

Premessa

Avete acquistato questo libro, quindi suppongo che siate professionisti e che lavoriate nell'ambito del software. Bene, lo sono anch'io. E poiché ho la vostra attenzione, lasciate che vi dica perché ho scelto questo libro.

Tutto ebbe inizio poco tempo fa in un luogo non troppo lontano. Si alza il sipario, si accendono le luci e la camera, Charley...

Diversi anni fa lavoravo presso una società di medie dimensioni che vendeva prodotti fortemente regolamentati. Avete presente... eravamo seduti in una grande stanza di cubicoli in un edificio di tre piani; i direttori e i superiori avevano il loro ufficio privato e per riuscire a mettere insieme nella stessa stanza tutti quelli di cui avevate bisogno per fare una riunione ci voleva circa una settimana.

Stavamo operando in un mercato molto competitivo, quando il governo ha richiesto un nuovo prodotto.

All'improvviso avevamo tutta una nuova serie di potenziali clienti; tutto quello che dovevamo fare era convincerli ad acquistare il nostro prodotto. Ciò significava che entro una certa scadenza dovevamo presentare una certa domanda al governo federale, superare entro una certa data un audit di valutazione e poi a un'altra data andare sul mercato.

Più e più volte la nostra dirigenza ha sottolineato a tutti noi l'importanza di quelle date. Un singolo intoppo e il governo ci avrebbe tenuti fuori dal mercato per un anno, e se non fossimo riusciti ad attrarre i clienti il primo giorno, allora si sarebbero tutti rivolti a qualcun altro e saremmo stati esclusi dal mercato.

Era il tipo di ambiente in cui alcuni si lamentano e altri cominciano a dire "Si lavora meglio, sotto pressione".

Io ero un project manager tecnico, promosso dallo Sviluppo. Il mio compito era quello di mettere online il sito web il giorno del "go-live", in modo che i potenziali clienti potessero scaricare informazioni e, cosa più importante, i moduli di iscrizione. Il mio partner nell'impresa era il project manager aziendale, che chiamerò *Joe*. Il ruolo di Joe era quello di lavorare al resto, occupandosi di vendite, marketing e requisiti non tecnici. Era anche il tipo cui piaceva il commento "Si lavora meglio, sotto pressione".

Se avete lavorato molto tempo per una grande corporation, probabilmente siete esperti di "scaricabarile", di rimproveri pubblici e di odio per il lavoro, il che è del tutto normale. La nostra azienda aveva una soluzione interessante a quel problema, con Joe e me. Un po' come Batman e Robin, il nostro lavoro era quello di "portare a termine" le cose. Incontravo ogni giorno, in un angolo, il team tecnico; rielaboravamo ogni santo giorno

la pianificazione, individuavamo il percorso critico, quindi rimuovevamo da tale percorso ogni possibile ostacolo. Se qualcuno aveva bisogno di un software, glielo procuravamo. Se “erano costretti” a configurare il firewall ma “Accidenti, è l’ora della pausa pranzo”, gli andavamo a prendere il pranzo. Se qualcuno voleva lavorare sul nostro ticket di configurazione ma aveva altre priorità, Joe e io andavamo a parlare con il supervisore.

Poi con il manager.

Poi con il direttore.

Alla fine portavamo a termine le cose.

È un po’ esagerato dire che abbiamo rovesciato sedie, urlato e strillato, ma abbiamo usato ogni singola tecnica a nostra disposizione per portare a termine le cose, e ne abbiamo inventate di nuove strada facendo; in più lo abbiamo fatto in un modo etico, una cosa di cui sono orgoglioso ancora oggi.

Mi consideravo un membro del team, non al di sopra di esso, chiamato per scrivere un’istruzione SQL o per fare quel piccolo aggiustamento per far uscire il codice. All’epoca, consideravo anche Joe allo stesso modo: come un membro del team, non al di sopra.

Alla fine, mi resi conto che Joe non condivideva questa mia opinione. E fu un giorno molto triste, per me.

Erano le 13:00 di venerdì; il sito web avrebbe dovuto essere online molto presto, il lunedì successivo.

Avevamo finito. FI-NI-TO. Ogni sistema era pronto; eravamo pronti. Avevo radunato l’intero team tecnico per l’ultimo meeting di gruppo ed eravamo pronti a premere l’interruttore. Oltre al “tuuutto” il team tecnico, avevamo con noi anche quelli del marketing, i “product owner”.

Eravamo orgogliosi. Era un bel momento.

Poi è arrivato Joe.

Ha detto qualcosa del tipo: “Brutte notizie. L’ufficio legale non ha ancora approntato i moduli di iscrizione, quindi non possiamo ancora andare online”.

Non era un grosso problema; eravamo stati trattenuti da una cosa o dall’altra per tutta la durata del progetto e avevamo sempre usato la tecnica “Batman e Robin”. Ero pronto, e la mia risposta è stata, essenzialmente: “Va bene socio, facciamolo ancora una volta. L’ufficio legale è al terzo piano, giusto?”.

Poi le cose si fecero un po’ strane.

Invece di darmi ragione, Joe chiese: “Di che cosa stai parlando, Matt?”.

Ho risposto: “Sai. La solita musica. Stiamo parlando di quattro file PDF, giusto? Sono pronti, no? L’ufficio legale deve solo approvarli, no? Andiamo a trovarli nei loro cubicoli, lanciamo loro un’occhiata cattiva e facciamola, questa cosa!”.

Joe non era d’accordo con la mia valutazione e rispose: “Andremo online verso la fine della prossima settimana. Non è un grosso problema”.

Probabilmente potete indovinare il resto della conversazione; suonava più o meno così:

Matt: “Ma perché? Potrebbero farlo in un paio d’ore.”

Joe: “Potrebbe volerci di più.”

Matt: “Ma hanno tutto il weekend. È un sacco di tempo. Facciamolo!”

Joe: “Matt, questi sono professionisti. Non possiamo semplicemente fissarli e chiedere loro di sacrificare la loro vita personale per il nostro piccolo progetto.”

Matt: (pausa) “... Joe... cosa pensi che abbiamo fatto al team di ingegneria negli ultimi quattro mesi?”

Joe: “Sì, ma questi sono professionisti.”

Pausa.

Sospiro.

Che cosa ha appena detto Joe?

All'epoca pensavo che lo staff tecnico fosse composto da professionisti nel senso più elevato del termine.

Ripensandoci, però, oggi non ne sono più così sicuro.

Ripensiamo a quella tecnica Batman e Robin, ma da una prospettiva differente. Io pensavo di spingere il team a dare il massimo, ma sospetto che Joe stesse giocando a un altro gioco, con l'implicita supposizione che lo staff tecnico fosse il suo avversario. Pensateci: perché era necessario correre dappertutto, rovesciare sedie e motivare le persone?

Non avremmo dovuto limitarci a chiedere al personale quando avrebbero finito, ottenere una risposta certa, credere alla risposta che ci era stata data e non dubitare di quella convinzione?

Di certo, essendo tutti professionisti, dovremmo... ma allo stesso tempo, non potremmo. Joe non si fidava delle nostre risposte e si sentiva a suo agio nel microgestire il team tecnico; ma, allo stesso tempo, per qualche strano motivo, si fidava del team legale e non era disposto a microgestirlo.

Di che cosa sto parlando?

In qualche modo, il team legale aveva dimostrato una professionalità che il team tecnico non aveva dimostrato.

In qualche modo, un altro gruppo era riuscito a convincere Joe che non avevano bisogno di una babysitter, che non stavano scherzando e che avevano bisogno di essere trattati come pari e rispettati.

Non credo che la cosa avesse a che fare con i costosi certificati appesi alle pareti o con qualche anno in più di college, anche se quegli anni di college forse includevano un bel po' di addestramento sociale implicito su come comportarsi.

Da quel giorno, tanti anni fa, mi sono chiesto come avrebbe dovuto cambiare il professionista tecnico per poter essere considerato professionale.

Ho qualche idea. Ho scritto un po' di post sul blog, ho letto molto, sono riuscito a migliorare la mia situazione lavorativa e anche ad aiutare qualcun altro. Eppure, non conoscevo nessun libro che proponesse un piano, che rendesse il tutto davvero esplicito. Poi, un giorno, all'improvviso, ho ricevuto un'offerta: recensire la prima bozza di un libro; sì, il libro che state tenendo tra le mani in questo momento.

Questo libro vi spiegherà, passo dopo passo, come presentarvi e interagire come un professionista. Non vi troverete banali cliché, niente appelli a pezzi di carta, ma indicazioni su che cosa potete fare e come farlo.

In alcuni casi, gli esempi sono trascritti proprio parola per parola.

Alcuni di questi esempi contengono risposte, contro-risposte, chiarimenti e perfino consigli su cosa fare se l'altra persona tenta semplicemente di ignorarvi.

Ehi, guarda un po' chi si vede, ecco che arriva di nuovo Joe, questa volta dal lato sinistro del palco.

Ehm, eccoci di nuovo alla BigCo, Joe e io, ancora una volta impegnati nel grande progetto di conversione del sito web.

Solo che, questa volta, immaginatelo in un modo un po' diverso.

Invece di sottrarsi agli impegni, lo staff tecnico se li assume davvero. Invece di sottrarsi alle stime o lasciare che qualcun altro prepari la pianificazione (per poi lamentarsene), il team tecnico si organizza e si prende i suoi impegni.

Ora, immaginate che il personale stia collaborando effettivamente. Quando i programmatori sono bloccati da qualcosa, prendono il telefono e il sysadmin si mette all'opera. Quando Joe pensa di andare a urlare per chiudere il ticket 14321, non ha bisogno di farlo; vede che il DBA sta lavorando diligentemente e non sta navigando sul Web. Le stime che riceve dal personale sembrano decisamente coerenti e non ha la sensazione che il progetto abbia una priorità che si situa da qualche parte tra la pausa pranzo e il controllo della posta elettronica. Tutti i trucchi e i tentativi di manipolare la pianificazione non vengono accolti con un "Ci proveremo", ma con un "Il nostro accordo è questo; se poi tu vuoi inventarti i tuoi obiettivi, sei libero di farlo".

Dopo un po', sospetto che Joe inizierebbe a pensare che il team tecnico è fatto da... eh beh... professionisti. E avrebbe ragione.

E allora quali sono i passaggi per trasformare un semplice tecnico in un professionista? Li troverete nel resto del libro.

Benvenuti nel vostro prossimo passo della vostra carriera; sono sicuro che vi piacerà.

– Matthew Heusser
Software Process Naturalist