

## I moduli formativi

*“Organizzazione, leadership e strategie di cambiamento” : organizzato da Com.e  
in partnership con L’Università degli Studi di Roma Torvergata*

1. Il benessere nelle organizzazioni
2. Comunicazione avanzata
- 3. Teoria e pratica dei gruppi**
4. Sistemi informativi sanitari ed utilizzo delle Informazioni
5. Gestione del cambiamento
6. Supervisione didattica

*“Organizzazione, leadership e strategie di cambiamento” :  
organizzato da Com.e in partnership con L’Università degli Studi di  
Roma Torvergata*

*Modulo: **Teoria e pratica dei gruppi***

*(Dott. G. Zaffagnini)*

## Indice degli argomenti

### **Problem Solving Creativo**

- La Struttura generale di una riunione
- Stile generale di conduzione e partecipazione a una riunione.
- Aspetti generali e considerazioni
- Come pensiamo: Gli schemi auto organizzati
- Pensiero intenzionale per piani separati: Il pensiero laterale
- Chimica e pensiero
- Il metodo ad entrata casuale
- Pensare con i Cappelli
- Stile di conduzione e di partecipazione orientati al metodo proposto

## La Struttura generale di una riunione

Prima di una riunione:

- **Inviti**
- **Obiettivi**
- **(o.d.g.)**
- **Tempi**

## La Struttura generale di una riunione

### *Guidare una riunione*

- Scelta condivisa del moderatore e del verbalizzatore
- Open frame
- Quadro d'accordo.
- Gestire il tempo,
- Osservare la comunicazione analogica
- Raccogliere e memorizzare le informazioni significative
- Creare la mappa della situazione
- Gestire le obiezioni:
- Mantenere la pertinenza
- Gestire i conflitti

## La Struttura generale di una riunione

### *Guidare una riunione*

#### Per le soluzioni trovate:

**Verificare il processo**

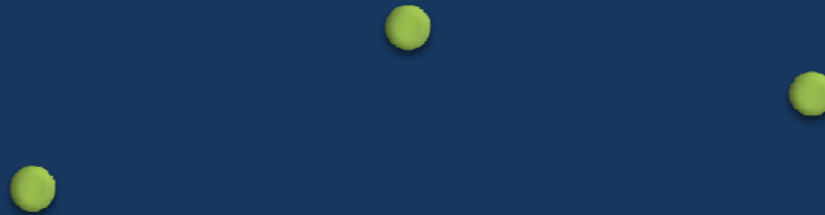
**Ancorare gli accordi**

**Verifica del risultato**

**Ponte nel futuro**

**Riassumere**

## Come Pensiamo: I sistemi passivi



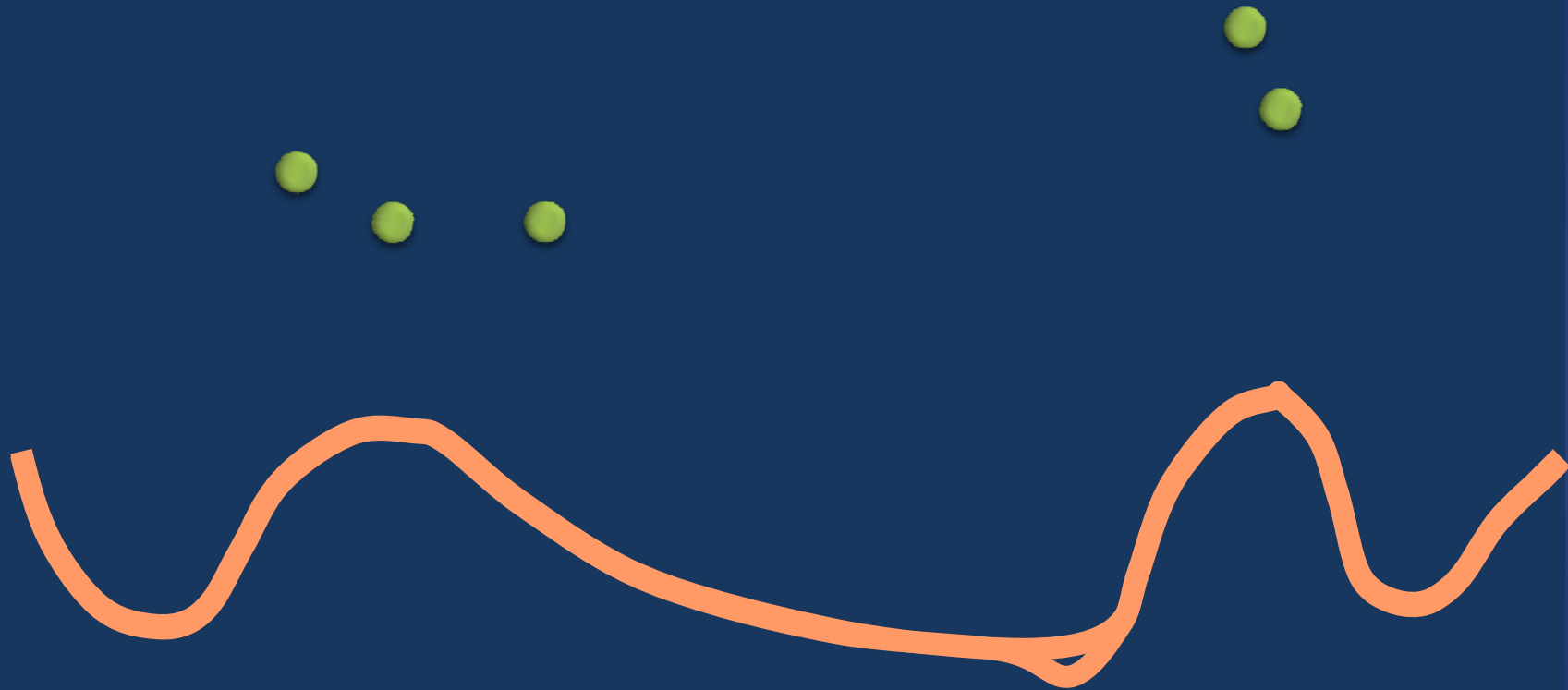
Sistema passivo – superficie sabbiosa

## Come Pensiamo: I sistemi Attivi Auto organizzati

La tendenza del cervello è quella di rispondere agli stimoli cercando similitudini delle esperienze nuove con quelle precedenti.

Per ogni stimolo cosciente che riceve, la nostra mente non fa altro utilizzare nella mappa personale delle proprie esperienze, lo schema più “analogo”, simile, somigliante, da attivare per fornire una risposta.

## Come Pensiamo: I sistemi Attivi Auto organizzati



Sistema attivo, auto organizzato – modellabile nel tempo

## Come Pensiamo: I sistemi Attivi Auto organizzati

Abbiamo quindi evidenziato due aspetti che rendono difficile fornire risposte adeguate, creative ed innovative in molti casi.

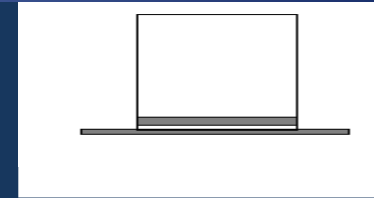
- La mente come **sistema auto organizzato** – che tende a produrre ripetitività delle risposte;
- La cultura **win - loss** come imprinting di difesa del proprio territorio, in definitiva a difesa del nostro io adulto e razionale che produce il tentativo di convincere gli altri delle nostre idee e nello stesso tempo la difesa rispetto alle idee altrui.

## Il pensiero intenzionale

*Attraverso l'uso del pensiero intenzionale per piani separati potremo:*

- Utilizzare una logica win – win
- Abbandonare il pensiero reattivo ed automatico
- Creare una mappa estremamente ricca del problema
- Arrivare ad avere soluzioni particolarmente efficaci, che possono essere anche originali e creative.

## Pensare con i Cappelli

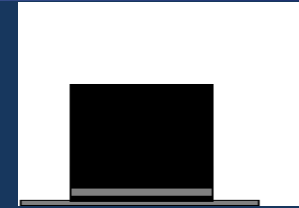


### *Il Cappello Bianco*

Rappresenta i dati e i fatti oggettivi in merito a quel problema e alle soluzioni

- Vengono presentati solo fatti, cifre, informazioni.
- Il cappello bianco è neutro ed oggettivo.
- Non prende posizioni.**
- I fatti sono senza scopi
- I fatti che porta il cappello bianco possono avere diversi gradi di veridicità che devono essere anche verbalizzati.
- Non è concesso proporre opinioni personali
  - Primo livello: Fatti controllati
  - Secondo livello: Fatti *creduti* a vari livelli (esperienza personale o di altri, informazioni ecc.)
- Il Cappello Bianco può intervenire in qualsiasi momento per fornire fatti e ed elementi oggettivi di conoscenza, senza prendere posizione.

## Pensare con i Cappelli



### Il Cappello Nero

Rappresenta la critica negativa, logicamente fondata, alla situazione.

Il pensiero con il cappello nero è logico-negativo, ma non emotivo. Per ogni asserzione negativa o critica fornisce ragioni pertinenti e/o logiche.

E' l'avvocato del diavolo.

Il cappello nero è critico e giudicante, può comparare le idee alla sua esperienza o a quella di altri

Mette in luce:

- Presupposti erronei;
- Conseguenze non univoche;

Può portare la propria esperienza;

Lo scopo del cappello nero è indicare i punti deboli, rischi, difetti, pericoli, problemi che potrebbero sorgere in futuro, in maniera obiettiva.

Il cappello nero non è concepito come una controversia

*E' bene raccogliere tutte le obiezioni sei cappelli neri e portarle tutte insieme, piuttosto che interrompere continuamente con obiezioni.*

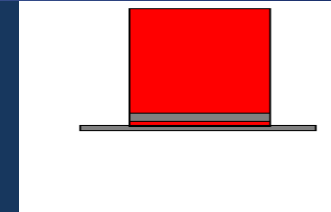
## Pensare con i Cappelli

### Il Cappello rosso

Il cappello rosso arricchisce la mappa del problema con i fattori emozionali.

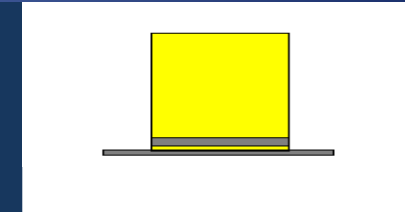
Chi indossa il cappello rosso porta il punto di vista delle emozioni, dei sentimenti, del sesto senso, delle preferenze, intuizioni, presentimenti senza motivo logico.

- Il cappello rosso non si deve giustificare
- Chi ha il cappello rosso, come per quello nero, può intervenire
- anche sul modo di discutere, sulle affermazioni di altri
- Il cappello rosso è anche quello che viene normalmente per ultimo.
- Si ritiene che possa essere stato influenzato da tutti i dati e i punti di vista emersi.
- Se alla fine non c'è nessun entusiasmo allora è difficile che ciò che si è deciso abbia successo anche se fosse l'idea migliore del mondo.



## Pensare con i Cappelli

### Il Cappello giallo



**Rappresenta gli aspetti logici e positivi della situazione, *OTTIMISMO***

- Sono le ragioni logiche per le quali quella cosa è destinata ad avere successo.
- Pensiero positivo, propositivo e costruttivo, ci si concentra sui vantaggi, ottimismo.
- Il cappello giallo fa anche suggerimenti e proposte iniziali e non.
- Scegliere di essere ottimisti, guardare il bicchiere mezzo pieno.
- Il cappello giallo tende all'efficienza più che all'innovazione.

Il Cappello giallo è ricerca delle opportunità e dei massimi vantaggi, successivamente il CG si impegnerà a valutarne il grado di verosimiglianza.

#### *Gradi di verosimiglianza dell'ottimismo*

Dimostrato;

Molto probabile (esperienza, buone probabilità, sapere diffuso);

Possibile;

Possibilità remote o incerte

Tutti devono indossare il capello Giallo

Spesso può essere il primo a parlare, innescando la costruzione della mappa del problema. Il Capello giallo può essere aiutato dal capello Bianco per trovare gli aspetti positivi di una idea.

Il cappello giallo è la base della creatività per il cappello verde.

## Pensare con i Cappelli

### Il Cappello verde

Il cappello verde porta creatività e provocazioni nella mappa del problema

Chi indossa il CV sospende il giudizio, la valutazione

Il cappello verde porta nuovi punti di vista, irrazionali, associazioni di idee e provocazioni.

Il cappello Verde non si occupa della realizzabilità o della sensatezza di quanto dice è pensiero laterale puro.

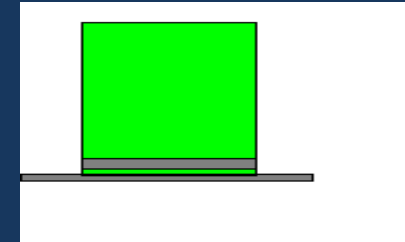
Non tutte le idee del CV verde verranno realizzate, ma le sue nuove idee, provocazioni possono fungere da ponte per essere sviluppate e passare a vere nuove idee praticabili, specie con l'aiuto del cappello giallo

Per generare idee creative può essere utile il metodo del "caso"

I metodi sono del tipo:

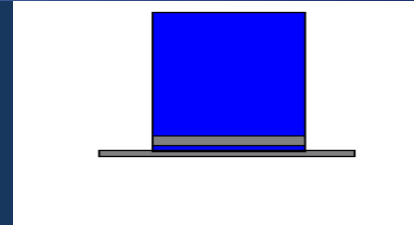
Trovare una parola a caso e applicare al problema a partire da quella.

Quando è il momento del cappello verde sarebbe bene che lo indossassero tutti



## Pensare con i Cappelli

### Il Cappello blu



Controlla ed organizza il processo di generazione delle idee in un contesto di riunione, l'obiettivo e la sua qualità è la sua preoccupazione principale.

- Distacco, freddezza, autocontrollo
- Organizza il pensiero
- Controlla il lavoro degli altri cappelli – controlla la correttezza del protocollo.
- Controlla le regole del gioco
- Controlla il processo di pensiero;
- E' il direttore d'orchestra, da il la, chiama i capelli all'intervento, ne gestisce la sequenza, ecc.
- Definisce obiettivi e meta obiettivi (obiettivi specifici e generici)
- Controlla la contestualizzazione e la pertinenza ovvero che non ci si allontani dall'obiettivo
- Il cappello blu ciclicamente tira le fila e fa il punto della situazione
- Chiunque può fare osservazioni da cappello blu
- Il pensiero col cappello blu è anche quello conclusivo per definire le strategie e le azioni da attivare.

## Pensare con i Cappelli

### Individuare il tipo di pensiero

#### PENSIERO

Se perderò il posto avrò l'opportunità per trovare un nuovo lavoro meglio pagato

Se perderò il posto avrò più tempo per stare con la famiglia

Perdere il posto di questi tempi non è bene

Negli ultimi tre anni l'azienda ha ridotto il fatturato del 30% e ha licenziato tot. dipendenti

Questa conseguenza non è l'unica possibile ...

La mia esperienza mi dice che per costruire un team efficace non è necessario distribuire premi per ogni risultato positivo

Nelle città ove è stata fatta informazione sullo smaltimento dei rifiuti urbani la raccolta differenziata ha raggiunto percentuali superiori rispetto a dove l'informazione non è stata fatta

**Continua** 

## Pensare con i Cappelli

### Individuare il tipo di pensiero

#### PENSIERO

- Non è detto che solo l'informazione sia correlata alla difficoltà della raccolta differenziata, vi possono essere questioni culturali da prendere in considerazione
- Troppo semplicistico ridurre tutto a questo
- Qualcosa mi dice che è una buona idea e non è opportuno abbandonarla senza prima averne sviscerato tutti gli aspetti possibili
- E' difficile realizzare questo accordo che ci potrebbe portare nuove cospicue entrate, ma ci si può provare, a volte tentare può dare risultati insospettabili.
- Supponiamo di produrre cocomeri quadrati (provocazione)
- E se i clienti dei supermercati si facessero il conto da se?
- Non è detto che ciò che vale per certe regioni sia valido anche per le altre
- Ho sensazione che questa informazione non sia corretta

Continua 

## Pensare con i Cappelli

### Individuare il tipo di pensiero

#### PENSIERO

- C'è il rischio di spendere molto danaro senza risultati
- Potremmo fare un campeggio sull'acqua?
- Potremmo fare un ristorante 5 stelle per i pazienti!!
- Se introduciamo menù a scelta con pagamento differenziato, la clinica avrà un maggiore introito
- L'impatto di una differenziazione dei menù potrebbe avere un riflesso economico negativo per la clinica dovuto al calo dei pazienti a fascia medio bassa di reddito.
- Non è giusto dare cibi migliori o peggiori secondo la disponibilità a pagare
- Il problema è che la mensa anno scorso è costata il 35% dei costi complessivi. Per rientrare economicamente, è stato stabilito di riportare questo impatto al 27% come era 5 anni fa.

Continua 

## Pensare con i Cappelli

### Individuare il tipo di pensiero

#### PENSIERO









- Allora potremmo fare una convenzione con ristorante esterno e i pazienti che vogliono possono andare a mangiare lì. Ho una loro proposta di convenzione col 20% di sconto. Se il 10% di pazienti sceglie questa soluzione il risparmio per la clinica sarà di circa il 7% - questa informazione è dovuta ad un mio rapido calcolo, ma è abbastanza verosimile. I pazienti che accedono al ristorante saranno più contenti e potranno anche fare una passeggiata, mentre gli altri avranno una mensa meno affollata ed un servizio migliore. La clinica diverrà economicamente più solida ed il problema sarebbe risolto molto positivamente per tutti.
- A questo punto è necessaria qualche ulteriore idea creativa, proviamo a metterci il cappello verde



## Pensare con i Cappelli

### Schema esempio di sequenza e interazione fra i cappelli



	Continuamente può apportare dati e informazioni oggettive per arricchire la mappa del problema.
	Fa proposte costruttive, individua aspetti positivi, spesso è il primo ad essere attivato.
	Fa critiche alle proposte e alle idee del cappello giallo e permette una loro revisione e potenziamento
	Sulla base delle critiche e delle obiezioni del CN calibra meglio le proposte, corregge gli errori, individua meglio i lati positivi
	Provoca e produce ponti per idee innovative per mettere in pratica le idee del CG
	Sulla base delle proposte e invenzioni apparentemente inapplicabili del CV ne individua i lati positivi, le parti utilizzabili, genera nuove proposte a partire da quelle, le calibra meglio.
.....	.....
	Inserisce gli elementi emotivi che possono sia essere di ostacolo che produrre energia verso l'obiettivo
	Ha il compito di organizzare e integrare le idee e le informazioni emerse fin'ora. Si occuperà delle conclusioni, darà la parola ai vari cappelli, gestisce le sequenze di intervento. E' il tipico cappello del moderatore.