

Jake Holloway, David Bryde, Roger Joby

A PRACTICAL GUIDE TO DEALING WITH DIFFICULT STAKEHOLDERS

Editore: Gower Publishing - Advances in Project Management

ISBN: 9781409407379

Lingua: Inglese

Anno: 2015 1° edizione

Pagine: 107

Prezzo: € 26,50



Il libro analizza le diverse categorie di *stakeholder* di un progetto, alcune delle quali sono assolutamente originali, individuando per ciascuna di esse le più comuni modalità di comportamento nei confronti del progetto. Ovviamente, l'enfasi viene posta sulle motivazioni, spesso non razionali, che possono spingere ciascuna di queste categorie ad agire "contro" il progetto e, per ciascuna di queste, il libro propone al project manager una serie di contromosse per portare questi stakeholder difficili ad agire "in favore" del progetto (o almeno ad essere neutrali).

Correttamente, si intendono "a favore" i comportamenti degli stakeholder che portano ad agevolare il raggiungimento dei benefici (*business value*) del progetto e non solo al suo completamento in tempi/costi/qualità accettabili (*iron triangle*).

Le raccomandazioni presentate, frutto dell'ampia e significativa esperienza degli autori in differenti settori economici, puntano molto sulle competenze del project manager nel campo delle relazioni interpersonali (c.d. *soft skill*) e non solo sull'esercizio delle funzioni di pianificazione e controllo, storicamente ritenute l'insieme delle competenze caratteristiche del buon project manager (c.d. *hard skill*).

In effetti, questa è la linea che contraddistingue tutta la collana "Advances in Project Management" diretta da D. Dalcher ed edita da Gower¹.

Il libro è articolato nei seguenti capitoli (libera traduzione dell'indice):

- Prefazione
- Lo sponsor del progetto
- Il team di progetto
- I clienti esterni e i contraenti (*contractor*)
- Gli utenti interni ed i "guardiani" (*gatekeeper*)
- Conclusioni
- Bibliografia
- Indice analitico

Come si può notare già dall'indice, alcune categorie sono in parte originali, ma è all'interno di ciascuna di esse che sono descritte, con la puntigliosa accuratezza dello psicologo (o del naturalista/entomologo), alcune "figure" assolutamente reali e che forse ciascun project manager ha sempre faticato a catalogare e conseguentemente a gestire correttamente. Tra queste, per esempio: lo sponsor "nascosto", l'anti-sponsor, il gruppo di lavoro "ammutinato", il cliente "intelligente", il guardiano "maligno" ecc..

Punti di forza del libro

I punti di forza sono legati alla completezza di analisi sulle categorie e sotto-categorie di *stakeholder* e dei conseguenti approcci suggeriti per la loro gestione, sempre rinforzati da casi reali (di successo o insuccesso) vissuti in prima persona dagli autori, e descritti con il necessario distacco e disincanto tipico della letteratura britannica.

Ma la parte probabilmente più utile, in termini didascalici e di supporto per il project manager, è l'elencazione in opportune tabelle sinottiche, per ciascuna categoria e sotto-categoria di *stakeholder*, delle possibili motivazioni del loro comportamento e delle corrispondenti contromisure che possono essere utilizzate, almeno per contenere/annullare le conseguenze negative o, auspicabilmente, modificarle in senso positivo l'atteggiamento per il successo del progetto (come sopra inteso).

Le competenze che il project manager dovrebbe maggiormente applicare sono nel campo relazionale/comportamentale (in particolare, la capacità di ascolto), ma un'attenta pianificazione e controllo è sempre data per scontata! Anche la bibliografia e sitografia è esemplare per completezza e chiarezza di riferimenti in svariati campi.

Punti meno convincenti (minori)

L'utilizzo, sicuramente necessario per esigenze di concisione, di "istruzioni per

l'uso" sintetiche, porta in alcuni casi a suggerimenti a prima vista banali. Tuttavia, se questi suggerimenti sono applicati (e spesso non lo si fa) e sono approfonditi/adeguati al contesto - come ogni buon project manager dovrebbe fare - si può con buona probabilità arrivare a individuare approcci originali e vincenti nel caso specifico.

Inoltre, non viene esplicitato tra gli stakeholder, il ruolo del program/project management office (PMO). Probabilmente viene considerato dagli autori come incluso nelle varie figure di *gatekeeper*, ma questa può essere un'interpretazione riduttiva: in un'organizzazione che sta conquistando/accrendo una propria maturità nel project management, il PMO può essere un validissimo alleato *a-priori* del project manager!

Conclusioni

Il modello di analisi proposto, certamente più articolato e complesso di quanto i testi fondamentali delle associazioni professionali internazionali ancora propongono, promette di dare più sicuri e concreti risultati per il successo del progetto e l'autorealizzazione del project manager.

In sintesi, può essere di interesse per il potenziale lettore riprendere alcuni concetti chiave ben espressi nel libro:

- [...] gestire in modo adeguato e metodologico i progetti è il modo migliore per raggiungere il successo. Tuttavia, per essere costantemente di successo, bisogna andare oltre i *processi di project management* e trattare appropriatamente con le *persone* coinvolte, il che significa capire come pensano, perché si comportano in un certo modo e, talvolta, come persuaderle a cambiare comportamento;
- [...] gli psicologi sociali spiegano che le persone sono aperte a cambiare atteggiamento, ma è molto difficile ottenere tale cambiamento! Un modo possibile è attraverso il vostro utilizzo dell'informazione, [...] anche per dare la giusta priorità al progetto;
- [...] cosa vuole realmente lo sponsor? Se cambia idea, specialmente su requisiti ed ambito, vanno subito applicate le buone e consolidate pratiche della "gestione delle modifiche" ecc. Da un punto di vista relazionale, lo sponsor va reso cosciente che ad ogni nuova idea/sogno corrisponde molto lavoro "burocratico";
- [...] collegare quello che il gruppo di lavoro sta facendo a coerenti livelli di responsabilità è importante, e deve essere misurabile: ciò può essere ottenuto tramite *key performance indicator* (KPI) formali, focalizzati su come il progetto si sta realizzando;
- [...] se siete il project manager del fornitore, avrete sicuramente due padroni: il cliente (che vuole il rispetto di tempi, costi, qualità, ecc.) e la vs. organizzazione (che vuole ottenere un profitto, acquisire successivi contratti, ecc.). Qualsiasi esponente dell'alta direzione di entrambi (cliente/fornitore) parlerà di *partnership* e di situazione *win-win*, ma quasi sempre i due *stakeholder* hanno obiettivi divergenti, e voi dovete gestirne il bilanciamento: fateli comunicare direttamente e non solo tramite vostro;
- [...] il responsabile delle *operation* è colui che dovrà effettivamente generare i benefici promessi dal progetto, quindi va portato alla parte del progetto. Ma come? coinvolgetelo nella pianificazione e nella definizione del risultato atteso (il più presto possibile), allocate un budget di tempo/costo per il suo impegno, che deve essere "riconosciuto" dallo sponsor;
- [...] l'assenza del buon *stakeholder engagement* è, quindi, di considerare gli stakeholder non solo come una fonte di informazione e di decisioni o destinatari di vostre comunicazioni, ma soprattutto come *persone* o gruppi, con tutti i risvolti sociali e psicologici che questo comporta.

In conclusione, la lettura del libro è fortemente consigliata ai project manager orientati al successo dei loro progetti e non al semplice adempimento dei loro "compiti formali": auspicabilmente tutti!

1 www.gowerpublishing.com/advancesinprojectmanagement.

Federico Minelle