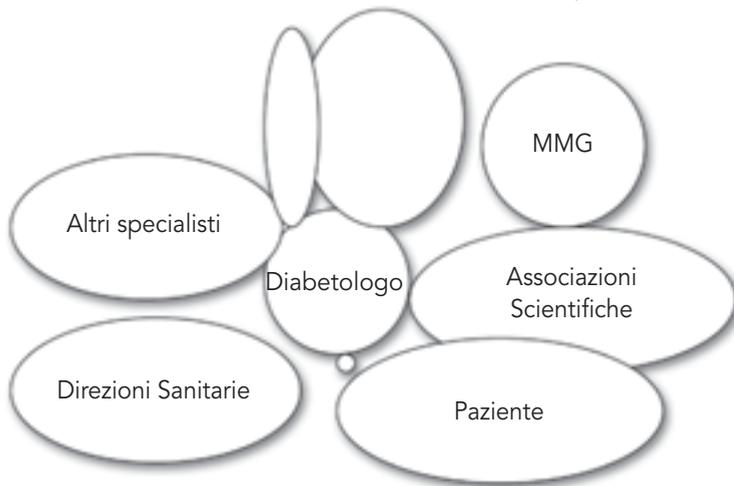
Modalità di visualizzazione di un contesto complesso che permette di costruire con i partecipanti lo scenario all'interno del quale ci si sta muovendo.



Esempio: la margherita professionale

Scopo del lavoro far prendere coscienza dell'estrema variegatura e complessità del mondo sanitario all'interno del quale ogni professionista si muove. Si parte dal bottone centrale del fiore che rappresenta il nucleo centrale del proprio mondo professionale. Si chiede a ogni partecipante di preparare «petali» che rispondano alla domanda: con chi mi relazio nel mio quotidiano operare?

Alla fine della costruzione avrò una visione d'insieme della complessità del sistema.



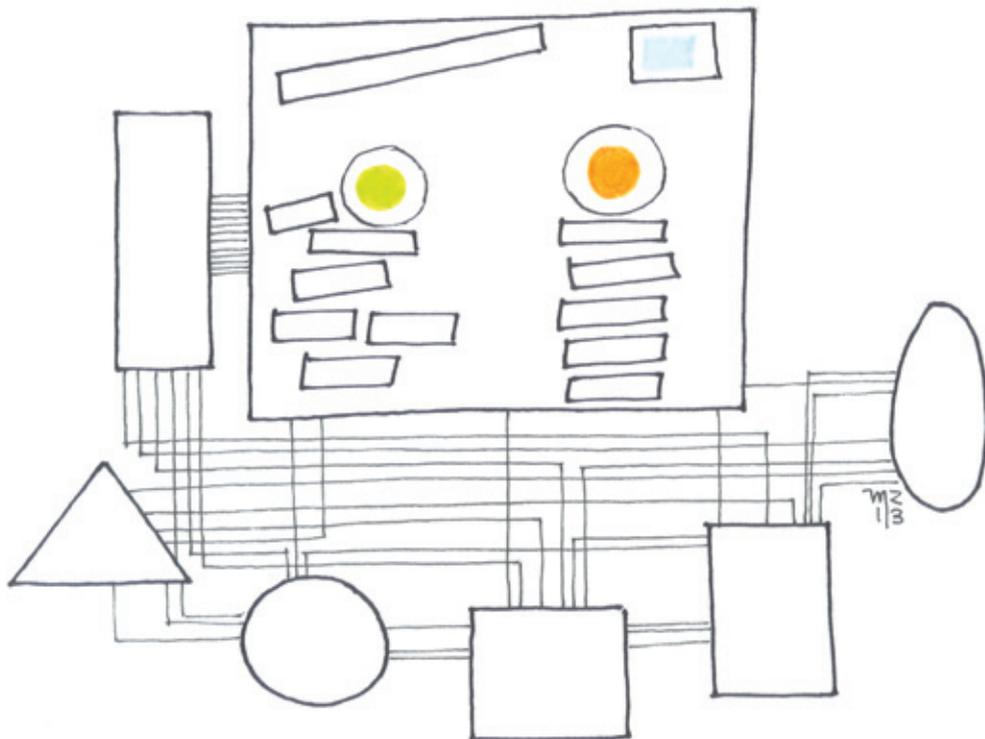
METAPLAN

*Lo scopo di una discussione o di un dibattito non deve essere la vittoria,
ma il miglioramento.*

JOSEPH JOUBERT

Definizione

Il Metaplan è una tecnica di discussione visualizzata che permette di far agire un gruppo, anche numeroso, intorno a un mandato predefinito. I contributi dei partecipanti a un gruppo di lavoro sono raccolti sotto forma di parole chiave su cartoncini e affissi su un pannello o su un foglio di carta.



Obiettivi

Assicurarsi i contributi di ciascun partecipante al gruppo di lavoro prediligendo la collaborazione con pari diritti e motivazione, finalizzando il tempo dedicato al lavoro di gruppo nell'ottica di raggiungere un risultato concreto al mandato preposto.

Fornire al gruppo gli strumenti di comunicazione più adatti al momento giusto, in modo che il gruppo sia capace di risolvere le questioni critiche nel modo più efficace. La parola è la base comune per i processi di apprendimento e di soluzione dei problemi in un gruppo. L'uso della parola influenza largamente il grado di efficacia del lavoro di gruppo.

Uno degli scopi della moderazione è migliorare la distribuzione della partecipazione attiva. Un altro obiettivo è aumentare la densità dell'interazione e del numero degli interventi nel tempo dedicato.

Le presentazioni visive e le discussioni con visualizzazione contribuiscono a una comunicazione efficace.

L'approccio deve essere applicato quando sia necessario sviluppare idee creative e ricer-

care soluzioni pragmatiche a problemi esistenti, in situazioni in cui queste debbano essere espresse in modo semplice, tale da poter raggiungere un'intesa comune in un tempo limitato e dove sia necessario mettere in atto congiuntamente ed efficacemente i suggerimenti emersi.

L'intero approccio Metaplan incorpora una tecnica di soluzione di problemi basata sulla cooperazione. La sua attuazione richiede la partecipazione di tutti quei soggetti coinvolti nel problema. La sua applicazione efficace richiede dei «moderatori». Questi sono persone che conoscono specificamente l'applicazione del metodo Metaplan. Egli è l'«addetto alla comunicazione» del gruppo, aiuta a migliorare la comprensione reciproca e a facilitare la stima.

Serve per

- Gestire riunioni troppo lunghe, inconcludenti
- Superare le gerarchie e le competenze specialistiche
- Discutere in molti in modo efficace portando a un'intesa comune in un tempo limitato
- Sviluppare idee creative e sviluppare soluzioni pragmatiche a problemi esistenti
- Applicare i suggerimenti emersi
- Migliorare la cooperazione nei gruppi e tra i gruppi
- Favorire lo sviluppo dell'organizzazione
- Migliorare la comprensione reciproca
- Favorire l'aumento della stima tra i partecipanti
- Superare le questioni critiche nel modo più veloce ed efficace
- Aumentare la densità dell'interazione
- Migliorare la distribuzione della partecipazione attiva
- Migliorare l'efficacia degli interventi verbali
- Migliorare la capacità di visualizzare i contributi e la memoria di essi
- Far lavorare il gruppo in modo autonomo
- Evidenziare il meccanismo del capro espiatorio ed evitare l'autogiustificazione
- Alimentare il feedback costruttivo ed emotivo
- Conservare i contributi, gli argomenti e i risultati del lavoro di gruppo
- Sviluppare i termini troppo generici o i termini scientifici e uniformare le terminologie
- Attribuire significati a simboli o immagini

Requisiti indispensabili

- Se vengono utilizzate schede diverse per forma o colore, la diversa funzione deve essere riconoscibile per tutti in qualunque momento
- Ogni partecipante riceve lo stesso numero limitato di schede
- Una frase per una scheda
- Per quanto possibile, frasi autoesplicative
- Scrivere in modo leggibile per tutti i presenti. La preoccupazione di questa metodologia non è la calligrafia quanto piuttosto la leggibilità
- Prima raccogliere le schede, poi discutere e strutturare
- Quando si è d'accordo che gli autori delle schede debbano restare anonimi, l'identità degli autori può essere svelata volontariamente solo dai medesimi
- Le regole sono accordi tra i singoli membri del gruppo, che desiderano lavorare insieme in modo non gerarchico; sono le raccomandazioni di un «addetto alla comunicazione»: il tutor
- Con l'aiuto di queste regole, un gruppo può organizzare e regolare il proprio processo

di apprendimento e di lavoro. Le regole per una comunicazione efficace assicurano chiarezza nel procedere del lavoro, che a sua volta crea preziose discussioni conseguenti

- Il tutor non è il sorvegliante del gruppo e le sue regole non diventano mai misure disciplinari

Materiali indispensabili

- Pannello per l'affissione di puntine o foglio di carta con nastro adesivo
- Cartoncini di forme e colori diversi (vedi tabella)
- Pennarelli possibilmente uguali per tutti i partecipanti
- Colla per la fissazione dei testimoni nella posizione condivisa dal gruppo
- Macchina fotografica per documentare i risultati

Progettazione/Pianificazione

Definizione in ambito di progettazione del lavoro di gruppo dei tempi di lavoro e dei tempi di resoconto in plenaria. Fondamentale la condivisione del MANDATO/TITOLO con i Tutor con la specifica di eventuali accezioni di significato differenti utilizzate nel Mandato stesso (vedi tabella nelle pagine che seguono).

Specifiche della visualizzazione

- Uso di simboli grafici come aggiunta alla parola che ne specifica il significato
- Supporto alla conservazione delle informazioni
- Mantenimento dell'informazione sempre accessibile
- Riduzione di equivoci, favorisce la mutua comprensione
- La densità dell'interazione può essere aumentata grazie a una visualizzazione sistematica
- Traduzione di un concetto in poche parole chiave quindi maggiore sforzo di sintesi
- Flessibilità degli elementi che consente di assemblare o separare blocchi a seconda della volontà del gruppo
- Regola del grazie

Specifiche dei raggruppamenti

- Evidenzia gli obiettivi, i bisogni e le conoscenze del partecipante
- Facilita l'articolazione delle proprie opinioni
- Individua l'atmosfera presente nel gruppo
- Evidenzia le necessità di apprendimento del gruppo e le differenze
- Enfatizza il contenuto e il feedback

Specifiche dello strumento

TITOLO/MANDATO:	domanda che provoca curiosità, che lavora in positivo, di comune interesse, centrata sui partecipanti. Frase chiusa e corta
BIGLIETTINI/TESTIMONI:	devono esserci non meno di 6 e non + di 24 bigliettini; 1 concetto per bigliettino scritto stampatello
RAGGRUPPAMENTO:	per similitudine a forma di «uomo» e il posizionamento dei titoli negoziati e condivisi scritti nei tondi. Le aggiunte derivanti dalla discussione possono essere visualizzate dagli ovali.

Nel caso di una discussione o di un non accordo si utilizza la saetta, lo smile nel caso di accordo o nel caso di «regola d'oro». Esistono anche la margherita, il cuore, che devono essere utilizzati solo dopo aver condiviso il significato.

Erogazione

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
	Preparazione del SETTING	Aula e materiale didattico necessari al lavoro di gruppo	Aula: grande per contenere tutti; sedie disposte a semicerchio di fronte al tabellone Verificare tramite check list la presenza di materiale didattico e la corrispondenza delle forniture	Tutor	Corrispondenza del materiale con il numero dei partecipanti e con le indicazioni fornite
Check list del materiale didattico					
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 Tabellone ✓ 1 Lavagna a fogli mobili ✓ 2 Fogli per tabellone ✓ Bollini <p>circolari di più colori cuore fulmine</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strisce per titoli ✓ Cartoncini di più colori <p>rettangolari ovali tondi di due misure a forma di nuvola di 2 misure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colla stick ✓ Spilli con teste colorate ✓ Forbici ✓ Pennarelli neri per i partecipanti ✓ Pennarelli blu e rossi per eventuali scritte sulla lavagna a fogli mobili ✓ Righello, radar chart 		
	Preparazione del TABELLONE	Scrivere in modo leggibile su una striscia il titolo che definisce il mandato del lavoro e affiggerlo in alto al centro del tabellone. Scrivere su un cartoncino tondo il nome del gruppo, la data, il numero del lavoro e segnalare con un bollino tondo il colore del lavoro di gruppo poi affiggerlo a sinistra sul tabellone	Fornisce il tema del lavoro da svolgere	Tutor	Corretta compilazione della striscia titolo secondo le indicazioni fornite
15'	FASE DIRETTIVA	RACCOGLIERE TUTTI I TESTIMONI	CONTENUTO ↓	Tutor + ciascun partecipante	Tempo e la produzione singola

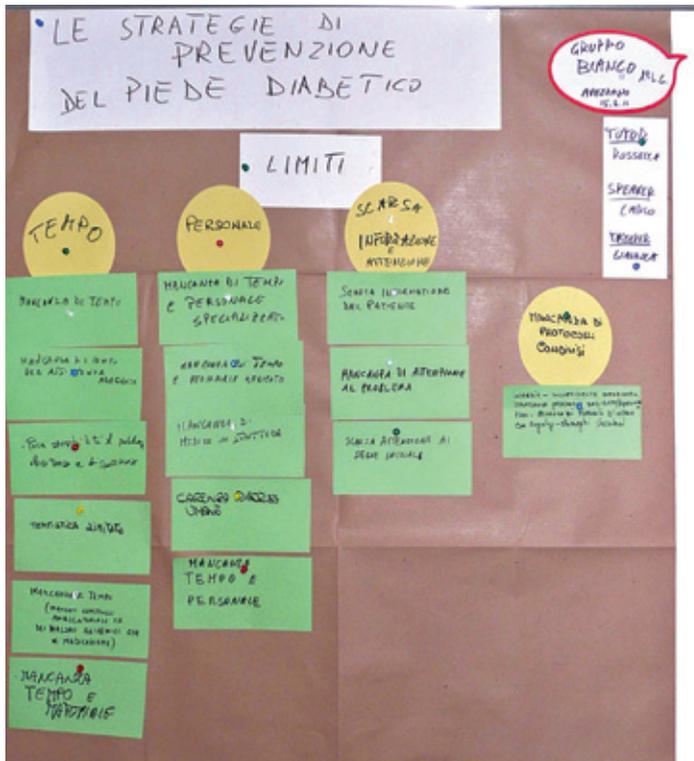
<p>Contenuto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitare i partecipanti a presentarsi • Spiegare le regole <ol style="list-style-type: none"> 1. Definire i tempi per la compilazione e per la discussione 2. Invitare i partecipanti a individuare nel gruppo il «time keeper» scriverne il nome su un cartoncino rettangolare da affiggere a destra del tabellone in verticale 3. Spiegare come compilare i cartellini: <ul style="list-style-type: none"> ➔ La compilazione dei cartellini va effettuata individualmente e in silenzio ➔ La scrittura deve essere leggibile e in stampatello ➔ Non più di 7 parole su ogni cartellino ➔ Solo 1 concetto su ogni cartellino 					
<ul style="list-style-type: none"> • Spiegare il mandato 					
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuire ai partecipanti uno o due cartoncini (sul tabellone dovranno esserci non meno di 6 cartoncini e non più di 24) • Far procedere alla scrittura dei cartoncini • Raccogliere i cartoncini • Lettura dei cartellini e chiarimento concetto se necessario • Affissione dei cartellini senza un ordine preciso sul cartellone • NESSUNA DISCUSSIONE ➔ Il conduttore deve mantenere, durante tutta questa fase, il contatto visivo con il gruppo: è bene chiedere a un partecipante aiuto per l'affissione dei cartellini 					
20'	FASE FACILITATIVA	Messa in comune di ogni apporto	CONTENUTO 	Tutor + partecipanti	Monitorare la paternità del bigliettino: solo chi l'ha scritto può interpretare il significato se non condiviso
<p>Contenuto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accoppiare per somiglianze i cartoncini sul tabellone • INVITARE ALLA DISCUSSIONE i partecipanti • Se il significato di un cartoncino non è condiviso, solo chi lo ha scritto può interpretarlo • Trovare un titolo sintetico per ogni raggruppamento identificato e scriverlo su un cartoncino tondo. Il raggruppamento più il titolo verranno disposti a forma di «uomo» • Il conduttore deve facilitare l'intervento di tutti, gestendo i conflitti e suggerendo possibili soluzioni. <ul style="list-style-type: none"> ➔ Se, in questa fase, un partecipante del gruppo, in seguito alla discussione, desidera aggiungere un pensiero può scriverlo su un cartellino ovale. 					

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
10'	LA SINTESI	VALORIZZAZIONE DEL PROCESSO E DEL RISULTATO	Il conduttore sintetizza il lavoro svolto tenendo conto delle dinamiche del gruppo e valorizzando il contributo di ciascuno Il conduttore evidenzia il processo, riferisce le conclusioni a cui il gruppo è pervenuto e non interpreta personalmente	Tutor + partecipanti	Non interpretare ma riportare le fasi svolte e il risultato ottenuto da ciascuno e dal gruppo
10'	LA PRESENTAZIONE GRAFICA	I PARTECIPANTI SECONDO LA LORO PERSONALITÀ SI APPROPRIANO DEL PRODOTTO	CONTENUTO 	Gruppo	Coinvolgere e sfruttare le competenze personali
<p>Contenuto</p> <ul style="list-style-type: none"> Il gruppo prepara insieme al conduttore il tabellone per la discussione in plenaria, utilizzando anche simboli grafici per rappresentare il clima della discussione: fulmine, se non si è pervenuti a un accordo su un argomento; cuore se vi è stato invece pieno accordo Il gruppo sceglie il relatore della plenaria (rapporter) e ne scrive il nome sul cartoncino rettangolare affisso a destra del tabellone in verticale Il reporter presenta al gruppo il lavoro Il conduttore deve raccomandare al reporter di <ul style="list-style-type: none"> ➔ evitare di leggere i singoli cartoncini, ma, attraverso i titoli sintetici, descrivere i «canali» identificati per definire l'idea collettiva e il risultato condiviso raggiunto ➔ evitare, assolutamente, commenti personali 					
A seconda del mandato	Si portano in plenaria i contributi	Presentazione del lavoro del gruppo quale che sia	Il relatore presenta in plenaria il lavoro svolto riportando il più possibile l'idea collettiva e il risultato condiviso. Il conduttore e il gruppo possono intervenire per aiutare o arricchire la presentazione	Rapporter + Gruppo + Tutor	Sottolineare il prodotto e la positività del processo svolto

Totale: 45-60 minuti + presentazione in plenaria

Verifica

Corrispondenza del prodotto rispetto al mandato.



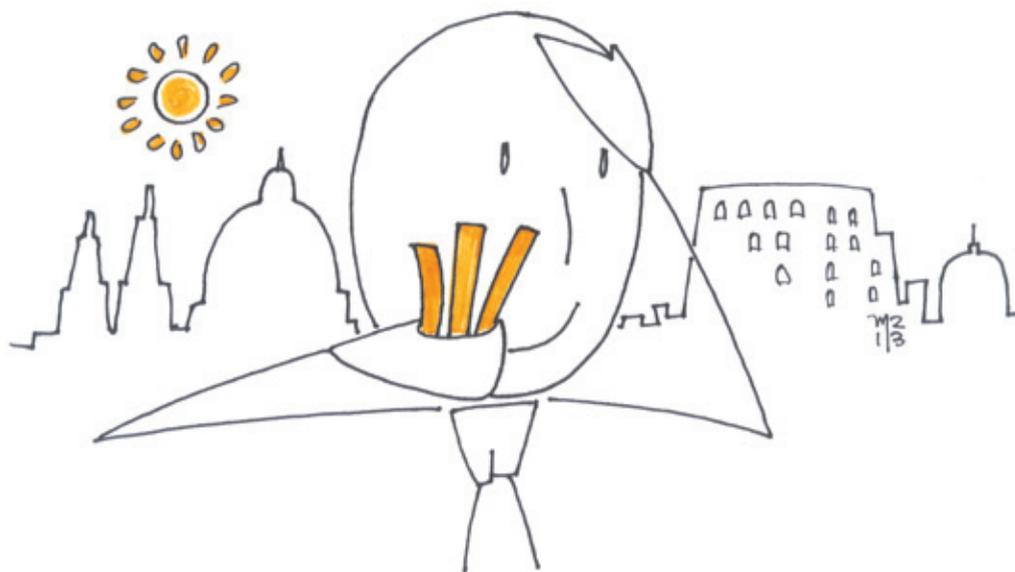
SCELTA PESATA

*L'uomo deve scegliere. In questo sta la sua forza:
il potere delle sue decisioni.*

PAULO COELHO

Definizione

Attribuzione da parte dei discenti di un punteggio crescente a item che derivano da una discussione visualizzata (ad esempio bigliettini).



MATRICE

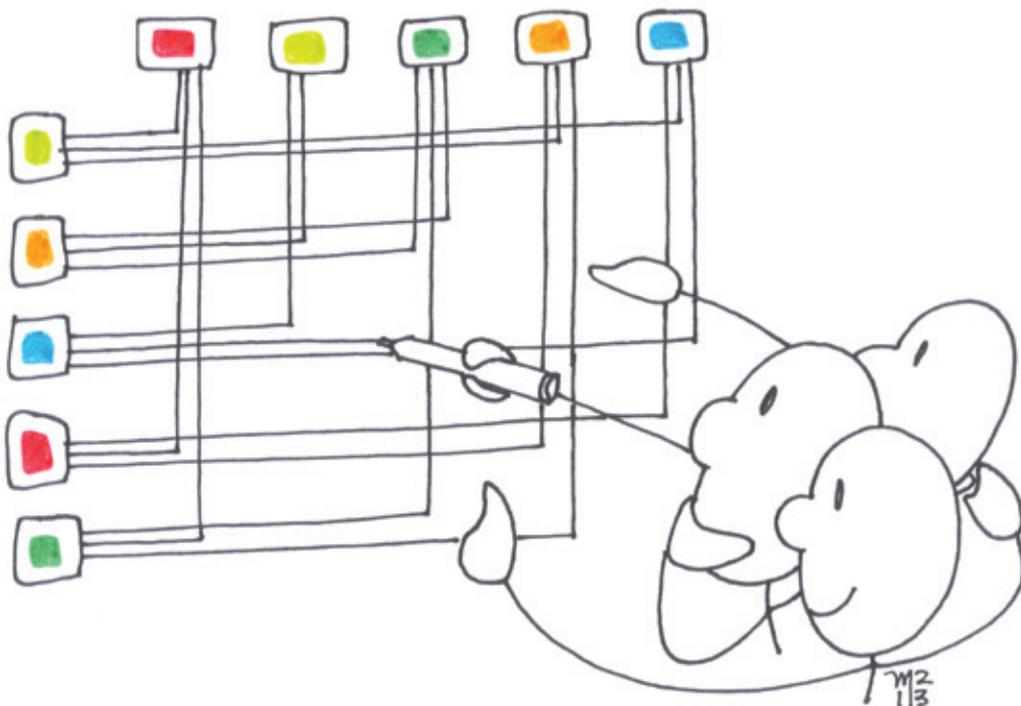
... che vuol dire reale? Dammi una definizione di reale.

Se ti riferisci a quello che percepiamo, a quello che possiamo odorare, toccare e vedere, quel reale sono semplici segnali elettrici interpretati dal cervello.

Questo è il mondo che tu conosci. Il mondo com'era alla fine del XX secolo. E che ora esiste solo in quanto parte di una neuro-simulazione interattiva che noi chiamiamo Matrix. Sei vissuto in un mondo fittizio, Neo.

MORPHEUS IN MATRIX

L'utilizzo della matrice nasce in ambito aziendale per l'implementazione di scelte strategiche nei processi di progettazione, di pianificazione, di miglioramento, di formazione: un esempio è la matrice **Job-Skill** (Biondo, Vaciago, Klaus, 1971, et al.) (mansione-job/capacità-skill) usata per una progettazione di interventi formativi; altro esempio di matrice è la **SWOT**, acronimo anglosassone di *strenghts, weaknesses, opportunities, threats* (punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce esterne), nata dalla ricerca condotta presso lo Stanford Research Institute nel decennio 1960-1970 e applicata per il supporto al processo decisionale; l'utilizzo di una matrice è presente anche nell'ambito dell'elaborazione, ad esempio nel campo del governo clinico in ambito sanitario, di una procedura, definita come documento del sistema qualità e accreditamento; permette infatti di descrivere un processo definito, attraverso una **griglia di responsabilità/attività** che indica chi è responsabile di una specifica attività, i ruoli, quindi il chi fa/che cosa, la suddivisione nella sequenza temporale delle singole azioni, gli strumenti utilizzati, le modalità che devono essere applicate, le eventuali verifiche.



Definizione/Razionale

Lo strumento matrice, implementato dalla Scuola di Formazione AMD, riveste il ruolo di esemplificare, sia in ambito formativo sia nella pratica clinica quotidiana, **le fasi di costruzione di un processo, di un'attività complessa**, a tipologia organizzativa, educativa, sanitaria, socio-assistenziale o terapeutica, consentendo di individuarne e analizzarne le varie fasi da predisporre per la sua realizzazione, identificandone le possibili aree, soluzioni, risorse, umane e non, responsabilità, strumenti e metodologie utilizzabili per gestire le diverse azioni, nonché individuandone i possibili ostacoli e/o criticità incontrati a vari livelli, gestionale, organizzativo, emotivo, economico, culturale, nell'organizzazione e attuazione della stessa. Consente inoltre di:

- Definire in modo completo tutte le varie fasi correlate alla costruzione di un processo, dopo un'analisi critica delle attività prioritarie, ulteriormente categorizzate in azioni semplici o sotto-attività e degli eventuali ostacoli alla sua attuazione, e assume un'importante valenza formativa per il gruppo di lavoro, **favorendo un approfondimento sulla metodologia e sui percorsi formativi finalizzati alla costruzione di percorsi complessi**, rappresentando quindi una **tappa fondamentale del team building**.
- Far emergere e **sviluppare la consapevolezza che**, per migliorare la gestione della malattia cronica, come il diabete, e per ottenere risultati di qualità nella presa in carico e nella cura del paziente diabetico, **occorre lavorare per processi, mediante la costruzione di percorsi diagnostici terapeutici e/o la definizione di interventi educativi complessi**, identificandone soluzioni e criticità, strutturandoli con strumenti, metodologie mirate e responsabilità definite.
- Far emergere, nell'esplicitazione del mandato, oltre alla ricerca delle attività e delle criticità, **l'importanza dello strumento educativo che sta alla base del percorso strutturato che si intende costruire**, sottolineando l'uso dello strumento matrice proprio per meglio evidenziare l'operatività del processo formativo.

Struttura/Metodologia

- La griglia della matrice, stampata in plotter e collocata su adeguato pannello, *presenta sei colonne*, ha il titolo centrale e nella prima riga, per ogni casella, sono inseriti gli *ambiti da esplorare* e completare con il lavoro di gruppo: Attività, Responsabilità, Strumenti, Modalità, Criticità, Soluzione possibile.
- La *spiegazione del mandato da parte del tutor deve mirare a esplicitare il processo formativo* che sta alla base della definizione delle attività che vengono programmate e attuate per realizzare il risultato richiesto e atteso dal mandato stesso, chiarendo inoltre se queste attività da analizzare debbano essere quelle realmente attuate nella pratica quotidiana con i mezzi disponibili o quelle che in teoria sarebbero le migliori possibili.
- La matrice, visualizzazione del processo di costruzione di un'attività, *presuppone inoltre il coinvolgimento e l'utilizzo*, nell'ambito del gruppo del lavoro, *di altri strumenti*, come la discussione di gruppo facilitata da bigliettini colorati, il giro di tavolo, la scelta pesata, il brainstorming; viene realizzata, come per il metaplan e altre metodiche correlate nella costruzione di un team building, in gruppi formati da numero limitato, 10-12, di discenti e diretta da un tutor.
- Nell'implementazione di un PDTA, partendo dall'analisi dei bisogni e delle soluzioni per essi possibili, si effettua un *brainstorming* della durata di circa 10 minuti da cui si prendono gli spunti sulle varie fasi ritenute più importanti per la costruzione del percorso e le si riportano sulla *lavagna a fogli mobili* e quindi sulla matrice, dopo la prioritizzazione e l'individuazione delle attività principali.

Varianti

- Come variante può essere usata, *all'inizio del lavoro di gruppo*, una **griglia a due colonne** che in modo semplificato mira unicamente a individuare le principali opportunità/benefici di una determinata attività (es. introduzione di una nuova metodica educativa o terapeutica) e delle relative criticità/ostacoli alla realizzazione della stessa, *ma non consente una visione d'insieme e la comprensione della costruzione di un percorso se non utilizzata congiuntamente allo strumento matrice* (strumenti, metodologie, responsabilità e possibili soluzioni alle criticità). Solo questa infatti permette, una volta individuate le attività fondamentali per la costruzione di un processo complesso es. un trattamento educativo come la realizzazione dell'autogestione del paziente nel processo di empowerment, di realizzare il canovaccio del percorso idoneo alla sua realizzazione. Operativamente, al posto del semplice utilizzo del brainstorming e della lavagna a fogli mobili, i partecipanti individuano, *con discussione di gruppo facilitata da due bigliettini colorati*, contemporaneamente un'opportunità e la relativa criticità: i risultati sono poi riportati sulla lavagna a fogli mobili e quindi sulla matrice, secondo le procedure indicate.
- La griglia a due colonne può anche essere utilizzata per indicare *due azioni in ambiti correlati, ma non strettamente legate da rapporti antagonisti* (come pro/contro o opportunità/ostacoli); *ad esempio per correlare effetti causali diretti* ad es., individuando le azioni da intraprendere per realizzare una determinata attività, come iniziare un'efficace terapia o attività educativa, e parallelamente, nella seconda colonna, l'individuazione degli strumenti da utilizzare per realizzarle.
- Alla scelta iniziale dell'attività fa seguito *la scelta delle relative criticità*, ma la compilazione di queste ultime può anche non essere necessariamente legata in modo diretto all'attività precedentemente individuata, risultandone due elenchi non interdipendenti; inoltre le attività e le criticità possono essere individuate *contemporaneamente*, ma, come ulteriore variante, compilate le attività, successivamente con un giro di tavolo si può aprire una discussione sulle relative criticità; queste ultime, inoltre, non devono essere necessariamente riportate nella seconda colonna della griglia semplice, risultandone già sufficiente la trascrizione sulla lavagna a fogli mobili.

Erogazione

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
10'	Conoscenza del gruppo	Creazione del clima di lavoro; individuazione dei ruoli	Con giro di tavolo presentazione dei partecipanti; individuazione dei ruoli (time keeper, relatore per plenaria)	Tutor e gruppo	Clima; condivisione dei ruoli
	Spiegazione degli strumenti e metodologia utilizzata	Esplicitazione delle regole e del procedimento, nell'ottica del SGQ	Spiegazione dello strumento matrice; della discussione di gruppo facilitata da bigliettini colorati; del brainstorming	Tutor	Corretta comprensione
	Identificazione del problema	Definizione dell'obiettivo da raggiungere	Verifica della comprensione del mandato	Tutor	Evitare ambiguità
15	FASE DIRETTIVA Fase creativa Individuale	Identificare le proprie idee	Viene effettuato un brainstorming da cui si prendono gli spunti sulle varie fasi ritenute più importanti per costruire il PDTA e le si riportano sulla lavagna a fogli mobili.	Ogni partecipante	Rispetto regole del brainstorming
15'	FASE FACILITATIVA Raccolta e registrazione delle idee	Messa in comune di ogni apporto; Creazione di gruppi per assonanze;	Si riportano almeno 3 attività azioni individuate sulla lavagna a fogli mobili raggruppandole in modo omogeneo e dettagliate in azioni semplici, con una lista condivisa da tutto il gruppo; scelta pesata se difficoltà a priorizzarle	Tutor e gruppo	Raggruppare le idee per analogie eliminando le ripetizioni
15'	SINTESI Organizzazione delle idee	Compilazione ambiti della matrice	Il partecipante/presentatore sviluppa la lista delle attività nella griglia dove è predisposta la Matrice riportante gli ambiti: Attività, Responsabilità (intesa nel senso «chi se ne può occupare»), Modalità, Strumenti, Criticità, Soluzione possibile	Tutor e gruppo	Monitorare i tempi; compilazione condivisa della matrice; evitare personalizzazioni

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
			La colonna «Attività» dovrà essere compilata per prima cercando di stilare una procedura ideale anche dal punto di vista «sequenziale logico». Solo successivamente si passerà alla compilazione, del resto della matrice (anche random per successione di ambiti) e la si completerà per ricostruire un percorso strutturato	Tutor e gruppo	Monitorare i tempi: <i>non è strettamente necessario, ma auspicabile, che il gruppo compili l'intera matrice</i>
			Potranno essere approfondite altre attività oltre alle 3 oggetto di prioritizzazione solo in caso di tempo residuo al termine della fasi sovra-riportate	Tutor e gruppo	Monitorare i tempi
			Se ci fossero disaccordi e il tutor non riuscisse a facilitare l'identificazione della soluzione, si lascerà traccia della criticità con un fulmine		
5'	Valutazione delle idee	Condivisione del prodotto; verifica del raggiungimento dell'obiettivo dichiarato	Il reporter sintetizzerà al gruppo il lavoro prima di andare in plenaria esplicitando anche gli eventuali fulmini	Tutor e gruppo	Verifica che il prodotto rispetti il mandato

Totale: 60 minuti

Note generali

Il lavoro di gruppo (LdG) si svolge dividendo i partecipanti in 4-5 gruppi riconoscibili per i differenti colori.

Gruppo di lavoro: ogni gruppo è composto da un tutor e da circa 10-12 discenti; sempre auspicabile che i gruppi siano eterogenei per diverse professionalità (medici, infermiere, dietiste, ecc.).

Tempo disponibile per il lavoro di gruppo: 60 minuti.

Strumenti e metodologia

Matrice: griglia a due colonne e/o a più colonne, stampate su plotter; lavagna a fogli mobili; discussione di gruppo facilitata da bigliettini colorati adesivi; giro di tavolo; scelta pesata.

Da monitorare: Tempi; Metodologia; Clima; Partecipazione di tutti e condivisione del risultato; Evitare personalizzazioni.

Cose da preparare (e materiale d'uso)

Griglia di Matrice, supporto per matrice, lavagna a fogli mobili, nastro adesivo per fissare la matrice sul supporto; materiale d'uso: in particolare biglietti rettangolari adesivi di colore bianco e rosso, pennarelli neri per i partecipanti, pennarelli blu e rossi per scrivere su matrice.

Obiettivo del LdG in riferimento allo svolgimento del mandato:

- Identificare possibili aree, soluzioni, risorse, umane e non, e strumenti utilizzabili per organizzare e gestire quanto richiesto dal mandato
- Individuare i possibili ostacoli e/o criticità incontrate a vari livelli, gestionale, organizzativo, emotivo, economico, culturale, ecc. allo svolgimento del mandato.

Matrice

«Ottenere l'autogestione del paziente: costruiamo il canovaccio del percorso per la sua realizzazione»					
ATTIVITÀ	RESPONSABILE	MODALITÀ	STRUMENTI	CRITICITÀ	SOLUZIONE POSSIBILE

Città Gruppo

Esempio di compilazione

«Ottenere l'autogestione del paziente: costruiamo il canovaccio del percorso per la sua realizzazione»					
ATTIVITÀ	RESPONSABILE	MODALITÀ	STRUMENTI	CRITICITÀ	SOLUZIONE POSSIBILE
<i>Istruzione allo strumento per l'automonitoraggio</i>	<i>Infermiere</i>	<i>Esercitazione pratica</i>	<i>Materiale illustrativo e espositivo</i>	<i>Dimenticarsi qualche passaggio</i>	<i>Dotarsi di una check list</i>

Griglia semplice a due colonne

Quali sono le azioni più importanti da considerare per accompagnare il paziente all'autogestione?	
ATTIVITÀ	CRITICITÀ

BRAINSTORMING

... di tempeste ne aveva incontrate, naturalmente. Era stato bagnato fino all'osso, sbattuto, travagliato. Ma non aveva mai intravisto la forza incommensurabile e la collera smodata, la collera che passa e si esaurisce senza mai placarsi – la collera e la furia del mare irritato. Egli sapeva che ciò esiste, come sappiamo che esiste il delitto e l'odio; ne aveva udito parlare come un pacifico cittadino sente di battaglie, carestie, inondazioni, senza che ne conosca il significato.

JOSEPH CONRAD - «TYPHOON»

Definizione

La «tempesta di cervelli» è una tecnica di creatività di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema e iniziò a diffondersi nel 1957 grazie al libro *Applied Imagination* di Alex Osborn, un dirigente pubblicitario americano. Vari sono i campi di applicazione, dalle indagini di mercato alla promozione pubblicitaria di prodotti commerciali, dalla gestione di processi e di progetti aziendali alla creazione artistica, ma anche alla costruzione del team, favorendo nel gruppo la condivisione, la comunicazione interpersonale, incentivando il rispetto delle idee altrui, rafforzando il saper ascoltare in modo attivo, stimolando la capacità di sfruttare i contributi reciproci per la realizzazione di un obiettivo comune.



Lo scopo della tecnica è far stimolare la produzione del più alto numero possibile di nuove idee su una questione specifica o per la risoluzione di un problema, in modo creativo, attraverso uno scambio comunicativo libero, in rapida sequenza e per associazione, in base all'assunto che la generazione di idee è stimolata da quelle degli altri partecipanti in una sorta di reazione a catena, senza commentare, criticare, esprimere giudizi di valore; solo in un secondo tempo, sulle proposte emerse, segue la fase decisionale, di analisi critica, di revisione-rielaborazione, di approfondimento.

È auspicabile che i partecipanti al processo di brainstorming provengano da diverse discipline con un ampio spettro di esperienze: quanto più le idee sono eterogenee, tanto più hanno probabilità di essere originali.

Il tutor ha il compito di chiarire l'obiettivo da raggiungere, indirizzare la sessione verso soluzioni pratiche, stimolare la partecipazione di tutti i partecipanti del gruppo, far rispettare il tempo, l'ordine degli interventi e le regole che corrispondono ai **quattro principi fissati da Osborn**:

1. **Consentire l'espressione libera** di tutte le idee, favorendo la creatività dei singoli.
2. **Produrre il maggior numero di idee possibili** anche se semplici o apparentemente banali, in modo sintetico e concreto poiché più alto è il numero delle idee prodotte, più alta sarà la probabilità che qualcuna di esse sia una buona idea.
3. **Cercare combinazioni e miglioramenti**: incoraggiare i partecipanti a migliorare, a costruire sulle idee degli altri anche attraverso associazioni di idee.
4. **Esprimere liberamente le idee senza preoccuparsi del giudizio altrui**, poiché la fase di generazione delle idee deve essere separata dalla fase di giudizio e di verifica.

Se da un lato il brainstorming, confrontato con altre metodiche tradizionali di discussione può essere molto più produttivo di suggerimenti adatti alla soluzione di un problema, dall'altro è stato accusato di produrre idee spesso troppo intenzionalmente e forzatamente creative o banali; viene anche rimarcato come l'efficienza della metodica possa essere ridotta dalla distrazione, dalla paura del giudizio, dall'inibizione del singolo nella partecipazione a un gruppo.

Rimane comunque uno strumento utile non solo per favorire uno spirito di squadra, ma le sue regole racchiudono in sé le basi della formazione e del team building come il saper ascoltare gli altri riconoscendone i meriti e rispettandone la diversità, avere la consapevolezza di poter comunicare idee, ma anche di poterne apprendere da altri rielaborandone le proposte, condividere responsabilità e risultati riconoscendo il prodotto finale come il contributo di tutto il gruppo.

Durante il 1st Commitment della Scuola Formatori tenutosi il 12-13 dicembre 2010 a Torino, gruppi di lavori di formatori hanno esaminato in modo critico gli strumenti in uso alla Scuola; per quanto riguarda il Brainstorming è emerso come i punti di forza siano in parte speculari a quelli di debolezza: se da un lato infatti la metodica può liberare la creatività, sviluppare molte idee, essere coinvolgente e flessibile, dall'altro può inibire la stessa creatività, indurre una banalizzazione dei contributi, risultare improduttiva nella partecipazione e nei risultati: in conclusione l'efficacia della metodica è strettamente legata al clima, alla concentrazione dei partecipanti e al rispetto delle regole risultando quindi fondamentale il ruolo di conduzione del tutor.

Erogazione

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
5'-10'	Identificazione del problema	Definizione dell'obiettivo da raggiungere	Scelta dell'argomento	Conduttore	Evitare ambiguità di mandato per non innescare polemiche
5'-10'	Esplicitazione delle regole e del procedimento	Rende consapevoli su come si procede e crea omogeneità di comportamento	Evita e previene contrasti	Conduttore	Corretta comprensione
3'-5'	Fase creativa individuale	Identificare le proprie idee	Individualmente si riflette registrando su un foglio le idee riguardanti l'argomento	Ciascun partecipante	Riflessione singola con traccia-tura per evitare appiattimento
5'-15'	Raccolta e registrazione delle idee	Messa in comune di ogni apporto	Una persona alla volta esprime le sue idee. Si procede a giro di tavolo finché si ottiene un elenco di idee scritte alla lavagna dal conduttore	Conduttore	Il giro di tavolo non ammette interruzioni con commenti o correzioni da parte dei partecipanti al gruppo. Monitorare il metodo
10'-20'	Organizzazione delle idee	Creazione di gruppi per analogie	Si riscrive l'elenco, raggruppando le idee per analogie eliminando le ripetizioni	Gruppo	Attenzione alle accezioni in termini generali o ambigui per classificazioni errate o non condivise
10'-15'	Valutazione delle idee	Condivisione del prodotto	Si discutono si chiariscono e si commentano le idee per giungere a un elenco ragionato	Gruppo	Attenzione a mantenere gli equilibri nella gestione delle discussioni
10'-15'	Idee più efficaci	Scelta del prodotto del gruppo	Discussione, pesatura, condivisione	Gruppo	Verifica che il prodotto sia consono all'obiettivo dell'esercitazione

Totale: 50-90 minuti

ROLE PLAYING

*Un incontro a due: occhi negli occhi, volto nel volto,
E quando tu sarai vicino, io coglierò i tuoi occhi e li metterò al posto dei miei
e tu coglierai i miei occhi e li metterai al posto dei tuoi
allora io ti guarderò coi tuoi occhi e tu mi guarderai coi miei.*

JACOB LEVI MORENO, 1914

Definizione

Il role playing, o gioco dei ruoli, ha origine dallo psicodramma di J. Moreno (1889-1974), tecnica di psicoterapia che ha l'obiettivo, attraverso la facilitazione della comunicazione, «di condividere difficoltà, problemi ed emozioni nell'incontro, e si realizza con lo stare insieme, il ritrovarsi, l'essere in contatto fisico, il vedersi e osservarsi, il condividere, il comprendersi, il conoscersi intuitivamente attraverso il silenzio o il movimento, la parola o il gesto» (Moreno, 1980).

Il role playing è una **tecnica formativa ed educativa di simulazione** che riproduce in aula, quindi in situazione protetta, senza conseguenze nella vita reale, situazioni sociali e professionali tipiche, con un fine di formazione o di presa di coscienza dei problemi. Permette al partecipante di agire come se si trovasse in una situazione (solitamente professionale) significativa e poi di rivalutare la performance insieme al conduttore e al gruppo.



È una **tecnica formativa attiva** che prevede il coinvolgimento dei partecipanti, chiamati a immedesimarsi e a vestire i panni di altri e a ipotizzare soluzioni. Acquista importanza nella formazione dell'adulto in quanto è una tecnica che valorizza l'esperienza dei presenti.

Nell'agire teatralmente su una scena è fondamentale declinare correttamente il **concetto di ruolo**: l'assunzione del ruolo (*role taking*), si realizza con la rappresentazione di un ruolo definito, completamente strutturato, che non consente al soggetto di prendersi la minima libertà nei confronti del testo; il gioco del ruolo (*role playing*) ammette un certo grado di libertà; infine la creazione del ruolo (*role creating*), lascia ampio margine alla iniziativa del soggetto (Moreno 1980).

Obiettivo generale

Produrre strategie per affrontare situazioni reali complesse.

Obiettivi specifici

- Studiare le relazioni interpersonali derivate da un comportamento reale, in una situazione immaginaria attraverso l'individuazione dei propri modelli interattivi e del proprio modo di ricoprire un ruolo
- Migliore comprensione delle proprie modalità di porsi nelle situazioni relazionali
- Sviluppare la capacità di mediazione
- Aiutare l'espressione
- Facilitare l'emergere di emozioni
- Sperimentare in situazione protetta
- Reperire informazioni vive e non riferite

attraverso:

- lo sviluppo delle capacità di comunicare e gestire le relazioni interpersonali
- il miglioramento delle capacità di ascolto e di comprensione dei punti di vista degli altri
- la capacità di osservare e analizzare i comportamenti altrui

A cosa non serve

A trasferire informazioni teoriche.

Tipologie di role playing

- **STRUTTURATO**: è il più utilizzato a livello aziendale. È condotto con l'utilizzo di istruzioni sulla situazione e sui ruoli da recitare e sullo svolgimento della discussione. Accresce la possibilità di giungere ad analisi approfondite e a valutare criticamente i comportamenti individuali.
- **NON STRUTTURATO**: con un focus sugli aspetti personali e caratteriali apportati dai soggetti partecipanti durante l'interpretazione dei ruoli. In questo caso verranno lasciati degli spazi di libertà e di creatività ai partecipanti; il gruppo infatti potrà scegliere direttamente gli argomenti che percepisce come più importanti. Ruoli possibili: se stesso, persone esistenti, personaggi immaginari ma sufficientemente realistici per coinvolgere.

Varianti di role playing

- **Inversione dei ruoli**: *inversione delle parti tra gli attori*. Aiuta a comprendere il punto di vista degli altri e a essere flessibili.

- **Soliloquio:** *consiste nell'esprimere ad alta voce pensieri e impressioni non emersi.*
Aiuta a esplicitare ciò che altrimenti non sarebbe osservabile.
- **Tecnica dello specchio:** *consiste nell'interpretare la parte di un altro membro del gruppo*
Fornisce specchio e feed-back del proprio comportamento.
- **Role playing multiplo:** *più sottogruppi sperimentano separatamente i ruoli assegnati in plenaria, si analizzano i comportamenti di ogni gruppo.*
Amplia la possibilità di allenamento, di discussione e feed-back.
- **Rotazione dei ruoli:** *consiste nel sottoporre tutti i partecipanti a un determinato ruolo uno dopo l'altro.*
Consente di raccogliere una vasta gamma di comportamenti a fronte di una identica situazione.

Vantaggi

- Accresce la flessibilità nella comprensione del comportamento altrui delle motivazioni che lo determinano
- Tende al miglioramento dei rapporti interpersonali e delle abilità
- Richiede di realizzare le decisioni prese su un dato problema
- Addestra al controllo delle proprie emozioni
- Facilita la comprensione sugli effetti dei sentimenti nel comportamento
- Induce alla partecipazione attiva ai ruoli imposti e all'osservazione degli stessi

Svantaggi

- Metodo difficile da controllare, in particolare il role playing non strutturato, si rischia di non sapere riconoscere ed evidenziare le criticità.
- Rappresentazione più importante del tema
- Difficoltà ad astrarsi dai propri ruoli abituali

Dove

Il role playing può essere usato in seminari, esercitazioni, corsi di formazione. Quando si coinvolgono i partecipanti, è necessario considerare la necessità di sviluppare un clima di gruppo che permetta alla persona di sentirsi a proprio agio e quindi libera di esprimersi. L'ambiente fisico non richiede caratteristiche particolari se non quella di dare sufficiente spazio per muoversi, garantendo allo stesso tempo riservatezza

Il ruolo del conduttore

Si deve porre in una posizione simmetrica rispetto ai partecipanti, stimolare la riflessione, orientare il gruppo nelle situazioni di difficoltà, favorire la libertà espressiva e garantire che vengano presi in considerazione vari punti di vista e livelli di lettura.

Inizialmente si chiede al gruppo di osservare, constatare, rilevare; successivamente, a seconda degli obiettivi prefissati, si procederà con le analisi più approfondite, in quella che Moreno chiama *action insight* o riflessione sull'azione.

Scopo dell'interpretazione è l'aumento di informazioni sugli aspetti del gioco, in modo da consentire un cambiamento comportamentale, con una gestione equilibrata delle dinamiche difensive all'interno del gruppo.

Sono da evitare interpretazioni psicologiche, opinioni personali e supposizioni che esulano dal ruolo del conduttore, il quale deve rimanere fermo su quanto realmente accaduto nell'*hic et nunc* del gruppo.

Progettazione/Pianificazione

- Definizione dell'obiettivo della simulazione
- Scelta della tipologia
- Stesura del copione e definizione delle caratterizzazioni dei personaggi e del contesto

Durante il 1st Commitment della Scuola Formatori tenutosi il 12-13 dicembre 2010 a Torino, gruppi di lavori di formatori hanno esaminato in modo critico gli strumenti in uso alla Scuola; per quanto riguarda il role playing è emerso come i punti di forza siano: la partecipazione attiva con coinvolgimento a 360°; è uno strumento che fa capire dal di dentro; facilita l'espressione; si apprende vedendo; è liberatorio; diversi tipi per diversi obiettivi; momento di diversificazione. I punti di debolezza rilevati riguardano la complessità e i tempi lunghi di realizzazione, l'eventuale necessità di utilizzare strumenti di registrazione con operatori preparati, la difficoltà a fare passare il messaggio con la teatralità, la necessità di un formatore esperto, la possibile timidezza dei partecipanti, la possibilità di utilizzarlo solo in corsi di più giorni.

Erogazione

Il metodo si articola in cinque fasi distinte.

Compito del conduttore è creare le condizioni e il clima adatti al lavoro di commento e analisi.

Il conduttore deve ricordarsi di essere più ipotetico che autoritario, in tutte le sue analisi o commenti deve basarsi su ciò che è realmente successo non sulle ipotesi di ciò che si poteva fare.

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
5'- 10'	Warming up	Introduzione e riscaldamento	Introduzione sulla tecnica, sui contenuti, sulle modalità	Docente	Spiegazione orale e feed back di comprensione. Clima adatto all'espressione
30'- 60'	Preparazione del gioco	Predisporre all'esercitazione su un problema	Interpretazione della parte assegnata sulla base del materiale fornito per descrivere ruoli e contesto da rappresentare	Il gruppo	Che ciascun attore entri nella parte e che il gruppo comprenda appieno la parte giocata
5'-15'	Gioco	La rappresentazione	Il copione giocato	Gli attori	Il tempo e l'attenzione sulla scena senza interferenze. Il conduttore deve applaudire alla fine

15'-30'	Cooling off	Far uscire dai ruoli riprendere distanza; riflettere sulla comunicazione avvenuta	Analisi e discussione generale con la partecipazione degli attori e degli altri membri del gruppo	Il gruppo	Ciascun attore deve esprimere come si è sentito il conduttore deve aiutare a riprendere distanza dal gioco
60'-90'	Eco del gruppo = analisi	Focalizzare sull'analisi del problema in generale prescelti al di là del problema giocato	Si chiede al gruppo l'andamento dell'esperienza e si analizzano eventuali schede di osservazione per riflettere tutti insieme sugli item prescelti	Il gruppo gestito dal conduttore	Fondamentale per la profondità dell'analisi conoscere obiettivo e contesto Registrazione Commento Rilevazione Constatazione

Totale: 2 h 30 minuti - 3 h 45 minuti

Verifica

Raggiungimento dell'obiettivo dichiarato durante la progettazione del copione.

Il Focus sullo Strumento	
<p><i>ROLE PLAYING</i></p> <p>Tavolo tecnico: <i>Escluso</i> TORINO Date: 13.12.2010</p>	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
COINVOLGIMENTO A 360°: FA DIVERTIRE	COMPLESSO
PARTECIPAZIONE ATTIVA	TEMPI LUNGI
FA CAPIRE DAL DI DENTRO	STRUMENTAZIONE / OPERAZIONE
FACILITA' L'ESPRESSIONE	TEATRALITA'
SI APPRENDE VEDENDO	FORMATORE ESPERTO
LIBERATORIO	TIMIDEZZA
DIVERSI TIPI PER DIVERSI OBIETTIVI	DIFFICILE A FARE PASSARE IL MESSAGGIO ANCHE ALLA SUA COMUNITA'
UNICO FORMATORE	UTILIZZABILE SOLO IN UN GRUPPO DI POCHE PERSONE
MOMENTI DI DIVERSIFICAZIONE	
... DATEGLI UNA	HARONERA E V'INDE LA VERITA'
	O. Wilde

QUESTIONARI

*Le domande che non si rispondono da sé nel nascere
non avranno mai risposta.*

FRANZ KAFKA

Definizione

Per questionario si intende uno strumento di raccolta di informazioni di diversa origine, definito come un insieme di quesiti, stesi in modi differenti a ciascuno dei quali il partecipante deve trovare la risposta corretta.

Le domande formulate nell'ambito di un questionario possono essere classificate, per l'utilizzo nell'ambito della formazione dell'adulto, secondo due parametri:

1. Compito che si chiede al destinatario:
 - Risposta libera
 - Scelta binaria (si/no)
 - Frasi da completare (alternative predisposte)
 - Elementi da abbinare (due elenchi con item da abbinare)
 - Risposte multiple o alternative (min 3 max 8 di cui corrette solo una o più)
2. Capacità cognitive sondate:
 - Domande nozionistiche (conoscenza di nozioni, fatti e informazioni)
 - Domande applicative (per soluzioni di problemi)

Lo scopo della tecnica è valutare, selezionare, insegnare in modo attivo.

È uno strumento molto potente per il raggiungimento di obiettivi didattici attinenti all'acquisizione di conoscenze nozionistiche e al miglioramento della capacità di risolvere problemi razionali e con risposta definitiva.

Costituisce altresì un sistema versatile per ottenere informazioni su aspetti complessi e consente di avere una misura quantitativa di un fenomeno.

Può essere utilizzato per valutazioni di ordine individuale o collettivo, anche attraverso il web, e può essere autocompilato o presentato.

In autocompilazione, se da un lato non è possibile fornire chiarimenti interpretativi, dall'altro vengono meno eventuali condizionamenti da parte del tutor come invece potrebbe succedere in caso di questionario presentato.

La tecnica presenta indubbi vantaggi ma anche chiari limiti.

Tra i vantaggi:

- Semplicità di esecuzione
- Economicità di costi e di tempo (raggiunge velocemente e contemporaneamente un certo numero di persone)
- Gli stimoli sono standardizzati (stesso ordine, stessa terminologia, ecc. per tutti i soggetti)
- Velocità di raccolta ed elaborazione dei dati
- Fornisce l'opportunità di ottenere una classificazione omogenea dei dati raccolti

Tra i limiti:

- Scarsa sensibilità (a volte le domande si prestano a diverse interpretazioni)
- Rigidità (non sempre le domande riescono a contenere e prevedere tutte le possibili risposte)
- Non sempre le risposte sono attendibili



Progettazione/Pianificazione

La stesura di un questionario richiede una particolare attenzione nella scelta, nella compilazione e nella successione degli ITEM che formano lo strumento d'indagine, e deve sottostare a principi fondamentali di chiarezza, brevità e semplicità.

Occorre innanzitutto:

- Decidere quali aspetti sondare
- Decidere la forma dei quesiti
- Redigere una prima stesura
- Eseguire un collaudo (fase pilota) e fare la stesura definitiva
- Verificare che la versione definitiva non contenga errori lessicali o grafici che possano influenzarne i contenuti

Un buon questionario deve:

- Avere un contenuto sensato e mirato
- Indurre tutti gli intervistati a utilizzare gli stessi criteri per affrontare le domande
- Affrontare un solo problema per singola domanda
- Minimizzare il ricorso alle negazioni
- Evitare che il problema sia posto in termini negativi
- Evitare parole o termini generici che possono indurre a equivocare il significato
- Non contenere domande tendenziose
- Essere di semplice lettura e comprensione ma sufficientemente impegnativo da richiedere la giusta concentrazione di esecuzione

È necessario altresì considerare la tempistica di somministrazione all'interno di un evento formativo.

1. All'inizio di un corso, come analisi delle esigenze di formazione (solo per partecipanti esperti dell'argomento, buona motivazione e buon clima, tutor flessibile a veloci adattamenti nello stile di conduzione d'aula)

2. Durante il corso, come rinforzo e completamento delle lezioni:
 - Come rapide esercitazioni al termine di ogni unità didattica (brevi 5-20 domande, gestibili in 30-40 minuti)
 - Come esercitazione riepilogativa al termine di un intero argomento (in coda all'ultima sessione, più lungo, suddiviso in sottogruppi di domande se queste sono superiori a 30)
3. Al termine di un corso, come verifica di nozioni teoriche, pratiche o di gradimento
 - Nominativi, se legati a valutazione di apprendimento
 - Anonimi, se legati a item di gradimento

Durante il 1st Commitment della Scuola Formatori tenutosi il 12-13 dicembre 2010 a Torino, gruppi di lavori di formatori hanno esaminato in modo critico gli strumenti in uso alla Scuola; per quanto riguarda i Questionari è emerso come i punti di forza siano la capacità di consentire un rinforzo dell'apprendimento, di permettere l'analisi dei bisogni formativi e conseguentemente identificare i temi da approfondire, oltre che costituire uno strumento efficace per la verifica di attività formative. I punti di debolezza rilevati riguardano invece le difficoltà nella preparazione delle domande, le difficoltà interpretative, le difficoltà operative in taluni contesti.

Erogazione

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
2'-3'	Lancio dell'attività	Catalizzare l'attenzione su un'attività formativa	Informazioni sulle modalità di compilazione	Conduttore	Evitare ambiguità di mandato per non innescare confusione
Se prevista (spesso i moduli sono già in mano ai partecipanti. In tal caso stressare il momento come adeguato al compito)	Distribuzione moduli	Far diventare la compilazione del questionario un'attività formativa e non puramente burocratica	Fornitura dello strumento predisposto	Conduttore o suo delegato	Confusione
Da testare in base al numero delle domande e alla loro lunghezza	Implementazione delle risposte	Compilazione di ciascun item proposto	In assonanza alla progettazione	Ciascun partecipante o secondo mandato	Le interruzioni da parte del conduttore che sottolineano i passaggi o correggono indicazioni sono destabilizzanti: da fare solo se assolutamente necessario

Da prevedere in progettazione	Se previsto: lettura degli item e verifica	Correzione e rinforzo positivo	Letture della domanda e richiesta della risposta corretta con condivisione da parte di tutti e analisi degli errori	Conduttore con partecipanti	Attenzione alla gestione dell'errore in positivo. Monitorare il tempo
	Ritiro dei moduli (se previsto)	Ritiro di ciascun modulo compilato	Raccolta dello strumento predisposto	Conduttore o delegato	Se previsti più questionari (più moduli separati) attenzione alla raccolta di ciascun foglio

Verifica

Tabulazione di ciascun questionario con analisi delle risposte a seconda dell'obiettivo dichiarato. L'osservazione delle risposte corrette ed errate può innescare una riflessione sia sull'apprendimento/gradimento, sia sulla costruzione dello strumento stesso. Tante risposte negative a una stessa domanda possono voler dire che il tema non è stato compreso o trattato nel giusto modo, o che la domanda è formulata in modo ambiguo.

Il Focus sullo Strumento	
QUESTIONARI	
Tavolo tecnico: TORINO Data: 13.12.2010	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
VERIFICA EFFICACE	DIFFICOLTÀ NELLA PREPARAZIONE
VERIFICA DEI BISOGNI	DIFFICOLTÀ INTERPRETATIVE
IMMERSO SUI TEMI	DIFFICOLTÀ OPERATIVE
MESSAGGI RIASSUNTIVI	
RINFORZO APPRENDIMENTO	



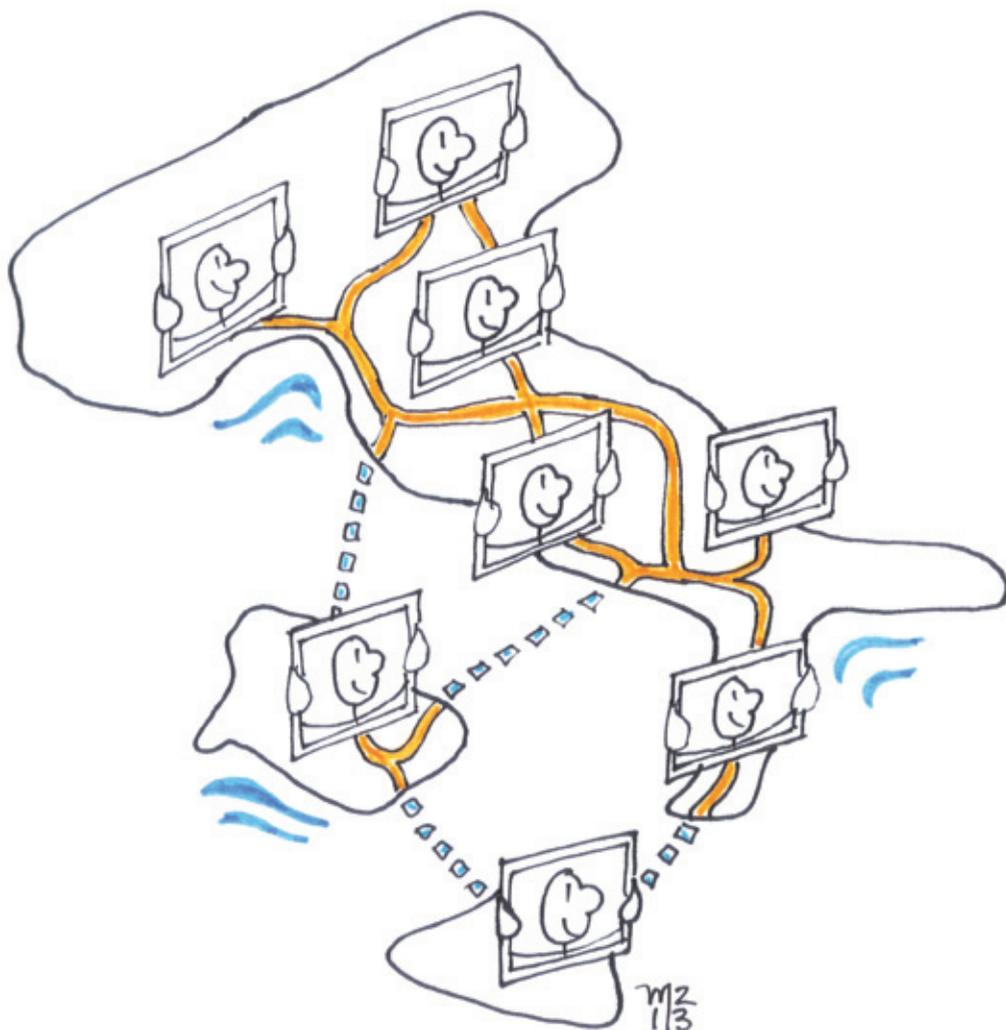
LE FAD: STATO DELL'ARTE, POTENZIALITÀ E SVILUPPI

Giorgio Mantovani

Direttore editoriale e resp. ECM

Infomedica – Formazione & Informazione Medica

Quando si parla di formazione a distanza (FAD) all'interno del sistema ECM (Educazione Continua in Medicina) ci si riferisce a una delle modalità con le quali erogare appunto formazione finalizzata all'«acquisizione di nuove conoscenze, abilità e attitudini utili a una pratica competente ed esperta».



Avviato nel 2002 col supporto della Commissione Nazionale per la Formazione Continua (CNFC), in base al DLgs 502/1992 integrato dal DLgs 229/1999 che avevano istituito l'obbligo della formazione continua per i professionisti della sanità, dal 1° gennaio 2008, con l'entrata in vigore della legge 24 dicembre 2007, n. 244, il sistema ECM, già competenza del Ministero della salute, è stato trasferito all'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali (Agenas). Indipendentemente dalle competenze, la direzione indicata è tuttavia importante: secondo il dettato normativo, il sistema nazionale ECM è lo strumento col quale la sanità italiana recepisce la necessità di realizzare un approccio moderno per sviluppare e monitorare le competenze e le professionalità individuali dei suoi operatori. Se è vero che i professionisti sanitari hanno l'obbligo deontologico di mettere in pratica le nuove conoscenze per offrire un'assistenza qualitativamente utile, prendersi cura dei propri pazienti con competenze aggiornate, scevre da conflitti di interesse, in modo da poter essere appunto un buon professionista della sanità, è diventato al contempo un obbligo di legge.

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.

E proprio 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.

La FAD, si diceva, è una delle modalità previste. Forse, una delle più importanti, come è stato più volte sottolineato negli ultimi anni al meeting «Forum ECM» di Cernobbio. Intanto, perché consente un'attività asincrona, eterogenea e ripetibile, lasciando all'utente finale la piena gestione dei propri tempi e spazi e modalità d'uso; poi perché è solitamente a basso costo per l'utenza; e poi ancora perché, in particolare grazie alle nuove tecnologie basate sul web, può realizzare una molteplicità di formati (syllabus di studio, casi clinici, journal, webcast, webinar, ecc. e/o combinazioni miste di essi) 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. Malcolm 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.

Il modello andragogico favorisce pertanto la capacità di apprendimento autodiretto e di acquisizione di competenze muovendo da sei presupposti (il bisogno di conoscere, il concetto di sé, il ruolo dell'esperienza precedente, la disponibilità ad apprendere, l'orientamento verso l'apprendimento, la motivazione) e tratteggiando un conseguente – e complesso – modello di base (ambiente di apprendimento, progettazione condivisa, definizione dei bi-

sogni, percorso basato sulle esperienze, attuazione del programma, valutazione) al quale la moderna FAD, nelle sue differenti attuazioni, di fatto si attiene.

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 percorsi formativi (come le FAD proprie della Scuola rivolte ai suoi formatori o quella dedicata alle «Prove di dialogo tra pelle e insulina») ampiamente fruiti, con risultanze lusinghiere sia in termini di numerosità sia in termini di giudizio quanti-qualitativo. Resta, ultimo punto ma fondamentale, la questione dell'efficacia dell'attività formativa, ovvero la sua valutazione. In generale, nel nostro paese, l'efficacia o meno della formazione professionale rimane un «mistero»: il quadro valutativo è molto eterogeneo e rispecchia strutture normative di riferimento estremamente frammentate tra competenze diverse a livello nazionale e regionale. L'idea che l'attuazione di una formazione debba essere accompagnata dalla verifica empirica dei suoi effetti (l'impatto) fatica ad affermarsi – negli utenti in particolare, anche perché non adeguatamente non sollecitati in tal senso. Eppure, l'unica analisi che abbia senso nella valutazione dell'impatto è comprendere se lo specifico programma è stato in grado di raggiungere gli obiettivi dati (ovvero se sia stato efficace ed efficiente allo stesso tempo). Il sistema ECM, va detto, tenta di dipanare questo «mistero». Nel *Manuale per gli osservatori della qualità dell'ECM* si fa esplicito riferimento all'«uso della valutazione [...] di impatto che viene effettuato dal Provider – che è un indicatore significativo della capacità di migliorarsi facendo tesoro dell'esperienza». Ma è anche difficile che un provider, da solo, si accoli l'onere di un'attività post-hoc tanto delicata. Vorrebbe anzitutto dire che il sistema ECM possa essere in grado di definire in modo certo le sanzioni per quanti non soddisfano l'obbligo dell'aggiornamento, ovvero stabilisse il «merito» per quanti invece impegnano tempo e risorse nel proprio aggiornamento; poi – ma qui c'è forse solo da attendere – che l'utenza comprendesse appieno le infinite potenzialità della formazione per la propria pratica professionale, non delegandola a estemporanee prove volte a raccogliere il minimo annuale di crediti; infine, che tutti i soggetti coinvolti appunto nell'ECM fossero disposti a completare il percorso della formazione misurando su se stessi l'efficacia e l'efficienza di quanto codificato, proposto, erogato, fruito.

Vale comunque, sempre, misurare il post-hoc dell'attività formativa proposta: è cosa lunga, che richiede tempo, implica riesame (cioè analisi), risorse (anche economiche), disponibilità. Ma che aiuta a progettare la formazione con attenzione ai bisogni aumentando in modo esponenziale l'efficacia dell'offerta, conferendole una sorta di «marchio di qualità» garantito dall'apprezzamento dell'utenza (apprezzamento che è utilizzo, efficacia, impatto).

METODO DEI CASI

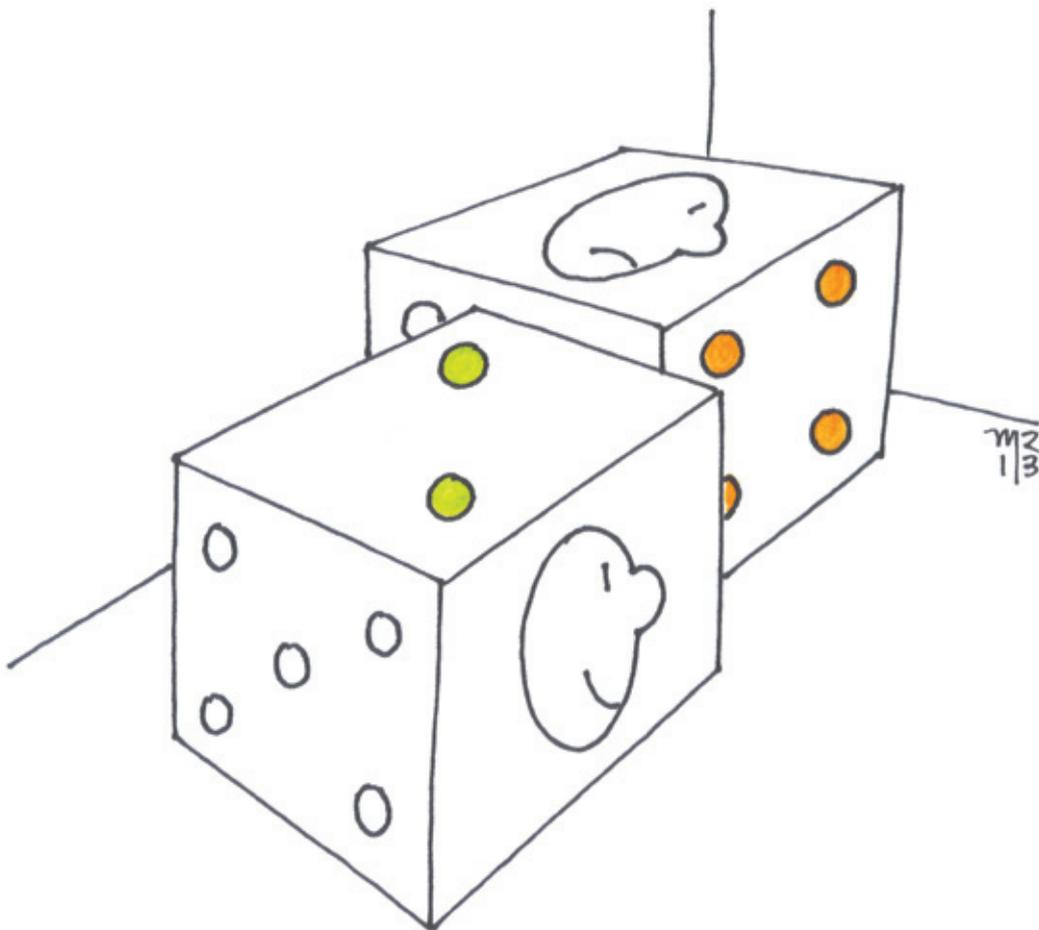
Se percepiamo più facilmente l'idea nell'opera d'arte che nella contemplazione diretta della natura e della realtà, ciò si deve al fatto che l'artista, il quale non si fissa che nell'idea e non volge più l'occhio alla realtà, riproduce anche nell'opera d'arte l'idea pura, distaccata dalla realtà e libera da tutte le contingenze che potrebbero turbarla.

ARTHUR SCHOPENHAUER (1788-1860)

Definizione

Il «metodo dei casi» è uno strumento didattico che si basa sulla descrizione di una situazione, reale o possibilmente verosimile, che sottoposta a un gruppo di partecipanti in un'aula di formazione, fa da stimolo a un esercizio di analisi delle cause, alla focalizzazione degli elementi di rilievo e innesca una discussione, un dibattito, un processo teso a favorire l'apprendimento.

In genere il contenuto si riferisce a una situazione già verificatasi e l'esercizio consiste nel confrontare la soluzione del gruppo con quella già realmente presa.



Il conduttore deve avere l'abilità di creare una buona tensione di partecipazione, di analisi, di osservazione e di processo decisionale. Non avendo il caso una soluzione predeterminata, il risultato finale dipende dalla coerenza interna del processo logico messo in opera dal gruppo.

Scopo della tecnica è prevalentemente conoscitivo ed esplorativo, e di sviluppare capacità di comprensione razionale di situazioni complesse. I partecipanti acquisiscono abilità nel valutare le informazioni disponibili, anche parziali o insufficienti, organizzarle e selezionarle per importanza; orientare correttamente gli obiettivi delle decisioni; concentrare tutte le competenze e capacità individuali nella situazione in oggetto; prevedere e utilizzare positivamente vie di soluzione e punti di vista alternativi.

Si possono considerare alcune regole che rendono la tecnica maggiormente produttiva ed efficace:

In fase di progettazione:

- Definire gli obiettivi formativi
- Identificare una situazione specifica su cui lavorare
- Raccogliere un numero sufficiente di informazioni a essa relative
- Elaborare il materiale e stendere la bozza
- Verificare testando con un gruppo pilota ed elaborare la stesura definitiva

In fase di realizzazione:

- Descrivere con chiarezza la situazione che funge da stimolo
- Consentire la possibilità di domande integrative
- Consentire, raccogliere e valorizzare i singoli contributi
- Monitorare i tempi dei singoli interventi e dell'intera discussione
- Rispettare la sequenza degli interventi
- Non esprimere giudizi e commenti sui singoli contributi
- Stimolare le capacità di analisi
- Mettere in evidenza le convergenze e i dissensi
- Considerare la possibilità di analisi del caso all'interno di sottogruppi di lavoro autonomi
- Creare un buon clima di lavoro

Durante il 1st Commitment della Scuola Formatori tenutosi il 12-13 dicembre 2010 a Torino, gruppi di lavori di formatori hanno esaminato in modo critico gli strumenti in uso alla Scuola; per quanto riguarda il «Metodo dei casi» come punti di forza sono stati individuati, la capacità di stimolare la riflessione, di coinvolgere tutti gli attori, di avere un obiettivo e una traccia del percorso di ragionamento.

Punti di debolezza: la difficoltà di gestione, l'impossibilità alla sintesi, la tendenza all'accenramento, la partecipazione passiva. In tale contesto è fondamentale la capacità di conduzione del tutor.

In sintesi, l'efficacia della tecnica è strettamente legata al clima e al rispetto della regole, risultando quindi fondamentale il ruolo di conduzione del tutor

Erogazione

Il metodo si articola in quattro fasi distinte.

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
5'-10'	Lancio	Introdurre l'argomento e il metodo di lavoro	Obiettivo inquadrato nel programma, tempi, consegna di domande didattiche, anticipo dell'esistenza della plenaria, indicazioni operative per la sintesi	Docente	Spiegazione orale e feed back di comprensione
10'-30'	Lettura	Acquisire le informazioni	Leggere singolarmente il caso e chiarire i dubbi semantici	Ciascun partecipante	Omogeneizzazione dei significati semantici
30'-90'	Discussione in sottogruppi	Messa in comune delle informazioni necessarie per raggiungere il mandato del lavoro	Check list/analisi di un caso <ul style="list-style-type: none"> • i fatti • il problema • i personaggi • l'ambiente • i problemi <ul style="list-style-type: none"> – degli individui – dei gruppi – dell'organizzazione • cause/carenze • vincoli • soluzioni/suggerimenti 	Il gruppo	Il docente deve: controllare bene il tempo (dopo 1/3 del tempo complessivo verificare se ci sono problemi di interpretazione, dopo 2/3 verifica attività soprattutto il clima, a pochi minuti dalla fine per sollecito). Deve coordinare la discussione sollecitando o contenendo gli interventi
60'-120'	Confronto con la plenaria	Benchmarking	Messa in comune delle analisi di ciascun gruppo con la sottolineatura delle uguaglianze e delle differenze	Rapporter di ogni gruppo	Conclusioni del docente: connotazioni diverse se casi aperti o chiusi e a seconda degli obiettivi didattici. Sono fondamentali per la fase finale dell'apprendimento ed è necessario che il docente conosca quali sono gli apprendimenti da rinforzare

Totale: 1 h 45 minuti - 3 h 10 minuti

Verifica

Raggiungimento dell'obiettivo dichiarato durante la progettazione del caso.

Varianti

- **In serie** in parti successive
- **Industrial** relativi alla stessa azienda, ma su aree diverse
- **Incident** informazioni scarse, da completare con domande al conduttore
- **Autocasi** un partecipante sottopone un segmento della propria vita aziendale che viene affrontato come un caso esterno
- **Orientati** problema strutturato in cui è possibile arrivare a una o poche soluzioni corrette

Il Focus sullo Strumento	
METODO DEI CASI	
Tavolo tecnico: Azzurro TORINO Data: 13.12.2010	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
BILANCIA	
SCELTA DELLO STRUMENTO	SCELTA DELLO STRUMENTO
OBBIETTIVO BEN IDENTIFICATO	OBBIETTIVO NON DICHIARATO
E' COINVOLGENTE	DIFFICOLTÀ DI GESTIONE
STIMOLA LA RIFLESSIONE	NON REALMENTE LA SINTESI

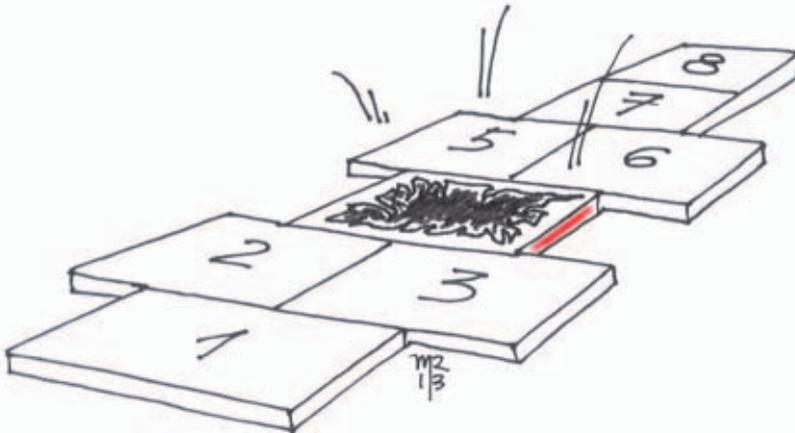


*No, non credo alla fortuna.
Credo all'importanza di dare un valore alle cose.*

J. NASH

Definizione

La teoria dei giochi, fra le teorie matematiche elaborate nel corso del Novecento, è quella che ha suscitato il maggiore interesse al di fuori del ristretto ambito dei «matematici di professione» poiché non riguarda numeri, figure geometriche o altre entità astratte, ma si propone di delineare un modello ideale del comportamento di agenti razionali coinvolti in interazione con altri agenti razionali. Ha dunque, fin da subito, attratto l'attenzione sia degli scienziati sociali sia dei filosofi che si occupano del comportamento umano e della razionalità pratica.



Nasce negli anni '40 del Novecento a opera di John von Neumann e Oskar Morgenstern, i quali studiano modelli matematici per analizzare situazioni di conflitto e ricercare soluzioni competitive e cooperative che spieghino o interpretino il comportamento e l'interazione umana. Uno dei principali studiosi nel campo della teoria dei giochi è il matematico John Forbes Nash jr.

Si può definire una teoria che si propone di determinare le scelte che un individuo razionale dovrebbe compiere, nelle più diverse situazioni, dati i suoi fini e le sue opinioni.

La situazione di conflitto è chiamata **gioco** (gioco strategico) e gli individui sono detti **giocatori**. Sulla base delle premesse e delle regole del gioco, viene costruito un modello matematico di gioco in cui ogni giocatore effettua le proprie mosse (decisioni) seguendo una **strategia** finalizzata ad aumentare il proprio vantaggio netto. Le scelte positive sono premiate (payoff) mentre quelle negative sono punite.

Sono, dunque, «giochi» tutte le situazioni in cui due 'attori' sono coinvolti in qualche interazione strategica.

Vengono individuati vari tipi di strategie:

- **Strategia dominante:** strettamente migliore di ogni altra, indipendentemente dalle scelte degli altri giocatori
- **Strategia dominata:** strettamente peggiore rispetto ad almeno un'altra strategia, per ogni possibile scelta degli altri giocatori
- **Pareto-efficienza:** non è possibile migliorare la condizione di un individuo senza peggiorare quella di qualcun altro
- **Equilibrio di Nash:** la strategia di ogni giocatore è la miglior risposta alle strategie giocate dagli altri

La teoria dei giochi è, dunque, una disciplina scientifica che studia il comportamento e le decisioni dei soggetti razionali in un contesto di interdipendenza strategica, in cui le scelte di un individuo influenzano anche le scelte e la situazione degli altri individui. Si presuppone che una persona razionale possa attribuire una valutazione numerica a ogni cosa e se ne serva per decidere il miglior corso d'azione. Il risultato ottenuto di ciascun giocatore dipende dalla propria scelta strategica e/o dalle scelte degli altri giocatori.

Secondo la teoria di von Neumann e Morgenstern, la razionalità individuale, assieme alla conoscenza comune delle preferenze e della razionalità altrui, è sufficiente a individuare la soluzione di ogni gioco.

Obiettivi

Le applicazioni e le interazioni della teoria sono molteplici e spaziano in vari ambiti. Si parte sempre dall'azione del caso, connessa con le possibili scelte che gli individui hanno a disposizione per raggiungere determinati obiettivi, che possono essere:

- comuni
- comuni, ma non identici
- differenti
- individuali
- individuali e comuni
- contrastanti

Requisiti indispensabili

Nel modello della «Teoria dei Giochi», tutti devono essere a conoscenza delle regole del gioco, ed essere consapevoli delle conseguenze di ogni singola mossa (strategia). Un gioco si dice «a somma costante» se per ogni vincita di un giocatore v'è una corrispondente perdita per altri. In particolare, un gioco «a somma zero» fra due giocatori rappresenta la situazione in cui il pagamento viene corrisposto da un giocatore all'altro. La strategia da seguire è strettamente determinata, se ne esiste una che è soddisfacente per tutti i giocatori; altrimenti è necessario calcolare e rendere massima la speranza matematica del giocatore, che si ottiene moltiplicando i compensi possibili (sia positivi sia negativi) per le loro probabilità.

Progettazione/Pianificazione

È necessario analizzare e pianificare l'uso secondo obiettivi chiari di esperienzialità e solitamente deduzione. L'utilizzo dei giochi è maggiormente indicato nei corsi lunghi, nei momenti programmati come maggiormente di fatica mentale o di stress in quanto facilitano la gestione di clima o lo sfogo emozionale.

Erogazione

Ogni gioco ha regole e tempi propri.

Verifica

Secondo indicatori di progettazione, ogni gioco di per sé.

Varianti

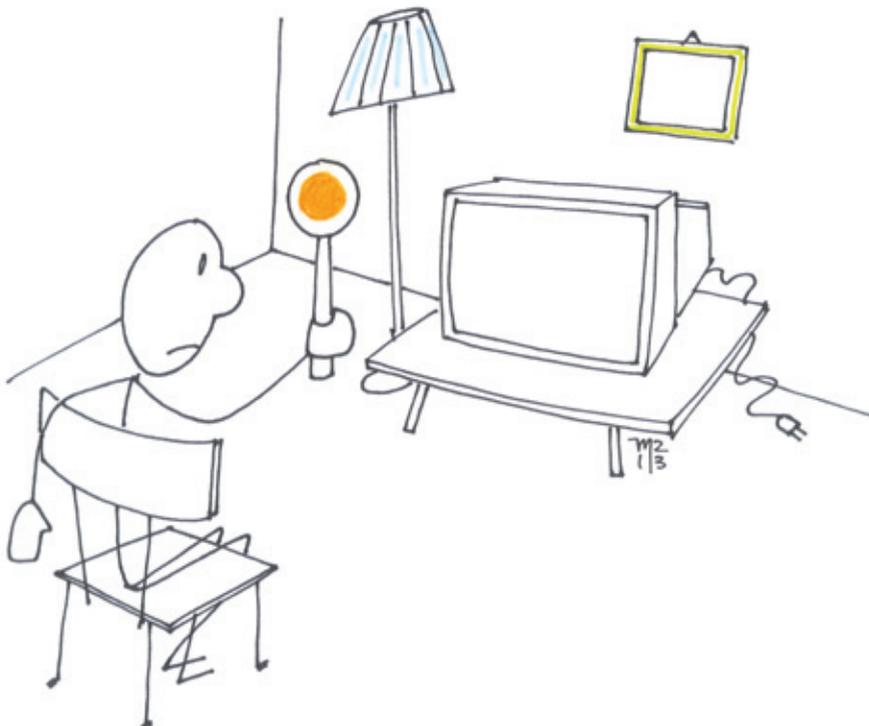
L'utilizzo di giocattoli interattivi come PUZZLE o Lego permette l'analisi e la gestione di dinamiche di team legate alla comunicazione verbale o non verbale, al cambiamento organizzativo e diventa veicolo di metafore legate alla pianificazione, alla progettazione di attività o tempi, alla gestione di riorganizzazioni interne a seconda dell'obiettivo dichiarato. Con questa funzione i giocattoli possono essere utilizzati anche per l'analisi introspettiva del singolo, per la verifica di prestazioni o potenziale e per una visione prospettica di creativa.

TELEVOTO

Quale busta vuole? La uno, la due o la tre?

M. BONGIORNO

Il televoto è uno strumento progettato al fine di promuovere, durante congressi, corsi o lezioni, la partecipazione e l'apprendimento attivo, in plenaria, di discenti e partecipanti che, anche tutti contemporaneamente e in modo anonimo, possono rispondere alle domande



poste dal relatore o docente, con il semplice click di un pulsante o, in una versione più semplice, attraverso l'uso di bigliettini colorati. L'utilizzo principale avviene durante convegni o corsi di formazione per la gestione di test interattivi, quiz ed esercitazioni, rappresentando uno strumento di partecipazione attiva per valutare all'istante il livello di apprendimento dei partecipanti in relazione alla materia in oggetto e per raccogliere un responso immediato e diretto degli stessi.

Altri utilizzi sono come **supporto ideale di insegnamento** per la realizzazione di pre-test, post-test al posto di questionari su carta che richiedono valutazioni, registrazioni e statistiche, consentendo di verificare istantaneamente la comprensione o il parere su un concetto importante, accrescendo inoltre il grado di interazione durante una conferenza; viene usato anche per la **raccolta istantanea di punti di vista** di un elevato numero di persone simultaneamente e per la conduzione di un'esercitazione con raccolta delle reazioni istantanee; come **strumento di votazione efficace** per decisioni importanti, tutelando la privacy dei votanti e fornendo risultati in tempo reale, con rapidità e precisione, anche per elezioni o votazioni di mozioni; inoltre per **illustrare un nuovo prodotto** e per ottenere un riscontro istantaneo del suo impatto in ambiti di marketing, raccogliendo le risposte immediate di potenziali clienti durante la presentazione dello stesso.

Modalità d'utilizzo/Requisiti indispensabili

La sede del congresso deve essere dotata di uno o più ricevitori connessi al PC; attraverso un software i relatori progettano e realizzano uno schema di domande a risposta multipla; durante una sessione i partecipanti saranno invitati a rispondere singolarmente a ogni domanda mediante un telecomando che consente la trasmissione delle loro risposte al ricevitore: queste vengono immediatamente trasmesse al PC dove il software elabora le risposte, analizza i dati e i risultati sono immediatamente proiettati sullo schermo in plenaria.

Se utilizzato con strumentazione multimediale sono necessari idonei hardware e software e competenze informatiche di supporto; se sono utilizzate metodiche più semplici, es. bigliettini colorati, palette con smile, ecc., occorre solo la pianificazione di risorse cartacee e dei tempi. È necessaria una pianificazione dei tempi sufficiente per la lettura e la comprensione non solo delle domande, ma anche del meccanismo di funzionamento; in alcuni casi le domande vanno progettate in anticipo per permettere il caricamento al sistema; nella versione più semplice la procedura va pianificata e gestite le modalità di raccolta delle risposte.

Vantaggi

- Massima partecipazione dell'assemblea alla sessione
- Visualizzazione e verifica immediata delle risposte
- Registrazione automatica delle risposte dei partecipanti
- Verifica automatica delle presenze
- Risultati di test o quiz immediatamente pronti e ordinati
- Opinioni e preferenze immediatamente riscontrabili
- Continuo controllo dei progressi, sia individuali che di gruppo
- Votazione veloce: il sistema di votazione a distanza fornisce statistiche in tempo reale per una votazione efficace, fa risparmiare tempo ed evita l'uso della carta.

*L'istruzione e la formazione sono le armi più potenti
che si possono utilizzare per cambiare il mondo.*

NELSON MANDELA
(1918-2013)
PREMIO NOBEL PER LA PACE

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD

Certificazione UNI EN ISO 9001/2000
del 13/02/2004

c/o AMD

Viale delle Milizie, 96 - 00192 Roma

Tel. 06 7000599 - Fax 06 7000499

cell. segreteria 349 8873386

scuola@aemmedi.it

