

STORIE, ECCELLENZE & STILI DI VITA

BUSINESS PEOPLE

LUGLIO 2019
MENSILE

BUSINESSPEOPLE.IT

**MULTIMEDIA
EDITION**

GELATO

Un business
che va servito freddo

ECONOMIA

*Piccole aziende
non crescono*

INVESTIMENTI

8 idee su misura

FERRUCCIO DE BORTOLI

Ci salvi chi può

Melinda Gates
**e il management
al femminile**

TRAVEL

**Il lusso
in una suite**

In
CAMPO con
VELASCO

BUSINESS PEOPLE

LUGLIO 2019



15 INSIDER

- 16 EXHIBITION
- 18 SENZA RETE
- 19 NUMEROLOGY
- 20 FOLLOW THE MONEY
- 21 FINANCE
- 22 PROGETTO MANAGER
- 23 INTO THE FUTURE
- 26 PEOPLE
- 28 VERBA (NON) VOLANT

39 BUSINESS IS BUSINESS

- 40 **GELATO: UN BUSINESS CHE VA SERVITO FREDDO**
Tutti i numeri di un'eccellenza italiana con enormi potenzialità di crescita
- 46 **PICCOLE IMPRESE NON CRESCONO**
Qual è il problema delle nostre pmi? A sorpresa, non sono i finanziamenti
- 52 **8 INVESTIMENTI SU MISURA**
Guida ragionata per disporre al meglio del proprio risparmio
- 58 **CI SALVI CHI PUÒ**
I mali che affliggono l'Italia e la sua possibilità di redenzione secondo Ferruccio De Bortoli
- 62 **INNOVARE È UN ATTO DI FEDE**
Rivoluzione analytics: *Business People* ne ha parlato con le aziende al Sas Forum Milan
- 66 **VIA COL VENTO**
L'attività e i successi di Tender To Nave Italia onlus
- 72 **MELINDA SOSTIENE CHE...**
Top manager italiane commentano le parole della "signora Gates" in tema di emancipazione femminile
- 78 **LEADER SI DIVENTA**
Il punto di vista di Manuela Soffientini, a.d. di Electrolux Appliances
- 80 **LA FORZA DELLE RELAZIONI**
La filosofia manageriale di Mara Zanozzo, direttore generale di Ethos Profumerie

10 Luglio 2019 | businesspeople.it



COVER STORY

30 IN CAMPO CON VELASCO

L'allenatore di pallavolo più vincente di sempre svela le sue tecniche di leadership e gestione del gruppo: dall'importanza della comunicazione alla strategia di semplificazione

foto: in cover di Performance Strategies



SCARICA LA NOSTRA APP!

Entra a far parte di una community di oltre 75 mila persone che ogni mese sceglie di leggere *Business People* in versione digitale. In questo modo la lettura diventerà un viaggio interattivo tra link, video e fotogallery. L'app è disponibile gratuitamente per i dispositivi Apple e Android.

Scarica su

App Store

DISPONIBILE SU

Google Play

SEGUICI SU

BP #cover story

WEL

In **CAMPO** con **ASCO**

**L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE.
LA DIFFERENZA TRA GUIDARE E COMANDARE,
E QUELLA TRA GRUPPI DI LAVORO MISTI, DI SOLE
DONNE O DI SOLI UOMINI. LA RETORICA SUL GIOCO
DI SQUADRA. LA PESTE DEL PARACULISMO.
UNO DEI COACH PIÙ PREMIATI AL MONDO
RACCONTA IL SUO STRAORDINARIO MODO
DI INTENDERE LA LEADERSHIP**

di Linda Parrinello

Lo scorso maggio ha annunciato il suo addio al ruolo di allenatore di pallavolo, la notizia ha ragionevolmente fatto scalpore, visto che Julio Velasco – argentino di nascita, italiano di adozione – è tra i più premiati di sempre al mondo (e infatti pochi giorni dopo è stata resa nota la sua nomina a direttore tecnico dell'attività giovanile maschile). Non stupisce, quindi, che ben mille tra manager e imprenditori siano accorsi ad ascoltare, prendere appunti e divertirsi al workshop dedicato alla leadership, che lo ha visto di recente protagonista a Milano in occasione di un evento organizzato da Performance Strategies. Ad ascoltarlo nel suo lungo intervento si comprendono le ragioni di tanti record: Velasco è soprattutto ed essenzialmente un grande comunicatore, un attento osservatore dell'animo umano, un fine cultore del pensiero laterale. Non a caso è un quasi laureato in filosofia datosi allo sport, prima per necessità, poi per capacità. Non si atteggia a guru o saggio, non scodella dall'alto frasi fatte, le sue sono indicazioni pratiche, ricche di spunti ironici, aneddoti ed esperienze dirette che sanno – come direbbe qualcuno parafrasando Winston Churchill – di «lacrime, sudore e sangue».

Velasco, cosa accomuna un allenatore a un manager?

La globalizzazione nello sport come nel business ha reso feroce la competizione: a una squadra come a un'azienda non basta più fare le cose bene o benissimo, perché è sufficiente che qualcun altro le faccia poco meglio per entrare in crisi. E questo affannarsi crea molta ansia. Abbiamo quindi delle cose in comune e altre, soprattutto due molto importanti, no. La prima è che a ogni inizio di campionato noi partiamo tutti da zero punti: se la stagione non è andata bene, in estate abbiamo modo di rifletterci e di aggiustare il tiro. Sono pause che i manager non hanno, per loro il campionato è sempre aperto, e per rimanere in partita i punti persi devono essere recuperati: è un po' più complicato. Dopo tutto anche nella vita è così. Le mie figlie potrebbero testimoniare alla grande: quando capisci com'è una bambina di un anno, lei ne ha già due, e quando capisci com'è a due lei ne ha già tre, e così via, si tratta di un'eterna rincorsa in cui non ci sente quasi mai all'altezza della situazione. E di solito i figli sono sempre lì pronti a presentarti il conto...

La seconda differenza?

Noi allenatori siamo stati quasi tutti giocatori. Dopo di che arriva in momento in cui non possiamo giocare più, e questo ci

induce a cambiare completamente punto di vista: gli allenatori alle prime armi che continuano a mantenere una mente da giocatore di solito sono destinati a fallire, perché pensano che i consigli che davano in campo quando giocavano bastino per fare l'allenatore. Ovviamente non è così, perché invece i giocatori hanno bisogno di qualcosa di molto più strutturato e concettuale. Non basta più interpretare la situazione di gioco, ma conoscere come si muovono i giocatori, chi ha capito e chi no, chi ha paura, chi è troppo nervoso, bisogna spiegare agli altri il gioco di squadra, quindi è tutto un altro mestiere. Tutta la nostra energia, il nostro studio, sono concentrati su come far fare ai giocatori le cose così come le vorremmo. Mai e poi mai ci sogneremmo di scendere in campo per farle noi. Nelle imprese, invece, chi ha responsabilità di solito è perché fa bene il suo lavoro, quindi gioca e allena contemporaneamente. Il che complica le cose, perché non ha tutto il tempo che ha un allenatore per studiare a fondo i giocatori, e per farlo bene bisogna "ammazzare" il giocatore che è te. Il leader di un'impresa vive nella perenne tentazione del "perdo più tempo a spiegarlo che a farlo", quindi è perennemente in campo. Cosa che produce un livello di stress enorme. Invece, bisogna comprendere che quando si "allena", ossia quando si gestiscono altre persone, bisogna far fare a loro, anche se è più difficile che farlo di persona. E in

Per un allenatore o un manager avere autostima è imprescindibile, ma bisogna evitare l'egocentrismo



Unico allenatore al mondo ad aver vinto il titolo continentale in due continenti diversi (Europa e Asia), dall'89 al '96 Julio Velasco è stato commissario tecnico della Nazionale italiana di pallavolo maschile, con la quale ha vinto 2 ori mondiali, 3 europei, 5 titoli della World League e un argento alle Olimpiadi. Ha allenato poi la Nazionale italiana femminile dal 1997 al 1998. Ha vinto anche due campionati asiatici con la nazionale iraniana. Al termine di questa stagione alla guida del Modena Volley, ha deciso di terminare la sua carriera di allenatore per seguire l'attività giovanile maschile della Federazione Italiana Pallavolo



ciò bisogna accettare il fatto che l'altro non lo farà mai come l'avremmo fatto noi, semplicemente perché è diverso da noi.

Chi è un leader, chi è un capo?

Il primo guida, il secondo comanda. Non è che sia un male fare il capo, a volte bisogna esserlo, il mestiere di leader è più complicato, perché per guidare altre persone bisogna avere per primi le idee chiare su dove si vuole andare. Non si può essere generici, e la meta deve essere facilmente comprensibile e raggiungibile. Questo perché tutti noi impariamo attraverso il feedback e non si possono porre obiettivi a lunghissimo termine, perché ci si stanca prima, si perde concentrazione. È diverso se a una persona diciamo subito che il traguardo è a 250 km, da quando le poniamo un primo obiettivo di un km, e dopo un feedback positivo gliene proponiamo un altro di pochi chilometri e così via, perché così facendo la facciamo crescere poco alla volta. Altra cosa importante è "come" raggiungere quell'obiettivo. Per esempio, pochi anni fa, pensando di fare una cosa simpatica coinvolgendo i giocatori, ho chiesto al centrale di una nazionale di spiegarmi i sistemi di muro. Sono rimasto inorridito – mi sono dato un voto pessimo – non lo sapeva spiegare. Questo per dire che molte volte noi crediamo di sapere cose che non sappiamo: come giochiamo? come facciamo le cose? Una volta in un corso un allenatore mi ha chiesto: «Mi scusi, lei che ha vinto tanto, cos'è giocare bene?». Non ho saputo rispondere.

Quindi, cosa bisognerebbe fare?

Prendere carta e penna e segnare pochi (non più di 5-6) e brevi (non più di una riga) punti per spiegare come funziona il nostro gruppo di lavoro. Si possono avere delle grandi sorprese. Perché è un dato di fatto che sappiamo lavorare, anche bene, ma quando dobbiamo spiegare agli altri come facciamo le cose, non è così chiaro. Dobbiamo concettualizzare ed esplicitare condotte, comportamenti che abbiamo senza esserne consapevoli. Questo è un lavoro fondamentale, se vogliamo guidare gli altri.

Lei insiste molto sul semplificare.

Certo, perché chi guida deve rendere semplice e chiara una cosa che a prima vista può sembrare complicata. Un giorno un allenatore di calcio mi regalò un libro su Marchionne, dove si raccontava di come avesse chiesto a due giovani collaboratori di presentargli una relazione su quella che ritenevano una problematica importante in azienda. Uno si presentò con un faldone pieno di grafici, l'altro con un foglio contenente cin- →

que punti. Inutile dire che proprio lui si guadagnò la fiducia del capo: non serve girare intorno alle cose, bisogna andare dritti al punto. Se io voglio gestire le persone, devo semplificare. Un grande allenatore di calcio e un grandissimo giocatore, Johan Crujff, ama ripetere una grande verità: «Non c'è niente di più difficile che giocare semplice». Semplificare è difficile, però è decisivo se vogliamo che la gente ci segua verso l'obiettivo.

Un buon leader deve avere sempre un'alta autostima?

Per un allenatore o un manager avere autostima è imprescindibile, ma bisogna evitare l'egocentrismo. Se mi considero capace e all'altezza della situazione so di poter reggere il confronto, sbaglio se penso che il mondo ruoti intorno a me. Perché i giocatori non ci pensano proprio, al massimo ti seguono. Ed è già tanto! Se poi i giocatori dipendono da te è finita, perché abbiamo bisogno di elementi con una forte personalità, autonomi, che pensino a come battere gli avversari. Il peggior nemico dei gruppi di lavoro non sono il qualunquismo o l'inefficienza, ma il paraculismo... è micidiale perché alimenta l'ego.

Come si arriva a conoscere lo stato d'animo di un gruppo di lavoro?

Facendo le domande giuste. A volte si fanno domande nel modo o nel luogo inadeguato, perché se un particolare quesito lo pongo davanti al resto della squadra, il giocatore non è portato a rispondere davanti a tutti. Mentre alla stessa domanda sarebbe più disponibile a rispondere se lo incontrassi a tu per tu. Molte volte non riusciamo ad arrivare alle persone, perché non sappiamo quello che sta succedendo nella loro vita. La stessa motivazione è una cosa astratta, se non applicata allo specifico individuo, perché ciascuno di noi ne ha una diversa: se vogliamo comunicare veramente, bisogna imparare a conoscere le motivazioni di coloro con cui lavoriamo.

Che differenza c'è nell'allenare una squadra composta da sole donne, rispetto a una di soli uomini?

Diverse. Ho letto che l'allenatore Davide Mazzanti suggerisce alle giocatrici di non pensare al punteggio, e di giocare tranquille. Il che è perfetto, perché le donne sono per lo più in sfida soprattutto con se stesse: una donna vuole sapere se sta facendo bene. Se è così, la questione è risolta. A noi maschi, invece, interessa sapere se siamo migliori degli altri. È così anche fuori dal

LA LEADERSHIP SECONDO VELASCO

CULTURA DEGLI ALIBI: «È la filosofia di chi cerca le scuse del proprio fallimento. Ovviamente, non perché spiego le ragioni per cui una cosa non si può fare, il mio è necessariamente un alibi. Tuttavia, esiste un meccanismo tale per cui ci si concentra sulle cose a nostro parere

ineluttabili anziché concentrarci su cosa sia piuttosto possibile fare. Si tratta di un meccanismo che si innesca da bambini, quando la mamma ci dice di non toccare la marmellata, torna dal lavoro e ci trova con la faccia impiasticciata, eppure noi ci affrettiamo a dirle che non l'abbiamo toccata. Perché ci si difende così? Perché nel cervello si produce una dissonanza cognitiva: quando quello che io penso debba essere una cosa non coincide con quanto accade, si crea un conflitto nel mio cervello. Quindi ho due possibilità: o cambio l'idea su quelle cose (che sarebbe auspicabile, perché cambio, miglioro e imparo) o modifico la realtà».

L'ERRORE CHE UN ALLENATORE/MANAGER NON DOVREBBE MAI FARE: «Se una squadra va male, l'errore da non fare mai è colpevolizzare, altrimenti blocca tutto. Bisogna comportarsi in base alla situazione

specifico, senza generalizzare. Anche perché il nostro cervello non ha un approccio generale ma specifico, non si sviluppa un'intelligenza generale: una persona può essere brava nella pittura, ma non capire nulla di cucina. Non significa che sia uno stupido. Tendiamo a generalizzare troppo, il che è un freno perché il cervello funziona in modo differente: bisogna scegliere gli ambiti in cui specializzarsi e diventare molto bravi in quelli».

FIDUCIA: «Chi guida deve infondere fiducia, dimostrare stima, dire "voi potete cambiare". Ciò non significa che non si debba correggere e criticare. Però, una cosa è criticare e un'altra è giudicare. La critica si concentra su una cosa: "Questo tu l'hai fatto male, puoi (non devi...) farlo meglio. Io ho fiducia in te". Un'altra cosa è dire: "Tu non sei capace". A questo punto è finita, perché l'altro ti darà sempre il minimo indispensabile, perché è convinto che tu non cambierai mai parere su di lui. E anche se non hai fiducia in qualcuno, non devi mai farglielo capire».



campo... Se qualcosa non va, la donna tende a colpevolizzarsi, noi tendiamo a incolpare gli altri. A una squadra di donne bisogna dire di lavorare bene, ai maschi bisogna dare un obiettivo: «Adesso andiamo e li massacriamo...». Donne e maschi vogliono le stesse cose, solo in modo differente. Certo, il lavoro è più semplice per noi allenatori che abbiamo squadre di un unico sesso, diverso è per i manager che devono gestire team misti. Se in squadra siamo tutti maschi, possiamo scambiarci anche delle parole forti che rimangono tra noi, non succede nulla. E se parli con una squadra di sole donne, certe cose sono disposte ad accettarle. Ma se le stesse cose vengono dette in un gruppo misto hanno un effetto differente. Così come quando il rimprovero è forte, bisogna sempre farlo in privato. Sono delicatezze che vengono apprezzate e generano rispetto.

Perché un buon leader deve essere sempre giusto?

Non basta esserlo, bisogna anche sembrarlo. Ovvero, non avere figli e figliastri, combattere il paraculismo, ci sono delle cose che noi riteniamo giuste ma che un altro può vivere diversamente. Quindi, nel momento in cui faccio delle differenze →



In queste pagine, Julio Velasco durante il Leadership Day di Performance Strategies, durante il quale ha impartito a oltre 1000 imprenditori e manager le migliori tecniche e strategie di leadership apprese "sul campo"



SBAGLIARE: «Ammettere i propri errori non mina la nostra leadership, anzi la si perde quando tutti gli altri pensano che tu abbia sbagliato ma non hai il coraggio di riconoscerlo. Ammettere l'errore è dimostrare di avere autostima».

GIOCO DI SQUADRA: «Nelle aziende si fa un gran parlare del gioco di squadra, ma l'idea di squadra in cui tutti siamo dalla stessa parte, siamo tutti amici, non esiste: non ho mai avuto una squadra così. Nei team ci sono individualità, egoismi, differenze di carattere, eppure si fa gioco di squadra. Il che non significa "aiutiamoci": nessun allenatore di nessuno sport inizierebbe la preparazione così. Prima di tutto si stabiliscono i ruoli e i compiti di ogni ruolo: formare bene una buona squadra non è solo sommare grandi giocatori, ma basarsi sul principio di complementarità, ovvero mettere insieme talenti differenti che si completino in azione. Inoltre, occorre darsi regole chiare; è importante che ci sia un riconoscimento per ciascuno che lavora

nei vari ruoli; gli ambiti dei quali vanno ben specificati, più cose ho lasciato alla libera disponibilità dei giocatori più conflitti ho avuto, sia di gioco che personali. Nelle squadre, la collaborazione non è un imperativo etico, fa parte integrante del gioco. L'allenatore non riprende mai i giocatori perché non sono solidali o collaborativi, ma perché non stanno giocando bene, e farlo conviene a tutti».

CAMBIAMENTO: «La resistenza al cambiamento è naturale, perché cambiare è doloroso. Se diciamo alle persone che cambiare è fantastico, non siamo credibili. Bisogna far comprendere che cambiare è necessario, perché quando una persona si sente capita nella sua difficoltà affronta l'impresa più rilassata. Se, invece, già sono in difficoltà e mi dicono per di più che è una cosa facile, mi sento ancora di più un imbecille, quindi mi irrigidisco. Cambiare non è facile, è complicato, è difficile per chiunque; però, non essendoci alternative, ci si aiuta a vicenda».



di trattamento le devo spiegarne le ragioni, altrimenti si creano inutili incomprensioni che possono minare il raggiungimento dell'obiettivo. Per esempio, quando Maradona era a Napoli andava agli allenamenti per lo più solo nel pomeriggio, l'allenatore era il bergamasco Ottavo Bianchi. Una mattina riunì i giocatori per chiarire loro la situazione: «Da una parte c'è Diego e dall'altra ci siamo noi». Il problema non esisteva se tutti avessero accettato questa differenza, sarebbe esistito nel momento in cui ognuno avesse voluto fare come Diego. Chiaro no? I giocatori lo hanno accettato e nessuno ha fatto il divo. In quel caso l'allenatore non è stato giusto, perché non ha preteso anche da Maradona lo stesso comportamento degli altri, ma ne ha

**Chi guida
deve rendere
semplice
e chiara
una cosa
che a prima
vista può
sembrare
complicata**

esplicitato le ragioni, quindi oltre a diventarlo, è risultato giusto agli occhi degli altri giocatori. Con i conflitti nei gruppi di lavoro succede la stessa cosa: se io esplicito e parlo delle cose che possono creare malcontento o critiche, si parlerà poi d'altro. E il gruppo impiegherà per risolvere i problemi l'energia che avrebbe speso per lamentarsi.


Cosa significa in concreto che un leader deve avere una mentalità vincente?

Essere ottimisti. Condivido una battuta di Mara Maionchi in cui ha detto: «La gente che vede il bicchiere mezzo vuoto, che lo versi in un bicchiere più piccolo e non rompa i coglioni!». C'è poi un fumetto in cui a Charlie Brown che sospira «un giorno moriremo tutti», Snoopy risponde «sì, ma tutti gli altri giorni no». Questo per dire che non possiamo pretendere che la gente ci segua, se siamo pessimisti. Possiamo esserlo, ma non si deve vedere. Nella gestione delle persone funziona meglio l'ottimismo. Questo è il primo aspetto per avere una mentalità vincente, che non significa essere folli o non vedere i problemi, ma dirsi «qualcosa ci inventeremo». Il secondo aspetto è che una mentalità vincente si acquisisce solo vincendo: non conosco una squadra che abbia perso spesso, pur avendo una mentalità vincente... Di solito un allenatore arriva in una squadra perché perde, e l'unico modo per rompere il cerchio è vincere, soprattutto i difetti e i limiti della squadra. Bisogna individuare le difficoltà, metterle in ordine di importanza e cominciare a lavorare su una alla volta.

Un'ultima curiosità, come si diventa Julio Velasco? Ho la sensazione che lei abbia lavorato molto su se stesso.

Ci provo... Anche perché ogni allenatore è la squadra che allena: quello che faccio è in funzione di far giocare i giocatori come io credo che debbano farlo. Dal punto di vista personale, invece, essendo il secondo di tre figli, ed essendo rimasto orfano di padre quand'ero molto piccolo, ho dovuto sempre dimostrare a mia madre che non ero poi così male: per lei, mio fratello maggiore era il figlio ideale... Questo guardarmi intorno e lottare contro alcune caratteristiche della mia storia sono state una bella ginnastica di vita, che poi ho potuto sviluppare anche a livello di consapevolezza personale.

Quanto le sono serviti gli studi di filosofia?

Mancavano sei esami alla laurea, poi ho fatto l'Isef (fu costretto ad abbandonare l'università per la repressione dei militari golpisti, ndr). In ogni caso non volevo fare l'intellettuale di mestiere o il ricercatore, volevo insegnare, lavorare con i ragazzi. 

& STORIE, ECCELLENZE STILI DI VITA



**ABBONATI
OGNI MESE
DIRETTAMENTE A CASA TUA**

**SCONTO
36%**

**11 NUMERI A 39€
ANZICHÉ 60€**

**IL PREZZO RIMARRÀ BLOCCATO
PER TUTTA LA DURATA
DELL'ABBONAMENTO**



**DUESSE
COMMUNICATION**