



# **Il Progetto di Grande Successo**

Tom Peters  
libera traduzione a cura di  
Antonio Galizia

# NOTE

Titolo originale: “The Wow Project”.

Autore Tom Peters, scrittore, conferenziere, agitatore professionista.

[www.tompeters.com](http://www.tompeters.com)

\* \* \* \* \*

Edizione italiana a cura del Dr. Antonio Galizia:

Studio Opportunità, Supporto VIP, Voto Repubblica Presidenziale.

[supportovip.wordpress.com](http://supportovip.wordpress.com)



Voto Repubblica Presidenziale è un servizio collaborativo, di pubblica utilità sociale, fedele alla missione di formare un centro d’incontro e di partecipazione aperto all’intervento di tutte le persone che sostengono l’istituzione della Repubblica Presidenziale in Italia.

\* \* \* \* \*

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Ho imparato a conoscere il futuro del lavoro vivendo nei progetti – il tipo di progetti che abitualmente si realizzano in una attività di servizi professionali.

Più anni fa di quanto voglio ricordare, mi presentai negli uffici di McKinsey & Co. a San Francisco per il mio primo giorno di lavoro come Consulente di Direzione Professionale. Alle 9:00, iniziai a lavorare. Alle 15:00 di quel pomeriggio, ero su un aereo per Clinton, Iowa per lavorare su un progetto che riguardava un investimento in un impianto petrolchimico di \$150 milioni, e anche se mi avessero segnato quattro lettere, non avrei potuto scrivere “petrolchimico”. Ma questa era la vita – nei progetti.

Avanti nel futuro di 25 anni. Tutto il lavoro dei colletti bianchi è lavoro a progetto. L'unico fatto saliente che tocca tutte le nostre vite è che il lavoro si sta reinventando. La rivoluzione sul posto di lavoro che ha trasformato la vita dei colletti blu negli anni 1970 e 1980 sta definitivamente raggiungendo gli uffici ed i dipartimenti dei colletti bianchi. Per gli operai, la forza motrice del cambiamento è stata la automazione della fabbrica utilizzando macchine utensili programmabili. Per chi lavora in ufficio, è la automazione dell'ufficio usando la tecnologia informatica: enterprise-resource-planning system, groupware, intranet, extranet, expert system, il Web, e l'e-commerce.

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Dopo decenni di totale negligenza, le aziende stanno definitivamente affrontando la realtà della patetica produttività dei colletti bianchi e realizzano che necessitano di organizzare il lavoro in modo radicalmente nuovo. Il vecchio modo di lavorare è troppo lento, troppo contorto, è troppo difficile da afferrare – ed il valore è troppo difficile da acquisire. Allo stesso tempo, coloro che lavorano negli uffici si rendono conto loro stessi: Hanno bisogno di ripensare la vera natura del lavoro. Se avranno un lavoro in futuro, devono essere in grado di dimostrare chiaramente, con precisione, ed in modo convincente come possono aggiungere valore. La risposta – la unica risposta – è il progetto. E non proprio qualunque progetto, non importa quanto ozioso, noioso, ed insulso, ma piuttosto quelli che i miei colleghi ed io siamo giunti a chiamare “Progetti di Grande Successo”: progetti che aggiungono valore, progetti che contano, progetti che fanno la differenza, progetti che lasciano una eredità – e, sì progetti che fanno di te una stella. Eccellente lavoro a progetto è il futuro del lavoro – per la semplice ragione che più del 90% dei posti di lavoro dei colletti bianchi oggi sono a rischio. Sono in procinto di essere trasformati tramite attribuzione – o completamente eliminati.

Architetti, commercialisti, ingegneri, avvocati, consulenti, e tutti gli altri professionisti in “ufficio” presso le attività di servizi intellettuali comprendono la vita nei progetti. Come professionista, a 56 anni, posso onestamente dire che vivo la nuova formula: Io = I Miei

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Progetti. Eppure questa idea è abbastanza nuova per il tipico colletto bianco impiegato al dipartimento risorse umane, al dipartimento IT, al dipartimento finanza, ed in tutti gli altri reparti comunemente presenti nel manifatturiero, nella industria, e nel commercio negli Stati Uniti. Ogni lavoro di valore economico è lavoro a progetto.

E poiché il lavoro a progetto sta diventando così importante, alcune regole sono necessarie per ragionare sui progetti nel modo giusto:

- Il lavoro a progetto è il veicolo mediante il quale il debole acquista potenza. Dimentica i “programmi autorizzati”. Invece, di offrirti volontario per ogni indegno progetto che viene avanti: Organizza l'ufficio festa di Natale. (Trasforma quella cerimoniosa festa di gruppo in un evento che dice, “Grazie per un anno fantastico” a tutti i prestatori d'opera). Ecco uno sconcio piccolo segreto della mia carriera professionale: La ricerca che divenne “Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite” (con Waterman Robert) è stato un progetto McKinsey che praticamente non interessò nessuno in azienda.
- Il lavoro a progetto è il futuro della società in attesa di essere scoperto. Da qualche parte, nel ventre di ogni società, qualcuno sta lavorando senza sosta nella ombra ad un progetto

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

che fra 10 anni tutti riconosceranno come il momento di maggiore orgoglio della impresa. Qualcuno sta sviluppando Java, progettando l'iMac, rilanciando il Maggiolino, ingegnerizzando Mach3. Perché quel qualcuno non sei tu?

- Non permettere mai ad un progetto di annoiarti. Il tuo obiettivo dovrebbe essere di lavorare sempre con persone di successo, su progetti di successo, con clienti in grado di avere successo. Come fai a sapere quando il tuo progetto è adeguato? Ogni settimana, chiedi a te stesso ed ai tuoi compagni di squadra, “Saremo orgogliosi di questo progetto tra cinque anni? Se le probabilità di successo sono basse, cosa possiamo fare – immediatamente – per aumentare la passione?
- Quando arrivi a vivere nei progetti, scegli le persone come se fossi un DG ed investi come se fossi un VC. Il lavoro oggi riguarda due cose: il talento ed i progetti. Se sei responsabile di un progetto, devi pensare come il direttore generale di una NBA franchise: devi riempire 12 sedie con le persone più capaci che puoi arruolare. E quando si tratta di selezionare i vostri progetti, devi pensare come un venture capitalist: punta su persone fantastiche che hanno dimostrato di fornire progetti stupendi.



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Quando arrivi ai progetti di grande successo, devi ricordare una realtà essenziale: Contrariamente a tutta la letteratura sul project-management ed a tutte le liste di controllo degli applicativi di progettazione, lo scopo della attività non è fare un “buon lavoro” di gestione del progetto che il tuo committente ti ha messo in grembo. E' utilizzare ogni opportunità del progetto che puoi afferrare con le mani per creare sorprendenti nuovi modi per guardare ai vecchi problemi. Per fare questo, devi comprendere le quattro fasi che attraversano ogni Progetto di Grande Successo: cercare e creare un grande progetto, vendere il progetto, eseguire il progetto, e consegnare il progetto così si può passare al successivo.

## **Cercare e Creare il tuo Progetto di Grande Successo**

E' là fuori, ti sta aspettando – il tuo Progetto di Grande Successo. Tutto quello che devi fare è cercarlo, individuarlo, e poi crearlo. E' facile – ed è difficile. Dopo tutto, come pensi di riconoscerlo quando lo vedi? E una volta che lo hai afferrato, come fai a sapere come modellarlo, svilupparlo, renderlo di Grande Successo?

Per rispondere a queste domande e rimanere sulla strada giusta, ecco quattro passi da compiere per fare realizzare il tuo Progetto di Grande Successo, una trappola da evitare che

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

potrebbe affossarlo, e cinque criteri da usare per giudicarlo.

Primo passo: Fai la prova “E' importante?”. Nessun progetto meritevole di discussione è mai arrivato alla promozione senza passione. Lezione. Allora, mentre inizi a stimare il valore di un potenziale progetto, poni a te stesso una serie di domande per esplorare la passione: Cosa vuoi? Cosa è importante per te? Cosa è importante per la tua società? Se una idea per un progetto è modesta e debole – l'equivalente di un semplice ampliamento della linea – è facile non vale la pena perdere tempo. Un Progetto di Grande Successo deve soddisfare o creare una esigenza irrefrenabile – o essere idoneo ad essere ridefinito per farlo.

I più grandi, i più audaci, i più eccitanti ed innovativi progetti provengono sovente dalla più forte necessità di una squadra o di una società di fare qualcosa che cambierà il gioco: Lanciare un nuovo attraente prodotto. Creare una campagna pubblicitaria che conquista. Modificare la logistica e le regole del servizio nella tua nicchia. Questi sono i tipi di progetti che lasciano una eredità, progetti che tutti vogliono contendersi nel loro cammino – o almeno avvicinarsi abbastanza per collezionare la maglietta commemorativa che dimostra che erano lì.



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Ecco il punto: Progetti – in particolare progetti che possono realmente plasmare il corso del futuro – riguardano tutti i sentimenti. Per cui, quando arrivi a riconoscere un progetto che ti interessa, fidati delle tue emozioni. Ascolta il tuo intuito ed il tuo cuore. Ti diranno se un progetto ha il tipo di pulsazioni da corsa, le possibilità di espansione mentale su cui sei pronto a scommettere la tua reputazione – ed un prezioso anno della tua vita.

Secondo Passo: Questo è il corollario del Primo Passo: Nessun progetto è troppo banale per diventare un grande progetto. Ho visto una persona che era stata assegnata ad un compito presumibilmente senza uscita – pulire un magazzino – trasformare quel progetto in una occasione per ridisegnare il sistema distributivo della società e guadagnare un biglietto per ulteriori responsabilità e progetti ancora più interessanti. Tutto ciò che fece affinché questo accadesse è stata la applicazione della passione personale (Vedi Primo Passo) ed una riluttanza a vedere il progetto come qualcosa di diverso da una opportunità di primo livello.

Come è successo? Ricevuto il progetto di “pulire il magazzino,” il nostro Appassionato Leader di Progetto di Grande Successo (ALPGS) scoprì prontamente che il problema non era un magazzino “sporco”; il vero problema era che il magazzino era scarsamente

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

organizzato – il che rendeva il magazzino necessariamente sporco. Una semplice ripulita non avrebbe fatto un bel niente per risolvere il problema più profondo: Il magazzino necessitava di essere riorganizzato. Questo portò il nostro intrepido ALPGS dentro alcune minuziose incursioni di benchmarking mirate ad istruire se stesso ed un piccolo, selezionato gruppo di membri della squadra improvvisamente interessati all'arte della riorganizzazione del magazzino.

Una delle loro lezioni chiave: La organizzazione del magazzino necessitava di tenere in conto sia dei pezzi in entrata dai fornitori che dei pezzi in uscita verso i clienti. Per cui, poco tempo dopo avere ricevuto il compito di pulire il magazzino, questo ALPGS trovò un argomento convincente per un nuovo sistema di distribuzione che avrebbe alimentato senza problemi il magazzino riorganizzato – un magazzino che a questo punto sarebbe rimasto pulito a causa del processo appena programmato che si adattava al nuovo sistema distributivo perfettamente. Ed ecco come si trasforma un piccolo lavoretto in un Progetto di Grande Successo.

Terzo Passo: Per una vera vita di persona nei progetti, ogni cosa è una preziosa opportunità di apprendimento. Per Richard Branson, l'appassionato, l'audace, prova-e-vedi-cosa-succede

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

amministratore delegato e presidente del Virgin Group, il mondo intero è pieno di progetti in attesa di essere scoperti. Il suo strumento principale per scoprire progetti: una apparentemente interminabile serie di taccuini in cui trascrive meticolosamente le sue osservazioni su ogni cosa che incontra. In questi taccuini – che probabilmente arrivano a centinaia - ci sono tutti i tipi di osservazioni su progetti che stanno solo aspettando di realizzarsi.

Karl Weick, il brillante professore di comportamento organizzativo e psicologia dell'Università del Michigan, ha il proprio sistema: La sua giacca sportiva funge anche da schedario. Riempie le tasche con qualsiasi cosa su cui può prendere appunti - pezzi di carta, tovaglioli, scatole di fiammiferi. Poi, una volta a settimana, svuota la sua giacca schedario e trascrive le sue osservazioni.

Se osservi sempre, impari continuamente – e, durante il processo, raccogli idee, segnali, punti di partenza che puoi trasformare in un Progetto di Grande Successo in seguito. Apri gli occhi, e comincerai a vedere materiale per progetti ovunque guardi. Inoltre, registra quello che pensi possa insegnarti una lezione fondamentale sul progetto: Le piccole cose sono importanti. Per esempio, il disegno conta. Quando cerchi di infondere passione al tuo

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

progetto, nel disegno è dove la troverai. E la passione può arrivare con tocchi di stile: Un lampo di umorismo può modificare una assolutamente banale, facilmente trascurata comunicazione in una espressione di attenzione personale.

Oppure la passione può materializzarsi nell'arte della semplificazione – tipo prendere una composizione stupida che forza inutilmente chi lavora in ufficio a decodificare un discorso incomprensibile e convertirlo in un semplice insieme di enunciazioni e caselle da contrassegnare. Che è esattamente quello in cui la gente della divisione Comunicazione Semplificata con sede a New York della Siegel & Gale Inc. è specializzata: Possono prendere qualcosa tanto non informativo e confuso quanto il conto di una carta di credito e convertirlo in una facile da leggere, agevole da comprendere, semplice da usare comunicazione che riposiziona la banca che la invia come il tipo di istituzione finanziaria che realmente fornisce servizi! Se tu studi l'approccio della Siegel & Gale – oppure guarda soltanto la segnaletica stradale veramente indicativa – imparerai una lezione chiave: i migliori tipi di disegni, come i migliori tipi di progetti, non richiamano la attenzione su di essi. Usano tocchi di stile per dimostrare la sensibilità e l'acume - la autenticità - delle persone che hanno lavorato su di essi.

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Quarto Passo: Usa rapidissime approssimazioni per perfezionare il tuo Progetto di Grande Successo. 3M ha costruito una società su un semplice approccio: fare un poco, provare un poco, vendere un poco – e poi si ripetono questi passaggi. Il più veloce, intelligente modo per rendere il tuo progetto definito e rifinito è di praticare l'arte della prototipazione rapida. Non tenere il tuo progetto nascosto in qualche segreto laboratorio privato fino a quando ottieni un risultato perfetto. Piuttosto, costruisci un prototipo grezzo, e mostralo ad alcuni membri della squadra. Ascolta le loro opinioni; poi torna indietro e costruisci un secondo prototipo. Mostralo loro nuovamente. Farai due cose in una volta: migliori il tuo progetto, e vendi ai collaboratori il suo valore (dopo tutto, hai incorporato i loro contributi!). Fare un poco, provare un poco, vendere un poco – ecco come la prototipazione e la vendita si sovrappongono fin dal principio di un Progetto di Grande Successo.

Una trappola da evitare: richiedere troppi soldi troppo presto. Questa è la peggiore cosa che può capitare ad un progetto (Credici). Il denaro ti affosserebbe per due motivi. Primo, perché elimina la pressione. All'inizio della vita di ogni progetto, non esiste nessun surrogato alla mentalità dei costi ridotti. Se non hai fondi sufficienti, devi innovare il tuo modo di affrontare i problemi perché altrimenti potresti semplicemente comprare una via di uscita. Devi lavorare in stretta collaborazione con i tuoi fruitori ed i tuoi fornitori – e, di



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

conseguenza, diventano parte del progetto dal principio. Devi adottare la impostazione mentale del corsaro: siamo noi contro di loro. Noi rifletteremo di più, ci impegneremo ulteriormente, sogneremo maggiormente tutti – poiché siamo certi che non abbiamo denaro in eccesso da spendere. Secondo, se prendi soldi nella fase iniziale, da sponsor interni o esterni, allora dovrai ascoltarli prematuramente. Loro hanno appena acquistato il diritto di sedersi al tuo tavolo ed intromettersi nella tua vita. E la ultima cosa di cui un Progetto di Grande Successo necessita è una persona danarosa che stabilisce le specifiche del progetto, decidendo su cosa vale la pena investire più tempo e soldi, e annullando la passione per il progetto. Per eludere il problema, vivi dignitosamente e sogna in grande.

Cinque criteri per Giudicare Ogni Progetto: Puoi ridurre un progetto ad una semplice lista di cinque criteri: Grande Successo! Magnifico! Rivoluzionario! Impatto! Fan Entusiasti! - L'ultimo criterio viene gentilmente dal libro di Ken Blanchard e Sheldon Bowles “Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service” [William Morrow, 1993]. Dopo tutto, questa è la grande enchilada. Noi tutti sappiamo cosa significano queste cinque parole. (Giusto?) Ma noi – raramente facciamo questo, mai – usiamo tale linguaggio dalle 9:00 alle 17:00. E' tempo di cambiare la situazione. Scrivi queste cinque parole su un biglietto. Riponi il biglietto nel tuo portafoglio. Quando arriva il momento di giudicare se un progetto proposto è di valore – o può essere reso di valore – estrai semplicemente il



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

biglietto dal tuo portafoglio. O è di valore, oppure non lo è. Lo saprai.

## **Vendere il tuo Progetto di Grande Successo**

Se leggi tutta la letteratura sul project management attentamente, c'è una parola che ti garantisco non troverai: vendita. Le persone nel mondo del project management parlano di tutt'altro – di diagrammi di PERT (PERT sta per program evaluation and review technique: ho conseguito un master postuniversitario su questo), diagrammi di Gantt, programmazione del lavoro, fino alle priorità di avanzamento ed alla “metodologia di gestione del rischio”. Raramente, se non mai, sentirai queste persone parlare della necessità di vendere il tuo progetto. L'ipotesi sembra essere che, analogamente ad una migliore trappola per topi, un progetto valevole si venderà da sé.

Sebbene gli specialisti della gestione del progetto possono non apprezzare la necessità di vendere, esiste un gruppo di uomini di affari che comprendono il compito vitale di vendere il progetto. Sono persone occupate nelle “autentiche” attività di servizi professionali: ogni consulente aziendale, ogni geniale agenzia pubblicitaria, ogni operatore di borsa è un venditore. Vendono il loro convincente punto di vista, la loro riconosciuta competenza, ed

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

i loro brillanti servizi alla clientela esterna, e vendono la loro credibilità, affidabilità, ed ingegnosità ai colleghi all'interno. E' solo una altra parte della nostra vecchia conoscenza **La Marca Chiamata Tu**. Il tuo progetto e la tua marca procedono di pari passo: entrambi dipendono dalla tua capacità di vendere te stesso e di vendere il tuo progetto. Se vuoi che il tuo Progetto di Grande Successo si realizzi, devi imparare come venderlo - rapidamente, completamente, e dall'inizio alla fine.

Un ALPGS deve padroneggiare due fondamentali abilità di vendita: il lancio e la organizzazione della comunità. L'arte del lancio si riassume in quello che chiamiamo “il discorso di due minuti in ascensore”. Sei sul tragitto verso il tuo ufficio, stai salendo in ascensore. La porta si apre, ed entra l'amministratore delegato. Mentre la porta si richiude, lei si rivolge a te e chiede, “A cosa stai lavorando che fa la differenza per questa società?”. Il suo sguardo ti penetra. Tu sei solo in ascensore con la più importante dei grandi pezzi da novanta, ed hai due minuti per raccontarle per quale ragione il tuo progetto è importante. Quindi quale è il tuo lancio?

Sicuramente, hai le farfalle nello stomaco ed un martellamento nel tuo cuore – ma il lancio in ascensore non concerne propriamente la relazione sotto pressione. Riguarda la

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

comunicazione. E la cura. Puoi prendere una serie di problematiche inesorabilmente complicate che stai destreggiando nel tuo progetto e ridurre queste questioni in tre punti che chiunque può immediatamente comprendere? Meglio ancora, puoi distribuire tutto con una presentazione digitale e riassumere il tuo progetto nella eloquente metafora? Per esempio: “Nel momento in cui avremo completato questo progetto di soddisfacimento della clientela, saremo così vicini ai nostri acquirenti che saranno il nostro gruppo del salto con l'elastico”. Saprai che hai centrato la eloquente metafora quando arrivano le magliette per te e la tua squadra con la espressione “Il gruppo del salto con l'elastico” impressa sul petto – cortesemente dall'amministratore delegato in persona.

La altra capacità essenziale di un ALPGS è la organizzazione della comunità. E' un'arte che fiorì negli anni 1960 grazie agli insegnamenti di attivisti mitici come Saul Alinsky, che scrisse “Rules for Radicals” (Random House, 1971), e Caesar Chavez, che fu il fondatore degli United Farm Workers. Le lezioni che insegnarono si applicano anche al tuo progetto. La organizzazione della comunità è tutta relativa alla costruzione della base di sostegno. Si tratta di identificare le persone intorno a te con le quali puoi creare una comune, appassionata causa. E si tratta di ignorare la convenzionale prudenza della politica aziendale e giocare invece la partita secondo regole molto diverse.

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Per esempio, il senso comune suggerirebbe agli ALPGS di convincere la alta direzione ad accordare ai loro progetti un anticipato appoggio. La linea comune dice, “Ottieni il sostegno del più elevato dirigente, e ricevi la approvazione che ti serve”. Sbagliato! Sbagliato! Sbagliato! Mai andare dal massimo dirigente troppo presto. Mai andare dall'amministratore delegato prima di avere approntata la tua organizzazione di base per costruire la comunità di supporto che ti occorre per rendere il progetto una realtà, un qualcosa di stupendo di cui persone fantastiche vogliono fare parte. La organizzazione della comunità non significa guardare all'organigramma per vedere cosa pensa il massimo dirigente. Significa guardare intorno a te per vedere chi puoi persuadere a firmare, guarda sotto di te per vedere chi puoi arruolare alla causa; e guarda intorno a te per vedere chi si trova in un settore chiave e chi può contribuire con competenza. Non ti preoccupare del via libera del più elevato dirigente. Organizza la comunità, e nel momento in cui arrivi dall'amministratore delegato, lei riconoscerà che tu hai già ottenuto la approvazione di importanti parti dell'organizzazione.

Il secondo errore politico che non puoi permetterti di commettere è spendere prezioso tempo e scarsa energia emotiva a preoccuparti dei tuoi avversari – e se il tuo progetto è realmente un Progetto di Grande Successo, non dubitare che avrai dei nemici. (Assioma del progetto: qualsiasi cosa valga la pena di fare rende la classe dirigente folle) Dimentica i tuoi

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

nemici. ( A loro l'inferno) Impegnati a costruire l'appoggio tra i tuoi amici. Procura forti sottoscrittori che prestano i loro nomi e la loro influenza al tuo progetto. Ricorda: Non riuscirai mai a cambiare la testa dei tuoi nemici. La cosa migliore che puoi fare è circondarli con i tuoi appassionati, risoluti sostenitori.

## **Eseguire il Tuo Progetto di Grande Successo**

Ora che hai lavorato sodo per individuare e vendere il tuo Progetto di Grande Successo, sei pronto per attraversare la terza fase: il tempo della esecuzione!

Salvo che non funziona in questo modo – non esattamente. Solo negli articoli di rotocalco puoi frantumare il lavoro in distinte, ordinate fasi. Nel mondo del lavoro reale, questo materiale si sovrappone, procede contemporaneamente, si mescola, si separa e si fonde nuovamente. Nella vita lavorativa reale, il DNA di un Progetto di Grande Successo è presente in ognuna delle quattro fasi: quello che cambia è la relativa concentrazione in ciascuna fase. Così, per esempio, mentre stai iniziando il tuo Progetto di Grande Successo, stai già realizzando alcune cose che diverranno importanti successivamente nella vita del progetto – tipo esercitare come lanciarlo e costruire per tempo la organizzazione della



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

comunità. E quando progredisci nella vendita del tuo Progetto di Grande Successo, stai già compiendo alcune cose che dovrai fare per eseguirlo – come la prototipazione, l'ascolto ed il perfezionamento. Ricorda: Tu non cessi di svolgere alcune attività solo perché l'enfasi si sposta. E' più una questione di riconoscere dove ti trovi nella evoluzione del progetto, affinché tu possa produrre l'opportuno tipo di sforzo focalizzato al momento giusto.

Nella fase esecutiva, devi essere sicuro di applicare il corretto tipo di sforzo focalizzato nei tre seguenti fondamentali “Fare” e tre altrettanto fondamentali “Non fare”.

Devi pensare la esecuzione come una serie di rapidi prototipi. La vita è una successione di approssimazioni. Mai avrai il tuo progetto perfetto la prima volta ( o la ventunesima volta, se è per questo) – mai. Trattenerlo finché lo rendi “perfetto” è semplicemente sbagliato. Questo è un modo infallibile per garantire che, nel momento in cui sveli il progetto, non solo non sarà perfetto, ma non avrai neanche abbastanza tempo, energia, o sostegno per tornare indietro e farlo bene. I progetti grandiosi vivono di risposte immediate e aggiustamenti ciclici. Questo è un modo per guardare al Web: è un colossale prototipo in tempo reale.



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Ma la pratica di utilizzare rapide risposte e veloci aggiustamenti ciclici precede il Web. Hewlett-Packard fu pioniera in tale prassi per sviluppare svariati prodotti innovativi: Il personale costruisce prototipi e li lascia in giro in evidenza affinché altri ne parlino. La reazione istantanea permette immediati aggiustamenti ciclici. Maggiori sono le interazioni che puoi rapidamente ultimare, più velocemente puoi eseguire il tuo progetto. David Kelley, genio del disegno ed amministratore delegato di Ideo, aveva proprio ragione quando disse: “Fallisci spesso per avere successo prima”. Per quanto strano possa sembrare, il lavoro di esecuzione è in realtà tutto relativo al fallimento. Quindi festeggiate! Bronza una grossa vite, e premia con essa ogni settimana il membro della squadra del progetto che ha commesso il “migliore errore della settimana”. Perché no?

Devi pensare, vivere, dormire, mangiare, e respirare la tua agenda. E' tempo di fare sul serio per portare il tuo progetto a compimento. Quindi dividi questa grande informe cosa chiamata “il tuo progetto” in un vivo elenco di cose da fare. Cosa deve succedere oggi? Domani? Questa settimana? Costruisci un semplice, facile da usare strumento per monitorare i progressi del progetto. Lo strumento potrebbe essere qualcosa tipo vecchio stile come un raccoglitore a tre anelli con un capitolo divisore per ogni consegna. Se vuoi vedere un buon esempio di un raccoglitore a tre anelli all'opera, leggi il libro di Guy Kawasaki “The Macintosh Way” (Addison-Wesley, 1989). Include il completo piano

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

commerciale Macintosh – un esemplare vivo elenco di cose da fare se mai c'è ne stato uno.

Inoltre, padroneggia l'arte della riunione di 15 minuti – una quotidiana, frequenza utile ad “intense” riunioni in cui ogni membro del progetto fornisce veloci rapporti di progresso, individua le tappe fondamentali del giorno, o manifesta calorose richieste di aiuto. Se la CNN può organizzare la intera giornata di trasmissioni in una riunione mattutina di 30 minuti (come stavano facendo nel 1993, quando visitai la sua sede centrale), allora sicuramente puoi mantenere il tuo progetto sui binari in 15 minuti.

Mantienilo divertente. Il motivo della viva lista di cose da fare è rendere chiaro che hai raggiunto la fase di chiusura del progetto. Ma questo non significa che devi bloccare la tua personalità. Non provocare la perdita del senso di giocosità che ha riunito la squadra prima di tutto.

Il modo più semplice per assicurarti di non perdere di vista la gioia di fare un Progetto di Grande Successo e ricordare di festeggiarlo. Nessun risultato è troppo esiguo o troppo banale per non giustificare un po' di festa. Quando raggiungi ognuna delle tue tappe fondamentali e mentre riempi il raccoglitore a tre anelli con i risultati del progetto

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

conseguiti dalla tua squadra, ricorda la pausa che rianima. Non deve essere una grande baldoria: può essere quanto basta per mantenere le truppe in carica.

Altrettanto importanti quanto questi tre fondamentali “fare” sono i tre “non fare”: le cattive abitudini in cui può cadere la squadra quando arriva il tempo della esecuzione. Gli assassini che possono fare deragliare anche il più promettente dei Progetti di Grande Successo.

Non parlarne a morte. Trascorrerai buona parte di ogni progetto parlando del tuo progetto. Ma la realtà nella maggior parte delle organizzazioni è che la esecuzione troppo spesso diviene parlare della esecuzione. Diventa parlare anziché fare. La squadra smette di costruire prototipi e beta-test ed invece inizia a parlare di cosa deve succedere dopo. Oppure la squadra trascorre troppo tempo in riunioni, a discorrere l'un l'altro, e non abbastanza tempo nel mercato, a parlare con gli utenti finali. Pensalo come un problema di matematica: Se la maggior parte delle squadre hanno un rapporto parlare/fare del 70% parlare e 30% fare, allora tu devi rovesciare queste cifre affinché il rapporto sia 70% fare e 30% parlare.

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

Non smettere di vendere. Ecco un altro modo per pensare alla esecuzione: E' solo un ampliamento della vendita. (Niente fandonie). Il tuo lavoro durante la fase esecutiva è lanciare il tuo progetto. E questo significa costruire una sempre più ampia base di appoggio. La esecuzione è relativa a prendere i 5 ferventi sostenitori che ti hanno appoggiato nella fase di ricerca e creazione, assieme ai 15 ferventi sostenitori che si sono uniti alla causa durante la fase di vendita, ed aggiungere i 45 nuovi ferventi sostenitori che possono aiutarti a mettere in campo il tuo progetto – dove può essere implementato. Mai smettere di vendere! Mai smettere di reclutare!

E, infine, Non perdere il sentimento; non lasciare svuotare il progetto. Altrettanto importante che mantenere il progetto sui binari è conservarlo di Grande Successo! Fronteggialo: la esecuzione del progetto è emotivamente estenuante. E' facile per il Grande Successo nel progetto eclissarsi lentamente ed impercettibilmente. Dopo un po', tu e la tua squadra diventate così stanchi che dimenticate quali qualità hanno reso, in primo luogo, il Progetto di Grande Successo, Magnifico, Rivoluzionario, di Impatto, con Fan Entusiasti. Stai rischiando di eseguire quello che si rivelerà essere solo un altro progetto – un “mediocre successo” come uno dei partecipanti ad un mio seminario disse condannandolo. (Un'altra equazione: Mediocre Successo = Morte). E' il momento di fare una pausa. Porta la tua squadra fuori sede per una giornata in escursione. Torna ai principi originari, e vedi se siete

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

ancora emotivamente in rotta. Porta una nuova recluta, qualcuno con energie fresche ed entusiasmo. Ma non perdere la energia che ha creato il Progetto di Grande Successo in prima battuta.

## **Consegnare il tuo Progetto di Grande Successo**

Congratulazioni! Sembra che – o in effetti – dopo mesi o anni di duro lavoro e mega ampere di energia personale, il progetto si sta realizzando. Sei riuscito a lanciarlo: Il nuovo prodotto è sul mercato, il nuovo servizio è disponibile per i clienti, la nuova forza vendita è all'opera, il nuovo centro assistenza alla clientela è aperto alle imprese. Ora viene la parte (davvero) difficile.

E' il momento per te di consegnare il progetto a qualcun altro per portarlo avanti su base giornaliera. E' il momento per te di uscire dal progetto su cui hai lavorato duramente e contro scarse probabilità per crearlo, venderlo, ed eseguirlo – cosicché puoi iniziare il ciclo creativo daccapo. E' la cosa più salutare da fare, è necessario, ed è difficile. (Basta chiedere a Newt Gingrich)



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

E' salutare e necessario poiché, come so per esperienza personale, le persone che hanno quello che serve per creare Progetti di Grande Successo raramente hanno quello che serve per mantenere in funzione questi progetti. E' lo stesso tipo di differenza che normalmente distingue un imprenditore da un manager: Se sei valido a creare progetti, a combattere e vincere le battaglie interne “noi contro di loro”, ed a gestire la corsa delle emozioni sull'ottovolante per ottenere l'avanzamento del progetto, allora è probabile che tu non sarai bravo a gestirlo nel lungo periodo. Inoltre, hai realizzato quello che hai deciso di fare. Puoi anche essere stanco delle specifiche di quel particolare progetto; puoi essere desideroso di una nuova sfida.

Ma è anche difficile – poiché, come hai appreso durante la esperienza del progetto, il project management è gestione delle emozioni. Lezione. E' una ulteriore verità fondamentale sui progetti che non viene insegnata nella letteratura “ufficiale”. Ma questo è il nocciolo della questione: I progetti sono intensamente personali. Tu e la tua squadra avete investito tutto quello che avete di voi stessi e delle vostre relazioni per fare procedere il progetto. Quando pensi a quel progetto – anche se stai solo guardando freddi numeri su un foglio di carta – quello che ricordi sono tutte le nottate, tutte le pizze in ufficio per cena, le argomentazioni, e gli accordi che lo hanno reso tutto meritevole. Ora devi consegnare tutto questo a qualcun altro. Gestire il passaggio è la ultima prova dell'ALPGS.



# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

La prima cosa che fai è organizzare la festa che chiude tutte le feste. Se il project management è gestione delle emozioni, allora tu e la tua squadra avrete bisogno di un importante festeggiamento per evidenziare i vostri risultati. Non esitare a riguardo: Ricorda, tu stai ancora vendendo il progetto, continui a costruire la tua marca. Commissiona la scrittura di una storia del progetto che ricorda i contributi dei membri della tua squadra e fissa le importanti lezioni che sono state apprese durante lo sviluppo del progetto. Ed invia biglietti di ringraziamento a tutti i collaboratori, sostenitori, e fan entusiasti che lo hanno reso possibile: hai ancora bisogno di loro - per il tuo prossimo Progetto di Grande Successo. Assicurati di dare la benedizione al tuo successore, e che tutto quello che fai al passaggio del progetto è programmato per rendere il lavoro di quella persona più facile. Il punto cruciale è fare in modo che il progetto rimanga di successo - non di dimostrare che senza di te, sarebbe presto colpito dal fallimento. (Promemoria di aiuto: non essere ingenuo!)

Se sei un eccellente ALPGS, hai già valutato le dimensioni della tua prossima opportunità. Hai già identificato e reclutato la maggior parte della tua squadra - devi assicurarti di avere le persone che vuoi, non le persone che il dipartimento risorse umane vuole darti. E, se hai praticato il metodo di osservazione di Richard Branson e Karl Weick, hai aggiornato il tuo taccuino e schedario con ritagli di articoli, esperienze personali, e pensieri casuali. Tutto

# IL PROGETTO DI GRANDE SUCCESSO

Nella nuova economia, tutto il lavoro è lavoro a progetto. E tu sei i tuoi progetti. Ecco come farli andare tutti alla grande!

questo è materiale grezzo: E sta solo aspettando che tu lo passi al setaccio completamente per raccogliere qualsiasi cosa da trasformare nel tuo prossimo Progetto di Grande Successo.

Ma più importante, la fine del progetto segna la tua più grande opportunità: l'occasione per te di fare una autovalutazione. Chiamare il progetto un “successo” non significa rilevare il vero valore della esperienza. Se sei deciso a renderlo un successo intensamente personale, devi dedicare del tempo a riflettere su cosa ha significato per te il progetto. Cosa hai imparato da esso? In cosa eri bravo? In cosa eri meno bravo? Quali competenze senti di avere sviluppato? Quali abilità devi continuare a potenziare? Quando compi la analisi retrospettiva del tuo progetto, non stai soltanto chiudendo il libro emotivo e professionale del tuo ultimo progetto, ma stai anche aprendo il primo capitolo del tuo prossimo progetto.

Da questa autovalutazione arriveranno le risposte che ti condurranno nel futuro.

