



<b>Titolo</b>	Gli orientamenti comportamentali nel gruppo di progetto
<b>Autore</b>	Giusi Meloni, PMP®
<b>Edizione</b>	Ottobre 2009
<b>Fonte</b>	Manuale PMLAB "Team Management"
<b>Diritti</b>	© PMLAB ottobre 2009 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta.

Una delle capacità fondamentali di Project Manager che debba e voglia guidare con successo il gruppo di progetto a lui/lei assegnato, è quella di cogliere i "*segnali deboli*" che ciascun componente del gruppo lancia più o meno consapevolmente, e porsi in una **condizione di osservazione e ascolto, riservando il giudizio.**

Tale atteggiamento è particolarmente importante durante le prime riunioni, che possono essere paragonate ai primi allenamenti di una squadra: i giocatori più esperti tenderanno a guardarsi intorno e prendere le misure degli altri mentre i più giovani vorranno dimostrare all'allenatore ciò che sanno fare. Il Project Manager, da buon osservatore, dovrebbe *immagazzinare* queste informazioni e cominciare, ad esempio, ad identificare le persone che riescono ad influenzare il gruppo e a prevenire possibili conflitti.

Una classificazione<sup>1</sup> molto diffusa in ambito di progetto identifica tre **orientamenti comportamentali**, ovvero caratteristiche individuali riconoscibili attraverso **comportamenti sociali**:

- orientamento al **compito**;
- orientamento alla **relazione**;
- orientamento al **sé** (anche definito come orientamento al **potere**)

Ciascun orientamento è caratterizzato da **comportamenti ricorrenti e facilmente riconoscibili**, che avranno un effetto sul gruppo, facilitando o ostacolando le diverse attività e producendo diverse dinamiche relazionali.

---

<sup>1</sup> V.K. Verma, "Managing the project team" PMI, USA, volume III, pp. 78-79



Già nei primi incontri con il gruppo, è consigliabile che il Project Manager si soffermi ad osservare **la ricorrenza di uno specifico comportamento** (ad esempio la tendenza ad interrompere gli altri mentre parlano, od esprimere frequentemente opinioni positive sulle idee degli altri) **non per *giudicare* la personalità** del singolo componente del gruppo ma per verificare, ed eventualmente gestire, l'effetto che tali comportamenti hanno sul gruppo. Ad esempio il Project Manager potrebbe decidere di arginare un comportamento turbativo per il gruppo e sollecitarne un altro.

Di seguito forniamo una sorta di *catalogazione* dei possibili comportamenti tipici dei tre orientamenti.

### ORIENTAMENTO AL COMPITO

L'attenzione è focalizzata sugli obiettivi da raggiungere, le cose da fare.

- **INITIATOR (propone)**: offre nuove idee e suggerisce soluzioni
- **INFORMATION HANDLER (gestisce le informazioni)**: chiede o fornisce informazioni per chiarire i concetti o i problemi;
- **COORDINATOR (coordina)**: coordina le idee/azioni degli altri, riassume, "*mette in ordine*";
- **EVALUATOR (valuta)**: valuta i risultati ed il lavoro, verifica la logica o la praticabilità delle idee/soluzioni.

### ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE

L'attenzione è focalizzata sulle persone, il gruppo. L'orientamento alla relazione generalmente porta a facilitare l'espressione di punti di vista, delle emozioni ed il raggiungimento dell'armonia fra i diversi componenti.

- **ENCOURAGER (incoraggia)** accetta ed elogia le idee/soluzioni altrui, esprime calore e dà solidità al gruppo;
- **HARMONIZER (armonizza)** allenta la tensione e risolve i conflitti, cerca di creare consenso nel gruppo;
- **GATEKEEPER** (letteralmente guardiano del cancello - **protegge**) incoraggia la partecipazione di tutti i componenti del gruppo;
- **FOLLOWER (segue)** va dietro gli altri ma non è, negativamente, un gregario, piuttosto è un "*partigiano*";
- **GROUP OBSERVER (osserva)** tende ad esprimere la propria opinione mantenendo una visione oggettiva dell'operato del gruppo.

### ORIENTAMENTO AL POTERE



L'attenzione è focalizzata sul soddisfacimento dei bisogni del singolo (propri o altrui), che possono essere perseguiti anche a discapito del gruppo.

- **BLOCKER (blocca)** fa commenti negativi e rifiuta le idee degli altri
- **RECOGNITION SEEKER (prima donna)** cerca di ottenere l'attenzione sulle proprie capacità e monopolizzano la discussione;
- **DOMINATOR (domina)** cerca di manipolare il gruppo di progetto, afferma la propria superiorità ed interrompe spesso gli altri;
- **AVOIDER (evita)** mantiene le distanze e resiste alle nuove idee e alle attività di team building
- **DEVIL'S ADVOCATE (avvocato del diavolo)** offre punti di vista alternativi che, se esagerati, possono avere effetti negativi
- **TOPIC JUMPER (salta di palo in frasca)** cambia argomento continuamente.

Sottolineiamo che le indicazioni fornite, ed in generale i diversi orientamenti, **non esprimono la personalità** della persona **ma descrivono un determinato comportamento** tenuto dall'individuo.

Il Project Manager non deve quindi "*etichettare*" le persone, anzi. Il riconoscimento dei diversi comportamenti e dell'effetto che hanno sulle dinamiche del gruppo devono aiutare a evidenziare i punti di forza e quelli di debolezza del gruppo stesso, e **compensarli**.

Ogni orientamento infatti, ha luci ed ombre, punti di forza e di debolezza che possono e devono arrivare a completarsi all'interno del gruppo. L'orientamento al compito compensa gli "*eccessi*" di quello alla relazione, che a sua volta compensa quelli dell'orientamento al potere.

Inoltre ciascuna caratteristica può essere "*sfruttata*" con successo nel progetto: l'Avvocato del Diavolo è prezioso nell'identificazione dei rischi, la Prima Donna nelle presentazioni ufficiali...

Inoltre, u'analisi del gruppo nella sua interezza dovrebbe portare il Project Manager a scegliere diverse modalità di gestione del gruppo. Ad esempio, se nelle prime riunioni il/la Project Manager dovesse notare che il gruppo è composto da un numero elevato di "*topic jumpers*" saprà di dover avere una organizzazione e gestione delle riunioni di SAL molto rigorosa.

Col tempo e la maggiore familiarità, la sua analisi, rigorosamente riferita ai comportamenti osservati, potrebbe anche essere condivisa in un ottica di "auto-regolazione" ed apprendimento del gruppo.



Infatti dopo qualche tempo, è naturale che tutti i componenti del gruppo riconoscano naturalmente i punti di forza e di debolezza dei singoli individui e del gruppo nel suo insieme. Ad esempio, quando il gruppo si è effettivamente formato, non è raro che dopo qualche tempo nascano i "*soprannomi*" o i "*ruoli*" del gruppo.

La differenza che esprime la maturità del gruppo sta nella capacità di riconoscere i diversi comportamenti, valutarne l'effetto, usarne i punti di forza e mitigare quelli di debolezza, senza additare il singolo come "*un/una* \_\_\_\_\_". Lo spazio bianco non vuole necessariamente indicare un giudizio negativo: talvolta anche un giudizio positivo può essere "*troppo*" pesante o limitante.

Infine è importante che il/la Project Manager per primo sia consapevole del proprio orientamento comportamentale, ne riconosca luci ed ombre e sviluppi la necessaria flessibilità comportamentale che il suo ruolo richiede.