

Ad Ognuno la Sua Metodologia

Cosa è e cosa non è una metodologia di project management?

Uno dei pochi testi in letteratura che affronta questo problema può aiutarci a capire meglio.

Jason Charvat, nel suo libro **Project Management Methodologies** - Jhon Wiley & Sons, NJ, 2003, classifica le principali metodologie e **Max Wideman** gli fa le pulci.

Ne riporto alcuni passi tradotti, rimandando alla fonte per l'intero lavoro.

Che cosa è una metodologia di project management

Purtroppo non sono molti i testi che parlano disinteressatamente di metodologie. Ognuno cerca di farci rientrare quello che ha, causando una notevole confusione anche nei professionisti più attenti.

Uno testo che affronta questo fenomeno è "**Project Management Methodologies**" di Jason Charvat, commentato ed anche criticato da **Max Wideman**.

Nel testo si afferma che "*...a prescindere dal tipo di industria o delle dimensioni, ogni progetto avviato oggi ha bisogno di una struttura comune o uno schema di riferimento nel quale partire. Quando tutti i progetti in un'azienda seguono una template standardizzata, allora e solo allora il project management evolve gradualmente in uno stile di vita quotidiano. Inoltre, quanto più diversi sono i progetti di un'azienda, tanto più dovrebbero essere standardizzate le template dei progetti da gestire nello stesso portfolio progetti.*"

Le metodologie prese in considerazione possono essere utilizzate da qualsiasi industria, non solo dal settore IT, anche se quelle presentate dall'autore focalizzano maggiormente sull'IT e solo poche sono da considerare veramente generalizzabili.

Le metodologie sono state esaminate dal punto di vista del **ciclo di vita del progetto**, o come piace a Wideman dell'**intervallo di vita del progetto**, inteso come: "*insieme di periodi in cui un progetto scorre sequenzialmente in modo logico ed ordinato*". Per **progetto** si intende "*un processo o un impegno che comprende un'intera serie di attività con obiettivi ben definiti*" e per **processo** si intende "*una serie di passi parzialmente ordinati con l'intento di raggiungere un goal*" (dal Glossario di Wideman).

Jason Charvat definisce una metodologia "*un processo che documenta una serie di passi e procedure per portare a termine con successo un progetto*". Wideman osserva che esistono tante, troppe definizioni di "metodologia", fortunatamente, tutte fanno riferimento al ciclo di vita di progetto o intervallo di vita.

Sempre Charvat precisa che "*una metodologia è una serie di linee guida o principi che possono essere ritagliati ed applicati ad una situazione specifica. In un ambiente di progetto, queste linee guida potrebbero essere una lista di cose da fare. Una metodologia potrebbe essere anche uno specifico approccio, template, moduli e qualsiasi checklist usati nel ciclo di vita del progetto. Una metodologia formale dovrebbe guidare il lavoro di tutti i membri del team di progetto lungo il ciclo di vita di un progetto, ma bisogna anche considerare ciò che una metodologia non è: una soluzione veloce, un manifesto, una soluzione temporanea, o la sintesi di un approccio per progetti di successo.*"

Una distinzione necessaria è quella tra gestione dei progetti e gestione delle tecnologie. Esistono due tipi di metodologie, sebbene viaggino a braccetto.

- **Metodologie di project management** (schemi di riferimento – *framework* - di alto livello)
- **Metodologie di sviluppo** (dettagli del disegno dei sistemi e dello sviluppo).

In sostanza con "*framework*" si intende i vari segmenti di un progetto, mentre per "*metodologie di sviluppo*" si deve intendere il passaggio da un segmento ad un altro, comunemente "*di fase in fase*".

Una metodologia consente di stabilire il grado di attenzione appropriata del project management per un particolare progetto, definito anche come "*formalità*" o "*tecniche*" da adattare al rischio insito ed alle opportunità di ogni progetto.

L'importanza di scegliere la giusta metodologia

Nel tempo, anche coloro che sono stati coinvolti nella gestione di progetti convengono che i progetti hanno caratteristiche comuni formalizzabili in un processo strutturato per gestire i progetti con maggiore efficienza. Ogni fase di progetto può arrivare logicamente alla sua chiusura prima che inizi la fase successiva, ed ognuna può rappresentare *milestone* o *deliverable* che possono costituire il punto di partenza della fase successiva.

Stime di costi e di tempi, piani, requisiti e specifiche dovrebbero essere aggiornate e valutate alla fine di ogni fase, prima di decidere se proseguire con il progetto.

Adottando una metodologia sbagliata o procedendo senza uno schema di riferimento può portare a risultati disastrosi del tipo:

- Problemi di costi e di tempi,
- Problemi di comunicazione con il team di progetto,
- Perdita di tempo per attività amministrative inutili,
- Affidamento su strumenti tecnici che dovrebbero realizzare i progetti,
- Scredito del project management.

Queste considerazioni vengono spesso ignorate dal management o probabilmente la comunità del project management non è stata capace di trasmetterle efficacemente alle proprie direzioni generali.

Il Capacity Maturity Model (CMM)

Il CMM con i suoi cinque livelli, non è una metodologia, ma un insieme di strategie per migliorare i processi.

I cinque livelli di maturità crescente sono:

1. **Iniziale,**
2. **Ripetibile,**
3. **Definito,**
4. **Gestito e**
5. **Ottimizzato**

Se il project management deve assumere un ruolo guida in un'azienda, allora deve porsi questi obiettivi:

- La filosofia del project management deve essere ben radicata,
- Il project management deve essere una competenza essenziale,
- L'azienda deve essere focalizzata sul successo dei progetti,
- Ci devono essere processi e infrastrutture,
- Deve esserci un sistema di reporting efficiente,
- Le metodologie di riferimento e di sviluppo devono essere ben documentate,
- Lo staff di progetto deve ricevere formazione continua,
- Le informazioni devono circolare sistematicamente,
- Devono essere monitorate le prestazioni dei progetti,
- Deve essere implicito rispettare e perseguire qualità e scadenze,
- I progetti devono essere ispezionati di routine

Wideman suggerisce di aggiungere anche:

- Un sistema di rilevazione e reporting di costi e previsioni di costi
- Un sistema di misurazioni dei benefici delle deliverable di progetto.

Metodologie di riferimento

Al momento in cui è stato scritto il libro, l'autore ha individuato le seguenti metodologie di riferimento:

1. **Rational Unified Process** – (una metodologia di sviluppo IT/software).
2. **PRINCE2** – un framework sviluppato e istituito in UK dall'agenzia governativa *OGC*.
3. **System development Life Cycle (SDLC)** - un approccio a "cascata" per lo sviluppo software.
4. **Solutions-based Project Methodology** – un approccio semplificato per consulenti.
5. **Metodologia TenStep** (suggerita da Wideman) – una approccio generalizzabile, flessibile e scalabile.

Comunque, l'autore sostiene che delle prime quattro solo due o tre sono applicabili ad ogni settore di industria. Ciò conferma che non ci sono poi tante metodologie generalizzabili in giro.

Metodologie di sviluppo

Le metodologie di sviluppo, invece, risultano molto più numerose, in particolare quelle relative alla gestione della tecnologia IT e dello sviluppo software.

L'autore, però, precisa che "Alcune metodologie focalizzano esclusivamente sulla tecnologia in sé stessa, mentre altre focalizzano più su un approccio generale di project management. Bisogna considerare attentamente la metodologia da utilizzare in base ai requisiti dell'organizzazione."

"Poiché le dimensioni e la complessità del progetto determinano il tipo di metodologia da scegliere, è cruciale che i project manager determinino prima il livello di atterraggio."

E' interessante a questo punto osservare la classificazione ripresa da Max Wideman.

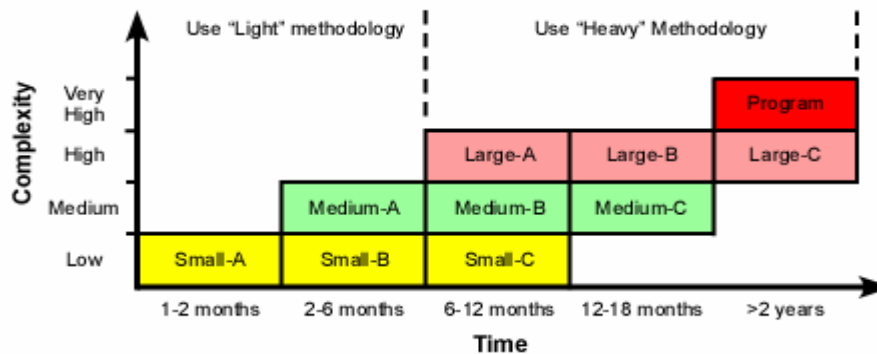
Description	Suited to control of:				Phases	Project Size	Comments
	S	Q	T	\$			
Project Management Frameworks Methodologies							
Rational Unified Process	Y	Y	Y	Y	Y	M, L	1, 2, 3, 4
PRINCE2	Y	Y	Y	Y	Y	M, L	4
System Development Life Cycle (SDLC)	Y	Y	N	?	Y	S, M, L	3, 4, 6
Solutions-based Project Methodology	Y	Y	N	N	Y	S, M	3, 5
TenStep	Y	Y	Y	N	N	S, M	5
Technology Development Management Methodologies							
The "Agile" Group:							
Extreme Programming (XP)	N	Y	N	N	N	S, M	5
Scrum	N	Y	N	N	N	S, M	5
Crystal	N	Y	N	N	N	S, M	5, 7
Dynamic Sys. Development (DSDM)	Y	Y	Y	?	Y	S, M	5
Rapid Applications Development (RAD)	Y	Y	Y	?	Y	M, L	5
Unicycle	Y	Y	Y	Y	Y	S, M, L	4
Code-and-fix Approach	N	N	N	N	N	S	7
V-methodology	Y	Y	Y	Y	Y	M, L	4
Waterfall	Y	Y	Y	Y	Y	M, L	4, 6
Open Source	N	N	N	N	N	S, M	5
Spiral	Y	Y	N	N	Y	M, L	4
Synchronize and Stabilize	Y	Y	N	N	Y	M, L	
Reverse Engineering Development	Y	Y	N	N	Y	M, L	4
General Publication Methodology	Y	Y	N	?	Y	M	4, 8
Structured System Analysis & Design	Y	Y	N	N	Y	M, L	4
Pramis	Y	Y	Y	Y	Y	M, L	4
Offshore Development	Y	Y	Y	Y	Y	L	4
General Drug Development	N	Y	N	N	Y	L	4
Classic Building Construction	Y	?	Y	Y	Y	M, L	4
Comments: S = Scope; Q = Quality; T = Time & \$ = Cost							
1. Y, N, ?: Yes, No, Undetermined							
2. S, M, L: Small, Medium or Large projects							
3. Arguably an IT/software development methodology, i.e. belongs under Technology Management							
4. High management ceremony							
5. Low management ceremony							
6. Classic "waterfall" sequence							
7. Not suited to virtual teams							
8. For book and periodical publishing							

Poiché lo studio è stato condotto nel 2005, su un testo pubblicato nel 2003, è evidente che qualche metodologia diffusa di recente possa essere fuori dalla lista. Ad esempio, è il caso di [MPMM](#) di [Method123](#).

Metodologie Light e metodologie Heavy

Un'altra importante distinzione che propone l'autore è tra metodologie "LIGHT" e metodologie "HEAVY", in base alla quantità di formalismi necessari per gestire la complessità del progetto.

Ecco come scegliere tra metodologie Light e Heavy:



Alla fine, Wideman critica le sbrodolate di definizioni non sempre appropriate specie a proposito delle fasi di progetto. Critica che in tutte le metodologie descritte, non appare mai una delle fasi più importanti: "Trasferimento del prodotto sotto la cura, la custodia ed il controllo del proprietario/utente".

In più, mette in evidenza che nel libro sono descritte metodologie non listate, e listate metodologie non descritte. L'autore avrebbe dovuto prestare maggiore attenzione alla consistenza di contenuto e forma.

Conclusioni

Wideman conferma che non ci sono molte pubblicazioni che descrivono metodologie di project management e template. Ciò è un peccato perché, come dice l'autore, tutti i progetti necessitano di una struttura comune o di uno schema di riferimento nel quale riconoscersi. Il mondo accademico avrebbe potuto prestare più attenzione ad uno schema di riferimento percorribile, tenuto conto che il disegno del ciclo di vita di progetto è l'unico differenziatore tra progetti e routine. In ogni caso, Wideman benedice l'arrivo del libro di Charvat nella letteratura del project management.

Aggiunge anche che il libro fornisce un'ottima introduzione e panoramica sulle diverse metodologie censite e sul fatto che bisogna scegliere la metodologia adatta al proprio ambiente di progetto. Il libro spiega chiaramente che le metodologie per gestire i progetti non sono le stesse per gestire le tecnologie, anche se dovrebbero integrarsi.

Si fa presto a parlare di metodologie, ma in realtà ce ne sono poche ed anche poco conosciute.

Questo lavoro fornisce lo spunto per prendere seriamente in considerazione **un'indagine sulle metodologie di project management in uso anche in Italia**. Forse ve ne sono tante altre e noi non lo sappiamo. In ogni caso, il mio motto è:

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

Tu, ad esempio, quale metodologia utilizzi?

E quale conosci effettivamente?

Ne vogliamo parlare ?

Vito Madaio, PMP
vitomadaio@tenstep.it



Scarica l'eBook del **Processo TenStep**
La Metodologia di Project Management,
perfettamente allineata al PMBOK®Guide