

## 5 Metodo

### Le condizioni di efficacia

Metodo è la formula magica, l'oggetto misterioso e la parola d'ordine di ogni gruppo che aspiri a essere o a diventare un gruppo di lavoro. L'attribuzione di significato al termine è, tuttavia, quanto mai ampia e variamente articolata: da sistema a strumento, da procedura a percorso.

È indubbio che il termine si presti a molteplici usi, abusi e confusioni. Se si volesse proporre sin d'ora una definizione, si dovrebbe sottolineare anzitutto la connotazione di risorsa per il gruppo: il principio e la modalità di funzionamento. Si può dunque rintracciare nel metodo una duplicità di accezioni fondamentali: da un lato, i principi e i criteri che orientano, informano, guidano l'attività del gruppo; dall'altro, i modi ovvero le modalità che strutturano, organizzano, articolano l'attività stessa.

Da un lato il metodo è, così, una specificazione delle norme che governano la vita di un gruppo; in questo senso è parte integrante esso stesso del sistema di formazione delle norme ed è investito delle complesse problematiche connesse.

Più in particolare, il metodo ha come riferimento le norme operative; è la *regola del lavoro* e dell'interazione professionale nei gruppi: istituisce e ordina il lavoro del gruppo, prevede il rispetto di procedure e una sequenza di comportamenti predeterminati, di azioni definite. La sua definizione ha il carattere contrattuale, più o meno esplicito, della definizione di altri tipi di norme che regolano la vita del gruppo.

Ecco la ragione principale per la quale, al di là delle affermazioni di principio sull'esigenza di metodo, i gruppi incontrano difficoltà tanto nel definirlo esplicitamente quanto nel pianificarlo nelle sue fasi di utilizzo.

È possibile definire il sistema di norme che regola il gruppo come un *insieme di caratteristiche ricorrenti*: il modo di pensare assunto degli individui coinvolti, l'insieme delle regolarità riscontrabili nel comportamento dei membri, oltre alle aspettative condivise di funzionamento. Comportamenti, attese, modi di pensare e di mantenere i rapporti: un gruppo offre all'osservazione una variegata molteplicità di norme, che sono il frutto dell'interazione tra i membri e hanno fundamentalmente due scopi: regolare il conflitto e stabilire dei livelli di uniformità.

Gli individui, interagendo, sviluppano punti di riferimento comuni per interpretare la realtà nello stesso modo, per riconoscersi nelle scelte, per sostenersi nell'assunzione dei rischi. E questo a generare la tendenza all'uniformità: e il metodo di lavoro è la variabile costitutiva che agisce su questo terreno.

Ad esempio agisce da regolatore delle diverse modalità e logiche che i membri applicano nell'affrontare e risolvere un problema, uniforma le differenti strategie e le indirizza verso un unico obiettivo, incanala gli orientamenti personali e gli stili di pensiero in un'unica direzione, riconduce alla sistematicità l'iniziativa e l'intuito personale.

La difficoltà del metodo deriva dalla necessità di stabilire e adottare regole per il lavoro comune, dal dover accettare di utilizzare percorsi e approcci professionali scelti dal gruppo e più o meno distanti dalla logica e dal pensiero individuale. Il metodo richiede adeguamento continuo e riconoscimento di una forma di pensiero sovraindividuale.

Può essere interessante notare come il metodo, per un verso, misuri il successo della negoziazione iniziata con l'obiettivo, e per certi aspetti sia la sua prosecuzione e, per un altro verso, rappresenti e fissi la regola della conformità, che è contraria rispetto a quella della variabile "ruolo" che fissa le regole della differenziazione.

Se si guarda, poi, al risultato di un gruppo, non si può non riconoscere la sua elevata dipendenza dall'efficacia e dall'efficienza del suo metodo di lavoro.

Ed è su questo aspetto che si innesta il secondo versante di lettura del metodo, che lo identifica come una serie di azioni, operazioni, modalità che permettono di procedere con efficacia, mantenendo in evidenza, da un lato, il percorso di lavoro che il gruppo sta sviluppando, dall'altro ottimizzando le risorse dei singoli componenti. Diventa importante, a questo punto, ragionare per momenti o attività, che potremmo, per semplicità, individuare nelle cinque che seguono:

**1. Analisi delle risorse e dei vincoli** Per risorse intendiamo tutto ciò di cui il gruppo realisticamente dispone per svolgere il suo lavoro. Risorse sono, innanzitutto, i componenti che vi partecipano, con le loro qualità personali e le capacità professionali; l'organizzazione, con i mezzi che può offrire; il tempo. È indispensabile per un accurato censimento delle risorse disponibili che il gruppo sia orientato a una logica di positiva valorizzazione delle competenze possedute in un'ottica di complementarità e di integrazione reciproca. Questo comporta il saper andare oltre l'analisi di superficie, impegnandosi a osservare le differenze di capacità, di professionalità che emergono, come contributi che arricchiscono il gruppo e non come vincoli che impediscono la realizzazione degli obiettivi. Vincolo è tutto ciò che limita e condiziona il gruppo. Nella percezione dei gruppi, e degli individui, i vincoli assumono una connotazione negativa e fortemente ansiogena. Ma i vincoli sono semplicemente un dato di realtà ineliminabile in ogni situazione, di per sé non esprimono aspetti e valenze solo negative: piuttosto circoscrivono e

delimitano una data realtà. Analizzare, accettare e utilizzare di conseguenza i vincoli sono momenti significativi all'interno del lavoro del gruppo e costituiscono un'occasione fondamentale di apprendimento finalizzata al conseguimento dell'obiettivo. Nell'analisi vincoli/risorse occorre considerare che sia ciò che si considera vincolo, sia ciò che si considera risorsa, ha un confine molto elastico, una posizione talvolta intercambiabile: ciò che era risorsa in un certo momento del lavoro di gruppo diventa vincolo in un altro.

Gli individui stessi, che si sono presentati come risorse fondamentali per il gruppo, divengono, del resto, contemporaneamente un vincolo quando si trovano nella condizione di adottare comportamenti che vanno nella direzione opposta a quella nella quale sta "marciando" il gruppo, ad esempio resistendo al cambiamento o liberando il conflitto.

In definitiva, l'analisi vincoli e risorse è il momento in cui il gruppo esamina e verifica ciò di cui dispone in termini di conoscenze e di strumenti per il raggiungimento degli obiettivi e, contemporaneamente, individua i limiti e gli ostacoli cui far fronte. È un esame di realtà nella costituzione del senso di identità del gruppo e nel conseguimento di apprendimento della sua attività finalizzata agli obiettivi.

**2. Discussione** Dialogo e confronto sostanziano il procedere del gruppo di lavoro: la discussione è la regola. La questione non è, tuttavia, di ordine "conversazionale" ma piuttosto "pragmatico"; la discussione può richiedere metodo, affinché sia *finalizzata* a ottenere la più ampia partecipazione attiva dei membri del gruppo in modo che le informazioni, le opinioni, le conoscenze e i dubbi possano essere espressi e confrontati con tutti. In linea generale, si tratta in particolare di: definire i tempi e le modalità per esprimere liberamente opinioni personali e sensazioni, e i tempi e le modalità per la raccolta e la classificazione dei dati e dei fatti concreti. Le regole per la discussione variano in funzione di un criterio di minima o massima strutturazione, criterio che consente di individuare tre modalità canoniche: il *giro di tavolo*, *l'iscrizione a parlare*, la *ruota libera*.

Ciascun metodo di discussione, di per sé, presenta alcuni vantaggi e altrettanti svantaggi: il vero problema sta nell'utilizzare l'uno piuttosto che l'altro in ragione degli scopi della discussione, del tempo a disposizione e della configurazione dinamica che il gruppo assume.

Un esempio per tutti: il giro di tavolo è quanto mai utile per raccogliere l'opinione di ciascuno, anche di quelli che, di fronte all'altrui animosità, non interverrebbero spontaneamente per il timore di essere assaliti, o per coloro che si sentono poco sicuri di sé nell'espone le loro idee. E quindi vantaggioso per migliorare il livello del coinvolgimento e per arrestare la dialettica o il conflitto tra due parti che si irrigidiscono su posizioni contrastanti. Occorre tener presente, però, che il giro di tavolo induce a un ascolto selettivo, soprattutto se il gruppo è numeroso, e quindi utilizzarlo rigidamente può determinare una caduta dell'attenzione e dell'ascolto.

Non è il caso di fissare una graduatoria tra i metodi di discussione, ma è

possibile determinare una regola generale: monitorare l'andamento della discussione in relazione agli obiettivi e alla dinamica, utilizzare il metodo più efficace in relazione alla fase di lavoro che si sta attraversando (raccolta dati, scambio di opinioni, decisione) e, infine, registrare per iscritto il nucleo degli interventi eviterà ripetizioni e molte incomprensioni, semplificando l'inevitabile e indispensabile negoziazione.

Iscriversi a parlare garantisce maggiore flessibilità e consente di regolare gli interventi in ragione dell'emergere di posizioni differenziate all'interno del gruppo, corrispondendo meglio ai desideri di ciascuno per quanto riguarda il momento di intervenire. D'altro canto, favorisce la polarizzazione delle idee attraverso la ripetitività e le ridondanze degli interventi e consente a qualcuno di defilarsi dal confronto, di non assicurare il proprio contributo, di mettersi ai margini del gruppo.

Lasciare la discussione al caso significa far lavorare il gruppo senza metodo, in una situazione di apparente libertà e partecipazione, ma senza che si sviluppino apprendimento e cambiamento effettivi e persistenti. Procedere a ruota libera può essere utile solo se è stato definito un percorso all'interno del quale si prevede uno spazio aperto, finalizzato al brainstorming, ovvero alla produzione di idee non precostituite, ma spontanee e creative. In caso contrario, se procedere a ruota libera è la regola, il degenerare della discussione è inevitabile: chi parla troppo parlerà sempre di più, chi parla poco parlerà sempre meno.

**3. Decisione** Il metodo più usuale e noto è quello della decisione a *maggioranza* che è generalmente efficace e relativamente rapido. A nostro avviso, però, crea poca sinergia tra i componenti del gruppo, rischia di giungere a decisioni rassicuranti perché ben definite, ma con bassi livelli di condivisione. Uno dei rischi maggiori è che la decisione adottata semplifichi eccessivamente la realtà, che il consenso sia solo apparente, che la decisione sia inadeguata al problema.

Il metodo di decisione a *imbuto* prevede che, giunti a un livello di decisione, sia impossibile per il gruppo ritornare al punto precedente.

Concretamente significa fissare delle tappe nel processo decisionario che sono rappresentate da criteri binari "passa-non passa", che permettono di fare la selezione successiva delle variabili che intervengono nella decisione.

Il metodo che prevede l'utilizzo di una *matrice a scelte pesate* è quello che sicuramente offre le garanzie più ampie sia per quanto concerne la qualità della decisione presa, sia per ciò che riguarda la ripercussione sulle dinamiche interne al gruppo e l'impegno dei membri alla realizzazione. Tanti vantaggi nascondono evidentemente alcuni limiti. Il primo e forse più rilevante riguarda il tempo di raccolta delle informazioni per pervenire a una decisione: una matrice a scelte pesate non si improvvisa: occorrono dati quantitativi e qualitativi perché possa essere costruita. In mancanza di questi la sua arbitrarietà aumenta al punto di rendere inutile la sua compilazione e non migliora la qualità delle decisioni prese.

Si costruisce fissando l'obiettivo della decisione, formulando soluzioni alternative e ordinando le priorità rispetto all'obiettivo. È possibile fissare

anche degli "optional", dei desiderata, che rendono più chiaro il quadro della decisione, ma che non devono modificare complessivamente l'esito del confronto alternativa/priorità.

Le alternative non sono mai in concorrenza tra loro, ma vengono confrontate esclusivamente con l'obiettivo, e le priorità con un criterio binario "passa-non passa". Gli optional vengono valutati con una scala più o meno arbitraria che assegna a ciascuno di loro un valore.

La soluzione viene quindi costruita progressivamente sulla base dei dati che vanno a riempire priorità e optional della matrice.

È un metodo che spesso richiede tempo, un coinvolgimento alto dei membri del gruppo, capacità individuali di produrre soluzioni, una notevole capacità di scambio, di previsione e da ultimo, ma non meno importante, l'orientamento a ragionare sui fatti.

**4. Pianificazione dell'uso del tempo** L'uso del tempo mette in luce anzitutto le difese, le resistenze al compito che si frappongono al raggiungimento dell'obiettivo. Nell'esperienza di tutti sono frequenti affermazioni quali: "è mancato il tempo", "abbiamo poco tempo" "abbiamo iniziato tardi". Esse sono il segnale della mancanza di pianificazione e gestione: dell'uso difensivo del tempo. Nascondono difficoltà ad affrontare i contenuti del lavoro piuttosto che una reale *manca*za di tempo. Allo stesso modo possono essere interpretate le interruzioni provocate da interferenze, ritardi, rallentamenti, abbandoni.

Il tempo è, in realtà, l'unica risorsa che, una volta utilizzata, non è reintegrabile: una riunione infruttuosa non è recuperabile, è spesa definitivamente, si potrà fare meglio successivamente, ma non si può ritornare indietro, il tempo è un "dato di partenza", ma di per sé non è mai né poco né molto, è semplicemente dato.

È necessario, quindi, che il gruppo stabilisca una scaletta per ciascuna riunione che scandisca l'uso del tempo comune.

Riguardo alla pianificazione del tempo di una riunione è utile ricordare che i momenti centrali sono:

- un periodo iniziale di *acclimata*mento: servirà a ristabilire il contatto tra le persone, disponendole a una maggior collaborazione ad allentare le tensioni personali e quelle correlate al compito, consentendo di stabilire un clima positivo;
- un periodo di *definizione del compito*: servirà a rispondere alla domanda "Perché siamo qui?"; si dovrà definire l'obiettivo della riunione, scegliere il metodo e definire i tempi, raccogliere opinioni e sensazioni "a ruota libera";
- un periodo di *presa di decisioni*: servirà a rispondere alla domanda: "Che cosa dobbiamo fare?"; sarà necessario raccogliere i fatti e i dati, classificarli, *avanzare* proposte;
- un *periodo di conclusioni*: servirà a rispondere alle domande: "chi fa?" "che cosa?" "come e quando?"; si formalizzerà una sintesi dell'andamento della riunione, si assegneranno i compiti e i ruoli, e infine si definirà il lavoro

dell'incontro successivo.

In linea più generale la pianificazione dell'uso del tempo si traduce nella costruzione *dell'agenda di lavoro*.

Ciò significa predisporre per il gruppo un quadro di previsioni ordinate logicamente dei tempi e delle azioni indispensabili al raggiungimento dell'obiettivo. Si tratterà di collocare nel tempo gli obiettivi con le loro priorità e stabilire le scadenze per le diverse unità di lavoro coinvolte. In altre parole il gruppo deve rispondere alle domande:

- "quale obiettivo in quanto tempo?",
- "quali sotto-obiettivi entro quali scadenze?",
- "quali priorità?",
- "quali e quante verifiche intermedie?".

Delineare un calendario dei lavori è pur sempre un'ulteriore occasione per stabilire, tra i componenti del gruppo, un contratto che impegna concretamente le energie e le capacità di ciascuno in un legame di interdipendenza correlato con il tempo e l'obiettivo.

**5. Uso degli strumenti di problem solving** Il ricorso sempre più frequente a gruppi di lavoro impiegati per la risoluzione di problemi, per la pianificazione produttiva e organizzativa, per il miglioramento e l'innovazione dei processi e dei prodotti ha messo in luce l'esigenza di dotarli di strumenti semplici, facilmente apprendibili, ma efficaci per la ricerca, la rappresentazione grafica e la soluzione di problemi.

L'uso di questi strumenti è guidato da una logica che, da una parte, si esprime in termini razionali, imponendo di ragionare sui fatti e sui dati disponibili e non sulle evidenze e sull'apparenza, messa in luce dall'urgenza e dall'emergenza e, dall'altra, si esprime in termini di non colpevolizzazione degli individui. Se si verifica un incidente, se si riscontrano delle carenze, questo non significa che è colpa di qualcuno o di qualcosa; è semplicemente il sintomo di un problema che va indagato a partire dalle sue cause. La logica di problem solving, come già detto, implica il superamento dell'atteggiamento che porta a cercare il colpevole, a superare il "chi è stato?", per orientarsi alla ricerca del problema, quindi del "perché succede?".

Questi strumenti e la logica che li regge consentono ai gruppi di lavoro di produrre risultati, riducendo contemporaneamente l'ansia indotta dal compito che è stato assegnato, riconducendolo a una dimensione reale e quantificabile. Hanno, inoltre, un effetto sulla gestione del conflitto, perché permettono il confronto dei dati posseduti dai membri del gruppo, e dell'interpretazione che di essi viene data; attraverso la mediazione offerta dallo strumento stesso, il problema e le sue soluzioni trovano un livello maggiore di condivisione e integrazione. Lo strumento attrae le capacità logiche e creative rendendole sinergiche e armoniche al risultato.

In questa prospettiva risulta evidente che il metodo per il problem solving rappresenta il principale problema di metodo per il gruppo di lavoro. Nella

misura in cui il problema di un gruppo non è mai definito dai suoi stessi termini, perché su di esso si intrecciano le interpretazioni dei membri, correlate alle loro conoscenze, informazioni ed expertise professionali, conducendo a intravedere diverse metodologie di lavoro e differenti linee di soluzione, ebbene l'articolazione di queste linee di soluzione, la loro sintesi e sinergia rappresenta, appunto, il nucleo centrale del problema del metodo in un gruppo di lavoro.

Le modalità descrivono altrettante procedure di pensiero, altrettante logiche attraverso le quali i membri di un gruppo sviluppano il ragionamento che conduce alla soluzione dei problemi; logiche, inoltre, nella maggior parte dei casi implicite.

In linea generale, per semplificare, si può ad esempio distinguere tra un percorso di problem solving per deduzione e uno per induzione. Chi è "deduttivo" utilizzerà una modalità sequenziale basata sulla logica di costruzione del dato, sulla verifica o sulla certificazione di quello precedente, sviluppando pensiero e proposte passo passo. Tra punto di partenza e punto di arrivo si sommerà un percorso più o meno lineare, che non richiederà ulteriori verifiche.

Chi è "induttivo" inferisce, intuisce, estrapola dal dato di partenza la possibile soluzione e fa seguire la verifica: la sua ipotesi è da validare, la sua modalità è associativa, basata sulla logica dell'identificazione globale della soluzione e della verifica successiva della sua validità. Tra il punto di partenza e quello di arrivo si stabilirà un rapporto di probabilità che dovrà comunque essere comprovato e verificato.

Questa è, certo, una semplificazione estrema di una questione dai confini più ampi, ma sicuramente rende conto del fatto che in un gruppo deduttivi e induttivi si "mescolano" con tutte le possibili varianti e sfumature.

Se per affrontare e risolvere un problema occorre definire il metodo con il quale pervenire a un risultato, di necessità emergeranno tanti modi quanti sono i membri, ciascuno con la sua logica, ciascuno con le sue ragioni, nella maggior parte dei casi con evidenti allergie e contraddizioni. I deduttivi e gli induttivi, per definizione, non si capiranno anche quando arriveranno alle stesse conclusioni, parlando due linguaggi che di per sé sono mutuamente escludentesi. Il problema del metodo, quindi, è prima di tutto un problema di approccio logico e, successivamente, di negoziazione di una logica comune.

Trovare il metodo di lavoro significa produrre pensiero di gruppo.

Analisi, diagnosi, soluzione e verifica, le tappe classiche di un problem solving, sono evidentemente passaggi necessari e obbligati per la risoluzione del problema in gruppo, ma la loro attuazione deve rispondere a criteri sovraordinati che tengano conto di tutti i punti di vista sul problema. È, questo, il primo fondamentale criterio per un metodo corretto di problem solving.

Un secondo criterio consiste nel separare i dati e le informazioni dalle

opinioni.

Infine, l'ultimo criterio fondante è quello che si esprime nel cercare il perché del succedersi di determinati eventi e non chi li ha causati. Si tratta di superare, come si è detto, la logica della ricerca del colpevole per far progredire la logica della ricerca delle cause. Possiamo essere certi, infatti, che se si tratta di problemi organizzativi, di qualunque problema organizzativo, la causa è sempre più complessa, articolata ed estesa di quella che può essere rappresentata dall'azione di un individuo solo.

Come si vede, l'investimento richiesto a un gruppo sulle questioni di metodo è molto alto. Di ciò tutti sono in realtà consapevoli; il che non sposta, ma anzi a volte conferma difensivamente l'opinione diffusa che dedicare tempo e attenzione, da parte del gruppo, a definire metodi e procedure sia una perdita di tempo. Dobbiamo ovviamente segnalare l'errore contenuto in questa convinzione: le conseguenze che facilmente si osservano là dove il gruppo non si sia dato un efficace metodo di lavoro si traducono nella casualità dei risultati raggiunti, che non appaiono affatto come l'effetto di azioni pensate e progettate dal gruppo, attraverso il pieno utilizzo delle potenzialità e delle risorse.

Occorre quindi dedicare, nella fase costitutiva del gruppo, tempo e attenzione alla definizione di un metodo e degli strumenti che permettano di procedere con efficacia, mantenendo in evidenza il percorso di lavoro che si dovrà sviluppare per orientare l'impegno e il contributo individuale, ottimizzando le risorse dei singoli componenti.