



Mário Henrique Trentim

MANAGING STAKEHOLDERS AS CLIENTS Sponsorship, Partnership, Leadership, and Citizenship

Editore: PMI - Project Management Institute (USA)

ISBN: 978-1935589655

Lingua: Inglese

Anno: 2013

Pagine: 178

Prezzo: \$ 34,95

Recensione:

Il libro, che ha portato all'autore il prestigioso *H. Kerzner Award* per il 2013, affronta in modo completo e didatticamente esauriente il tema dello Stakeholder Management, ormai considerato un fattore cruciale per il successo nei progetti (incluso ovviamente anche il ciclo di vita del "prodotto" che ne risulta). L'autore (certificato PMP, PMI-RMP), professore che in Brasile ha maturato una ampia esperienza di consulenza in grandi progetti di ricerca & sviluppo nei settori dell'aerospazio, difesa, telecomunicazioni ed infrastrutture, individua un approccio vincente: utilizzare le tecniche normalmente applicate in complesse situazioni di vendita come modello per ottenere il coinvolgimento degli stakeholder, considerati i veri "clienti" del progetto. L'intero modello, illustrato progressivamente in modo convincente, anche attraverso esempi e strumenti di lavoro concreti, si avvale di approcci mutuati da varie fonti ed opportunamente integrati. Tra queste fonti, ovviamente il PMBOK® Guide, la metodologia PRINCE2®, la Ingegneria dei Sistemi, la Soft System Methodology (Checkland) ed i testi sulla Intelligenza Emotiva (Goleman ed altri), ma alcuni spunti sono tratti anche dalla letteratura "classica" in altri contesti, come Machiavelli e Sun Tzu! La relazione stretta rispetto al PMBOK è evidente, visto anche che l'autore fa parte dei revisori della sua quinta edizione, che dedica una nuova area di conoscenza proprio allo Stakeholder Management. Ma particolarmente interessante è la connessione con le metodiche della Ingegneria dei Sistemi per la gestione dei requisiti (*requirements engineering*) e il processo di verifica & validazione (*v&v process*) degli stessi, proprio come elemento di coinvolgimento e strumento per ottenere la soddisfazione degli stakeholder. In effetti un principio guida del libro è che i benefici ottenibili dal progetto sono l'elemento fondamentale per coinvolgere gli stakeholder (interni ed esterni alla organizzazione attuatrice del progetto). Questo costituisce un esempio, particolarmente positivo, della presa in considerazione a livello mondiale dei principi e metodi di PRINCE2, ben oltre il contesto culturale britannico ed i confini europei...

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

1. Fondamenti
2. Chi sono questi (stakeholder)?
3. Perché preoccuparsi di loro?
4. Le quattro "ship" (*Sponsorship, Partnership, Leadership and Citizenship*)
5. Gli Stakeholder come Clienti

6. Identificare gli Stakeholder e le loro esigenze
7. Gestire il coinvolgimento e le aspettative
8. Sviluppare un piano di comunicazione consistente
9. Ottenere la "acquisizione" del progetto
10. Mantenersi in contatto!
11. La gestione del Gruppo di Progetto
12. Conclusioni
13. Bibliografia

Punti di forza del libro

I punti di forza sono legati alla completezza e chiarezza del percorso suggerito al project manager (ma anche allo sponsor) per il coinvolgimento degli stakeholder in tutti i processi in cui si articola il "ciclo di vita" del progetto, come condizione indispensabile per l'effettivo dispiegarsi dei benefici attesi. Inoltre sono da apprezzare:

- l'ampio riferimento a testi/ricerche/siti sul PM, Ingegneria dei Sistemi, modelli di leadership, di comunicazione e motivazionali, questi ultimi visti come essenziali *soft skill* per interagire positivamente con gli stakeholder esterni ed interni (il fatidico Gruppo di Lavoro);
- l'efficacia della metafora delle "four ships" (1-*sponsorship*, 2-*partnership*, 3-*leadership*, 4-*citizenship*) come approccio vincente ed eticamente corretto nelle relazioni con gli stakeholder.

Punti meno convincenti

I punti meno convincenti sono principalmente legati alla stretta "osservanza" degli schemi presenti nel PMBOK® Guide. Da una parte questo può essere considerato un merito dell'autore, per aver attraverso il suo lavoro contribuito alla innovazione dell'approccio PMI, che ha dato maggiore enfasi al tema (nel passaggio dalla quarta alla quinta edizione). Tuttavia, il riferimento principale al solo modello "Potere/Influenza" di R. E. Freeman (*power/interest matrix*) ed alle sue evoluzioni, utilizzato per selezionare l'approccio da adottare con gli stakeholder individuati, non considera le successive ricerche nel campo: p.e. l'approccio "basato sul ruolo", sviluppato da ricercatori e studiosi britannici, presentato in questo stesso numero della Rivista¹.

Ma ci sarà sempre l'opportunità di una seconda edizione! Si può concludere parafrasando (e sintetizzando) alcuni dei consigli di "buon senso" spesso trascurati dai project mana-

¹ v. articolo:
- D. Dalcher, *Dedichiamo sufficiente attenzione agli stakeholder?*

ger, contenuti nel libro, che si aggiungono a quanto già ripreso nell'editoriale della Rivista²:

- gestire l'ambito (scope) e gli stakeholder costituisce l'essenza del project management, anzi, la corretta definizione dell'ambito, ottenuto attraverso la partecipazione e l'assenso degli stakeholder, costituisce una salvaguardia per lo sviluppo positivo del progetto;
- comunicare (agli stakeholder) è importante, ma il loro feedback lo è ancora di più, pertanto va previsto sistematicamente;
- concentrarsi solo sulla triade costi/tempi/ambito (o qualità) può significare fare bene quello che non serve: attenzione ai bisogni (mutevoli e variegati) degli stakeholder;
- bilanciare il ruolo di leader "ispiratore" (v. Covey) con quello di gestore/organizzatore del progetto;
- preparare e condividere un buon *business case* aiuta molto nella gestione delle aspettative e nel contenere le modifiche non indispensabili;
- mantenere il rapporto con il gruppo di lavoro, senza dimenticare che è un decisivo insieme di stakeholder del progetto, curandone non solo la efficienza/efficacia lavorativa, ma anche la motivazione e crescita professionale;
- raccogliere e discutere le *lesson learned* è una attività da

pianificare/effettuare con frequenza periodica e non solo a fine progetto.

- Gli aforismi concettualmente più innovativi, presenti in grande numero e didatticamente posizionati nel testo per "fissare" i principali concetti, sono lasciati alla curiosità intellettuale del lettore...

Come esempio, se ne citano alcuni:

- l'ambiguità è uno dei peggiori mostri viventi nel PM;
- non si possono gestire le aspettative di organizzazioni o gruppi, ma delle singole persone;
- gli stakeholder nascosti (non inizialmente individuati) sono i più pericolosi, perché si rivelano a progetto in avanzato stadio di avanzamento, quando le modifiche sono più onerose;
- in complesse situazioni di vendita, l'approccio vincente si focalizza nel trovare le similarità tra le aspettative degli stakeholder e nel proiettare quella visione del progetto che effettivamente soddisfa le loro necessità.

In sintesi, il libro costituisce una lettura "fortemente consigliata" a tutti i project manager (certificati e non) e, almeno in parte, possibilmente anche ai c.d. "sponsor", quale guida essenziale per aumentare significativamente le probabilità di successo dei loro progetti.

Federico Minelle

² "l'obiettivo del project management è creare valore, ma i benefici/valori dipendono dalle aspettative e dalla percezione degli stakeholder. Pertanto l'obiettivo del project management è di coinvolgere e ingaggiare gli stakeholder nella creazione del valore"

Darren Dalcher & AAVV

ADVANCES IN PROJECT MANAGEMENT

Narrated Journeys in Uncharted Territory

Editore: Gower

ISBN: 9781472429124, 978-1-4724-2912-4

Lingua: Inglese

Anno: 2014, 1ª edizione

Pagine: 260 con rilegatura in cartonato

Prezzo: £ 65,00



Il testo è una raccolta di articoli su temi oggi di grande interesse (come comunicazione, psicologia, rischio, leadership, governance e programme management) e si propone di colmare alcune delle lacune lasciate dai testi classici di PM fornendo un "how-to" per i programmi e i progetti più complessi. Il curatore Darren Dalcher, direttore del National Centre for Project Management e professore della University of Hertfordshire, ha raccolto i contributi di 26 importanti autori del mondo del PM come Harris, Hillson, Müller & Turner, Remington e Cavanagh. Il libro descrive un mondo veloce e impegnativo, caratterizzato dall'aumento dei livelli di incertezza e ambiguità, realtà in cui la gestione del progetto è chiamata a lavorare e dove ci sono "incognite sconosciute" che determinano il contesto. Il professor Eddie Obeng definisce questa nuova realtà come "un

mondo che può cambiare più velocemente di quanto noi si possa apprendere", di conseguenza siamo *engaged* (impegnati, coinvolti) con una porzione sempre crescente di questa realtà complessa e diventa sempre più difficile soddisfare gli stakeholder, cercando contemporaneamente di fornire valore e conseguire benefici. Il libro si rivolge ai *Practitioner* e agli *Advance Practitioner* che vogliono restare aggiornati sulla gestione avanzata del progetto ed offre spunti su come i professionisti del PM possano affrontare le sfide della nuova realtà in cui si muovono i progetti: sfide che richiedono fundamentalmente nuovi modi di "dare un senso e forma" a un mondo di cui non abbiamo il pieno controllo, né comprendiamo completamente.

Claudia Spagnuolo