

## 4 Obiettivo

### Le condizioni di efficacia

Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri: questa è la condizione necessaria per il conseguimento di risultati.

L'obiettivo, e il risultato che descrive, contengono in forma sintetica lo scopo che si vuole perseguire e, in definitiva, le ragioni che hanno condotto alla formazione del gruppo.

L'esperienza di lavoro dei gruppi dimostra che molto spesso risultati scarsi, e comunque sensibilmente al di sotto delle attese dell'organizzazione, derivano proprio dalla mancanza di chiarezza nella definizione dell'obiettivo da raggiungere e dalla conseguente scarsa coesione tra i membri del gruppo.

La chiarezza dell'obiettivo non può assolutamente essere considerata come una condizione facile da ottenersi né tanto meno come scontata. L'obiettivo non è un "dato" acquisito all'inizio del lavoro del gruppo per diverse ragioni: in primo luogo perché ciascun individuo porterà con sé nel lavoro un insieme più o meno definito di competenze, stili di pensiero, aspettative personali, bisogni; in secondo luogo perché ciascun membro del gruppo tenderà a dare un'interpretazione personale all'obiettivo assegnato, mantenendola, anche in modo inconsapevole, il più tenacemente possibile.

In questa linea si può definire l'obiettivo come l'espressione del risultato atteso dal gruppo di lavoro, coerente con i risultati attesi dall'organizzazione. Saranno dunque indispensabili, nella fase di costituzione del gruppo, due condizioni fondamentali che permetteranno al gruppo di essere efficace nel lavoro: la prima è che ciascun componente del gruppo conosca con precisione quali obiettivi esso deve raggiungere; la seconda è che sia possibile una forma di identificazione dei membri con l'obiettivo comune, che permetta a ciascuno di appropriarsene e di inserirlo nel contesto delle mete individuali da perseguire e dei bisogni da soddisfare. Questo consente a tutti di contribuire pienamente al lavoro di gruppo e al conseguimento dei risultati, riducendo al minimo lo scarto, che pure continuerà a esistere, tra gli obiettivi individuali e quelli del gruppo.

Per raggiungere queste condizioni è necessario che il gruppo dedichi, nella sua fase di costituzione, una parte del tempo alla chiarificazione e condivisione dell'obiettivo e che svolga delle attività specifiche *finalizzate* alla loro conoscenza e alla discussione, fino a ottenere la loro condivisione da parte di tutti i componenti.

L'obiettivo, come si è detto, è la definizione del risultato atteso; quindi, per essere chiaro e condiviso dai membri deve descrivere il punto di arrivo concreto e misurabile al quale il gruppo tende e per il quale si impegna a lavorare.

La sua descrizione accurata e l'interpretazione univoca stanno alla base del *contratto* tra i membri del gruppo: sono il primo riferimento per la fondazione del gruppo di lavoro.

Se si riflette sul fatto che ciascun membro è anche un "osservatore", si deve considerare che, come tale, ciascuno ha una particolare visione dell'obiettivo del gruppo, che deriva da valide e documentate ragioni di carattere professionale, come l'esperienza e le conoscenze, e da ragioni personali, quali le aspettative e i bisogni. In un gruppo, quindi, ciascuno vede l'obiettivo con una sua particolare prospettiva e, posto che tutte le prospettive abbiano lo stesso valore di verità, il problema della *chiarezza* si pone nei termini della determinazione di un solo significato, di un'interpretazione della fattibilità e delle azioni correlate al suo raggiungimento, che sia uguale per tutti. Non occorre, evidentemente, guardare dallo stesso punto di vista, così facendo si vanificherebbe il senso del lavorare in gruppo, ma articolare i diversi punti di vista per costruire una prospettiva più ampia di quella proposta da ciascuno, riconosciuta da tutti.

Nella maggior parte dei gruppi di lavoro si sente affermare che il problema della *chiarezza* non esiste perché l'obiettivo è stato definito dall'organizzazione. In questo luogo comune sono contenute un'inesattezza e un errore.

L'errore è di prospettiva: l'organizzazione definisce obiettivi dal suo punto di vista, che è quello di un osservatore di un fenomeno più globale di quello osservato dal gruppo. L'obiettivo assegnato al gruppo è l'obiettivo dell'organizzazione: il gruppo deve chiarirlo, comprenderlo, misurarlo, interpretarlo fino a farlo diventare proprio.

L'inesattezza consiste nella confusione che spesso si riscontra tra il chiarire e il cambiare: il solo buon senso suggerisce che l'obiettivo del gruppo non può essere diametralmente opposto a quello assegnato dall'organizzazione; quindi non può, nella maggior parte dei casi, essere modificato sostanzialmente, ma deve essere indagato e chiarito in tutti i suoi aspetti fino ad acquistare le connotazioni e le dimensioni configurate dal gruppo.

L'organizzazione è un osservatore più lontano del problema, il gruppo è un osservatore più vicino; quindi i due punti di osservazione non possono necessariamente coincidere. Quando la coincidenza negli obiettivi è perfetta, e data per scontata, significa che il gruppo non ha acquisito il suo punto di vista sul problema, non ha il suo obiettivo.

In questa operazione che conduce alla *chiarezza* si evidenzia dunque che nei gruppi di lavoro sono intrecciati molteplici livelli di obiettivi, spesso allergici ma fortemente correlati tra loro. Riconoscere questo intreccio è il primo compito di un gruppo che voglia diventare gruppo di lavoro, è il primo passo verso la condivisione.

La condivisione sancisce un contratto psicologico e operativo tra individuo e gruppo. Condividere l'obiettivo significa impegnare il proprio sistema di competenze per raggiungerlo e per far funzionare al meglio il gruppo, accettando i vincoli imposti dalla presenza e dai bisogni degli altri membri.

Sul piano della rappresentazione e dell'ideale definire l'obiettivo di un gruppo significa altresì costruire una realtà futura, attualmente ignota ma possibile, sulla base di una realtà presente e nota. Concretamente significa avviare un'attività di confronto e negoziazione, ma anche di ipotesi e di progetto.

In definitiva l'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve rispondere alle seguenti caratteristiche:

*definito in termini di risultato:* specificare l'elemento di risultato associato all'obiettivo significa descrivere accuratamente il prodotto finale che il gruppo vuole ottenere, utilizzando un linguaggio comune comprensibile a tutti, in modo tale che ciascuno attribuisca alle parole, e alle intenzioni, lo stesso significato. Va da sé che l'obiettivo deve essere prima di tutto scritto, non per una questione formale, ma per una questione sostanziale di riconoscimento e di condivisione da parte di tutti; solo se è scritto ciascuno può confrontare quanto corrisponde a quello che aveva pensato individualmente e negoziare gli aggiustamenti necessari con gli altri. La definizione precisa e puntuale in termini di risultato lo rende misurabile sia in termini quantitativi, quindi economici, sia in termini qualitativi, quindi di innovazione;

*costruito sui fatti, sui dati osservabili e le risorse disponibili:* la condizione di partenza per costruire un obiettivo è determinare cosa si vuoi fare, con quali risorse e con quali vincoli, in quanto tempo. La raccolta dei dati disponibili è il primo necessario passo per rispondere a queste domande. I dati necessitano di interpretazione e a questo provvedere la diversa esperienza e competenza dei membri: è su queste diverse interpretazioni che si costruisce un obiettivo comune;

*finalizzato in modo esplicito:* al gruppo di lavoro deve essere chiara la finalità organizzativa cui tende l'obiettivo, perché trovino una ragione i vincoli e le difficoltà che il gruppo incontra e perché vi sia un contesto nel quale inserire il lavoro che viene svolto;

*chiarito e articolato in compiti:* quando la descrizione è completa, chiara, e trova riscontro nella condivisione, è necessario che si proceda alla determinazione dei compiti e delle fasi di lavoro che il gruppo deve affrontare per raggiungerlo. La definizione delle cose da fare deve comunque seguire, e non precedere, la determinazione del risultato che si vuole ottenere;

*perseguibile:* la logica del lavoro di gruppo impone già di per sé che il compito adatto a un gruppo è quello che per difficoltà, varietà e rischi non può essere affrontato da un solo individuo. L'obiettivo del gruppo, pertanto, deve essere perseguibile utilizzando tutte le risorse umane e tecniche disponibili;

*valutato:* se è stato definito in termini di risultato, l'obiettivo del gruppo ha le caratteristiche che lo rendono misurabile e sottoponibile a valutazione sia da parte del gruppo che da parte dell'organizzazione. La valutazione effettuata con

strumenti coerenti, e definiti dall'inizio dei lavori, da un lato diminuisce sensibilmente la paura della valutazione stessa e quindi favorisce l'instaurarsi di una logica di problem solving all'interno del gruppo; dall'altro, rende possibile lo sviluppo del gruppo attraverso l'analisi dei suoi risultati.

Ma che cosa succede quando l'obiettivo non è chiaro e condiviso? Troppo spesso la definizione dell'obiettivo è espressa in termini vaghi, indeterminati, che lasciano intatte le convinzioni personali su quale sia il vero obiettivo del gruppo e quindi su quali siano i risultati concreti da raggiungere. Nelle organizzazioni, infatti, ricorrono frequentemente espressioni quali: "occorre coordinare", "è necessario controllare", "l'obiettivo è organizzare meglio...". In queste espressioni ciò che manca è l'enunciazione dell'obiettivo in termini quantificabili, misurabili, che diano ai componenti del gruppo una chiara indicazione dei risultati da raggiungere.

L'obiettivo, viceversa, deve essere presentato al gruppo in forma concreta, evidenziando il più possibile ciò che si vuole ottenere, le priorità, i tempi, le condizioni di qualità. Il risultato che l'organizzazione si prefigge dal compito assegnato deve essere descrivibile, alla fine dei lavori, da tutti i componenti del gruppo di lavoro negli stessi termini, così da poter essere confrontato punto per punto con gli obiettivi individuali e diventare effettivamente un elemento comune e condiviso al suo interno. Un obiettivo non chiaro non dà mai al gruppo l'opportunità di verificare il lavoro, di misurare il successo o l'insuccesso sulla base di dati e di fatti. Ciò conduce alla convinzione di aver lavorato inutilmente o, peggio, all'impossibilità di concludere il lavoro. È certo, tra l'altro, che la motivazione individuale si regge in larga misura sulla comprensione delle ragioni che muovono verso una meta, e in mancanza di questa comprensione le persone singolarmente, e di conseguenza il gruppo, incontrano grandi difficoltà a confrontare e costruire i termini del contratto e a esprimerli come legame vincolante tra la legittimazione del gruppo e il mandato affidato con l'obiettivo.

Se, poi, non sono definite le finalità organizzative dell'obiettivo, i membri a maggior ragione non riusciranno a ritrovare un contesto al loro sforzo, che spieghi le cause che rendono necessario quel compito. Il gruppo non riuscirà a tollerare i vincoli imposti dall'organizzazione, le esigenze più generali di cui occorre tenere conto, le criticità entro le quali ci si sta muovendo.

La *chiarezza* sulle finalità dell'obiettivo assegnato conquista pertanto una duplice serie di conseguenze: da un lato, infatti, l'aver una comune finalità facilita l'unità tra gli individui del gruppo, contribuendo a costruire l'appartenenza e la coesione; dall'altro, contemporaneamente, definisce la natura del rapporto con l'organizzazione, influenzando il clima organizzativo. Un obiettivo assegnato senza finalità evidenti rende difficile l'unità interna al gruppo e deboli i legami con l'organizzazione.

Dalla mancanza di chiarezza e condivisione degli obiettivi derivano altri effetti che ostacolano il lavoro: l'incertezza sulle risorse disponibili, l'inadeguatezza degli strumenti di valutazione.

L'incertezza sulle risorse determina innanzitutto la sensazione che l'organizzazione non supporti concretamente l'attività del gruppo; che non abbia, cioè, un reale interesse al suo lavoro. Questo facilita l'evidenziarsi, assieme a un

vissuto di abbandono, della percezione che l'obiettivo sia, da un lato, più difficile o addirittura impossibile da raggiungere; dall'altro, che esso sia comunque irrilevante per lo sviluppo dell'organizzazione. In queste condizioni diventa, come è ben comprensibile, assai difficile ottenere qualunque forma di partecipazione attiva degli individui al lavoro del gruppo.

D'altra parte, l'incertezza sulle risorse a disposizione porta a enfatizzare i rischi connessi ai compiti operativi, e questo ancora una volta allontana la possibilità di identificazione e condivisione del lavoro comune.

Allo stesso risultato conduce l'inadeguatezza dei criteri di valutazione dell'obiettivo. È ampiamente verificato, infatti, quanto sia importante per il sostegno della motivazione individuale, e per il rafforzamento dei comportamenti attesi, un puntuale e trasparente feedback sulle azioni e sui risultati ottenuti, così come è altrettanto chiaro l'effetto negativo della sua mancanza.

Cosa fare, dunque, per avere obiettivi chiari e condivisi? La conoscenza, il confronto, la negoziazione delle molteplici variabili che entrano in gioco (organizzative, individuali, della situazione spazio/ temporale in termini di risorse, vincoli, relazioni) sono la condizione necessaria per la sua definizione.

Per la definizione dell'obiettivo occorre che il gruppo di lavoro acquisisca *conoscenza* riguardo agli individui (motivazioni, competenze, ruoli, valori), alla situazione (problema, compito, risorse, vincoli), all'organizzazione (struttura, cultura, strategia, mezzi). In tal senso è il passato degli individui che deve essere contenuto nel presente e trguardato al futuro del gruppo.

Il *confronto* è il momento nel quale tutti gli elementi di conoscenza vengono riletti e valutati per costruire il quadro di lavoro del gruppo in relazione al problema da affrontare e all'obiettivo da perseguire. È il presente del gruppo che contiene la situazione reale attuale. Attraverso il confronto dovrà emergere quella "comunità di pensieri" che permetterà di delineare la posizione di partenza del gruppo. Per la definizione dell'obiettivo è necessario confrontare: le risorse e gli obiettivi individuali, i dati del problema, le modalità relazionali.

La *negoziazione* è il momento conclusivo di questo processo, che deve consentire di rappresentare il futuro del gruppo ovvero di esprimere la sua capacità progettuale. La negoziazione garantisce al

gruppo di lavoro il consenso e la condivisione degli obiettivi da parte di tutti. È operazione di selezione, integrazione e finalizzazione. Il gruppo dovrà: selezionare le capacità e le risorse che gli servono, integrare i punti di vista dei membri e dell'organizzazione, finalizzarli nell'obiettivo del gruppo di lavoro.

In sintesi, i vantaggi che derivano da una chiara definizione dell'obiettivo sono riassumibili nei seguenti: maggior motivazione del gruppo al lavoro, minori richieste al management, maggiore creatività e iniziativa, miglior uso del tempo e delle energie e, infine, minore conflittualità interna al gruppo.

Si vuole sottolineare, per concludere, che la definizione dell'obiettivo comune è la prima competenza distintiva del gruppo di lavoro. Si caratterizza perché l'obiettivo non viene inteso in modo rigido; l'obiettivo definito potrebbe infatti non essere definitivo, nel senso che nel corso degli eventi si potrebbe determinare la necessità di un aggiornamento o di una modificazione in ragione dei cambiamenti e degli sviluppi dell'organizzazione.