

Vademecum della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD (II edizione)



1998 - 2008

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



SONO
PRONTO
A PARTIRE



a Roberto Sivieri, amico e uomo di cultura, medico diabetologo che ha testimoniato la sua convinzione che la Qualità in sanità deve essere descritta, misurata e valutata per concorrere a migliorare la salute delle persone.



**Vademecum della Scuola Permanente
di Formazione Continua AMD
(II edizione)**

1998 - 2008

*10 anni di Scuola di Formazione AMD
Insieme per ... continuare*

Gli autori:

Maria Antonietta Pellegrini

Laura Tonutti

Concetta Suraci

Paolo Di Berardino

Mariano Agrusta

Luigi Gentile

Luca Lione

Alessandro Ozzello

Alessandro Sergi

Indria Donati

L'ARTISTA: MAURO RAGONESE



Tra i nuovi formatori della Scuola c'è anche un artista; i disegni di questo vademecum sono stati realizzati da Mauro Ragonese, dalla vespa del "son pronto a partire" realizzata per un metaplan (andata in copertina del report del corso base 2006) ai disegni che arricchiscono questo volume. Colpisce la capacità di sintetizzare i concetti in un'immagine, 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.

Grazie Mauro da tutti noi.

LA VOCE DEL PRESIDENTE

Adolfo Arcangeli pag. 9

PREFAZIONE

Maria Antonietta Pellegrini pag. 10

LE NOSTRE RADICI

Torino Maggio 2001 pag. 13

La Scuola AMD ha 10 anni pag. 17

La Scuola Formatori AMD: come è nata, perché, per andare dove
Nicoletta Musacchio pag. 18

La prima squadra Scuola AMD 2000/2004 pag. 19

La nuova squadra Maggio 2005 pag. 24

“Certificazione” perché questa scelta?
Alessandro Ozzello pag. 25

Appunti disordinati del formatore senior del Sud
Sergio Di Pietro pag. 32

Memorie di un referente della qualità per la Scuola AMD
Carlo Giorda pag. 34

IL PRESENTE E IL FUTURO

Le evidenze scientifiche della formazione continua in medicina
Laura Tonutti pag. 35

LA COMUNICAZIONE

La comunicazione efficace
Mariano Agrusta pag. 41

I FORMATORI

Albo dei formatori pag. 50

Il percorso del formatore pag. 54

Diritti e doveri del formatore pag. 65

GLI STRUMENTI

La Margherita pag. 86

Gestire una discussione in gruppo pag. 87

Metaplan pag. 90

Brainstorming pag. 96

Metodo dei casi pag. 99

Problem Solving pag. 102

Role Playing pag. 108

I giochi pag. 112

Televoto pag. 115

Questionari pag. 118

Team Building pag. 121

POST-FAZIONE DI SANDRO GENTILE pag. 127

I NOSTRI MASTER

Torgiano 13-16 novembre 2001 pag. 128

Montegrolfo 2-5 febbraio 2004 pag. 129

Quarto d'Altino 4-7 giugno 2007 pag. 130

Adolfo Arcangeli

Lo scorso fine settimana sono tornato a Sarteano. Vi si svolgeva un Corso per diabetologi toscani e, nonostante gli impegni e la ragione mi avessero consigliato di rimanere a casa a preparare il Congresso di Cernobbio, non potevo non andare a rivedere "quei luoghi". Sono andato in macchina e mi sono ricordato del famoso cippo al km 12, dove si deve svoltare a destra ed imboccare il viale che porta all'Abbazia. I ricordi sono iniziati a muoversi: il parcheggio, la chiesetta, il cortile (ma dove sono finiti i cani ??), la reception del Congresso nella stanza dove, molti anni fa, insieme ad Umberto, Alessandro, Nino, Marco, siamo riusciti a non scrivere nulla sul metaplan al primo lavoro di gruppo !!!

L'atmosfera è rimasta la medesima, con il silenzio pieno di voci, il fresco "pungente" delle camere, la cena nella cantina a base di cibi genuini e ricchi in fibre (ricordi, Antonella, il tuo cartello che rammentava l'avvenuta canalizzazione di tutto il gruppo ?!), la accoglienza cortese dei proprietari.

Ricordi di una Scuola che stava nascendo, i cui connotati erano poco definiti, ma l'idea c'era ed era grande!!

Allora era una Scuola fatta di persone, che per la prima volta si cimentavano in un lavoro per molti oscuro e talora incomprensibile, ma c'era la voglia di mettersi in gioco, di provare nuove strade, di appartenere ad AMD ed ai suoi progetti.

Da allora è passato molto tempo.

Come sempre avviene, da un gruppo ristretto di pionieri siamo arrivati ad un gruppo ampio di operatori di formazione. Ciò non poteva non comportare il rischio di una certa disomogeneità. Ma è nei fatti ed inevitabile.

Sicuramente la certificazione, seppur nella sua rigida struttura, contribuisce a rendere omogeneo e quindi riconoscibile da terzi il "metodo Scuola".

Forse tutti noi dovremmo riflettere su questo aspetto e contribuire al mantenimento/miglioramento del Sistema Qualità. Purtroppo troppo spesso è più facile criticare in disparte ed affidare a terzi l'opera.

La Scuola, invece, è di tutti noi che siamo soci di AMD, è un patrimonio culturale, di ricerca, di iniziativa comune. Non dobbiamo mai dimenticarne.

Certamente vi saranno sempre alcuni che, in maniera del tutto volontaria e spinti da tanto entusiasmo (spesso... masochista) trascineranno, faranno da guida; l'importante è che loro tengano presenti i bisogni e le aspettative dei più ed i più partecipino alla realizzazione della Formazione-AMD.

Sono tornato da Sarteano felice, pieno di ricordi (non vi preoccupate... è l'età.....), ma consapevole che le scelte e le iniziative di allora sono state vincenti, hanno contribuito alla crescita di ciascuno di noi, della Diabetologia italiana e della cultura della formazione.

A tutti coloro che vi hanno contribuito va il mio ringraziamento più affettuoso.

PREFAZIONE

Maria Antonietta Pellegrini

10 anni di Scuola AMD... era giusto incontrarsi ed era giusto riordinare le idee per trasferirle in un documento che garantisse, come con il primo vademecum, la "memoria storica" di quanto costruito in questi anni. Ma la storia della Scuola è stata ed è per molti di noi anche un momento di grande emotività, di forte spirito associativo, di grande senso di appartenenza e di amicizia, quella "speciale" che nasce tra adulti, tra professionisti, tra Persone con un grande bagaglio di esperienza lavorativa.

Mi è sembrato logico affiancare ai nostri documenti, alle schede sugli strumenti, alla letteratura, alla certificazione anche un pizzico di amarcord di chi la storia della Scuola Formazione AMD l'ha scritta e realizzata dopo averla "inventata".

Ed a loro dedico, con lo spirito di allora, con qualche capello bianco e un po' di esperienza in più, l'articolo che di getto scrissi al rientro dal congresso di Torino (2001) riportato in coda a questa breve prefazione.

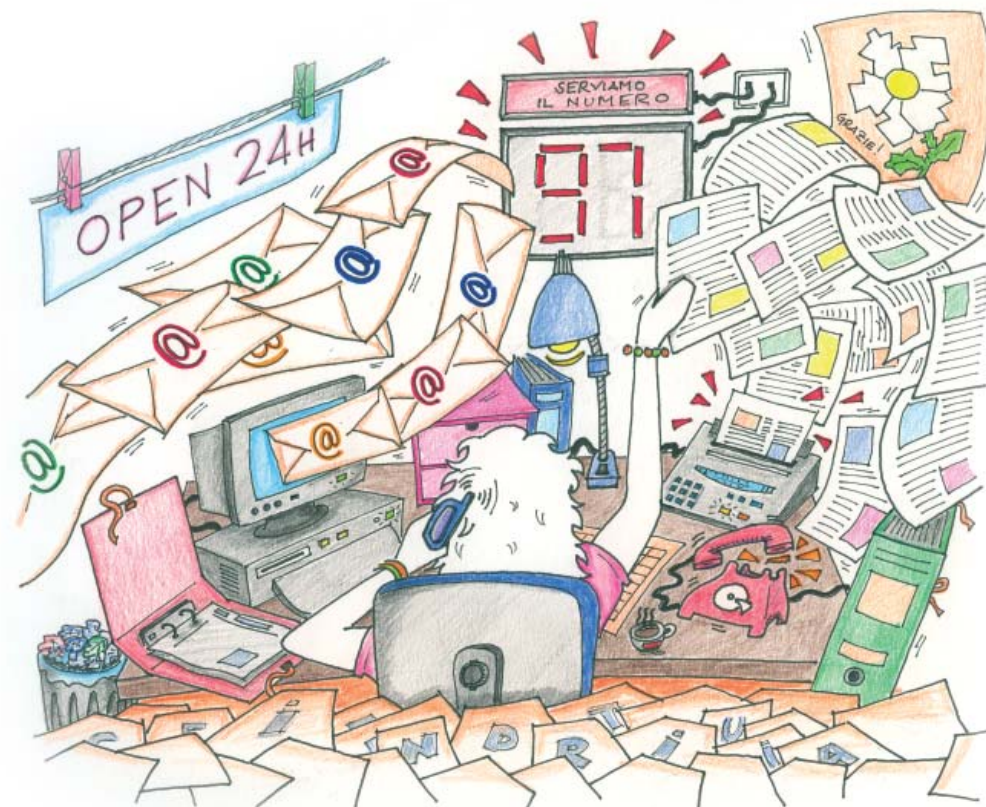
Nel 2005 mi hanno assegnato la Direzione della Scuola, all'entusiasmo si è aggiunto un grande senso di responsabilità dovuto al rispetto e alla consapevolezza di quanto il precedente Direttivo aveva costruito. Ho formato una "Nuova squadra" che ha accettato la sfida di andare avanti al di là delle persone. La logica con cui abbiamo lavorato è stata quella del ciclo di miglioramento continuo della qualità. Abbiamo rivisto i processi, abbiamo costruito le nostre aree di miglioramento e cercato gli indicatori per capire se la rotta era quella giusta.

L'impegno maggiore è stato quello di diffondere la nuova immagine della formazione e di far capire che **Formazione è scienza ed evidenza**.

Ne apro per ringraziare i "miei Presidenti" Umberto e Adolfo, i consiglieri del CDN con cui ho lavorato in questi anni, tutto il direttivo scuola, grandi professionisti, instancabili, grandi amici uno splendido team e tutti i formatori: i nuovi, per averci permesso di crescere con loro ed i "vecchi" per la disponibilità, la competenza ed il supporto che ci hanno regalato in questi anni ...

La famiglia è cresciuta... siamo diventati 104!

Un grazie particolare a Indria per la tempestività, la professionalità con cui organizza, risponde, supporta... sappiamo Indria di averti ridotta così!



*When all are one and one is all
To be a rock and not to roll....*
(da Stairway to heaven Led Zeppelin 1971)

Festeggio in questi giorni i miei primi 21 anni di laurea... Professionalmente credo di aver ricevuto molto, ma da qualche tempo sentivo che al mio lavoro mancava qualcosa e una impercettibile e fastidiosa insoddisfazione accompagnava le mie giornate lavorative e gli incontri congressuali. Credo sia uno di quei momenti della vita in cui pensi che difficilmente un'altra esperienza ti emozionerà come un tempo e, contemporaneamente, la curiosità si fa silenziosa così che tutto sembra incanalarsi in un tranquillo e predestinato binario dove la vita lavorativa viaggerà... A movimentare il mio viaggio giunse la presidenza regionale dell'AMD e pertanto fui invitata a partecipare al corso di formazione formatori a Sarteano... Accettai, ma senza avere in realtà idea di cosa mi aspettasse, pensavo al solito corso dove "porti a casa", "forse", il 10 % di quanto ascolti... Arrivata a Sarteano la bellezza del posto mi distrasse per un po' dal clima non splendido trovato... non conoscevo praticamente nessuno se non per qualche incontro fugace e l'idea di una settimana con quei colleghi (che oggi definirei Persone \ Amici) mi creò un po' di ansia... ma ormai ero là e senza un fuoristrada da quegli splendidi casali... non si scappava...

La sera stessa dell'arrivo iniziò il corso... un po' in sordina... ricordo la prima riunione dove gli attori e la platea si studiano e un po' di diffidenza e di scetticismo iniziano a comparire... brava Sandra, Nicoletta, Umberto... e bravi noi che in due giorni ci eravamo liberati delle resistenze che ogni cambiamento comporta.

Di fatto ci stavano dicendo che dovevamo rivedere e cambiare il modo di proporci e il nostro METODO di lavoro.

Detta così sembra facile... ma eravamo piuttosto arroccati nelle nostre posizioni, non più giovanissimi e tutti con un buon bagaglio personale di esperienza lavorativa che in cuor nostro ritenevamo la migliore possibile... Bene è stato un crescendo di coinvolgimento di interesse e di curiosità (si era riapparsa) e sentivo che l'entusiasmo serpeggiava nell'animo di tutti contagiandoci... discussioni di ore la sera completavano il lavoro della giornata e mi sembrava di essere tornata indietro di anni quando non era mai l'ora di andare a dormire perché ciò di cui discutevi era troppo importante e non procrastinabile... Finalmente imparavo qualcosa **col gusto ed il piacere** di farlo sentivo che ciò che ci proponevano era lo strumento che mancava al mio lavoro e finalmente qualcuno mi diceva e mi insegnava come si deve fare e mi offriva un metodo e gli strumenti per pianificare, elaborare, produrre e verificare il mio lavoro... (all'università non te lo insegnano di certo). Il nostro progettare non nasceva più solo da qualche innata capacità organizzativa con cui più o meno consapevolmente avevamo gestito il nostro lavoro, ma ciò che giorno dopo giorno costruivamo acquisiva basi più robuste ed alla fine 7\8 persone più o meno estranee messe con un pennarello in mano davanti a una lavagna diventavano un vero team con una naturalezza che aveva dell'innaturale... Contemporaneamente (e forse inaspettatamente anche per chi quel corso l'aveva voluto e organizzato) nasceva e prendeva consistenza un nuovo spirito di appartenenza al gruppo e all'associazione difficilmente riproducibile in analoghe situazioni lavorative e che forse ci ha fatti apparire agli occhi di qualche osservatore poco attento come una frangia di ultras con i quali aver poco da condividere... Credo che probabilmente all'inizio qualche eccesso ci sia



stato, ma non era facile evitare questo piccolo peccato di gioventù (passatemi il termine) di fronte a un ritrovato spirito di gruppo tanto raro nel nostro lavoro e nel nostro quotidiano... La realtà è che finite le emozioni ci siamo resi conto che l'AMD stava gettando le basi per far nascere e costruire una vera Scuola di formazione per i suoi soci e che dopo anni di impegno nella promozione della formazione tutto ciò poteva finalmente essere istituzionalizzato, formalizzato e distribuito a pioggia a livello nazionale nel rispetto delle regole per garantire un processo di miglioramento continuo della qualità. Tutto ciò accadeva proprio nel momento in cui il Ministero della Sanità decretava la necessità della formazione continua del personale medico e gettava le regole per la distribuzione dei crediti formativi.

A Torino il sogno diventava realtà e Nicoletta (**giganteggiando!**) ufficializzava lo statuto della neonata scuola dell'AMD... a sua relazione e il ripercorrere le tappe da Sartiano a Artimino mi ha fatto sentire orgogliosa di far parte dell'AMD e per l'ennesima volta ho pensato che siamo stati fortunati ad aver avuto un Presidente che ha saputo capire l'importanza della creazione di una scuola tutta AMD e di averla voluta (forse anche contro qualche scetticismo ingiustificato) prepotentemente.

Un amico subito dopo Sarteano scrisse... "abbiamo ancora nelle orecchie la musica che Luciano ed il suo gruppo hanno inventato per farci sperimentare sulla pelle l'armonia che dovrebbe permeare il rapporto tra paziente, diabetologo e glicemia, ma oltre la glicemia secondo un ritmo che personalizza e rende unico quel rapporto con la consapevolezza che ciascuno può intervenire nel costruire e realizzare il risultato suonando i propri strumenti!"

Oggi Pinocchio è il nostro simbolo. Sarà bene tenere a mente gli insegnamenti di Collodi: i pericoli e gli ostacoli che potremo incontrare sono tanti, subdoli e spesso inattesi... e bisognerà evitare di finire nella pancia della balena e imparare a difenderci dai gatti e dalle volpi... purtroppo noi non abbiamo bacchette magiche e fate turchine per cui sarà compito dei formatori e del Direttivo proteggere e tutelare la Scuola affinché venga valorizzata ed utilizzata al meglio nell'interesse di tutti. Direi che è un bene prezioso e come tale non va sprecato. Il prossimo master, annunciato a Torino, sarà probabilmente la prima opportunità per ritrovarci tutti... l'attesa e le aspettative sono alte... L'impegno di tutti e i lavori che verranno prodotti saranno probabilmente il nostro biglietto da visita per i prossimi anni per cui sarà imperativo che la Scuola diventi di nuovo un team-one...

Un formatore



LA SCUOLA AMD HA 10 ANNI

Umberto Valentini

L'idea di organizzare la formazione AMD è nata nel dicembre 1998, ero Vicepresidente dell'AMD e Presidente Mimmo Cucinotta, e tornavamo da un evento formativo AMD che era stato un "disastro". Tutti insoddisfatti: partecipanti, docenti, azienda sponsor...

Nello stesso periodo si cominciava a sentir parlare, in embrione di ECM, dell'esigenza di una formazione strutturata ed efficace in grado di migliorare la qualità dell'assistenza; alla luce di questo scenario diventava sempre più importante il ruolo formativo delle Società Scientifiche.

Nello scambiarsi gli auguri di Natale abbiamo iniziato a ragionare sull'importanza della formazione per una società scientifica come AMD; partendo dallo statuto che recita "... promuovere la qualificazione e l'aggiornamento del personale sanitario operante nelle suddette strutture e curare la formazione nel campo della diabetologia e delle malattie metaboliche di tutti gli operatori del sistema sanitario, anche allo scopo di attuare quanto previsto dai programmi di educazione continua in medicina (ECM) (attività formativa ECM permanente)...". La formazione degli associati è intesa dallo statuto lo strumento per la crescita professionale e organizzativa.

Partendo dal problema contingente avevamo definito la criticità e i bisogni in ambito formativo ed era nata l'idea di sviluppare la formazione sia in ambito metodologico che organizzativo. Mimmo Cucinotta decise di assegnarmi il mandato per far nascere la formazione strutturata di AMD.

Tradurre l'idea in un pensiero articolato e condivisibile non è stato facile: sentivo fortemente il bisogno, capivo che era una grande opportunità; poi lentamente l'idea è maturata diventando un progetto comprensibile.

A questo punto avevamo bisogno della persona che traducesse, l'idea in un progetto concreto per AMD.

La persona che, in perfetta sintonia abbiamo identificato per iniziare l'avventura della Scuola AMD, è stata Nicoletta Musacchio, in quanto aveva (ed ha) tutte le competenze necessarie: ottimo diabetologo, esperta in educazione terapeutica e quindi della pedagogia, una lunga esperienza quasi decennale formativa presso il prof. Jean Philippe Assal di Ginevra, il riferimento mondiale per l'educazione terapeutica ed esperto formatore.

Si trattava di convincere Nicoletta, "abitualmente pigra", ad accettare: in realtà non è stato difficile, questa sfida è stata raccolta con entusiasmo. Il progetto ha preso via via forma attraverso lunghe discussioni ed è diventato un progetto comprensibile e condivisibile.

L'intuizione originale che è nata in quei giorni è stata di coniugare la pedagogia, gli aspetti gestionali, una parte dell'educazione terapeutica, specificità del diabetologo: un mix originale e innovativo.

Dopo alcuni tentativi e discussioni, indispensabili per definire e chiarire il progetto, siamo partiti, senza ancora avere chiara fino in fondo dove andare a finire, ma con l'entusiasmo e tanta voglia di fare e la convinzione che la formazione non può essere fatta senza metodo e competenze.

Nicoletta, in sintonia con il CDN, ha identificato i componenti del primo gruppo "Scuola".

Il mio primo risultato, far nascere la formazione strutturata era stato raggiunto: a questo punto sono diventato componente del gruppo e con gli altri abbiamo iniziato questa splendida avventura.

LA SCUOLA FORMATORI AMD: COME È NATA, PERCHÉ, PER ANDARE DOVE

Nicoletta Musacchio

(Past Direttore Scuola Permanente di Formazione Continua AMD)

Con orgoglio, commozione e profonda gratitudine mi accingo ad assolvere il compito assegnatomi dall'attuale Direttore della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD, Antonella (Maria Antonietta) Pellegrini: "nella nostra seconda edizione del Vademecum della Scuola AMD mi piacerebbe inserire un po' di storia, com'è nata la Scuola, le scelte fatte, i perché".

Ed eccomi qui a rileggere, ricordare, rivedere i documenti che hanno segnato un momento di crescita molto importante della mia vita personale e professionale che AMD ed i colleghi mi hanno regalato, che in qualche modo cercherò di raccontare.

Ho sempre pensato che le Associazioni Scientifiche sono il testimone, il contenitore di competenze e professionalità. Raffigurano il modello di riferimento scientifico e di comportamento, il motore che permette lo sviluppo continuo e la crescita. In sostanza rappresentano la nostra Identità Professionale in continua evoluzione per rispondere a bisogni sempre nuovi e diversi del sapere e della Società.

A mio parere, i Direttivi interpretano le richieste, discutono ed orientano le scelte si confrontano per agire e cambiare. Ogni Associazione identifica in questa logica la propria Mission e si adopera per ottemperare ai propri obiettivi. Questo ha fatto AMD.

La Mission di sempre dell'AMD, riporto fedelmente, "è il miglioramento continuo della qualità dell'assistenza alle persone con malattie metaboliche e diabete, che sottende il miglioramento delle competenze professionali ed organizzative di tutti coloro coinvolti nel sistema di cura". Questa affermazione sottende che la necessità prioritaria era fare Formazione, cosa che da sempre AMD ha garantito, ma nel 1998 la parole chiave diventò "serve una Formazione Efficace".

Il Direttivo di allora decise che servivano strumenti per garantire uno sviluppo moderno ed il raggiungimento degli obiettivi; così ha cominciato ad organizzarsi e ristrutturarsi.

Ricordo ancora bene quando sono stata chiamata dal Direttivo Nazionale perché in AMD cominciava a nascere la necessità di pensare alla formazione come elemento prioritario del suo mandato.

Mimmo Cucinotta, il Presidente di allora ed Umberto Valentini, VicePresidente e promotore del progetto, mi chiesero di aiutarli a far nascere una struttura organizzata e di analizzare il significato che l'Associazione poteva avere, in questo ambito, per il territorio e per tutti noi. Nasceva l'idea di una Scuola per noi, per le nostre esigenze culturali ed operative, che diventasse lo strumento del CD per promuovere, sviluppare, fortificare la nostra identità professionale, la nostra competenza. Questo significava davvero cambiare il volto della nostra Associazione.

Mi sembrò un compito davvero arduo, ma una bella sfida. Umberto ed io partimmo subito e cercammo aiuto: nasceva il primo gruppo Scuola.

LA PRIMA SQUADRA SCUOLA AMD 2000/2004

Maria Antonietta Pellegrini, Umberto Valentini, Nicoletta Musacchio, Sergio Di Pietro, Carlo Bruno Giorda, Alessandro Sergi, Alessandro Ozzello, Adolfo Arcangeli



Durante la pianificazione di questo progetto Scuola abbiamo scoperto che la nostra attività in questi vent'anni era stata immensa, eclettica e brillante, ma poco uniforme e scarsamente coordinata. Sentivamo la necessità di identificare ed attuare le strategie per ottenere dei prodotti che fossero riconosciuti ed accreditati. L'Associazione doveva inoltre supportare, sviluppare e valorizzare tutte le competenze esistenti. Infatti abbiamo capito in fretta che, nonostante non esistano Scuole di riferimento per la formazione alla cronicità, avevamo al nostro interno la ricchezza della competenza maturata sul campo che potevamo reinvestire per scrivere nuove e utili pagine di medicina.

E' nata così la Scuola Permanente di Formazione Continua AMD: il tema, il contenuto scientifico erano già molto presenti, inoltre ci era molto chiaro che si doveva rispondere ad esigenze molto operative. Non abbiamo un compito universitario, per cui volevamo mirare a qualcosa di molto pratico e utile. Abbiamo pensato che doveva trattarsi di un'organizzazione ufficiale e come tale avere delle regole che andavano identificate, conosciute, rispettate. Quest'organizzazione sarebbe stata finalizzata a creare un processo legato ad un'Istituzione e non alle competenze di un singolo. Certamente tutto nasce dalle idee del singolo, ma queste idee, per restare utili, devono essere oggettivate e diventare qualcosa di concreto e di riproducibile.

Come prima cosa abbiamo definito e scritto la Mission della Scuola AMD:

Contribuire al miglioramento continuo della qualità dell'assistenza attraverso la promozione, la realizzazione e la diffusione di eventi formativi ed attività di consulenza.

Abbiamo quindi identificato i nostri obiettivi:

- Costruzione di un sistema organizzativo: regole, competenze, risorse umane
- Garantire qualità
- Garantire dinamicità al sistema

La Scuola AMD si basa sul concetto di formazione continua e sceglie una formazione efficace, efficiente e soprattutto appropriata, in grado di prevedere per ogni sua attività strumenti di verifica atti a garantire il miglioramento continuo delle prestazioni erogate.



I valori di fondo che sottendono a tale politica dovevano rispondere ad alcuni criteri tra cui:

- l'eticità professionale
- il miglioramento continuo
- lo spirito di partecipazione
- il coinvolgimento attivo delle persone
- l'orientamento all'eccellenza
- la capillarizzazione.

Per rispondere a questi criteri abbiamo deciso di stilare subito un regolamento ed un vero e proprio codice deontologico che si possono trovare sul sito di AMD.

Ci siamo quindi dedicati alla pianificazione ed abbiamo investito parecchio tempo nella scelta degli strumenti fondamentali per la realizzazione del progetto. Tra questi fondamentali rimangono la scelta di un metodo, l'istituzione dell'Albo dei formatori e la certificazione, che ci è servita per mettere in atto dei processi che fossero verificabili e migliorabili.

La scelta del metodo AMD ha comportato innanzitutto la definizione delle determinanti: le capacità formative, le competenze educative e l'etica professionale.

Per accrescere la capacità formativa abbiamo cercato e scelto una metodologia che rispondesse alla capacità di renderci più attivi e interattivi: la **metodologia esperienziale** che ci permette di tirare fuori le nostre esperienze, metterle in ordine e riferirle perché altri le acquisissero in maniera strutturata.

Volevamo imparare a identificare, progettare, realizzare e verificare un risultato partendo dalle nostre conoscenze, le nostre acquisizioni sul campo. Non volevamo inventare nulla di nuovo, ma mettere ordine, organizzare, valorizzare, arricchire, rendere riproducibile l'esperienza accumulata.

Definendo le competenze educative lo scopo era utilizzare e trasmettere strumenti che dessero la possibilità a chi imparava di portarsi a casa qualcosa che era anche possibile usare con i pazienti. Per esempio, la capacità di saper condividere, di negoziare, sperimentare insieme soluzioni alternative, imparare una corretta gestione dell'errore in positivo e tutto ciò che avrebbe potuto facilitarci il compito di imparare a legittimare e quindi a diventare più bravi in percorsi di empowerment. Ci serviva un percorso pedagogico strettamente correlato alle strategie di pedagogia clinica da noi tutti sviluppate.

Terza determinante del metodo è l'**etica professionale**. Questo punto è per noi essenziale. Infatti siamo partiti dalla convinzione che qualunque sia lo strumento di lavoro che acquisisce un operatore sanitario, in qualunque settore lo apprenda, ha inevitabilmente ricadute nella sua pratica quotidiana e quindi sul paziente.

Questo ci ha portato a costruire il percorso prevedendo sempre un filtro protettivo nell'acquisizione di una metodologia che può diventare manipolatoria se l'etica professionale sottesa non è quella clinica propria della nostra professione.

In base a questi presupposti abbiamo scelto il Metodo AMD: un processo formativo dinamico fondato sul team-building, il lavoro di gruppo e l'interazione.

Tale modalità ci permette di apprendere sperimentando e di acquisire consapevolezza della trasferibilità della tecnica nel proprio ambito professionale.

Infatti: **il lavoro di gruppo è uno strumento per la gestione delle persone**. Insegna a lavorare insieme, permette l'integrazione e la gestione delle diverse attività utilizzando e valorizzando le competenze di ognuno. **Il team building** è uno strumento di elezione perché permette una crescita formativa e la trasformazione da un gruppo di persone ad un team di lavoro. Consente inoltre di avere obiettivi condivisi, di stabilire strategie di intervento a priori, facilita la negoziazione, rende importanti e valorizza norme e ruoli e legittima il ruolo di ognuno.

La diversità delle competenze diventa risorsa e arricchimento.

Come già detto, in ambito di progettazione, avevamo subito compreso il valore e la necessità che questo nostro sforzo organizzativo venisse fortemente capillarizzato. Ci servivano risorse umane competenti ed impegnate. Abbiamo perciò deciso di innescare un processo formativo "a Cascata" ed abbiamo istituito "l'Albo dei Formatori AMD". E' stato strutturato un percorso in modo che il formatore diventasse un responsabile della formazione, un tutor, un testimone, portatore di esperienze e/o soluzioni adottate.

La serietà dell'impegno ci ha obbligato a scegliere un percorso articolato che prevede per l'iscrizione all'albo la partecipazione ad un corso base e ad un Master e il superamento di un esame.

Abbiamo previsto anche un processo di crescita. Sono state identificate diverse tappe nel percorso del formatore (il progettista ed il progettista senior) che dovranno garantire altre acquisizioni e quindi migliorare l'attività formativa.

La certificazione ISO è stato un altro passo molto importante. Abbiamo deciso di garantire la qualità costante del prodotto e di innescare un processo di miglioramento continuo di qualità. La certificazione serve a questo: è una metodologia rigorosa e riproducibile; permette una verifica continua del processo, dà una visibilità istituzionale, è testimone della serietà del progetto.

Un'Associazione ha il compito di garantire ai soci di essere un'istituzione seria: per questo motivo abbiamo scelto, con il supporto di un consulente, di costruire un nostro Sistema di Gestione Qualità, cioè preparare un sistema documentale personalizzato da utilizzare come strumento per monitorare il percorso, per scegliere gli strumenti gestionali di supporto, stabilire quali gli obiettivi prioritari ed insindacabili da raggiungere, come modificarci in itinere, quali gli indicatori sentinella. E' durato un anno, ma ci ha permesso anche di fare scelte più importanti e di identificare gli ambiti di miglioramento. il Direttivo della Scuola AMD ha infatti il compito di garantire il funzionamento del sistema, ma primo tra gli altri, il dovere di evolversi per divenire motore trainante del sistema qualità in un'ottica di MCQ.

Il 2004 è stato un anno molto importante. A guardarci indietro molto era stato fatto.

Gli obiettivi ci sembravano raggiunti. Avevamo costruito di un sistema organizzativo con regole, competenze, risorse umane ed 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 di garantire la dinamicità al sistema.

Per noi voleva dire costruire un'organizzazione finalizzata a creare un processo legato ad 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.



LA NUOVA SQUADRA MAGGIO 2005

Mariano Agrusta, Luigi Gentile, Paolo Di Berardino, Indria Donati, Maria Antonietta Pellegrini, Alessandro Ozzello, Titti Suraci, Laura Tonutti, Luca Lione, Alessandro Sergi



E così è stato. La Scuola è cresciuta, è migliorata nei programmi, è una certezza, è visibile e ricercata. E' 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..

Un grazie a tutti

CDN AMD	1999-2001	2001-2003	2003-2005	2005-2007	2007-2009
	Arcangeli	Borzì	Di Berardino	Carboni	Aiello
	Borzì	Di Berardino	Corigliano	Corigliano	Armentano
	Coscelli	Di Pietro	Mingardi	De Bigontina	Carboni
	Di Pietro	Galeone	Galeone	De Micheli	De Bigontina
	Gentile S.	Lostia	Lostia	Iannarelli	De Micheli
	Giorda	Mannino	Leotta	Leotta	Di Benedetto
	Mannino	Mingardi	Monge	Ozzello	Iannarelli
	Musacchio	Monge	Pata	Pata	Ozzello
	Velussi	Musacchio	Perrone	Perrone	Suraci
PRESIDENTE	Cucinotta	Comaschi	Vespasiani	Valentini	Arcangeli
VICE PRESIDENTE	Comaschi	Vespasiani	Valentini	Arcangeli	Gentile S.
TESORIERE	Teodonio	Teodonio	Amoretti	Gentile S.	Foglini
SEGRETARIO	Di Benedetto	De Micheli	Meloncelli	Cimino	Sergi
CONSULTA		Pipicelli	Meniconi	Di Benedetto	Mulas

"CERTIFICAZIONE" PERCHÈ QUESTA SCELTA?

Alessandro Ozzello

1 - MI RITORNA IN MENTE...

...prima di provare a rispondere vediamo com'è nata l'idea, credo che pochi conoscano la storia, e con questa occasione mi è dato il piacere di ricordare che:

SID Verona, maggio 2002... *Umberto Valentini, con lui c'era Nicoletta Musacchio, mi avvicina e mi dice "Ozzello, secondo te possiamo certificare la Scuola?"*

Li avevo conosciuti nel 1998, a Sarteano, primo evento scuola cui avevo partecipato, dal titolo ambiguo: "Animatori di Formazione AMD". Avevo conosciuto lì un gruppo di colleghi molto speciali e uno strumento particolare come il "metaplan".

Poi di nuovo Sarteano, e infine il "master" di Torgiano, dopo il corso di Artimino, in cui erano nati i "Sartlmini".

La Scuola c'è già! Perché la Certificazione UNI EN ISO 9001/2000? Perché lo chiedono a me?



Allora mi era meno chiaro, ma mi devo essere fatto queste domande; ero responsabile di un Servizio Certificato ISO 9001/2000, e loro chiedevano a me, come "esperto".

Risposi che l'idea mi sembrava praticabile ma che ci voleva più di una sensazione, il giudizio di un esperto "vero"; proposi il responsabile della Qualità della mia ASL.

Detto fatto, con Carlo Giorda vagliammo alcune proposte "documentate" di consulenza e scegliemmo Maria Rita Cavallo, che, nella sua proposta presentazione di collaborazione, scriveva:

Pinerolo 02.05.2002. PREMESSA A INTERVENTO ...

Tra i diversi approcci alla qualità che un ente di formazione può adottare, quello mirato ad un Sistema Qualità (SQ) certificabile secondo la norma UNI EN ISO 9001/2000 è certamente il più innovativo. Infatti nel mondo della formazione, tendenzialmente poco propenso a leggersi come un "azienda", l'approccio SQ non si basa su una solida tradizione e la sua applicazione risulta una vera sfida culturale; sfida che in AMD è possibile accettare in quanto la scuola è finalizzata alla formazione di medici, che in maggioranza operano in strutture caratterizzate dalla cosiddetta "aziendalizzazione" introdotta dal D.Lgs. 502/93 e proseguita con tutte le successive disposizioni di legge.

Era necessario iniziare una sfida culturale e creare un sistema per gestire la qualità, definendone i criteri.

A giugno dello stesso anno tenemmo la prima riunione operativa, Torino, Villa Gualino, con tanto di **Gant delle attività** per arrivare alla certificazione, data presunta aprile 2003.

Spesso le cose si fanno per un'intuizione che nasce da un bisogno, implicito, esplicitato, in parte, da qualcuno; infatti come si legge nel Manuale Generale della Qualità (MGQA) della Scuola.

Mgq 21 ottobre 2002

Già da molti anni la nostra associazione era impegnata nel promuovere ed attuare corsi di formazione, con l'obiettivo di garantire il miglioramento delle conoscenze e delle capacità cliniche. Nel 1998 grazie all'intuizione di N. Musacchio e U. Valentini, partendo da una "realtà formativa" già ricca e piena di valore, è nata la Scuola di Formazione permanente AMD che si è posta come obiettivi principali:

- Uniformare i corsi già esistenti
- Renderli più efficaci
- Valorizzare le competenze dei diabetologi impegnati in tali attività
- Creare una struttura legata ad AMD e non ai singoli individui

Obiettivo complementare dichiarato è quello soddisfare le esigenze di formazione continua con relativa 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. Ha creato un albo di formatori organizzando due corsi di base. In continua crescita, nel 2001, ha creato un 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. Dal maggio 2001 è ufficialmente inserita nello statuto dell'associazione ed è posta in staff al Consiglio Direttivo.

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 9001:2000 per garantire la qualità del prodotto erogato e mantenerla nel tempo.

In quei mesi di "febrile" lavoro ci fu una produzione di documenti che "chirurgicamente" cercavano di rendere univoci, inequivocabili e condivisibili, concetti tra cui:

LA SCELTA FORMATIVA DI AMD, 30 ottobre 2002

Nicoletta Musacchio Umberto Valentini

Il programma ECM del ministero sancisce la necessità di una formazione continua del personale medico e stabilisce le modalità per ottenere quei crediti formativi che garantiranno per ognuno di noi un aggiornamento inteso come ammodernamento delle conoscenze, delle competenze e delle abilità specifiche della professione che ci viene richiesto, per legge, come titolo professionale. In base a queste considerazioni AMD ha ritenuto una **priorità organizzarsi** in modo di poter accreditare le nostre attività di aggiornamento e formazione così da continuare a **garantire ai soci prodotti utili, di qualità ed ufficialmente riconosciuti**. Per raggiungere tale obiettivo la Scuola AMD si è fatta carico di organizzare, coordinare, verificare e promuovere i **prodotti formativi AMD**.

E ancora per migliorare comunicazione e condivisione si affinavano termini come:

Sistema di gestione per la qualità: Sistema di gestione per guidare e tener sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità. Glossario MGQA. Giorda C.

E concetti come: *i criteri di definizione dei Formatori della SCUOLA DI FORMAZIONE PERMANENTE AMD 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. Giorda C.*

Abbiamo lavorato insieme, molto e intensamente, in riunioni e "sul campo"; lo ricorderanno i discenti del corso di BOSCO dove nacquero "i gufi", perché si lavorava in squadre, anche in relazione ai nostri bioritmi e alcuni fino al mattino "presto".



La Scuola Permanente di Formazione Continua di A.M.D. ha superato la visita di "certificazione" a gennaio 2004, a Roma e.... nevicava, qualcuno diceva...dopo oltre vent'anni.



La sfida era vinta? Tutto stava nel superare "l'esame"? Il "bollino blu" c'era, ma...

A oggi dopo 2 direttori "e" Musacchio e Pellegrini, 3 Rappresentanti della Direzione per il SGO, Carlo Giorda, il sottoscritto e Laura Tonutti, e la da sempre segreteria di Indria Donati, la Scuola mantiene la certificazione ISO.

Ma ancora, forse, non a tutti è chiaro il perché di quella scelta, eccitante e sofferta, ancora forse sfugge ai più che **la sfida continua**.

2 - PROVO A RISPONDERE

Perché è un metodo che permette di confrontare il proprio modo di fare le cose con un modello di riferimento, verificare quanto c'è di diverso e proporre azioni di miglioramento... permette di confrontarsi con altri che devono o vogliono fare la stessa cosa, vedere se a parità o disparità di risultati gli altri fanno meglio, così si può "copiare"o" inventare"...e poi ancora ..altri, dovendo scegliere le cose che fai, possono capire meglio il valore di quello che fai... e decidere se quello che fai è meglio, è proprio quello che volevano, non è quello che volevano.

Quindi, per dimostrare a noi e agli altri, al "sistema" dei professionisti, delle istituzioni, dei pazienti, delle aziende del farmaco ecc., che la Scuola faceva "cose" di qualità, si doveva affrontare il discorso dall'inizio, partire dalla qualità. Il modello ISO era proponibile nel contesto di AMD.

In effetti l'intuizione del 2002, felice anticipazione, ha trovato riscontro, un po' dopo...2003., in un documento nazionale che recitava: L'accreditamento costituisce il riconoscimento di una

istituzione o organizzazione pubblica o privata **la cui organizzazione e programma educativo soddisfa i criteri di standard di qualità** nella formazione (educazione) professionale continua (informazione/ formazione/ aggiornamento) dei professionisti della Sanità.

CRITERI E MODALITA' PER L'ACCREDITAMENTO DEI PROVIDER E LA FORMAZIONE A DISTANZA

Documento approvato dalla Commissione nazionale per la formazione continua nella seduta del 25 marzo 2003

La certificazione è un modello di riferimento per l'accREDITamento; è stata scelta per **vincere una sfida culturale** perché come disse al 1° Master Formatori AMD, Umberto Valentini ottobre 2004, ancora Villa Gualino, Torino. Ci sono dei:

VANTAGGI CERTIFICAZIONE:

- METODOLOGIA RIGOROSA e RIPRODUCIBILE
- VERIFICA CONTINUA DEI PROCESSI MCQ
- VISIBILITA' ISTITUZIONALE PRODOTTI ED EVENTI

Il sistema di riferimento UNI EN ISO 9001:00 è stato lo strumento scelto per la realizzazione di un bisogno, espresso da alcuni e sentito da molti, di **dare forma e contenuto alla "qualità" di ciò che AMD faceva, e voleva fare in modo riproducibile e valorizzabile.**

Dove valorizzabile, va specificato, significa dare una misura che permetta un giudizio, il confronto e la possibilità di scelta per le persone, professionisti o utenti/clienti, in base a un riferimento esterno, non condizionato.

"Antonella" detta anche Maria Antonietta Pellegrini, ha usato un geniale modo di sintetizzare il tutto:

Non hai veramente capito qualcosa fino a quando non sei in grado di spiegarlo a tua nonna. Albert Einstein. Roma dicembre 2005, MA Pellegrini

La norma ISO guida chi intende realizzare "qualità" nel proprio operato a spiegare il perché delle proprie scelte e dei risultati che ne conseguono, fornisce altresì una traccia che identifica le criticità e i possibili ambiti di miglioramento.

3 - UNA RIFLESSIONE PERSONALE

Dopo tutti questi anni di militanza nella Scuola, mi permetto una riflessione personale.

La professione medica è, ancora oggi, un cocktail tra scienza e arte; oggi più che mai le conoscenze viaggiano in fretta e sicuramente l'aspetto dell'aggiornamento è rilevante.

Conoscere prima e di più non permette di superare l'inerzia che, nel quotidiano lavoro di ognuno, crea un gap tra sapere e fare.

La formazione continua in medicina è **una sfida** per promuovere lo sviluppo professionale, **insieme** di capacità, conoscenze e competenze necessarie per assumere ruoli e responsabilità.

AMD ha accettato questa sfida culturale, che per essere affrontata richiede una metodologia e un metodo che permetta la valorizzazione di ciò che si fa, cioè la misurazione e il confronto di criteri definiti e dichiarati con dati ottenuti nella pratica, nel mondo reale dell'assistenza sanitaria.

AMD ha scelto la norma ISO, perché offre una metodologia di progettazione, pianificazione,

validazione e realizzazione di "prodotti" che devono rispondere a criteri specifici concretizzando requisiti specifici, e quindi devono essere soggetto e oggetto di attività, azioni, non casuali ma tra loro interconnesse e finalizzate a un risultato atteso e realizzabile e misurabile in base alle risorse disponibili.

Tutto ciò disegna una dimensione "sistemica" di processi a loro volta interconnessi, ciascuno con una responsabilità, competenze, un motivo di esistere e una strategia di realizzazione, ciascuno identificabile con una o più variabili che permettono di "marcarlo" e seguirlo nel tempo per vedere cosa potrà essere cambiato, come e perché.

"Specificare" significa "ascoltare" bisogni, desideri, necessità e possibilità, *contestualizzarli* nel qui ed ora, nel realistico e realizzabile, *per progettare risposte* appropriate per efficacia, efficienza, equità, economicità, accessibilità e quant'altro risponda al concetto di qualità.

I concetti sono espressione del pensiero in azione, parole, guida alle nostre azioni e ai comportamenti, nascono dalla nostra etica e si trasformano con essa.

La comunicazione è definita come un "nuovo" pilastro della formazione classica, incentrata sul sapere, saper fare e saper essere; comunicazione come scambio tra persone, di significati, emozioni, informazioni, esperienze, e oggi di dati per migliorare esiti, risultati e evitare errori. Dati che devono avere un valore per esprimere azioni coerenti a raggiungerli; azioni che devono essere note, descritte e riconoscibili per misurarne efficacia ed efficienza, che richiedono competenze e attribuiscono responsabilità e ruoli, **assorbono risorse e restituiscono esiti, condizionano scelte personali, professionali e sociali.**

Dati e azioni "per prendere decisioni su persone in carne e ossa";¹ il nostro mestiere.

(¹Jerome Groopman, "Come pensano i dottori" Mondadori, 2008)

Per fare questo ci vogliono tante competenze, capacità e strumenti; non esiste l'occhio clinico, l'intuizione, la creatività come fantasia pura, esiste la ricerca continua di un miglioramento continuo che prescindendo dall'autoreferenzialità e sia confrontabile per essere riproducibile e migliorabile, sia apprendibile con una metodologia.

Ecco perché abbiamo scelto la "ISO"; forse perché suggerisce anche un concetto di "uguaglianza della qualità"?

APPUNTI DISORDINATI DEL FORMATORE SENIOR DEL SUD

Sergio Di Pietro

Zuccheri gialli 28-31/1998
10

Sergio
0347 3506271

Mariantonella
0965/371662

Walter
0435/32274

Alessandra
050/551462

LUCA RICHIARDI
0347 4148156

MATEO GIORDA
0523 454169

Rosario Montani

ORLANDO DE PANH
BIRONTU(BA)
080/3746791

Nel 1998 facevano formazione solo gli studenti, l'ECM non esisteva, era Presidente Cucinotta ed il Consiglio Direttivo era favoloso.

In un piovoso giorno di autunno Umberto e Nicoletta, insieme ad un gruppo di esperti, ci ricevono in un resort, bello, silenzioso, isolato.

C'era di tutto: vecchi diabetologi, giovani rampanti, gruppi di amici, numerosi perplessi, qualche entusiasta.

I discorsi dei docenti erano quasi incomprensibili e tutto sembrava un gioco per Peter Pan un po' cresciuti.

Eppure, lentamente, con il passare dei giorni tutti ebbero la sensazione che qualcosa di importante aveva preso il via grazie a noi, ai nostri mentore, agli esperti esterni. Il team, anzi il teammone, stava nascendo. Il formatore, termine amato o abusato, cominciava ad essere disegnato nelle grandi linee anche se allora solo pochi avessero le idee chiare sul futuro.

Il nostro approccio filosofico al lavoro e, talvolta, alla nostra gestione famigliare, venne cambiato. Il Metaplan come strumento per scegliere le vacanze o per valutare la qualità percepita. Il Brain Storming come modo di stare insieme. Il Benchmarking come sistema di confronto. Gli indicatori come metodo di valutazione oggettiva, incontestabile, necessari strumenti di una condivisione consapevole. La freccia di processo come guida organizzativa per la pianificazione e continuo monitoraggio delle criticità.

La Scuola sempre un passo avanti: prima dell'ECM, prima nella qualità, prima nei percorsi assistenziali, prima dei cambiamenti da sponsor a partner.

I nomi di allora sono tutti nella mia mente e, per anni, ci siamo salutati con un entusiasmo ed una complicità sfacciata "noi c'eravamo!". E da allora per questi brevissimi 10 anni ci siamo sentiti sempre, attraverso aggiornamenti, compiti nuovi o incarichi di responsabilità, dei veri AMD, coloro che avevano capito che dalla formazione esperienziale doveva nascere una nuova società scientifica ramificata sul territorio e capace di vendere i suoi migliori prodotti ad un mercato vittima di schemi inutilmente rigidi e conservatori.

E lo facciamo adesso come allora. Aspettiamo con curiosità gli Upgrade formativi e siamo sempre lieti di ricevere il "Caro formatore Senior!". Siamo a tutt'oggi in otto. Tutti hanno fatto molto per l'AMD ed alcuni hanno vesti ufficiali importanti. Fu la selezione di allora a scegliere persone positive o piuttosto fu il metodo a creare persone su cui l'AMD potesse contare?

Io ritengo più vera la seconda ipotesi perché il Benchmarking sincero, con persone disponibili ha fatto crescere tutti. Abbiamo imparato ad ascoltare meglio, a "portare sempre a casa" qualcosa di positivo, a dedicarci alla formazione come alle nostre cose più importanti.

Personalmente ricordo ancora le perplessità iniziali, le ansie durante il corso e l'entusiasmo finale. Erano gli anni delle grandi ricerche epidemiologiche e della nascita dell'ECM. La voglia di provare era enorme ed è stata sostituita nel tempo dalla certezza del metodo, dal rispetto degli indicatori e dalla conseguente capacità di analizzare razionalmente.

A che punto è la scuola? Altri, forse in queste stesse pagine, dovranno rispondere. Per me e, credo, per tutti noi senior, la scuola è attualmente un gruppo di esperti su cui l'AMD può contare. Persone che attraverso dieci anni di esperienza hanno capito come contribuire alla crescita dei diabetologi. Persone che devono aiutare a mantenere la tradizione AMD entro elastiche progressioni filosofiche e formative.

Grazie a tutti. Grazie a noi che siamo andati a fare i discenti quando sembrava una cosa da studenti. A tutti i Presidenti: dall'ideatore Mimmo, all'infaticabile Marco, all'organizzatore Giacomo che hanno incondizionatamente abbracciato le idee della scuola proteggendola, sponsorizzandola, dandole il giusto valore. E poi ai Presidenti formatori.

Mi auguro che i prossimi 10 anni siano altrettanto stimolanti e simpatici e che la Scuola sia sempre riconosciuta come un servizio fondamentale a disposizione di tutti i grandi progetti dell'Associazione Medici Diabetologi.

MEMORIE DI UN RESPONSABILE DELLA QUALITÀ PER LA SCUOLA AMD

Carlo Giorda

Le parole chiave della mia esperienza nel direttivo, per usare una espressione pietra miliare della scuola stessa, sono state:

- conoscenza e apprendimento di un metodo
- entusiasmo estremo
- ridimensionamento
- assestamento positivo.



Vedo di spiegarmi meglio.

Nel mio incontro con la scuola, la prima fase è stata di stupore e innamoramento per una metodologia, così precisa, mirata e trasparente che permetteva di raggiungere obiettivi come il sapere e il saper essere. Prima d'allora neanche sospettavo che dietro un processo formativo ci fosse una simile tecnologia. Pensavo, come tanti, che un esperto diventa un buon docente se prepara un buon materiale per la lezione, se si esprime in un linguaggio chiaro e se ha buon rapporto con i discenti.

Invece ho subito imparato che vi è una progettazione più complessa e articolata, che è necessario controllare tanti aspetti apparentemente secondari e, soprattutto, che conta molto il clima che si viene a creare nel gruppo di apprendimento "che deve diventare un team."

Fascino, interesse coinvolgimento totale al primo contatto.

Mi hanno poi poco alla volta insegnato i percorsi della qualità, i documenti da tenere, le verifiche: sono stato così acchiappato che sono diventato il primo responsabile della qualità della scuola fino alla prima certificazione.

Poi, però, come sempre avviene in tutti gli iter mentali ed emotivi umani, è cominciato a venirmi in mente che anche in quella gioiosa e perfetta macchina di efficienza potevano esserci dei punti di debolezza: 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. Ho cominciato a riflettere sulla possibilità che se il sistema di controllo che metti in piedi è superiore, in termini di impegno, al "core business" della tua attività c'è qualcosa che non va. Ecco allora la fase di riflessione in cui ho cercato una sintesi: ben venga il metodo e il controllo di passaggi chiave del percorso ma senza appesantire troppo il tutto. Il messaggio giusto è: parto meglio che posso e poco alla volta selezionerò le mie aree di intervento progressivamente, il tutto nell'ottica del miglioramento continuo.

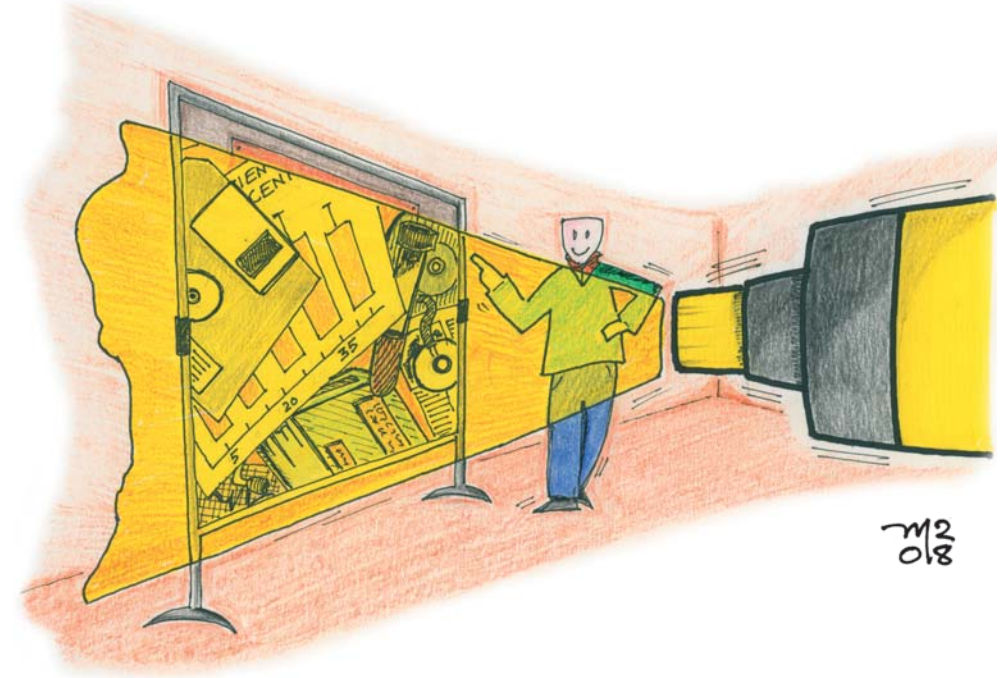
Grande esperienza, molto formativa.

Cosa ho visto intorno a me? Una società scientifica crescere tantissimo grazie a questa idea della formazione fatta in modo professionale e alla successiva diffusione del metodo. Ho più volte percepito in corsi convegni e aggiornamenti quanto AMD staccasse di molte lunghezze le altre società scientifiche trascinate in questo mondo dalla nascita dell'ECM.

Ancora oggi sento quanto l'ECM con metodo sia entrata nel DNA di AMD: anzi quanto abbia fatto fare un salto di qualità nell'ambito della ricerca della qualità in molti campi della nostra professione.

LE EVIDENZE SCIENTIFICHE DELLA FORMAZIONE CONTINUA IN MEDICINA

Laura Tonutti



L'introduzione della Educazione Medica Continua (EMC) nel nostro paese è avvenuta nel 2000 "quale strumento per garantire la formazione continua finalizzata a migliorare le competenze e le abilità cliniche, tecniche e manageriali ed a supportare i comportamenti degli operatori sanitari, con l'obiettivo di assicurare efficacia, appropriatezza, sicurezza ed efficienza all'assistenza prestata dal Sistema Sanitario Nazionale."

La Società Scientifica Associazione Medici Diabetologi definisce come propria Missione il miglioramento continuo della qualità dell'assistenza alle persone con diabete e si è dotata di una struttura organizzativa che ha la funzione di gestire attività di formazione, ossia di progettare, organizzare, coordinare, verificare e promuovere eventi formativi.

Lo scopo di tali attività è quello di realizzare l'integrazione multiprofessionale ed il miglioramento delle competenze professionali e delle capacità organizzative di tutti coloro che sono coinvolti nel sistema curante, al fine di garantire efficacia, equità ed accessibilità.

La Scuola si è dotata di una metodologia didattica basata sulle evidenze scientifiche, centrata sui bisogni e orientata all'implementazione dell'apprendimento dinamico per la realizzazione di eventi formativi, in una logica di lavoro in team per la produzione di un risultato concreto.

Un vasta letteratura a partire dagli anni settanta supporta questa scelta metodologica pur con la eterogeneità e inadeguatezza di molti degli studi.

Davis DA ha raccolto in due reviews gli studi dal 1975 al 1999 che valutano l'impatto delle diverse metodologie didattiche utilizzate nella ECM sulle performances dei medici e sugli outcomes di salute dei pazienti.

Nella prima review vengono considerate 7 tipologie di intervento formativo, alcune di tipo interattivo (audit, discussione di casi clinici, affiancamento sul campo) altre di tipo più formale (linee guida, lezioni frontali) ed il loro utilizzo in base all'argomento didattico del corso ed inoltre come la variabile analisi dei bisogni formativi influisca sulla efficacia della formazione.

Nella seconda review nel 1999 Davis valuta la efficacia dell'utilizzo di una singola o più strategie formative e della ripetizione nel tempo delle sessioni o moduli didattici. Viene considerato inoltre l'impatto sulla efficacia formativa di altre variabili oltre l'analisi dei bisogni, come la numerosità del gruppo di lavoro e l'utilizzo di strategie facilitanti il cambiamento nella pratica quotidiana delle performances degli operatori sanitari.

L'autore delle reviews conclude che:

- Le metodologie didattiche interattive sono più efficaci delle lezioni didattiche formali, in particolare le attività in affiancamento, gli audit, il role-playing, la discussione di casi clinici e i richiami producono risultati più positivi nelle attività formative in cui si discutono argomenti di management clinico, mentre l'utilizzo di metodologie interattive in cui sia coinvolto il paziente risultano più proficue in quelle che affrontano problematiche di screening e prevenzione, implementazione di stili di vita e counselling.
- Gli interventi formativi che si svolgono in due o più sessioni consecutive hanno maggior impatto rispetto alle sessioni singole (learn-work-learn).
- L'utilizzo di strategie "facilitanti" (reminders, strumenti pratici) può agevolare il processo di cambiamento comportamentale nella pratica clinica.
- Diverse metodologie formative nello stesso evento si rinforzano a vicenda riguardo l'efficacia sulla performance.
- Una precisa raccolta dei bisogni è imprescindibile per la definizione e strutturazione dell'evento formativo e la sua incisività sulla efficacia formativa.

Analoghe sono le conclusioni di B. Bloom nella review che analizza gli studi pubblicati dal 1984 al 2004: le tecniche formative che hanno maggior effetto nel modificare il percorso di cura ed i risultati di salute sui pazienti sono quelle interattive, secondo il modello andragogico dell'apprendimento.

In una metanalisi pubblicata nel 2007 disegnata per valutare efficacia e l'efficienza della ECM, M. Mansouri evidenzia che le metodologie che danno risultati migliori sulle conoscenze sono quelle attive e miste (workshop e training individuali, discussione di casi in piccoli gruppi, feedback dopo il corso) rispetto a quelle passive come relazioni orali e scritte o filmati. Per quanto riguarda le modifiche delle performances dei professionisti i risultati migliori si hanno con il training individuale, mentre per gli outcome sui pazienti la metodologia formativa più efficace è il lavoro in gruppo interattivo.

TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ EDUCATIVE IN EDUCAZIONE CONTINUA IN MEDICINA

- **Didactic programs/didattica formale:** letture e presentazioni che possono comprendere anche momenti di discussione
- **Information only-educational materials/informazione-materiale educativo:** distribuzione di materiale stampato anche come parte di sessioni didattiche formali; raccomandazioni riguardanti la pratica clinica, audiovisivi, materiale in formato elettronico
- **Opinion leaders/esperti:** quelle persone riconosciute come esperti a livello locale o nazionale che definiscono le norme per una corretta pratica clinica
- **Clinical practice guidelines/linee guida:** strategie diagnostiche e terapeutiche strutturate basate sulla sintesi delle migliori evidenze cliniche disponibili, preferibilmente derivate da RCT e meta-analisi
- **Interactive education/educazione interattiva:** sessioni interattive dei partecipanti e

docenti/leader. Le tecniche interattive comprendono role-playing, discussione di casi, affinamento di abilità pratiche già acquisite

- **Audit and feedback/revisione e risposta:** revisione del comportamento nella pratica clinica, solitamente per una specifica diagnosi e, se necessarie, raccomandazioni per un miglioramento
- **Academic(counter)-detailing o outreach visits/affiancamento:** utilizzo di professionisti esperti che affiancano il medico nella attività pratica clinica e gli forniscono le informazioni di buona pratica clinica
- **Reminders/promemoria:** ogni intervento (manuale o computerizzato) che sollecita/ricorda il medico a svolgere un atto clinico in definite circostanze
- **Patient-mediated interventions/interventi mediati dal paziente:** interventi per i quali l'informazione è data direttamente ai pazienti da altri o raccolta dai pazienti stessi

Nonostante molta parte della letteratura ci indichi quali siano le modalità formative che hanno un riscontro di miglior efficacia, dobbiamo tuttavia tener presente che ogni metodologia è legata ad un contesto formativo in un processo che evolve e cambia nel tempo in base alle richieste organizzative, alle risorse, agli obiettivi formativi ed ai risultati stessi della formazione in termini non solo di efficacia, ma anche di efficienza.

La Scuola nella sua attività si pone come obiettivo dei "risultati concreti...", realizzare l'integrazione multiprofessionale ed il miglioramento delle competenze professionali e delle capacità organizzative di tutti coloro che sono coinvolti nel sistema curante, al fine di garantire efficacia ed efficienza, secondo la mission di AMD."

La valutazione della efficacia della Formazione deve procedere parallelamente ed essere di supporto al processo formativo.

"Fino dalla progettazione è fondamentale pensare subito a ciò che può servire per misurare l'efficacia degli interventi formativi, per sviluppare e migliorare ogni elemento della progettazione come se fosse il più importante per quell'esito che intendiamo migliorare."

(A.Ozzello)

BENEFICI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE:

- 1) Migliora l'efficacia e l'efficienza della attività formativa
- 2) Promuove l'attività di formazione descrivendone i risultati
- 3) Facilita i miglioramenti di performance delle risorse umane
- 4) Facilita il trasferimento di competenze sul lavoro
- 5) Aumenta la credibilità della Formazione

GLI STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE: IL MODELLO DI KIRKPATRICK

Il più conosciuto ed utilizzato modello metodologico di riferimento per classificare i livelli di valutazione di un programma formativo è quello di Kirkpatrick.

Questo modello riconosce la complessità dell'attività di monitoraggio e propone quattro step di misurazione, ciascuno caratterizzato da una complessità crescente e dove ogni livello rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente per il successivo livello di analisi. Man mano si realizza una misura più accurata dell'efficacia del programma, ma allo stesso tempo un'analisi più rigorosa e dispendiosa in termini di tempo e risorse.

Ogni livello prevede procedure e tecniche atte ad essere applicate in qualsiasi organizzazione.

I singoli livelli e le aree di valutazione sono i seguenti:

• **Livello 1: gradimento**

Consiste nella misurazione della soddisfazione che il programma formativo ha generato nei partecipanti, in termini di didattica, organizzazione e relazioni sociali.

Ai discenti dovrebbe essere posto un questionario con domande sull'importanza degli obiettivi didattici dichiarati del corso, la capacità del corso, grazie al modo in cui è strutturato, di far mantenere l'attenzione e l'interesse, la validità degli esercizi, il valore percepito e la capacità di trasferire nel lavoro quotidiano quanto appreso durante il corso.

La valutazione dei docenti dovrebbe essere focalizzata sui comportamenti osservabili e dare la possibilità a questi di interrogarsi sulla loro disponibilità e completezza nel dare le risposte, di analizzare come tutti gli strumenti che avevano a disposizione siano stati utilizzati per creare momenti di apprendimento collaborativi.

• **Livello 2: Apprendimento**

Considera lo scopo principale della formazione: apprendimento di conoscenze e capacità.

In una visione sistemica dell'organizzazione è un risultato immediato ed intermedio rispetto a quello finale definibile come il miglioramento della qualità delle cure.

Lo strumento di valutazione è un questionario identico somministrato pre e post evento formativo.

• **Livello 3: Trasferimento nella attività professionale quotidiana**

E' la valutazione di come nuove conoscenze, capacità e attitudini sono utilizzate nella pratica quotidiana: i nuovi comportamenti.

Le variabili che incidono sul trasferimento del learning sono molte, tra cui il contesto organizzativo in cui il professionista opera.

• **Livello 4: Risultati per l'organizzazione e per i pazienti**

E' la misura tangibile dei risultati sugli outcomes di salute dei pazienti e sulla organizzazione relativamente ai nuovi comportamenti appresi, è l'impatto sulla organizzazione relativamente ai costi.

I benefici della valutazione a questo livello per la Formazione si tradurrebbero in miglioramento dell'efficacia degli investimenti nella formazione, miglioramento della performance organizzativa e aumento della credibilità della formazione stessa.

A tutt'oggi molto resta ancora da fare riguardo la valutazione della efficacia della educazione continua in medicina sul sapere, saper fare e saper essere del medico e dei risultati sui pazienti.

Gli studi ancora non ci danno indicazioni sulle strategie migliori per verificare efficacia/efficienza degli eventi formativi in medicina.

Una serie di metanalisi pubblicate dal 1985 in poi valutano l'efficacia di interventi formativi riferendosi nella maggior parte dei casi ai livelli 1 e 2 della classificazione di Kirkpatrick, con buoni risultati sulle conoscenze, discreti sulle performances ed assai scarsi sui risultati per i pazienti (Bouldry).

Nella più recente metanalisi pubblicata da M. Mansouri nel 2007 sono stati valutati 31 su 3233 articoli individuati. Gli effetti venivano valutati con il coefficiente di correlazione di Pearson e definiti come buoni ($r=0,37$), modesti ($r=0,18$) e trascurabili ($r=0,14$).

I risultati positivi su tutti gli outcomes andavano da modesti a trascurabili: più alti sulle conoscenze ($r=0,22$), cadevano sulle performances ($r=0,18$) e ancora di più sui risultati per i pazienti ($r=0,14$). Il tempo fra l'intervento e la verifica dei risultati (da immediatamente dopo il corso a 108 settimane) erano correlati negativamente ($r=-0,31$) ma più negativamente di tutti sui risultati per i pazienti ($r=-0,36$).

La revisione sistematica della letteratura pubblicata da J.Tian nel 2007 ha selezionato 32 studi pubblicati dal 2000 al 2006 in cui uno dei criteri di scelta era che la valutazione dell'efficacia dell'evento formativo fosse dal 2° al 4° livello di valutazione di Kirkpatrick.

Lo studio ha dimostrato:

- una grande variabilità dei disegni e strategie di randomizzazione
- strumenti di valutazione dei risultati diversi tra loro (questionari diversi, autoprodotti e non validati, questionari di autovalutazione per la verifica delle performances)
- i risultati di outcomes nei pazienti sono raramente descritti, vengono eseguiti dall'analisi di cartelle cliniche e non da indici standardizzati (indicatori)
- periodi di follow-up molto diversi (da immediatamente dopo la conclusione dell'evento formativo a tre anni).

I risultati di questi ultimi studi pongono all'attenzione dei professionisti e delle organizzazioni sanitarie che si occupano di ECM la necessità di:

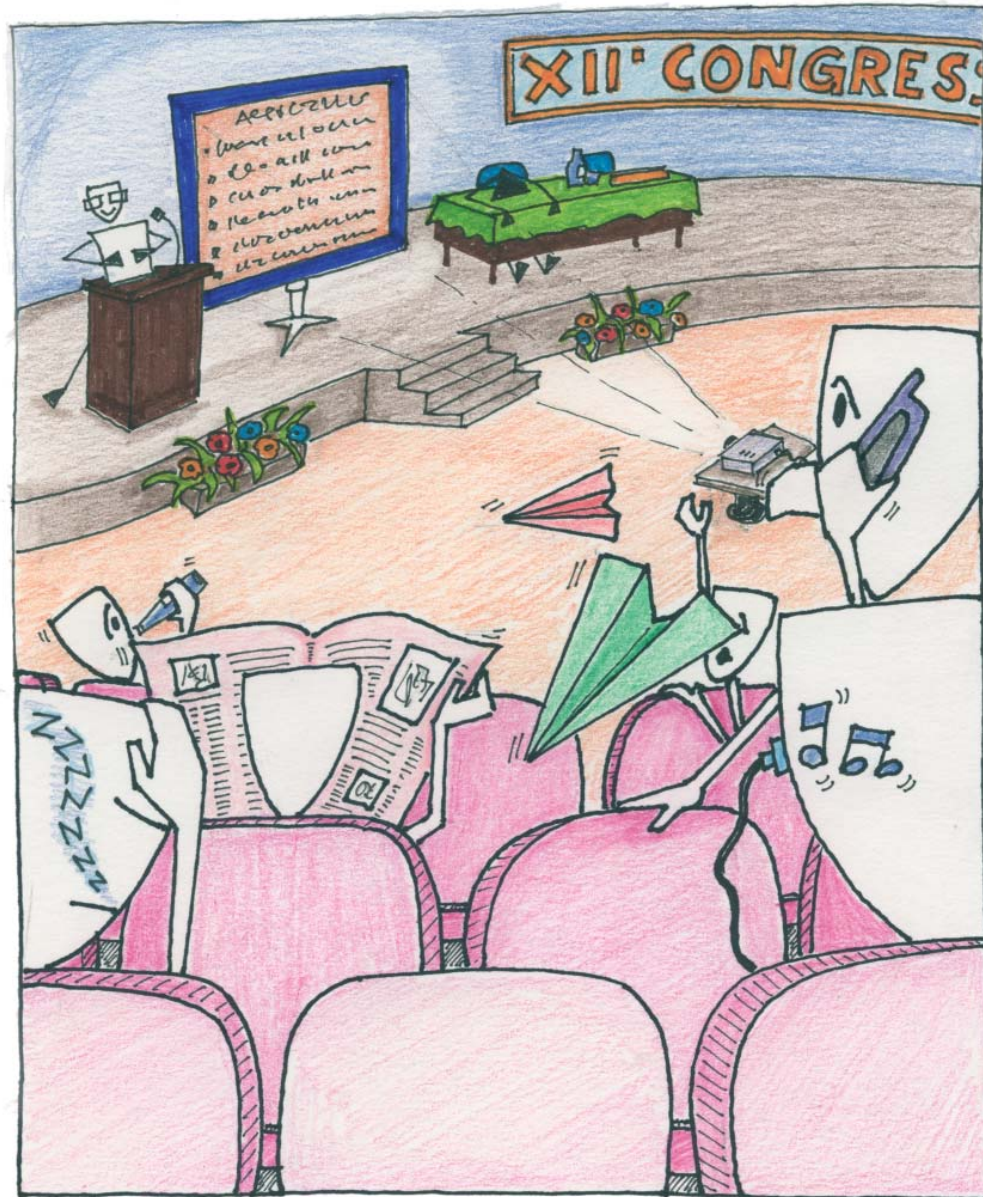
- studi clinici disegnati ad hoc con una valutazione della efficacia formativa su tutti i 4 livelli di Kirkpatrick
- preparazione di questionari e strumenti di valutazione mirati allo scopo di valutare gli eventi sui 4 livelli
- studi per selezionare e raccomandare le strategie di randomizzazione più appropriate
- follow-up di non meno di 12 mesi per valutare nel tempo la sostenibilità dei risultati formativi

Queste sfide dovrebbero diventare obiettivi primari per gli organismi che si occupano di Formazione. Anche la Scuola di Formazione Permanente Continua AMD in questo ambito vede una opportunità di sviluppo e di miglioramento continuo in pieno accordo con la mission di AMD.

Comunque la Scuola intenda attuare questa progettualità, si dovrà considerare la complessità del sistema. Infatti verificare, cioè raccogliere dati che diano significato e valore al risultato, richiede delle competenze metodologiche nella ricerca clinica, dei processi strutturati e delle risorse adeguate.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- 1) Documento Conferenza Stato Regioni "Riordino del sistema di Formazione Continua" del 01/08/2007
- 2) Manuale del Sistema di Gestione per la Qualità Scuola permanente di Formazione continua AMD rev. N°3 del 13/01/2006
- 3) Davis AD et al. Changing Physician Performance: A systematic review of the effect of Continuing Medical Education Strategies. JAMA 274: 700-05, 1995
- 4) Davis AD et al. Impact of Formal Continuing Medical Education. Do conferences, Workshops, rounds and other traditional Continuing Education activities change physician behavior or health care outcomes? JAMA 282: 867-74, 1999
- 5) Bloom BS et al. Effects of continuing medical education on improving physician clinical care and patient health: a review of systematic reviews. Int J of Technology Assessment in Health Care 21(3): 380-5; 2005
- 6) Beaudry J The effectiveness of continuing medical education: a quantitative synthesis. J Contin Educ Health Prof 9: 285-307; 1989
- 7) Mansouri M et al. A Meta-analysis of continuing medical education effectiveness. J Cont Educ Health Prof 27: 6-15; 2007
- 8) Tian J et al. A systematic review of evaluation in formal Continuing Medical Education. J Cont Educ Health Prof 27: 16-27; 2007
- 9) Redazione Quaderni acp. Sulla efficacia della Educazione Medica Continua: si può fare un bilancio? Quaderni acp 14(5):232-237; 2007



M2
018

L'INGREDIENTE COMUNE... DALLE ORIGINI AL FUTURO LA COMUNICAZIONE EFFICACE

Mariano Agrusta

1 - LA COMUNICAZIONE NELLA FORMAZIONE

La comunicazione ed il saper comunicare sono diventate una priorità assoluta nel mondo contemporaneo.

La nostra vita quotidiana, personale e professionale è impregnata da relazioni che coinvolgono la nostra sfera emotiva e che comportano una incessante attività comunicativa.

Pur vivendo in un'epoca in cui la tecnologia ed i mezzi di informazione hanno raggiunto livelli che ci illudono sulla nostra capacità comunicativa, sperimentiamo, tutti i giorni, quanto sia difficile comunicare: incomprensioni, fraintendimenti, equivoci, conflittualità sono la inevitabile conseguenza di questa difficoltà e rendono difficile il nostro lavoro e le nostre relazioni.

Ciò nonostante, continuiamo a credere che comunicare sia un compito facile e naturale, quasi connaturato alle nostre abilità personali.

Mentre è ormai condiviso che la comunicazione mediatica nel campo della politica e della pubblicità, sia legata a raffinate tecniche persuasive, frutto di tecniche e di studi specifici, tendiamo a considerare privi di regole e sostanzialmente "anarchici" i nostri dialoghi quotidiani con famiglia, collaboratori, colleghi e capi.

Se poi, trasferiamo, queste considerazioni, nel nostro più stretto ambito di competenze, quello di chi si occupa di educare i pazienti stabilendo una relazione terapeutica, ci rendiamo conto di quanto fragili e **non esercitate** siano le nostre abilità.

Se infine, nell'ambito delle nostre attività, ci occupiamo di "Formazione", non possiamo non comprendere che la competenza comunicativa è "il presupposto" perché i contenuti formativi passino dai formatori ai colleghi in formazione e costituiscano poi il bagaglio metabolizzato per esercitare delle competenze che il mondo accademico classico della nostra cultura-base non ci ha fornito.

La possibilità di realizzare i propri obiettivi, per chi vive e lavora nel mondo contemporaneo, è affidata in massima parte alla capacità di comunicare e mettersi in relazioni interpersonali "sane".

Il primo insegnamento da trarre da tutto ciò è che prima ancora di cercare di farsi capire e di capire, attraverso master, scuole e corsi di formazione, è importante imparare a mettersi in relazione con l'altro. Ovviamente è questo, un processo più lungo di formazione personale, che ognuno di noi, se motivato, coltiverà nel corso del tempo; inizialmente è però, come sempre, importante conoscere le regole base di ogni tecnica e quindi anche della comunicazione efficace, che innestate sulle nostre abilità personali, sono il primo passo per uscire da una visione "accademica" della comunicazione.

2 - COSA È LA COMUNICAZIONE

- Dal latino communis cum+munia
- Mettere in comune, far partecipe
- Contrapposto a proprius
- Comune, comunità, comunione, comunicazione

La comunicazione è il trasferimento di informazioni da un emittente ad un ricevente a mezzo di messaggi (Shannon 1949).

MODELLI DELLA COMUNICAZIONE

Il modello iniziale era fondato su un semplice schema:

- Emittente: la fonte delle informazioni
- Codice: parola parlata o scritta, immagine, tono impiegata per formare il messaggio
- Canale: il mezzo di propagazione fisica del codice
- Contesto: l' "ambiente" significativo all'interno del quale si colloca l'atto comunicativo
- Contenuto: l'oggetto della comunicazione
- Ricevente: accoglie il messaggio, lo decodifica, lo interpreta e lo comprende

Il modello attuale si basa sull'interazione di fattori:

- Cognitivi
- Affettivi
- Relazionali
- Culturali
- Sociali

Nel 1967 avviene la "rivoluzione copernicana" negli studi sulla comunicazione ad opera dello psicologo Watzlawick e della sua scuola di Palo Alto in California

- La comunicazione è un fenomeno interattivo circolare: ogni messaggio provoca un feedback, anche il silenzio!

La comunicazione non si riduce a un messaggio verbale, ma tutto il comportamento sociale (i gesti, l'abbigliamento, il contesto, la disposizione degli oggetti) comunica:

- La comunicazione è determinata dal contesto nel quale si iscrive, che è un quadro simbolico fatto di norme, di regole, di modelli e di rituali di interazione
- Tutti i messaggi comportano due livelli di significato: il contenuto informativo (fatti, sentimenti, opinioni, sentimenti) e la relazione fra i due soggetti che comunicano

La relazione fra i due interlocutori si struttura secondo due modelli: simmetrico egalitaria o complementare gerarchica

- La maggior parte delle forme di patologia mentale possono essere ricondotte a disturbi della comunicazione

Si definiscono filtri comunicativi quei meccanismi di carattere sia fisiologico che psicologico che possono ostacolare la trasmissione e ricezione del messaggio, distorcendone l'originale contenuto. I filtri possono riguardare sia l'emittente che il ricevente, possono essere consci o inconsci e fanno sì che alcuni elementi della comunicazione vengano accettati o rifiutati. I filtri prendono il nome di rumori o interferenze quando rappresentano un vero e proprio ostacolo alla comunicazione. Le interferenze possono essere: *meccaniche* (squillo del telefono, rumori, interruzioni impreviste), *psicologiche* (quando chi ascolta si distrae), *psichiche* (quando chi parla provoca in chi ascolta una reazione negativa, per esempio manifestando arroganza, insolenza), *semantiche* (quando chi parla utilizza termini o espressioni poco chiare, parole difficili).

Infine, affinché la comunicazione possa essere considerata tale è necessario che il destinatario del messaggio lo decodifichi, lo interpreti e che, a sua volta, trasmetta un segnale che dimostri l'esito positivo o negativo della comunicazione avvenuta.

Quest'ultima fase prende il nome di *feedback o ritorno* ed è l'elemento determinante dell'intero processo, perché non è altro che la verifica dell'avvenuta comprensione del messaggio. Il feedback costituisce l'elemento di qualità della comunicazione, l'unico in grado di misurarne l'efficacia e in base al quale possano essere formulate eventuali modifiche alla comunicazione stessa.

La comunicazione avviene con l'attivazione e l'integrazione di più canali.

Uno studio, ormai classico, di Albert Mehrabian, ha dimostrato che si comunica con le parole solo per il 7%, mentre il 38% viene comunicato attraverso la tonalità ed il 55% con lo sguardo, la postura, l'abbigliamento, il profumo e le "smorfie" del volto.

In ogni caso non è possibile non comunicare:

L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio, hanno sempre il valore di un messaggio: influenzano gli altri e questi ultimi, rispondendo a queste comunicazioni chiudono il feed-back di verifica.

3 - LE REGOLE DELLA COMUNICAZIONE

Processo di scambio di informazioni e di influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto

- Una persona comunica simultaneamente con i gesti, con l'espressione del viso, con la posizione e i movimenti del corpo, col tono di voce e persino dal modo in cui è vestita.
- Inoltre tutto questo avviene in un contesto (dove - con chi - in quali circostanze - in che momento etc).

Si comunica almeno a due livelli:

- Denotativo (il contenuto letterale)
- Metacomunicativo (un messaggio su un altro messaggio)

La comunicazione può essere:

- Congrua: quando pur avendo trasmesso più messaggi nessuno di essi è in contraddizione con gli altri
- Incongrua: quando i messaggi sono in grave contraddizione tra loro
- Verbale: segnali digitali (parole, suoni)
- Non verbale: segnali analogici (viso-postura-gestualità-voce)



COMUNICAZIONE: GLI ASSIOMI (P. Watzlawick)

1. Non si può non comunicare
2. Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione
3. Gli esseri umani usano per comunicare due moduli:
 - modulo numerico = sintassi
 - modulo analogico = semantica
4. La natura della comunicazione dipende dalle sequenze tra i comunicanti stimolo-risposta-rinforzo
5. Gli scambi comunicazionali possono essere simmetrici o complementari

Che fare allora? Diventa fondamentale prendere consapevolezza del modo di favorire o ostacolare la comunicazione tra noi ed i nostri interlocutori, perché diventi relazione e quindi comunicazione efficace.

4 - IMPARARE AD ASCOLTARE

Ascoltare per comunicare

L'ascolto come metodo per ottenere informazioni è il metodo più utilizzato per ottenere informazioni, sicuramente più che il leggere e scrivere.

Si pensi che in genere lo si utilizza almeno per il 40% contro il 35% del parlare, il 16% del leggere ed il 9% dello scrivere.

L'equivoco nasce dal fatto che spesso si confonde l'ascoltare con il sentire; si consideri che mediamente ci riesce difficile ripetere quanto ha detto il nostro interlocutore in modo preciso e la confusione diventa ancora maggiore rispetto alla interpretazione che diamo di quanto abbiamo ascoltato.

Cosa significa allora ascoltare?

Ascoltare è quindi una abilità che si esercita ed è la condizione basilare del processo comunicativo; tutto ciò diventa importantissimo quando vede coinvolte le professioni che hanno a che fare con la relazione interpersonale.

L'ascolto prevede almeno due condizioni:

- La condivisione come capacità di dividere-con e quindi di accogliere l'altro.
- La collaborazione intesa come sostegno reciproco per sviluppare ulteriori possibilità espressive.

Queste caratteristiche favoriscono quella che viene definita comunicazione empatica ed implica l'interessarsi all'altro tutelando contemporaneamente la diversità da se.

Saper andare verso l'altro senza perdere la strada per tornare a casa propria, mi sembra la metafora più riuscita che ho trovato in letteratura.

Il rapporto empatico consente sostanzialmente di immedesimarsi, di mantenere il giusto distacco e di ampliare il reciproco punto di vista.

Ascoltare significa sostanzialmente:

- 1) raccogliere informazioni da chi parla, astenendosi dal giudicare ed assumendo un atteggiamento empatico
- 2) dimostrare attenzione a chi parla in modo da incoraggiare la continuazione della comunicazione
- 3) intervenire con osservazioni limitate ma incoraggianti, portando un po' più avanti l'idea del nostro interlocutore. Il primo passo per favorire l'ascolto nel processo comunicativo è quello di abbattere gli ostacoli comunicativi

OSTACOLI ALLA COMUNICAZIONE EMPATICA

- Dare ordini, direttive; comandare
- Mettere in guardia minacciare, promettere
- Fare la predica, moralizzare
- Dare consigli, suggerimenti, soluzioni
- Persuadere, convincere con il ragionamento
- Giudicare, criticare, biasimare
- Minimizzare, ridicolizzare
- Fare diagnosi, interpretare
- Rassicurare, consolare
- Indagare, interrogare
- Approvare, assecondare
- Evitare, differire, ignorare

5 - LA COMUNICAZIONE EFFICACE NEL TEAM

La Comunicazione all'interno di un team è la condizione essenziale che permette il lavoro del gruppo, non solo garantendo lo scambio di informazioni, ma soprattutto finalizzandolo al raggiungimento dei risultati.

Ciò facendo, la comunicazione "interviene": orienta le relazioni interpersonali, partecipa al gioco dell'attrazione e dell'ostilità, decide dell'accordo e del disaccordo, alimenta la collaborazione e il conflitto.

Non è esagerato sostenere che la comunicazione "fa" il gruppo
(G.P. Quaglino - S. Casagrande - A.M. Castellano).

La comunicazione, quindi, in un gruppo è raccolta al centro di un triangolo i cui vertici sono l'interazione, l'informazione e la trasformazione.

Un gruppo, ovviamente, nel suo scambio interattivo, è legato alla posizione gerarchica dei suoi membri ed è vincolato ai rispettivi ruoli; quindi nella prima fase il dialogo interno è inevitabilmente legato alla interpretazione regolata dall'ordine simbolico che li predetermina e che ne simbolizza l'aspetto contrattuale.

Successivamente, il livello informativo, stabilisce e definisce all'interno del gruppo lo scambio di dati e informazioni; regola, in buona sostanza ciò che si sa ed è utile condividere.

La fase finale della comunicazione del gruppo è quella legata alla trasformazione, cioè a quella parte che legando il dialogo al sapere condiviso orienta la direzione del cambiamento nella misura in cui un gruppo pian piano si costituisce come unità sovraindividuale.

Perché la comunicazione sia "efficace" dovrà rispondere ad alcune regole, per le quali la funzione del leader è fondamentale e determinante.

La comunicazione dovrà essere: finalizzata, pragmatica, trasparente, situazionale.

Una comunicazione è **finalizzata** se è attività concreta riferita alla presa di decisioni, allo sviluppo di ipotesi volte alla soluzione dei problemi; il contenuto della comunicazione deve essere coerente con l'obiettivo da raggiungere.

Una comunicazione è **pragmatica** se privilegia la raccolta e l'analisi dei dati e vengono valorizzate tutte le risorse per la soluzione dei problemi.

Una comunicazione è **trasparente** se è completa, quando cioè ognuno fornisce al gruppo tutte le informazioni di cui dispone, senza utilizzarle come strumento di potere individuale.

Una comunicazione è **situazionale** se è coerente con il momento e con la fase del lavoro di

gruppo, se il linguaggio è adeguato ai componenti del gruppo e se ogni membro sa effettuare una piccola rinuncia di posizione a vantaggio del team.

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

Le componenti principali di un processo comunicativo all'interno di un gruppo rispondono quindi ai seguenti punti:

- Confronto e scambio
- Ascolto
- Esposizione
- Feedback

Confronto e scambio

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

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

Ascolto

Aspetto fondamentale nella comunicazione; saper ascoltare (sia nella dimensione del saper ripetere che del saper comprendere) rappresenta la capacità "adulta" di rispettare il punto di vista dell'altro, visto non come una perdita di potere, ma come una opportunità per arricchire con altre esperienze la propria soggettività.

Esposizione

La capacità di chi fa una esposizione efficace è quella di saper sviluppare interesse, curiosità, coinvolgimento utilizzando il proprio stile (essere persuasivi).

Feedback

Mentre lo scambio garantisce la sintonia, l'ascolto la condivisione e l'esposizione certifica l'impegno, il feedback assume il valore più strumentale.

Nell'espressione del "fammi capire se ho capito" sta una prima operazione del rispondere: quella che intende misurare nel dialogo, il coinvolgimento personale a comunicare. (Quaglino et al)

6 - LA COMUNICAZIONE EFFICACE IN PUBBLICO

Comunicare in pubblico non è facile e richiede anche per chi possiede doti naturali, applicazione e metodo.

Gli elementi che rendono la comunicazione efficace nel processo di public speaking sono essenzialmente:

- Il possesso dello spazio fisico
- Il condizionamento analogico
- La gestualità
- Il contesto e il contenuto

- Il linguaggio positivo
- Utilizzo di tutti i filtri sensoriali
- L'utilizzo positivo delle obiezioni
- L'utilizzo delle metafore

Il possesso dello spazio fisico

Il dominio dello spazio fisico da parte del relatore, durante l'esposizione dei contenuti, è molto importante ai fini dell'efficacia della comunicazione; quindi vanno rapidamente valutate la posizione e la capacità di controllo visivo della platea di ascoltatori.

Il condizionamento analogico

Il condizionamento analogico è la possibilità che il pubblico influenzi positivamente o negativamente il relatore, facendogli rischiare di essere rivolto principalmente verso le fonti di maggiore assenso. Ricordarsi di non escludere nessuno dal proprio sguardo.

La gestualità

Molto importante è essere capaci di utilizzare gesti descrittivi chiave, definiti anche "ancore gestuali" per potenziare l'efficacia del messaggio.

Il contesto e il contenuto

È importante che all'inizio della relazione si renda edotto l'uditorio del tema di cui si tratta e della scomposizione del processo espositivo in relazione ai contenuti.

Il linguaggio positivo

Evitare, nei limiti del possibile, l'uso di termini che provocano distacco o incertezza come l'uso dell'*IO-VOI* o di *verbi come provare, tentare...* Utilizzando più spesso il *NOI* ed i tempi verbali di presente e del futuro che comunicano concretezza.

I filtri sensoriali

Dagli studi sulla PNL (Programmazione neuro-linguistica) si è accertato che la nostra ricezione avviene attraverso tre canali (o filtri) sensoriali: il visivo, l'uditivo ed il cenestesico; si comunica meglio se si sapranno utilizzare tutti e tre i filtri sensoriali, utilizzando espressioni che, a seconda, toccheranno i tre canali.

Far luce, mettere a fuoco per i visivi; ascoltare, risuonare per gli uditivi; toccare con mano per il cenestesico.

Utilizzo positivo delle obiezioni

Molto importante è nel comunicare in pubblico, la capacità di utilizzare in positivo le obiezioni; in concreto *saperle sollecitare* per neutralizzarne la spontaneità (vissuto positivo della obiezione), *saperne mostrare la accettazione* dando una ulteriore connotazione positiva (la ringrazio per la sua obiezione...), *saperne ricercare l'intenzione positiva* (in che modo mi è utile)...*saperle ristrutturare* (riprendendo le parole e dando una risposta breve e precisa).

Utilizzo delle metafore

La capacità di usare una metafora consente di variare lo stile di comunicazione con un elemento che attiva l'immaginazione, utilizza tutti i filtri sensoriali e parla all'emisfero destro, fissandola nella memoria.

7 - DIECI CONSIGLI FINALI PER COMUNICARE IN MODO EFFICACE**1) Adeguare il linguaggio all'interlocutore.**

Utilizzare un linguaggio semplice, limitando al massimo la terminologia tecnica. (Fondamentale nella comunicazione medico-paziente ma da non sottovalutare anche nella comunicazione con i componenti del team, che esprimono culture diverse.

2) Limitare il numero delle informazioni.

Troppe informazioni trasferite nel corso di un incontro, non vengono metabolizzate che in misura limitata (fenomeno della dispersione); è utile quindi adeguare le informazioni ad un numero limitato per incontro.

3) Trasferire le informazioni dal generale al particolare.

Nella formulazione dei messaggi è utile procedere secondo una logica strutturata che preveda una introduzione, una indicazione dei punti da esaminare e poi procedere ad esaminare i dettagli di ogni punto in esame.

4) Non tralasciare di partire dalle conoscenze dell'interlocutore.

Spesso, siamo abituati a dare per scontate le cose che per noi sono semplici e non verifichiamo le reali dimensioni del conosciuto dell'altro.

5) Utilizzare gli esempi e le metafore.

I medici utilizzano pochissimo nel loro linguaggio esempi e metafore che invece consentono all'altro di ancorare i contenuti in base alle proprie rappresentazioni del mondo ed alle proprie conoscenze lo strumento dell'esempio figurato e della metafora sono armi fondamentali per una comunicazione efficace.

6) Essere attenti alla comunicazione non verbale.

La incongruità tra quello che si sostiene e l'atteggiamento del corpo, può determinare importanti distorsioni nella comunicazione (non si può effettuare una domanda che coinvolge emotivamente l'altro, guardando altro)

7) Cercare di tenere distinti i fatti dalle opinioni.

E' questo uno degli aspetti più difficili, ma che deve essere molto presidiato, sia per evitare il rischio manipolatorio sia perché immediatamente mette sulla difensiva l'interlocutore.

8) Darsi il giusto tempo per ascoltare.

Valutare se abbiamo utilizzato il tempo solo per passare le nostre informazioni, ho abbiamo anche considerato correttamente le posizioni dell'altro.

9) Effettuare la verifica.

Sono le tre dimensioni del feedback:

- Sono stato ascoltato
- Sono stato compreso
- Sono stato condiviso

10) Riassumere il colloquio con una sintesi finale

Importante e direi determinante per fissare nella memoria del nostro interlocutore i concetti fondamentali del colloquio.

LETTURE CONSIGLIATE

- 1) Comunicare col tuo staff-American Medical Association-Karla Powell-Il pensiero Scientifico Editore-2006
- 2) Comunicare in modo etico-M.T.Giannelli-Raffaele Cortina Editore-2006
- 3) Gruppo di lavoro-lavoro di gruppo- G.P.Quaglino; S.Casagrande; A.Castellano-Raffaello Cortina Editore-1992
- 4) Diciamo chiaramente-PDe Castro;S.Guida;B.M.Sagone-Il pensiero Scientifico Editore-2004
- 5) Non so se mi sono capito-V.Mascherpa-positive press-2000
- 6) Pragmatica della comunicazione umana P.WatzlawickJ.H.Beavin- D.Jackson-Casa Editrice Astrolabio-1971
- 7) Imparare ad ascoltare-Madelyn Burley-Allen-FrancoAngeli 1995
- 8) La comunicazione trascurata: l'osservazione del comportamento non verbale. Nanetti F. Armando Editore 1996
- 9) Il venditore etico-G.Gambirasio;D.Andreani-Manuali FrancoAngeli
- 10) Nanetti F. La comunicazione autentica. Ed. TEMI 1997
- 11) La comunicazione della salute nei servizi sanitari e sociali.Alfano A. Il pensiero Scientifico Editore, Roma, 2001
- 12) Ascoltare: attitudine, strumento, dovere, necessità in Ricerca e pratica; Bonati M.; 2,1997, 45-47.



Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Albo Formatori	data di emissione 25 settembre 2008 revisione n° 4 Approvato ed emesso in originale
---	----------------	---

1	dott.	Agrusta Mariano	progettista formatore
2	dott.	Allochis Gabriele	formatore tutor
3	dott.ssa	Arca Giovanna Maria	formatore tutor
4	dott.	Arcangeli Adolfo	progettista senior
5	dott.	Armentano Vincenzo	formatore tutor
6	dott.ssa	Assaloni Roberta	formatore tutor
7	dott.ssa	Baggiore Cristiana	formatore tutor
8	dott.ssa	Barone Maria	formatore tutor
9	dott.ssa	Bertolotto Alessandra	formatore tutor
10	dott.	Calatola Pasqualino	formatore tutor
11	dott.ssa	Carbonaro Flaminia	formatore tutor
12	dott.	Carboni Luciano	progettista formatore
13	dott.ssa	Cavani Rita	formatore tutor
14	dott.	Chiamonte Francesco	formatore tutor
15	dott.ssa	Chiavetta Agatina	progettista formatore
16	dott.	Cicioni Giovanni	formatore tutor
17	dott.	Cimino Antonino	progettista formatore
18	dott.ssa	Clementi Lina	formatore tutor
19	dott.	Comoglio Marco	progettista formatore
20	dott.	Corigliano Gerardo	formatore tutor
21	dott.	Corsi Andrea	progettista formatore
22	dott.ssa	Cossu Marina	formatore tutor
23	dott.ssa	Costa Antonietta	formatore tutor
24	dott.ssa	Dal Moro Emira	formatore tutor
25	dott.	De Bigontina Gualtiero	progettista formatore
26	dott.	De Candia Lorenzo	progettista formatore
27	dott.	De Francesco Carmelo	formatore tutor
28	dott.	De Micheli Alberto	formatore tutor
29	dott.	Di Benedetto Antonino	formatore tutor
30	dott.	Di Bernardino Paolo	progettista formatore
31	dott.	Di Mauro Maurizio	progettista formatore
32	dott.	Di Pietro Sergio	progettista senior
33	dott.	D'ugo Ercole	formatore tutor
34	dott.ssa	Fava Danila	formatore tutor
35	dott.ssa	Ferraro Mariantonella	formatore tutor
36	dott.	Fonda Maurizio	formatore tutor
37	dott.	Forlani Gabriele	formatore tutor
38	dott.	Fratellini Emanuele	formatore tutor

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Albo Formatori	data di emissione 25 settembre 2008 revisione n° 4 Approvato ed emesso in originale
---	-----------------------	---

39	dott.ssa	Gaia Daniela	formatore tutor
40	dott.	Galeone Francesco	progettista formatore
41	dott.ssa	Garofalo Arcangela	formatore tutor
42	dott.ssa	Garrapa Gabriella	formatore tutor
43	dott.	Gentile Luigi	progettista formatore
44	dott.	Gentile Sandro	progettista formatore
45	dott.	Ghisoni Guglielmo	formatore tutor
46	dott.ssa	Giancaterini Annalisa	progettista formatore
47	dott.	Gigante Alfonso	formatore tutor
48	dott.	Giorda Carlo	progettista senior
49	dott.	Giordano Marco	formatore tutor
50	dott.	Giovannini Celestino	progettista formatore
51	dott.ssa	Girelli Angela	formatore tutor
52	dott.	Guaita Giacomo	formatore tutor
53	dott.ssa	Gualtieri Roberta	formatore tutor
54	dott.ssa	Guarino Giuseppina	formatore tutor
55	dott.	Guastamacchia Edoardo	formatore tutor
56	dott.ssa	Iannarelli Rossella	formatore tutor
57	dott.ssa	Ianni Lucia	formatore tutor
58	dott.ssa	Iannuzzi Filomena	formatore tutor
59	dott.ssa	La Penna Giuliana	formatore tutor
60	dott.	Leotta Sergio	progettista formatore
61	dott.	Lepri Massimo	formatore tutor
62	dott.	Lione Luca	progettista formatore
63	dott.	Magro Giampaolo	formatore tutor
64	dott.ssa	Manfrini Silvana	progettista formatore
65	dott.ssa	Mangone Ida	formatore tutor
66	dott.ssa	Manicardi Enrica	formatore tutor
67	dott.	Maraglino Giuseppe	progettista formatore
68	dott.	Marelli Giuseppe	progettista formatore
69	dott.ssa	Massafra Cinzia	formatore tutor
70	dott.ssa	Meniconi Rosa Maria	formatore tutor
71	dott.	Michelini Massimo	formatore tutor
72	dott.	Mingardi Roberto	formatore tutor
73	dott.	Monge Luca	formatore tutor
74	dott.ssa	Musacchio Nicoletta	progettista senior
75	dott.	Ozzello Alessandro	progettista senior
76	dott.	Papini Enrico	formatore tutor
77	dott.ssa	Pellegrini Maria Antonietta	progettista senior

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Albo Formatori	data di emissione 25 settembre 2008 revisione n° 4 Approvato ed emesso in originale
---	-----------------------	---

78	dott.	Petraroli Ettore	formatore tutor
79	dott.ssa	Piva Ivana	formatore tutor
80	dott.ssa	Ponzani Paola	formatore tutor
81	dott.ssa	Pucci Achirpita	formatore tutor
82	dott.	Puglisi Corrado	formatore tutor
83	dott.	Quadri Fabrizio	formatore tutor
84	dott.	Ragonese Mauro	formatore tutor
85	dott.	Richiardi Luca	progettista formatore
86	dott.ssa	Richini Donata	progettista formatore
87	dott.	Rocca Alberto	formatore tutor
88	dott.	Sartore Giovanni	formatore tutor
89	dott.ssa	Scarpitta Antonietta Maria	formatore tutor
90	dott.	Sciangula Luigi	progettista formatore
91	dott.	Sergi Alessandro	progettista senior
92	dott.	Stagno Gaudenzio	formatore tutor
93	dott.ssa	Suraci Concetta	progettista formatore
94	dott.	Tagliaferri Marco	formatore tutor
95	dott.	Tatti Patrizio	formatore tutor
96	dott.	Testori Giampaolo	formatore tutor
97	dott.ssa	Tonutti Laura	progettista formatore
98	dott.ssa	Trabacca Maria Stella	formatore tutor
99	dott.	Travaglini Augusto	formatore tutor
100	dott.	Turco Salvatore	formatore tutor
101	dott.	Valentini Umberto	progettista senior
102	dott.	Venezia Angelo	formatore tutor
103	dott.ssa	Visalli Natalia	progettista formatore
104	dott.	Zenari Luciano	formatore tutor

IL PERCORSO DEL FORMATORE

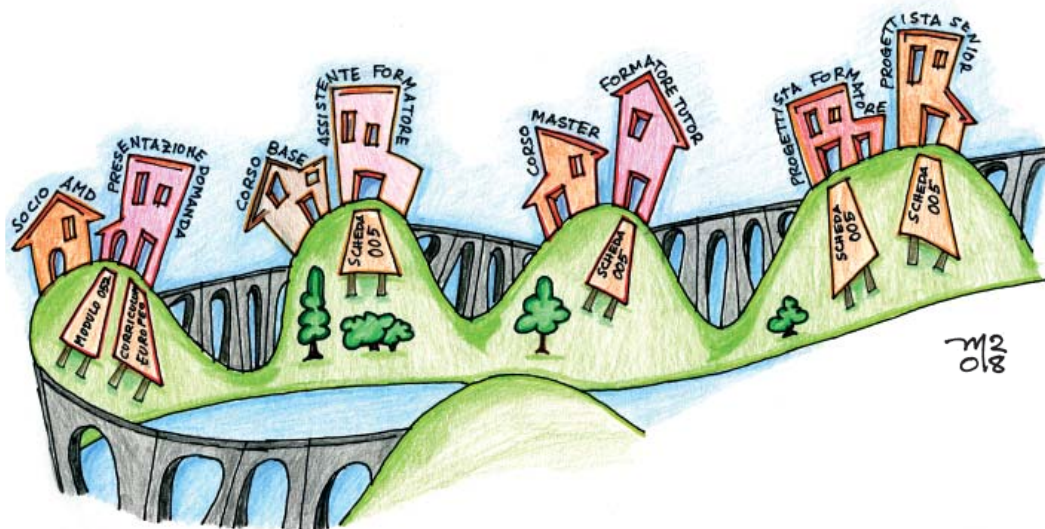
La Scuola permanente di formazione continua AMD è certificata secondo le norme UNI EN ISO 9001: 2000, ed esiste al suo interno un Sistema per la Gestione della Qualità conforme (SGQ) che descrive le caratteristiche professionali per ciascuna delle figure professionali operanti nel suo interno.

Come si può vedere dall'analisi delle caratteristiche delle singole figure professionali che costituiscono l'architettura della scuola, i diritti e i doveri sono molti, di grande responsabilità, impegnativi ma anche di grande soddisfazione nel momento in cui l'evento formativo in cui si è coinvolti giunge a termine con profitto.

Il senso di appartenenza alla Scuola deve essere radicato nello spirito del formatore in qualunque ruolo esso si trovi ad operare, ciò a garanzia di un buon risultato ottenibile e di una piena soddisfazione professionale.

Questo si inizia a sviluppare nella prima esperienza che ognuno di noi ha avuto partecipando al Corso Base di formazione che la Scuola realizza per avviare gli Assistenti formatori e che fa vivere ad ognuno una sensazione che all'inizio è di destrutturazione, ma che si conclude con un grande senso di affiatamento e di partecipazione.

Un qualcosa di unico che continua ogni volta che il formatore partecipa ad un evento e che lo accompagna nel corso della sua "carriera" formativa nella Scuola.



Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Scheda 002 Scheda conoscenze e competenze Formatore tutor	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008 Approvato ed emesso in originale
---	---	--

Descrizione della figura professionale

Il/la formatore tutor è un professionista che sa integrare adeguatamente le proprie competenze personali/professionali con le esigenze dell'evento in cui presta la sua opera, possiede buone conoscenze dei processi formativi ed è in grado di condurre autonomamente gruppi in fase di esercitazione, secondo quanto specificato nel progetto. Opera comunque sotto la supervisione del Direttore del corso a cui fa riferimento.

Conoscenze richieste

Il/la formatore tutor deve conoscere:

- le basi del processo formativo nelle sue principali variabili sistemiche;
- il contenuto della PO 001 soprattutto per ciò che concerne la fase di erogazione di un evento formativo e saper utilizzare i moduli di registrazione previsti;
- gli strumenti, le metodologie e le tecniche formative adeguati alla conduzione di una esercitazione di gruppo in particolare il Metaplan;
- i principali strumenti per l'attivazione del miglioramento continuo e l'applicazione dei requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD.

Competenze-abilità da possedere

Il/la formatore tutor è in grado di:

- partecipare attivamente alla realizzazione di un evento formativo;
- gestire il clima del gruppo, favorendo la partecipazione e l'interazione;
- gestire e condurre i gruppi durante le esercitazioni previste in un evento formativo facilitandone i lavori;
- condurre il Metaplan;
- rispettare la programmazione didattica nei tempi e nei contenuti.

Percorso formativo

Il titolo di formatore tutor è attribuito ad un assistente formatore dopo frequenza del corso master e superamento sia della verifica finale tramite questionario teorico che di quella relativa alla conduzione di un gruppo.

Il percorso di sviluppo delle conoscenze e competenze necessario per diventare progettista formatore è facoltativo: se si vuole intraprendere questo percorso si invia una richiesta alla segreteria della Scuola AMD Viale Carlo Felice 77 - Roma cap. 00185, che sarà valutata dal CD Scuola per iniziare la preparazione con affiancamento ad un progettista formatore nella progettazione di almeno 1 evento formazione formatori. La valutazione è effettuata dal Responsabile di progetto con il modulo 032 (verifica positiva con punteggio totale di almeno 1).

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

- Effettuare almeno 1 giornata di attività di formazione AMD ogni 2 anni come formatore in evento o collaborazione Scuola (escluso consulenza ECM) o eventi AMD che abbiano previsto la condivisione del progetto secondo la logica della Scuola AMD
- Compilare report di attività formatore - progettista, secondo il modulo M 052
- Essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Scheda 003 Scheda conoscenze e competenze Progettista formatore	revisione n° 3 data di emissione: 22 settembre 2008 Approvato ed emesso in originale
---	---	--

Descrizione della figura professionale

Il/la progettista formatore è un esperto nei processi formativi, che sa integrare adeguatamente le proprie competenze personali/professionali con le esigenze del percorso formativo affidatogli, per raggiungere gli obiettivi definiti secondo quanto specificato nel progetto formativo in cui verrà inserito. E' altresì in grado di progettare eventi formativi su mandato specifico.

Conoscenze richieste

Il/la progettista formatore deve conoscere:

- il processo formativo nelle sue principali variabili sistemiche;
- le modalità di progettazione, realizzazione e valutazione delle unità didattiche;
- il metodo e gli strumenti della Scuola Permanente di Formazione Continua;
- i principali strumenti per l'attivazione del miglioramento continuo e l'applicazione dei requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD.

Competenze-abilità da possedere

Il/la progettista formatore deve essere in grado di agire autonomamente per:

- acquisire le informazioni rispetto al compito affidato;
- individuare gli obiettivi da raggiungere e pianificare le azioni per raggiungerli definendo adeguate modalità di misura e monitoraggio;
- raggiungere gli obiettivi formativi individuati e pianificati attraverso una adeguata realizzazione e monitoraggio dell'evento in toto;
- applicare quanto previsto con il Sistema di Gestione per la Qualità in particolare per quanto riguarda la progettazione ed erogazione di eventi (PO 001);
- gestire il clima d'aula, favorendo la partecipazione e l'interazione e fungendo da garante del metodo della Scuola Permanente di Formazione Continua;
- rispettare la programmazione didattica nei tempi e nei contenuti;
- portare a termine correttamente tutte le procedure previste dall'accREDITAMENTO ECM.

Percorso formativo

Il titolo di Progettista formatore è attribuito ad un formatore tutor dopo partecipazione a team di progetto come da scheda 002.

Il percorso da intraprendere per diventare progettista senior è facoltativo e realizzabile solo dopo 2 anni di attività condotta, come progettista formatore, con valutazione positiva nei corsi od eventi.

E' necessaria una specifica richiesta dell'interessato/a da inviare alla segreteria della Scuola AMD per:

1. partecipare al corso master up level
2. realizzare l'affiancamento ad un progettista senior nella progettazione ed erogazione di almeno 1 evento formativo AMD

In alternativa all'affiancamento in progettazione ed erogazione il formatore progettista potrà proporre un evento formativo al CDN di AMD realizzato con la Scuola AMD.

I requisiti per mantenere la qualifica di Progettista formatore sono:

- Partecipare positivamente almeno 1 volta ogni 2 anni ad un team di progetto di evento Scuola AMD o progetto AMD (nazionale o regionale) documentata da modulo prodotto da fornitore esterno inviato al CD Nazionale e al CD Scuola ed approvato dallo stesso, più story board e report
- Compilare report di attività formatore - progettista, secondo il modulo M 052
- Essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Scheda 004 Scheda conoscenze e competenze Progettista senior	revisione n° 3 data di emissione: 22 settembre 2008 Approvato ed emesso in originale
---	--	--

Descrizione della figura professionale

Il/la progettista senior è in grado di sviluppare l'architettura di un intervento formativo attraverso l'analisi, l'ideazione e la descrizione coerente dei seguenti elementi: bisogni e finalità, destinatari, obiettivi dell'intervento (formativi e didattici), contenuti, metodologie di conduzione, metodologie di valutazione, ruoli e funzioni in progetti complessi, fasi di svolgimento, tempi e loro articolazione, aspetti organizzativi e logistici, preventivi economici, modalità di diffusione e promozione. Nel complesso deve assicurare efficacia rispetto agli obiettivi ed efficienza rispetto alle risorse da impegnare.

Conoscenze richieste

- il processo formativo nelle suo insieme;
- il SGQ Scuola;
- la teoria di base della progettazione formativa e saper applicare quanto previsto nella PO 001;
- gli strumenti, le metodologie e le tecniche formative adeguati alle diverse fasi del processo formativo;
- il metodo e gli strumenti individuati dalla Scuola AMD;
- gli strumenti per l'attivazione del miglioramento continuo e per l'applicazione dei requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD.
- gli indicatori e gli strumenti di valutazione identificati dalla scuola AMD.

Competenze-abilità da possedere

Il/la progettista senior deve essere in grado di agire autonomamente per:

- scrivere i progetti in forma articolata, completa e comprensibile inclusi i progetti dei corsi formazione formatori secondo quanto definito nella PO 001;
- valutare e validare i progetti secondo quanto definito nella PO 001;
- gestire e condurre discussioni plenarie nei corsi formazione formatori;
- dettagliare i macroprogetti in microprogettazione oraria, anche avvalendosi di specialisti;
- suggerire modalità di valutazione idonee all'intervento formativo;
- migliorare e aggiornare in modo continuo del metodo e degli strumenti individuati dalla Scuola Permanente di Formazione Continua AMD.

Percorso formativo

Il titolo di Progettista senior è attribuito, ad un progettista formatore, secondo quanto previsto nella scheda 003.

I requisiti per mantenere la qualifica di Progettista Senior sono:

- Essere Responsabile di progetto o Direttore del corso in almeno 1 evento Scuola
- Validare almeno 1 evento formativo ogni 2 anni
- Aver progettato/erogato/partecipato anche come relatore ad un master up leve
- Compilare report di attività formatore - progettista, secondo il modulo M 052
- Essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale

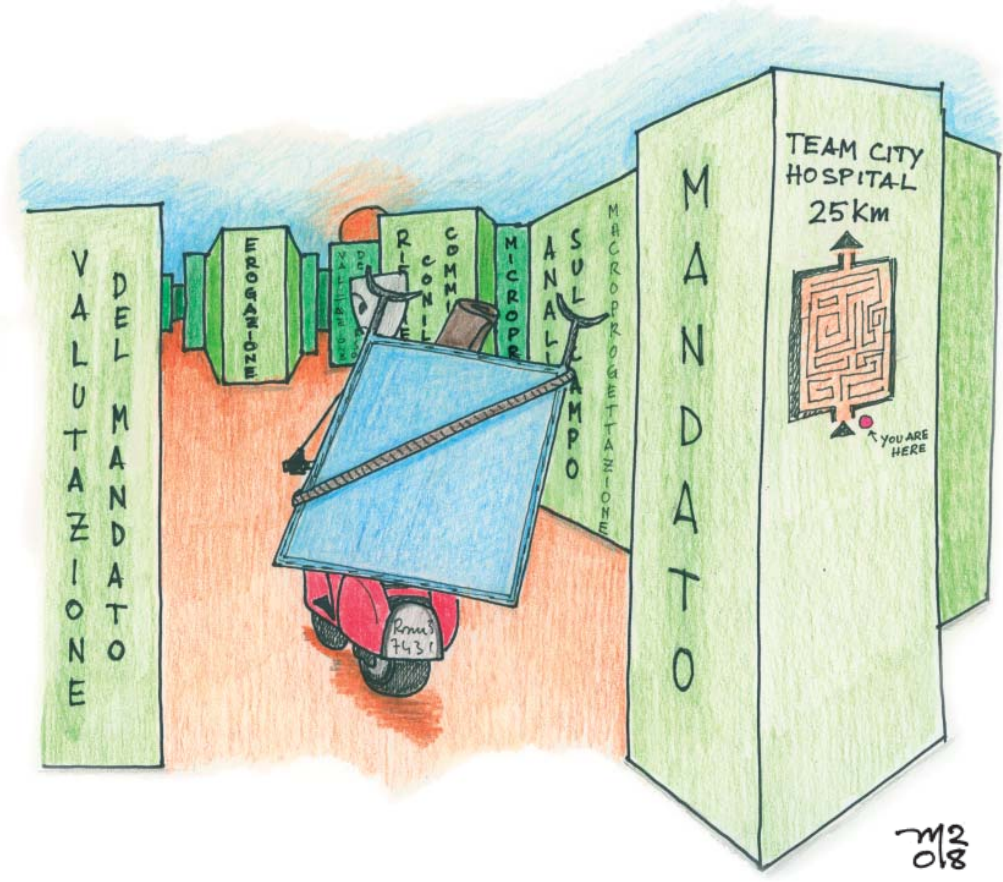
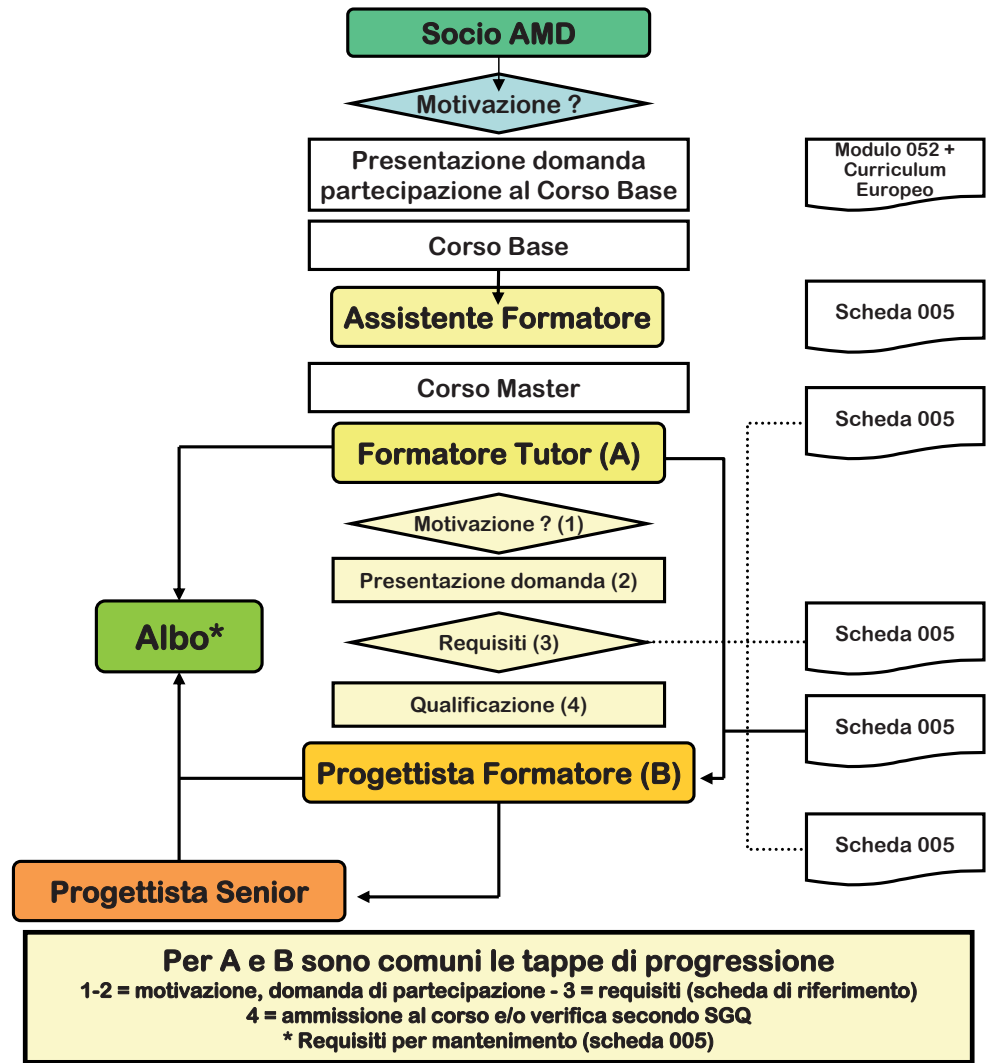
Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Scheda 005 Percorso formativo AMD	revisione n° 6 data di emissione: 22 settembre 2008 Approvato ed emesso in originale	
PROFILO	REQUISITI DI QUALIFICAZIONE	REQUISITO MANTENIMENTO	REQUISITI SVILUPPO PROFESSIONALE
ASSISTENTE FORMATORE	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione corso base (presentazione domanda modulo M006/AEO) con superamento con esito positivo alla verifica finale con esame teorico superamento della verifica finale con esito positivo al questionario teorico del corso master Esito positivo della verifica della conduzione di un gruppo nel corso master da parte del Direttore della Scuola o suo delegato L'esito di tali valutazioni è riportato nel report del corso 	<ul style="list-style-type: none"> Non previsto in quanto profilo di professionista in formazione, propedeutico al diventare formatore tutor Effettuare almeno 1 giornata di attività di formazione AMD ogni 2 anni come formatore in evento o collaborazione Scuola (escluso consulenza ECM) o a eventi AMD che abbiano previsto la condivisione del progetto secondo la logica della Scuola AMD Compilare report di attività formatore - progettista, secondo il modulo M 052 Essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale 	L'accesso al master deve effettuarsi entro 4 anni; in caso contrario occorre ripetere il corso base È facoltativo intraprendere il percorso per diventare progettisti formatori nel percorso descritto nella scheda 002.
PROGETTISTA FORMATORE	<ul style="list-style-type: none"> Essere iscritto all'albo formatori come formatore tutor Aver effettuato positivamente l'affiancamento ad un progettista formatore in almeno 1 evento formazione formatori Conoscenza del S6Q e dei suoi documenti verificata dal Rappresentante della Direzione o suo delegato con prova pratica e colloquio 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipare positivamente almeno 1 volta ogni 2 anni ad un team di progetto di evento Scuola AMD o progetto AMD (nazionale o regionale) documentata da modulo prodotto da fornitore esterno inviato al CD Nazionale e al CD Scuola ed approvato dallo stesso, più story board e report Compilare report di attività formatore - progettista, secondo il modulo M 052 Essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale 	È facoltativo intraprendere il percorso per diventare progettista senior (vedi scheda 003) realizzabile solo dopo 2 anni di attività condotta come progettista formatore. Accesso al Consiglio Direttivo Scuola o ad altre responsabilità all'interno della Scuola

Pagina 1 di 2

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Scheda 005 Percorso formativo AMD	revisione n° 6 data di emissione: 22 settembre 2008 Approvato ed emesso in originale	
PROFILO	REQUISITI DI QUALIFICAZIONE	REQUISITO MANTENIMENTO	REQUISITI SVILUPPO PROFESSIONALE
PROGETTISTA SENIOR	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione corso master up level o come discente o come relatore o nell'attività di progettazione Esito positivo alla verifica finale con questionario teorico Aver realizzato l'affiancamento ad un progettista senior nell'erogazione di almeno 1 evento formativo AMD Esito positivo ad una verifica della conduzione di una plenaria da parte di un esperto designato dal Direttore della Scuola in un corso formazione formatori L'esito di tali valutazioni è riportato nei report dei corsi 	<ul style="list-style-type: none"> Essere Responsabile di progetto o Direttore del corso in almeno 1 evento Scuola Validare almeno 1 evento formativo ogni 2 anni Aver progettato/erogato/partecipato anche come relatore ad un master up level Compilare report di attività formatore - progettista, secondo il modulo M 052 Essere operativi in Diabetologia per almeno il 50% della propria attività professionale 	Nomina Direttore Scuola Accesso al Consiglio Direttivo Scuola o ad altre responsabilità all'interno della Scuola

Pagina 2 di 2

Percorso formativo Scuola Permanente di Formazione Continua AMD





DIRITTI E DOVERI DEL FORMATORE

Nella stesura del 1° vademecum della Scuola e, quindi, in un momento precedente la certificazione, erano state previste alcune regole comportamentali, una sorta di codice "etico", che dovevano "caratterizzare" il formatore AMD.

Questi i quattro punti basilari che venivano descritti ancora sicuramente attuali: (1° Vademecum Scuola AMD)

- 1.1 Nello svolgimento degli incarichi ciascun Formatore AMD manterrà quei requisiti di dignità, indipendenza ed obiettività considerati indispensabili all'esercizio professionale per le attività di formazione professionale, consulenza e per la erogazione di servizi.
- 1.2 Il Formatore AMD deve operare nell'interesse esclusivo dell'Associazione secondo i criteri di etica professionale
- 1.3 Il Formatore AMD non accetterà in alcun modo incarichi per i quali non è qualificato; assegnerà il lavoro globalmente e nelle sue parti al personale idoneo a svolgerlo nel migliore dei modi, al fine di garantire un elevato indice qualitativo.
- 1.4 La consapevolezza della qualità e del serio impegno professionale che viene speso dai Formatori AMD impegnati in tutte le iniziative ufficialmente svolte in ambito formativo, viene siglata con il "Patto formativo" che deve essere compilato ogni volta che si accetta un incarico professionale di cui si parlerà in dettaglio a termine.

Queste caratteristiche del formatore (che dovrebbe far parte del suo DNA) stiamo tentando di trasferirle in una logica di sistema attraverso la stesura di un modulo ad hoc che verrà erogato a breve termine.

Abbiamo invece prodotto negli ultimi anni un documento "Il Patto formativo" (mod.055), al quale, raccogliendo i suggerimenti di molti formatori, stiamo apportando delle modifiche. La revisione del documento è prevista entro dicembre 2008.

Questo documento viene siglato all'inizio di ogni corso e redatto dai discenti, è a tutela della buona riuscita di un evento formativo in relazione alla responsabilizzazione anche dei partecipanti nel rispetto del lavoro e dell'impegno che la nostra associazione, rappresentata nel caso specifico dalla Scuola AMD, investe per creare una adeguata offerta formativa ai propri soci.

Il documento prevede:

- 1) Rispettare l'obbligo della registrazione all'inizio del corso, producendo tutti i dati richiesti e alla fine di ogni sessione del corso secondo le modalità previste (firma presenza o lettura elettronica) e nell'orario indicato nel programma.
- 2) Ci si impegna inoltre per il miglioramento continuo della qualità degli eventi della Scuola, in una logica di partnership.
- 3) Comunicare in modo tempestivo, in caso di impossibilità a partecipare, la disdetta in modo da poter utilizzare la disponibilità ad altri.
- 4) Durante lo svolgimento dell'evento facilitare lo scambio delle esperienze e creare un clima favorevole per la reciproca crescita.

...MA PARLIAMO ORA ANCHE DEI DIRITTI DEL FORMATORE

Cerchiamo di vederli in modo sintetico ma efficace:

- Condividere il progetto con il team di progettazione
- Conoscere obiettivi specifici e generali del corso
- Sapere chi sono i componenti dei gruppi ovvero il target dei partecipanti
- Conoscere il mandato che sarà dato ai partecipanti
- Chiarire gli aspetti economici sapendo che per alcuni corsi strategici per AMD può essere richiesto di lavorare senza onorario

Sempre per volerci addentrare in modo costruttivo nel SGQ, ci viene proposto un modulo (Mod. 015), nel quale si trova un dettagliato elenco di tutto ciò che potrebbe servirci prima e durante lo svolgimento di un corso di formazione cui partecipiamo come formatori.



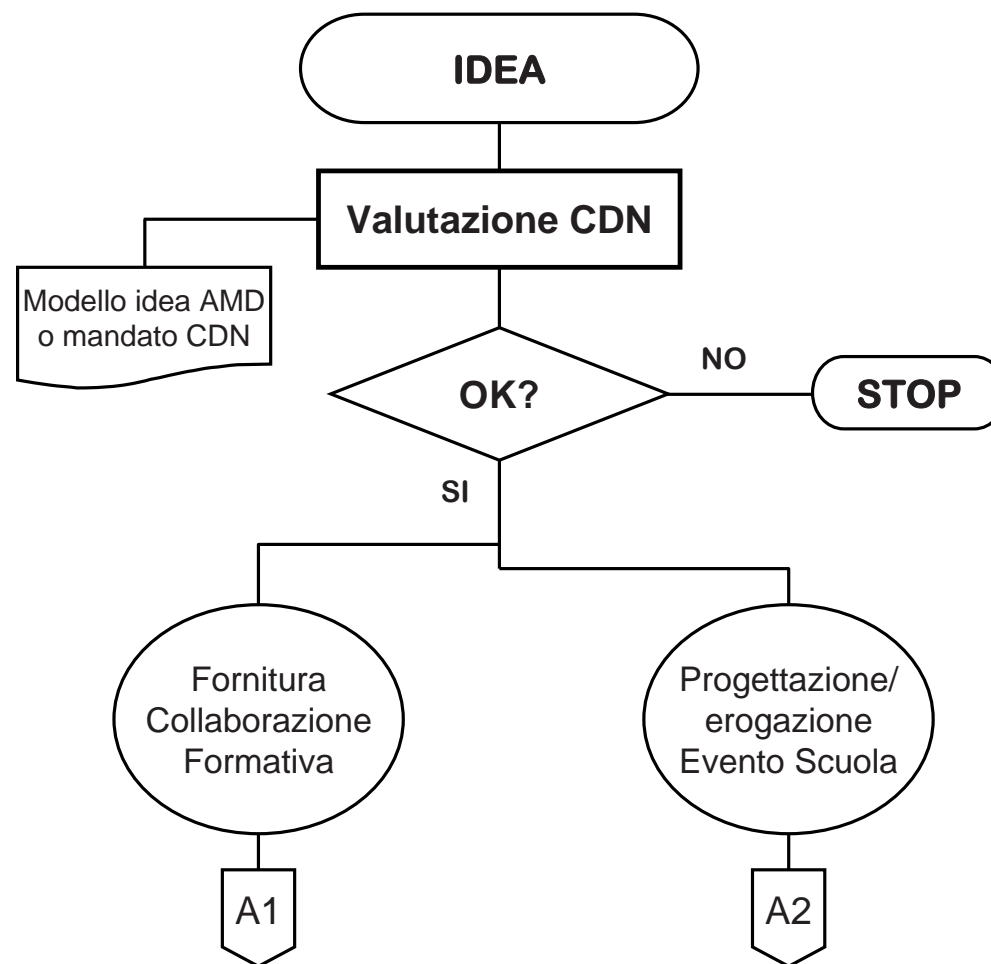
Si tratta in pratica di una vera e propria check list apparentemente molto ricca, ma "fondamentale" strumento per non dimenticare parti fondamentali per la preparazione e per la conduzione del lavoro.

COME TRASFORMARE UN'IDEA IN PROGETTO FORMATIVO

La flow chart che segue rappresenta il percorso di "un'idea" che diventa evento formativo. Abbiamo ritenuto opportuno riportare nel dettaglio il documento POO1 che descrive l'intero processo di un evento Scuola e la Scheda di processo che descrive la "Fornitura di collaborazioni Formative". Non fatevi ingannare da una apparente complessità, gli step necessari sono descritti in modo chiaro e vi permetteranno di guadagnare "tempo".. (la nostra preziosa e non ripristinabile risorsa!).

Buon lavoro a tutti.

Come nasce un EVENTO FORMATIVO da una IDEA



PROGETTAZIONE EROGAZIONE EVENTO SCUOLA

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

CONTENUTI DELLA PROCEDURA

1.	TITOLO E DESCRIZIONE SINTETICA	2
1.1	Titolo	2
1.2	Descrizione sintetica	2
2.	MODIFICHE ALLE REVISIONI PRECEDENTI	2
3.	OBIETTIVI.....	3
4.	AMBITO DI APPLICAZIONE.....	3
5.	DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'	3
5.1.	PREMESSA.....	3
6	DOCUMENTI E REGISTRAZIONI CORRELATI ALLA PROCEDURA.....	13

Rappresentante della Direzione e Consulenza	Direttore Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Rappresentante della Direzione
stesura	approvazione per adeguatezza	emissione

L'originale firmato in versione cartacea e la versione elettronica del documento sono conservati presso l'archivio della Scuola di Formazione AMD presso la sede legale in Roma. ⁹ Non è consentito riprodurre senza autorizzazione questo documento: i suoi contenuti sono proprietà di AMD.

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI SCUOLA"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	--	---

1. TITOLO E DESCRIZIONE SINTETICA

1.1 Titolo

PO 001: Descrizione del processo "Progettazione ed erogazione eventi Scuola"

1.2 Descrizione sintetica

Questa procedura descrive il processo di progettazione ed erogazione degli eventi formativi definendo le modalità di realizzazione di ogni attività ed i documenti di registrazione da utilizzare

2. MODIFICHE ALLE REVISIONI PRECEDENTI

Revisione 1:

- ⇒ Introduzione di nuove responsabilità nella erogazione dei corsi e revisione generale del processo dopo un periodo di sperimentazione della procedura in revisione 0
- ⇒ Evidenziata la necessità di effettuare un sopralluogo dei locali prima dell'erogazione dei corsi per evitare il ripetersi di non conformità relative al settino di aula

Revisione 2:

- ⇒ Eliminazione della consulenza in sola erogazione come attività scuola.
- ⇒ Il direttore della scuola può assegnare autonomamente le responsabilità di progettazione
- ⇒ Eliminato riferimento a percorso formativo e nomina a direttore corso

Revisione 3:

- ⇒ Cambio titolo per revisione processi soprattutto con l'eliminazione della consulenza.
- ⇒ Revisione diagramma di flusso con riferimenti specifici al sottoprocesso ECM

Revisione 4:

- ⇒ Correzioni ortografiche

Revisione 5:

- ⇒ Revisione dei documenti correlati (punto 6)

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	--	---

3. OBIETTIVI

- Fornire uno strumento di indirizzo per la progettazione ed erogazione degli eventi Scuola
- Indicare i documenti di registrazione da utilizzare nella progettazione e/o nell'erogazione di eventi Scuola.

4. AMBITO DI APPLICAZIONE

Tutti gli eventi formativi Scuola realizzati dalla Scuola Permanente di Formazione Continua AMD.

Sono classificati come eventi Scuola:

- Eventi formativi formazione formatori (Base, Master, Master up level)
- Eventi formativi formazione formatori su specifici argomenti
- Eventi formativi per formazione professionale strategica AMD

5. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'

5.1. PREMESSA

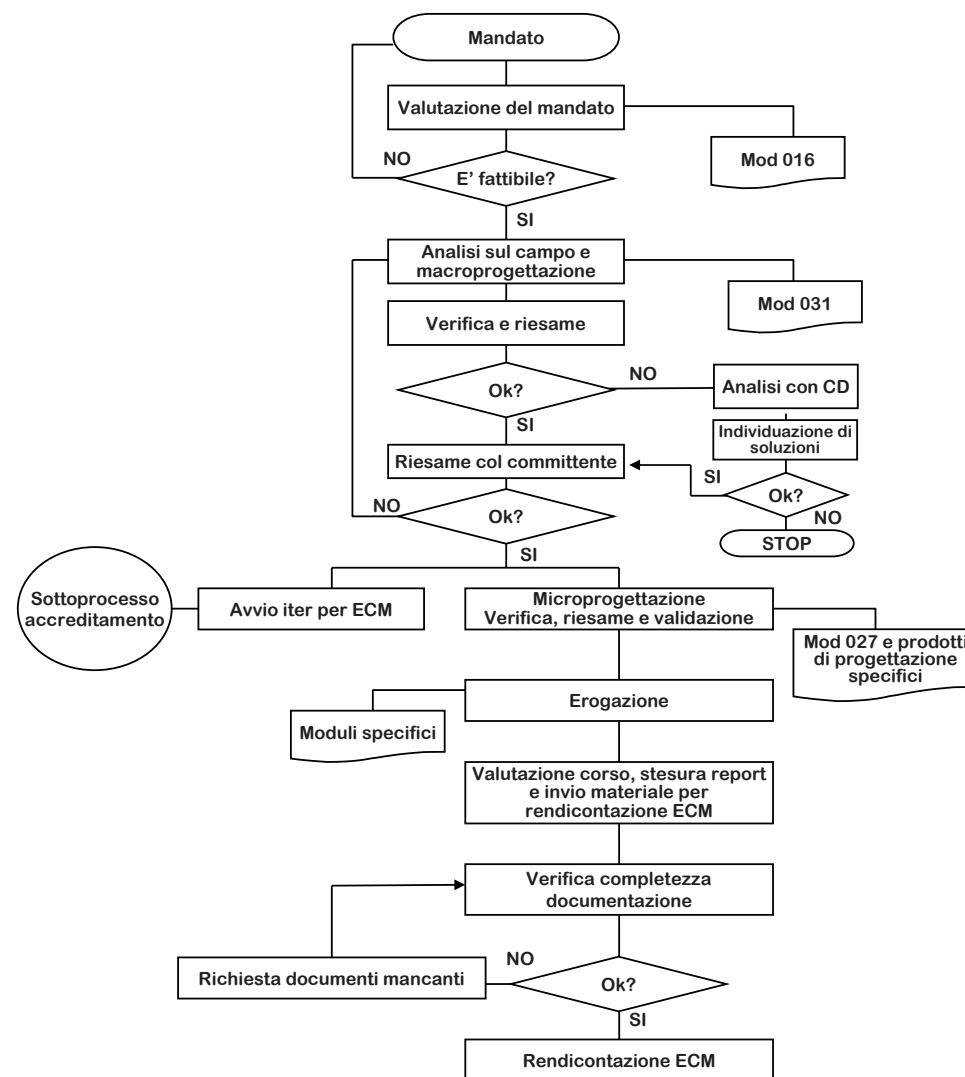
Uno dei processi principali, sicuramente il più importante, della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD è quello di progettazione ed erogazione di eventi Scuola.

Tale processo si divide in sette fasi:

- nascita della committenza (mandato)
- analisi sul campo e macroprogettazione
- riesame col committente
- microprogettazione
- erogazione
- verifica dei risultati (misura e monitoraggio del prodotto e processo)
- restituzione al committente

Delle sette fasi, tre hanno un contenuto prevalentemente relazionale e sottolineano la l'importanza cruciale del rapporto con il committente (a, c, g), mentre le altre sono più "interne", più legate cioè a tecniche e metodi specialistici della professione formativa e hanno come interlocutore privilegiato il destinatario dell'intervento

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	--	---



Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

NOTA 1: MANDATO

L'input del processo formativo può arrivare da diverse fonti e può ricondursi a diverse tipologie di bisogno tra cui:

- ✓ innovazione tecnico-scientifica e sanitaria
- ✓ sistematizzazione teorica e confronto di esperienza
- ✓ acquisizione di conoscenza e competenza in ambito professionale, relazionale, formativo e/o organizzativo

Il processo di progettazione ed erogazione di eventi Scuola prende avvio da un mandato proveniente dal Presidente Nazionale AMD. Tale mandato può originare:

- ✓ da una proposta di un Presidente Regionale;
- ✓ da necessità di formazione formatori;
- ✓ da una committenza di un'azienda del settore farmaceutico;
- ✓ da un'idea (o esigenza) di un socio AMD;
- ✓ da scelte strategiche dell'organizzazione di AMD;
- ✓ da una proposta di altra associazione o società scientifica o istituzioni.

In ogni caso la proposta viene sempre sottoposta al vaglio e approvazione del Consiglio Direttivo Nazionale (committente). Il Presidente comunica il mandato al Direttore della Scuola che provvede alla convocazione del Direttivo della Scuola per la sua analisi ed accettazione.

Questa attività si svolge in genere a fine anno in modo da permettere al Direttivo Scuola di pianificare la propria attività, ma può svilupparsi per esigenze organizzative inderogabili o opportunità strategiche da non perdere durante tutto il corso dell'anno.

Aspetto cruciale in questa fase è la precisa individuazione dell'interlocutore che rappresenta la committenza poiché; spesso si verificano delle ambiguità che possono rendere problematici gli sviluppi soprattutto nella progettazione. Molto spesso esistono profonde differenze tra le opinioni dell'ideatore, del committente o di altre parti interessate all'evento per cui la soluzione ideale è quella di chiedere la nomina di un solo interlocutore con il quale la Scuola e quindi il gruppo di progetto potrà confrontarsi.

Questa figura di riferimento, è definita **interlocutore di committenza** e può essere uguale o diverso dal proponente o dal committente.

NOTA 2: ANALISI DEL MANDATO

Il mandato viene analizzato dal Direttore, possibilmente con l'aiuto del direttivo, secondo i seguenti requisiti e fattori di qualità:

- ✓ Coerenza con la mission di AMD
- ✓ Coerenza con la mission della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD
- ✓ Fattibilità generale e soprattutto, compatibilità con le risorse umane ed economiche della Scuola

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

Quando il Direttore considera appropriato e in linea di massima fattibile il mandato (con il modulo 016) da avvio all'iter progettuale e nomina: il Responsabile scientifico del corso, il Direttore del corso, il Responsabile di progetto, il Team di progetto e il Progettista senior che effettuerà la validazione.

È possibile che Responsabile scientifico e Direttore del corso, nonché Responsabile di progetto siano la stessa persona

Le specifiche per la nomina del responsabile scientifico sono:

- ✓ Competenza accertata tramite valutazione del curriculum o per autorevolezza riconosciuta dalla comunità scientifica

Le specifiche per la nomina il direttore del corso sono:

- ✓ Possesso della qualifica di progettista formatore o progettista senior per i corsi Base, Master e Master up level, negli altri casi è sufficiente la qualifica di formatore tutor.

Le specifiche per la nomina del responsabile di progetto sono:

- ✓ Possesso della qualifica di progettista formatore o progettista senior (tranne che nei corsi **Base, Master e Master up level** in cui questa funzione può essere svolta solo da un progettista senior)
- ✓ Appartenenza regionale coerente con la provenienza della proposta (quando possibile) per corsi formatori specifici o strategici.

Le specifiche per la nomina del team di progetto sono:

- ✓ Minimo 3 componenti, incluso il responsabile, di cui almeno la metà formatori.
- ✓ Deve includere il proponente se si tratta di un socio AMD (anche non formatore).
- ✓ Deve privilegiare formatori provenienti dalla regione proponente, se il mandato origina da una proposta regionale.
- ✓ Può includere altri soggetti a giudizio del Direttivo Scuola.

Il responsabile di progetto ed il team devono garantire nell'ambito delle attività di progettazione ed erogazione:

- ✓ L'utilizzo corretto della metodologia AMD e del SGQ
- ✓ Clima positivo
- ✓ L'utilizzo di strumenti e comunicazione adeguati
- ✓ La modalità di lavoro in team

Le specifiche per la nomina del validatore degli eventi formativi sono:

- ✓ Possesso della qualifica di progettista senior

Nel caso in cui il mandato non risulti appropriato e/o fattibile il Direttore comunica al Consiglio Direttivo Nazionale la decisione motivata di non accettazione.

Questa attività di analisi ed accettazione di massima è registrata sulla scheda progetto (Modulo 016) dove si riportano anche le nomine e alla quale si allegano anche le copie delle e-mail ricevute.

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

NOTA 3: ANALISI SUL CAMPO E MACROPROGETTAZIONE

E' compito del responsabile di progetto, eventualmente coadiuvato dal team, effettuare un'analisi sul campo tramite scritti, interviste, questionari o altro ricercando informazioni, da tutte le parti interessate, per avviare la macroprogettazione.

Questa attività consiste nel raccogliere informazioni in merito a:

- ✓ Tipologia dell'evento
- ✓ Obiettivi
- ✓ Indicazioni didattiche generali
- ✓ Target discenti
- ✓ Indicazioni economiche

Queste informazioni costituiscono gli elementi in ingresso della progettazione e sono elencati nella scheda di progetto predisposta quale check list e supporto di registrazione (Modulo O31).

Le informazioni raccolte consentiranno di:

- ✓ tradurre gli obiettivi generali in obiettivi formativi e quindi di chiarire meglio gli scopi dell'evento o consulenze
- ✓ scegliere in modo adeguato i percorsi didattici, i metodi, i tempi, i supporti, i docenti e gli indicatori
- ✓ ridefinire in termini più realistici e circoscritti gli obiettivi che l'interlocutore di committenza può attendersi dall'evento formativo.

Questa fase si conclude con la stesura di un piano di intervento di massima attraverso la compilazione della parte della scheda di progetto (Modulo O31) intitolata "Macroprogettazione"

Terminata la macroprogettazione il team di progetto verifica e riesamina i risultati ottenuti rispetto al mandato e se non ci sono problemi prosegue con il riesame con l'interlocutore di committenza altrimenti il responsabile di progetto porta in discussione le problematiche al Direttivo Scuola per la individuazione di possibili soluzioni o per la chiusura dell'iter progettuale. Tale attività può essere svolta via e-mail.

Il riesame con il committente ha valenza sia di riesame del contratto che di riesame della progettazione.

La registrazione dell'attività di verifica e riesame è effettuata direttamente sul Modulo O31 o su specifici verbali.

Per riesame della progettazione si intende un momento di confronto fra tutti gli attori coinvolti per verificare la completezza e la congruenza rispetto sia ai requisiti del prodotto formativo, sia alle specifiche esigenze degli attori coinvolti. L'eventuale analisi della valutazione del progetto da parte dell'ente finanziatore è considerata e gestita come attività di riesame.

Per verifica della progettazione si intende invece un momento di analisi da parte del team di progetto per accertare la coerenza fra l'output dell'attività progettuale e gli elementi in ingresso. Verifica e riesame possono coincidere.

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

NOTA 4: RIESAME CON IL COMMITTENTE

Il Responsabile del progetto presenta all'interlocutore di committenza la macroprogettazione proposta (Modulo O31) affinché sia valutata e vengano apportate eventuali modifiche che permettano una più stabile condivisione di linguaggio, obiettivi, metodi, responsabilità e impegni reciproci.

In questa fase viene normalmente concordata e registrata con l'interlocutore di committenza la pianificazione delle attività necessarie alla realizzazione dell'evento.

Per ogni attività viene individuato il responsabile di attuazione.

NOTA 5: MICROPROGETTAZIONE

Il team di progetto, approvata la macroprogettazione, procede allo sviluppo della microprogettazione la cui pianificazione è effettuata sul Modulo O27 è utilizzata anche come riferimento per la registrazione delle attività.

È importante, per garantire il corretto svolgimento dell'evento, assicurarsi che sia effettuato prima dell'erogazione dello stesso un sopralluogo dei locali dove il corso si svolgerà al fine di evitare problemi ed un setting d'aula non conforme. Tale attività registrata con verbale deve essere svolta già in fase di progettazione in modo da scegliere i locali in funzione delle esigenze didattiche.

I moduli che devono risultare pronti al termine della progettazione sono riportati nel Modulo O17 che funge da check list di controllo per il Responsabile di Progetto.

Tutte le riunioni del team sono registrate attraverso specifici verbali cartacei o e-mail.

Al termine della microprogettazione è prevista la validazione del progetto da parte di un progettista senior che, analizzando i Moduli O01, O02, O03, O06, O13, O15, O16, O18, O19, O20, O21, O30, O31 valuterà se il corso così come progettato è in grado, in fase di erogazione, di raggiungere gli obiettivi prefissati e se la programmazione delle attività risulta congrua agli scopi prefissati e quindi se l'evento è in condizioni di essere erogato efficacemente. Questa attività è registrata sul modulo O27.

NOTA 6: EROGAZIONE EVENTO FORMATIVO

Nel corso della progettazione sono definiti i tutor che affiancheranno il Direttore del corso nell'erogazione dell'evento formativo.

Questo gruppo ha la responsabilità di monitorare l'andamento delle attività e garantire la qualità dell'evento.

L'erogazione dell'evento formativo è la realizzazione di quanto stabilito nella story board.

Eventuali modifiche che si rendessero necessarie sono discusse dal Direttore del corso e tutor (team di erogazione) nei momenti di verifica in itinere, che in genere avvengono al termine della giornata. Qualunque variazione di quanto definito nella story board deve avere l'approvazione dal Direttore del corso e deve essere verbalizzata.

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

Il team di erogazione procede quindi alla realizzazione dell'evento previa riunione di preparazione possibilmente anche con i docenti previsti per quell'evento al fine di chiarire compiti, responsabilità, tempi ecc. Questo incontro, in genere avviene, il giorno prima dell'erogazione del corso.

In tale occasione si verifica che il materiale da distribuire ai partecipanti e quello necessario per l'erogazione sia tutto presente. Questa attività è svolta con il supporto di check list specifiche (modulo 017, 057 e 058).

Per permettere di svolgere efficacemente la riunione di preparazione è necessario prevedere l'invio della Story Board a tutti i tutor, almeno 7 giorni prima dell'incontro. Tale attività è svolta dal Responsabile di progetto.

Il Direttore del corso provvede a registrare l'esito di tale riunione in uno specifico verbale.

Si entra quindi nella fase di erogazione vera e propria dell'evento con verifiche dell'andamento al termine di ogni giorno e con una verifica finale alla conclusione del corso con la stesura di un report finale.

Anche le verifiche in itinere sono registrate in specifici verbali se prevedono modifiche o azioni correttive.

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

CHI	ATTIVITÀ	QUANDO	COME
Responsabile scientifico	Garantire la qualità degli interventi in relazione al loro contenuto scientifico e collabora con il Direttore del corso	Dall'inizio alla fine dell'evento.	Supervisionando i documenti di progetto e le relazioni dei docenti
Direttore del corso (preferibilmente il Responsabile di progetto o comunque un componente del gruppo di progetto)	Controlla in dettaglio tempi e modalità di erogazione e sviluppo del programma (guida il passaggio da un'unità didattica all'altra). Coordina e supervisiona la gestione delle plenarie. Redige o fa redigere sotto la sua responsabilità il report finale, se previsto, e la relazione per ECM. Valuta i docenti, ed i formatori tutor Elabora o fa elaborare i dati per gli indicatori	Dall'inizio alla fine dell'evento.	Attento esame e rispetto del documento di progetto. Sono possibili modifiche che vanno registrate.
Formatori tutor (preferibilmente componenti del gruppo di progetto)	Gestiscono i lavori di gruppo come conduttori, verificano la compilazione degli strumenti di monitoraggio team e verifica. Raccolgono i dati per l'elaborazione di eventuali indicatori Partecipano alle plenarie. Verificano il materiale d'aula all'inizio di ogni giornata.	Lavori di gruppo e plenarie previsti nella Storyboard	Utilizzando le metodologie previste in progettazione
Docenti	Tengono le lezioni o le presentazioni. Coadiuvano il membro del team di progetto nella gestione delle plenarie di competenza come esperto nella materia trattata.	Lezioni o presentazioni previsti nei documenti di progetto (microprogettazione)	Secondo mandato
Discenti	Prendono parte all'evento con i vincoli di presenza previsti dall'ECM e secondo quanto concordato nel patto formativo (Mod 053)	Dall'inizio alla fine dell'evento	Si impegnano nel garantire attività interattività e rispetto dei ruoli

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

I moduli necessari ad una corretta gestione dell'evento in erogazione sono:

- ✓ Foglio presenze
- ✓ Mod 001 elenco partecipanti
- ✓ Mod 002 programma d'aula
- ✓ Mod 003 liberatoria privacy
- ✓ Mod 004 modulo per la segnalazione del reclamo o elogio
- ✓ Mod 006 questionario di customer satisfaction
- ✓ Mod 008 principali tipologie di eventi indesiderati (non conformità)
- ✓ Mod 009 registro degli eventi non desiderati (non conformità)
- ✓ Mod 010 story board
- ✓ Mod 012 gestione azioni correttive
- ✓ Mod 013 suddivisione gruppi
- ✓ Mod 014 curriculum vitae docenti
- ✓ Mod 015 check list
- ✓ Mod 016 scheda di progetto
- ✓ Mod 017 Check list termine progettazione
- ✓ Mod 018 questionario teorico iniziale
- ✓ Mod 019 questionario teorico finale
- ✓ Mod 020 questionario teorico iniziale (correttore)
- ✓ Mod 021 questionario teorico finale (correttore)
- ✓ Mod 022 questionario di autovalutazione iniziale
- ✓ Mod 023 questionario di autovalutazione finale
- ✓ Mod 024 questionario di autovalutazione tabulazione
- ✓ Mod 026 Scheda valutazione docente
- ✓ Mod 027 Scheda di microprogettazione
- ✓ Mod 029 Scheda di valutazione del responsabile di progetto di evento formativo
- ✓ Mod 030 preventivo scuola
- ✓ Mod 031 Scheda di progetto (macroprogettazione)
- ✓ Mod 032 Scheda valutazione del progettazione del progettista formatore
- ✓ Mod 033 Scheda valutazione assistente formatore
- ✓ Mod 038 Scheda valutazione formatore tutor
- ✓ Mod 053 Patto formativo
- ✓ Mod 057 Check list materiale da distribuire ai discenti in erogazione
- ✓ Mod 058 Check list per erogazione
- ✓ Mod 087 Check list per report finale
- ✓ Mod 089 Report valutazione radar e righelli

La corretta gestione della modulistica prevista per l'erogazione dell'evento formativo è responsabilità e competenza del Direttore del corso; la compilazione può essere supervisionata da un suo delegato che può essere anche una figura non strutturata.

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	---	---

NOTA 7: VERIFICA DEI RISULTATI

Le attività di monitoraggio e misura del prodotto e del processo sono svolte in itinere ed al termine del corso con scopi diversi.

Gli strumenti utilizzati a tal fine sono:

- ✓ la Radarchart: strumento d'aula per il monitoraggio in itinere di alcune dinamiche del team - building (realizzazione, soddisfazione, condivisione)*
- ✓ il Righello: strumento d'aula per il monitoraggio di alcune dinamiche del team (contributo personale, condivisione)*
- ✓ il questionario teorico utilizzato per la verifica di apprendimento;
- ✓ il questionario di autovalutazione, se previsto in progettazione, nei corsi in cui si vuole misurare la consapevolezza rispetto ad alcuni item;
- ✓ il questionario di customer per valutare la soddisfazione dei partecipanti rispetto alle modalità di erogazione del corso alla logica ed ai docenti e tutor.

È prevista la possibilità di utilizzo del questionario teorico con televoto con l'accortezza però da parte del Responsabile di progetto e del Direttore del corso di prevedere comunque la presenza di quello cartaceo in sostituzione di quello informatico in caso di problemi.

I risultati di tali valutazioni sono riportati nei report o relazioni di ogni evento e sono considerati un elemento di ingresso per il riesame della Direzione.

Per verificare la presenza di tutto il necessario per la stesura del report finale è stata predisposta una specifica check list Modulo 087 che sarà compilata da chi redigerà il documento.

* questi strumenti sono usati solo nei corsi di team building

NOTA 8: RESTITUZIONE AL COMMITTENTE

Al termine dell'erogazione dell'evento il Direttore del Corso redige una relazione che invierà alla segreteria ECM-AMD e per conoscenza al Direttore della Scuola quale feed-back dell'attività svolta e per la rendicontazione all'ECM.

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

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

I criteri di valutazione dei docenti sono:

- ✓ chiarezza di esposizione
- ✓ rispetto del mandato
- ✓ rispetto dei tempi
- ✓ coinvolgimento dell'aula.

I criteri di valutazione dei tutor sono:


- ✓ rispetto dei tempi
- ✓ valutazione radar e righello
- ✓ modalità di uso degli strumenti

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD	Procedura Operativa PO 001 DESCRIZIONE DEL PROCESSO "PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE EVENTI FORMATIVI (eventi Scuola)"	revisione n° 5 data di emissione: 22 settembre 2008
---	--	---

6 DOCUMENTI E REGISTRAZIONI CORRELATI ALLA PROCEDURA

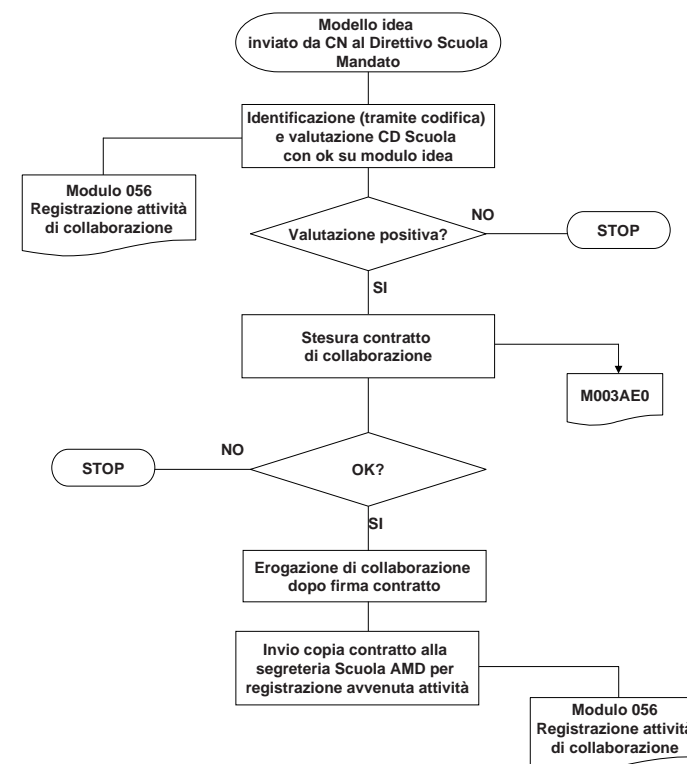
- Norma UNI EN ISO 9001: 2000
- Manuale del Sistema di Gestione per la Qualità, cap. 7
- Mod 001 Elenco partecipanti
- Mod 002 Programma d'aula
- Mod 003 Liberatoria privacy
- Mod 004 Modulo per la segnalazione del reclamo o elogio
- Mod 006 Questionario di customer satisfaction
- Mod 008 Principali tipologie di eventi indesiderati (non conformità)
- Mod 009 Registro degli eventi non desiderati (non conformità)
- Mod 010 Story board
- Mod 012 Gestione azioni correttive
- Mod 013 Suddivisione gruppi
- Mod 014 Curriculum vitae docenti
- Mod 015 Check list
- Mod 016 Scheda di progetto
- Mod 017 Check list termine progettazione
- Mod 018 Questionario teorico iniziale
- Mod 019 Questionario teorico finale
- Mod 020 Questionario teorico iniziale (correttore)
- Mod 021 Questionario teorico finale (correttore)
- Mod 022 Questionario di autovalutazione iniziale
- Mod 023 Questionario di autovalutazione finale
- Mod 024 Questionario di autovalutazione tabulazione
- Mod 026 Scheda valutazione docente
- Mod 027 Scheda di microprogettazione
- Mod 029 Scheda di valutazione del responsabile di progetto di evento formativo
- Mod 030 Preventivo scuola
- Mod 031 Scheda di progetto (macroprogettazione)
- Mod 032 Scheda valutazione della progettazione del progettista formatore
- Mod 033 Scheda valutazione assistente formatore
- Mod 038 Scheda valutazione formatore tutor
- Mod 053 Patto formativo
- Mod 057 Check list materiale da distribuire ai discenti in erogazione
- Mod 058 Check list per erogazione
- Mod 060 Sintesi dei momenti di verifica e riesame nella progettazione di evento formativo
- Mod 087 Check list per report finale
- Mod 089 Report valutazione radar e righelli


FORNITURA COLLABORAZIONI FORMATIVE

	Scheda processo Fornitura collaborazioni formative	Revisione n° 0 Data di emissione: 09 dicembre 2005 Approvato ed emesso in originale
---	--	---

Denominazione:	Responsabile:
Fornitura collaborazione formative	Il singolo formatore che eroga la collaborazione
Scopo: Supportare i diabetologi o altri colleghi o associazioni scientifiche nella preparazione e/o gestione di eventi formativi	
Identificazione clienti e parti interessate - Soci AMD - Altre società scientifiche - Diabetologi o altri colleghi	Identificazione del prodotto 1. Collaborazione in progettazione 2. Collaborazione in erogazione 3. Collaborazione per accreditamento ECM
Bisogni ed esigenze del cliente	Requisiti del prodotto
Realizzare un evento formativo Accreditare un evento formativo	1. Secondo specifica richiesta 2. Tutoraggio gruppi con metodo AMD 3. Corretta compilazione modulo M002AE0 e accreditamento ECM senza incongruenze

Descrizione processo con diagramma di flusso



	Scheda processo Fornitura collaborazioni formative	Revisione n° 0 Data di emissione: 09 dicembre 2005 Approvato ed emesso in originale
---	--	---

Punti critici da monitorare e modalità di controllo

Criteri di valutazione:

Valutazione CD Scuola

Contratto di collaborazione: avvallato con firma verificato tramite segnalazioni di eventuali non conformità al Direttore Scuola

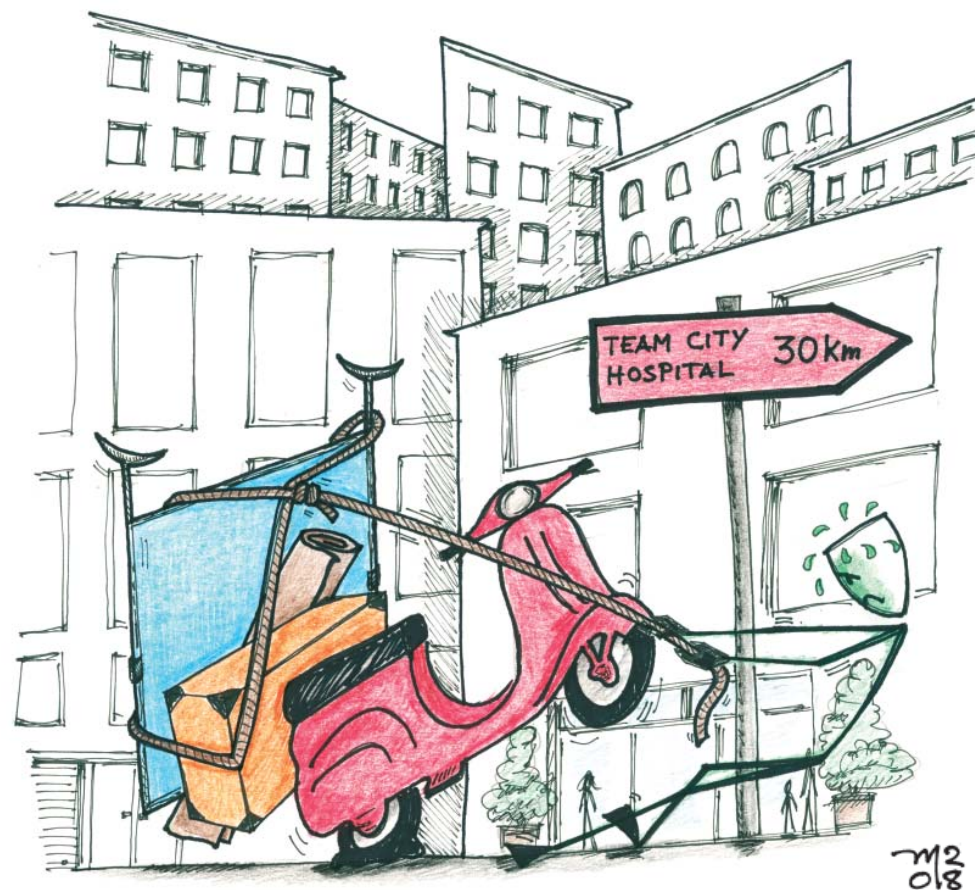
Apparecchiature strumenti infrastrutture	Requisiti
Non richiesti al collaboratore	/

Materiali	Requisiti
Non richiesti al collaboratore	/

Documenti e registrazioni	
Procedure e/o Istruzioni	Moduli/schede
	M002AE0 Scheda ECM
	M003AE0 contratto di collaborazione
	Modello idea AMD
	M 056 Registro attività di collaborazione

Fattore di qualità/criterio	Obiettivo	Indicatore	Standard/valore atteso	Responsabile monitoraggio
Soddisfazione cliente	Erogare collaborazione che soddisfano il richiedente	N° reclami	0	Direttore Scuola

IL PESO DELLA FORMAZIONE



COSA MI PORTO A CASA



COSA TROVO A CASA



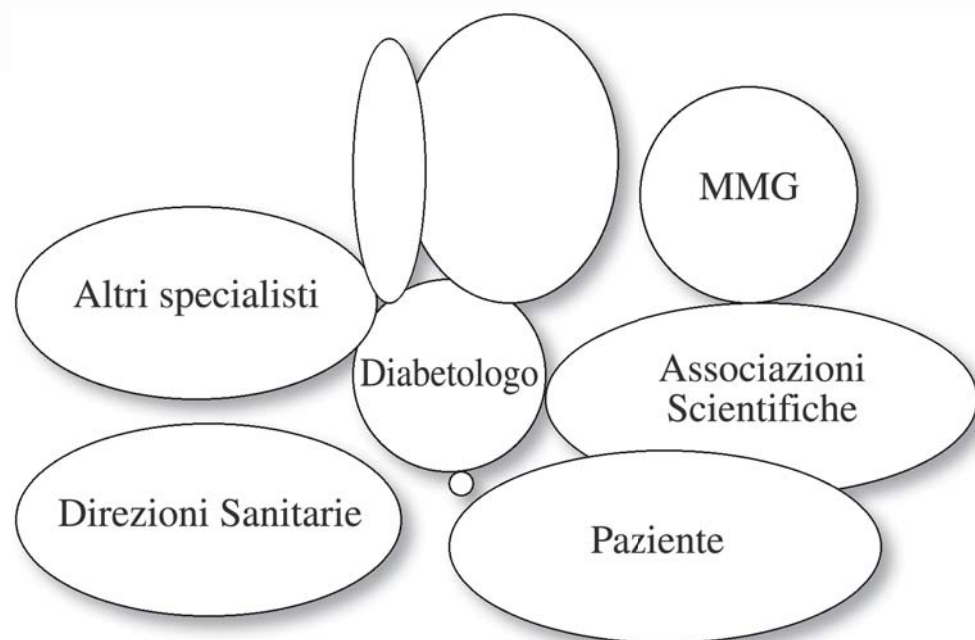
LA MARGHERITA

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

ES. LA MARGHERITA PROFESSIONALE

Scopo del lavoro far prendere coscienza della 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 ad 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.



GESTIRE UNA DISCUSSIONE IN GRUPPO

DEFINIZIONE

La discussione in un gruppo è momento fondamentale che va coordinato e gestito con strumenti e metodi concordati nel momento della scelta degli obiettivi per permettere il raggiungimento del risultato atteso dalla attività predefinita.

OBIETTIVO GENERALE

La gestione della discussione ha come finalità la gestione dei 7 fattori. E' fondamentale che ogni gruppo abbia il modo di non perdere nulla della sua storia. Per questo motivo è importante:

- Avere traccia di tutto ciò che le parole dicono
- Produrre materiali di sintesi relativi ad ogni incontro del gruppo
- Rielaborare il materiale per presentarlo e discuterlo in altro momento

A COSA NON SERVE

A trasferire nozioni prestabilite rispetto ad un argomento, ad addestrare rispetto ad un procedimento

REQUISITI INDISPENSABILI

- Produrre il maggior numero possibile di idee
- Esprimere liberamente le idee inerenti l'argomento trattato senza preoccuparsi del giudizio degli altri
- Agganciarsi alle idee degli altri formulando altre idee
- Non discutere, non commentare, non criticare le idee espresse
- Non intervenire fuori sequenza, seguendo l'ordine stabilita per gli interventi
- Rispettare il tempo stabilita
- Parlare in forma sintetica e chiara perché si possa rapidamente registrare in lavagna



Il modello dei 7 fattori

OBIETTIVO

L'obiettivo del team è l'espressione del risultato atteso

METODO

Il metodo è la strategia con cui si affronta un percorso, un compito, un obiettivo

RUOLI

I ruoli sono l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione all'interno del team

LEADERSHIP

La leadership è l'esito dell'incontro tra aspettative del team, i ruoli delle persone, le capacità degli individui

COMUNICAZIONE

La comunicazione è il processo che garantisce lo scambio di informazioni, finalizzandolo al raggiungimento dei risultati

CLIMA

Il clima è l'insieme di elementi, opinioni, sentimenti, percezioni delle persone che colgono l' "atmosfera" del team

SVILUPPO

Lo sviluppo è la costruzione del sapere di competenze del team e la parallela crescita del sistema di competenze individuali

PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE

Analizzare la necessità durante una fase del corso di produrre più idee possibili rispetto

EROGAZIONE

tempi	attività	Risultato atteso	contenuto	attore	Da Monitorare
5'-10'	Identificazione del problema	Definizione dell'obiettivo da raggiungere	Sceita 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 i 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 ad un elenco ragionato	gruppo	Attenzione a mantenere gli equilibri nella gestione delle discussioni
10'-15'	Idee più efficaci	Sceita del prodotto del gruppo	Discussione, pesatura, condivisione	gruppo	Verifica che il prodotto sia consoni all'obiettivo dell'esercitazione

Totale: 50'-90'

VERIFICA

Raggiungimento dell'obiettivo dichiarato durante la progettazione della esercitazione.

A COSA NON SERVE:

Trasferire informazioni in maniera verticale.

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

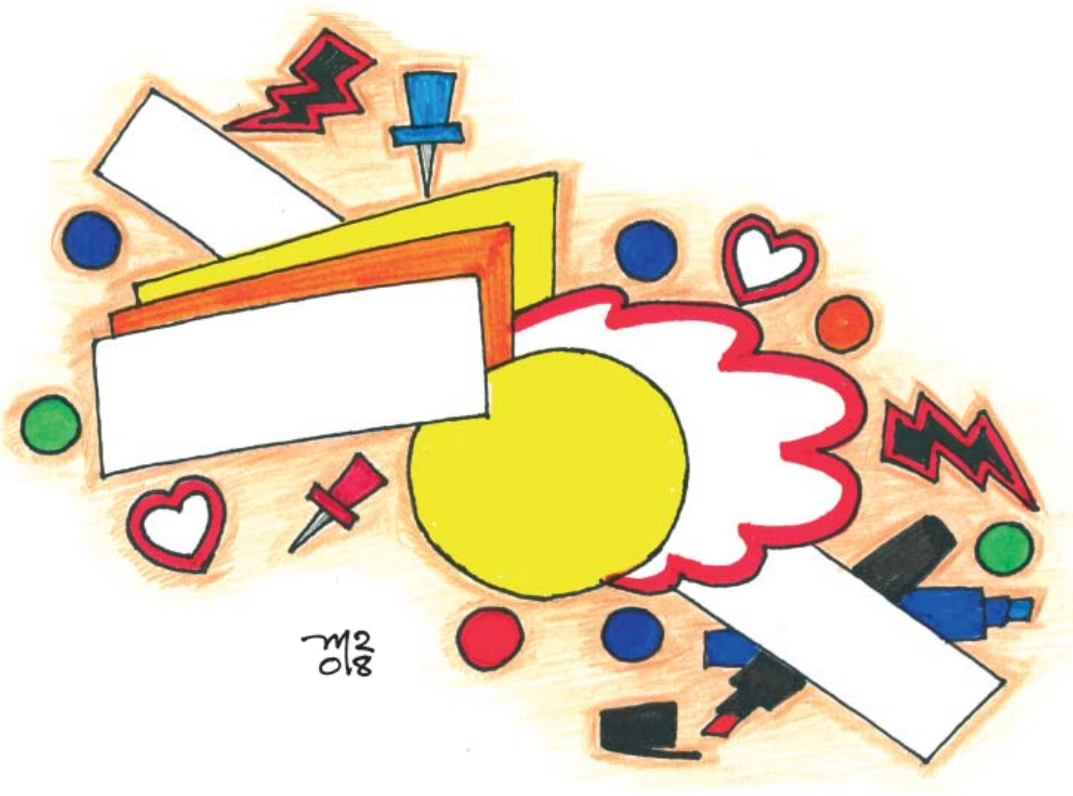
Per quanto possibile, frasi autoesplicative

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 devono 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

Schede possibilmente di forme e colori diversi

Pennarelli possibilmente uguali per tutti i partecipanti

Colla per la fissazione dei testimoni nella posizione condivisa dal gruppo

Possibilmente la macchina fotografica per registrare 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

SPECIFICHE DELLA VISUALIZZAZIONE

Uso simboli grafici come aggiunta alla parola che ne specifica il significato

Supporto alla conservazione delle informazioni

Mantenimento della informazione sempre accessibile

Riduzione di equivoci, favorisce la mutua comprensione

La densità dell'interazione può essere aumentata grazie ad una visualizzazione sistematica

Traduzione di un concetto in poche parole chiave quindi maggiore sforzo di sintesi

Flessibilità degli elementi 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 ed 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.

tempi	attività	Risultato atteso	contenuto	attore	Da Monitorare
	Preparazione del Setting	Aula e materiale didattico necessari al lavoro di gruppo	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
	Preparazione del TITOLO	Predisporre il mandato del lavoro di gruppo in modo leggibile	Fornisce il tema del lavoro da svolgere	tutor	Corretta compilazione della striscia titolo secondo le indicazioni fornite
15'	FASE DIRETTIVA	RACCOGLIERE TUTTI I TESTIMONI	Presentazione partecipanti. Spiegazione mandato e regole Compilazione cartellini in silenzio e individualmente Stampatello, leggibile, massimo 7 parole Raccolta cartellini e chiarimento concetto se necessario NESSUNA DISCUSSIONE	Tutor + ciascun partecipante	Tempo e la produzione singola
20'	FASE FACILITATIVA	Messa in comune di ogni apporto	Accorpamento bigliettini su tabellone per somiglianze (conduttore) Discussione per trovare titoli sintetici per ogni "canale" identificato Il conduttore guida la discussione facilitando l'intervento di tutti garantendo e tutelando la testimonianza della produzione di ciascuno, gestendo conflitti, suggerendo soluzioni	Tutor + partecipanti	Monitorare la paternità del bigliettino: solo chi l'ha scritto può interpretare il significato se non condiviso
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 sottolinea ed evidenzia il processo di lavoro come si è svolto ed il risultato ottenuto	tutor	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	I partecipanti con l'aiuto del conduttore preparano il tabellone per la plenaria I partecipanti scelgono il relatore dei lavori	gruppo	Coinvolgere e sfruttare le competenze 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 riportando il più possibile l'idea collettiva ed 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

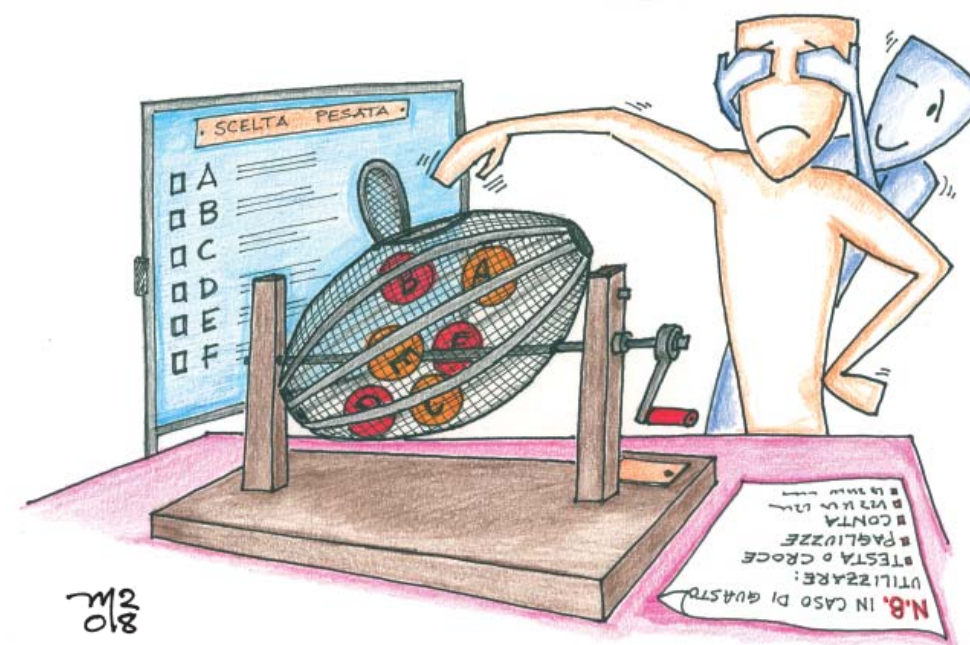
Totale: 45'-60' + presentazione in plenaria

VERIFICA

Corrispondenza del prodotto rispetto al mandato.

LA SCELTA PESATA

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





BRAINSTORMING

DEFINIZIONE

“Tempesta di Cervelli” è una tecnica di creatività di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema. Il metodo del brainstorming iniziò a diffondersi nel 1957, grazie al libro “Applied Imagination” di Alex Faickney Osborn, un dirigente pubblicitario.

Il brainstorming ha molte applicazioni pratiche, ma il suo maggiore uso riguarda:

- Lo sviluppo di nuovi prodotti - ottenendo idee per nuovi prodotti e migliorando i prodotti esistenti
- Pubblicità - sviluppando idee per campagne pubblicitarie
- Risoluzione di un problema - analizzando dati, cause, soluzioni alternative, analisi di impatto, valutazioni
- Gestione di processi - trovando sistemi per migliorare gli affari e i processi di produzione
- Gestione di progetti - identificando gli obiettivi del cliente, i rischi, le variabili, le risorse, i ruoli e le responsabilità, ecc...
- La costruzione di un team - generando condivisione e discussione di idee per stimolare i partecipanti a pensare
- Business planning – sviluppando e migliorando l’idea di un prodotto.
- Preparazione di un processo giudiziario da parte di avvocati.

OBIETTIVO GENERALE

Il risultato principale di una sessione di brainstorming può essere una completa soluzione del problema, una lista di idee per un approccio a una soluzione successiva, o una lista di idee che si trasformano nella stesura di un programma di lavoro per trovare in seguito una soluzione. Stimola la partecipazione e la creatività di tutti, facendo emergere il maggior numero possibile di idee su un tema specifico, consente di instaurare un clima positivo di collaborazione/ confronto per il raggiungimento di un risultato/obiettivo.

A COSA NON SERVE

A trasferire nozioni prestabilite rispetto ad un argomento, ad addestrare rispetto ad un procedimento.

REQUISITI INDISPENSABILI

- Produrre il maggior numero possibile di idee
- Esprimere liberamente le idee inerenti l’argomento trattato senza preoccuparsi del giudizio degli altri
- Agganciarsi alle idee degli altri formulando altre idee
- Non discutere, non commentare, non criticare le idee espresse
- Non intervenire fuori sequenza, seguendo l’ordine stabilita per gli interventi
- Rispettare il tempo stabilito
- Parlare in forma sintetica e chiara perché si possa rapidamente registrare in lavagna

PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE

Analizzare la necessità durante una fase del corso di produrre più idee possibili rispetto

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 e si chiariscono e si commentano le idee per giungere ad 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 consona all'obiettivo dell'esercitazione

Totale: 50'-90'

VERIFICA

Raggiungimento dell'obiettivo dichiarato durante la progettazione della esercitazione

METODO DEI CASI**DEFINIZIONE**

Con il termine "metodo dei casi" ci si riferisce generalmente ad una molteplicità di strumenti e metodologie didattiche tra loro anche abbastanza diverse usate nella formazione degli adulti. La terminologia della formazione non è univoca ma si può tentare una definizione: la descrizione di una situazione stimolo, possibilmente verosimile che sottoposta ad un gruppo di partecipanti in un'aula di formazione, innesci una discussione, un dibattito, una ricerca, un processo teso a favorire l'apprendimento.

OBIETTIVO GENERALE

Sviluppare capacità di comprensione razionale di situazioni complesse.

A COSA NON SERVE

Per insegnare comportamenti interpersonali.

REQUISITI INDISPENSABILI

- 1) esistenza di una situazione che funga da stimolo (articolo di giornale, capitolo di un romanzo, qualcosa scritto apposta per l'occasione, racconto di una persona in diretta su un fatto accaduto, filmato o parte di un film).
- 2) possibilità che il gruppo quasi sempre diviso in sottogruppi ridotti lavori in modo autonomo
- 3) tutto tenda a favorire l'apprendimento

PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE

- definizione obiettivo/obiettivi
- identificazione della situazione (fatti, persone, problema, vincoli, cause, carenze, ecc.)
- raccolta di informazioni necessarie e sufficienti
- elaborazione materiali e stesura bozza
- test con gruppo pilota per verifica obiettivo/i
- stesura definitiva dopo modifiche

EROGAZIONE

Il metodo si articola in 4 fasi distinte

tempi	attività	Risultato atteso	contenuto	attore	Da Monitorare
5' - 10'	Lancio:	introdurre argomento e il metodo di lavoro	Obiettivo inquadrato nel programma, tempi, consegna di domande didattiche, anticipo della 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 sotto-gruppi	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: 1h 45' - 3h 10'

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

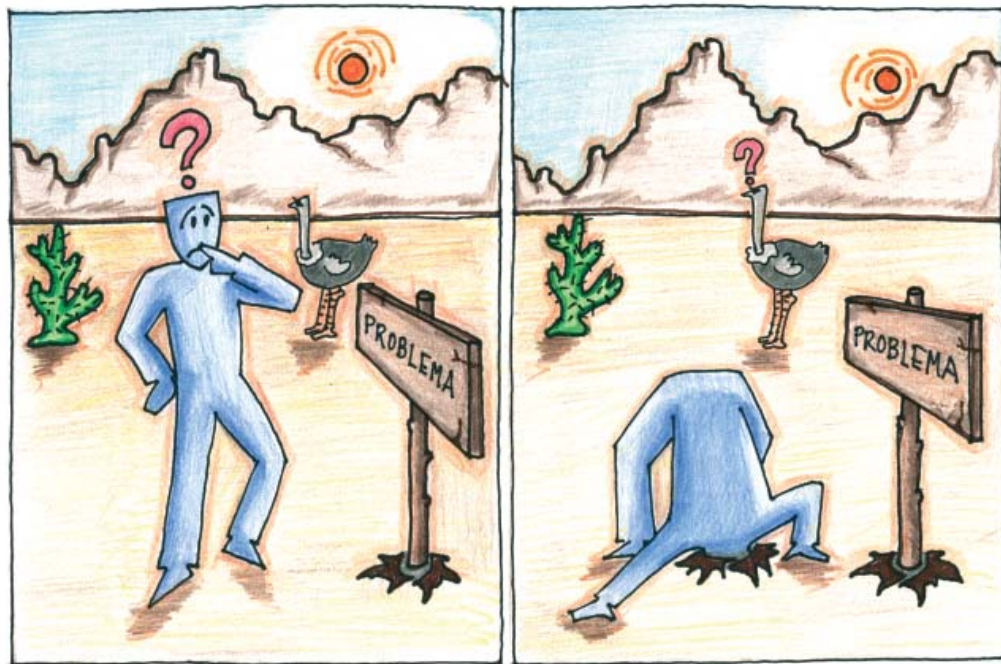
PROBLEM SOLVING

DEFINIZIONE

Problem solving è il termine inglese che indica l'insieme dei processi per analizzare, affrontare e risolvere positivamente situazioni problematiche; è un'attività del pensiero che un organismo o un dispositivo di intelligenza artificiale mette in atto per raggiungere una condizione desiderata a partire da una condizione data. Fa parte di un più ampio processo costituito anche dal problem finding e problem shaping. Nel tempo si sono sviluppati diversi metodi per effettuare tali operazioni, coinvolgendo più aree della comunicazione. Il **problem solving** può essere definito l'arte di risolvere i problemi, siano essi di natura personale, interpersonale o delle organizzazioni, mediante l'utilizzo di tattiche e tecniche, con la massima efficacia (soluzione del problema) ed efficienza (tempo e sforzi impiegati).

A nessuno piace avere a che fare con i problemi e questo è il **motivo per cui la gente spesso non solo ne rimanda all'infinito la soluzione, come se aspettasse tempi migliori, ma in alcuni casi addirittura finge di non vederli**. Se vogliamo uscire da un problema dobbiamo spostare il nostro punto di vista a un livello di pensiero più alto, pensare cioè come penseremmo se quel problema non fosse per noi tale, se avessimo la mentalità, le convinzioni, la consapevolezza di chi non vivrebbe mai, in nessun modo quel tipo di conflitto.

Basta assumere **una prospettiva diversa** e ciò che prima appariva come un problema non è più tale. Un metodo utile per estraniarsi dal problema e osservarlo in modo nuovo è quello di farsi **delle domande produttive**, ovvero domande mirate non a far emergere la causa del problema ma ad individuare una soluzione (es.: come posso riuscire a...?).



112
018

Se si vuole affinare le capacità di problem solving, bisogna allenarsi a guardare in faccia le difficoltà man mano che queste si presentano, aumentando sempre di più il grado di consapevolezza e cercando anche di capire qual è la responsabilità individuale nella situazione che si è venuta a creare. Chi si assume la responsabilità delle proprie azioni è chi è consapevole del fatto che il suo comportamento abbia delle conseguenze.

OBBIETTIVO GENERALE

Un bravo problem solver è **colui che sa affrontare qualsiasi tipo di situazione e sa risolvere le difficoltà che incontra nel percorso** che lo porta alla realizzazione dei propri obiettivi. Il concetto stesso di "problema" ha subito continue modificazioni e trasformazioni passando da strumento di valutazione per alcune specifiche discipline (i "problemi" di matematica o fisica, ad esempio) a metodologia di sviluppo per l'apprendimento integrato del sapere scientifico o per l'area tecnica delle scienze letterarie, storiche e filosofiche.

L'approccio scientifico alla risoluzione dei problemi inizialmente era sviluppata secondo uno schema puramente intuitivo:

- percezione dell'esistenza di un problema
- definizione del problema
- analisi del problema e divisione in sottoproblemi
- formulazione di ipotesi per la risoluzione del problema
- verifica della validità delle ipotesi
- valutazione delle soluzioni
- applicazione della soluzione migliore

Nel definire il problema si operava un'analisi empirica dei dati e si ricercava la riproducibilità del problema così che fosse possibile analizzarlo in maniera quasi scientifica. Le operazioni successive erano diretta conseguenza dell'analisi iniziale, caratterizzate da metodologie personali, disomogeneità delle soluzioni e capacità di riuscita inversamente proporzionali alla complessità del problema in esame.

A COSA NON SERVE

A trasferire nozioni prestabilite rispetto ad un argomento, ad addestrare rispetto ad un procedimento

REQUISITI INDISPENSABILI

Competenze di analisi, sintesi e pensiero creativo

PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE

Varie sono le tecniche e le modalità di problem solving, attualmente impiegate

FARE

Focalizzare

- Creare un elenco di problemi
- Selezionare il problema
- Verificare e definire il problema
- Descrizione scritta del problema

Analizzare

- Decidere cosa è necessario sapere
- Raccogliere i dati di riferimento
- Determinare i fattori rilevanti
- Valori di riferimento
- Elenco dei fattori critici

Risolvere

- Generare soluzioni alternative
- Selezionare una soluzione
- Sviluppare un piano di attuazione
- Scelta della soluzione del problema
- Piano di attuazione

Eeguire

- Impegnarsi al risultato aspettato
- Eseguire il piano
- Monitorare l'impatto durante l'implementazione
- Impegno organizzativo
- Completare il Piano
- Valutazione finale

Altra metodologia viene utilizzata in ambito informatico per circoscrivere i problemi e costruire delle metodologie specifiche per gli utenti che si basano sull'esperienza comune e sulla condivisione delle conoscenze.

I principi fondamentali sono 3:

- Cercare la responsabilità di una situazione problematica rallenta la soluzione dello stesso senza portare benefici evidenti
- Se si trova una soluzione bisogna rendere disponibile una descrizione dettagliata del problema e del metodo per risolverlo
- Se non si trova una soluzione è comunque importante dettagliare bene il problema e descrivere accuratamente i passi da seguire affinché il problema si ripresenti

Le operazioni da seguire sono le seguenti:

- Relazionare gli effetti del problema
- Relazionare la situazione hardware e software
- Identificare tutte le modifiche effettuate prima dell'esistenza del problema
- Ricercare le cause
- Analizzare le cause
- Porre rimedio se possibile
- Verificare che il rimedio abbia risolto effettivamente il problema
- Relazionare la soluzione oppure dichiarare l'impossibilità di trovare una soluzione adeguata

EROGAZIONE

Il processo di Problem Solving si suddivide in quattro fasi, che si articolano in vari passaggi intrecciati fra loro. Vediamole in sintesi:

FASE 1: Identifichiamo il problema e il nostro obiettivo:

- Definizione dell'obiettivo
- Analisi degli ostacoli

FASE 2: Generiamo le possibili soluzioni:

- Generazione delle idee (brain storming)
- Trasformazione delle idee in soluzioni

FASE 3: Scegliamo, valutiamo e pianifichiamo la soluzione:

- Valutazione di efficacia, fattibilità e conseguenze
- Scelta della soluzione
- Pianificazione (cosa, quando, come e con quali risorse)

FASE 4: Mettiamo in pratica:

- Esecuzione del piano
- Valutazione dei risultati

Le quattro fasi sono consequenziali: seguirle nella loro progressione ci consente di impostare correttamente il problema e di chiarire alcuni atteggiamenti o aspetti che ci confondono, impedendoci di trovare delle soluzioni.

Durante l'utilizzo del processo di Problem Solving è possibile avvalersi di facilitatori del processo di condivisione del risultato in fieri o definitivo, come

- La scelta secca: tra le varie opzioni di scelta il partecipante sceglie una e una sola possibilità. La somma delle scelte determina l'opzione scelta in prevalenza dal gruppo
- La scelta pesata: tra le varie opzioni di scelta il partecipante pone le sue preferenze ponendo la scelta su 2 o più ipotesi a seconda del mandato espresso. Si vengono a creare più soluzioni a seconda dei punteggi ottenuti.

VERIFICA

Non pensiamo però che il Problem Solving sia un processo interamente razionale e lineare, come una specie di "catena di montaggio del pensiero". Al contrario lo scopo del Problem Solving è aiutarci a integrare le nostre risorse, sia quelle **logiche** e **critiche**, sia quelle **creative** indispensabili per arrivare alla soluzione.

In particolare la creatività e l'intuizione sono il cuore della seconda fase: dopo aver identificato i nostri obiettivi e i reali ostacoli al loro raggiungimento, dobbiamo lasciare la mente libera di creare idee, immagini, collegamenti, prendendo nota di tutto ciò che ci passa per la testa senza criticarlo o analizzarlo (brain storming). Solo dopo ci preoccuperemo di come le idee potranno essere effettivamente realizzate e di tutti i possibili limiti e problemi del progetto.

PROBLEM SOLVING METACOGNITIVO

L'implementazione di abilità metacognitive facilita gli apprendimenti specialmente nelle aree del transfer di apprendimenti e del problem solving.

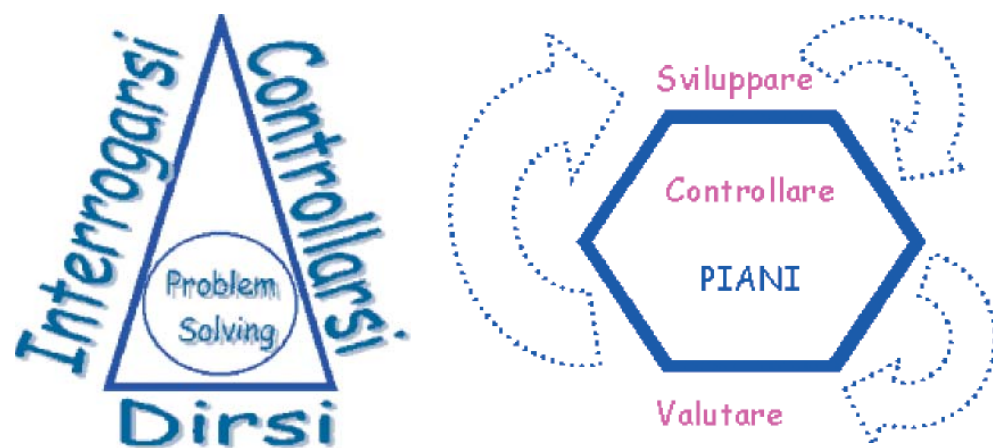
Il problem solving potrebbe essere definito come un approccio didattico teso a sviluppare, sul piano psicologico, comportamentale ed operativo, l'abilità di soluzione di problemi.

Generalmente il problem solving viene associato allo sviluppo delle abilità logico-matematiche di risoluzione di problemi, tuttavia questa non si rivela l'unica area didattica che può giovare di dette abilità: problem solving, in ottica interdisciplinare, vuol dire uso corretto dell'abilità di classificazione di situazioni problematiche e capacità, quindi, di risolvere problemi-tipo analoghi, siano essi pertinenti all'area logico-matematica o meno.

Quindi il problem solving e il metodo della ricerca e della scoperta, dal quale il problem solving trae procedure e presupposti teorici, sono approcci che possono comunemente essere applicati nelle diverse aree didattiche. Inoltre il metodo dei problemi, del quale il problem solving è una sfaccettatura, pone come nucleo operativo la scoperta ed il dominio di situazioni problematiche in generale, al fine di sviluppare le potenzialità euristiche dell'allievo, e le sue abilità di valutazione e di giudizio obiettivo.

Il problem solving metacognitivo tende ad essere un'espansione applicativa di questi metodi, e la piattaforma per la creazione di un ambiente di apprendimento modellato sulla didattica metacognitiva.

L'ipotesi di lavoro presentata, perciò, intende porre come punto di partenza privilegiato per percorsi di didattica metacognitiva, proprio il processo di problem solving, che viene a sviluppare, in modo sempre più consapevole, abilità metacognitive di controllo esecutivo del compito, monitoraggio delle componenti cognitive e quindi autoregolazione cognitiva.



Cosa è il processo di problem solving se non una routine metacognitiva?

La routine del problem solving prevede diversi momenti, durante i quali possono essere sviluppati diversi processi di controllo propri delle abilità metacognitive.

PROBLEM SOLVING	ATTIVITA' METACOGNITIVE DI CONTROLLO
Comprensione	Prima di lavorare rifletti: Quello che vai ad affrontare è proprio un problema? Cosa sai su come si fa? Hai incontrato problemi simili?
Previsione	Prima di lavorare prevedi: Chi ti può aiutare? Quanto tempo hai? Di quali/ quanti strumenti hai bisogno? Qual è l'ambiente in cui svolgerai il compito?
Pianificazione	Organizzati: Identifica il problema. Vuoi/puoi lavorare da solo o in gruppo? Reperisci materiali e strumenti. Scegli i metodi di rappresentazione dei dati. Stabilisci i tempi di lavoro.
Monitoraggio	Mentre svolgi il compito risolutivo controlla: Sei sulla strada giusta? Cosa va eliminato o invece salvato? Il compito ti sembra facile o difficile? Se non riesci ad andare avanti, cosa fai? Quella che hai trovato è LA soluzione?
Valutazione	Quando hai risolto il problema, guarda indietro: Le tue previsioni e la tua pianificazione ti sono stati utili? Hai lavorato bene? Si sarebbe potuto fare in un altro modo? Questa procedura di risoluzione può esserti utile in altri compiti? C'è stato qualche problema insuperabile?

Il problem solving metacognitivo diviene quindi un palestra per l'abilità di autoregolazione poiché, in modo sempre più puntuale, i partecipanti saranno in grado di monitorare i processi e di valutare i gradi di utilità, necessità, appropriatezza dei diversi processi risolutivi, nonché di classificare le rappresentazioni personali di procedure, ed attiveranno positivi transfer degli apprendimenti. Creare un ambiente di apprendimento rispondente a canoni di didattica metacognitiva, infine, potenzierà lo sviluppo di una generazione di "buoni pensatori", che sapranno orientarsi in un panorama di vita in incessante e imprevedibile cambiamento, che saranno efficaci risolutori di problemi e lifelong learners.

ROLE PLAYING

DEFINIZIONE

Metodo pedagogico attivo classificato sotto il termine simulazione caratterizzato da una interazione verbale e comportamentale tra due o più ruoli ricoperti da due o più persone. Ha origine dallo psicodramma moreniano (J. Moreno 1889-1974) che è tecnica terapeutica. Non bisogna solo parlare ma agire teatralmente su una scena interagendo con altri. Nella formazione si dicono tecniche di simulazione quelle che cercano di riprodurre in aula, quindi in situazione protetta, problemi e accadimenti simili a quelli della vita lavorativa.

OBBIETTIVO GENERALE

Psicodramma = io recito me stesso - alleno qualcuno a recitare il mio conflitto
LAVORO SULLA PERSONALITÀ

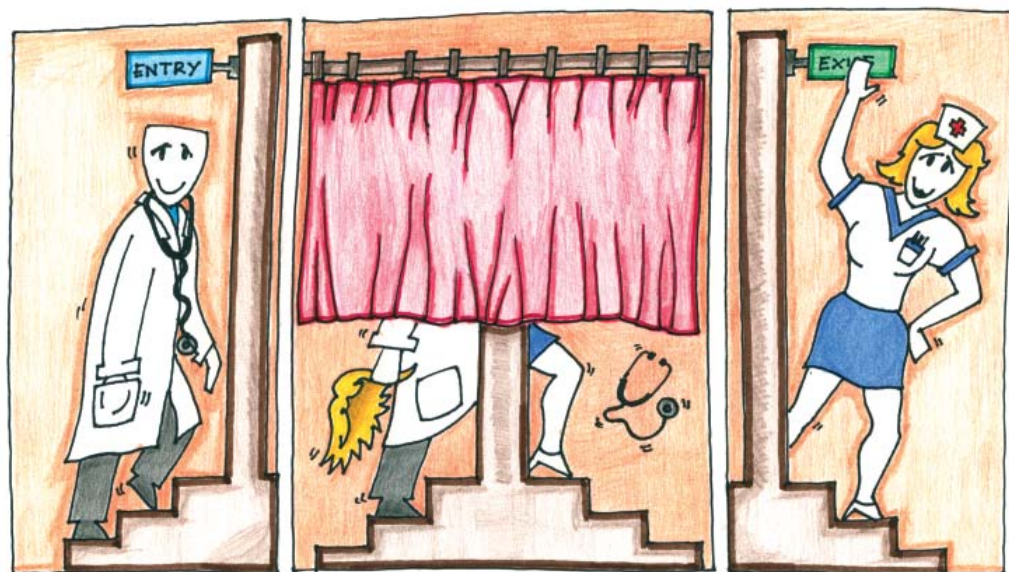
Role Playing = si recita su copione strutturata
o con l'aiuto del "regista" che conoscendo il conflitto stabilisce il copione
LAVORO SUL RUOLO SOCIALE O ORGANIZZATIVO

Primo livello: Animazione pedagogica

Secondo livello: Role Playing strutturato
- sul caso
- su istruzione ai ruoli

Terzo livello: Role Playing non strutturato
- sui ruoli terzi (di altri) o inventati
- sul proprio ruolo (realmente ricoperto)

Quarto livello: Psicodramma - su se stessi, come persona con altri protagonisti recitati



OBBIETTIVI SPECIFICI ROLE PLAYING:

- Sfruttare il rapporto interpersonale fornito da un comportamento reale in una situazione immaginaria
- Migliore comprensione delle proprie modalità di porsi nelle situazioni relazionali
- Buona individuazione dei propri modelli interattivi e del proprio modo di ricoprire un ruolo
- Aiutare l'espressione
- Facilitare l'emergere di emozioni
- Non vende o impone teorie ma fa succedere qualcosa
- Sperimentare in situazione protetta
- Reperire informazioni vive e non riferite

A COSA NON SERVE:

Trasferire informazioni teoriche

TIPOLOGIE DI ROLE-PLAYING

STRUTTURATO

Regole predeterminate circa i ruoli i contenuti e lo svolgimento delle discussioni
Accresce la possibilità di giungere ad analisi approfondite e a valutare criticamente i comportamenti individuali

NON STRUTTURATO

Enfasi analitica sulla scoperta di nuovi modelli di azione, sulla spontaneità, sull'osservazione sul feed-back.

Ruoli possibili: se stesso, persone esistenti, personaggi immaginari ma sufficientemente realistici per coinvolgere.

REQUISITI INDISPENSABILI:

Il role playing va preparato; è necessario preparare il setting; è necessario calarlo nel contesto del corso considerando la pianificazione complessiva.

E' necessario avere idee chiare sul contesto, sulla struttura delle relazioni nelle quali si svolgerà, le dinamiche dei rapporti nel gruppo e con l'organizzazione, la pluralità dei piani dei problemi all'interno dei quali ci si muove.

Il coraggio verso l'emergere di emozioni e di problemi deve essere coniugato con la considerazione delle possibilità offerte dal contesto di apprendimento e dalla disponibilità dei partecipanti a giocare e a giocarsi.

Vantaggi:

- Accresce la flessibilità nella comprensione del comportamento altrui delle motivazione 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

PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE:

- definizione dell'obiettivo della simulazione
- scelta della tipologia
- stesura del copione e definizione delle caratterizzazioni dei personaggi e del contesto

EROGAZIONE

Il metodo si articola in 5 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 a piano 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 aiutarle 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 items prescelti	Il gruppo gestito dal conduttore	Fondamentale per la profondità dell'analisi conoscere obiettivo e contesto Registrazione Commento Rilevazione Constatazione

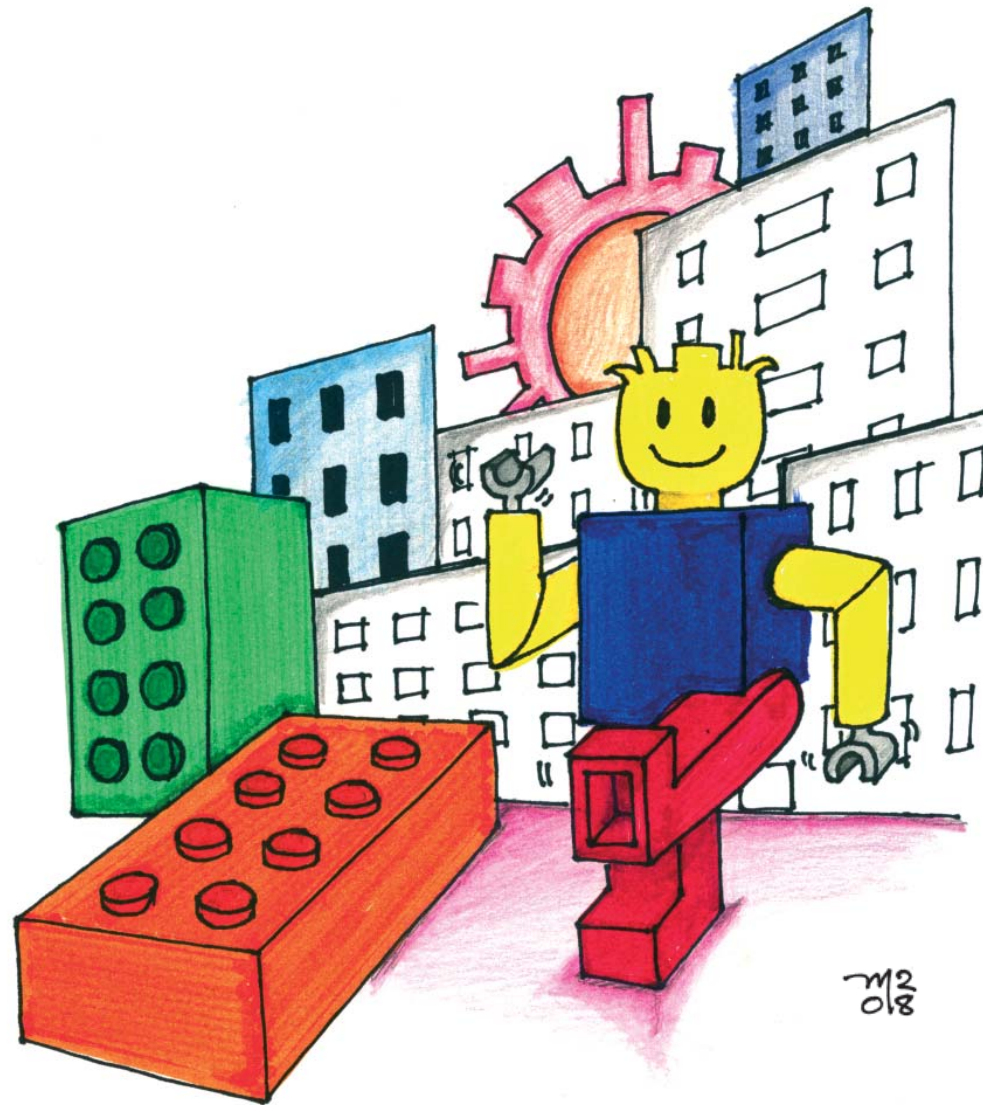
Totale:1,90'- 3,45

VERIFICA

Raggiungimento dell'obiettivo dichiarato durante la progettazione del copione.

VARIANTI

- **Inversione dei ruoli:** inversione delle parti tra gli attori.
AIUTA A COMPRENDERE IL PUNTO DI VISTA DEGLI ALTRI ED AD ESSERE FLESSIBILI
- **Soliloquio:** consiste nell'esprimere ad alta voce pensieri ed impressioni non emersa.
AIUTA AD 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 sotto gruppi sperimentano separatamente i ruoli assegnati in plenaria si analizzano i comportamenti di ogni gruppo.
AMPLIA LA POSSIBILITÀ DI ALLENAMENTO E DI DISCUSSIONE E FEED-BACK
- **Rotazione dei ruoli:** consiste nel sottoporre tutti i partecipanti ad un determinato ruolo uno dopo l'altro.
CONSENTE DI RACCOGLIERE UNA VASTA GAMMA DI COMPORTAMENTI A FRONTE DI UNA IDENTICA SITUAZIONE.



I GIOCHI

DEFINIZIONE

La **teoria dei giochi** è la scienza *matematica* che analizza situazioni di *conflitto* e ne ricerca soluzioni competitive e cooperative tramite *modelli*, ovvero uno studio delle *decisioni* individuali in situazioni in cui vi sono interazioni tra i diversi soggetti, tali per cui le decisioni di un soggetto possono influire sui risultati conseguibili da parte di un rivale, secondo un meccanismo di retroazione (Von Neumann & Morgenstern 1944).

OBIETTIVO GENERALE

Le applicazioni e le interazioni della teoria sono molteplici: dal campo *economico* e *finanziario* a quello *strategico-militare*, dalla *politica* alla *sociologia*, dalla *psicologia* all'*informatica*, dalla *biologia* allo *sport*, introducendo l'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.

Possono essere presenti anche aspetti *aleatori*.

A COSA NON SERVE:

M. Minsky (1968):

"i giochi non vengono scelti perché sono chiari e semplici, ma perché ci danno la massima complessità con le minime strutture iniziali"

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. La mossa, o l'insieme delle mosse, che un individuo intende fare viene chiamata "*strategia*". In dipendenza dalle strategie adottate da tutti i giocatori (o agenti), ognuno riceve un "pay-off" (letteralmente il "pagamento d'uscita", o meglio la vincita finale) secondo un'adeguata unità di misura, che può essere positivo, negativo o nullo. 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

E' 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 creatività.

TELEVOTO

DEFINIZIONE

Il televoto è uno strumento creato per promuovere l'apprendimento attivo. Usando questo strumento nelle sedi congressuali o durante corsi/lezioni, i partecipanti possono rispondere alle domande poste dal relatore/docente con il semplice clic di un pulsante, anche tutti contemporaneamente.

Può essere istituita una versione "casalinga" tramite l'uso di bigliettini colorati, palette con smile, ecc..

OBBIETTIVO GENERALE

Costituisce:

- uno strumento per valutare all'istante il livello di apprendimento dei partecipanti in relazione alla materia in oggetto
- uno strumento per raccogliere un responso immediato e diretto di tutti i partecipanti
- uno strumento di partecipazione attiva

UTILIZZO

- Convegni
- Corsi di formazione
- Meeting
- Centri congressi
- Scuole di ogni grado
- Gestione sondaggi di opinione
- Votazioni con risposte immediate
- Elezioni con risultati immediati
- Candidati ad elezioni (per conoscere immediatamente le opinioni dell'assemblea)
- Lancio sul mercato di nuovi prodotti (per conoscere immediatamente la reazione del pubblico)
- Test interattivi
- Quiz
- Esercitazioni

A COSA SERVE

Televoto è progettato al fine di promuovere la partecipazione dei congressisti/studenti in sede congressuale/aula e per creare una loro più attiva partecipazione. Attraverso il software, i docenti progettano e realizzano uno schema di domande a risposta multipla. Durante tale operazione, ogni presente in aula risponde singolarmente ad ogni domanda con il proprio trasmettitore tascabile. Tutte le risposte sono raccolte da un ricevitore e i risultati sommati sono immediatamente proiettati su un PC o LCD. Tutto ciò può essere effettuato anonimamente o nominativamente. SRP è in grado di raccogliere risposte da un largo numero di partecipanti contemporaneamente. I partecipanti usano il loro proprio telecomando e possono rispondere a domande con scelta multipla poste dal relatore/docente semplicemente pigiando un pulsante. Aumentare il numero degli utilizzatori è facile ed economico. La rete può iniziare con

un piccolo numero fino a espandersi coprendo l'intera assemblea o popolazione studentesca, semplicemente aggiungendo altri trasmettitori e ricevitori.

Altri suoi utilizzi:

- Verificare istantaneamente la comprensione o il parere su un concetto importante.
- Raccogliere istantaneamente i punti di vista di un elevato numero di persone simultaneamente.
- Condurre un'esercitazione con reazione immediata: nelle esercitazioni dei workshop spesso è utile raccogliere le reazioni istantanee. Può essere anche usato per rinforzare l'apprendimento chiedendo ai partecipanti di completare il lavoro usando concetti già imparati durante il workshop.
- Per un meeting o per l'elezione di dirigenti per il quale si vogliono ottenere dei risultati immediati. Può essere molto utile per gli organizzatori, durante il loro AGM o EGM, per le elezioni e le votazioni di mozioni.
- Illustrare un nuovo prodotto, se si vuole ottenere un riscontro istantaneo del suo impatto: PRS può essere usato anche dagli uffici vendite e marketing per raccogliere le risposte immediate di potenziali clienti durante la presentazione di un prodotto.
- Strumento di votazione efficace. Le votazioni per decisioni importanti sono una routine di ogni meeting d'affari. Tuttavia votare per alzata di mano non tutela certo la privacy dei votanti, farlo per iscritto richiede tempo e preparazione. Nessuna delle due fa risparmiare tempo e lavoro. La rapidità e la precisione del sistema di votazione di SRP garantisce privacy del voto e fornisce risultati in tempo reale.
- Accrescimento dell'interazione durante la conferenza. SRP ti consente di effettuare la presentazione in ogni luogo. Potrai inoltre interagire con i presenti e capire le loro opinioni sulla conferenza o sulla relazione. Non sarà più un monologo e tu diventerai un oratore di successo.
- Supporto ideale di insegnamento. Una efficiente organizzazione di programmi di insegnamento include la preparazione e l'istruzione dei contenuti, pre-test, post-test e analisi. I questionari su carta sono convenzionali e soprattutto richiedono valutazioni, registrazioni e statistiche. SRP risparmia tempo ed energia per te, offrendoti la funzione di test a distanza e a raggi infrarossi. E' necessario poco tempo al sistema per mostrare tutti i risultati del test in maniera accurata.

REQUISITI INDISPENSABILI

Se utilizzato con strumentazione multimediale è necessario hardware e software ad Hoc e competenze informatiche di supporto; se utilizzato con strumentazione "casalinga" (bigliettini colorati, palette con smile...ecc.) è necessaria solo la pianificazione di risorse cartacee e tempi.

PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE

E' 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 a sistema.

Nell'eventualità della versione "casalinga" la procedura va pianificata e gestite le modalità di raccolta delle risposte.

EROGAZIONE

Il funzionamento è semplicissimo e può essere tranquillamente usato da tutti. Il luogo (sede del congresso o aula) deve essere dotato di uno o più ricevitori connessi al PC. Questi ricevitori sono utilizzati per recuperare le risposte dei partecipanti e trasmetterle al PC. In una sessione con TELEVOTO il relatore/docente proporrà una serie di domande a risposta multipla alle quali i partecipanti saranno invitati a rispondere. Usando un telecomando, simile a quello della TV, i partecipanti trasmettono le loro risposte al ricevitore, pigiando un semplice pulsante. Le risposte vengono immediatamente trasmesse al PC. Il software elabora le risposte, analizza i dati e crea un grafico, che sarà visibile su PC o LCD. L'assemblea e il relatore/docente esaminano il grafico, trovandovi il numero di partecipanti che ha selezionato ogni singola opzione di risposta.

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
- presentazione veloce ed efficace: il controllo a distanza a raggi infrarossi dà la possibilità al relatore/docente di avvicinarsi ai presenti e aumenta l'interazione durante la lezione
- 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
- Formazione veloce: è stato riscontrato un grandissimo aumento dell'apprendimento

VERIFICA

Verifica immediata delle risposte con conseguente utilizzo dei dati per gli scopi previsti.



QUESTIONARI

DEFINIZIONE

Insieme di quesiti stesi in modi differenti ad ognuno delle quali il partecipante deve trovare risposta corretta seguendo modalità diverse. Ci sono molti modi per formulare i quesiti, ma per la formazione degli adulti sono classificati secondo 2 parametri

1) COMPITO CHE SI CHIEDE AL RISPONDENTE

- RISPOSTA LIBERA
- SCELTA BINARIA (si/no.....)
- FRASI DA COMPLETARE (alternative predisposte)
- ELEMENTI DA ABBINARE (due elenchi con item da collegare)
- RISPOSTE MULTIPLE O ALTERNATIVE (min 3 max 8; una sola corretta o una, più, tutte o nessuna; ragionevoli)

2) CAPACITÀ COGNITIVE SONDATE

- DOMANDE NOZIONISTICHE: conoscenza di nozioni, fatti, procedure, informazioni
- DOMANDE APPLICATIVE: come si risolvono certi problemi. Ricordare e saper applicare

OBBIETTIVO GENERALE

Valutare, selezionare, insegnare in modo attivo, come rinforzo (in modo molto attivo e coinvolgente) a professionisti e manager nelle aule di formazione. La differenza si determina in fase di progettazione e si vince da qualche accorgimento e variazione sia nella tecnica di supporto che nel modo d'uso in aula.

E' uno strumento supporto molto potente per il raggiungimento di obiettivi didattici attinenti alla acquisizione conoscenze nozionistiche e al miglioramento della capacità di risolvere problemi razionali di tipo proceduralizzabile e con risposta definita.

Per insegnare può essere effettuato con compilazione singola o utilizzando il confronto a coppie, si predilige il non ritiro o comunque il ritiro anonimo. Sempre e comunque, utilizzato con questa modalità, si predilige la discussione in plenaria per permettere: correzione, chiarimenti ripuntualizzazioni.

I Vantaggi evidenziabili:

- LAVORO INDIVIDUALE: ognuno impegnato coi propri tempi, autovalutazione consapevole, dibattito successivo
- LAVORO IN COPPIA: elemento dialettico, di riflessione, attutisce effetto esame, non assenteismo
- DISCUSSIONE COLLETTIVA: livello globale di apprendimento, ritorno sui concetti vaghi, sicurezza dei contenuti, eventuale riprogettazione

Varianti:

- Solo individuale (pochi partecipanti o dove EFFETTO ESAME è poco presente)
- Solo in coppia (grandi numeri, se visto come minaccia, dove le domande sono impegnative e complesse e necessitano discussione)
- Uso testi e dispense (se nozioni per risoluzioni problemi complessi, se nel lavoro non serve ricordare ma trovare)
- Ritiro dei questionari: comunque anonimi come valutazione dell'apprendimento. Meglio contarli in itinere

REQUISITI INDISPENSABILI

Presentazione grafica di semplice comprensione alla portata dei fruitori, strutturazione schematica con evidenti le informazioni necessarie a svolgere il compito correttamente. Conoscenza, da parte di chi si occupa della somministrazione, degli item previsti nello strumento con il supporto, in caso di competenze inadeguate, delle soluzioni corrette.

PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE

Come e quando inserire i questionari in un corso

1) RINFORZO E COMPLETAMENTO DELLE LEZIONI (deduttivo)

- Come rapide esercitazioni dopo 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 parti riconoscibili se superiore a 30 domande)

2) ALL'INIZIO DI UN ARGOMENTO COME ANALISI DELLE ESIGENZE DI FORMAZIONE (solo se partecipanti esperti dell'argomento, buon clima e buona motivazione, docente flessibile a veloci adattamenti nello stile di conduzione d'aula)

3) ALL'INIZIO DI UN PERCORSO DI CAMBIAMENTO COME STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE (item ridotti di numero, strutturati con scale di valutazione predisposte e riproposti a termine del processo)

4) VERIFICA DI NOZIONI TEORICHE, PRATICHE O GRADIMENTO:

- Nominativi se legati a valutazione di apprendimento
- Anonimi se legati ad item di gradimento (in generale, se poi implementati con finalità di sviluppo verso lo staff o l'organizzazione si può prevedere la attribuzione di nome)

COME COSTRUIRE UN QUESTIONARIO

1) DECIDERE QUALI ASPETTI SONDARE

2) DECIDERE LA FORMA DEI QUESITI

3) REDIGERE IN PRIMA STESURA IL QUESTIONARIO

4) TESTARLO E FARNE LA STESURA DEFINITIVA

5) VERIFICARE CHE LA VERSIONE DEFINITIVA NON CONTENGA ERRORI LESSICALI O GRAFICI CHE POSSANO INFICIARE I CONTENUTI

PER OGNI DOMANDA:

- Porre nella parte generale tutto quello che c'è di comune nelle alternative, per non appesantire la lettura
- 1 solo problema per ogni domanda
- Evitare che il problema sia posto in termini negativi
- Evitare che le alternative abbiano negazioni
- Evitare alternative con significati in parte sovrapposti
- Evitare parole o termini generici che possono risultare con significati differenti
- Se possibile usare tabelle, disegni grafici
- Impegnativo ma compilabile in base alla media attenzione alle lezioni
- L'apprendimento sarà maggiore quanto più le persone riusciranno con un po' di fatica a trovare risposte corrette. NON esagerare con la CATTIVERIA.

EROGAZIONE

tempi	attività	Risultato atteso	contenuto	attore	Da Monitorare
2-3'	LANCIO DELL'ATTIVITÀ	Catalizzare l'attenzione su una 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 una 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 passaggi o correggono indicazioni è destabilizzante: da fare solo se assolutamente necessario
Da prevedere in progettazione	Se previsto: lettura degli item e verifica	Correzione e rinforzo positivo	Lettura 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 (+ 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 ad 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.

TEAM BUILDING

DEFINIZIONE

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 ad una 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 ad un team. L'attitudine al lavoro di gruppo e alla comunicazione interpersonale costituiscono due elementi fondamentali per inserirsi ed 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

Obiettivo 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, gli obiettivi dell'attività di team building possono essere suddivisi in due macro-obiettivi:

- Favorire e sviluppare un clima relazionale fondato sulla fiducia, la valorizzazione delle differenze e delle specificità, la reciprocità
- Sviluppare e potenziare un sistema di competenze personali ed 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
- E' in grado di favorire e sviluppare modalità di partecipazione al team di lavoro specifiche e 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

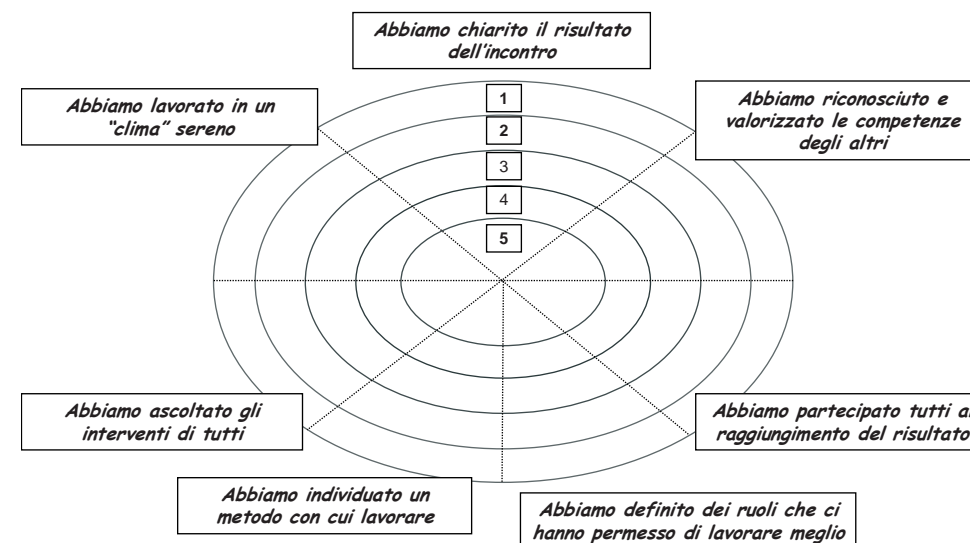


2) RADAR CHART: Misura diverse variabili contemporaneamente ritenute critiche nella gestione del progetto. Dà una visione di insieme maggiore rispetto al righello. Può essere utilizzata per rappresentare il grado di soddisfazione dei componenti del gruppo rispetto alcune aree da monitorare.

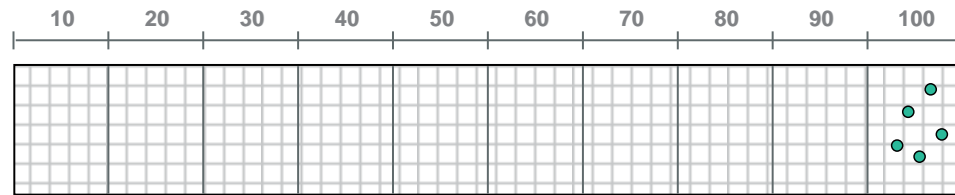
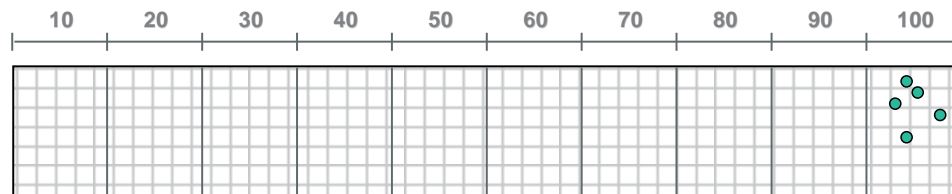
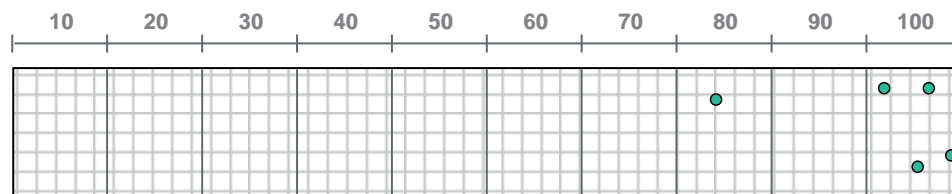
- Si disegna un "bersaglio" diviso in tanti spicchi quante sono le variabili da considerare con al centro una scala da 1 a 5 (uno cerchio esterno 5 cerchio interno)
- Si individuano le aree da monitorare e si posiziona una domanda per ogni spicco relativa al lavoro insieme
- I partecipanti applicheranno la loro scelta (bollini/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 d'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.

GRUPPO: _____
DATA: _____



DATA:18/06/2004

QUANTO MI PIACE IL PRODOTTO**QUANTO MI CONVINCHE IL PROCESSO****QUAL È STATO IL MIO CONTRIBUTO PERSONALE****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.

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 ad 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 3 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 la 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.

Cari amici,

Ho cominciato a scrivere questa breve post-fazione dopo aver letto il Vademecum tutto d'un fiato ed ancora in forma di bozza.

Descrive 10 anni di impegno continuo ed in costante progressione qualitativa e quantitativa. Se ci guardiamo alle spalle troviamo una storia raccontata da più voci in successione ma senza soluzione di continuità e sempre sulle note dello stesso motivo e con tono via via più convinto e potente.

Come concludere questo Vademecum formidabile?

Può sembrare un controsenso ma il mio ricordo parte da lontano, vale a dire da quando nacquero le prime scintille di quello che poi sarebbe stato uno degli elementi fondanti del "metodo" AMD. Mi riferisco ai corsi formativi di Sarteano ed Artimino ed alle attività antecedenti alla strutturazione della Scuola AMD come è oggi.

Ricordo che quando arrivai a Sarteano non avevo ancora capito bene di cosa si trattasse e mi sembrava di partecipare ad un evento fantasma in cui non erano ben riconoscibili i ruoli (anche se ci erano stati ben assegnati). A fine corso il mio giudizio era totalmente cambiato. Ero talmente entusiasta che di sera, tornato a casa mia, riunii la mia famiglia ed incominciammo a discutere in modo sistematico di ogni argomento seguendo le regole del "giro di tavolo," suscitando anche qualche perplessità in mia moglie sul fatto che fossi sobrio.

Mi consento questo stile "informale" perché mi rivolgo ad amici e sono ancora affascinato dal percorso che la Scuola ha fatto in questi anni. E' diventata una realtà concreta, certificata e perfezionata continuamente ed amorevolmente da persone di grande valore morale e di elevatissimo livello culturale.

E' lo strumento formativo che ci viene invidiato e richiesto continuamente dai più vari committenti. Questi 10 anni di lavoro, di crescita e di continuo miglioramento hanno portato AMD ad anticipare i tempi rispetto a tante altre Società Scientifiche ed a vantarsi di una capacità progettuale e di un metodo formativo di elevatissimo profilo.

Questo è il presente ma, come sempre avviene, il futuro è già cominciato. La Formazione Continua con la FAD è già una realtà ed AMD con la Scuola, ancora una volta ha già intrapreso il percorso.

Fatica, sudore, impegno continuo ma anche il riconoscimento di un modello formativo innovativo ed unico... e per descriverlo come lo sento io... il cuore pulsante di AMD.

In bocca al lupo a tutti noi per un futuro sempre in crescita aperto alle prossime scommesse in cui, come sempre, AMD con i suoi uomini e con le sue donne lanciano il cuore oltre l'ostacolo.

Sandro Gentile

TORGIANO
13-16 NOVEMBRE 2001

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



AMD
ASSOCIAZIONE MEDICI DIABETOLOGI

Torgiano 13-16 novembre 2001

MONTEGRIDOLFO
2-5 FEBBRAIO 2004



QUARTO D'ALTINO
4-7 GIUGNO 2007





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

