

# Problem Solving Creativo, Metodi Per Trovare Soluzioni Nei Team Sanitari

Rivolto agli infermieri

## Premessa

Nella professione Infermieristica, così come in ormai tutte le professioni sanitarie, il singolo operatore si rapporta e relaziona con i colleghi e con una molteplicità di figure sanitarie per trovare soluzioni e prendere decisioni in situazioni complesse come ad esempio: riorganizzazione di un reparto, gestione delle emergenze, gestione turni, rapporti con l'amministrazione, gestione dei pazienti, gestione dei protocolli, sviluppo di processi innovativi, promozione e sviluppo della ricerca.

Lo spazio privilegiato per trovare soluzioni e operare scelte condivise con un gruppo di lavoro è la riunione dove le soluzioni e le scelte possono essere selezionate e integrate ascoltando le diverse idee portate nell'ambito del gruppo, sia da colleghi sia da operatori che hanno diverse e specifiche competenze.

Il corso sui metodi per trovare soluzioni in ambito di gruppo, qui presentato, è nato dall'esigenza concreta manifestata da numerosi nostri associati e/o clienti di area infermieristica che ci hanno riportato esperienze vissute in ambito infermieristico, di riunioni sostanzialmente inefficaci, caratterizzate da spreco di risorse. L'esigenza manifestata è quella di avere a disposizione strumenti per scegliere in ambito di gruppo più efficaci, produttivi e rapidi.

Nella riunione sono giocate molteplici competenze professionali, relazionali ed emotive: il corso prenderà in considerazione i vari aspetti della relazione di gruppo e li utilizzerà per proporre metodologie sia organizzative sia creative per tradurle in esperienza vissuta e nuove competenze per i partecipanti.

## Il Problem solving in Team: pensiero reattivo e pensiero intenzionale.

Spesso il pensiero dedicato alla soluzione di problemi e alle scelte diventa confuso perché contemporaneamente lavora su più livelli: informazioni, logica, emozioni, creatività, attese, credenze. Questo effetto se è vero per il singolo individuo diventa più evidente nelle riunioni di più individui.

Il metodo suggerisce prima di separare i vari piani di pensiero e poi di ricongiungerli insieme, un po' come nelle stampe a colori (vedi il processo di

esacromia dove venono utilizzati i singoli colori, che sovrapposti e integrati, forniscono l'immagine colorata completa).

Questo significa dirigere il pensiero intenzionalmente da un piano di pensiero a un altro; significa passare dal pensiero routinario o reattivo al pensiero intenzionale.

Quando reagiamo a quello che ci accade, spesso il pensiero è automatico ma non sempre produce le scelte migliori (più efficaci per noi).

Un esempio di pensiero intenzionale lo abbiamo quando di fronte ad uno stimolo che richiede una decisione attenta, prima soppesiamo i pro, poi i contro, quindi mettiamo tutto insieme e adottiamo una soluzione che in questo caso tiene conto di un maggiore numero di informazioni.

Il pensiero automatico è quello che deriva dalle nostre credenze, convinzioni e abitudini consolidate. Quando guidiamo un'auto, siamo in automatico e reagiamo agli stimoli che provengono dalla strada automaticamente. Quando per es. ci arrabbiamo o ci offendiamo, il pensiero è rapido e segue automatismi, ossia non segue una valutazione attenta del contesto, dei contenuti, dei nostri obiettivi, delle conseguenze delle nostre scelte, di quale azione – comportamento sia più efficace e adeguata.

Nel metodo dialettico il presupposto è che le persone interessate al problema abbiano già le loro idee in merito, ciò che si fa è quindi ascoltarle. Le persone che partecipano argomentano per sostenere le loro tesi e convinzioni.

Nel metodo del pensiero intenzionale invece ci si impegna per generare insieme una mappa o immagine del problema, lavorando separatamente su diversi piani: dati, sensazioni, ipotesi positive e negative, nuove idee, per poi procedere a costituire un quadro complessivo del problema estremamente più ricco che contiene in se molteplici possibilità di essere affrontato ovvero soluzioni.

Abbandonare il metodo dialettico basato su discussione e confronto, e adottare la separazione dei piani di pensiero è un metodo che ci aiuta a:

- Comprendere e dichiarare agli altri il piano di pensiero che stiamo utilizzando nell'ambito di un modello condiviso;
- Saltare, quando vogliamo da un piano di pensiero ad un altro piano di pensiero (dirigere l'intenzione di pensiero);
- Sviluppare per intero un piano di pensiero (ad esempio logico) senza inquinarlo o invalidarlo con aspetti emotivi e viceversa;
- Utilizzare l'ascolto;
- Recitare intenzionalmente e rigorosamente la propria parte secondo il piano di pensiero scelto;
- Operare concretamente.

Con questo metodo il grande vantaggio è che possiamo costruire una mappa della situazione che vogliamo analizzare molto più completa di quando usiamo il pensiero "reattivo" o abituale. Ciò ci permetterà di effettuare scelte più efficaci.

Con questo metodo un incontro per trovare soluzioni non diviene una discussione o uno scontro, tutti gli interventi sono costruttivi e partecipano a definire la mappa del problema, e l'individuazione di una soluzione fra quelle possibili.

## **L'Obiettivo del corso**

L'obiettivo della presente formazione è di fornire le competenze affinché questi incontri fra persone (riunioni) siano il più possibile produttivi in relazione agli obiettivi che motivano gli incontri stessi. Ulteriore obiettivo del corso è diffondere nell'ambito sanitario metodi per decidere efficacemente e rapidamente in gruppo.

## Abstract

*Ogni cosa che impariamo veramente  
ci trasforma*

Nella prima giornata viene affrontato il tema della riunione efficace, come si organizza, come si conduce e come si partecipa.

Sono poi presi in considerazione gli aspetti organizzativi e funzionali al buon esito di una riunione.

Viene presentata quindi la struttura generale di una riunione suddivisa in quattro fasi: 1) open frame, 2) stabilire / annullare 3) affrontare i successivi obiettivi all'ordine del giorno 4) Conclusioni.

1) Open frame: è la fase preliminare; in questa fase si possono notare le alleanze fra i partecipanti, vengono ribaditi gli obiettivi, si possono accogliere alcune variazioni motivate all'o.d.g. (ordine del giorno), viene accettato e condiviso il moderatore, sono accolte riflessioni su temi inerenti o sugli incontri precedenti;

2) Stabilire / annullare: è la fase centrale della riunione, sono qui esaminate e approfondite le tecniche di conduzione e moderazione della riunione.

Vengono presi in considerazione gli aspetti relazionali cui fare maggiore attenzione e le tecniche utilizzabili per rendere efficace l'incontro e raggiungere gli obiettivi. In particolare saranno affrontati temi come: l'ascolto, l'osservazione analogica, l'osservazione delle incongruenze, la raccolta delle informazioni, la ridefinizione degli interventi, la selezione delle informazioni e degli interventi pertinenti da quelle non pertinenti, la individuazione e la gestione delle alleanze, la metodologia di lavoro, proporre e condividere metodi per favorire gli interventi utili e creativi, la gestione delle obiezioni, l'integrazione di diverse idee, le tecniche di facilitazione e rafforzamento verso i partecipanti;

3) Affrontare i successivi temi all'o.d.g.;

4) Conclusioni, questa è la fase conclusiva della riunione e questo è il momento per:

- Riassumere le soluzioni e i risultati ottenuti;
- Distribuire i "pasticcini" ovvero apprezzamento e riconoscimento del lavoro svolto;
- Motivare all'azione i partecipanti;
- Partendo dalle soluzioni individuate, immaginare il processo operativo nel dettaglio, proiettandolo anche nel futuro;
- Individuare le prime azioni concrete, verificare gli impegni presi, i tempi e le persone coinvolte;
- Immaginare eventuali imprevisti non analizzati;
- Proporre una "verifica ecologica" valutando e gestendo eventuali obiezioni residue anche solo sul piano analogico;

- Stabilire gli incontri successivi.

Dopo la presentazione della struttura generale della riunione sarà fatta un'esercitazione pratica sulla base di una problematica reale scelta dai partecipanti e inerente alla loro professione;

Nella seconda giornata viene presentato il metodo del pensiero intenzionale e creativo mediato dalla teoria dei "sei cappelli" di E. De Bono. Tale tecnica sarà integrata alla struttura generale della riunione.

Al termine della presentazione del metodo seguirà un'esercitazione su case study poposto dai partecipanti ove saranno sperimentati tutti gli argomenti presentati e in particolar modo il passaggio dal pensiero reattivo a quello intenzionale.

Segue un momento di quadro aperto, per raccogliere e chiarire eventuali dubbi sugli argomenti e le esercitazioni fatte.

## Struttura Delle Giornate

Il corso è strutturato in due giornate così suddivise:

### **1° giornata**

Presentazione del corso

Definizione e organizzazione di una riunione.

Struttura generale di una riunione

Stile generale di Conduzione e partecipazione a una riunione.

Esercitazione pratica sulla conduzione e partecipazione a una riunione.

Quadro aperto per accogliere dubbi/riflessioni.

### **2° giornata**

Teoria e pratica del pensiero intenzionale: sei cappelli per pensare;

Stile di conduzione e di partecipazione orientato al metodo proposto;

Applicazione pratica del pensiero intenzionale (case study);

Sintesi e quadro aperto;

Test di autovalutazione.

## Natura Esperienziale Del Corso

Lungo tutta la durata del corso sono previste esercitazioni a seguito di ogni concetto presentato.

Con questa modalità l'apprendimento teorico sarà continuamente "provato", per verificarne immediatamente l'efficacia anche attraverso la simulazione di uno o più case study tratti dalla esperienza concreta dei partecipanti.

## Modelli Di Riferimento

Il modello che proponiamo è integrato e fa riferimento ai lavori di E. de Bono per quanto riguarda il metodo del pensiero intenzionale e creativo attraverso la metafora dei sei cappelli; alla P.N.L. (Programmazione Neuro Linguistica), lavori in gruppo e sui gruppi di Rollo May, di Chomski, approccio umanistico-esistenziale di C. Rogers e altri per quanto riguarda l'approccio relazionale e la lettura delle dinamiche intragruppo.

## Curricula docenti e responsabile scientifico

### Giorgio Zaffagnini (Responsabile scientifico e docente)

#### Dati personali

Nazionalità: Italiana  
 Data e luogo di nascita: 29/08/1955, Ravenna.  
 Indirizzo: Loc. Pratozzo, 2, 04010 Rocca Massima (LT).  
 Tel. +39 06 9669052, gsm: + 39 339 8737330.  
 e-mail: gz@com-e.org

#### Curriculum formativo

**1982** **Laurea in Ingegneria Elettronica** - Università di Bologna  
**1994** **Master quinquennale** in tecniche di comunicazione ed intervento psicologico nel counseling e nella formazione - **A.R.C.O.M.** ROMA  
**2006** **Counselor** certificato **S.I.C.O.** – Registro Italiano Counselor - Società Italiana di Counseling

#### Curriculum professionale

<b>Data inizio – fine</b>	<b>Organizzazione / Ambito</b>	<b>Tipo attività svolta</b>
<b>2003 – 2009</b>	<b>Ministero della Salute</b> – Educazione continua in medicina (ECM) - ambito nazionale	Resp. Scientifico e Vicepresidente del Provider Com.e n.° 10036; Progettazione, organizzazione e conduzione di i corsi ecm, cicli di conferenze in tema di comunicazione e gestione delle relazioni nei gruppi di lavoro ospedalieri. Comunicazione verbale e non verbale, Assertività, Leadership, Problem solving, Stress e burnout, Team management.
	<b>Facoltà di scienze sociali Pontificia Università San Tommaso Roma</b>	Conferenze e workshop sulla comunicazione in azienda
	<b>ASL RMB (Roma)</b>	Formazione su team management per quadri e dirigenti sanitari
	<b>E.n.p.a.p.i.</b> - Roma	Formazione su leadership e team management per quadri e dirigenti aziendali.
	<b>Ecolog s.p.a.</b> (gruppo f.s.) - Roma	Progetto per il miglioramento degli aspetti di responsabilità individuale e collettiva e miglioramento del clima aziendale
	<b>Wyeth Lederle</b> - Aprilia	Customer relationship management (C.R.M.)
	<b>Università degli Studi di Roma Torvergata</b>	Alta formazione: Leadership e gestione del cambiamento per operatori sanitari
	<b>ASSL 10 Veneto Orientale</b>	Progetto sperimentale sulla presa in carico del paziente perioperatorio

<b>Unilab srl</b> Roma	<p>Consulenza: Progettazione ed erogazione di formazione manageriale nell'ambito della comunicazione e delle relazioni in azienda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione e consulenza centro di accoglienza della protesica in Budrio (BO)</li> <li>• Consulenza: Progettazione e conduzione di eventi formativi su: "SISTEMA DI SVILUPPO A CRESCITA INTEGRATA" per le nuove imprese, nell'ambito degli incubatori per le nuove professioni della provincia di Ravenna, sulle tematiche inerenti relazioni emozioni e creatività.</li> <li>• Progettazione e conduzione di corsi su tematiche di problem solving, leadership, gestione dello stress, public speaking.</li> </ul>
<b>Genesis s.r.l.</b> (Bologna)	
<b>Z-One S.r.l.</b> (Rimini)	<p>Consulenza: Progetto e Consulenza per la realizzazione e gestione di gruppi di lavoro e la generazione di una nuova realtà aziendale. Analisi e gestione delle dinamiche disfunzionali, coesione del gruppo, competenze relazionali, supporto alle soluzioni organizzativo - relazionali.</p>
<b>Z-One S.r.l.</b> (Rimini)	<p>Consulenza: Progetto e Consulenza per la realizzazione e gestione di gruppi di lavoro e la generazione di una nuova realtà aziendale. Analisi e gestione delle dinamiche disfunzionali, coesione del gruppo, competenze relazionali, supporto alle soluzioni organizzativo - relazionali.</p>

Informazioni professionali aggiuntive

**2001 - 2009**

Trainer in discipline olistiche e tecniche terapeutiche corporee (Bioenergetica, tecniche di respirazione, meditazione dinamica, Shen, Reiki, rebirthing, vari tipi di massaggio, ecc.)

**2001 - 2009**

Progettazione e docenza per corsi di comunicazione per aziende e privati  
Attività di counseling per privati e gruppi evolutivi

## CV di Stefano Masci (Docente)

### Dati personali

Nazionalità: Italiana  
Data e luogo di nascita: 22/12/1955, Roma  
gsm: + 39 338 168 49 64  
e-mail: [sm@com-e.org](mailto:sm@com-e.org)

### Formazione universitaria, post-universitaria

**Laurea in Fisica** - Università "la Sapienza", Roma  
**Master triennale in Counseling** – ASPIC Roma

### Gruppi e associazioni

**Iscritto alla SICo** Società Italiana di Counseling  
**Iscritto al CNCP** Coordinamento Nazionale Counselor professionali  
**Iscritto al C.E.J.** Comitè Européen des Journalistes  
**Iscritto al PPU** Professional People in Urbe

### Posizioni e incarichi

#### **2003 - oggi**

- Presidente dell'associazione Com.e - Provider del **Ministero della Salute** per la Educazione Continua in Medicina n°10036.
- Consigliere scientifico e docente del Corso di Alta Formazione Universitaria in Management presso **l'Università di Roma Tor Vergata**
- Direttore della collana "Fare Azienda" – **Gremese Editore** di libri aziendali,

#### **1996 - 2003**

Project Manager di **Finsiel Spa**

#### **1994 - 1997**

Responsabile del settore Ricerca e Sviluppo della **ISIT srl**

#### **1990 - 1993**

Dirigente e Responsabile Scientifico della **Topsoft Srl**

#### **1987 - 1990**

Direttore di Progetto e coordinatore scientifico per il **CNR di Roma**

### Attività professionali

Svolgo attività di consulenza per aziende relativamente: all'analisi dei processi relazionali in azienda, all'analisi dei bisogni formativi, all'analisi del clima e del benessere aziendale e dei gruppi di lavoro;

Tengo conferenze in tutta Italia su tecniche di comunicazione efficace e sull'analisi dei conflitti nei gruppi familiari, amicali e di lavoro;

Esercito la professione di Counselor e Coach per manager e Team Leader con importanti responsabilità di risorse;

Conduco gruppi di crescita personale;

Mi occupo di analisi, progettazione e docenza di corsi e percorsi formativi

### Collaborazioni e progetti

Progettazione, organizzazione e docenza di corsi di formazione

nell'ambito del progetto ECM del **Ministero della Salute**;

Progetto di ricerca con **ASSL10 del Veneto Orientale** sull'effetto della relazione infermiere-paziente nei pazienti nel perioperatorio.

Collaborazione con la **CGIL Roma EST** su un progetto di Long Life Learning

Progettazione e conduzione di Role Playing e esperienziali per SLC - **Sindacato Lavoratori della Comunicazione**

Consulenza sull'analisi delle dinamiche del gruppo CRM della **Wyeth Lederle Spa**.

Intervento formativo su come affrontare il cambiamento per dirigenti e Team leader dell'**ENPAPI**.

## Pubblicazioni

“**Il bushido del manager**” L'airone ed. in corso di pubblicazione

“**Giochi e role playing per la formazione e la conduzione di gruppi**” FrancoAngeli ed. – Roma gennaio 2009

“**Il Conflitto in azienda**, Analisi e gestione delle relazioni nei gruppi di lavoro” L'airone ed. – 2007

“**Fisica: corso di sopravvivenza**” Ponte alle Grazie Editore – 2003

“**Protoni**” La Malvarosa Editoriale – Roma 1986

## Hobby

Insegno arti marziali e discipline orientali

Scrivo libri gialli e mi occupo di giochi logici e matematici. Saltuariamente collaboro con riviste e giornali e pubblico racconti umoristici e di fantascienza

