

Roma, 21-10-2012

**Tesi di graduazione 5° DAN di**

**Lucchini Alessandro**  
**asd Karate Club Galliate**

**“Il Candidato conduca e rediga una propria originale ricerca sul Karate in ambito scientifico (statistica, compilativa, descrittiva o di laboratorio)”.**



Quest' opera è distribuita con [licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale 3.0 Unported](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/).

# Budo & Business

*Un progetto per portare la cultura marziale nel mondo del lavoro.*

## INDICE

Capitolo/Paragrafo	Titolo	Pag. nr.
Introduzione	Perché Budo & Business	2
1	1° passo > Preparazione <i>Pensa il meglio, preparati al peggio</i>	9
2	2° passo > Scelta di tempo <i>Parti dopo per arrivare prima, e distingui l'attimo dalla cronologia delle azioni</i>	15
3	3° passo > Confusione <i>Guida l'attenzione dell'interlocutore dove ti interessa che vada</i>	20
4	4° passo > Forza <i>Evita o difendi, usa la sua forza, contrattacca, attacca sul suo attacco, anticipa</i>	29
5	5° passo > Trappole <i>Se sai costruire labirinti, saprai uscirne</i>	34
6	6° passo > Profezia <i>Cammina nelle orme che hai saputo lasciare nel tuo futuro</i>	38
7	7° passo > Carisma <i>Sii autorevole senza essere autoritario: vinci senza combattere</i>	43
Vive voci	<i>Le esperienze di alcuni manager che hanno sperimentato Budo &amp; Business</i>	46
Biblio/sitografia		52

# Budo & Business

*Un progetto per portare la cultura marziale nel mondo del lavoro.*

*Il karate come metafora per la formazione professionale.*

*Strumenti psico-fisici per leggere, gestire e orientare i rapporti di forza nelle relazioni interpersonali.*



## INTRODUZIONE

### Perché Budo & Business

Nel 1986 uscì il primo libro italiano sull'insegnamento del karate ai bambini. *Karate bambino* è appunto il titolo di quello studio (editore Endas Lombardia, 1986).

Finirono in quelle pagine le riflessioni, gli esperimenti, i dubbi e le intuizioni di dieci anni di ricerca didattica. Conoscere i propri limiti, accettarli e comunque sforzarsi di superarli; sviluppare volontà, coraggio, disciplina, rispetto del prossimo, capacità di gestione del tempo, equilibrio tra fatica e riposo, sentimenti di lealtà, amicizia, collaborazione, controllo delle emozioni. Sul piano fisico, sviluppo della struttura muscolo-scheletrico-articolare e del sistema cardiocircolatorio, armonia e controllo del proprio corpo. Questi i temi di quello studio: i vantaggi del "karate bambino". Fulcro del ragionamento era: non è il bambino che deve adeguarsi all'insegnamento: è il contrario. Il bambino non è oggetto della pratica sportiva, ma soggetto. Concetto ormai largamente accreditato, A quei tempi, ancora audace.

Oggi il karate ha un'organizzazione complessa; ha l'egida del Coni, che si occupa di educazione, sport, tempo libero e igiene sociale; ha approfondito nozioni di fisiologia, di neurologia, di psico-pedagogia dell'età evolutiva. Insomma è uscito per sempre dalla dimensione pionieristica, e ha saputo rientrare a pieno titolo tra le attività sportive a carattere educativo.

Oggi, dopo 25 anni passati come formatore e consulente sui temi del linguaggio, della comunicazione efficace, della costruzione di relazioni positive negli ambienti di lavoro, pongo a me stesso un'altra sfida:

**portare il karate nel business. Nelle imprese, nelle pubbliche amministrazioni, negli ospedali, nelle banche, nelle assicurazioni, nelle società di produzione e di servizi.**

Quante volte, uscendo per andare al lavoro, ci siamo detti: «Vado a combattere». Spesso lavorare è una battaglia. Specie in tempi di crisi, quando bisogna saper ridefinire il senso del conflitto e relativizzare il valore

della vittoria, senza cadere nell'inganno dell'*occhio per occhio* che, come diceva Gandhi, rende ciechi.

*L'Arte della guerra*, trattato di strategia militare scritto due millenni e mezzo fa da Sun Tzu, è servito per secoli ai generali per prepararsi al conflitto. Oggi è studiato nelle scuole manageriali di tutto il mondo.

I Samurai, eredi della cultura di Sun Tzu, praticavano la via del Budo, ossia la via della conoscenza di sé. Meglio: la via della conoscenza del sé che interagisce con l'altro. Che sia sul tatami o in un ufficio, il rapporto con l'altro è il metro di misura della nostra evoluzione come esseri umani, come costruttori di relazioni. Il Budo come metafora dei rapporti di lavoro, dunque. Cercare una via pacifica nelle complesse interazioni professionali. Paradossale? Contraddittorio? Tutt'altro.

Prendiamo il *Dojo Kun*, le cinque regole di base dello studio del karate.

一、人格完成に努むること

*hitotsu, jinkaku kansei ni tsutomuru koto*

*Ricerca la perfezione del tuo carattere* > Il karate è via per migliorare il carattere

一、誠の道を守ること

*hitotsu, makoto no michi wo mamoru koto*

*Difendi le vie della verità* > Il karate è via di sincerità

一、努力の精神を養うこと

*hitotsu, doryōku no seishin wo yashinau koto*

*Cura il tuo spirito di ambizione* > Il karate è via per rafforzare la costanza dello spirito

一、礼儀を重んずること

*hitotsu, reigi wo omonzuru koto*

*Onora i principi dell'etichetta* > Il karate è via di rispetto universale

一、血気の勇を戒むること

*hitotsu, kekki no yū wo imashimuru koto*

*Rinuncia alla violenza* > Il karate è via per acquisire autocontrollo

Carattere, sincerità, costanza di spirito, rispetto, autocontrollo: non sono parole chiave di cui si sente tanto bisogno in tutti i contesti professionali, pubblici o privati?

## Budo = la via che conduce alla pace

武道

Ce lo spiega già il significato della parola giapponese Budo, che indica il mondo delle arti marziali. L'ideogramma *Bu* rappresenta due alabarde incrociate, e si legge come "fermare le alabarde". *Do* significa "via". La via per fermare la violenza, dunque.

Dice Masajūrō Shiokawa, presidente della Fondazione Nippon Budōkan (2005): «Le arti marziali giapponesi sono state tramandate fino a oggi mantenendo inalterata la loro principale caratteristica, che risiede nel fine di far progredire lo spirito, attraverso il rafforzamento del corpo e l'apprendimento della tecnica. L'approccio con l'avversario deve essere dettato non da ostilità, ma piuttosto da un senso di rispetto e di gratitudine: a conclusione di un combattimento in cui ognuno ha dato prova delle proprie capacità senza risparmiarsi, nasce spontaneo il desiderio di un ringraziamento che riconosca all'avversario tutto il suo valore. Ecco dunque che, infine, si può aspirare alla costruzione di una società pacifica in cui valorizzare se stessi e gli altri.»

E al lavoro? in ufficio, in fabbrica, in banca, in un laboratorio d'ospedale, a scuola? non abbiamo quasi sempre lo stesso obiettivo? "fermare le alabarde"? intrecciare relazioni con colleghi, clienti, fornitori, pazienti, interlocutori vari che trasformino il naturale istinto alla contrapposizione in un'opportunità di cooperazione e di vantaggio reciproco. Per far questo, come sul tatami, occorre conoscere se stessi e imparare a conoscere l'altro. Bisogna allenarsi a leggere, gestire e orientare i rapporti di forza. L'arte marziale, dunque, come metafora delle relazioni nel mondo del lavoro: ecco il senso di questa tesi.

E allora metti un gruppo di colleghi a piedi scalzi e in tuta ginnica, prima a fare saltelli, piegamenti e addominali, poi a tirare e parare calci e pugni. E non per finta, sul serio. A coppie, in cerchio, prima a vuoto poi a bersaglio. Capiscono presto che possono lasciarsi ferire, dalle alabarde, oppure

fermarle. Che possono accettare le provocazioni, o spegnerle. Che possono fare la guerra, oppure costruire la pace.

## **Analogie, contenuti e metodo formativo**

Un seminario di Budo & Business, in genere, comprende una seduta di un paio d'ore sul tatami (basta una sala vuota, o anche uno spazio all'aperto). E poi una giornata in aula, a decodificare le attività fisiche e ricollocarle nei contesti professionali.

Il richiamo dei valori dell'organizzazione viene resa più pregnante dall'allenamento fisico. I partecipanti sperimentano di persona concetti come integrità psico-fisica, autodifesa, rilassamento, autodisciplina. Centrali nella vita personale come in quella professionale.

Il Budo agito, oltre essere metafora della relazione, è un disinnescamento psico-fisiologico di schemi e dinamiche spesso molto dannosi. Per questo, dopo la palestra, in aula si parte subito con le esperienze dei partecipanti. Esplorare le situazioni critiche, distinguere le tecniche funzionali da quelle fallimentari, ci allena a neutralizzare chi ci ostacola, per essere così eleganti da trasformare un avversario in un alleato.

La formula svela e interpreta le analogie tra le arti marziali e la quotidianità professionale. Basti pensare a: consapevolezza del target, velocità, potenza, tempismo, equilibrio, determinazione, studio della concorrenza, strategia e tattica della competizione, capacità di reazione in situazione di stress, di emergenza, di pericolo. O alla semplice logica

### **Che cosa insegna *Budo & Business***

- Individuare le logiche di studio dell'interlocutore secondo la metafora della cultura marziale
- Sperimentare le teorie dell'interazione, con dinamiche agite in modo fisico
- Riconoscere le principali resistenze umane e gli stratagemmi per superarle.
- Ampliare la conoscenza delle strategie e le tattiche del conflitto, ben oltre la dinamica elementare attacco/difesa: attesa, schivata, anticipo, finta.

attacco-difesa-contrattacco. O a valori come perseveranza, impegno, coraggio, correttezza, lealtà e rispetto dell'avversario.

Il maestro Funakoshi, fondatore dello stile Shotokan e divulgatore della cultura marziale nel mondo, diceva che l'animo del karateka dev'essere «come la superficie di uno specchio che riflette qualunque cosa le stia davanti». Il termine *kara* - spiegava - significa "vuoto" nel senso di «purgare se stessi da pensieri egoisti e malvagi, perché solo con una mente e coscienza limpida il praticante può comprendere la conoscenza che riceve»; i praticanti di karate devono saper ascoltare, ricevere critiche e cortesie. E non farsi trascinare nella lotta.

### **Gli stratagemmi: dal combattimento alla pace**

E non occorre studiare lo Zen per collegare il concetto di "svuotare la mente" (*mushin*) a uno stato mentale in cui la mente non è occupata da pensieri o emozioni ed è aperta a ogni cosa. È quello che i latini chiamavano *tabula rasa*. Oggi nelle aziende è chiamato *brain cleaning* ed è la condizione essenziale per un efficace *brain storming*, ossia un momento del lavoro di gruppo dedicato al confronto creativo, alla soluzione di problemi, alla generazione di nuove idee.

Ecco allora il valore di un'esperienza di arti marziali come momento formativo, condotto da istruttori di arti marziali esperti nel gestire aule professionali e nel tradurre gli stratagemmi tipici della cultura militare in strumenti di gestione manageriale.

Il contenuto formativo può variare in base all'esigenza. Come tutte le metafore, può avere diverse chiavi di lettura: può interpretare la storia, la missione, l'assetto strategico dell'ente/azienda. O evocare alcune situazioni: es. riorganizzazioni in corso, controllo del vantaggio sulla concorrenza ecc. Con l'accento sullo scopo principale di una strategia comunicativa: costruire o consolidare l'accordo. E con la delicatezza di un'arte, con la precisione di un metodo, con l'efficacia di una rappresentazione fortemente suggestiva.



## I 7 passi del Budo & Business

Il tutto viene infine riassunto in 7 passi essenziali:

1. **preparazione**: pensa il meglio, preparati al peggio;
2. **scelta di tempo**: parti dopo per arrivare prima, e distingui l'attimo dalla cronologia delle azioni;
3. **confusione**: guida l'attenzione dell'interlocutore dove ti interessa che vada;
4. **forza**: evita o difendi, usa la sua forza, contrattacca, attacca sul suo attacco, anticipa;
5. **trappole**: se sai costruire labirinti, saprai uscirne;
6. **profezia**: cammina nelle orme che hai saputo lasciare nel tuo futuro;
7. **carisma**: sii autorevole senza essere autoritario: vinci senza combattere.

Li vediamo, uno alla volta, nelle pagine seguenti.

### **Budo & Business in 8 minuti**

Alcune immagini di Budo & Business:

[http://www.youtube.com/watch?v=qD9mP9aCR7A&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=qD9mP9aCR7A&feature=player_embedded)

Maggiori informazioni: [www.palestradellascrittura.it](http://www.palestradellascrittura.it)

## 1° passo > Preparazione

*Pensa il meglio, preparati al peggio*

Sul tatami, come in azienda, con la preparazione ci attrezziamo per quello che andremo a fare: vengono da lì le nostre abilità, la nostra esperienza, tutta la nostra storia.

In palestra è la ginnastica. Il riscaldamento, il lavoro sulla respirazione, sulla velocità, sull'elasticità articolare, sul potenziamento dei vari gruppi muscolari. Quella fatica ci tiene lontano dai veri guai, migliorando la nostra condizione psicofisica. E poi la parte tecnica: il *kihon*, i fondamentali, con il repertorio di *uke* (parate), *tsuki* (pugni) e *geri* (calci), le posizioni (*dachi*), gli spostamenti; il *makiwara* e il sacco, per lo studio dell'impatto dei colpi sul bersaglio; il *kumite*, il combattimento, nelle sue varie forme (fondamentale, semilibero, libero, da gara, da difesa personale); il *kata*, la rappresentazione formale, con le sue sequenze, la precisione tecnica, il ritmo giusto, l'intensità interpretativa, e poi il *bunkai*, l'applicazione.

E non è tutto solo nel corpo. Nel karate chiamiamo *renshu* l'allenamento del corpo, e *keiko* l'allenamento dello spirito, che aiuta la riflessione e la concentrazione. Prepariamo il corpo e la mente a subire colpi e a gestire la peggior situazione in cui potremmo imbatteci, in modo da essere pronti per ogni altra situazione più agevole. Non possiamo affrontare uno scontro reale se non ci siamo preparati in palestra a ricevere attacchi più potenti di quelli che potremmo ricevere in strada.



***taiso: ginnastica di preparazione e sacco***



***kihon: tecniche fondamentali***

E nel lavoro, non è la stessa cosa? o molto simile? Non dobbiamo prepararci sui dettagli, e prepararci al peggio, prima di affrontare una riunione, una presentazione, un colloquio importante?

Nel lavoro, i “muscoli” sono le nostre conoscenze, sono le tecniche che ci mettono in condizione di migliorare le nostre performance di volta in volta. È bene conoscere con quali azioni possiamo risolvere un problema, o che cosa può ostacolarci nel raggiungere un obiettivo. Prima di iniziare un progetto è bene crearci un perimetro di sicurezza, studiare e riconoscere i rischi, per anticiparli o evitarli, e prevedere che cosa potrebbe metterci in difficoltà, sia nel presente sia in proiezione futura.

In questo training di Budo & Business, il primo passo è proprio questo: prepararci al peggio.

Per farlo, possiamo aiutarci con alcune tecniche. Eccole.

### **Le tecniche**

Prima di entrare in un’azione occorre studiare i limiti propri e di coloro che sono coinvolti. Semplice: se conosco i punti deboli li evito, o magari li neutralizzo. O, meglio, li trasformo in punti di forza.

Ecco quattro tecniche utili a individuare i tratti salienti di una determinata situazione.

### **1) Riconoscimento delle resistenze**

Sul tatami, i primi minuti del combattimento sono dedicati a studiare l'avversario. È un attaccante? un aggressivo? un attendista? un tecnico? uno show man? un calcolatore? un pavido? un *makiwara*, uno che sta lì a prenderle? un *Brave heart*? un fulmine? un recuperatore, che dà il meglio di sé dopo esser passato in svantaggio? un incontrista? un "passa-tempo"? un trappolista? un deconcentratore?

Nel lavoro, durante una trattativa, in presentazione, al tavolo riunioni, è utile analizzare con quali stili relazionali avremo a che fare. Se scatta subito l'empatia, tutto bene. Altrimenti, entro qualche minuto ci troveremo a dover gestire una resistenza. Ne esistono svariate sfumature, ma identificabili in quattro tipi.

**a) La resistenza oppositiva.** È la più palese delle resistenze, quella della persona che squalifica, che contesta duramente, che viola deliberatamente le indicazioni. Si manifesta con i NO per principio, con i pregiudizi, con la rabbia. Chi oppone questo tipo di resistenza mostra scarsa lucidità, non ascolta, è un bastian contrario.

**b) La resistenza né collaborativa né oppositiva.** Resistenza insidiosa. La persona può sottrarsi al confronto perché ha più potere di noi, una maggiore conoscenza dell'argomento (o presunta tale, ma se ha più potere, è uguale). Non riesce a uscire (o non può uscire) dalla propria visione della realtà e mettersi in gioco. È una sorta di attiva passività. Sfugge. In genere è in buona fede, intellettualmente onesto, ma ha un'architettura logica ferrea, difficile da stanare e da scalfire.

**c) La resistenza "vorrei ma non posso".** Scatta quando, pur avendo un sincero interesse o desiderio a fare qualcosa, la persona non può farla, o pensa di non potere, per inadeguatezza o per un freno inconsapevole. Si manifesta di solito con un sofferto sottrarsi, o con insicurezza. Il rischio è che, se non riconosciuto o tenuto sotto pressione, il resistente "vorrei ma

non posso” può trasformarsi in oppositivo, anche in versione ribelle: penseremo di trovarci davanti un nemico, quando in realtà non sarà così.

**d) La resistenza collaborativa.** Spesso trascurata. Ci sono momenti in cui anche una persona che dimostra di avere tutte le risorse razionali ed emotive per cambiare può resistere. «Non ho le competenze per fare questo lavoro», «Non l’ho mai fatto prima», «Se lo potessi vedere almeno una volta»: sono le frasi tipiche di questa resistenza. Spesso questa resistenza si manifesta nella persona che è all’inizio di un percorso professionale. Ha solo bisogno di informazioni o di chiarimenti, di una comunicazione razionale-dimostrativa, o di essere presa per mano e accompagnata. Se non gestita, anch’essa può trasformarsi in atteggiamenti molto più impegnativi.

Ricordiamo che queste resistenze non si trovano solo negli altri. Spesso anche noi resistiamo agli altri, in uno dei quattro tipi. È importante prendere consapevolezza che noi siamo i primi soggetti resistenti da analizzare.

## 2) S.W.O.T. Analysis.

Sciogliamo l’acronimo:

- **Strenghts** > punti di forza
- **Weaknesses** > punti di debolezza
- **Opportunities** > opportunità
- **Threats** > minacce.

S. - ..... - ..... - .....	W. - ..... - ..... - .....
O. - ..... - ..... - .....	T. - ..... - ..... - .....

Se disegniamo un quadro e lo dividiamo in quattro spazi, come nella figura, otteniamo una matrice con cui possiamo schematizzare in pratica ogni situazione: professionale, personale, storica, economica, politica ecc. A colpo d’occhio; avremo a sinistra gli aspetti positivi; a destra quelli negativi. Sopra, il passato; sotto, il futuro.

**3) La tecnica dei sei cappelli.** Ideata da Edward De Bono<sup>1</sup>, studioso di management noto in particolare per la teoria del pensiero laterale. Il

<sup>1</sup> Edward De Bono, *Il pensiero laterale*, Rizzoli, Milano, 1969; *Creatività e pensiero laterale*, BUR, Milano, 1998

presupposto è che quando ci si trova davanti a un problema o una decisione, si è portati a usare contemporaneamente vari atteggiamenti di pensiero: quello logico, quello emotivo, quello creativo. Il risultato è spesso una gran confusione, perché ognuno di questi approcci tende a prevalere sugli altri. De Bono propone una distinzione in sei diversi modi di pensare, visualizzandoli in sei cappelli di colori diversi. Essi non vogliono esaurire completamente tutti i possibili approcci, ma riassumono gli stili principali:

- bianco osservazione, mente libera > dati di fatto
- rosso emotività, clima > libero sfogo ai sentimenti
- nero malinconia, pessimismo > aspetti negativi, mancanze, debolezze
- giallo luce, ottimismo > aspetti positivi, benefici, punti di forza
- verde fertilità, creatività > ricerca di idee nuove
- blu cielo, calma > pianificazione, sintesi e conclusioni.

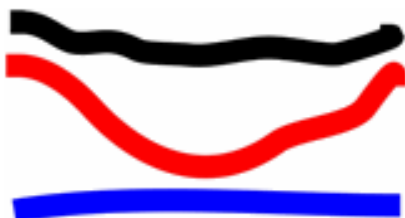
Tutti possiamo osservare una certa situazione, indossando simbolicamente cappelli di colore diverso. Ciascun colore considera un aspetto della realtà. L'uso dei diversi cappelli non induce a modi di pensare chiusi e separati: i cappelli possono essere combinati tra loro. Pensare per cappelli consente ai soggetti di passare con più mobilità e flessibilità tra i diversi punti di vista di una situazione.

**4) “Come peggiorare”.** È una tecnica potentissima, che impatta su tre livelli:

- a) **strategia:** cosa posso *fare/non fare*
- b) **comunicazione:** cosa posso *dire/non dire*
- c) **relazione:** cosa posso *pensare/non pensare*

in maniera deliberata e volontaria, per peggiorare la situazione, fallire, non raggiungere l'obiettivo? (Ovvio che il livello più delicato è il c): governare quanto succede dentro di noi è più difficile).

Se ci abituiamo a pensare positivo, il nostro umore di certo ne guadagnerà, ma sarà più difficile capire come comportarci in situazioni di stress; se invece, prima di una prova importante, ci prendiamo il tempo per fare “l'avvocato del diavolo”, conosceremo meglio i punti deboli, i rischi, i problemi, e prenderemo dimestichezza con le soluzioni.



Ecco il senso dello stratagemma, tipico della tradizione militare orientale, chiamato **“se vuoi raddrizzare una cosa, impara prima come storcerla di più”**. E non pensiamo che sia solo un trucco.

È la metafora di ciò che accade nel corpo umano: l'ipercontrazione aiuta poi il muscolo a distendersi immediatamente; il richiamo di sangue in una zona muscolare ne favorisce poi la distribuzione; più ti tendi, meglio poi ti distendi. Lo stesso sul tatami: se ho paura dei calci, mi allenerò a ricevere soprattutto calci, così da capire come si svolge l'attacco e come schivarlo. Studiare le strategie fallimentari è utile quanto studiare quelle vincenti: imparo come potrei farmi male o agevolare l'avversario, e saprò quindi come evitarlo.

Altro vantaggio di questo modo di pensare: aumentare le reazioni possibili significa allargare la cosiddetta *comfort bubble*, ossia l'area di comfort in cui collochiamo conoscenze, abilità, abitudini, le cose che sappiamo fare con disinvoltura e agio. La bolla si amplia sempre più man mano che facciamo nuove esperienze.

La tecnica dello storcere di più può essere applicata anche per motivare un interlocutore - collega, cliente ecc. - riottoso, o non disposto a collaborare. Per modificare l'atteggiamento di un oppositivo, per esempio, possiamo forzarlo nella direzione opposta a quella voluta: intenzionato com'è a contrastarci, è facile che prenda proprio la via da noi cercata. A volte, poi, motivare una persona significa ricordarle che, per una cosa di grande valore, nel passato abbiamo fallito: farle venire un po' di paura, per aiutarla a superare/sciogliere la resistenza.

Anche su questo aspetto, magicamente, l'operazione funziona anche su noi stessi.

Nell'*Arte della guerra*, Sun Tzu spiega che la condizione determinante per l'esito di una battaglia è legata non tanto alle circostanze, quanto alla consapevolezza psicologica, alla conoscenza di se stessi e degli altri:

Non conoscere l'altro né se stessi = ogni battaglia è un rischio certo.

Non conoscere l'altro e conoscere se stessi = a volte, vittoria; a volte, sconfitta.

Conoscere l'altro e se stessi = cento battaglie, rischi minimi.





## 2° passo > Scelta di tempo

*Parti dopo per arrivare prima, e distingui l'attimo dalla cronologia delle azioni*

### **Maai: lo studio della distanza e il concetto di “spaziotempo”**

*Gohon kumite*, combattimento a cinque passi.

*Sanbon kumite*, combattimento a tre passi.

*Kihon ippon kumite*, combattimento a un solo passo.

*Jiyu ippon kumite*, combattimento semilibero.

*Jiyu kumite*, combattimento libero.

È la progressione nell'apprendimento delle varie forme di kumite (*kumi* = mettere insieme, *te* = mano). Gli allievi mettono in pratica le tecniche fondamentali, eseguendo calci e pugni a bersaglio, parando con gli adeguati spostamenti, prendendo confidenza con le dinamiche dello scontro, sviluppando velocità, coraggio, strategia, tattica, intuizione.

Un concetto centrale nelle arti marziali è *maai*: la distanza dall'avversario. Lo spazio, dunque. Ma lo spazio è una categoria del pensiero che non vive disgiunta dal suo complementare: il tempo. In fisica e in filosofia si parla proprio di *cronotopo*, o più semplicemente di *spaziotempo*, tutto attaccato. *Maai* è distanza di spazio tra gli avversari, ma è necessariamente anche intervallo di tempo tra le varie azioni: es. combinazioni pugno-pugno, finta-pugno, pugno-calcio, finta-calcio, combinazioni doppie o triple o multiple, parata-contrattacco ecc. *Maai* esprime un ritmo, un intervallo, uno spostamento. Allaccia o interrompe un continuo. Può durare una lunga sequenza o concentrarsi in un soffio: non può essere misurata. Non c'è tempo, appunto. Va avvertita, respirata con l'intuizione.

Se nel *Gohon kumite* e nel *Sanbon kumite* l'obiettivo è la cura dell'esecuzione, già il *Kihon ippon kumite* fa emergere l'intenzione dell'attacco e la sua fulmineità; sull'altro fronte, la capacità di ridurre lo spaziotempo tra parata e contrattacco. Nel *Jiyu ippon kumite*, preliminare al combattimento libero, i contendenti sono in guardia a distanza variabile, l'attacco è

dichiarato, il difensore para e contrattacca; chi attacca deve crearsi un'apertura, chi difende farsi trovare preparato; entrambi devono acquisire abilità nella respirazione e nella distanza. E nella scelta di tempo, ancora. È poi nel *Jiyu kumite* che sfociano tutti i precedenti. Nulla è prestabilito: doti tecniche e umane si confrontano in libertà, interiorizzate a tal punto da generare le scelte strategiche e tattiche dei combattenti:

- *go no sen*: parata e contrattacco
- *tai no sen*: attacco al momento della partenza dell'avversario
- *sen no sen*: attacco sul primo movimento dell'avversario
- *sen sen no sen* il "prima del prima", cioè anticipare l'intenzione.



***Gohon kumite, Sambon kumite: cura dell'esecuzione tecnica***

***Kihon ippon kumite: rapidità di attacco, immediatezza difesa-contrattacco***



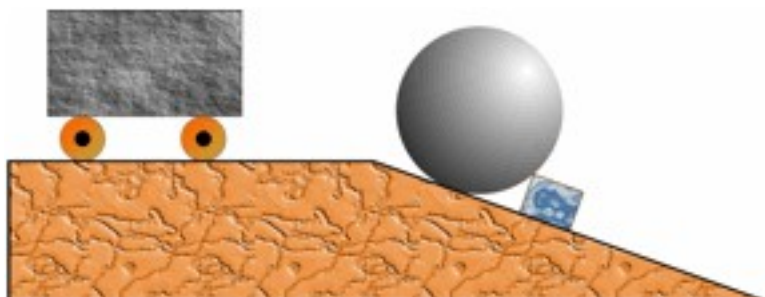
***Jiyu kumite: coraggio, strategia, tattica, distanza e scelta di tempo***

Anche fuori dal tatami la scelta di tempo è fondamentale per ogni strategia: per chi vende, per chi chiede un aumento, per un politico, per un medico o un infermiere.

Il tempo può essere un alleato o un nemico, uno stimolo o un limite. Nel *kumite* della vita: quando attaccare? quando difendere? quando contrattaccare? Ci aiutano due stratagemmi dalla tradizione militare orientale: “circolare contro lineare, lineare contro circolare”, e “partire dopo per arrivare prima”.

**“Circolare contro lineare, lineare contro circolare”**

Questo stratagemma sfrutta il principio di complementarità tra forze lineari e forze circolari. È la base della filosofia taoista: l'equilibrio non è la via di mezzo, ma l'alternanza degli estremi che si completano (duro/molle, pieno/vuoto, veloce/lento, yin/yang).



Il principio è confermato dalle leggi della fisica. Possiamo governare una forza lineare con un movimento circolare

che ne potenzia l'energia (così funzionano la ruota e la carrucola). O, al contrario, concentrare in un punto una forza lineare per bloccare una forza circolare (il sasso sotto la ruota dell'auto in discesa).

Il principio di complementarità vale anche nelle arti marziali. Nel combattimento, invece di opporre la mia forza a quella dell'avversario, posso sfruttare la sua forza. Se l'avversario mi attacca lineare - es. *oitsuki* (pugno diretto avanzando) - posso neutralizzarlo con un movimento circolare di difesa che devia il suo colpo (es. *nagashi uke*, parata deviante + *tai sabaki*, rotazione del corpo) o riversargliela contro (leva articolare).



***nagashi uke + tai sabaki***

***leva articolare (gomito)***

Viceversa, se ricevo un attacco circolare - es. calcio *mawashi geri* - posso "bucare" la traiettoria del suo attacco con un *deai gyakutsuki*, pugno diretto d'anticipo. Oppure contro un *mawashi tsuki* (pugno a gancio), non mi sposto né arretrato, ma mi abbasso; il suo pugno mi passa sopra, e rialzandomi contrattacco con *uratsuki* (pugno montante).



***schivata su mawashitsuki e rientro con uratsuki***

In ogni sport esistono tecniche di attacco, difesa e contrattacco; le più efficaci sono le tecniche per agire di anticipo, che spiazzano l'avversario.

Nelle relazioni professionali, posso sciogliere la resistenza di una persona rigida trattandola in modo dolce; o di una persona debole, con un atteggiamento più energico. Se uno abbassa il livello di discussione, io lo

alzo; se alza il livello, lo abbasso. Se sto trattando un tema importante e l'altro banalizza, divento ancora più preciso e articolato. All'opposto, se si compiace nei sofismi dotti, stempero con l'umorismo. Se mi parla complicato, rispondo semplice, e viceversa. Se è troppo astratto, gli faccio esempi concreti; se è rigidamente razionale, gli propongo analogie e metafore.

Si tratta dunque di saper scegliere il momento per cambiare marcia, adottando uno stile complementare a quello dell'interlocutore.

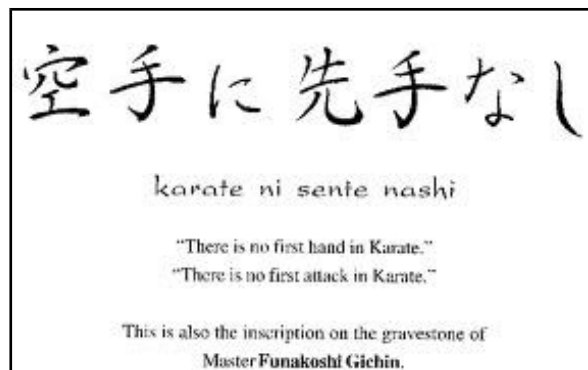
### **“Partire dopo per arrivare prima”**

I detti popolari “la miglior difesa è l'attacco” e “chi attacca per primo, attacca due volte” mostrano una generalizzazione aggressiva dell'arte del combattimento: chi attacca per primo, in realtà, spesso ha già perso la lucidità. Specie se l'attaccante è molto più forte del suo oppositore: non avrebbe nemmeno bisogno di attaccare.

Il secondo dei Nijukun, i venti punti fondamentali dello spirito del karate insegnati dal maestro Funakoshi,

dice proprio: *Karate ni sente nashi*, il karate non è attaccare per primi<sup>2</sup>.

Aspettando dall'altro la prima mossa possiamo sorprenderlo attaccando sul suo attacco: chi attacca non è concentrato sulla difesa e facilmente si scopre.



Questo stratagemma, conosciuto come “partire dopo per arrivare prima”, può essere applicato nelle relazioni interpersonali: posso mostrarmi debole, lasciare che sia l'avversario a fare la prima mossa, per poi attaccare traendo vantaggio dalle sue debolezze. Evitare di partire per primi, inoltre, permette di studiare meglio la situazione, il contesto, le forze in campo, gli obiettivi e le motivazioni reali del nostro agire. I grandi generali della storia - Sun Tzu, Giulio Cesare, Napoleone – hanno sempre fatto così. Spesso, inoltre, questo ci fa capire che il nostro avversario forse non è proprio un avversario: è una persona in difficoltà, e possiamo aiutarla, anziché combatterla.

<sup>2</sup> *The Twenty Guiding Principles of Karate: The Spiritual Legacy of the Master*, Kodansha International Edition, 1930

### 3° passo > Confusione

*Guida la sua attenzione dove ti interessa che vada*

La confusione ha due facce. C'è la confusione che ci fa male, che ci blocca il pensiero, che ci mette in difficoltà. E c'è la confusione benefica, quella a volte indispensabile per capire davvero - o, meglio, sentire - dove dobbiamo andare. Il *brainstorming*, la tempesta di cervelli, tecnica creativa di problem solving, produce idee proprio a partire dalla confusione. E se poi riesco a mandare un po' in confusione una persona per il suo bene, se lo sposto l'attenzione da un'altra parte, se ha paura di non farcela su un certo obiettivo e io le metto lì una paura o un obiettivo più grande, la confusione diventa un alleato. Vediamo come funziona questa confusione positiva. Sul tatami, come nella vita.

#### **Il valore delle finte**

In molti sport che combinano il pensiero strategico con quello tattico si eseguono delle finte. Nel calcio, la finta di corpo nel dribbling, o la finta di un tiro potente dal dischetto e poi il "cucchiaio"; nel basket, la finta di tiro e poi il passaggio al compagno smarcato; nel volley, la finta di schiacciata e poi il pallonetto che scavalca il muro.

Nel kumite, quasi ogni attacco è preceduto da una finta. Confondo l'avversario fintando vari attacchi, cui egli reagisce con accenni di difese o contrattacchi. Lo distraigo, lo faccio scomporre, quindi posso colpirlo nel varco che mi avrà aperto.



***finta di pugno per portare calcio***



***finta di calcio per portare pugno***

Più sottile, più psicologica rispetto alle situazioni descritte qui sopra, è la finta di atteggiamento: arretro, mi mostro pavido, per indurre l'avversario a scoprirsi; o, viceversa, mi mostro aggressivo, mobile, perfino acrobatico, e poi entro nella sua guardia con un elementare *kizamitsuki* (pugno avanzato, il *jab* della boxe).

La cavalleria polacca che affrontò in campo aperto i tank nazisti nel settembre del 1939 fu spazzata via in un lampo. Un gesto nobile, che la fece entrare nella storia. Ma quel sacrificio fu inutile. Pochi decenni dopo, i Vietcong piegarono il gigante americano con le tecniche di guerriglia. Crearono una



tale confusione nel Vietnam del Sud, che a poco servì il napalm e l'efferatezza degli invasori.

Non sempre conviene affrontare l'avversario a viso aperto. Specie quando è più forte di noi. Schietto, trasparente non significa temerario o avventato. Come le finte sul tatami, anche nelle relazioni interpersonali e di business, possiamo usare alcuni stratagemmi capaci di indebolire la compattezza del fronte avversario.

Focalizziamoci su questi tre, che hanno nomi curiosi: "solcare il mare all'insaputa del cielo", "intorbidire le acque per fare venire a galla i pesci", "mentire dicendo la verità".

### **"Solcare il mare all'insaputa del cielo"**

Questo stratagemma ha la sua massima applicazione proprio in campo militare.

Nel 1939 i tedeschi cambiarono trenta volte la data di entrata in guerra contro la Francia, così da camuffare i preparativi. I vertici alleati vi si abituarono e allentarono la vigilanza. È il terribile effetto "al lupo! al lupo!".

Ma le finte non sono sempre un inganno perpetrato ai danni di un ignaro avversario. Possono essere un modo per sciogliere o aggirare una resistenza (in particolare, la "vorrei ma non posso", vedi pag. 11). Distraiamo l'interlocutore, presentando alcuni dettagli marginali come importanti, o viceversa, e ne approfittiamo per mettere in atto le azioni rilevanti, senza che l'altro se ne renda conto. Nota bene: a suo vantaggio, oltre che a nostro. È una tecnica indiretta, utile quando affrontare un ostacolo di petto sarebbe inefficace, pericoloso o troppo faticoso.

La finta serve anche a studiare in tempo di pace quello che potrebbe succedere in tempo di guerra, per studiare il comportamento dell'altro e prevedere la sua reazione.

Alcuni esempi.

1. In famiglia. Una figlia che vuole chiedere al padre il permesso di uscire la sera, ha molte più probabilità di successo se prima gli avrà parlato delle preoccupazioni per il proprio futuro professionale: l'orario di ritorno, per quella sera, sembrerà al padre poco rilevante.
2. In palestra. Fare gli addominali non è gran che divertente. Gli adulti, almeno, vi intravedono un risultato: estetico, posturale, o di protezione, per un karateka. I bambini si annoiano e basta. E proprio per loro, gli addominali sono così importanti!  
Alcuni istruttori studiavano come proporre un gioco sugli addominali. Perché il trucco è lì: farli giocare (es. "bandiera", per la corsa, o una palla, per i salti). Un giorno si presentano sul tatami con una scatola di pennarelli colorati. «Prendetene uno e mettetevi a coppie. Seduti, mani a terra dietro la schiena, tenete il pennarello tra i piedi e disegnate nell'aria una parola: il compagno dovrà indovinarla». Chiaro il trucco: quali muscoli occorrono per muovere nell'aria i piedi senza far cadere il pennarello? Con il gioco, poi, un'ora intera di addominali, anziché i soliti 7-8 minuti.
3. A scuola. Per gli adolescenti può essere faticoso studiare l'inglese. Ma se alla vacanza-studio a Londra incontrano nuovi amici, l'inglese non è più fine a se stesso.
4. In ufficio. Per stimolare un gruppo a lavorare insieme è utile avere un grande problema da condividere, un obiettivo sfidante per il gruppo stesso. Conquistati dal traguardo, le resistenze individuali alla cooperazione saranno più facili da superare. Se ognuno trova la motivazione dentro di sé, tutti se ne sentono responsabili. Se invece è imposta dall'esterno, dopo poco svanisce.

In tutti gli esempi citati, la motivazione viene trovata cambiando l'obiettivo. L'attenzione è distolta dagli obiettivi reali, che vengono nascosti dentro obiettivi più alti (o paure più grandi), che depotenziano gli ostacoli, stimolano l'interesse e spingono al traguardo.

I genitori devono allenarsi parecchio in questa tecnica. Quando un bambino si oppone a qualcosa che costa fatica o fa paura, a poco serve dirgli «non fare capricci» o «non c'è da aver avere paura». Anzi, il concetto che il bambino

recepisce da questa frase è proprio la paura. Molto più utile è spostare l'attenzione verso qualcos'altro: il classico «guarda l'uccellino».

Funziona nel bene e nel male. Come fece Hitler a conquistare il consenso, prima di mettere in atto i propri piani di sterminio? Depotenziò la paura del popolo nei confronti di un potere autoritario attraverso la paura più grande della congiura ebraica. Per non parlare dell'attualità: gli scandali, le costruzioni mediatiche che lasciano il potere politico libero di occuparsi d'altro.

La tecnica, insomma, è neutra: non è “etica” o “non etica”; può essere funzionale al bene o al male.

### **“Intorbidire le acque per fare venire a galla i pesci”**

Tecnica che serve a rompere lo schema per stanare l'avversario. In una parola: la “supercazzola”.

La storia militare è piena di casi. Il cavallo di Troia, per esempio. Un artificio che, sorprendendo l'avversario, gli provoca scompiglio e gli fa perdere la lucidità.

Ma ne è ricca anche la storia degli sport, che proprio dall'arte militare attingono per lo stile di pensiero e di comunicazione. L'atleta che inizia il *kumite* battendo il piede a terra più volte con forza, o urla dei *kiai* prorompenti anche quando il momento non lo richiede: che scopo ha, se non intimidire l'avversario e osservarne la reazione (come si muove? dove cerca di proteggersi?) per poi trovare un varco dove attaccare? E la chiave non è solo la minaccia: resta in memoria il caso di un campione di *kumite* che, in fase di studio, “faceva il mignolino”, ossia muoveva il dito ripetutamente in direzione del viso dell'avversario. Quello puntualmente si distraeva seguendo il movimento inconsueto, perdeva la concentrazione, e lasciava dei varchi per l'attacco.

Minaccia pura è invece il messaggio degli All Blacks, la mitica nazionale di rugby neozelandese. Il team inizia ogni incontro con la Haka, una danza rituale che, pur avendo in origine un significato di pace e di gioia, comunica solo aggressività.

Nel lavoro, come possiamo affrontare un avversario che ha più potere o più conoscenza di noi e sfugge (è il tipo di resistenza “né collaborativa né oppositiva”, vedi pag. 11) senza mai entrare in conflitto? Per esempio, di un committente che ci affida un lavoro senza spiegarci esattamente la sua esigenza e poi si sottrae alle nostre domande. Utile qui il gioco del “mignolino”: devo rompergli lo schema, in modo che la relazione, da complementare, diventi simmetrica. Neutralizzo il suo potere, lo mando in confusione, lo stano.

Proprio come faceva il conte Lello Mascetti al malcapitato vigile.

- *Mascetti*: Tarapia tapioco! Prematurata la supercazzola o scherziamo?
- *Vigile*: Prego?
- *Mascetti*: No, mi permetta, no io... Scusi, noi siamo in quattro, come se fosse antani anche per lei soltanto in due oppure in quattro anche scribai con cofandina, come antifurto, per esempio.
- *Vigile*: Ma quale antifurto! Mi faccia il piacere, questi signori qui stavano suonando loro, 'un s'intrometta!
- *Mascetti*: Ma no, aspetti, mi porga l'indice, ecco lo alzi così, guardi, guardi, guardi, lo vede il dito, lo vede che stuzzica, e prematura anche! Ma, allora io le potrei dire, anche col rispetto per l'autorità, che anche soltanto le due cose come vicesindindaco, capisce?
- *Vigile*: Vicesindaco?

Il termine “supercazzola” è entrato nell'uso comune dal film *Amici miei* di Monicelli (1975), indica un *nonsense*, una frase priva di alcun senso logico, piena di parole inventate sul momento, usata per confondere la persona a cui la si rivolge.

Un'altra applicazione della tecnica sta nel fare un commento del tutto decontestualizzato dall'argomento che si sta affrontando: commenti come «ma che bell'orologio che hai!», o «ma che bella collana!». Sembra incredibile, ma funziona.

L'umorismo, ancora, se ben usato, è un grande alleato in situazioni difficili.

1. Ufficio. Entro in riunione, c'è tensione, tutti rigidi e con i diaframmi bloccati, pronti a "incassare il colpo". Se faccio una battuta (coerente, non sopra le righe) e la gente sorride, cambia la respirazione, cambia lo stato neuromuscolare, e al cambiamento fisico corrisponde una diversa disposizione mentale.
2. Ospedale, reparto di traumatologia. Una vecchina è in trazione per una frattura al femore. Lucida, nonostante i suoi novanta, spaventatissima. Una mattina, dopo una notte di lamenti, tutta imbronciata, si sta pettinando. Entra un infermiere e le butta là un «Siamo di cucco stamattina, eh Caterina?». Una battuta, semplice e bizzarra, in un istante sblocca Caterina, che si rilassa. Tutta la camera scoppia in una risata empatica e accogliente.
3. Interrogatorio. Teste con avvocato. L'investigatore invita un collega a sedersi accanto a lui, senza aprire bocca, limitandosi ad accennare un sì o un no con la testa, anche a caso, ogni volta che lo guarderà. Dichiarò al teste: «Il mio collega è uno psicologo, è il nostro esperto di comunicazione non verbale, quindi mi saprà dire in tempo reale se lei sta mentendo o se dice la verità». Dove si sarà indirizzata l'attenzione del teste e del suo avvocato, a ogni cenno sguardo tra i due ufficiali?

Una persona ferma nelle sue convinzioni cambierà difficilmente opinione, a meno che la sua mente non venga insediata dal dubbio, spingendolo a cercare in ogni modo di riportare ordine nel disordine scatenato. A tal fine, sarà disposta ad aggrapparsi a qualsiasi cosa per riconquistare il controllo, rischiando però di perderlo ancora di più, mettendosi nelle mani di chiunque sembri offrire un po' di chiarezza.<sup>3</sup>

Ci sono quindi diversi modi per rompere uno schema, ossia per intorbidire le acque e far venire a galla i pesci: può trattarsi di una piccola scossa per creare confusione, oppure di una scossa più grande che innesca il combattimento, il conflitto come occasione (mezzo) per costruire accordo (fine).

---

<sup>3</sup> Giorgio Nardone, *Cavalcare la propria tigre*, Ponte alle Grazie, 2003

## “Mentire dicendo la verità”

Tecnica più diretta, ma ugualmente inaspettata. Se l'altro si aspetta che tu menta, non prenderà sul serio quello che dici: dirai la verità, e lo sorprenderai.

È ormai leggendaria la frase di Totti al portiere Van Der Saar, nella semifinale Italia-Olanda agli europei 2000: «Mo' te faccio er cucchiaio», espressione che indica il colpo da sotto, il pallonetto che scavalca il portiere che si è tuffato. Van Der Saar, che capisce l'italiano, non gli ha creduto. Totti gli ha fatto davvero “er cucchiaio” e ha segnato.

Nel *kumite*, se finto ripetutamente un colpo e per un po' non lo tiro, l'avversario penserà che non lo tirerò; se lo tiro davvero, lo colgo impreparato. Fuori, se dico a Giovanni «non ti offendere, ma...» può essere svantaggioso se l'obiettivo è instaurare con lui una relazione positiva: con la negazione, infatti, il concetto che gli metto in testa è proprio l'offesa<sup>4</sup>.

Ma posso sfruttare questo stratagemma e preparare il terreno per un messaggio spiacevole: quello che sto per dire a Giovanni, infatti, è qualcosa che potrebbe offenderlo.

Al contrario, posso usare la tecnica per far passare messaggi di rinforzo, in modo morbido, aggirando in anticipo eventuali resistenze: per esempio, «non voglio dire che questo sia sufficiente per risolvere il problema...», «forse il nostro non sarà in assoluto il miglior prodotto sul mercato, eppure...» rispondono a questo scopo. Il meccanismo linguistico è quello della *preterizione*: dico di voler tacere una cosa e invece la dico. È utile per dare risalto a un certo messaggio in modo quasi invisibile.

Lo stratagemma “mentire dicendo la verità” sfrutta la nostra predisposizione ad abituarci a uno stimolo e, di conseguenza, a ridurre la concentrazione e la capacità di reagire. Dopo una serie di finzioni svelate, mi aspetterò che l'altro continui a fare altre finte, abbassando quindi le difese e scoprendomi nei punti deboli che, a questo punto, l'altro potrà avvicinare facilmente.

---

<sup>4</sup> La negazione non è riconosciuta dal cervello; anzi, lo costringe a concentrarsi proprio su ciò che si sta negando, come nella frase «non pensare a un elefante che vola».

I tre stratagemmi fin qui analizzati rispondono all'obiettivo della confusione. Confondere il nostro avversario - o anche il nostro alleato, nel momento in cui ostacola se stesso - con affermazioni contorte e insensate e poi dichiarare improvvisamente ciò di cui vorremmo persuaderlo. A questo punto probabilmente si aggrapperà all'ultima affermazione, al primo ragionamento che lo fa emergere dall'illogicità in cui era naufragato, e gli appaga il bisogno della mente di trovare un senso alle cose.

## 4° passo > Forza

*Evita, difendi, usa la sua forza, contrattacca, attacca sul suo attacco, anticipa*

Un esempio televisivo ci introduce contemporaneamente due stratagemmi: “aggiungere legna per spegnere il fuoco” e “uccidere il serpente con il suo stesso veleno”.

Ricordiamo la serata finale del Festival di Sanremo 2010, condotto da Antonella Clerici, in cui avvenne la famosa rivolta dell’orchestra. Riviviamola insieme<sup>5</sup>.

La conduttrice deve rendere noto il risultato del voto (televoto e voto dell’orchestra). Sorride.

Annuncia il primo escluso: Malika Ayane. Fischi e grida dall’orchestra. Lei continua a sorridere e dà enfasi al disaccordo: «L’orchestra ha protestato come non mai». Quando poi anche il pubblico appoggia la rivolta, usa la tattica della distrazione, e annuncia anche l’ultimo degli esclusi.

L’orchestra appallottola gli spartiti e li butta sul palco. Lei: «Io non ho mai visto l’orchestra buttare gli spartiti. Mai visto! Ma che è?». Poco dopo: «Ma mi piace il tifo da stadio!». È lo stratagemma chiamato **“aggiungere legna per spegnere il fuoco”**: esagerare il comportamento dell’altro per soffocarlo.

Anche quando, dalla galleria, il pubblico inizia a urlare «VER-GO-GNA!», la conduttrice non si scompone, e usa la tecnica del “no positivo”: mantenere positiva la relazione, pur marcando il disaccordo sul contenuto. «Capisco la vostra contrarietà, però signori... (...) Noi possiamo, perché è un nostro diritto, non essere d’accordo. Io stessa non sono d’accordo con alcune scelte».

Cambia però strategia quando il pubblico urla «VEN-DU-TI!»: quest’accusa va respinta. «No, questo non potete dirlo, perché il televoto è il voto popolare. (...) Esistono delle regole, esiste il televoto che è del popolo sovrano».

<sup>5</sup> Su YouTube, [http://www.youtube.com/watch?v=5lbhyuDQbOQ&feature=results\\_video&playnext=1&list=PL6D45308069D55F87](http://www.youtube.com/watch?v=5lbhyuDQbOQ&feature=results_video&playnext=1&list=PL6D45308069D55F87)



Se prima ha usato l'esagerazione, adesso usa lo stesso argomento dell'oppositore: il pubblico contesta sulle regole del gioco, lei risponde attribuendo al "popolo" la responsabilità di quel voto. Il "popolo sovrano", al quale il pubblico in sala appartiene, pur non avendo votato in prima persona. È questo lo stratagemma chiamato **"uccidere il serpente con il suo stesso veleno"**: usare lo stesso argomento dell'avversario, logica o linguaggio, e rivolgerglielo contro per neutralizzarlo.

Una lezione su come curare la relazione e neutralizzare l'oppositore, anziché opporre forza a forza.

### **Esagerare il comportamento dell'avversario per neutralizzarlo**

Il titolo stesso dello stratagemma "aggiungere legna per spegnere il fuoco" esprime la logica del paradosso: contro la logica ordinaria, contro il buon senso comune, il modo più rapido per spegnere un fuoco non è togliere la legna, ma aggiungerne fino a soffocarlo: intensificare per estinguere, stimolare per annichilire. Nella logica del paradosso, infatti, i concetti di vero e falso si sovrappongono fino a integrarsi, fino a trasformarsi l'uno nell'altro.

Anche questo è un concetto che appartiene alla cultura taoista. Nel Tao la realtà è il risultato dell'interazione tra i due opposti, lo Yin e lo Yang, come ben espresso nel simbolo: bianco e nero interagiscono tra loro fin nell'essenza e questo incontro-scontro costituisce la realtà stessa.



Dice Sun Tzu, ne *L'Arte della Guerra*: «la strategia è la via del paradosso»; niente è duraturo né definibile in assoluto, ogni cosa può apparire il suo contrario o trasformarsi in esso.

È un principio ben riconoscibile nelle arti di combattimento "dolce": il judo, l'aikido, il tai chi. Nel karate l'energia segue in genere vie più dinamiche, ma non mancano, specie nei kata, applicazioni di questo equilibrio tra due estremi: l'alternarsi di movimenti eseguiti con la massima velocità e potenza ad altri ispirati a grazia ed eleganza è l'espressione più affascinante di questa integrazione degli opposti.

Il segreto è appoggiarsi allo svantaggio invece che rifiutarlo. Nelle arti marziali lo stratagemma consiste nel mostrarsi deboli e fingere di avere un punto scoperto: quando l'avversario attacca in quel punto, io sarò pronto a sfruttare la sua potenza contro di lui, a opporre alla sua forza, una forza maggiore. Tecnica che corrisponde, nell'*Arte della Guerra*, all'indicazione di Su Pin: «Creare un vuoto per farci entrare un pieno è condurlo a scontrarsi con qualcosa di ancora più pieno».

Lo stesso effetto si può ottenere con l'uso dell'autoironia. A volte dichiarare di avere un difetto ottiene il risultato di farselo negare dagli altri: si ostenta un aspetto per nascondere.

Un paio di esempi. Se abbiamo un genitore anziano che fatica a camminare, difficilmente lo aiuteremo trascinandolo. Sarà invece più utile adottare il suo comportamento, e magari - per eludere un pizzico di pigrizia - esagerarlo. Se mia madre cammina molto lentamente, io cammino ancora più lentamente; a questo punto lei si sentirà in diritto/dovere di accelerare. Se in riunione il boss biasima con impeto i dipendenti dell'azienda, una delle strategie migliori è ampliare il concetto da lui espresso: «Lei ha fortemente evidenziato la grande delusione e insoddisfazione nei confronti del nostro lavoro...». La risposta più probabile sarà: «No, va beh... non volevo dire che...». Con il risultato di ridimensionare il rimprovero e mettere in serbatoio energia positiva.

### **Far subire all'avversario la sua stessa forza**

Ritorcere contro il nemico l'arma da lui stesso usata contro di noi è una delle arti più sublimi. Basti pensare che i cinesi hanno costruito su questo concetto una delle più famose arti marziali, il t'ai chi ch'uan (o taji). Spiega il Tao che durante un forte temporale la quercia e le canne di bambù si comportano in due modi differenti: la quercia, simbolo della solidità e della forza, può essere spezzata da un fulmine o addirittura sradicata da un tornado; i canneti si piegano al vento, nel piegarsi lasciano che l'energia eolica scorra e non si spezzano. Mai. Il morbido vince sul duro. Ci sono tecniche in tutte le arti marziali che sfruttano l'irruenza dell'avversario.

Narra la leggenda che Aristotele, precettore del giovane Alessandro Magno, impediva al futuro sovrano macedone di incontrare una giovane cortigiana, Fillide, che gli aveva fatto perdere la testa e trascurare gli studi. Fillide, per vendicarsi, fece invaghirsi anche Aristotele. Molte immagini antiche mostrano un uomo carponi mentre una giovane lo cavalca: pare infatti che la giovane avesse promesso al filosofo che gli si sarebbe concessa solo se questi si fosse lasciato cavalcare come un mulo. E pare anche che il tutto fosse avvenuto sotto gli occhi increduli di Alessandro stesso. Oltre a dimostrare che forse anche gli uomini più assennati possono essere soggetti a colpi di testa, questa leggenda incarna lo stratagemma del ripagare con la stessa moneta.

Al lavoro, se qualcuno ci rimprovera o ci contesta, ringraziamolo per l'aiuto che ci offre con le sue critiche. Se il suo obiettivo è biasimarci, non tollererà che la cosa ci faccia piacere e sarà portato a cambiare atteggiamento. Possiamo quindi dire che questo stratagemma trasforma la difesa in attacco: illudiamo l'avversario della sua superiorità, lasciamo che attacchi. A questo punto, c'impossessiamo della sua arma e, se necessario, possiamo usarla contro di lui.

Ancora: se in riunione qualcuno si mostra aggressivo e ci accusa di non saper affrontare una determinata situazione, è utile chiedergli cosa ci consiglia di fare per affrontarla. Probabilmente a quel punto sarà costretto ad ammettere di non avere la soluzione. Avremo smussato la sua rabbia e lo avremo indotto a più miti consigli senza scendere sul "tatami". Vincere senza combattere, come vedremo tra poco.

Ancora: sarà capitato a tutti di essere continuamente interrotti durante un confronto tra colleghi. La cosa può essere frustrante, dare sui nervi. Lo si vede anche nei dibattiti televisivi, dove certo non impera il *savoir faire*. Lì sembra vincere la prepotenza. Proviamo a lasciar parlare lo scocciatore per minuti e minuti, senza intervenire. A un certo punto quello si renderà conto della figura che sta facendo davanti a tutti. E si auto-disinnescherà.

Naturalmente l'obiettivo non è mai umiliare l'avversario. Come abbiamo visto a pag. 19, "Karate ni sente nashi", il karate non è un mezzo di offesa. E ben lo dimostra il fatto che tutti i kata comincino con una difesa (che può essere anche un attacco, è vero...). L'obiettivo è sempre trasformare la forza, da strumento di competizione e supremazia di una parte sull'altra, a strumento di cooperazione, di giustizia, di pace.



*Se sai costruire labirinti, saprai uscirne*

**“Far salire il nemico in soffitta e poi togliere la scala”.** Beh, detta così sembra davvero feroce. Però l’immagine rende l’idea di questo efficacissimo stratagemma.

Altra immagine tipicamente orientale è la “trappola per catturare le scimmie”: si apre una fessura in una noce di cocco in cui si pone del cibo; la noce viene legata a un albero: quando la scimmia cerca di estrarre il pezzo di cibo, la sua zampa rimane intrappolata nella fessura troppo stretta della noce di cocco. Limitata nei movimenti, può essere più facilmente catturata.

Altra immagine: la pesca del polpo con le anfore. Antica tecnica di pesca, semplice e ingegnosa. Si calano in mare degli aggregati di anforette, legate insieme, vicino a qualche scoglio, magari con qualche pezzetto di carcassa di esca dentro. Il giorno dopo i pescatori issano a bordo tutto quel peso, lentamente: dentro le anfore si saranno rifugiati quei molluschi cefalopodi, e lì saranno rimasti intrappolati.

Il risultato psicologico-comportamentale è lo stesso dello stratagemma della scala tolta dalla soffitta: si costruisce una trappola nella quale fare entrare idealmente il nostro avversario.

Sul tatami, la tecnica consta di due tempi: prima il blocco, poi la leva. Si immobilizza l’avversario in una posizione tale che, se si muove, si fa male.



**Parata immobilizzante**

**leva articolare (polso)**

Come si noterà, nella tecnica della trappola si sommano diverse tecniche di quelle analizzate fin qui. Se in una riunione io mi mostro timoroso e insicuro, gli altri saranno portati a considerarmi innocuo e quindi ad abbassare la guardia.

Se il mio intento è convincere qualcuno a fare qualcosa che non vuole fare, può essere efficace la trappola della “domanda a illusione di alternative”: una domanda apparentemente aperta (in realtà sono due domande chiuse), che crea l’illusione che vi sia la possibilità di scelta tra due alternative, due modi per affrontare una situazione. «Preferisci lavare i dentini con il dentifricio alla menta o con quello alla fragola?». Sembra che il bimbo abbia la possibilità di scegliere, ma prima o poi dovrà fare ciò che la madre gli ha chiesto.

Pensate di rendere operativa questa modifica entro 15 giorni o anche prima?

Riesce a darci la conferma dell’ordine questa settimana o andiamo a lunedì?

Queste tecniche vanno allenate molto, e applicate con raffinatezza. Lasciamo sempre all’avversario la possibilità di rientrare nelle regole: l’obiettivo non è sconfiggerlo, ma neutralizzarlo o portarlo a noi.

In questo scontro virtuale e virtuoso, io controllo sempre l’avversario e non lo perdo mai di vista, ma gli offro sempre la massima lealtà, lo rispetto ed evito di umiliarlo e di colpirlo nella sua dignità. Così come all’inizio e alla fine del *kumite* ci s’inchina mantenendo sempre lo sguardo sull’altro (solo con il maestro abbasso completamente il capo, mostrandogli fiducia e riverenza).



Ricordiamo le parole di Sun Tzu: «Lascia sempre al tuo nemico sconfitto una via d’uscita, perché oggi è il tuo principale nemico, ma un giorno potrebbe diventare il tuo principale alleato».

Straordinario esempio dello stratagemma della trappola è il confronto tra gli ambasciatori Zorin (Urss) e Stevenson (Usa) all’Onu, nel 1962. Crisi dei missili a Cuba. I sovietici stanno installando batterie balistiche per tenere sotto scacco gli Stati Uniti. Ma negano. Al Consiglio di Sicurezza l’ambasciatore Usa Adley Stevenson dà battaglia all’ambasciatore Valerian Zorin e compie un’opera d’arte di strategia.

Leggiamo il dialogo, ricostruito fedelmente nel film *Thirteen Days* (2000).

*Stevenson:* «A questo punto non posso fare a meno di rivolgerle una semplice domanda: lei, ambasciatore Zorin, *nega* che il suo Paese abbia installato basi missilistiche militari a media e intermedia gittata a Cuba, sì o *no*? *Non* aspetti la traduzione, sì o *no*?».

Come si può rispondere a una domanda così congegnata, con un accumulo di negazioni che confondono la logica (vedi nota 4 a pag. 27)? Zorin sfugge.

*Zorin:* «Non siamo in un'aula giudiziaria americana e non intendo rispondere a domande che mi vengono poste come se fossi un imputato davanti al pubblico ministero. Avrò tutte le risposte alle sue domande nel corso della riunione».

*Stevenson:* «In questo momento siamo nell'aula giudiziaria dell'opinione pubblica mondiale, quindi risponda sì o no».

Stevenson prende l'attacco di Zorin (aula giudiziaria) e glielo rivolge contro, amplificato: dall'aula giudiziaria americana all'aula giudiziaria mondiale. Zorin è messo sotto leva.

*Zorin:* «Avrò tutte le risposte a tempo debito».

*Stevenson:* «Sono pronto ad aspettare la risposta finché l'inferno ghiaccerà, se è questo che desidera».

Ilarità generale. Zorin sfiora il ridicolo. A questo punto Stevenson mostra le fotografie aeree scattate sulle tre rampe missilistiche in costruzione. Subbuglio nella delegazione sovietica, e nell'aula intera.

Zorin mirava a che Stevenson tirasse fuori le millantate foto (l'Urss non credeva che gli Usa le avessero davvero. Stevenson mirava a dimostrare che Zorin stava mentendo. Per prima cosa, mette in chiaro che gli Stati Uniti hanno le prove prove, ma non le mostra subito. Poi rivolge a Zorin quella "semplice domanda"), in realtà una trappola ben costruita a tavolino (nel video della seduta reale<sup>6</sup> si nota che Stevenson legge, addirittura, la *simple question*). Zorin va in confusione, cerca di difendersi, ma Stevenson lo infilza

---

<sup>6</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=MSV9\\_J8Csts](http://www.youtube.com/watch?v=MSV9_J8Csts)



con le sue stesse parole, addirittura lo espone al ridicolo. Solo a questo punto mostra le foto, ottenendo un effetto molto diverso da quello che avrebbe ottenuto se le avesse mostrate subito.

Prima di “togliere la scala”, cioè di mostrare la prova delle basi missilistiche a Cuba, Stevenson ha fatto “salire il nemico in soffitta”, intrappolando Zorin tra confusione e imbarazzo.

Ricordiamo che, come sempre, la trappola può avere due valenze: può agire a nostro vantaggio e a svantaggio dell’interlocutore, se stiamo configgendo; può agire a vantaggio reciproco, se cooperiamo.

## 6° passo > Profezia

*Cammina nelle orme che hai saputo lasciare nel tuo futuro*

Profezia è la capacità di essere visionari. I folli, spesso, lo sono. Ma anche gli innovatori, gli originali, i leader. Persone che sanno vedere molto lontano, cogliere scenari di cambiamento positivo, per sé e per gli altri, e sanno descriverli con buone parole.

Esistono anche profezie di tipo negativo, guidate dalla paura o dalla delusione.

Lo notiamo sul tatami, quando un combattente inizia a muoversi senza convinzione, a temere l'avversario, a esprimere una tecnica in modo fiacco, o a uscire dall'*embusen* (il tracciato virtuale disegnato a terra) del kata che sta eseguendo. Lo vediamo quando un atleta, in una gara, o in esame, dimentica un passaggio e poi resta con lo sguardo nel vuoto, e poi magari scuote il capo, e si ritira. La convinzione, la determinazione, l'autostima influenzano moltissimo la performance.

Se riusciamo a costruirci degli indicatori che ci dicono quali sono le azioni positive che possiamo eseguire, o che stiamo già eseguendo, possiamo anche accorgerci che qualcosa non va, ma riconosciamo con lucidità tutto ciò che è positivo lungo il cammino.

Quando eseguiamo il saluto di gruppo, iniziando l'allenamento, in quel rito c'è una profezia positiva: lascio le mie preoccupazioni fuori da questo luogo, e da questo momento m'impegno solo a migliorare la mia conoscenza del karate, e quindi a migliorare me stesso.



Quando faccio il saluto all'avversario, prima del combattimento, altra profezia: darò il meglio di me stesso per dimostrarti quanto ti stimo. Quando alleniamo

il *kihon*, le tecniche fondamentali, in ogni gesto eseguito c'è una profezia: nel prossimo combattimento mi muoverò così, difenderò così, attaccherò così. Lo stesso nei kata: visualizzare l'applicazione delle tecniche, immedesimarsi nella reale situazione di difesa da più avversari, muoversi lungo l'*embusen*, sono tutte profezie positive, che fanno la differenza tra una semplice buona esecuzione e una grande interpretazione.

In alcuni kata questa dote d'immaginazione e di profezia si materializza nella stessa gestualità. Prendiamo il *Kanku Dai*, per esempio. Il suo nome originario era Kushanku, dal nome del creatore, il cinese Kung Siang Chun. Il maestro Funakoshi cambiò il nome in Kanku Dai per farlo accettare alla cultura giapponese in un periodo di tensione tra Cina e Giappone. "Kanku Dai" significa "grande visione del cielo" (觀大 grande vista e 空 cielo 觀空大): nei primi movimenti del kata le mani, dal basso, salgono verso l'alto, come fa il sole quando sorge. La rappresentazione dello scrutare il cielo è suggestiva.



L'inizio del kata Kanku Dai

### **“Creare dal nulla”, o “la profezia che si auto avvera”**

In un tempo con poche certezze, molti sono in cerca di nuovi profeti. Pensiamo - a livello politico - quanto hanno pesato le rappresentazioni del futuro di Gandhi, di Martin Luther King, di Mandela, di Obama. O anche ai leader di casa nostra (Berlusconi, Grillo, il sindaco di Milano Pisapia).

Nei Vangeli, il più grande dei profeti, Gesù (lo è anche per ebrei e islamici), dice: «La tua fede ti ha salvato». Perché un miracolo avvenga, bisogna crederci. Questo ci porta a considerare il potere evocativo della parola. Ci sono dunque profezie di tipo negativo («Non sono capace», «Non è alla mia portata», «Non fa per me») e profezie di tipo positivo (il «Yes, we can» di

Obama). Nei contesti professionali, arriva sempre il momento in cui poter prospettare a un collega o a un cliente gli effetti positivi che otterremo quando un problema sarà già stato risolto o un obiettivo sarà già stato raggiunto. Di fronte al rigorista, un portiere ha più possibilità di parare se ripete a se stesso che parerà, se visualizza e sente nel proprio corpo l'azione del parare: se è vero che il corpo guida la mente, è altrettanto vero che la mente guida il corpo. Di fronte al campione del mondo di kumite, è possibile che la mia *self confidence* vacilli, per quanto ben allenato, a causa dei rischi che mi costruisco nella mente ancora prima del saluto.

Tutti noi sperimentiamo questa dinamica nel quotidiano: se sto per incontrare una persona con cui ho un buon rapporto, mi sarà facile costruirmi una profezia positiva, o viceversa, e comportarmi di conseguenza. Se mi aspetto che l'altro mi attaccherà, sarò portato a trovare e riconoscere gli indicatori negativi che mi confermano che le cose vanno proprio come avevamo previsto. Coerente a tale previsione, il mio comportamento sarà rigido, freddo, ostile, e difficilmente il mio interlocutore si mostrerà aperto e disponibile: reagirà di conseguenza. Se, al contrario, sono convinto che gli altri provino simpatia e stima nei miei confronti, sarò sereno, rilassato, mi mostrerò gentile, e avrò più possibilità di incontrare gentilezza.

È quella che lo psicologo e filosofo americano Paul Watzlawick chiama "profezia che si auto avvera", e che corrisponde allo stratagemma militare orientale del "creare dal nulla".

Comportarsi "come se" (*as if*) una cosa fosse vera ci induce a ritenerla tale, e a ottenere risultati concreti, poiché credere in qualcosa determina scelte e azioni. La credenza può avere effetto su noi stessi, che siamo insieme artefici e vittime dei nostri autoinganni, ma anche sugli altri: far credere all'interlocutore o all'avversario una realtà che non esiste lo porta ad agire come noi desideriamo.

Nell'arte del combattimento, se faccio credere all'avversario di essere molto più forte di quanto non sia realmente, mostrandomi calmo e sicuro, lo metto in soggezione e quello sarà svantaggiato dal timore.

Per visualizzare come funziona della profezia ci è utile una scena *Invictus*, il film dedicato da Clint Eastwood alla figura di Nelson Mandela.

Il nuovo presidente del Sud Africa entra nel palazzo che da due secoli è governato solo da bianchi, e si accorge che lo staff sta abbandonando gli uffici. Dopo 27 anni di carcere e pochi mesi di politica attiva, Mandela si trova capo di un paese del quale non governa assolutamente nulla: non l'economia, non i poteri forti, esercito e polizia, non le relazioni internazionali né i servizi d'intelligence. In quella condizione, perdere lo staff risulterebbe gravissimo. Il discorso che pronuncia per convincere i preziosi collaboratori a rimanere è un ottimo esempio di profezia positiva.

Arrivando al lavoro, stamattina, non ho potuto fare a meno di notare gli uffici vuoti, e tutti i vostri scatoloni già pronti.

Naturalmente, se volete andarsene, ne avete pieno diritto. E se sentite di non poter lavorare con il vostro nuovo governo, è meglio che ve ne andiate, ora.

Ma se state facendo i bagagli perché temete che la vostra lingua, o il colore della vostra pelle, o per chi avete lavorato finora vi crei difficoltà a lavorare qui, non dovete temere.

*What is verby is verby.* Il passato è passato. Noi guardiamo al futuro adesso.

Ci serve il vostro aiuto. Vogliamo il vostro aiuto.

Se vi andasse di restare, voi rendereste al vostro paese un grande servizio.

Tutto ciò che vi chiedo è di fare il vostro lavoro con il massimo dell'impegno, e con partecipazione. Io prometto di fare lo stesso. Se riusciremo a fare questo, il nostro paese sarà una grande luce nel mondo.

Per prima cosa, Mandela usa il "come peggiorare": prima di costruire l'accordo, prospetta la possibilità di rottura totale. Via tutti, e subito, se non potete collaborare.

Poi, il passaggio dal disaccordo all'accordo: gli ostacoli sono nel passato, e il passato è passato. Nel presente c'è bisogno di aiuto e di impegno da parte di tutti, per guardare al futuro.

A conclusione di questa sequenza da "macchina del tempo" (presente-passato-presente-futuro), Mandela lancia una grande sfida, una profezia: «Se riusciremo a fare questo...». È un'ipotesi. Ma contiene l'idea del

“riuscire”. E, per la cronaca, nel suo mandato, Mandela ci è riuscito. Così come, forse, è riuscito Martin Luther King con il suo *I have a dream*.

Lo abbiamo imparato sul tatami eseguendo migliaia di volte quel colpo, quello spostamento, quella combinazione: il corpo e la mente sono entità programmabili. Se raccontiamo loro storie positive, loro ci credono. Come diceva Gandhi:

*Keep my words positive: words become my behaviors.*

*Keep my behaviors positive: behaviors become my habits.*

*Keep my habits positive: habits become my values.*

*Keep my values positive: values become my destiny.*

C'è un filo che unisce parole, comportamenti, modi di fare, valori e costruzione del futuro. È un buon augurio per il concetto di Budo & Business, ponte ideale per l'ultimo passo: il carisma.

*Sii autorevole senza essere autoritario: vinci senza combattere*

### **Il kata: precisione, eleganza ed efficacia**

Raccontava il maestro Masatoshi Nakayama, allievo diretto del maestro Funakoshi e fondatore della Japan Karate Association, che quando iniziò a studiare karate, a Tokio nel 1932, karate voleva dire solo *kata*.

Oggi il kata ha perso parte della sua centralità nella pratica marziale, a beneficio di altri obiettivi e metodi didattici. L'allenamento del kata, comunque, continua a produrre enormi benefici: irrobustimento, velocità, eleganza, coordinazione, concentrazione, memoria, organizzazione spazio-temporale. E pur essendo nel cuore della tradizione, gli istruttori possono guidare l'esercizio anche con grande libertà generativa. Per migliorare la percezione temporale, per esempio, il ritmo del kata può essere scandito prima in modo regolare, poi irregolare (lento, o velocissimo); per migliorare la percezione spaziale, i kata si possono eseguire in forma speculare (*ura no kata*) o a ritroso (*ko no kata*).

Anche il grado di comprensione del kata può essere scomposto a più livelli: all'inizio contano la memorizzazione, l'immedesimazione nella situazione reale e l'elaborazione del contenuto tecnico; poi si può puntare al distacco mentale e all'espressività. Ormai assimilato, infatti, il kata può diventare un metodo di concentrazione e di libera creazione: eseguendo le tecniche, la mente è libera di impegnarsi in attività logico-deduttive tipiche dell'emisfero sinistro del cervello (calcoli, risoluzione di problemi, elaborazioni in lingue straniere) o in attività creative tipiche dell'emisfero destro (interpretazione, drammatizzazione, comunicazione). A un livello ancora superiore, poi, il kata può emanciparsi da ogni vincolo pratico e diventare una forma di meditazione.

Ancora: completato dal *bunkai*, l'applicazione, il kata fornisce attitudine a muoversi con combinazioni - difese, pugni, calci... - e a costruire sequenze logiche, che poi si concretizzano nell'interazione del combattimento, confermandosi così, ben oltre la ripetizione meccanica, come ricerca

costante e divertente sul cammino della perfezione.

Ma la pratica del kata esprime anche un altro grande messaggio, che è anche il penultimo pensiero di questo studio.

### **“Vincere senza combattere”: l’abilità più grande**

“Vincere senza combattere” è un concetto che può evocare film di samurai, combattimenti della mente, poteri magici o vari misticismi orientali. Niente di tutto questo. Significa che la vittoria più bella è quella ottenuta senza combattere.

È l’obiettivo massimo da raggiungere, sintesi di tutti gli stratagemmi precedenti. E si ottiene solo esercitando la virtù (o l’arma) più potente di tutte: il carisma<sup>7</sup>. La persona carismatica non ha più bisogno di combattere, poiché genera nell’avversario un timore reverenziale. Non solo paura, ma rispetto e ammirazione.

Se padroneggio l’arte del combattimento, coltivo virtù e conoscenze fino a diventare un modello per gli altri, nessuno mi rivolgerà più un attacco. Nel “vincere senza combattere” non ci sono trucchi: lo stratagemma è la verità. Ricordato come icona della non-violenza, Gandhi era in realtà un appassionato di tecnica militare: sosteneva che si dovesse prima studiare la violenza e capire come funzionava, per essere in grado di evitarla. Quindi dovremo prima diventare esperti dell’arte del combattimento acquisendo come naturali i sei precedenti repertori di stratagemmi. E a quel punto potremo mettere in pratica il settimo: appunto, “vincere senza combattere”. Sul tatami, come nelle nostre professioni. E, se ci è permesso, nella vita, in genere.

Così riassume questo concetto Sun Tzu nell’*Arte della guerra*:

Chi riporta cento vittorie in cento battaglie non è il più abile in assoluto.

Il più abile è chi sottomette l’avversario senza dare battaglia.

---

<sup>7</sup> Che cos’è il *carisma*? La parola greca nella Bibbia indica un dono divino, ma nel linguaggio comune intende la capacità di esercitare una forte influenza su altre persone. Dote non tecnica, il carisma è uno stato dell’essere. Ma si nasce leader, o si diventa? Forse entrambe le cose. Noi crediamo che la leadership sia come un muscolo: va allenato.



Quando Gichin Funakoshi, nel libro *Karate-do, my way of life*, racconta le aggressioni dei banditi ad anziani maestri di karate, per le desolate strade di Okinawa, ben esprime la consapevolezza di quei saggi, la loro tranquillità interiore, dettata dalla sicurezza non tanto dell'essere invincibili, quanto del voler evitare guai, del sapere che chi combatte può vincere o perdere (a quel tempo, vivere o morire). È questa una delle tante possibili rappresentazioni di quel valore inestimabile che noi chiamiamo *carisma*. Lo stesso che per oltre un secolo Sparta ha esercitato sull'Egeo, grazie alla fama dei suoi invincibili soldati.



Alla lezione del maestro Funakoshi è dedicato l'ultimo pensiero di questo studio. Quando portò il karate in Giappone, da Okinawa, e rielaborò i cinque kata Pinan imparati dal maestro Itosu (Pinan Shodan, Nidan, Sandan, Yondan, Godan), li rinominò Heian, che significa "pace". Intendeva così esprimere che chi sa eseguire con disinvoltura i cinque Heian possiede il bagaglio tecnico sufficiente per sapersi difendere in ogni situazione, e quindi, vivere relativamente in pace.

Per l'esame di gradazione di 5° dan ho preparato un kata di libera composizione. L'ho chiamato *Heian no kun*, "le regole della pace". Il nome vuole ricordare a me stesso che la pace, la serenità, la rettitudine, sono traguardi che ci impongono di essere sempre in viaggio, sempre in opera. E quindi richiedono passione, impegno costante, disciplina.

Lo dedico ai miei maestri, sia quelli di karate sia quelli di comunicazione, dai quali ho imparato la metà delle cose che mi sono state utili nella vita. E ai miei allievi, che mi hanno insegnato l'altra metà.

***Le esperienze di alcuni manager  
che hanno sperimentato Budo & Business***

Le idee riportate nelle pagine precedenti potrebbero sembrare velleitarie. Ma la realtà ne conferma la fondatezza. Di seguito, i pensieri di alcuni manager, di aziende private e di enti pubblici, che ne hanno sperimentato l'efficacia.

**Laura Conti**, *general manager Wunderman Italy (agenzia di comunicazione)*

Un'esperienza fuori dagli schemi personali di azione e reazione, che ti pone a confronto con i tuoi timori, le tue capacità, il tuo senso dell'altro. Senza perder di vista l'ironia di se stessi, che anche solo per l'abbigliamento ti estrae dal contesto dell'ufficio e ti scaraventa scalzo ben lontano dalla tua immagine abituale di impiegato.

Un'esperienza che lavora sull'essere umano che è in noi. Sull'essere umano che abbiamo di fronte. E ti rende così chiaro come puoi colpire e come puoi evitare di colpire, così come essere colpito, in tutte le situazioni professionali e personali. Una prova interessante per raffinati della mente e coraggiosi del proprio corpo. Perché è il dopo che ti lascia solo a decidere la tua strategia e la tua dimensione, con consapevolezza e libero arbitrio, nel confronto con gli altri. Per questo funziona sulle persone di una certa struttura, in grado di apprezzare il valore e di rielaborarlo nel quotidiano.

**Massimo De Caro**, *direttore marketing centrale Microsoft Italia  
(multinazionale IT)*

Il nostro Budo & Business è stato un team building tra gruppo marketing e agenzie di comunicazione. Obiettivo: migliorare la comprensione e la tensione al risultato, sia al nostro interno che con alcuni tra i più importanti partner. All'inizio si respirava un'aria quasi imbarazzata. Era un po' strano interagire con colleghi e partner delle agenzie con modalità e dinamiche così diverse. Poi ci abbiamo preso gusto, ci siamo sciolti e il clima è decollato, stimolando la collaborazione e la costruttività di tutti. E gli effetti sono proseguiti nel tempo: a distanza di mesi continuo a osservare un approccio

diverso nelle relazioni sia all'interno del mio gruppo che con i partner.  
Davvero un'ottima esperienza.

**Susanna Galli**, *responsabile formazione affari sociali Provincia di Milano e giudice minorile*

*Yes, we can.* Lo stesso desiderio di rompere gli schemi. Far lavorare i dipendenti pubblici la domenica, dopo quattro ore di treno, e trovarli sorridenti al benvenuto: da non crederci!

Mi occupo di formazione nei servizi alla persona, con professionisti della "parola che cura". Giocolieri del "so già tutto" e del "ci vuol ben altro". E il Budo & Business è stato proprio *ben altro*; qui mente e fisico interagiscono in una relazione non più misurata nei gesti come nel copione quotidiano. Una relazione giocosa, dinoccolata, un po' sgraziata, con calci e pugni che entrano nello spazio dell'altro, invertendo posizioni up e down delle gerarchie istituzionali.

Mettersi in gioco, con sana autoironia nella testa e nelle gambe che, quando arrivano a bersaglio, è un gratificante calcio nel sedere, più esaltante di ogni metafora linguistica. È poi semplice tornare su un piano cognitivo e lavorare sulla capacità di guida e mediazione. Con la stessa passione per il combattimento leale: in palestra, o nell'arena delle istituzioni.

**Elena Modena**, *psicologa, responsabile progetti integrazione sociosanitaria Asl Milano 2*

Nel gioco delle parti, le azioni individuali sostengono, guidano, condizionano l'altro, che a sua volta guida, sostiene, contiene. Questa circolarità non solleva dalla responsabilità di ogni atto, agito o subito. Ogni azione apre una crisi, sollecita a trovare le risorse per rimettersi in equilibrio, trovare un nuovo assetto, cambiare. L'esito è il risultato di tutte le azioni e re-azioni.

L'esperienza muove il pensiero: il Budo & Business attiva il canale sensoriale e corporeo dell'apprendimento; mobilitando le capacità di confronto, di dialogo e di espressione delle posizioni individuali, eleva l'efficacia e la funzionalità di un gruppo.

**Sonia Elkin**, *responsabile formazione Otis Italia (multinazionale ascensori)*

La curiosità e la voglia di sperimentare modalità formative "non tradizionali"

mi hanno portata a scegliere il Budo & Business come punto di partenza per parlare di leadership. Il principale obiettivo è quello di utilizzare le arti marziali come metafora per stimolare i partecipanti a condividere le loro esigenze, mettersi in gioco e misurare se stessi come individui e nel gruppo.

Studiare in palestra gli stratagemmi delle arti marziali aiuta poi ad applicarli nei contesti professionali, e a tradurre la metafora in strumenti di lavoro, allenandosi attraverso esercitazioni su casi reali.

**Daide Alemani**, *MSN Business Manager, Microsoft Western Europe (multinazionale IT)*

Sapevo che Budo & Business sarebbe stata un'occasione per imparare e riflettere. Arrivi e ti trovi davanti il Sensei in kimono che ti introduce nel mondo del karate. Tre ore di divertimento puro dove i rudimenti della più nobile delle arti marziali vengono spiegati - e provati - con la consueta maestria. La cosa più bella è osservare i colleghi che, dapprima titubanti, si lasciano andare e alla fine sembra di essere alla *divina scuola di Hokuto* circondati da novelli Kenshiro. E poi arriva il momento in cui, smesso il kimono, impari ad associare la filosofia e i concetti marziali al business. E lì comincia la magia. E speri che quelle ore non finiscano mai.

**Lucrezia Cappadonna**, *responsabile di aree dipartimentali Ospedale Carlo Poma, Mantova*

“Dirompente” è l’aggettivo che meglio veste il corso Budo & Business. Ovviamente anche gli stilisti più famosi, per poter esaltare le caratteristiche degli abiti da loro creati, li completano con accessori, quali cinture, collane, foulard ecc.

Gli accessori dell’abito dirompente sono ben rappresentati dai sinonimi dell’aggettivo: “impetuoso” > che esplode frantumando gli schemi della comunicazione convenzionale; “incontenibile” > non si può frenare o trattenere il turbinio d’emozioni positive che genera; “travolgente” > che coinvolge in maniera irresistibile.

**Barbara Morandini**, *medico infettivologo Ospedale Carlo Poma, Mantova*  
Imbarazzo generale, in una prima fase, per attività fisica inusuale. L’abilità dei docenti ha in breve tempo realizzato una comunicazione del gruppo con

interazione dei vari soggetti. Gli esercizi fisici dell'arte marziale hanno favorito l'autocoscienza del linguaggio del corpo. La difesa e l'attacco simulati nell'espressione fisica hanno reso consapevoli i disagi che l'operatore sanitario incontra nei rapporti interpersonali, con il paziente e con l'équipe.

**Loredana Palvarini**, *medico infettivologo Ospedale Carlo Poma, Mantova*

Quando ho letto l'argomento del corso non avevo la minima idea. Ho cercato Budo & Business su internet, ma non comprendevo come potesse essere utile per noi.

Quando è iniziata la giornata le sensazioni prevalenti erano l'interesse e la curiosità.

L'attività di riscaldamento è stata divertente. Per me è servita a scoprire che avevo ancora un corpo e dei muscoli, e alla fine eravamo tutti carichi di energia positiva. L'approccio alle arti marziali è stato utile per rompere i confini invisibili che ci separano nell'attività quotidiana, e a introdurre il nocciolo del corso: le dinamiche nelle relazioni di lavoro e come risolvere i conflitti.

Di questa giornata e dei pensieri che ha mosso in noi abbiamo parlato per molti giorni.

**Paola Pangrazzi**, *responsabile formazione Itas Assicurazioni*

Nessuna anticipazione, varie le aspettative. Unico avviso: abbigliamento comodo. Nella fantasia, le ipotesi variano dalla cucina all'orienteeering.

Finalmente sulla lavagna del corso compare il nome: *Budo*, la via della guerra, e poi & Business. Svelato il mistero, chiaro l'argomento. Chiaro?

Poco tempo per elaborazioni cerebrali: riscaldamento serrato, mente rilassata, i pensieri non inibiscono il movimento. Intorno a me curiosità, lievi imbarazzi, ma anche voglia di mettersi in gioco, energia, mista a grinta e a stanchezza.

Al combattimento, adrenalina a mille, percepisco sempre più me stessa; mi sto fidando di chi ho di fronte e sento che è altrettanto dall'altra parte. Poi l'elaborazione teorica, necessaria per ricondurre nel lavoro le tecniche apprese, ognuno con i propri filtri.

Alla fine le tecniche della guerra si rivelano tecniche di pace, fonte di fiducia in me stessa e negli altri, per muovermi con più sicurezza. Un'esperienza che lascia un segno.

**Agnese Pompilio**, *organization development & compensation manager* SIA  
(*impresa italiana IT*)

Lo sport è taumaturgico: sprigiona energie, scarica tossine e stress, insegna ad ascoltare il corpo, a misurare l'aggressività, a valutare l'avversario, a giocare in squadra. Scopo del corso con i nostri service manager era sviluppare capacità di ascolto, analisi, problem solving e negoziazione. Ideale il Budo & Business, per tre ragioni: 1) insegna un valore importante: l'etica, l'integrità nei rapporti interpersonali, negli affari, nella politica; 2) aiuta a deporre le armi, a mettersi nei panni del cliente, interno o esterno che sia; 3) sviluppa la capacità di governare le proprie reazioni anche in condizioni di stress, emergenza, pericolo.

Il Budo & Business ha raggiunto lo scopo: in un clima disteso, tutti hanno messo da parte le resistenze iniziali. Ho visto persone timide mettersi in gioco con impegno e autoironia. Dopo l'allenamento fisico, il gruppo ha affrontato i temi professionali in modo meno astratto e più consapevole.

**Daniela Broccoli**, *Training Finanza & Futuro Banca*, Gruppo Deutsche Bank  
"La Fucina della Formazione: lance e scudi del 2011". Era il titolo del nostro Budo & Business, dedicato ai formatori dei promotori finanziari. Per loro eravamo alla ricerca di novità e concretezza. Punto di forza: possibilità di sperimentare; elemento di rischio: target competente e molto esigente. Poiché pensiamo che la teoria valga solo se applicabile nella pratica, abbiamo voluto vedere in azione dal vivo l'analisi delle resistenze umane e degli stratagemmi che aiutano a gestirle, e le tecniche che possiamo mettere in campo con colleghi e clienti. È vincente la scelta di lavorare fuori dei consueti contesti formativi: il *tatami* crea un'atmosfera favorevole all'apprendimento, amalgama i partecipanti, aiuta a superare i freni e le barriere. È stato un successo.



**Alessandro Lucchini**

Milanese, 1959, ricercatore e allenatore di tecniche linguistiche. Laurea in lettere, anni nel giornalismo e nella pubblicità. Autore di libri sulla scrittura professionale, tiene corsi per aziende ed enti pubblici, insegna all'università Iulm di Milano e all'Università di Pisa. Nel 2005 ha fondato con Paolo Carmassi la Palestra della scrittura, un centro di ricerca e formazione sulla comunicazione professionale. [www.palestradellascrittura.it](http://www.palestradellascrittura.it)

## BIBLIOGRAFIA

- Bateson Gregory, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, 1977
- Carofiglio Gianrico, *L'arte del dubbio*, Sellerio, 2007
- Cicerone M. Tullio, *L'arte di comunicare*, Mondadori, 2007
- De Bono Edward, *Sei cappelli per pensare*, Bur, 2001
- De Mauro Tullio, *Guida all'uso delle parole*, Editori Riuniti, 1991
- Dilts Robert, *I livelli di pensiero*, NLP Italy, 2003
- Nardone Giorgio, *Cavalcare la propria tigre*, Ponte alle Grazie, 2003
- Nardone Giorgio, Salvini Alessandro, *Il dialogo strategico*, Ponte alle Grazie, 2004
- Nardone Giorgio, Mariotti Roberta, Milanese Roberta, Fiorenza Andrea, *La terapia dell'azienda malata*, Ponte alle Grazie, 2004
- Lucchini Alessandro, *Acrobati di parole*, Centopagine editore, 2011
- Lucchini Alessandro e Carmassi Paolo, *Il linguaggio dell'accordo*, Centopagine editore, 2010
- Pardini Annalisa e Carmassi Paolo (a cura di), *Ribaltati e contenti*, Centopagine editore, 2010
- Schopenhauer Arthur, *L'arte di ottenere ragione esposta in 38 stratagemmi*, Adelphi, 1991
- Shiqiu Liang, *La nobile arte dell'insulto*, Einaudi 2006
- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Mondadori, 2003
- Watzlawick Paul, H. Weakland John, Fisch Richard, *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, 1974
- Watzlawick Paul, *Istruzioni per rendersi infelici*, Feltrinelli, 1997
- Watzlawick Paul, Nardone Giorgio, *L'arte del cambiamento*, Ponte alle Grazie, 1999
- Watzlawick Paul, Beavin Janet Helmick, Jackson Don D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971
- Ury William, *Il no positivo*, TEA, 2009
- Ury William, Fisher Roger, *L'arte del negoziato*, Mondadori, 1995
- Ury William, *Negoziare in situazioni difficili*, Alessio Roberti Editore, 2005

## SITOGRAFIA

[www.palestradellascrittura.it](http://www.palestradellascrittura.it)

È il sito della Palestra della scrittura, un centro di ricerca e di formazione dedicato allo studio del linguaggio più efficace nella comunicazione.

<http://www.williamury.com/>

È il sito di William Ury, uno dei più famosi negoziatori del mondo.