



Watts Humphrey

RICORDO DI WATTS HUMPHREY

“Il Project Manager” intende dedicare questa pagina a **Watts Humphrey**, di recente scomparso, riconosciuto “padre della qualità del software”, al quale si riconosce un ruolo unico nello sviluppo del project management applicato all’industria del software, e non solo. Dopo una lunga carriera in IBM, nel 1986 Humphrey si dedicava presso il SEI (Software Engineering Institute), allo sviluppo dei metodi moderni per la cosiddetta “ingegneria soft”, introducendo in quest’ultima, contro numerosi scettici, i criteri e i principi classici dell’ingegneria, e ponendo le basi di quello che sarebbe divenuto il CMMI, un modello di maturità delle aziende principalmente dedite ai sistemi e alle tecnologie avanzate; con questo si facevano in un certo modo rientrare, in una più ampia e generale base applicativa, gli sviluppi e i progressi realizzati nello stesso mondo del software. Nel commentare questo periodo di attività, Egli ebbe a dichiarare che: *“Cambiare il mondo di qualsiasi cosa è un’impresa personale atroce. Sapevo di non poterlo fare da solo, e pertanto volli entrare in un’ambiente in cui poter lavorare con altri amici per realizzare tanto”*. Nel 1983 ebbe la massima riconoscenza americana per il progresso della tecnologia. L’evoluzione del pensiero di Humphrey, autore prolifico e didattico, lo portò a sviluppare in particolare il cosiddetto TSP (“Team Software Process”), con l’obiettivo di migliorare le capacità di pianificare, controllare i tempi e realizzare prodotti con “zero difetti”. Fondamentale resta il suo volume sulla gestione del processo software (“Managing the software process”), sorgente per lo sviluppo di tutta la successiva letteratura in materia, e il testo più recente “Riflessioni sul management: come gestire i vostri progetti software, i gruppi di lavoro, il vostro capo e voi stessi”, pubblicato prima della sua scomparsa e da cui è tratto il seguente passaggio. Una lettura senz’altro consigliata di project management.

Obiettivo: qualcosa che volete raggiungere

Il dizionario definisce un obiettivo come “il risultato o conseguimento verso cui si dirige uno sforzo”. Gli obiettivi comprendono quindi risultati e successi, ma la cosa più importante è che comprendono una direzione. Gli obiettivi finali (“goal”, NdT) implicano pertanto la direzione e il punto focale dei nostri sforzi. Essi devono definire chiaramente il fine che desideriamo raggiungere e stabilire una priorità del lavoro richiesto.

Gli obiettivi implicano numerose altre cose. Per esempio, dovete conoscere se avete conseguito il risultato desiderato e a che punto del percorso siete arrivati. State avendo successo o state perdendo, e i vostri sforzi possono verosimilmente avere successo? Tutti questi fattori – risultato, direzione, misura e livello di impegno – sono interessati nello stabilire e conseguire gli obiettivi.

Gli obiettivi sono utili per gli individui. Pochi metterebbero in dubbio che senza un obiettivo sia possibile impegnarsi. Senza qualche obiettivo, tutti gli sforzi appaiono essere vani e uno spreco di tempo. Dopo tutto, se i vostri sforzi non vi porta-

no da qualche parte, perché affannarsi? Pertanto un obiettivo riguarda una destinazione, e questa deve rappresentare un qualche posto o un certo stato che desiderate realmente raggiungere. Ciò potrebbe voler dire perdere peso, avere un voto più alto, o rilasciare un prodotto, ma la meta finale (“goal”) fornisce anche un obiettivo (“objective”) concreto verso cui protendere i propri sforzi. (...)

Gli obiettivi non sono solo un’invenzione del management, soddisfano infatti un fondamentale bisogno umano. La meta finale definisce anche il nostro scopo: perché siamo qui, perché lavoriamo, o che cosa intendiamo raggiungere. In termini semplici, senza un obiettivo finale, non si può aver successo, e se non potete avere successo, perché provare? Gli obiettivi restano i fattori motivanti degli sforzi umani. Danno energia alla nostra vita e al nostro lavoro. Ci danno uno scopo. Conseguire una meta ci dà un senso di appagamento e soddisfazione. Gli obiettivi sono importanti per le persone e lo sono ancora di più per i team o gruppi di lavoro.

I team hanno bisogno di obiettivi per tutte le stesse ragioni dei singoli individui. Inoltre, gli obiettivi forn-

scono un quadro di lavoro comune per il team. L’obiettivo è qualcosa su cui ciascuno concorda e può lavorare in modo cooperativo per conseguirlo. L’obiettivo aiuta a risolvere i problemi (...). Dopo aver raggiunto un obiettivo, i membri del team hanno qualcosa da celebrare. È stato infatti un successo del team e ciascuno partecipa a celebrarne il successo e ad averne merito.

Senza un comune obiettivo, sul quale tutti i membri sono d’accordo, si ha solo un insieme di persone debolmente legato, che possono condividere un aspetto comune o uno stesso edificio; ma non avete un “team”. Sarebbe difficile immaginare un gruppo di atleti in cui i membri non condividono tutti una stessa meta, riconoscano in modo preciso quale questa sia, o non sappiano esattamente quale sia il punteggio in ciascun momento della partita. Inoltre un feedback preciso e tempestivo sullo stato corrente dell’obiettivo è un prerequisito essenziale per i gruppi che intendano avere alte prestazioni. (Watts S. Humphrey, William R- Thomas, *“Reflections on Management: How to Manage Your Software Projects, Your Teams, Your Boss, and Yourself”*, Addison Wesley, 2010).