Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Luca Paolo Giuseppe Prinzio



IL PARADOSSO DELLA PERFORMANCE NEI TEAM: COME UN SOLO COMPORTAMENTO TOSSICO PUÒ SABOTARE UN PROGETTO

L'articolo, ispirato al lavoro di Will Felps e alla letteratura sui membri negativi nei gruppi, mostra come anche un singolo comportamento disfunzionale possa produrre effetti sproporzionati sulla collaborazione e sulla performance collettiva. Propone al project manager strumenti e approcci per leggere, prevenire e trasformare le dinamiche relazionali nei progetti complessi.

Introduzione

«Un solo comportamento disfunzionale può compromettere la performance di un intero team. E tu, lo stai misurando?»

Nel 2006, Will Felps, Terence R. Mitchell ed Eliza Byington pubblicarono su *Research in Organizational Behavior* una revisione teorica e un modello integrativo destinati a diventare un riferimento nello studio dei membri negativi nei gruppi: "How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups" [1].

Il contributo descrive come un singolo membro che trattiene lo sforzo, esprime affettività negativa o viola norme interpersonali rilevanti possa generare negli altri membri sfiducia, emozioni negative e reazioni difensive, con effetti sui processi di cooperazione e creatività.

Il punto centrale del lavoro non è che ogni team con una persona difficile sia destinato a fallire, ma che gli effetti di un comportamento negativo possono propagarsi oltre il rapporto diretto con chi lo manifesta. In un sistema fortemente interdipendente, la risposta degli altri membri – ritiro, conflitto, imitazione, riduzione della fiducia o minore condivisione delle informazioni – può amplificare l'impatto iniziale e trasformare un problema individuale in una dinamica di gruppo [1].

A questo quadro teorico si affianca una dimostrazione sperimentale successivamente descritta dallo stesso Felps in interviste e resa nota anche dalla letteratura divulgativa.

In circa quaranta gruppi di quattro persone, un attore veniva inserito nel team e interpretava, a seconda dei casi, un membro aggressivo e sprezzante, un membro disimpegnato oppure un pessimista demoralizzante. I gruppi erano impegnati in un compito comune e gli altri partecipanti non conoscevano il ruolo dell'attore [2].

In questi resoconti, i gruppi esposti al comportamento disfunzionale registrarono prestazioni inferiori nell'ordine del 30-40% rispetto ai gruppi di confronto. Vennero inoltre osservati minore scambio di informazioni, maggiore conflittualità e una tendenza degli altri membri ad assumere, almeno in parte, modalità comportamentali simili [2].

Il dato percentuale va quindi letto per ciò che è: un risultato riportato di quella specifica dimostrazione sperimentale, non una legge generale applicabile automaticamente a qualunque organizzazione o progetto.

La rilevanza del cosiddetto *bad apple effect*, tuttavia, non dipende da un solo esperimento. Il meccanismo è coerente con un corpus più ampio di studi sull'influenza sociale nei gruppi: la contagiosità degli stati emotivi può modificare cooperazione e prestazioni [3]; i comportamenti antisociali dei colleghi possono favorire condotte analoghe negli altri membri [4]; e anche episodi di scortesia possono ridurre la performance su compiti routinari e creativi e diminuire i comportamenti di aiuto [5]. È quindi più corretto parlare di una famiglia di evidenze convergenti sui costi organizzativi dei comportamenti negativi, piuttosto che di un effetto universale con una percentuale fissa.

La lezione che ne deriva è semplice, ma potentissima: non sempre i team falliscono per mancanza di competenze. Spesso falliscono per la presenza di dinamiche sottili, corrosive, non immediatamente visibili, che minano la fiducia, la partecipazione e il senso di appartenenza. E proprio per questo, il compito del project manager moderno non può più limitarsi alla pianificazione e al controllo delle attività. Deve includere, sempre più chiaramente, la gestione consapevole delle dinamiche relazionali, con attenzione particolare a quei comportamenti che, se trascurati, possono compromettere irrimediabilmente l'efficacia del gruppo.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Implicazioni per la gestione del progetto

Quando il problema non è tecnico, ma la dinamica invisibile

Il lavoro di Felps ci invita a spostare il focus: non più soltanto su competenze, deliverable e milestone, ma anche sulle dinamiche relazionali che possono sostenere oppure indebolire il progetto. Se un singolo comportamento disfunzionale può produrre effetti sproporzionati sul funzionamento del gruppo, allora le interazioni interpersonali non possono essere trattate come una variabile puramente "*soft*": costituiscono un fattore di rischio e di performance da osservare e governare con la stessa attenzione riservata agli aspetti tecnici.

Progetti tecnicamente impeccabili, ma destinati a fallire?

Quante volte un progetto IT, pur ben impostato sul piano tecnico, dotato di budget adeguato, competenze solide e *sponsorship* visibile, entra comunque in difficoltà? Le cause possono essere molteplici e non è corretto ridurre il fallimento progettuale a una sola dimensione. Tuttavia, conflitti irrisolti, perdita di fiducia, scarsa qualità della comunicazione e comportamenti disfunzionali possono erodere progressivamente la capacità del team di coordinarsi e prendere decisioni efficaci.

In quest'ottica, il lavoro di Felps offre una chiave concreta per rileggere un principio ampiamente discusso negli studi di cultura organizzativa: strategie e processi formali funzionano solo se sono compatibili con gli assunti, le norme e i comportamenti che regolano la vita quotidiana dell'organizzazione [6]. Non serve quindi attribuire a Peter Drucker la celebre – ma non documentata – formula secondo cui «la cultura mangia la strategia a colazione»: il punto sostanziale resta valido anche senza un'attribuzione incerta.

Implicazioni manageriali

Il project manager come regolatore sociale e custode della coesione del team

L'esperimento di Will Felps ha il merito di rendere visibile ciò che troppo spesso resta invisibile nella pratica quotidiana del project management: il peso specifico delle dinamiche relazionali nel determinare il successo o il fallimento di un progetto. Siamo abituati a monitorare tempi, costi e deliverable con rigore, mentre ci affidiamo all'intuizione – o alla speranza – per gestire la coesione del gruppo. Eppure, i progetti non naufragano solo per errori di stima o scarsa pianificazione: talvolta falliscono per usura emotiva, per conflitti latenti, per una motivazione che si spegne un giorno alla volta.

Per il project manager, tutto questo rappresenta una profonda chiamata all'evoluzione del ruolo. Non è più sufficiente pianificare, assegnare e monitorare. Serve anche – e sempre più – osservare, leggere e intervenire sul piano delle interazioni umane. In questo senso, il PM assume un ruolo nuovo: quello di regolatore sociale, di osservatore relazionale, di gestore del rischio comportamentale. È colui che protegge la salute del gruppo, non come optional, ma come precondizione della performance.

Questa evoluzione richiede innanzitutto una diversa sensibilità. Il PM deve imparare a cogliere i segnali deboli: silenzi ripetuti, sarcasmo camuffato da ironia, cali di energia, partecipazione solo formale. E deve saperli cogliere non solo nei momenti ufficiali – le *review*, le retrospettive, i *daily* – ma anche nei contesti informali, laddove la temperatura emotiva del gruppo si manifesta più chiaramente: un messaggio che non arriva, una battuta che gela la chat, un *emoji* che manca dove era sempre presente.

Gestire i comportamenti disfunzionali diventa allora un atto strategico, non solo umano. Ogni team conosce, prima o poi, il peso di una "presenza difficile": il pessimista pervasivo, l'indifferente che si sfila, il sarcastico che smonta ogni entusiasmo. Talvolta, questi atteggiamenti nascono da frustrazione, talvolta da uno stile comunicativo abrasivo non elaborato. Ma ciò che conta, al di là delle motivazioni, è l'effetto che producono: demotivano, isolano, rallentano. E quando non vengono affrontati, finiscono per diventare sistemici. Un project manager che sceglie di "non vedere" per evitare il conflitto sta di fatto lasciando che il progetto deragli lentamente. Intervenire con metodo, rispetto e coraggio non è una scelta caratteriale: è un dovere manageriale.

Infine, occorre ricordare che ogni team sviluppa ruoli impliciti, che non sempre coincidono con quelli formali. Accanto a *Dev, PM o UX designer*, emergono il motivatore silenzioso, il collante sociale, il carismatico influente. Questi ruoli possono essere risorse preziose, ma anche fattori di squilibrio se non vengono riconosciuti, riequilibrati, gestiti. Il tecnico dominante può oscurare le voci divergenti. Il facilitatore emotivo può bruciarsi nel tentativo di tenere tutti uniti. Il carismatico può trasformare il proprio ascendente in cinismo o controllo. Il compito del PM, allora, è anche quello di leggere la trama invisibile delle relazioni, dare spazio a chi tende a essere

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

messo ai margini e limitare le derive accentratrici o sabotanti. Governare i ruoli impliciti significa orientare – in modo consapevole – la cultura operativa del team.

In definitiva, l'esperimento di Felps non ci chiede solo di "capire" quanto il comportamento conti in un team. Ci invita ad agire di conseguenza. E per un project manager, questo significa abbracciare con lucidità e metodo la propria funzione di garante della coesione, di presidio del clima relazionale, di architetto delle condizioni in cui il lavoro di squadra possa davvero produrre valore. Perché il vero rischio progettuale non è l'errore tecnico, ma la corrosione silenziosa delle relazioni. E prevenirla è, oggi più che mai, *leadership* allo stato puro.

Implicazioni comportamentali

Capire prima di correggere: la sottile arte di gestire i comportamenti difficili

Una delle lezioni più profonde dell'esperimento di Felps è che i comportamenti disfunzionali non sono sempre ciò che sembrano. L'atteggiamento cinico, la disconnessione emotiva, la resistenza passiva non sono necessariamente sintomi di ostilità o incompetenza. Spesso, sono la manifestazione visibile di qualcosa che si muove sotto la superficie: una frustrazione inascoltata, una mancanza di riconoscimento, un bisogno non espresso. È qui che il ruolo del project manager assume una sfumatura nuova e più profonda. Non si tratta soltanto di correggere i comportamenti "tossici", ma di comprenderne le origini, la funzione e, dove possibile, trasformarli in leve costruttive.

Il sarcasmo, ad esempio, può nascondere un'intelligenza comunicativa sottile, usata come difesa in contesti in cui si percepisce un clima ostile o disinteressato. Il pessimismo può derivare da un eccesso di attenzione ai rischi, che – se riconvertita – può fare di quella persona un efficace promotore della prevenzione e della prudenza. Persino l'indifferenza può essere riletta come il segnale di una disconnessione dal progetto, spesso generata da una *leadership* poco inclusiva o da una mancanza di *ownership*. In tutti questi casi, la domanda chiave che il PM dovrebbe porsi non è "come rimuovo questo comportamento?", ma "da dove nasce? Cosa sta cercando di segnalare? È possibile reintegrarlo in una dinamica più sana e funzionale al gruppo?". Alcuni project manager esperti hanno saputo trasformare un pessimista in *risk champion* o un sarcastico in provocatore creativo: è una scommessa complessa, certo, ma anche un atto di *leadership* autentica.

Accanto alla gestione individuale, va considerato il potenziale di autoregolazione del team. Troppo spesso si sottovaluta la capacità del gruppo di autocorreggersi, se posto in condizioni di sicurezza e ascolto. Un team coeso, che si percepisce parte attiva del processo, è in grado di esprimere feedback reciproci, isolare dinamiche tossiche, riportare equilibrio senza bisogno di interventi autoritari. Perché questo accada, però, è fondamentale che il project manager crei spazi di confronto orizzontali, lontani dalla logica del comando-controllo. Retrospettive ben facilitate, momenti di dialogo informale, pratiche partecipative come il *lean coffee* o i *circle time*, diventano strumenti preziosi per far emergere tensioni latenti senza innescare conflitti frontali.

Un ruolo cruciale in questo processo è quello delle "voci silenziose". I membri più introversi o meno visibili sono spesso i primi a percepire le disfunzioni, ma anche gli ultimi a esporsi. Dare loro spazio, valorizzare il loro punto di vista, legittimare la loro presenza attraverso modalità non invasive – sondaggi anonimi, *visual board*, *check-in* emotivi – può rappresentare un atto trasformativo per il clima del gruppo.

Tutto questo converge in un punto chiave: il senso di appartenenza. Quando le persone si sentono parte di qualcosa, il desiderio di proteggere quel qualcosa diventa naturale. Il team sviluppa una resilienza collettiva che neutralizza in partenza molti dei comportamenti corrosivi. Non si tratta di una magia, ma del risultato di un lavoro deliberato del project manager: coinvolgere i membri nelle decisioni, mostrare loro l'impatto concreto del proprio contributo, celebrare i successi in modo autentico, costruire un'identità condivisa. Un gruppo che percepisce il progetto come "proprio" tenderà a proteggerlo, a impegnarsi di più, a correggersi spontaneamente quando qualcosa stona. In quel contesto, anche un comportamento inizialmente problematico può rientrare nei ranghi, diventare oggetto di confronto e – talvolta – trasformarsi in una risorsa.

In definitiva, la gestione dei comportamenti difficili non è una questione di controllo, ma di comprensione. È un esercizio di lettura sistemica, in cui il PM è chiamato ad abbandonare l'etichetta facile e ad abbracciare la complessità. Perché dietro ogni resistenza, ogni sarcasmo, ogni disimpegno, c'è sempre una storia. E solo chi sceglie di ascoltarla può davvero cambiarne il finale.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Implicazioni organizzative e strategiche

Il terreno sistemico che nutre – o soffoca – la qualità delle dinamiche di progetto

Pensare di migliorare le dinamiche di team senza considerare il contesto più ampio in cui quei team operano è una forma di ingenuità manageriale che nessuna organizzazione, oggi, può più permettersi. L'esperimento di Felps, nel far emergere con forza la fragilità relazionale dei gruppi, ci invita a spostare lo sguardo: non solo sul comportamento del singolo o sulla capacità del project manager di gestire dinamiche interne, ma anche – e soprattutto – sul sistema organizzativo che quelle dinamiche le genera, le tollera o le amplifica.

Esistono ambienti aziendali in cui comportamenti palesemente disfunzionali non solo vengono tollerati, ma vengono addirittura premiati, perché associati a risultati visibili o ad atteggiamenti considerati "forti". In questi contesti, il sarcastico viene percepito come brillante, l'indifferente come inoffensivo, il pessimista come realista. Il risultato è una cultura che premia l'*output* e ignora il costo relazionale che quello stesso *output* comporta. Il rischio è quello di coltivare una forma di successo tossico: tecnicamente efficiente ma relazionalmente insostenibile. In assenza di una cultura che valorizzi anche la dimensione umana del lavoro di squadra, ogni miglioramento tattico sarà sempre fragile, ogni successo progettuale vulnerabile.

Le organizzazioni più mature – come suggeriscono framework di maturità quali il P3M3 [7] e modelli di competenza organizzativa come l'IPMA OCB [8] – tendono a considerare processi, governance, capacità organizzative e comportamenti come elementi interdipendenti. In questa prospettiva, il project management non è solo una funzione operativa, ma anche una componente culturale: una lente attraverso cui leggere il modo in cui persone, obiettivi, responsabilità e vincoli interagiscono. Il project manager opera proprio in queste intersezioni e, se non dispone di strumenti, sponsorship e spazi di intervento, rischia di riconoscere le disfunzioni senza avere leve reali per affrontarle.

In questo scenario, la connessione tra PMO e HR diventa cruciale. Due funzioni che troppo spesso viaggiano su binari paralleli, quando invece dovrebbero co-progettare linguaggi, modelli di intervento, percorsi di crescita. I progetti non si fanno senza le persone, e le persone non crescono senza i progetti. Integrare queste due dimensioni – tecnica e relazionale – è una priorità. Significa dotarsi di policy condivise per la gestione dei comportamenti disfunzionali, di strumenti di feedback incrociato tra PM, sponsor e team, e di percorsi formativi che sviluppino le competenze collaborative con la stessa serietà con cui si certificano le competenze tecniche. Perché, oggi, un PM eccellente è prima di tutto un facilitatore di collaborazione, un regolatore di clima, un architetto del senso.

Ma c'è un altro fattore che ha rivoluzionato profondamente le dinamiche di gruppo, e che merita attenzione specifica: il lavoro da remoto. Lo smartworking non è stato solo una risposta a un'emergenza: è diventato un paradigma strutturale della vita organizzativa. E, con esso, sono cambiate le modalità con cui le disfunzioni emergono, o non emergono affatto. La distanza fisica ha cancellato i segnali deboli che un tempo erano facili da cogliere: gli sguardi sfuggenti in riunione, le tensioni nei corridoi, i silenzi troppo lunghi, le microespressioni che tradivano malesseri latenti. Oggi tutto questo si perde dietro una webcam spenta, un microfono silenziato, una chat senza risposte. Le disfunzioni non sono scomparse. Si sono solo fatte più sottili. Più sfuggenti. E quindi più pericolose.

Il project manager si trova così a operare in un contesto dove l'invisibilità non è più un'eccezione, ma la norma. Dove l'assenza non è assenza fisica, ma disconnessione emotiva. Dove l'alienazione non si esprime in urla, ma in *emoji* mancati. In questo scenario, la capacità di leggere i segnali deboli – di cogliere chi "c'è ma non partecipa", chi è presente ma scollegato – diventa una competenza chiave. Non si tratta più solo di allineare *task* e *milestone*, ma di tenere insieme le persone in un sistema che rischia di disgregarsi silenziosamente.

Lavorare da remoto introduce anche un rischio di polarizzazione: da un lato ci sono i membri visibili, proattivi, vocali; dall'altro, quelli che rischiano di diventare invisibili, marginalizzati, giudicati sulla base dell'assenza più che della qualità del contributo. È qui che entra in gioco la responsabilità del PM: creare spazi di parola, momenti di *check-in* emotivo, occasioni per mappare il *sentiment* del gruppo non solo a parole ma attraverso segnali osservabili. E per farlo serve una nuova sensibilità relazionale, capace di decifrare ciò che non viene detto, di accogliere la fragilità senza stigmatizzarla, di riportare al centro le persone come fulcro vivo del progetto.

Lo smartworking non è, dunque, un semplice cambiamento logistico. È un cambiamento epistemico: un nuovo modo di conoscere, interpretare e governare

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

la vita di un team. In questo nuovo mondo, l'intelligenza tecnica non basta più. Serve intelligenza relazionale, attenzione sistemica e il coraggio di agire anche quando nessuno lo chiede apertamente. Perché i team, oggi, non falliscono per mancanza di strumenti. Falliscono quando la cultura aziendale non li sostiene. E il project manager, più che mai, è l'interprete e il custode di questa cultura.

KPI e metriche di impatto

Perché ciò che non si misura non si gestisce, soprattutto nelle dinamiche di team

Uno degli insegnamenti più utili che si ricavano dal lavoro sui membri negativi nei gruppi riguarda il carattere progressivo delle disfunzioni relazionali. Un team raramente perde efficacia per un singolo episodio isolato: più spesso il deterioramento emerge dall'accumulo di segnali piccoli ma persistenti: esclusioni implicite, tensioni non affrontate, riduzione della partecipazione, minor fiducia o crescente asimmetria nelle interazioni. Alcuni di questi fenomeni possono essere osservati e monitorati; ciò non significa trasformare la relazione umana in un numero, ma costruire indicatori che aiutino il PM a porre le domande giuste prima che il problema diventi evidente nei *KPI* di *delivery*. Nel contesto di progetti complessi, team distribuiti e ritmi di *delivery* serrati, l'uso prudente di metriche comportamentali può integrare i tradizionali indicatori di tempo, costo, ambito e qualità. Le metriche relazionali non misurano direttamente il "valore" delle persone, ma possono offrire segnali sul modo in cui il lavoro viene costruito: partecipazione, equilibrio della comunicazione, qualità del feedback, percezione di sicurezza, chiarezza decisionale e capacità di gestire il conflitto.

Per questo motivo, il project manager deve imparare a muoversi con disinvoltura anche nella dimensione intangibile del progetto, dotandosi di un set di *KPI* specificamente pensati per monitorare il clima, l'interazione, il coinvolgimento e la coerenza metodologica del team.

Si pensi, ad esempio, alla qualità della comunicazione. Un team efficace non si distingue solo per la quantità di messaggi o di meeting calendarizzati, ma per l'equilibrio e la distribuzione delle interazioni. Quando uno o due membri monopolizzano le conversazioni e gli altri restano ai margini, quando il confronto diventa scontro o, peggio, apatia, siamo di fronte a segnali chiari di squilibrio, che meritano attenzione.

Altrettanto rilevante è la sicurezza psicologica, definita da Amy Edmondson come la convinzione condivisa che il team sia un ambiente sicuro per assumere rischi interpersonali [9]. In uno studio su 51 team di lavoro, Edmondson ha mostrato una relazione tra sicurezza psicologica e comportamenti di apprendimento e, attraverso questi, con la performance del team [9]. Per il project manager questo non significa inseguire un clima privo di dissenso, ma creare condizioni nelle quali domande, errori, dubbi e opinioni divergenti possano emergere senza timore di umiliazione o ritorsione.

Sul piano decisionale, invece, è fondamentale monitorare non solo la tempestività delle scelte ma anche la loro trasparenza e condivisione. Decisioni imposte o non comprese generano malcontento e disallineamento, mentre scelte partecipate e coerenti rafforzano la fiducia reciproca e l'*accountability*.

Un altro dominio spesso trascurato è quello del conflitto latente. Le tensioni che serpeggiano nei team non si manifestano sempre apertamente: spesso si camuffano dietro ironie, silenzi, battute taglienti o improvvise assenze emotive. Saper cogliere questi segnali – e dotarsi di strumenti per renderli visibili – è una competenza chiave per il PM.

Infine, ma non meno importante, c'è la coerenza metodologica. Adottare un framework *Agile* o *Scrum* non significa solo seguire delle cerimonie, ma incarnarne i valori. Se le retrospettive diventano rituali vuoti, se il *backlog* è ignorato, se le responsabilità sono opache, allora siamo di fronte a un problema di coerenza, che va affrontato con lucidità.

In sintesi, parlare di *KPI* relazionali significa riconoscere che le persone non sono soltanto "risorse" assegnate a *task*, ma soggetti che influenzano e sono influenzati dal contesto del gruppo. Questi indicatori non vanno considerati prove deterministiche né sostituti del giudizio manageriale: sono segnali da leggere insieme ai dati di progetto per comprendere meglio sostenibilità, coesione e capacità di apprendimento del team.

Ignorarle significa accettare il rischio di vedere deragliare un'iniziativa promettente per cause non tecniche ma umane. Includerle nel piano di progetto, nei momenti di revisione, nei documenti di qualità, significa compiere un salto culturale: dalla mera gestione della *delivery* alla vera *leadership* del capitale umano.

L'intelligenza artificiale nella lettura profonda dei team

Governare le relazioni prima che diventino rischi

L'intelligenza artificiale sta ampliando gli strumenti con cui il

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

project manager può analizzare alcune dinamiche di collaborazione. Tecniche di analisi testuale, classificazione, rilevazione di pattern e sintesi possono aiutare a organizzare grandi quantità di feedback o evidenziare variazioni nelle modalità di partecipazione. Questo non trasforma automaticamente il clima relazionale in un dato oggettivo: offre piuttosto un supporto analitico che deve essere interpretato nel contesto e sottoposto a verifica umana.

In presenza di dati adeguati e di una governance corretta, tecniche di *natural language processing* e analisi statistica possono contribuire a individuare pattern ricorrenti: diminuzione della partecipazione, variazioni nel tono delle interazioni, concentrazione della comunicazione su pochi membri o ricorrenza di temi critici nei feedback. Tali segnali possono suggerire dove approfondire, ma non autorizzano da soli diagnosi sullo stato emotivo o sulle intenzioni delle persone.

L'analisi del linguaggio scritto e, dove lecito e proporzionato, di quello parlato può aiutare a sintetizzare temi ricorrenti nelle retrospettive, raggruppare criticità o osservare variazioni nel *sentiment*. Il valore per il project manager sta soprattutto nella capacità di trasformare grandi volumi di dati in ipotesi di lavoro: un confronto 1:1, un *check-in* di gruppo, una revisione della distribuzione della parola o un approfondimento su un'area di tensione. L'IA dovrebbe quindi supportare la conversazione, non sostituirla.

Anche la raccolta dei feedback può beneficiare di strumenti digitali e, in alcuni casi, di *survey* adattive o sistemi conversazionali. Il vantaggio potenziale è migliorare tempestività e organizzazione delle informazioni; il limite è evidente: più il sistema diventa pervasivo, più cresce il rischio che la misurazione venga percepita come sorveglianza. Per questo il disegno dello strumento e il modo in cui i risultati vengono restituiti al team sono importanti quanto la tecnologia utilizzata.

Tuttavia, questa capacità di analisi avanzata non è priva di rischi. L'intelligenza artificiale, per quanto sofisticata, opera per correlazioni e non per causalità. Un calo di messaggi, ad esempio, non equivale necessariamente a un disimpegno: senza contesto umano, il rischio di interpretazioni errate è elevato. Gli algoritmi possono inoltre essere affetti da *bias* culturali o linguistici, soprattutto se addestrati su *dataset* generici non rappresentativi della realtà organizzativa in cui vengono applicati. Il risultato? Falsi positivi, etichettature improprie, distorsioni che anziché risolvere i problemi li amplificano.

A ciò si aggiunge una questione etica centrale: la percezione di essere osservati può alterare profondamente i comportamenti del team. Se la tecnologia viene percepita come una sorveglianza occulta, si rischia un effetto panottico, in cui le persone si adattano superficialmente alle attese, perdendo spontaneità, fiducia e benessere. In altri casi, il rischio è quello della delega totale alla macchina: "se non mi dà *alert*, va tutto bene" – ma il silenzio algoritmico non è garanzia di salute relazionale.

Per questi motivi, l'adozione dell'IA nel monitoraggio dei team deve essere sempre accompagnata da una governance rigorosa: chiarezza sugli obiettivi, trasparenza sulle modalità, consenso informato dei partecipanti e supervisione umana costante. L'IA non deve sostituire il PM, ma potenziarne la capacità di ascolto e di intervento. Deve essere un alleato, non un giudice.

In definitiva, misurare non è mai un atto neutro. Decidere cosa osservare, come analizzarlo e come agire sui risultati contribuisce a modellare la cultura del progetto. Le metriche comportamentali non sono "predittori chiave" in senso universale e deterministico; sono piuttosto indicatori che, se interpretati insieme al contesto e ad altre evidenze, possono aiutare a comprendere condizioni associate ad apprendimento, collaborazione e performance del team [9]. L'IA può rafforzare questa capacità di lettura, purché resti uno strumento di supporto e non diventi un arbitro automatico delle relazioni.

Perché nei progetti, il vero guasto non sempre appare nei *log*. Ma l'IA, se guidata bene, può aiutare a prevenirlo prima che sia troppo tardi.

Cosa insegna al project manager

Governare il sistema umano prima di quello tecnico

Il lavoro di Will Felps e la letteratura collegata mostrano che una singola presenza disfunzionale può influenzare in modo rilevante i processi di gruppo, ma anche che l'esito dipende dal contesto, dalle reazioni degli altri membri e dalle capacità di regolazione del team [1]. Per il project manager questa non è una semplice provocazione accademica: è un invito a considerare il tessuto relazionale come parte integrante del sistema di progetto, insieme a stime, *task*, dipendenze e *milestone*.

Per il PM moderno, soprattutto in contesti ad alta complessità come l'ICT, la Pubblica Ammi-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

nistrazione o l'ambiente *Agile/DevOps*, questo è un richiamo profondo a ridefinire la propria funzione. Il successo non si gioca solo sulla gestione dei piani, ma sulla capacità di leggere, proteggere e valorizzare l'ecosistema umano del progetto. La vera leadership non consiste nel controllare, ma nel curare. Non nel dettare i ritmi, ma nel mantenere coesa l'orchestra.

Essere un "curatore di ecologie relazionali" significa saper cogliere ciò che non è visibile nei Gantt: silenzi sospetti, commenti taglienti, cali improvvisi di energia o motivazione. Significa intuire quando un team si sta disgregando prima ancora che emergano i primi ritardi. Per farlo, il PM deve allenare le proprie competenze emotive: ascolto attivo, empatia situazionale, gestione costruttiva del conflitto, capacità di leggere le sfumature e agire con prontezza e lucidità.

Non basta potenziare i talenti del gruppo: bisogna disinnescare ciò che li ostacola. Il project manager ha la responsabilità di monitorare anche i comportamenti che non fanno rumore ma generano fratture: apatia, sarcasmo, indifferenza. Deve creare spazi protetti in cui le tensioni possano emergere e trasformarsi, dove il team possa affrontare i nodi relazionali prima che diventino disfunzioni sistemiche.

Anche il silenzio va considerato un dato progettuale. Troppi fallimenti non avvengono per implosione, ma per assenza: assenza di confronto, di autenticità, di partecipazione reale. Ecco perché occorre progettare anche i momenti informali: rituali di ascolto, *check-in* emotivi, feedback a freddo, occasioni per far parlare chi solitamente tace. Il vero rischio non è ciò che viene detto male, ma ciò che non viene detto affatto.

Accanto ai classici strumenti tecnici, il PM ha bisogno di un nuovo set di strumenti relazionali: strumenti che misurano l'*engagement*, visualizzano la fiducia, intercettano i primi segnali di logoramento. Non sono "*soft tools*", ma strumenti di prevenzione strategica. Ignorare il disagio relazionale oggi significa pagarlo domani, in termini di ritardi, turnover, rilavorazioni o perdita di commitment.

Ma tutto questo ha senso solo se il project manager comprende il proprio ruolo culturale. Ogni comportamento individuale riflette – e modella – la cultura di team. Quando l'ironia tagliente diventa norma, quando il distacco passa inosservato, quando la fatica non trova accoglienza, il problema non è il singolo, ma il sistema. In quel contesto, il PM deve agire da "scultore culturale": modellare consapevolmente le regole implicite del gruppo, costruire senso condiviso, ristabilire i confini di ciò che è sano, accettabile e desiderabile nel lavoro insieme.

Infine, ogni progetto ha un costo umano. Il PM maturo lo sa, e si prepara a contenerlo. Sa che i risultati tecnici non valgono se ottenuti a spese della tenuta emotiva della squadra. Integra nel piano anche la cura delle persone: momenti di decompressione, riconoscimento del carico relazionale, attenzione al benessere. Perché un team logorato può chiudere il progetto, ma non reggerà il prossimo.

Governare un progetto, oggi, significa accettare la responsabilità di un ecosistema umano complesso, fragile, potente. Significa proteggere ciò che tiene insieme le persone quando i *task* vacillano. E sapere che nessun deliverable potrà mai compensare la frattura di un legame umano mal gestito.

Cosa fare operativamente?

Dalla teoria alla pratica: come proteggere davvero la performance del team

La ricerca sui membri negativi nei gruppi ha un valore profondamente operativo: ricorda che la performance di un team non è soltanto la somma delle capacità individuali o la conseguenza automatica di buoni processi. Dipende anche dalla qualità delle interazioni che permettono alle persone di coordinarsi, condividere informazioni, dissentire e fidarsi reciprocamente. Ogni project manager riconosce il momento in cui un progetto comincia a incrinarsi sul piano relazionale; la sfida è trasformare quell'intuizione in osservazione strutturata e intervento tempestivo.

Per questo, agire tempestivamente sulle dinamiche relazionali non è una buona pratica: è un dovere progettuale. Osservare sistematicamente il comportamento del team, non solo nei momenti formali ma anche nei passaggi informali, è il primo passo. Si tratta di vedere chi partecipa davvero, chi si disconnette pur restando presente, chi domina il dialogo e chi resta invisibile. Questa osservazione, però, deve avvenire in un quadro di rispetto, senza cadere in forme di controllo o *micro-management*, e sempre nel rispetto della privacy e delle normative sul trattamento dei dati, soprattutto nei contesti pubblici.

Una seconda azione cruciale è la tempestività dell'intervento. Ogni comportamento disfunzionale ignorato tende a consolidarsi. Il PM che tace per quieto vivere o per timore di rompere gli equilibri, in realtà li sta già compromettendo. Il confronto, se ben condotto, è un atto di cura. Offrire feedback chiari, descrittivi, rispettosi – ancorati a

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

fatti e impatti – aiuta a disinnescare il disagio prima che diventi disfunzione sistemica. Il tempo, in questi casi, gioca contro.
Anche le retrospettive vanno ripensate: non più semplici bilanci tecnici, ma spazi di emersione del non detto. Quando strutturate con coraggio, con domande che toccano davvero la qualità delle relazioni e non solo l'efficienza dei processi, possono svelare tensioni latenti, restituendo al team la possibilità di autoripararsi. Ma occorre che il PM sappia facilitare questi momenti con attenzione, evitando che si trasformino in sfoghi sterili o rituali vuoti. Le parole dette devono generare azioni visibili.
Un altro passaggio fondamentale è la definizione esplicita di regole relazionali condivise. Troppe volte i team operano con codici impliciti: si presume cosa sia accettabile e cosa no, ma non lo si dichiara. E così, chi è più forte impone la sua norma. Creare un patto esplicito, all'inizio del progetto o a ogni fase critica, aiuta a costruire un linguaggio comune e criteri condivisi di comportamento.
Ma tutto questo non basta se il senso di responsabilità resta confinato al solo project manager. Quando il team sviluppa una *ownership* diffusa – quando cioè ogni membro si sente custode del benessere collettivo – allora si innesca una dinamica virtuosa di autocorrezione, in cui le tensioni si gestiscono prima ancora di arrivare al PM. Favorire questa cultura significa anche alternare ruoli informali, stimolare la leadership distribuita, responsabilizzare ciascuno nella cura del clima.
La gestione dei ruoli "difficili", poi, richiede lucidità e intelligenza differenziata. Non tutte le disfunzioni sono uguali: ci sono "indifferenti" da riattivare, "sarcastici" da ingaggiare su un piano più consapevole, "pessimisti" da valorizzare come sentinelle del rischio. Il PM non può adottare un unico schema correttivo. Serve adattamento, ascolto, e – nei casi più gravi – anche il coraggio di separarsi da chi compromette il lavoro altrui.
Infine, il vero salto di maturità sta nel formalizzare la gestione del clima all'interno del piano di progetto. Non come appendice etica, ma come componente strutturale. Inserire indicatori di benessere, pianificare *review* relazionali e chiarire chi presidia il *follow-up* significa trattare la coesione come un *asset* da governare. Ma la rilevazione, da sola, non basta: una revisione sistematica della letteratura sulle *employee survey* evidenzia che la qualità del *follow-up* e delle azioni successive incide sulla percezione di utilità delle *survey* e può influenzare la disponibilità a partecipare a rilevazioni future e la fiducia nei processi di cambiamento [10]. Una *survey* senza restituzione o azioni visibili rischia quindi di perdere credibilità, anziché rafforzarla.
Tuttavia, va anche riconosciuto che non tutte le organizzazioni sono pronte per questi strumenti. In contesti ad alta regolamentazione, come la Pubblica Amministrazione o settori soggetti a forti vincoli normativi, è necessario procedere con cautela. L'introduzione di strumenti di rilevazione comportamentale deve essere accompagnata da politiche trasparenti, consenso informato e una valutazione attenta dei rischi legali e reputazionali. Alcune pratiche, come l'analisi dei *pattern* comunicativi o l'uso dell'IA per il monitoraggio del *sentiment*, richiedono una base di fiducia e maturità organizzativa che non può essere data per scontata.
Inoltre, l'efficacia di queste azioni dipende dalla cultura in cui vengono inserite. Se l'ambiente è ancora dominato da logiche verticali, da comando-controllo e da una bassa tolleranza alla vulnerabilità, ogni tentativo di mappare le dinamiche relazionali rischia di essere percepito come invasivo, se non punitivo. In questi casi, è meglio agire in modo graduale, partire da piccoli esperimenti, e costruire un linguaggio comune con il team e gli stakeholder, piuttosto che importare strumenti che possono risultare disallineati.
In sintesi, proteggere la salute di un team non è un atto meccanico né una delega alla tecnologia. È un impegno continuo, adattivo, e profondamente umano. Richiede metodo, ma anche presenza. Richiede strumenti, ma soprattutto sguardo. E richiede, più di ogni altra cosa, un PM disposto a credere che il clima del team non sia un accessorio, ma una delle più importanti variabili di successo progettuale.

Conclusione

Il lavoro di Felps non è una curiosità da laboratorio sociale, ma una lente utile per osservare ciò che accade dentro i team progettuali. Il messaggio non è che le relazioni contino più di *task*, competenze o metodo, né che ogni difficoltà nasca dal clima del gruppo. È piuttosto che la qualità delle interazioni può amplificare o ridurre l'efficacia delle competenze e dei processi, incidendo su fiducia, comunicazione, apprendimento e capacità di coordinamento.
Nel mondo concreto della gestione progetti – ICT, Pubblica Amministrazione, consulenza o manifattura – i project manager sono spesso valutati attraverso risultati visibili: *milestone*, tempi, costi, qualità e *deliverable*. A

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

questi elementi va affiancata la capacità di creare condizioni di lavoro nelle quali le informazioni circolino, i problemi possano essere sollevati e le persone possano assumersi rischi interpersonali senza timore [9]. La sicurezza psicologica non sostituisce la disciplina progettuale: ne aumenta la possibilità di funzionare davvero.

Un team può essere tecnicamente eccellente e umanamente disgregato. Può possedere le competenze migliori, ma sabotarsi da solo per un sarcasmo tollerato, un'indifferenza ignorata, un pessimismo lasciato fermentare. È in questi interstizi invisibili che si annida il rischio più subdolo: quello che non si misura con i *KPI* classici, ma che incide su tutto il sistema.

Ecco allora che il ruolo del project manager si espande. Non è più soltanto orchestratore di attività. Diventa manutentore relazionale, architetto del clima di team, interprete dei segnali deboli, regista di una collaborazione che funziona anche quando nessuno sta formalmente "lavorando".

Serve metodo, certo. Ma serve anche coraggio. Il coraggio di affrontare le conversazioni difficili, di intervenire su comportamenti corrosivi prima che si normalizzino, di costruire ambienti in cui le persone possano funzionare insieme, e non solo performare da sole.

Il contesto odierno, sempre più ibrido e distribuito, rende questa sfida ancora più complessa. Il lavoro da remoto ha tolto al PM molte delle antenne tradizionali: gli sguardi, i gesti, i silenzi captati nei corridoi. I segnali di disfunzione sono diventati più silenziosi, più digitali, più facili da ignorare. Ma proprio per questo, la responsabilità del PM cresce: deve saper leggere i nuovi linguaggi del disagio, prevenire la marginalizzazione invisibile, gestire la distanza non solo logistica ma anche emotiva.

Tutto questo non è un'aggiunta al lavoro del PM. È il suo nucleo evolutivo. È ciò che distingue un gestore da un leader, un esecutore da un facilitatore, un controllore da un costruttore di coesione.

Perché oggi, soprattutto nei contesti ibridi e complessi, una parte importante della qualità progettuale si costruisce anche nei non detti, nei margini e nei segnali deboli. Un project manager che sa riconoscerli e trasformarli in conversazioni, decisioni e azioni concrete non sta facendo qualcosa di estraneo al progetto: sta proteggendo le condizioni che permettono al team di produrre valore in modo sostenibile.

Un team non fallisce soltanto per ciò che non sa fare. Può fallire anche quando perde la capacità di funzionare come team.

Motto finale

«Un team non è ciò che fa, ma ciò che è quando nessuno guarda. Il vero lavoro del PM è rendere quel momento il più solido, sano e produttivo possibile».

Nota sull'uso dell'IA

Durante la preparazione di questo articolo sono stati utilizzati strumenti di intelligenza artificiale generativa (modelli linguistici di grandi dimensioni) esclusivamente per assistere nella traduzione tra italiano e inglese e nella revisione linguistica del testo. Tutti i contenuti, le analisi, gli argomenti e le conclusioni sono interamente opera dell'autore, che mantiene la piena responsabilità dell'originalità, dell'accuratezza e della validità del lavoro presentato. Nessuna parte del contenuto sostanziale è stata generata dall'IA.

Nota. Questo articolo è la traduzione italiana del contributo dell'autore "The Team Performance Paradox: How a Single Toxic Behavior Can Sabotage a Project", pubblicato originariamente in inglese sul *PM World Journal*, Vol. XV, Issue V, maggio 2026 (ISSN 2330-4480).

Si ringrazia il *PM World Journal* per l'autorizzazione alla traduzione e adattamento dell'articolo.

Bibliografia

[1] Felps W., Mitchell T.R., Byington E. (2006). "How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 175-222. DOI: 10.1016/S0191-3085(06)27005-9, 2006

[2] Coyle D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups, Bantam*, New York

[3] Barsade S.G. (2022). "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, n. 4, pp. 644-675. DOI: 10.2307/3094912, 2002

[4] Robinson S.L., O'Leary-Kelly A.M. (1998). "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n. 6, pp. 658-672. DOI: 10.2307/256963, 1998

[5] Porath C.L., Erez A. (2007). "Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n. 5, pp. 1181-1197. DOI: 10.5465/AMJ.2007.20159919, 2007

[6] Schein E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco

[7] AXELOS (2015). Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), AXELOS

[8] IPMA (2016). IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB), versione 1.1, International Project Management Association

[9] Edmondson A. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n. 2, pp. 350-383. DOI: 10.2307/2666999, 1999

[10] Huebner L.A., Zacher H. (2021). "Following Up on Employee Surveys: A Conceptual Framework and Systematic Review", *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, art. 801073. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.801073, 2021

Luca Paolo Giuseppe Prinzio

Luca Paolo Giuseppe Prinzio è project manager, IT Architect e Database Administrator con oltre vent'anni di esperienza in contesti mission-critical della Pubblica Amministrazione e dell'industria strategica nazionale. In CSI Piemonte si occupa di servizi cloud e DBaaS, cybersecurity e resilienza operativa. È docente e consulente di project management e ispettore per le certificazioni ISIPM.

E-mail: lprinzio@gmail.com