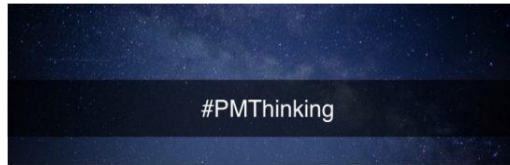


## Il taccuino del PM



### **Il Project Manager e gli scacchi: le mosse giuste per il successo**

L'obiettivo di ogni Project Manager è quello di portare a conclusione il progetto assegnatogli, nei tempi previsti, realizzando le funzionalità richieste, con le risorse (ahimè limitate) a disposizione, ed in modo da creare un valore di business per il cliente.

L'obiettivo del giocatore di scacchi è di vincere (o almeno pareggiare) la partita, coordinando le proprie risorse, ovvero i pezzi sulla scacchiera, ed avendo un tempo limitato a disposizione per completare tutte le mosse.

Molta letteratura è stata scritta sulle similarità tra il gioco degli scacchi e vari aspetti della vita: politica, business, sport. Non a caso una partita di calcio particolarmente "tattica" o una complessa e intricata trattativa politica vengono spesso paragonate dai media ad una partita a scacchi. Come Project Manager e giocatore dilettante di scacchi mi sono accorto sempre più nel tempo delle similitudini che esistono tra la gestione dei progetti – di qualsiasi tipo essi siano – e quello che viene definito "il gioco dei Re".

Vorrei condividere il modo in cui uno dei miei passatempi preferiti mi abbia aiutato ad apprendere, valorizzare e migliorare alcuni dei principi fondamentali della mia attività lavorativa.

***"CHESS IS LIFE"***

*[Robert James "Bobby" Fischer, Campione del Mondo dal 1972 al 1975]*



Quando gioco a scacchi, di fronte a me ho un altro giocatore (umano o di silicio che sia) che ha obiettivi uguali ed opposti ai miei, e che quindi fa di tutto perché io non riesca a raggiungerli prima di lui. Ma nella gestione dei progetti, chi è il mio avversario? Chi altri esegue delle mosse oltre a me? Chi vuole a tutti i costi mettermi i bastoni tra le ruote?

La risposta è semplice e complessa al tempo stesso: i miei avversari sono tutti i fattori interni ed esterni che contribuiscono a rendere variabili ed instabili le condizioni che caratterizzano il progetto e l'ambiente in cui esso viene sviluppato. Tutte le risorse coinvolte nel progetto, siano esse di natura umana, materiale, temporale o economica, sono soggette a variabilità o concorrono a crearla. I clienti cambiano spesso idea e con le loro "mosse" ci costringono a modificare i nostri piani in corso d'opera; il budget assegnato al progetto può subire dei tagli improvvisi, oppure un membro del team può essere spostato dal management su un altro progetto.

Il Project Manager, così come il giocatore di scacchi, deve valutare ad ogni mossa le nuove condizioni e prendere le decisioni giuste con le informazioni disponibili al momento, basandosi anche sulla propria esperienza e sulle "Lesson Learned" (per utilizzare un termine caro ai PM), aggiungendo la propria capacità di reazione e la propria creatività per trovare soluzioni nuove a problemi inattesi.

### **Prima similitudine: "Strategia e Tattica"**

Cominciamo dicendo che nella gestione dei progetti come negli scacchi, per vincere è necessario prendere delle decisioni intelligenti durante tutto il corso della partita. Può sembrare una banalità, ma non è affatto scontato essere in grado di abbinare una visione strategica ad una sensibilità tattica, elementi entrambi indispensabili per raggiungere il risultato desiderato.

Ma quali sono le differenze tra strategia e tattica? Quando stiamo pensando “strategicamente” e quando in modo “tattico”? Senza addentrarci troppo nell’argomento specifico, diciamo che mentre la strategia definisce un piano d’azione a lungo termine e globale, la tattica comprende tutte le azioni a breve termine intraprese all’interno di questo piano per conseguire degli obiettivi intermedi.

Il pensiero strategico si concretizza nel gioco degli scacchi innanzitutto con il riconoscimento di schemi che si siano già ripresentati in passato, in modo da poterli sfruttare per avvantaggiarsi nella situazione attuale; allo stesso modo è importante rilevare le divergenze tra questi schemi noti e le esigenze specifiche del momento, in modo da prendere tatticamente le decisioni migliori in ogni frangente.

Analogamente il Project Manager deve trarre vantaggio dall’esperienza accumulata nei precedenti progetti, ma anche saper valutare con prontezza tutte le “varianti” (uso non a caso un termine scacchistico) che si presentano nel corso della “partita”.

Al già citato tema delle “lesson learned” si aggiunge quello dell’importanza della documentazione: grazie ad un’attenta attività di documentazione funzionale e tecnica ci procuriamo un fondamentale bagaglio di informazioni sulle modalità operative impiegate, sui problemi occorsi in passato in casi simili, e su come siano stati risolti. Negli scacchi, tutte le partite ufficiali vengono documentate per poi poter essere analizzate; le prime trascrizioni risalgono addirittura al X secolo (anche se le regole erano un po’ diverse rispetto a quelle odierne).

Come il giocatore di scacchi valuta a priori i punti di forza e le debolezze proprie e del proprio avversario, così il PM si prepara analizzando i rischi e le opportunità insite nella realizzazione di un progetto.

In una partita a scacchi è importante darsi degli obiettivi a breve termine che ci consentano di guadagnare dei piccoli vantaggi nei confronti dell’avversario, per esempio ottenere il controllo di una casella determinante, mettere in sicurezza il proprio Re, oppure bloccare un possibile attacco da un lato della scacchiera. Tutto questo si traduce nel frazionamento dell’obiettivo principale (vincere la partita) in obiettivi più piccoli e quindi più facilmente controllabili, che ci consentono di fissare dei “paletti” di appoggio per realizzare il passo successivo.

La gestione dei progetti funziona esattamente allo stesso modo: è fondamentale, soprattutto nei progetti di grandi dimensioni e con un ampio orizzonte temporale, creare degli obiettivi intermedi e i relativi punti di controllo (o “milestone”), in modo da facilitarne il monitoraggio e accorgersi tempestivamente di eventuali scostamenti dal piano originale. Il PM crea con il suo team una WBS (Work Breakdown Structure) suddividendo le attività in attività più piccole, che può meglio controllare ed eventualmente ridefinire in corso d’opera.

Tornando infine per un attimo alla gestione tattica, è importante notare come ogni mossa nostra o del nostro avversario apra sempre nuovi scenari e ci esponga a nuovi rischi, ma anche a nuove opportunità; il giocatore di scacchi, come il Project Manager pensa attentamente prima di fare ogni singola mossa, e sa valutare le situazioni mutevoli, minimizzando i rischi e massimizzando le opportunità.

***“LA STRATEGIA SENZA TATTICA È LA STRADA PIÙ LENTA ALLA VITTORIA. LA TATTICA SENZA STRATEGIA È IL RUMORE CHE PRECEDE LA SCONFITTA”***

[Sun Tzu, "L'arte della guerra", III secolo A.C.]

## **Seconda similitudine: Pianificazione, Esecuzione, Finalizzazione**

Questa è forse una delle analogie più evidenti tra gli scacchi e il Project Management: nello sviluppo del gioco si distinguono sempre tre fasi che caratterizzano la partita: **Apertura, Mediogioco e Finale.**

Anche se non esiste un vero e proprio confine tra questi momenti, essi hanno degli obiettivi ben definiti.

L'Apertura è la fase iniziale in cui si sviluppano i pezzi per ottenere dei vantaggi in termini di posizione, spazio, tempo e materiale; il modo in cui viene eseguita influisce su tutto l'andamento della partita e può già indirizzarla verso un esito positivo, oppure comprometterla irrimediabilmente.

Nel Mediogioco la fase di preparazione si è concretizzata, ed è necessario sfruttare i vantaggi acquisiti, monitorando l'andamento della partita per aggiudicarsi un comodo Finale e chiudere i giochi.

Nella gestione dei progetti, la fase di Apertura corrisponde alle attività di Pianificazione e Progettazione in cui si cerca di mettere in campo tutte le potenzialità delle risorse a disposizione, e di sfruttarle nel migliore dei modi.

Il Mediogioco ed il Finale possono essere paragonati rispettivamente all'Esecuzione, in cui si realizzano le attività operative, ed alla Finalizzazione o chiusura del progetto.

Durante tutte le fasi è importante monitorare l'avanzamento dei lavori, per intercettare rapidamente eventuali problemi, e capire dove siamo stati efficaci ed efficienti, e dove invece possiamo o dobbiamo migliorare.

***"QUANDO TROVI UNA BUONA MOSSA, CERCANE UNA MIGLIORE!"***

[Emanuel Lasker, Campione del Mondo dal 1894 al 1921]

## **Terza similitudine: Materiale, Tempo e Qualità**

Negli scacchi, Materiale, Tempo e Qualità sono i tre elementi fondamentali che caratterizzano l'andamento di una partita.

Una perdita di Materiale, ovvero la perdita di uno o più pezzi, determina inevitabilmente una revisione in corsa del piano d'azione e delle priorità. Nella gestione dei progetti, una perdita di materiale si traduce in un taglio del budget in corso d'opera o nello spostamento di una o più risorse ad altri progetti; quando questo avviene, è necessario rimodulare i parametri del progetto, per esempio rivedendo lo "scope", ovvero le funzionalità che il prodotto finale dovrà offrire, oppure modificando l'orizzonte temporale e le scadenze di progetto (cosa che in genere purtroppo non ci è consentito fare, ma questa è un'altra storia...). Come già accennato, nello stesso modo in cui il giocatore di scacchi deve saper reagire ai cambi repentini della situazione, così il Project Manager deve mettere in campo tutte le sue doti di flessibilità, reattività e capacità di adattamento.

In una partita a scacchi viene fissato un tempo limitato per eseguire tutte le mosse. Se finisce il tempo, la partita è persa. Anche il Project Manager deve rispettare i tempi del progetto, che devono essere chiari e ben definiti prima che cominci qualsiasi attività operativa. In un contesto dinamico come quello attuale, il tempo è sempre un fattore critico, e non è un caso se una delle principali cause di fallimento o degradazione dei progetti è proprio il non rispetto delle tempistiche assegnate (Fonte: "Project Management Institute", 2014).

Un'altra osservazione inerente il tempo è la tendenza a pensare con troppo anticipo in ambienti ad alto tasso di variabilità: spendere molto tempo cercando di prevedere ogni possibile evento è spesso una fatica inutile, oltre che un'utopia; infatti nel corso di un progetto ci si trova comunque a dover fronteggiare situazioni che non rientrano nelle nostre previsioni originali.

In una partita a scacchi vale lo stesso principio: cercare di pensare con dieci mosse di anticipo – sempre che uno ne sia capace – comporta un'ingente spesa di energia mentale, che si rivela inutile quando il nostro avversario esegue una mossa inattesa, che ci obbliga a rivedere tutto il nostro piano.

Ma allora qual è l'atteggiamento giusto? In entrambi i mondi, quello scacchistico e quello della gestione dei progetti, la parola magica è "equilibrio", ovvero il giusto mix tra pianificazione e capacità di adattamento.

***"PENSO SEMPRE CON UNA SOLA MOSSA DI ANTICIPO, MA È SEMPRE QUELLA GIUSTA"***  
*[Jose Raul Capablanca, Campione del Mondo dal 1921 al 1927]*



#### **Quarta similitudine: comunicazione**

Sembrerà un po' strano a chi non ha mai giocato a scacchi, ma è un dato di fatto che i pezzi "comunicano" tra loro. In che modo? Creando delle connessioni e proteggendosi a vicenda. In più, i pezzi che rimangono "isolati" diventano più deboli, sono soggetti ad essere più facilmente catturati e quindi a compromettere l'esito della partita. È compito del giocatore assicurarsi che tutti i pezzi siano connessi tra loro e che nessuno rimanga isolato.

Allo stesso modo il Project Manager deve coordinare il team ed assicurarsi che tutte le risorse siano distribuite in modo equilibrato e ben connesse tra loro. Se tutti i "pezzi" o i membri del team lavorano bene insieme, la vittoria arriva più facilmente.

***"È SEMPRE MEGLIO SACRIFICARE I PEZZI DEL VOSTRO AVVERSAIO"***

*[Savelij Grigor'evič Tartakover, Campione polacco di scacchi dal 1935 al 1937]*

#### **Quinta similitudine: creatività**

Nel gioco degli scacchi la creatività è altrettanto importante quanto la logica, la preparazione e la capacità di analisi. Escogitare soluzioni mai pensate prima è una caratteristica dei più grandi campioni; non per niente alcune delle sequenze di mosse più conosciute ed utilizzate a tutti i livelli portano il nome del loro "inventore", ovvero del primo giocatore che le sperimentò e ne analizzò le varianti. Abbiamo così per esempio la famosa apertura "Ruy Lopez", dal nome di un monaco spagnolo del sedicesimo secolo, che viene utilizzata ancora oggi dai più grandi campioni. Anche il dilettante tuttavia non deve limitarsi al mero studio di posizioni già consolidate, ma applicarsi per sviluppare il pensiero creativo, migliorando e conferendo originalità al proprio gioco.

L'intuizione, l'innovazione e la creatività applicata alla scienza e alla logica fanno degli scacchi una vera e propria arte.

Anche se paragonare la gestione dei progetti ad un'arte può apparire pretenzioso, in realtà la creatività, così come nell'arte, gioca un ruolo fondamentale quando ci troviamo a dover trovare soluzioni valide ed efficaci a problemi mai presentatisi prima. Essere creativi non significa avere un atteggiamento "aggressivo" e poco razionale nell'approcciare le questioni, ma anzi questa capacità deve integrarsi con la meticolosità della preparazione, e a mio parere segna un confine tra l'approccio puramente analitico e scolastico, e una visione innovativa e brillante, peculiarità del buon Project Manager.

***"SONO GIUNTO ALLA CONCLUSIONE CHE NON TUTTI GLI ARTISTI SONO SCACCHISTI, MA CHE TUTTI GLI SCACCHISTI SONO ARTISTI."***

*[Marcel Duchamps, pittore, scultore e scacchista francese]*

In conclusione, negli scacchi come nella gestione dei progetti, pianificazione, precisione, flessibilità mentale, intuizione e creatività sono la chiave per un risultato di successo.

Praticare il gioco degli scacchi, oltre ad essere un valido esercizio mentale in sé e un metodo efficace per imparare a mantenere a lungo la concentrazione, è un ottimo ausilio per migliorare il modo in cui si affrontano i processi decisionali e le situazioni tipiche della gestione e del coordinamento dei progetti.

**Redatto da: Andrea Trinca,PMP**

**#ITaccuinodelPM #PMNotebook #PMThinking #PMDaily**