Massimo Pirozzi

La prospettiva degli stakeholder

La gestione delle relazioni per aumentare il valore e il tasso di successo dei progetti

Presentazione all'edizione italiana di Marco Sampietro
Prefazione di David L. Pells

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella
homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Massimo Pirozzi

La prospettiva degli stakeholder

La gestione delle relazioni per aumentare il valore e il tasso di successo dei progetti

Presentazione all'edizione italiana di Marco Sampietro
Prefazione di David L. Pells

FrancoAngeli
TOOLS

Original title: *The Stakeholder Perspective. Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects* by Massimo Pirozzi

First published by CRC Press, a member of the Taylor & Francis Group, LLC

Copyright © 2020 by Taylor & Francis Group, LLC

All rights reserved

Authorised translation from the English language edition published by CRC Press, a member of the Taylor & Francis Group, LLC

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione all'edizione italiana
di Marco Sampietro pag. 7

Prefazione
di David L. Pells » 13

Introduzione » 17

Ringraziamenti » 21

Parte I
La prospettiva degli stakeholder

1. Gli stakeholder, chi sono costoro? » 25

2. Il recente ruolo centrale degli stakeholder nel Project Management » 39

3. L'identificazione degli stakeholder: integrare modelli di classificazione multipla con modelli comportamentali » 51

4. L'analisi efficace degli stakeholder: un approccio sistemico » 63

5. La gestione degli stakeholder chiave: principi di comunicazione diretta efficace » 71

6. La gestione della rete di stakeholder: comunicazione informativa e interattiva » 91

7. Le competenze personali e interpersonali fondamentali: personal mastery, leadership, teaming pag. 101

8. L'etica nelle relazioni con gli stakeholder » 111

Parte II
Il progetto di gestione delle relazioni

9. Le relazioni degli stakeholder e il valore rilasciato: un legame indissolubile » 119

10. Soddisfare i requisiti e le aspettative degli stakeholder: il Fattore Critico di Successo » 127

11. Affrontare con successo i diversi livelli di complessità dei progetti » 133

12. Traguardare la generazione di valore di progetto e di business utilizzando i KPI » 143

13. Il progetto di gestione delle relazioni: un percorso strutturato verso l'efficacia » 151

14. Le nuove tendenze incentrate sugli stakeholder: il Project Management X.0 » 159

Riferimenti bibliografici » 165

L'autore » 169

Presentazione all'edizione italiana

Spesso pongo ai miei studenti la domanda su quali siano i fattori che generano una carriera di successo, dove successo è definito come crescita nell'organigramma o nelle responsabilità e aumento di salario.

È volutamente una definizione incompleta, in quanto, ad esempio, non viene citata la soddisfazione personale, che segue logiche differenti rispetto ai due punti precedenti.

La lista delle risposte spesso comprende essere competenti, avere passione, lavorare tanto, aggiornare le proprie competenze, agire con professionalità.

Ogni tanto qualcuno propone, spesso con espressioni facciali scherzose, il concetto di networking, credendo di avere detto una cosa poco seria, secondaria e che strizza l'occhio al concetto di raccomandazione, di conoscenza delle persone "giuste", dando quindi una connotazione un po' furbesca al concetto di rete di relazioni. In realtà, tralasciando le sfaccettature poco etiche del concetto di networking, quella è la risposta giusta, infatti, le ricerche hanno evidenziato come il networking rappresenti una variabile molto influente nei progressi di carriera.

La spiegazione è abbastanza logica. Spesso le decisioni di avanzamento di carriera sono prese sia con riferimento a parametri di performance oggettivi sia a parametri qualitativi, e sulla parte qualitativa spesso si ascolta il parere di più persone. E se un candidato alla promozione è persona che ha investito tempo nello sviluppo e

gestione delle relazioni, essa avrà una maggiore probabilità di essere promossa in quanto sarà più facile pensare a essa rispetto ad altri candidati, magari con lo stesso livello di performance oggettiva. Il networking, poi, agisce particolarmente bene nell'assegnazione di opportunità che non sono direttamente legate a un avanzamento di carriera ma che, se ben utilizzate, possono sicuramente giocare a proprio vantaggio. Parliamo in questo caso del mondo dei progetti dove il ruolo di team member, team leader e project manager non sempre vengono scelti con approcci scientifici ma spesso vengono proposti pensando semplicemente a chi possa essere idoneo per tali ruoli, sentendo magari il parere di alcune persone. Ancora una volta, chi ha tessuto delle buone relazioni nella propria organizzazione, è più probabile che venga prescelto semplicemente perché più presente nella mente dei decisori.

A tal proposito, ricordo chiaramente una riunione inerente un nuovo progetto. Si doveva scegliere il project manager e mi chiesero le caratteristiche che secondo me fossero necessarie per gestire al meglio il progetto, essendo stato coinvolto in progetti simili in passato. Mi domandarono quindi se avessi dei nomi da proporre e io citai quello di una collega che ritenevo molto brava, competente, professionale ma purtroppo anche poco visibile, sperando che quel progetto potesse contribuire a darle maggiore risalto nell'organizzazione. Purtroppo la risposta fu: "non so, non la conosco, ci salutiamo con cordialità ma non ci ho mai parlato, non ho mai affrontato un vero discorso con lei, non so che persona sia, preferisco qualcuno di più conosciuto". Questa collega lavorava nella stessa azienda da 15 anni, non pochi mesi, ma solo poche persone la conoscevano davvero. Interessante notare come il suo problema non fosse la timidezza e neppure le scarse doti relazionali, anzi, i clienti con cui lavorava l'apprezzavano molto per la sua capacità di ascolto, il mettere a proprio agio tutti, la sensibilità nel veicolare e nel discutere elementi potenzialmente negativi.

Semplicemente non aveva compreso quanto fosse importante dedicare un po' di tempo alla gestione delle relazioni interne all'azienda, a parlare con persone non per forza direttamente collegate al suo ambito tecnico e, perché no, a fare un po' di "marketing di se stessa".

La stessa logica di costruzione e gestione di una rete di relazioni a beneficio della propria carriera può essere applicata alla gestione dei progetti.

I progetti, infatti, vedono la collaborazione di più persone, possono essere ostacolati da taluni, supportati da altri e tali supporter o antagonisti possono crescere o diminuire in numero e intensità a seconda delle nostre modalità di gestione delle relazioni; infine, i progetti vengono anche valutati da una molteplicità di persone. Sicuramente, tra esse, il cliente merita un'attenzione particolare, ma anche altri soggetti si formeranno una loro opinione e daranno una loro valutazione, in modo più o meno oggettivo. Ad esempio:

- i fornitori valuteranno il livello di chiarezza nelle comunicazioni, di coordinamento, di collaborazione, di rispetto dei piani e del contratto;
- i responsabili di funzione valuteranno se le risorse che hanno dedicato al progetto sono state utilizzate secondo quanto pianificato oppure abbiano dovuto gestire emergenze che hanno influito negativamente sulla loro capacità di contribuire alle attività e agli obiettivi funzionali;
- lo sponsor valuterà se il project manager lo ha coinvolto eccessivamente per problemi gestibili in autonomia oppure sull'efficacia della reportistica;
- il team di progetto valuterà se è stato gestito correttamente, con una buona pianificazione e comunicazione, se il project manager si è preso le proprie responsabilità o se invece, in caso di problemi, ha provato ad accollarle ai team member;
- gli eventuali finanziatori valuteranno se il progetto è stato loro spiegato correttamente, se i soldi sono stati spesi in modo oculato e se la frequenza e qualità della reportistica fosse adeguata all'entità dell'investimento.

Emerge quindi come nei progetti essere consapevoli della rete di relazioni in cui ci si inserisce, comprenderla e gestirla in modo corretto sia fondamentale per il raggiungimento del successo del progetto, dove successo non è più solo il raggiungimento delle performance concordate e magari scritte nel contratto ma anche il rispetto delle attese, laddove non palesemente antagoniste, degli stakeholder.

Per esempio, un consulente tempo fa fu licenziato non per le performance tecniche del progetto, che erano eccellenti, quanto per l'utilizzo delle persone sotto la sua responsabilità, che fu ritenuto sconsiderato. Orari e ritmi di lavoro eccessivi, focalizzazione ossessiva sul risultato a scapito di qualsiasi logica relazionale hanno portato il management dell'azienda a rimuovere il project manager in

quanto hanno ritenuto che le performance positive sui suoi progetti generavano delle esternalità così negative su alcune persone da non controbilanciare le eccellenti performance tecniche.

Con questi esempi, si vuole evidenziare come la gestione dei diversi attori che in modo più o meno diretto orbitano attorno al progetto, gli stakeholder, non possa più essere considerabile un aspetto secondario, a corollario di una gestione tecnico-specialistica efficace, bensì un elemento fondamentale per raggiungere il successo nelle organizzazioni moderne.

Purtroppo, come Massimo Pirozzi sottolineerà nel testo, la disciplina del project management si è mossa con un certo ritardo su tale fronte.

Ci sono diverse ragioni per tale ritardo, qui se ne vogliono sottolineare due.

La prima è stata individuata dal Professor Peter Morris, autore ben conosciuto nel Project Management, che afferma come la maggior parte dei professionisti creda che il project management si applichi quasi esclusivamente alla fase che precede immediatamente l'esecuzione.

Con questa interpretazione, il project management ha il limite di focalizzarsi eccessivamente sulla pianificazione operativa, non prendendo quindi in considerazione l'impostazione strategica e la gestione delle relazioni sia prima che durante il progetto.

La seconda, rilevata nelle nostre ricerche, è la preponderanza di metodologie, quali il Gantt, che sono sicuramente utili, ma che troppo spesso si pensa assolvano alla maggior parte delle necessità per una buona gestione dei progetti. In modo meno rigoroso rispetto a Morris, un mio collega sostiene come molte aziende siano malate di Ganttite cronica.

Ciò porta a una visione un po' ristretta ed eccessivamente tecnica nella gestione dei progetti, dove l'intento è seguire il Gantt in modo quasi acritico rispetto invece a individuare e governare le variabili che porteranno al successo del progetto.

La situazione è comunque sicuramente in miglioramento, ma tuttora esiste un buon numero di project manager che prestano una grande attenzione alle attività di esecuzione e sottostimano invece quelle che supportano l'esecuzione e la vendita dei risultati di progetto, pensando che un progetto tecnicamente riuscito verrà in automatico percepito come di successo da tutti.

Interessante notare come nella comunità del project management alcuni aspetti siano stati individuati per tempo ma purtroppo non sono stati ancora pienamente approfonditi e interiorizzati. Mi riferisco, ad esempio, al lavoro di Pinto e Slevin che, nel 1987, tra i fattori critici di successo da presidiare citavano la client acceptance (accettazione del cliente), spiegandola come la capacità di vendita della soluzione realizzata dal progetto agli utilizzatori finali. Questo è forse il primo vero fattore critico di successo perfettamente allineato al concetto di gestione degli stakeholder, dove il successo non viene considerato un parametro oggettivo bensì un elemento di natura relazionale che richiede quindi modalità di presentazione studiate ad hoc in funzione dello stakeholder cliente.

A distanza di 33 anni da quel lavoro, che possiamo definire pioneristico, il concetto di stakeholder è ormai ben noto mentre la gestione degli stakeholder è ancora prassi non del tutto matura.

Da questa prospettiva, lo scritto di Massimo Pirozzi giunge secondo me con tempismo perfetto. Se fosse stato proposto 10 anni fa, forse avrebbe ricevuto l'attenzione solo da parte degli studiosi della materia, che magari l'avrebbero citato anni dopo come lavoro pioneristico ma purtroppo poco considerato dai project manager sul campo. Considero, invece, che i tempi oggi siano maturi, che il tema della gestione degli stakeholder richieda e meriti un libro completamente dedicato e che il mercato sia pronto a recepire un'opera verticalizzata su tale tema.

Da questo punto di vista Massimo Pirozzi affronta il tema degli stakeholder in modo completo e approfondito, inserendo anche alcune chicche, quali l'origine storica del termine stakeholder, che rendono più stimolante la trattazione di un tema oggi fondamentale.

Buona lettura.

Marco Sampietro
Associate Professor of Practice
SDA Bocconi School of Management

Prefazione

Gli stakeholder, coloro che esercitano una influenza, o che provano un interesse, costituiscono un concetto che dovrebbe risultare davvero semplice. Eppure, per tutti quelli che sono stati coinvolti nella pianificazione e nella gestione di progetti, ci sono voluti quasi 50 anni per comprendere pienamente l'importanza degli stakeholder nel project management. Negli ultimi anni, lo stakeholder management è stato aggiunto agli standard, alle guide, e alle best practice del project management. L'argomento è stato sviluppato fino a includere un'ampia gamma di attività e di processi relativi allo stakeholder engagement, ed è il soggetto di diversi libri, articoli, e studi. Oggi, lo stakeholder engagement, o stakeholder management, è incluso nella gran parte delle pianificazioni, dei sistemi, e degli approcci di project management. Tuttavia, non penso che la sua importanza sia ancora pienamente apprezzata.

Gli stakeholder di progetto includono le persone e le organizzazioni che pianificano, finanziano, realizzano, supervisionano, e portano a completamento ogni progetto, e includono anche gli shareholder, i clienti, gli utenti, e chiunque tragga beneficio dai progetti, così come, spesso, tutti coloro che sono interessati dal progetto, compresi quelli che sono ai margini del progetto, le autorità e gli enti regolatori, nonché una buona parte dei cittadini. Secondo me, i comportamenti, le aspettative, e le percezioni degli stakeholder possono costituire l'aspetto più importante della gestione di ogni progetto, più ancora dello scopo, dei tempi, dei costi, o di ogni

altro aspetto. Naturalmente, tutti gli elementi classici del project management sono importanti, ma nessun progetto può risultare di successo senza conseguire la soddisfazione degli stakeholder.

Forse il più noto esempio di quanto sopra è stato il progetto per realizzare l'Opera di Sydney, in Australia, che superò di gran lunga lo scopo iniziale, nonché le stime di costi e tempi, e che fu, pertanto, un fallimento dal punto di vista di tutte le misure conosciute, ma che diventò una delle costruzioni più famose e popolari al mondo. Il progetto così come fu completato piacque difatti ai suoi stakeholder più importanti, ovvero le persone che lo videro e che lo visitarono, e, pertanto, non solo costituì una costruzione bella e unica nel suo genere, ma contribuì anche ad attrarre a Sydney milioni di visitatori, che, a loro volta, apportarono centinaia di milioni di dollari all'economia locale. In definitiva, il progetto è stato un incredibile successo per una sola ragione principale, ovvero proprio i suoi stakeholder!

Tuttavia, come spesso accade anche nel caso di altri concetti semplici, realizzare un coinvolgimento efficace degli stakeholder (*stakeholder engagement*) non è affatto così facile: organizzarsi, e cooperare, con altri essere umani, può spesso costituire un problema, e trattare con diversi gruppi di persone può risultare complicato e difficoltoso. In effetti, le dimensioni e la diversità degli insiemi di stakeholder sono oggi ampiamente riconosciute come uno dei principali elementi di complessità dei progetti, ed è talvolta difficile anche solo identificare tutti gli stakeholder di progetto, figuriamoci comprendere i loro comportamenti, le loro aspettative, le loro percezioni. Infatti, alcuni stakeholder potrebbero non avere chiare le loro stesse sensazioni sul progetto, il che potrebbe costituire un problema, o anche un'opportunità, per i project manager: al subentrare della relativa consapevolezza, tuttavia, alcuni degli stessi stakeholder potrebbero davvero diventare molto importanti, come, ad esempio, tutti quelli che potrebbero essere influenzati negativamente dal progetto, o dal prodotto del progetto. Se i project manager (o gli sponsor di progetto) ignorassero questi stakeholder, lo farebbero davvero a loro rischio e pericolo.

Il coinvolgimento efficace degli stakeholder è un fattore critico di successo per ogni progetto. L'identificazione e l'analisi degli stakeholder, il loro coinvolgimento positivo, così come la gestione delle comunicazioni e delle relazioni con loro, dovrebbero tutti es-

sere degli aspetti principali nella gestione dei progetti, e, certamente, questa considerazione si applica anche al program e al portfolio management: il tutto non è necessariamente semplice, ma non è neanche oscuro, è solo molto importante!

Questo libro è una prova della profonda comprensione riguardo all'importanza degli stakeholder ai fini del successo del progetto da parte di Massimo Pirozzi, e va anche ben oltre, rispetto ad altri libri su questo argomento, in diverse aree fondamentali: viene introdotto il concetto delle reti di stakeholder, viene spiegato l'utilizzo delle competenze interpersonali nell'interazione con gli stakeholder, e vengono enfatizzati i concetti importanti dell'etica e della creazione di valore nelle relazioni con gli stakeholder. Inoltre, viene discusso in dettaglio il profondo legame fra gli stakeholder e la complessità dei progetti, e viene fornito un metodo per superare questa complessità attraverso uno stakeholder engagement efficace. Nel nostro mondo di rapidi cambiamenti e a complessità crescente, la probabilità di successo di un progetto può aumentare drasticamente a seguito dell'utilizzo dei concetti contenuti in questo libro.

Massimo ha dimostrato il suo impegno verso gli stakeholder in tutta la sua carriera, con la sua leadership professionale, e nei suoi scritti più recenti, e ora sta condividendo con tutti noi, in misura ancora maggiore, la sua profonda comprensione e la sua conoscenza riguardo all'argomento. Io sono onorato di aver scritto questa prefazione, e mi sento ancor più onorato a causa dell'importanza che riveste questo tema. Per favore, leggete questo libro: è fantastico! E poi fatene buon uso.

David L. Pells
Direttore e Editore del PM World Journal e della PM World Library
PMI Fellow, Membro Onorario di ISIPM (Italia), APM (UK),
PMA (India), SOVNET (Russia)
Addison, Texas, USA

Introduzione

Questo libro è focalizzato sulla centralità delle persone – gli stakeholder, sia rispetto ai progetti, che rispetto al project management. In sintesi, questa centralità esiste perché gli stakeholder sono sia i realizzatori che i beneficiari di tutti i progetti, e, pertanto, contribuiscono al successo dei progetti stessi da ogni prospettiva: inoltre, gli stakeholder sono, allo stesso tempo, i più grandi generatori, sia del valore che deve essere rilasciato dai progetti, sia della complessità, necessariamente da affrontare e risolvere, che è caratteristica dei progetti stessi.

Dato che, nonostante i recenti miglioramenti dovuti alla crescente maturità sviluppata dalle organizzazioni nel project management – i quali sono, in ogni caso, parzialmente controbilanciati dalla crescente complessità dei progetti – siamo in presenza di una situazione di fatto, in cui percentuali importanti di progetti non soddisfano gli obiettivi strategici e le finalità di business iniziali, ovvero non soddisfano le aspettative degli stakeholder, e in cui, in ogni caso, ancor più importanti percentuali di progetti vivono la realtà degli scope creep (incrementi abnormi dell'ambito), del superamento del budget, e dei ritardi, non riuscendo quindi a rispondere nemmeno ai requisiti iniziali di progetto/degli stakeholder, diventa assolutamente fondamentale sviluppare una maggiore attenzione ai domini degli stakeholder, e delle relazioni con gli stakeholder stessi, al fine di migliorare i risultati, e le prestazioni, specialmente nei progetti di grandi dimensioni e/o complessità.

Lo scopo di questo libro è, pertanto, quello di mettere a disposizione della comunità di project management un approccio utile, innovativo, che sia centrato sugli stakeholder (ovvero sulle persone), al fine di incrementare sia il valore rilasciato (delivered value), che il tasso di successo, nei progetti di qualsiasi dimensione e complessità: questo approccio viene declinato in un modello logico, anch'esso chiamato "la Prospettiva degli Stakeholder", per venire poi strutturato, al fine di essere ancor più efficace, in un "progetto nel progetto" che risulti immediatamente gestibile, e che viene denominato "Il Progetto di Gestione delle Relazioni". In ultima analisi, un ulteriore scopo del libro è quello di fornire un focus consistente, completo ma allo stesso tempo sintetico, e aggiornato, sia sui concetti correlati agli stakeholder, che sui processi di identificazione, di analisi, e di gestione degli stakeholder stessi: questo focus, che può anche essere considerato come un approfondimento e/o una integrazione della letteratura esistente sullo stakeholder management, se, da un lato, include molti argomenti innovativi, dall'altro, mantiene una stretta coerenza con gli standard e le best practice internazionali di project management.

Il viaggio innovativo, incentrato sugli stakeholder, verso l'incremento dell'efficacia, dell'efficienza, e del tasso di successo dei progetti, che viene proposto in questo libro, è strutturato in due parti. La prima parte esamina la "prospettiva degli stakeholder" sia nei progetti che nel project management, iniziando con lo studio della natura e del ruolo degli stakeholder, quindi approfondendo, e integrando con alcune innovazioni di rilievo, il dominio dei processi di project management direttamente correlati agli stakeholder, quali l'identificazione degli stakeholder, l'analisi degli stakeholder, la gestione delle relazioni con gli stakeholder chiave, e la gestione della rete degli stakeholder, per concludere con una panoramica su quelle competenze personali e interpersonali, e sull'etica, che sono fondamentali nelle relazioni con gli stakeholder stessi. La seconda parte esplora diversi aspetti innovativi, cominciando con il collegamento indissolubile fra le relazioni degli stakeholder e il valore rilasciato, proseguendo con la soddisfazione sia delle aspettative, che dei requisiti, degli stakeholder vista come il fattore critico di successo in tutti i progetti, procedendo poi con il come affrontare con successo i diversi livelli di complessità nei progetti, e con il traguardare la generazione di valore sia di progetto che di business utilizzando i

Key Performance Indicator (KPI), e il tutto con lo scopo anche di proporre, in ultimo, un percorso innovativo e strutturato verso l'efficacia, denominato "Progetto di Gestione delle Relazioni". Infine, nell'ultimo capitolo, vengono sottoposti all'attenzione del lettore alcuni spunti innovativi riguardo al Project Management X.0, che è una possibile evoluzione, anche questa incentrata sugli stakeholder, sia del project che del portfolio management.

I contenuti di cui sopra sono proposti nel formato snello di una guida, con lo scopo di essere più facilmente leggibili e utilizzabili: inoltre, proprio al fine di rafforzarne l'immediata applicabilità, praticamente tutti i contenuti presenti in questa guida, inclusi gli aspetti e i modelli innovativi, devono essere considerati reali, in quanto sono il risultato di esperienze e/o di osservazioni dirette.

Infine, dato che siamo tutti stakeholder, questo libro è dedicato a tutti noi.