

Darren Dalcher



DEDICHIAMO SUFFICIENTE ATTENZIONE AGLI STAKEHOLDER?

(Traduzione e sintesi di Federico Minelle)

L'OSPITE

Aumentare la sensibilità verso il ruolo degli stakeholder e comprendere più approfonditamente il loro ruolo nelle fasi del progetto è importante per aumentare le probabilità di successo dei progetti e supportare la nuova visione delle organizzazioni come un'ampia comunità di stakeholder, con interessi contrastanti ed esigenze spesso opposte. L'autore pone l'attenzione sulle modalità per la gestione efficace degli stakeholder, ai fini del successo del progetto. Ripreso dall'articolo originale *"Too little, too late, or, too much, too early: Are we paying enough attention to stakeholders?"* [1] per concessione dell'editore del PM World Journal, costituisce l'introduzione al lavoro di Ann Pilkington [2], recentemente pubblicato nell'ambito della collana *"Advances in Project Management"*, dell'editore inglese Gower, di cui D. Dalcher è il coordinatore.

La VI edizione del documento APM Body of Knowledge [3] dedica una sezione allo stakeholder management, che viene definito come la *"sistematica identificazione, analisi, pianificazione e attuazione delle azioni progettate per rapportarsi agli stakeholder"*.

Negli anni, molte indagini hanno indicato che lo *stakeholder engagement* (coinvolgimento dei portatori di interessi) è cruciale per il successo del progetto, e il fallimento nel comunicare con tali gruppi è spesso individuato come una causa del fallimento del progetto. Infatti, l'APM Body of Knowledge riconosce che singole persone e gruppi possono

avere una significativa influenza sul successo finale, o sul fallimento del lavoro. Quindi spiega che *"lo stakeholder management è un insieme di tecniche che incanalano le influenze positive e minimizzano l'effetto delle influenze negative"*.

Un ruolo chiave

Lo stakeholder management è chiaramente riconosciuto come un componente della formazione e sviluppo delle competenze per il project manager. L'importanza è ribadita dalla nascita di una nuova area di conoscenza nell'ultima edizione del PMBOK [4], dedicata proprio alla gestione degli stakeholder di progetto, che trae i suoi contenuti e processi da quanto precedentemente presente nell'area di conoscenza relativa alla gestione delle comunicazioni.

Lo spostamento dell'attenzione in questo campo è simile a quanto già visto nel campo della governance dell'impresa nel suo complesso (o di suoi progetti e programmi). Mentre precedentemente era privilegiata la valutazione dei riflessi economico-finanziari per gli investitori, quali il ritorno dell'investimento e la crescita di valore per gli azionisti, negli ultimi anni questa impostazione è stata messa in discussione da un crescente interesse verso le responsabilità sociali, etiche e ambientali dell'azienda (sia impresa privata, sia organizzazione pubblica o no-profit). I nuovi modelli attribuiscono un valore crescente alle preoccupazioni/paure delle persone e dei gruppi di interesse. Infatti, un'azienda può essere vista come

un sistema, o anche una rete di stakeholder che interagiscono. Di conseguenza, nei nuovi modelli l'interesse delle organizzazioni si amplia oltre il rendimento economico-finanziario, per includere la gamma completa delle considerazioni relative alla comunità di stakeholder e dei suoi valori. Lo sviluppo di organizzazioni, anche temporanee, dovrebbe quindi basarsi sulla necessità di bilanciare i bisogni e interessi di un'ampia e diversificata comunità di stakeholder, con interessi contrastanti e preferenze anche opposte.

Dallo stakeholder management allo stakeholder engagement

L'ampliamento dell'interesse dagli investitori alle comunità di stakeholder rappresenta il crescente riconoscimento che i progetti sono fatti da persone, per le persone e che la loro realizzazione coinvolge le persone, accogliendo una miscela complessa di preoccupazioni, preferenze e problemi. Ancora di più, entrambi i *"body of knowledge"* presuppongono che gli stakeholder vadano gestiti... Comunemente, la gestione è spesso associata a efficienza, pianificazione e controllo; ma il rapporto (del project manager ecc.) con gli stakeholder e con i loro interessi non può essere classificato come un'attività di gestione in senso classico. Gli stakeholder arrivano "armati" di preoccupazioni, valori e preferenze che devono essere opportunamente collocate. Essi sono sempre più centrali nell'ampliamento dell'ambito di interesse

di imprese e altre organizzazioni, per un loro più ampio impegno su temi e priorità che vanno oltre le classiche metriche economico-finanziarie. Ben oltre che essere oggetto di controllo attraverso processi e procedure predefinite, l'esigenza di interagire con gli stakeholder richiede tatto, pazienza, capacità di ascolto/negoziazione/decisione, per la ricerca di soluzioni di compromesso e di buon senso. In altri termini, la funzione di interazione con gli stakeholder è definita da, e facilitata attraverso, le competenze di comunicazione.

Visto il valore che essi rappresentano e, la loro potenziale influenza sul successo del progetto, nonché l'impegno necessario per apportare eventuali modifiche da loro richieste, è opportuno aumentare il dialogo e trattare il coinvolgimento degli stakeholder. I project manager NON gestiscono i gruppi di stakeholder, ma li coinvolgono, con i loro bisogni, aspettative e preoccupazioni, al fine di massimizzare le probabilità di eseguire e completare con successo il progetto. Inoltre giacché, gli stakeholder spesso sono coinvolti con gli *outcome* (effetti e benefici) dei progetti, essi sono cruciali per l'accettazione delle modifiche e l'utilizzo del prodotto ottenuto come risultato del progetto.

Cosa viene dopo?

Le tecniche utilizzate per lo *stakeholder engagement* sono applicate da diverso tempo. Cambiare il nome da *stakeholder management* a *stakeholder engagement* non è sufficiente per trasformare e migliorare le capacità già presenti: sono chiaramente necessarie un insieme più consapevole di approcci e filosofie per affrontare queste attività così cruciali.

L'articolo di Horton e Pilkington [5] incoraggia i lettori ad avviare un processo per ripensare lo *stakeholder engagement*. Ann Pilkington ha anche scritto un libro [2] che è un eccellente punto di partenza per i ragionamenti sostenuti nell'articolo.

Piuttosto che seguire l'abituale comportamento di "promuovere e vendere" i benefici del progetto, si incoraggia un approccio più dinamico, basato sull'identificazione dei ruoli degli stakeholder e su un loro adeguato coinvolgimento nelle opportune fasi del progetto. Spesso troppo coinvolgimento avviene all'inizio del progetto, portando a una potenziale perdita di interesse quando invece il relativo ruolo sarebbe più pertinente. Gli stakeholder possono soffrire di un "affaticamento" associato a una "vendita prematura" dei benefici del progetto, e possono perdere interesse e sicurezza nell'efficacia del sistema, o fiducia nel progetto proprio nel momento in cui i relativi aspetti diventano effettivamente disponibili e utilizzabili.

Ripensare la teoria sugli stakeholder nei progetti

Gli autori sopracitati spingono ad aumentare la sensibilità verso il ruolo degli stakeholder, a comprendere più approfonditamente il loro ruolo nelle fasi del progetto, ad avere un approccio più consapevole nel pianificare l'appropriato coinvolgimento al momento giusto. Queste azioni sono tutte positive e si basano sui buoni principi della comunicazione che portano ad avere stakeholder più consapevoli, e a piani per il loro coinvolgimento che possono solo migliorare il progetto e a come esso verrà recepito e accettato.

Infine, il punto non è se vi sia troppo o poco stakeholder engagement, ma piuttosto se si ca-

pisca e si comunichi cosa serve e quando. Non è la quantità dello sforzo che conta, ma la direzione e l'applicazione consapevole.

Il vero coinvolgimento per migliorare la nostra abilità nell'attuare un cambiamento che permane nel tempo ci richiede di iniziare imparando nuove e migliori modalità per stare attenti, ascoltare e comprendere i nostri stakeholder.

Articolo tradotto e ridotto per concessione dell'editore del *PM World Journal*.

Bibliografia

- [1] Dalcher D., *Too little, too late, or, too much, too early: Are we paying enough attention to stakeholders?*, PM World Journal May 2014, www.pmworldlibrary.net.
- [2] Pilkington A., *Communicating Projects, An End-to-End Guide to Planning, Implementing and Evaluating Effective Communication*, Gower UK, Dec. 2013.
- [3] APM, *Body of Knowledge*, APM - VI edizione, 2012.
- [4] PMI Standard Committee, *PMBOK - A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMI - V edizione, 2013.
- [5] Horton L., Pilkington A., *Rolling Back from the Power/interest Matrix: A New Approach for Role Based Stakeholder Engagement in Projects*, PM World Journal May 2014, www.pmworldlibrary.net.

Darren Dalcher

Professore di Project Management alla University of Hertfordshire, fondatore e direttore del National Centre for Project Management (NCPM) in UK. Ph.D. HonFAPM, FRSA, FBCS, CITP, FCMi. Direttore della rivista internazionale *Software Process Improvement and Practice*, è anche coordinatore della collana di libri *Advances in Project Management*, pubblicato dalla Gower Publishing come una nuova serie su "Fundamentals of Project Management". Membro del PMI Advisory Board responsabile per il prestigioso *David I. Cleland project management award* e del Professional Development Board dell'APM. Consulente editoriale per il PM World Journal. Per altri lavori del Prof Dalcher, visitare il suo "author showcase" nel PM World Library <http://pmworldlibrary.net/authors/darren-dalcher/>. E-mail: d.dalcher2@herts.ac.uk