

Project Management: Metodologie e Tool

di Vito Madaio, PMP

C'è ancora chi confonde le metodologie di project management con i tool software di project management. Chiariamo l'enorme differenza per evitare che qualcuno continui a mischiare artatamente pere e mele.

Il project management è l'arte di far accadere le cose. Senza la disciplina del project management le cose accadrebbero lo stesso ma in successione, tempi e costi imprevedibili. La disciplina del project management si propone di prevenire la casualità degli eventi facendoli accadere in sequenze più convenienti in base al tempo e alle risorse disponibili ed al livello di qualità atteso. L'alternativa è il caos naturale.

Alla base di ogni progetto ci sono le aspettative del committente, le competenze del team di progetto ed il lavoro eseguito con l'ausilio di macchinari e strumenti software. Il lavoro può riguardare il prodotto finale oppure l'organizzazione del progetto per realizzare meglio il prodotto finale.

Cosa è una Metodologia di Project Management ?

Una metodologia di project management non è la panacea di tutti i mali. Chi è tondo non può diventare quadro grazie ad una metodologia. Una metodologia di project management, ovunque sia stata scritta, è l'insieme di processi, tecniche, scenari, esempi, terminologia, storie di successo e template per consentire di realizzare presto e meglio ciò che altrimenti verrebbe sviluppato in modo casuale.

Con una metodologia valida nulla viene lasciato al caso, come nulla viene imposto, bensì il project manager dispone di un bagaglio di conoscenze documentate, razionalizzate da esperti del settore, per **evitare di reinventare l'acqua calda**. Il mio motto è:

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

Il senso è che tutte le metodologie offrono qualcosa di valido se non sono state scritte da incapaci. La differenza la fanno gli uomini ed il contesto in cui una metodologia viene adottata.

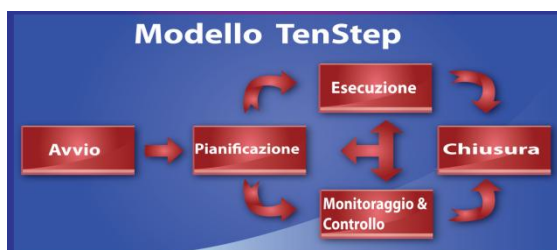
Le metodologie più accreditate e prestigiose sviluppano i processi definiti nello **standard internazionale** definito nel 3° capitolo del **PMBOK® Guide** (*Project Management Body of Knowledge*).

Uno standard internazionale garantisce la portabilità della conoscenza in qualsiasi angolo del mondo, semplifica la comunicazione tra professionisti di culture diverse e facilita la comprensione reciproca in occasione di qualsiasi negoziazione.

Rinunciare oggi a questa visione internazionale sarebbe come disporre della ruota e continuare a trascinarla. Allo stesso modo, **è una sciocchezza** considerare **metodologia uno standard internazionale**.

Lo standard di project management definito nel PMBOK® Guide dal PMI indica **cosa fare**, mentre le metodologie spiegano **come farlo**. Qualche metodologia lo fa meglio di altre, ma questo dipende molto dalla capacità delle persone nel comprendere e diffondere correttamente il significato dei processi proposti.

La **metodologia TenStep** sviluppa sistematicamente tutti i processi definiti dal PMI e lascia la massima libertà ai **project manager** di decidere quali processi applicare e quando applicarli, suggerendo un metodo per classificare i progetti in base alle loro dimensioni.

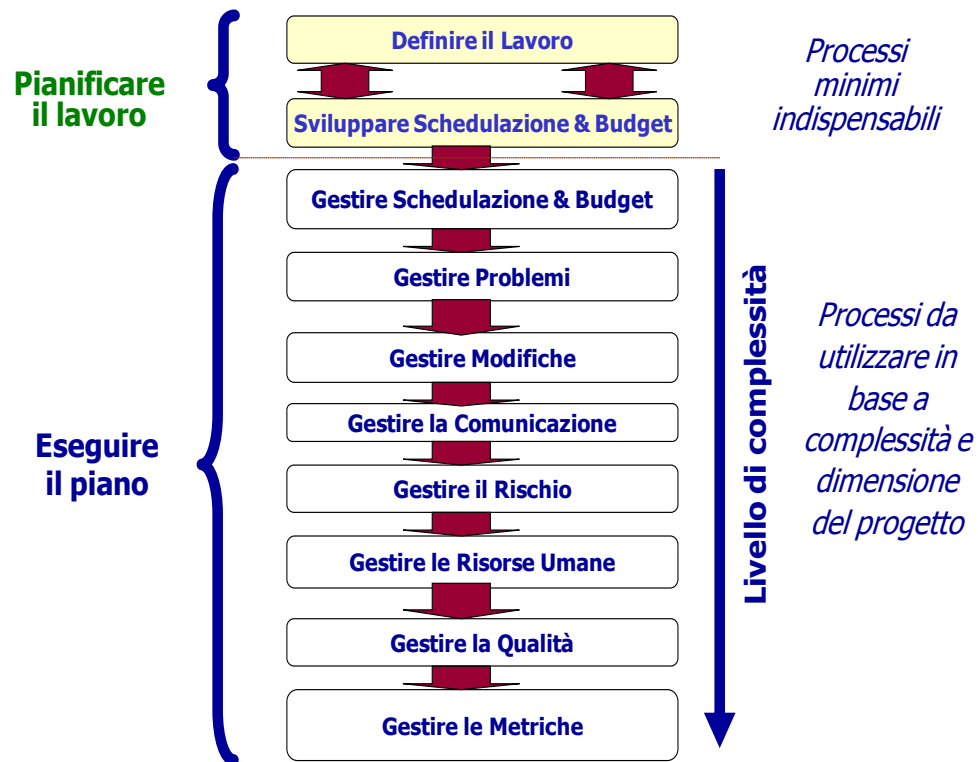


Il modello **TenStep®** riprende fedelmente i cinque gruppi di processi del **PMBOK® Guide**, descrivendone le tecniche fondamentali e gli scenari nei quali si attuano.

La Metodologia TenStep consiste in dieci passi:

- ✓ I primi 2 sono fondamentali per definire il contenuto e sviluppare schedulazione e budget.
- ✓ Gli altri 8 sono da utilizzare in funzione della complessità e dell'importanza del progetto.

Con una definizione esauriente del contenuto del progetto l'esecuzione successiva ed il controllo diventano molto più semplici e meno rischiosi.



I dieci passi del "Processo di Project Management TenStep®"

Anche le altre metodologie fanno cose simili a prescindere dalla loro origine, magari in un altro ordine.

Ad ogni buon conto, una metodologia è valida solo e soltanto se è condivisa da una vasta comunità di professionisti. La forza della metodologia TenStep non risiede solo nell'originalità di quello che dice, ma anche nelle sue caratteristiche riconosciute a livello mondiale: **pragmatica, flessibile e scalabile**.

Concepita a beneficio dei project manager, la metodologia TenStep è adatta a qualsiasi tipo di progetto. Infatti, risulta adeguata sia per modesti progetti di sviluppo software alla stregua di una metodologia "Agile", sia per la realizzazione di intere centrali nucleari.

Nata da un'idea di **Tom Mochal** di Atlanta, si è diffusa in tutto il Mondo attraverso oltre 50 Global Partner in altrettante nazioni. La garanzia della bontà di una metodologia è data dalla sua chiarezza e dal consenso che raccoglie presso la comunità di professionisti. Sarebbe anacronistico pensare ancora alla protezione di un'autorità governativa intenta ad alfabetizzare le sue province.

La metodologia ed i servizi TenStep risultano di particolare efficacia per quelle multinazionali che intendono allineare le conoscenze di base dei propri *professional* sui cinque continenti, in qualsiasi lingua. **Con tutto il rispetto per le realtà locali, questo è uno dei vantaggi che offre un organismo internazionale.**

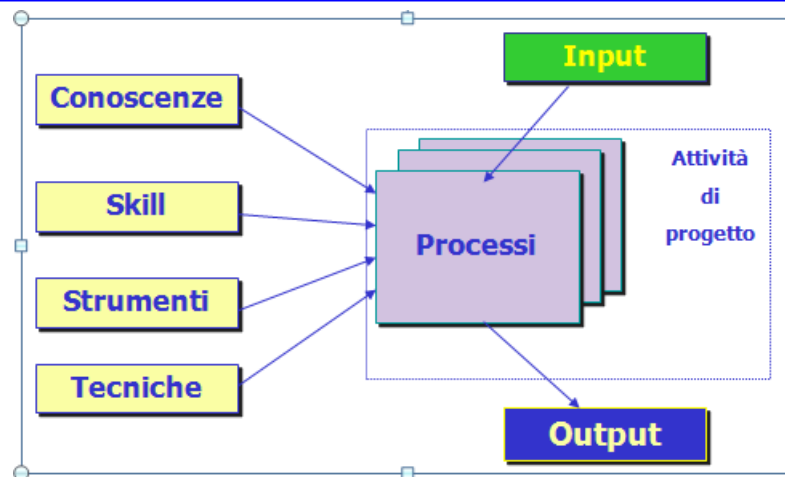
Il contributo dei Partner internazionali ci consente di soddisfare qualsiasi esigenza di localizzazione, scambiandoci continuamente le storie di successo, la linfa per il miglioramento continuo. Oggi le aziende cercano soluzioni innovative e competitive per uscire dal provincialismo che ha soffocato qualsiasi cervello.

Cosa è il Project Management

La disciplina del project management non è un'invenzione recente, né possiamo considerarla un fatto culturale isolato da ascrivere ad una sola area del mondo. Farsi le proprie regolette, senza confrontarsi con gli altri significa continuare nel proprio isolamento, illudendosi di essere competitivi.

Secondo il PMBOK® Guide 4th Edition (1.3): **"Il Project Management è l'applicazione di conoscenze, capacità, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfarne i requisiti."**

Più semplicemente possiamo dire che il project management è l'arte di far accadere le cose secondo una previsione di spesa, di tempi e di livelli di qualità, se li sappiamo definire e controllare con metodo.



Schematizzazione della definizione di project management

Questa elegante definizione è il pensiero di centinaia di volontari da tutto il mondo che hanno contribuito all'evoluzione dello standard negli ultimi 12 anni.

Il **PMBOK® Guide**, ossia lo standard **ANSI/PMI 99-001-2000**, distribuito in **oltre 3 milioni di copie** dal 1997, è da considerare il principale *bestseller* tra i testi professionali. Ben venga se un giorno ci venisse offerto anche al supermercato. Il PMBOK® Guide appartiene alla comunità di *professional* del project management.

La comunità di *professional* del Project Management al **31 Gennaio 2010** è la seguente:

- ✓ 314.721 Membri PMI
- ✓ 194.913 Chapter nel mondo
- ✓ **10.444** certificati CAPM®
- ✓ **367.619** certificati PMP®

Queste persone oltre alla indiscussa competenza hanno aderito anche ad un codice etico, per cui sono portatori di trasparenza, lealtà e correttezza. Professano generalmente il rispetto degli altri, ed ovviamente esigono anche che gli altri li rispettino a loro volta.

Tool di project management

Non è più ammissibile confondere una metodologia con uno strumento software di schedulazione o di reportistica. Qualsiasi applicazione software che manipola dati di progetto è da considerare un tool di project management.

Un tempo esisteva il project manager ed il file di progetto che consisteva essenzialmente in uno o più faldoni con tutti i documenti di progetto: contratti, schedulazione, accordi particolari, stati di avanzamento, reclami, collaudi, comunicazioni, etc. oggi tutta la documentazione di progetto può essere condivisa in rete e a volte aggiornata in tempo reale. Dipende dal CMS (*Content Management System*) adottato.

Ad esempio, **cOrdin8** consente di gestire uno o più progetti con team virtuali sparsi in tutto il mondo, esattamente come sta facendo il gruppo TenStep. ([per saperne di più su cOrdin8](#)).

Per uscire dalla confusione che anche alcuni addetti ai lavori alimentano è opportuno distinguere tra:

#	Tipologia	Esempio pratico
1°	Schema di riferimento o standard	PMBOK® Guide
2°	Metodologie di project management	TenStep, Method123, Prince 2, etc.
3°	Tool di project management	MS Project, ProjectPlan, Primavera, etc.

Un quadro completo sulle metodologie e i tool lo trovi in "[Ad ognuno la sua Metodologia](#)" del 2008-03.

TenStep Italia non è coinvolta nella produzione di nessun tool software, ma limita il suo intervento alla sola parte metodologica e organizzativa, possibilmente prima dell'adozione di qualsiasi strumento software.

Come adottare una metodologia di project management ?

Per implementare correttamente una metodologia di *project management*, prima bisogna convincersi che se il processo viene applicato ed utilizzato correttamente genererà del valore.

Tutti i progetti usano processi, procedure e moduli. Chi dice di non avere una metodologia, probabilmente ne ha una scadente e molto informale. Per disporre di una buona metodologia di *project management*, ci sono due approcci possibili:

✓ Creare una propria metodologia da zero.

Puoi definire una metodologia che rifletta perfettamente la filosofia e le *best practice* della tua organizzazione. Questo approccio è pericoloso e molto costoso in termini di risorse, con risultati imprevedibili, sicuramente influenzati dalle circostanze del momento e dalle conoscenze del proprio personale. Si può ingenerare uno sbilanciamento verso la cultura o gli interessi di un singolo con enormi dispendi in riunioni interne per "cavare il ragno dal buco".

La creazione di una propria metodologia potrebbe farti scoprire di aver scritto qualcosa simile a molte altre metodologie di *project management* sul mercato. Non ha nessuna importanza come la struttura, scoprirai che come minimo hai bisogno di definire come pianificare un lavoro, come sviluppare un piano di lavoro, come gestire il contenuto dei progetti, come gestire i rischi, come comunicare, etc.

✓ Acquistare una metodologia dall'esterno.

E' la situazione che non scontenta nessuno, ha un costo iniziale sicuramente inferiore al costo di un gruppo di lavoro impegnato per un certo periodo a scrivere le stesse cose.

Fortunatamente, molte aziende scelgono di acquistare la licenza di una metodologia pubblica e ben supportata. In questo modo, saltano a piè pari la fase teorica e passano direttamente alla scelta dei processi da implementare o da adeguare alle proprie esigenze. L'esercizio diventa un'ottima occasione per confrontare il proprio ambiente con un ambiente ideale ipotizzato nella metodologia commerciale, realizzando al tempo stesso anche una revisione dei propri processi.

La differenza alla fine la fa sempre l'intelligenza delle persone che sceglieranno i processi in base alle proprie esigenze, il proprio livello di maturità ed il budget disponibile.

Sostenere che una metodologia locale è migliore di una metodologia a diffusione internazionale è privo di ogni logica. Un'opera intellettuale non può essere scambiata per una macedonia che si deteriora. Effettivamente frutta e verdura conviene acquistarle sotto casa, secondo le stagioni, mentre il project management non è affatto un prodotto da supermercato.

Non trattandosi di un prodotto deperibile, una metodologia di project management può essere stata concepita ovunque nel mondo, senza alcun pregiudizio sulle razze o sulle religioni.

Probabilmente, noi pseudo civili abbiamo molto da imparare dalle popolazioni orientali, anche in materia di project management.

Naturalmente, acquistando una metodologia commerciale, ci sarà sempre bisogno di adattarla alle proprie esigenze, fosse anche solo per inserire il proprio logo sulle template.

Quale approccio seguire ?

Ultimamente, sul web si incontrano discussioni raccapriccianti sull'approccio ideale al project management.

Si legge di critiche alle azioni commerciali delle grandi corporation, paragonandole all'approccio delle piccole aziende familiari di consulenza. Una grande corporation investe ingenti capitali per il lancio dei suoi prodotti. Se ci crede è giusto che investa ed è pacifico che si aspetti un ritorno in base alle azioni di marketing combinate. Spesso il marchio è già indice di serietà, a differenza della di chi sgomita per farsi conoscere, essendo praticamente un "signor nessuno".

Sono stato consulente prima e cliente poi di grandi multinazionali. Il marchio ha sempre fatto la differenza. Non a caso si diceva: "**nessuno è stato mai licenziato perché ha comprato IBM**".

Oggi che lavoro per un marchio più giovane (TenStep), assaporo nuovamente la soddisfazione di partecipare alla creazione di qualcosa che la comunità riconosce e apprezza. Il senso di appartenenza è ancora più forte in tempi di crisi, quando le aziende selezionano attentamente i propri fornitori, ignorando ovviamente i "signor nessuno".

Le aziende cercano il profitto e le soluzioni più valide dal punto di vista del business. Con la presente crisi si accentuano le delocalizzazioni, in barba ai proclamati localismi. La guerra (dei prezzi) è guerra e si combatte essenzialmente abbattendo i costi.

Le multinazionali hanno le loro ragioni a proporre prodotti di massa, non sono mica boutique! Gli esperti di nicchia sopravvivranno solo se sapranno dimostrare le proprie competenze in seno ad un gruppo.

Le competenze le esprimono gli uomini preparati e non certo perché garantiti da autorità governative.

La verità è che ci vorrebbe un minimo di competenza e tanta umiltà, prima di sparare sul mucchio.

In circolazione ci sono troppi "self made project manager". Alcuni di loro, avendo ottenuto qualche risultato dubbio, si fregiano del titolo di "Project Manager" e considerano gli schemi di riferimento una pura perdita di tempo. Ovviamente, quei signori sanno benissimo che non sarebbero in grado di replicare i risultati ottenuti casualmente, perciò si guardano bene dal sottoporsi a qualsiasi verifica della loro professionalità, tipo una certificazione PMI.

In alcuni casi siamo proprio alla favola de **La volpe e l'uva**. (per chi non la conoscesse: "Una volpe affamata vide dei grappoli d'uva che pendevano da un pergolato, e tentò di afferrarli. Ma non ci riuscì. "Robaccia acerba!" disse allora tra sé e sé; e se ne andò. Così, anche fra gli uomini, c'è chi, non riuscendo per incapacità a raggiungere il suo intento, ne dà la colpa alle circostanze." Esopo, XXXII; Fedro, IV, 3.)

Se questi signori sono irrecuperabili, non è un grande danno. Il danno grave è non avviare correttamente alla professione le nuove leve. Raccontare ad un giovane di pensare solo alle esigenze specifiche della propria contrada significa tarpargli le ali.

La crisi finanziaria obbliga a pensare ancora di più al villaggio globale.

Internet ha annullato le distanze, per cui non è il caso di restare aggrappati al proprio campanile. Si dà il caso che stiamo parlando di cultura e non di frutta e verdura. Confrontare un prodotto qualsiasi con la valenza dei processi di project management significa, ancora una volta, confondere le **specifiche di prodotto** con la **gestione del progetto**. Per capire questa banale differenza basta sfogliare il PMBOK® Guide, senza disdegnarlo o criticarlo semplicemente perché di origine americana.

Ad un giovane disposto a mettersi in gioco suggerisco di pensare al project management attraverso una certificazione PMI. E' la strada maestra per raggiungere il successo, senza impantanarsi in scorciatoie locali.



Principali certificazioni PMI

Conclusione

Per essere presi seriamente in considerazione occorre anche dimostrare di saper fare qualcosa:

- ✓ Pensare a livello globale ed agire a livello locale.
- ✓ Distinguere tra schemi di riferimento, metodologie e strumenti software.
- ✓ Dimostrare di sapere l'ABC del project management conseguendo una credenziale PMI.
- ✓ Essere corretti, rispettare e farsi rispettare.
- ✓ Pensare positivo, riconoscendo anche le capacità degli altri.
- ✓ Smetterla di criticare il prossimo ed iniziare a mostrare cosa si sa fare.
- ✓ Imparare ad ascoltare.

Vito Madaio, PMP

[TenStep Italia](#)

Per qualsiasi commento suggerisco di avviare una discussione su [TenStep Italia News](#).