

Approccio Agile: pro e contro

*Il dibattito sull'approccio Agile richiede alcune riflessioni pacate, evitando di dividerci in "Guelfi" e "Ghibellini".
Esistono pro e contro i due approcci: 1) Waterfall e 2) Agile. Vediamone alcuni.*

Contrapposizione

Circa lo sviluppo software, tra le due tesi estreme **Waterfall** e **Agile** esistono infinite soluzioni intermedie molto più aderenti alla realtà dei clienti. E' arrivato il momento di chiarire i vantaggi e gli svantaggi delle due soluzioni, anche se:

- I sostenitori di "Agile" credono che essere "Agile" significhi adottare metodologie come *Scrum* o *Extreme Programming* e che non ci sia affatto bisogno di altri processi di project management.
- I sostenitori dello sviluppo waterfall (a cascata) credono che l'unico modo di gestire i progetti di sviluppo software sia il metodo tradizionale con un piano dove tutto viene previsto a priori.

Si contrappone l'agilità al controllo, la creatività alla prevedibilità, mentre in realtà le aziende hanno bisogno sia di processi di project management tradizionali sia di principi delle filosofie "Agile".

In sostanza, occorre essere flessibili e prendere il meglio dalle due discipline.

Ad esempio, la gestione della qualità è passata dalla massima attenzione alla riduzione dei difetti alla cura della soddisfazione del cliente, che comprende anche la riduzione dei difetti. Il project management è passato dal solo controllo di costi e tempi alla massimizzazione del valore di business per il cliente, che comprende anche la gestione di costi e tempi.

Per rendere un buon servizio ai clienti dobbiamo imparare a conciliare l'approccio tradizionale basato sul controllo della schedulazione con i principi più flessibili degli approcci "Agile".

Alcuni considerano il Project Management una sorta di lavoro amministrativo che traccia costi e tempi del progetto, ignorando che il project manager gestisce anche persone sulle quali esercita la sua leadership. Un bravo project manager deve anche conoscere:

- I principi di base del project management (non solo fregiarsi del titolo),
- Il settore in cui opera (non necessariamente tutto, ma neanche niente),
- Le basi di *problem solving* e di *analisi del business*,
- I processi di gestione dei livelli di qualità per garantire i risultati del progetto.

In queste aree di conoscenza non si finisce mai di imparare. Bisogna seguire l'evoluzione della disciplina imparando ad agire in tutti gli ambienti attraverso il tradizionale approccio basato sulla pianificazione preventiva e l'approccio più flessibile del project management adattivo.

In futuro ci troveremo spesso tra questi due estremi, con la necessità di scegliere una soluzione intermedia valida per uno specifico ambiente, in quel determinato momento.

Alcune soluzioni rispondono meglio in determinati ambienti e non in altri. **La chiave del successo non sarà la bontà della soluzione, ma la comprensione delle caratteristiche dell'ambiente.**

Alcuni project manager cercano di imporre l'unica metodologia che conoscono. Chi conosce bene solo l'approccio "Agile" cerca di imporlo, anche se non è adatto all'ambiente specifico; come pure chi è abituato al project management tradizionale cerca di imporre il solito approccio a cascata.

Spesso, queste scelte non sono ottimali, perché l'ottimale sarebbe una via di mezzo adottando il meglio dalle due metodologie, ammesso che il project manager le conosca.

"Le metodologie hanno tutte lo stesso scopo: alzare il livello culturale di un'organizzazione. Sembrano tutte uguali, invece bisogna conoscerne tante per apprezzarne le differenze."

Per fare veramente il bene del proprio cliente, si impone la conoscenza di più approcci metodologici. Il project manager di domani deve saper rispondere alle seguenti domande:

- Qual è l'impatto di un approccio Agile sulle metodologie di project management esistenti?
- Qual è il punto di incontro tra approccio adattivo ed approccio basato sulla pianificazione?
- Quale dei due approcci è più consono all'ambiente del cliente?
- Come abbinare le conoscenze contenute nel PMBOK con i principi del movimento Agile?
- Cosa significa tutto ciò per il futuro del project management?

Approccio Agile vs Metodologie di Project Management tradizionali

Occorre abbandonare gli stereotipi e valutare vantaggi e svantaggi dei due approcci.

	Metodologie a cascata (waterfall)	Agile (esempio SCRUM)
Definizione dei requisiti	Requisiti dettagliati definiti prima dell'avvio di Disegno e Sviluppo	Definizione di alto livello del prodotto Requisiti di dettaglio definiti gradualmente in base all'avanzamento del disegno
Pianificazione	Forte enfasi sulla pianificazione preventiva	Pianificazione a finestra mobile Rinvio delle decisioni finché possibile
Controllo del contenuto	Il controllo del contenuto è essenziale per controllare costi e tempi (schedulazione)	Il contenuto può cambiare ed aumentare per soddisfare le esigenze del cliente
Approccio al Project Management	Enfasi sul controllo di costi e tempi	Enfasi sulla flessibilità e l'adattabilità per soddisfare le esigenze di business

Queste sono le differenze più significative tra l'approccio Agile e le metodologie basate sulla pianificazione preventiva (*Plan-Driven* o *Waterfall*).

L'approccio a cascata cerca di acquisire ed analizzare tutti i requisiti del progetto prima di avviare il disegno dell'applicazione. L'approccio Agile, invece, pianifica per fasi successive (sprint) rinviando le decisioni quanto più possibile.

L'approccio a cascata prevede tempi e costi in anticipo controllando il contenuto per rispettarli. L'approccio adattivo è molto più flessibile, consente di modificare i requisiti per soddisfare tutte le esigenze di business. I due estremi sono da una parte il controllo esasperato di costi e tempi, dall'altra la soddisfazione del cliente a qualsiasi costo. E' evidente che prevalgono sempre le vie di mezzo.

Su queste basi nascono i due stereotipi: **Waterfall** o **Agile**, con in mezzo le soluzioni più adatte ad ogni ambiente. Il bravo project manager deve prendere le distanze dal "**tutto o niente**" e per riuscire efficacemente deve conoscere i **pro** ed i **contro** dei due approcci, sapendo consigliare il cliente nel distinguere tra percezioni e realtà.

Ecco alcune percezioni o luoghi comuni da sfatare:

Waterfall	Agile
Troppa carta	Nessun processo
Molte checklist	Caotico, senza controllo
Processi sofisticati	Non funziona per progetti complessi
Guidano i processi e non le persone	Poco professionale
Troppa attenzione alla schedulazione	Troppa attenzione alle richieste di modifiche e poca alla schedulazione
Nella realtà: <ul style="list-style-type: none"> • Occorre definire un processo appropriato al livello di controllo desiderato. • Occorre disegnare un processo con il giusto livello di flessibilità. E' sbagliato pensare che l'approccio Agile non abbia processi, come è sbagliato pensare che l'approccio a cascata ne abbia troppi. In fondo siamo noi che scegliamo i processi adatti ad ogni progetto e nessuna metodologia ce li può imporre.	

Un altro luogo comune è che le metodologie tradizionali hanno poca attenzione alla motivazione delle persone, mentre l'approccio Agile costruirebbe tutto sulla creatività e la motivazione delle persone.

Non è affatto vero. Anche le buone metodologie di project management tradizionali pongono molta attenzione alla gestione del team di progetto.

La verità è che alle persone viene data fiducia in funzione del bisogno di controllo del team stesso. La crescita avviene solo se il team è in grado di assumersi delle responsabilità.

Sembra anche che l'approccio Agile non preveda alcun piano, mentre le metodologie tradizionali abbiano troppa pianificazione preventiva. **Non è vero.** L'approccio Agile utilizza abbastanza pianificazione anche se in un modo differente. La pianificazione Agile è "just-in-time" o "a finestra mobile" mentre quella delle metodologie tradizionali è preventiva. Entrambi gli approcci hanno l'obiettivo di gestire i rischi del progetto e rimuovere le incertezze.

I potenziali benefici dell'approccio Agile sono:

- Maggiore attenzione ai risultati di business - l'utente è molto più coinvolto.
- Maggiore *time to market* - l'approccio iterativo accelera lo sviluppo.
- Maggiore efficienza organizzativa e team con morale più alto - motivazione.
- Maggiore produttività e costi più bassi - cooperazione esperto e utente.
- Potenziale qualità più alta - il test è parte integrante dello sviluppo.

Difficoltà dell'approccio Agile:

- Non è facile creare un ambiente realmente collaborativo.
- E' necessario un forte coinvolgimento del management dell'organizzazione (collaborazione dello Sponsor, cambiamento culturale, adeguata formazione dei partecipanti).
- Il tipo di business può presentare dei vincoli (leggi particolari, controlli specifici).
- Bisogna ridisegnare l'approccio al project management (disegno della propria metodologia, con un approccio più sofisticato per soddisfare le esigenze del business).

Non esiste un modo standard di avviare lo sviluppo "Agile". A volte possono sorgere ostacoli insormontabili, per cui si deve ricorrere a formalità tipiche del project management tradizionale.

Ad esempio:

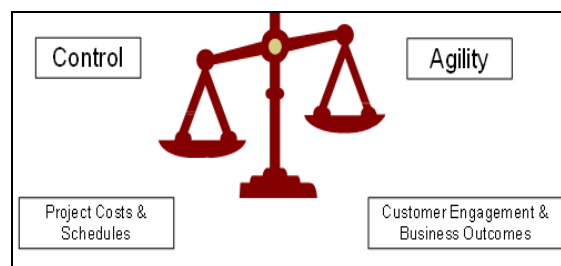
- L'approccio Agile richiede la revisione del processo di **change management**.
- Occorre rivedere il concetto di delega stabilendo le giuste soglie di responsabilità.
- Possono essere richiesti alcuni formalismi a prescindere dall'approccio allo sviluppo.
- Occorre un certo livello di maturità per distinguere quando si può delegare.

Impatto sulle metodologie esistenti

Qual è l'impatto dell'approccio Agile sulle metodologie tradizionali?

- Troppi progetti non raggiungono il risultato atteso per rispettare budget e schedulazione.
- Troppa enfasi sui controlli genera burocrazia, ritardando il *time to market*.

Occorre rivedere il modo di fare project management per porre il controllo di costi e tempi nella giusta prospettiva.



"Project managers have to go beyond control of costs and schedules and focus on successful business results".

C'è ancora bisogno dell'approccio tradizionale a cascata?

Se l'obiettivo è controllare costi e schedulazione in un ambiente altamente prevedibile e certo, l'approccio a cascata resta ancora una buona scelta. Ma è molto irrealistico credere che si possa avere successo anche in un ambiente incerto dove è più importante soddisfare le esigenze dell'utente.

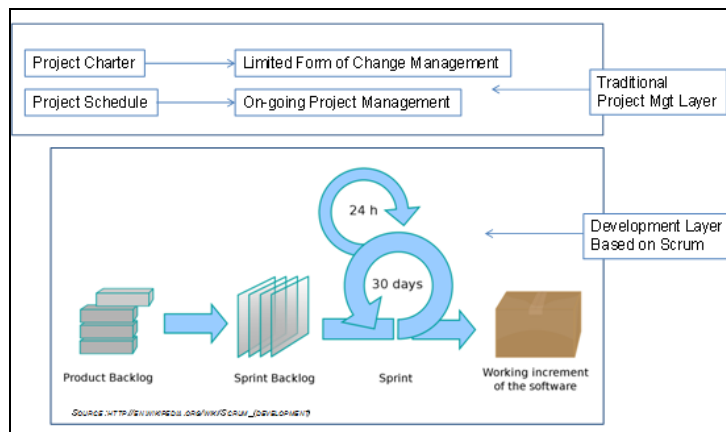
La vera sfida è trovare il giusto **bilanciamento tra controllo e agilità** nel soddisfare determinate esigenze in un determinato ambiente:

- Non forzare l'utilizzo di una metodologia standard in qualsiasi ambiente - è meglio personalizzarla valutando elementi dell'approccio Agile e dell'approccio non-Agile.
- Permettere un adeguato periodo di transizione di un processo da un approccio all'altro.
- Non trascurare i punti di debolezza dell'ambiente, spesso noti da tempo.
- Non concentrare troppe modifiche ambientali nello stesso periodo, le persone sono le più resistenti al cambiamento.

Spesso è necessario un compromesso tra modifiche all'ambiente per adeguarlo alla metodologia e modifiche alla metodologia per adeguarla all'ambiente.

I cambiamenti culturali sono i più difficili da realizzare: richiedono tempi diversi e possono risultare eccessivi per passare ad un approccio più Agile. E' fondamentale conoscere il livello di maturità dell'ambiente prima di intraprendere cambiamenti che impattano le abitudini delle persone.

Nella figura accanto vediamo un livello "macro" impostato su **project charter** e **schedulazione** con riferimento al project management tradizionale, ed un livello "micro" basato sull'approccio Agile rappresentato dagli **sprint** della metodologia SCRUM.



Relazione con il PMBOK Guide

Molti principi del PMBOK Guide si applicano indifferentemente alle metodologie tradizionali ed all'approccio Agile, ma metterli insieme non è cosa facile.

Il PMBOK Guide procede dall'alto verso il basso. Puoi estrarre quello che ti serve e ignorare ciò che non ti serve per ogni singolo progetto.

L'approccio Agile procede dal basso verso l'alto. Devi utilizzare molta esperienza per scegliere i principi giusti ed applicarli ad ogni singolo progetto.

Entrambi richiedono capacità interpretativa per applicare processi e principi ad una determinata situazione. L'interpretazione personale del project manager può far apparire le differenze maggiori di quello che realmente sono.

Ad esempio, i principi dello sviluppo Agile hanno un forte orientamento all'ottimizzazione del processo, mentre il PMBOK focalizza maggiormente sulla gestione di obiettivi e rischi oltre che sulla previsione ed il controllo di costi e schedulazione.

Entrambe le prospettive sono valide, se vengono accoppiate nella giusta proporzione per determinare la gestione più adeguata ad una determinata situazione. Nessuna delle due è sufficiente da sola.

Impatto sul futuro del project management

Quale sarà l'impatto dell'approccio Agile sulle metodologie di project management tradizionale?

Una spiegazione pittoresca la fornisce uno studioso con il seguente esempio:

Il Project Manager di ieri era simile ad un **cuoco** mentre quello di domani sarà più simile ad uno **chef**.

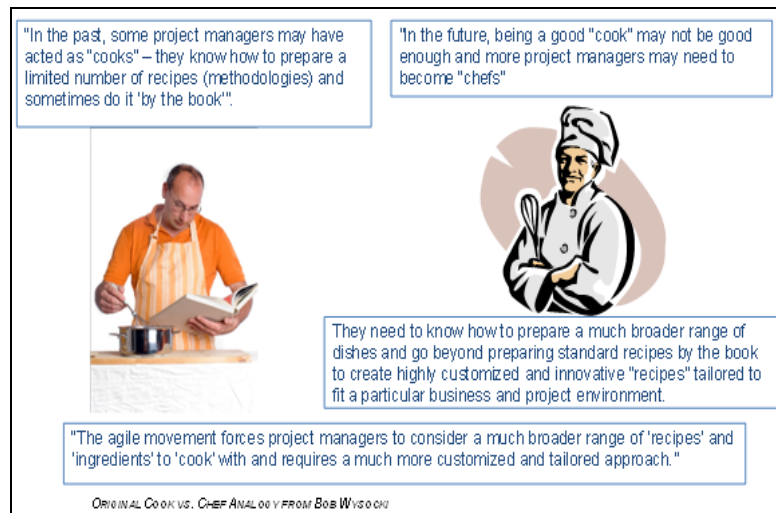
Il **cuoco** sapeva preparare pochi piatti, a volte seguendo anche un manuale da cucina.

Lo **chef** deve saper preparare molti più piatti inventandone sempre di nuovi per soddisfare il cliente.

Il movimento Agile obbliga i PM a considerare più opportunità da trattare con approcci sempre più personalizzati.

(fonte:

"*Making Sense of Agile Project Management*" di Charles Cobb.)



Per avere successo, i project manager devono imparare ad associare principi dal mondo Agile e pratiche dal project management tradizionale.

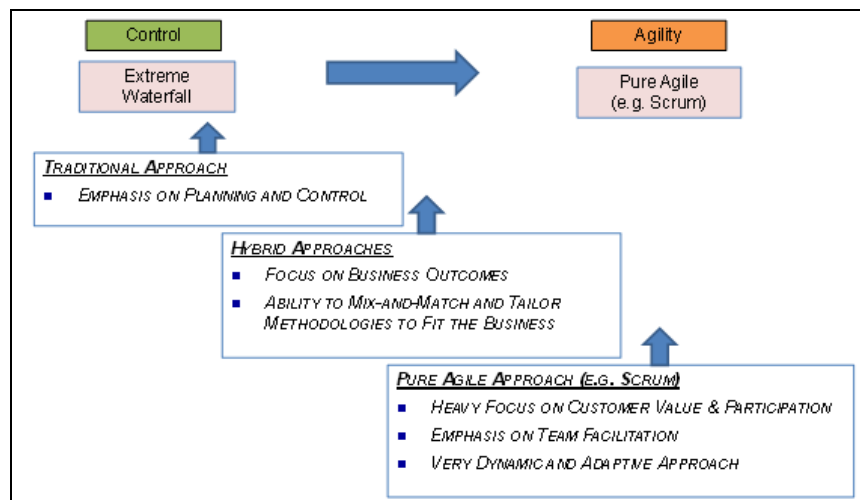
Questa sarà una trasformazione significativa per la professione di project manager.

Nuovo paradigma: Approccio al Project Management

Il nuovo paradigma del project management è un **approccio ibrido** con maggiore attenzione ai risultati e con la capacità di abbinare metodologie per soddisfare le esigenze di business, come descritto nella figura a lato.

(fonte:

"*Making Sense of Agile Project Management*" di Charles Cobb.)



Il mondo Agile avrà bisogno di rivedere alcune definizioni:

- Capacità di rispondere alle richieste di modifiche in un ambiente globale turbolento.
- Capacità di gestire le priorità al mutare di requisiti, tecnologie e conoscenze.
- Capacità di reagire ai cambiamenti del mercato ed agli effetti delle interazioni tra i clienti.
- Capacità di convergere su soluzioni ottimali per il cliente.

Conclusioni

Molte delle considerazioni esposte in questo articolo sono state estratte dal libro "**Making Sense of Agile Project Management**" di **Charles Cobb**.

Il tema è vasto ed il web si sta popolando di informazioni contrastanti. Ognuno tira l'acqua al suo mulino, ma certe partigianerie non hanno più senso. Il project management è già indice di trasparenza. Conviene abbandonare le guerre di religione e proporre l'approccio più adatto al contesto in cui si opera. I clienti sono alla ricerca disperata di persone di cui fidarsi. La fiducia bisogna saperla conquistare e mantenere con i fatti più che con le parole.

Sono convinto che il movimento Agile darà un forte impulso alle metodologie di project management dette 'tradizionali'. 'Tradizionale' non significa 'burocratico' come qualcuno vuol far credere, anzi le tradizioni saranno molto importanti anche nella gestione dei progetti se sapremo dimostrarlo.

Vito Madaio, PMP

+39-348-3974474

[TenStep Italia](#)

Il Gruppo TenStep è fortemente commesso sull'evoluzione delle metodologie Agile e non-Agile. Possono risultare di particolare interesse anche i precedenti articoli su questo tema.

2011-03	Agile Project Management	<i>L'approccio "Agile" al Project Management" e la relazione con il Portfolio Management.</i>
2010-11	Sviluppo Agile	<i>Molti spingono solo lo Sviluppo Software Agile, definendo superato lo sviluppo software tradizionale a cascata. Appena entrano in conflitto con l'utente, si pentono della loro scelta e rivalutano l'idea di documentare le fasi di analisi, disegno, codifica, test e implementazione, ma spesso lo fanno troppo tardi. Ecco un piccolo chiarimento per gli Executive che vogliono saperne di più.</i>
<p style="text-align: center;">Nuovo eBook</p> <p>Questo lavoro che descrive la filosofia AGILE insieme al modello di sviluppo AGILE in circa 100 pagine, è complementare allo schema di riferimento descritto in LifecycleStep ed insieme rappresentano il massimo di competenza in quest'area. Abbiamo anche un corso di un giorno sulle metodologie "Light" che a breve sarà rivisto e ampliato secondo questo modello.</p> <p>Il testo dell'eBook è in Inglese. <i>"The cover of the e-book is a little odd, but the Agile people are also a little odd. I am hoping it is eye-catching and a little wierd - a good fit for Agile people." T. Mochal.</i></p>		<p style="text-align: center;">12 - Download eBook sul Modello AGILE</p> 

[PMP-Prep Online](#)

Il modo più semplice per certificarti PMP o CAPM in meno di 100 giorni.