

# UN NUOVO APPROCCIO PER IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER DI PROGETTO BASATO SUL RUOLO



Lou Horton



Ann Pilkington

L'articolo propone un modello di identificazione degli stakeholder "basato sui ruoli" e rovescia il tradizionale approccio di stakeholder management nei progetti, basato sul modello potere-interesse. Ripreso dall'articolo originale "Rolling Back from the Power/interest Matrix: A New Approach for Role Based Stakeholder Engagement in Projects" [1] per concessione dell'editore del PW World Journal, costituisce il punto di partenza per il libro di Ann Pilkington [2], recentemente pubblicato nell'ambito della collana su "Advances in Project Management".<sup>1</sup> (traduzione di Federico Minelle)

## Introduzione

È ampiamente riconosciuto che un progetto di successo richiede una buona gestione ed efficace rapporto con gli stakeholder (portatori di interesse). Molti programmi e progetti adottano la matrice "potere-interesse" [3] nel tentativo di codificare e dare ordine al processo di identificazione degli stakeholder; tuttavia questo approccio privilegia un certo tipo di stakeholder, a scapito dei molti altri, che sono necessari affinché il progetto sia di successo. Questo articolo sostiene che non è la combinazione potere-influenza (interesse) a determinare il valore dello stakeholder nel progetto, ma piuttosto il ruolo della persona nella organizzazione. Coinvolgere in questo modo gli stakeholder fornisce maggiori opportunità per il cambiamento sostenibile e la realizzazione dei benefici. Benché lo *stakeholder engagement & communication* sia riconosciuto da tempo tra i primi dieci fattori determinanti per il successo dei progetti [4], e anche recenti ricerche confermano che il loro fallimento è spesso associabile ad un inadeguato stakeholder engagement, come può accadere ciò se la teoria sugli stakeholder e relativi strumenti sono già presenti nella metodologia di project management? Occorre forse ripensare a come approcciare lo stakeholder engagement?

## Caratteristiche del modello "potere/interesse"

Rinviando alla apposita letteratura sul tema per i dettagli, di seguito si effettua una disamina dei principali punti ritenuti di attenzione.

- Focalizzazione sulla gerarchia: il modello basato su potere-influenza è probabilmente lo strumento più rilevante per lo stakeholder management di progetto [3]. Si ritiene che portare gli stakeholder più influenti ad avere un atteggiamento positivo verso il progetto sia fortemente legato al successo del progetto stesso. Tuttavia questo approccio spinge a dedicare la maggior parte dell'impegno verso un "circolo ristretto" di figure aziendali, certamente potenti, interessate e che possono sicuramente possedere la visione strategica della organizzazione, ma nel contempo potrebbero non avere la conoscenza pratica essenziale, che può fare la differenza sostanziale per il progetto. Si genera il rischio di ignorare gli effettivi utilizzatori "professionali", che potrebbero contribuire con suggerimenti concreti al successo nel cambiamento indotto dal progetto;
- focalizzazione sulla "positività": basarsi sulla percezione positiva può essere problematico: troppo spesso l'obiettivo dello stakeholder engagement, pur se ben articolato, è di assicurare il supporto degli stakeholder tramite la "vendita" dei benefici ottenibili dal progetto. Ovviamente ogni gruppo di progetto desidera che gli stakeholder vedano positivamente il progetto. Tuttavia non è sempre così. Come ampiamente acquisito in letteratura [4], è solo dopo la conclusione del progetto che gli stakeholder iniziano ad accettare il cambiamento da esso

indotto. Ciò significa che i progetti possono dedicare molto tempo (impegno) cercando di rendere entusiasti gli stakeholder su "quanto di buono c'è per loro", ma in realtà non si ottiene un effetto concreto, almeno nel breve-medio termine. I progetti, per la loro natura intrinseca, tendono a cambiare lo "status quo ante", e cosa è buono per una organizzazione (settore privato, pubblico, no profit ecc.) non è sempre buono per il singolo individuo. Il metodo, basato essenzialmente sul tentativo di "vendere" i benefici del progetto, rischia di alienare coloro i quali sentono che il progetto possa influenzare il loro lavoro o il rapporto psicologico con l'organizzazione. Sottostante alla reazione di molti stakeholder vi è la preoccupazione che il potere venga trasferito dalla loro modalità di lavoro abituale (*business as usual*) al progetto, e questo viene inteso come una critica al loro lavoro. In sintesi, i messaggi positivi lanciati non si riconciliano con quanto il progetto fa prospettare per essi e il loro lavoro;

- focalizzazione sulla tempistica: anche se un progetto riesamina regolarmente la griglia degli stakeholder (matrice potere-influenza), questo strumento non fornisce un aiuto sulla tempistica. Come già detto, un errore comune è rappresentato dal tentativo di coinvolgere tutti gli

<sup>1</sup> Articolo tradotto e ridotto a cura di Federico Minelle per concessione dell'editore del PW World Journal.

stakeholder sin dall'inizio del progetto, quando invece quelli che useranno i nuovi servizi non saranno impattati per ancora diverso tempo. Avendoli già "ingaggiati", si è creata comunque un'aspettativa, e il progetto si trova nella posizione di dover generare un interesse nel tempo, anche quando non c'è molto da dire! Il rischio è che lo stakeholder, ricevendo messaggi né rilevanti né tempestivi, non si senta più coinvolto, specie se il fenomeno si replica per lo stesso individuo da parte di più progetti, con la conseguente perdita dei messaggi veramente importanti.

Il modello "potere-influenza" ha il suo valore, ma è probabilmente giunto il momento di ripensare a come gli stakeholder sono individuati/analizzati e coinvolti nel progetto, specie con quali modalità e tempistica.

### Ripensare l'analisi degli stakeholder

La tradizionale definizione<sup>2</sup> di Freeman [5] non aiuta a chiedersi quale interesse abbia lo stakeholder o perché debba essere coinvolto, cioè: di cosa il progetto ha bisogno da lui/lei e perché/quando?

Queste possono sembrare domande molto orientate al progetto (e non allo stakeholder), ma sono guidate dalla necessità che il progetto raggiunga il successo; sarebbe sbagliato pensare che il progetto non abbia bisogno degli stakeholder. Compresi questi punti, il piano di coinvolgimento ne discende agevolmente.

Una relazione efficace tra progetto e stakeholder si basa sulla comprensione di cosa ciascuno necessita dall'altro e, affinché si possa raggiungerla, può essere adottato un modello "basato sui ruoli" per identificare gli stakeholder [4]:

- *sponsor*: quelli che dirigono, gestiscono il budget e rendono disponibili le risorse. Tipicamente questo è il gruppo più proba-

bilmente identificato tramite la matrice potere-influenza;

- *shaper*: quelli coinvolti nella fase di progettazione (p.e. di un sistema ICT, di un nuovo processo di business, di un prodotto o di una politica aziendale). Il mancato coinvolgimento di questo gruppo nella fase di progettazione può portare a comportamenti che mettono a rischio il successo del progetto, sia nella sua realizzazione che nel conseguente utilizzo (p.e. sindrome del "not invented here");
- *scheduler*: quelli che spesso hanno il ruolo di "guardiani", in quanto fanno in modo che le cose siano fatte e che il progetto si realizzi. Questo è il gruppo che molto probabilmente avvisa il progetto sui rischi pratici e sui problemi connessi al piano;
- *user*: quelli che sono oggetto del cambiamento, che utilizzeranno i nuovi servizi, adotteranno un diverso modo di lavorare ecc. (secondo quanto sarà rilasciato dal progetto).

Nel ciclo di vita del progetto i singoli individui possono svolgere anche più di uno dei ruoli sopra indicati, ma non sempre è possibile distinguere quale stiano svolgendo. È compito del progetto aiutare gli stakeholder a capire perché sono coinvolti nella specifica fase e cosa viene loro richiesto.

Questo approccio rappresenta una significativa differenza da quello "hearts and minds" ottenibile attraverso la c.d. "vendita dei benefici". Al contrario, questo si focalizza nel dare un supporto agli stakeholder nell'affrontare il ciclo di vita del progetto, fornendo loro una guida al percorso da intraprendere, mettendo in relazione gli obiettivi e risultati del progetto con lo specifico ruolo del singolo stakeholder. La sovrapposizione del piano di progetto con tale percorso crea un potente strumento di comunicazione. La identificazione degli stakeholder attraverso questo modello produce i seguenti benefici:

- il coinvolgimento è guidato sulla base del ruolo e apporto al progetto;

- le attività di coinvolgimento possono essere appropriatamente programmate;
- gli obiettivi, che descrivono cosa è necessario ottenere attraverso la relazione con gli stakeholder, possono essere stabiliti chiaramente;
- l'attività di comunicazione può essere progettata per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Gli stakeholder hanno più chiaro dove e quando saranno coinvolti, oltre a capire cosa il progetto chiede con il loro coinvolgimento. In cambio, gli stakeholder possono individuare di quale aiuto hanno bisogno per mantenere la tempistica di progetto.

### Bibliografia

- [1] 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.pmworljournal.net](http://www.pmworljournal.net).
- [2] Pilkington A., *Communicating Projects, An End-to-End Guide to Planning, Implementing and Evaluating Effective Communication*, Gower (UK), Dec. 2013.
- [3] Mendelow A., *Proceedings of 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA (1991), citato in Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 8th ed. 2007.
- [4] Pilkington A., *Communicating Projects*, Gower (UK), 2013.
- [5] Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

#### Ann Pilkington

Direttore e fondatore della PR Academy, che fornisce accreditamenti, formazione e consulenza in tutti gli aspetti della comunicazione, inclusi il *change project communication* ed il project management. Informazioni sul suo ultimo libro, pubblicato dalla Gower (UK) *Communicating Projects, An End-to-End Guide to Planning, Implementing and Evaluating Effective Communication*, possono essere reperite sui siti del PW World Journal ([www.pmworljournal.net](http://www.pmworljournal.net)) e della casa editrice Gower ([www.gowerpublishing.com](http://www.gowerpublishing.com)). Email: [Ann.Pilkington@pracademy.co.uk](mailto:Ann.Pilkington@pracademy.co.uk).

#### Lou Horton

Lavora nella Pubblica Amministrazione britannica in qualità di business change manager. Scrive qui in veste strettamente personale.

<sup>2</sup> Stakeholder: "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's purpose and objectives".