



Gian Paolo Montali

IL COACH E IL SARTO

“Il project manager” ha incontrato Gian Paolo Montali, in un seminario romano in tema di coaching, e così notevoli ci sono sembrati i paralleli e le analogie fra queste esperienze, in campo sportivo o di management aziendale, e la conduzione di gruppi di progetto, che il tema meriterebbe senz'altro un dovuto approfondimento.

Montali ci ha dato diverse “best practice” e lezioni apprese, in cui si rispecchia l'esperienza di ogni project manager, con le proprie frustrazioni e aspirazioni. Ma forse l'aforisma che meglio potrebbe attagliarsi all'attività di progetto, così come ad una partita sportiva, è senz'altro che “Il tempo è l'unica risorsa che non si può gestire”.

Il ... tempo del nostro incontro era davvero tiranno, e con la promessa di riprendere questi tempi con più calma per i nostri Lettori, abbiamo chiesto all'Autore di autorizzarci a riscrivere un punto toccante del suo seminario, ripreso dal suo testo di battaglia “Scoiattoli e Tacchini”, per la cui riproduzione ringraziamo anche l'Editore. Il messaggio è chiaro: essere bravi project manager come i migliori sarti, degli altri e di noi stessi. * * *

“Definire ruoli. Competenze. Responsabilità: un'azienda richiede senso dell'organizzazione.

Chi fa cosa, come la fa, quando la fa, in che momento la fa. Quando un progetto è in fase di decollo, il Capo si deve impegnare per consegnare alle sue risorse una partitura perfetta, in modo che ognuno conosca i propri compiti, il terreno su cui dovrà muoversi, i tempi che dovrà rispettare, il metodo che dovrà seguire. Immaginiamo che

un grande compositore come Beethoven, nella partitura della sua *Nona Sinfonia*, non abbia definito nel dettaglio il ruolo e le competenze di ciascun musicista. Primo violino, quarto violino, primo oboe, secondo corno. Peggio ancora che sul pentagramma non siano in perfetta armonia. Di lui avrebbero detto: “Beethoven non ha il senso dell'organizzazione”.

La più grande responsabilità di chi è chiamato a condurre un'organizzazione è avere sempre idee chiare su cosa si voglia fare, e se ci sarà da cambiare gli schemi in corsa dovrà sempre mostrare pragmatismo e sicurezza. I rischi sono tre: perdere autorevolezza, confondere, demotivare. Ogni Capo ha la sua idea di partitura, che corrisponde alla sua visione e ai suoi obiettivi, al suo stile, al suo metodo, al suo senso di applicazione, al suo concetto di gioco di squadra. La partitura è fondamentale per avere un buon risultato finale, ma altrettanto lo è modellarla sulle risorse disponibili. Definire per ognuno un ruolo e una competenza chiari e precisi nei quali riconoscersi, affinché si senta importante e gratificato. Da qui l'idea del sarto. Fra i numerosi privilegi di un Capo di successo, c'è anche quello di potersi permettere un abito su misura, e è stato proprio un vecchio sarto napoletano a darmi l'illuminazione. La prima volta che sono andato nel suo atelier. Ho parlato io per primo. Non ho ascoltato. Ho snoccolato una serie di richieste, indicazioni lette sulle riviste o, più semplicemente, luoghi comuni (...) Lui ha ascoltato, paziente in silenzio.

Poi mi ha studiato, mi ha passato ai raggi X e, con tono gentile, ha iniziato a farmi l'elenco dei miei difetti fisici, come un vero stilista. Mi ha spiegato che nonostante avesse cinquant'anni di lavoro alle spalle, non era ancora riuscito a trovare il modello giusto per realizzare l'abito dei suoi sogni. Aveva comunque sempre creato abiti perfetti. Disegnandoli e modellandoli su persone sempre diverse l'una dall'altra. Condurre team è la stessa cosa. Se potessimo scegliere gli uomini giusti per interpretare la nostra partitura ideale, il gioco sarebbe fatto, ma dal momento che in azienda le risorse a disposizione sono finite, il Capo dovrà modellare su di esse la partitura. Come un abile sarto.

Il primo dovere che ha un capo è quello di non accontentarsi, per rispetto dell'organizzazione. Ha il dovere di essere il più esigente possibile nella richiesta degli uomini da mettere in gioco, ma nel momento in cui si rende conto delle risorse che ha a disposizione, e solo su quelle può contare, quelle diventano le migliori possibili”.

Gian Paolo Montali

Noto coach di pallavolo e manager sportivo, è oggi consulente e docente di risorse umane e leadership (Università Bocconi di Milano). Ha in particolare pubblicato “Scoiattoli e Tacchini”, edito da Rizzoli, da cui ogni project manager dovrebbe trarre ispirazione. Le sue lezioni di Coaching – competenza esplicitata anche nell'ultima edizione del PMBoK – sono fra le più riconosciute e apprezzate.