

CRISTIANO PUSCA · METODO BEDO

dal Management all'Engagement

Come far vestire ai collaboratori la maglia
della tua azienda



Vademecum gratuito per chi guida una PMI

01

Il primo lunedì senza di te

Cominciamo dalla domanda che conta *davvero*. Se domani mattina sparissi dall'azienda per due settimane, telefono spento, **cosa si fermerebbe?**

Le firme e i preventivi da approvare, i clienti che vogliono parlare solo con te, le decisioni che restano appese alla tua parola: prova a contarle, le cose che senza di te si bloccano. Se sono tante, hai lo stesso problema di gran parte degli imprenditori che incontro nel Nord-Est. Aziende sane, gente brava, e **un titolare che firma tutto e decide tutto.**

E il paradosso è servito: *finché non ti fermi mai*, l'azienda resta della taglia del tuo orario. Puoi assumere e puoi lavorare ottanta ore la settimana. Il collo di bottiglia rimane lo stesso, e la mattina si fa la barba a casa tua.

L'azienda arriva dove arrivi tu. Mai oltre.

Un caso mio: azienda di impianti elettrici e antifurti, sei milioni di fatturato, tre venditori più il titolare in mezzo a tutto. Il conto l'abbiamo fatto insieme, coi numeri sul tavolo: passava il 40% del suo tempo a vendere al posto dei suoi. Sono **880 ore l'anno**, quasi cinque mesi pieni a fare un lavoro che, in teoria, pagava tre persone per fare. Valorizzate a quanto vale l'ora di un titolare, tra i 100 e i 200 euro, e sommando gli ordini che si

fermavano ogni volta che si fermava lui, il blocco gli costava **tra 163.000 e 281.000 euro l'anno.**

Tutto questo si può smontare, e tra poco ti dico come. Ma prima, giustamente, vorrai sapere chi è che te lo dice.

02

Chi sono per dirti tutto questo

Ho cominciato come venditore, nel 1988, e non ho più smesso di occuparmi di vendite e di persone. Ma "venditore" è solo il punto di partenza. Ho diretto una divisione da 82,5 milioni di euro, con cento persone, quattordici area manager e ventidue depositi: lì ho imparato una cosa che vale ancora oggi, che **un'azienda la fanno le persone messe al posto giusto, molto prima dei muri e dei prodotti.**

Dal 2012 sono a capo di BPDA, la società con cui affianco le PMI su assessment, formazione e sviluppo

delle persone: **oltre 35 aziende del Nord-Est**, comprese quelle da quattro e da sei milioni che trovi raccontate in queste pagine. Sono analista comportamentale certificato, ho un master in comunicazione strategica e negoziazione al Politecnico di Milano, ho creato il metodo BEDo e ho scritto "LA FIDUCIA, conditio sine qua non". Del metodo hanno parlato Il Sole 24 Ore, Milano Finanza e Fortune Italia. E, come te, faccio l'imprenditore: nel 2017 ho fondato una rete di imprese che oggi conta oltre venti aziende.

Ho giocato a rugby e ho fatto l'alpino. Sembra un dettaglio da biografia, invece tra poco vedrai che **è il cuore di tutto.**

Una cosa la metto in chiaro subito:
quando entro in azienda non faccio coaching motivazionale. Con le teorie, le opinioni e gli alibi non ci paghiamo gli stipendi o gli F24. Quello che trovi in queste pagine è il metodo che uso davvero, i numeri di chi l'ha applicato, e cinque cose che puoi cominciare domani mattina, da solo e senza spendere un euro. **Venti minuti di lettura.**

03

Funziona finché sei nella stanza

La dipendenza dal titolare ha un'origine precisa: il modo in cui a tutti noi hanno insegnato a guidare le persone. Il management tradizionale ha una regola sola: **il capo decide, gli altri eseguono**. Te la insegnano l'esperienza, i corsi e i capi che hai avuto tu. *Finché sei presente, funziona pure.*

Il problema comincia quando esci dalla stanza. Chi ha imparato solo a eseguire, **senza di te rallenta o si ferma. Aspetta.**

Fai caso alle tue riunioni. Chi parla, oltre a te? Se parli solo tu e gli altri prendono appunti, davanti hai una platea di uditori: ascoltano, annuiscono, aspettano istruzioni. **Un uditore esegue l'ordine e si ferma dove l'ordine finisce.** Il problema che vede e non ti riporta se lo tiene, e te lo ritrovi mesi dopo, cresciuto e con gli interessi.

C'è un'analisi, condotta su una serie di fallimenti aziendali, che torna utile qui. La radice, in quei casi, stava nei rapporti guasti tra dirigenti e collaboratori: obiettivi irrealistici fissati in alto, quadri che non osano sollevare obiezioni, numeri aggiustati per coprirsi. Il "non poter dire di no" che scivola nel "non voler dire di no". Casi estremi, certo. La meccanica però è la

stessa che vedo nelle PMI: **comando sopra, silenzio sotto.**

Il conto lo pagano le persone, e oggi c'è chi lo misura. Secondo il **Rapporto Censis-Eudaimon 2025, il 31,8% dei lavoratori italiani vive forme di burnout e il 39% non si sente riconosciuto.** Una persona che non si sente vista lavora al minimo: sopravvive, e intanto si guarda intorno.

Lo ripeto da anni, e i dati mi danno ragione: **"i dipendenti non scappano dalle aziende, bensì dai loro capi."**

Lo stipendio conta, *chiaro*. Quando però le persone non si sentono rispettate e gratificate, prima o poi se ne vanno. **E chi resta impara a stare zitto.**

Il comando e controllo lascia sul
campo uditori e silenzio. Al titolare
lascia un ruolo che nessuno gli toglie
più: **l'unico che spinge.**

04

La maglia

C'è una formula che uso da anni:
passare dalla gestione al coinvolgimento. *Giusta, però astratta.*
Il concetto che la rende concreta, quello che ti avevo anticipato, l'ho capito sul campo da rugby.

Nel rugby la maglia ha un peso. Chi la indossa sa qual è il suo ruolo e sa cosa si aspettano i compagni, e nessuno glielo ricorda dalla panchina. Quando un uomo va giù, **la squadra si stringe e copre il buco.** L'allenatore intanto sta fuori dal campo, perché il suo lavoro l'ha fatto prima: in allenamento,

mettendo ognuno nel posto dove rende.

Ecco l'engagement che serve a un'azienda: **collaboratori che vestono la maglia**. Persone che sono dalla tua parte. Che dentro il loro ruolo decidono, senza fare la fila davanti alla tua porta. Che si prendono un pezzo in più quando un collega manca, anche se tu quella settimana sei via.

Ora il punto che i motivatori saltano, ed è **il più importante**.

La maglia non si consegna con la convention e col discorso sulla "grande famiglia". Una persona la veste quando stanno in piedi **tre condizioni, tutte misurabili**:

- 1 **è nel ruolo dove rende**, per come è fatta, e lo vede dai suoi risultati;
- 2 **i suoi numeri sono scritti e visibili**, e contano più delle simpatie;
- 3 **i criteri valgono per tutti**, dal magazzino alla direzione.

Togli una condizione e la maglia resta appesa nello spogliatoio: la persona torna a timbrare. La

differenza tra chi gioca per la squadra e chi sta in campo solo per lo stipendio, nella mia esperienza, dipende dal posto in cui l'hai messa molto più che dal suo carattere.

Per questo dico che **l'engagement è un risultato**: arriva alla fine di un lavoro preciso, quasi mai all'inizio.

Serve spostare il focus da te a loro.

Per spostarlo davvero, però, i tuoi devi prima vederli per quello che sono. Con la squadra ci passi oltre duemila ore all'anno: **quanto li conosci?**

05

Duemila ore all'anno con persone che conosci a metà

Duemila ore all'anno. È il tempo che passi con la tua squadra, tra riunioni, trasferte e capannone. La domanda resta la stessa: *quanto li conosci?*

I dati anagrafici li sai. Gli anni di anzianità pure. Le cose che muovono i risultati sono altre: **in quale attività ognuno rende di più, e come si comporta quando la pressione sale.** Su questo, quasi tutti andiamo a intuito. Il curriculum non aiuta, perché fotografa il passato: dice dove uno ha

lavorato e cosa ha studiato. Su ciò che può fare per te domani, tace.

“Il curriculum dice cosa hai fatto. L’assessment comportamentale dice come stai quando lo fai.”

L’assessment comportamentale è lo strumento con cui lavoro: misura stili e comportamenti di una persona e li confronta con quelli che il ruolo richiede. Ha un nome e una validazione: si chiama **PDA**

International, validato AIOBP e ISO 9001. Un report di esempio è sul mio sito. Il fiuto resta fuori dalla stanza: ne esce un profilo scritto e confrontabile, da leggere accanto ai numeri veri di vendita o di produzione. Oggi stili e

comportamenti si possono misurare e prevedere. **Continuare a intuito è una scelta.**

Perché conviene misurare prima di decidere? **Un dato e una storia.**

Il dato, per quello che vedo da quasi quarant'anni di selezioni: **più di un nuovo assunto su tre non arriva alla fine dei sei mesi di prova.** Ogni volta se ne vanno mesi di stipendio e di affiancamento, e quei mesi li paghi tu.

La storia la chiamo "due selezioni, due esiti", e la conosco bene perché le due assunzioni le ho fatte io, nella mia azienda. **Roberto** l'avevo preso sul curriculum: top performer in arrivo dal concorrente, esattamente il profilo che cercavo. Fatturava, e intanto mi faceva perdere soldi: condizioni sue ai clienti,

sconti fuori scala, marginalità vicina allo zero a ogni ordine. **Matteo** consegnava mozzarelle col furgone nella bassa mantovana. Si presentò dicendo che era stanco della nebbia e voleva imparare un mestiere nuovo. Nessuna selezione fatta sul curriculum l'avrebbe messo in lista. L'assessment diceva che il ruolo commerciale era il suo posto, e lo presi. Niente favola: i primi mesi furono duri, al punto che pensai di aver sbagliato di nuovo. Poi trovò il passo. In circa diciotto mesi è passato da qualche migliaio di euro a **oltre un milione di fatturato**. Il caso completo, coi dettagli, è sul mio sito.

Due decisioni sulla stessa funzione, due esiti opposti. **La differenza l'ha fatta lo strumento di misura, usato prima di firmare il contratto.**

Misurare, però, è soltanto **il primo dei tre tempi del metodo.**

06

La persona giusta nel posto giusto

Il metodo che applico nelle PMI dal 2012 sta in una riga: **prima si misura, poi si allinea, poi si addestra.** Tre tempi, in quest'ordine. *Invertirli costa caro*, e tra poco vedrai perché.

Primo tempo: misurare.

L'assessment si fa su tutta la squadra, e sul titolare per primo. Sì, anche su di te. Lo dico senza girarci intorno: **la tua azienda è lo specchio di chi sei tu come persona.** Se il collo di bottiglia sei tu, il primo profilo da mettere sul tavolo è il tuo.

Secondo tempo: allineare. I profili si incrociano con i ruoli, le zone e i numeri veri. Quasi sempre salta fuori la stessa cosa: persone valide messe nel posto sbagliato. L'azienda di impianti elettrici e antifurti di cui ti dicevo è l'esempio che porto sempre: dopo la misura abbiamo ripartito i clienti in modo omogeneo, senza più portafogli di serie A per il titolare e di serie B per i venditori. Stesso mercato, stesso periodo, stessi venditori: **più 16,9% di vendite**. E siccome i suoi, formati a tenere il prezzo, facevano meno sconti di quanti ne regalasse il titolare per chiudere in fretta, **più 10% di marginalità sul singolo ordine**.
Stesse persone, posti diversi.

Terzo tempo: addestrare. La formazione arriva per ultima, dove i

dati dicono che serve. Farla prima significa pagare corsi al buio. Una società di servizi da quattro milioni e mezzo, sette commerciali, risultati fermi: la diagnosi con affiancamento sul campo ha trovato l'errore a monte. Erano stati formati per la vendita a caldo, quando il loro lavoro quotidiano era la vendita a freddo. Corretto il tiro sulla base del dato, **più 14% di produzione in nove settimane**, a parità di venditori e di mercato.

Qui la maglia torna in campo. Una persona messa nel ruolo dove rende vede i propri numeri salire e ricomincia a spingere. La maglia se la ritrova addosso senza che nessuno gliel'abbia venduta con un discorso.

L'engagement del titolo è questo: il risultato del metodo.

A questo punto, di solito, partono le obiezioni. Le conosco a memoria: **sono tre.**

07

«Li formo e poi se ne vanno»

Prima obiezione: "costa troppo, io li formo e poi se ne vanno". La mia risposta è sempre la stessa: e se *li tieni così, non performanti, quanto ti costano?* Il costo della formazione lo vedi in fattura. Il costo di un venditore nel ruolo sbagliato non te lo presenta nessuno, e lo paghi ogni mese: margini che non entrano, tempo tuo che se ne va a rattoppare. Da anni la metto così: **prevenire costa un ventesimo che curare.**

Seconda obiezione: "abbiamo sempre fatto così". La metto tra le

frasi più costose che si possano pronunciare in azienda. Il mercato in cui quel "così" funzionava aveva altri clienti e altre marginalità. Ripeterla oggi vuol dire **aspettarsi risultati nuovi facendo le cose di ieri.**

Terza obiezione, la più onesta: "ho già pagato consulenti, ho già dato".

La capisco e la rispetto: c'è chi ha speso parecchio in corsi a catalogo e si ritrova al punto di partenza. Per questo do sempre lo stesso criterio, che io chiamo il test del **frate indovino**. Chi ti propone strategie preconfezionate e corsi a catalogo senza averti misurato: sa già cosa ti serve senza conoscerti? Ha la sfera di cristallo? Il criterio vale per tutti, me compreso: **se qualcuno ti propone la**

soluzione prima della misura, tieni chiuso il portafoglio.

Resta un'ultima cosa da dire sulle obiezioni, e riguarda anche questo documento: **sapere senza fare equivale a non sapere.** Vale per i corsi che hai già pagato e vale per queste pagine. Per questo il capitolo che segue è fatto di cose da fare, e del perché ognuna funziona.

08

Da domani mattina

Il metodo che ti ho raccontato ha un nome: BEDo, da Being e Doing. **Prima l'essere, poi il fare.** Prima chi sei, poi cosa fai.

Non è una frase da convegno. È il motivo per cui una tecnica di vendita imparata a memoria, ripetuta a *pappagallo*, quasi sempre non attacca.

Funziona quando esce da chi sei davvero e da quello che hai davvero in squadra. Per questo si parte dall'essere: guardare in faccia te stesso e i tuoi, per quello che siete oggi. Solo dopo il fare ha una presa.

Le cose che seguono sono esattamente questo, l'essere prima del fare. Le prime quattro le fai con carta e penna e un po' di onestà con te stesso. L'ultima è uno strumento che ti dà il quadro preciso, e **non ti costa niente**. Falle con calma, anche una a settimana.

1. Il conto degli uditori.

Alla prossima riunione osserva due cose. Chi parla, oltre a te? Chi ti ha portato un problema prima che esplodesse, nell'ultimo mese? **Se attorno al tavolo domina il silenzio, la squadra ha imparato che pensare è compito tuo.**

PERCHÉ CONTA. Il silenzio in riunione è un riflesso appreso: la squadra ha imparato che pensare tocca a te. Prima di pretendere che decidano da soli, devi vedere quanto finora glielo hai impedito. **Il conto te lo dice senza sconti.**

2. La prova del buio.

Prendi l'elenco dei tuoi collaboratori e, senza aprire i curriculum, scrivi per ognuno due righe: in quale attività rende di più e cosa lo spegne. **Le caselle che restano vuote misurano quanto stai decidendo a intuito** su persone con cui passi duemila ore all'anno.

PERCHÉ CONTA. Non puoi mettere la persona giusta al posto giusto se la conosci a metà. Le caselle vuote sono le decisioni che oggi prendi a naso. Riempirle è l'essere che viene prima del fare: **prima sai chi hai, poi scegli come schierarlo.**

3. Un incontro a settimana, numeri scritti sul tavolo.

Metti in agenda un momento fisso di feedback, con la squadra o con i singoli: chiaro, onesto e sincero, e sempre su dati che tutti vedono.

L'obiettivo va dichiarato a voce alta: migliorare le performance, di ognuno e del gruppo. **Mezz'ora basta, se i numeri sono scritti.**

PERCHÉ CONTA. Il feedback su un'impressione si discute all'infinito e non muove niente. Il feedback su un numero che tutti vedono cambia i comportamenti, perché **toglie l'alibi a te e a loro.** È la coerenza che chiedi agli altri, applicata prima a te stesso.

4. La domanda allo specchio.

Una volta a settimana scrivi la risposta a una domanda sola: **in quali aree devo migliorare io, per ottenere?** È la più dura da fare.

PERCHÉ CONTA. È l'essere allo stato puro. Un imprenditore che pretende tecniche nuove dai suoi senza cambiare come lavora lui, in due settimane ha di nuovo l'azienda di prima. **Le aziende crescono se e solo se cresce chi le guida**, e questa domanda è il modo più rapido per capire da dove partire.

5. Il test delle due settimane.

Le prime quattro le fai a mano. Questa la fa lo strumento, ed è quella che ti mette in mano il pezzo che a occhio non esce: un numero. Torniamo alla domanda da cui siamo partiti, cosa si ferma se sparisci per due settimane, ma stavolta la misuri sul serio. Sul sito: **dieci domande, tre minuti**, e vedi in

quanti degli otto punti chiave, oggi,
senza di te si ferma tutto. *Gratis,*
nessuna vendita dietro: il risultato ce
l'hai subito a schermo e il foglio con le
righe da sistemare te lo porti a casa.

Il test è qui, quando vuoi.

**Fai il test delle due
settimane →**

cristianopusca.com/test-due-settimane

PERCHÉ CONTA. È l'unica, qui dentro, che ti mette in mano un numero da cui partire. E ti fa vedere anche le righe che dai per scontate, quelle dove di solito si nasconde la dipendenza vera. Ti avviso: **il numero potrebbe non piacerti. Ma è proprio quella consapevolezza il primo passo per far crescere l'azienda.**

Prima di chiudere. Prenditi un minuto e scrivi: cosa ti ha colpito di queste pagine? Da quale delle azioni parti lunedì? Quello che scrivi resta sul tavolo, e **domani mattina sai da dove cominciare.**

09

Se vuoi, ne parliamo

Fin qui non ti ho chiesto niente, e non è un caso. Le azioni, il test, il tuo numero: **sono tuoi, gratis**, e restano tuoi anche se chiudi questa pagina adesso. *Nessuno ti richiama a insistere.*

Se il numero ti dà da pensare e vuoi vederci più chiaro, alla fine del test puoi prenotare, libero, un quarto d'ora al telefono con me. Guardiamo il tuo foglio insieme e ti do il consiglio successivo, quello tarato sulla tua situazione. **Quindici minuti, gratis, senza impegno.**

Che poi, se decideremo di lavorarci sul serio, quel lavoro ha un prezzo: è *ovvio, è il mio mestiere*. Ma **ci arrivi solo se e quando lo vuoi tu**, e mai prima di aver avuto tutto questo senza rischiare un euro.

E se il tuo caso è un altro, una selezione da azzeccare, una trattativa delicata, un passaggio in famiglia, scrivimi due righe dal sito: **ti rispondo io entro 24 ore**.

Fra qualche mese, quando la tua assenza di due settimane sarà *una notizia da niente*, **questo vademecum avrà fatto il suo mestiere**.

Buon lavoro, Cristiano Pusca