

 [Centopagine]

**Alessandro Lucchini
Paolo Carmassi**

in collaborazione con Chiara Lucchini,
Mario Raffaele Conti, Mario Paganini

Budo & Business



tecniche e valori
delle arti marziali
nel lavoro

italiano/inglese

 [Centopagine]

Alessandro Lucchini
Paolo Carmassi

in collaborazione con Chiara Lucchini,
Mario Raffaele Conti, Mario Paganini

Budo & Business

tecniche e valori
delle arti marziali
nel lavoro

Budo & Business

Prima edizione febbraio 2013

info@palestradellascrittura.it - www.palestradellascrittura.it

Proprietà letteraria riservata

©Palestra della scrittura S.r.l. - Milano

ISBN 9788897259039

Grazie a Federica degli Ivanissevich, Gabriella Taddeo, Mara Lombardi e Stefania Panini per le idee offerte nell'allenamento di Trieste.

Grazie a Roberta Milanese per i preziosi suggerimenti.

Grazie a Annamaria Anelli ed Eleonora Saladino per la paziente revisione.

Grazie al maestro Fabrizio Maurizio, agli istruttori e agli allievi del Karate Club Galliate.

Indice del libro (integrale)

Indice

| | |
|--|----|
| Introduzione | |
| Perché Budo & Business | V |
| 1° passo - Preparazione | 1 |
| 2° passo - Scelta di tempo | 11 |
| 3° passo - Confusione | 18 |
| 4° passo - Forza | 27 |
| 5° passo - Trappole | 34 |
| 6° passo - Profezia | 42 |
| 7° passo - Carisma | 49 |
| Corpo e mente uniti: armonia, successo, salute | 52 |
| Vive voci | 53 |
| Giovani Samurai | 60 |
| Bibliografia | 63 |

Questo libro nasce come approfondimento della tesi che Alessandro Lucchini ha presentato il 20 ottobre 2012 a Roma, al Centro olimpico federale della Fijlkam – Federazione italiana judo lotta karate arti marziali – per l'esame di graduazione a cintura nera 5° dan di karate.

E integra alcune tecniche e stratagemmi marziali frutto della ricerca e dell'applicazione pragmatica – psicoterapica e manageriale – svolta dal Centro di Terapia Strategica di Arezzo, fondato da Giorgio Nardone e Paul Watzlawick.

Gli autori lo dedicano ai loro maestri, sia quelli di combattimento sia quelli di comunicazione, dai quali hanno imparato la metà delle cose che sono state loro utili nella vita.

E ai loro allievi, che hanno svelato loro l'altra metà.

Introduzione

Perché Budo & Business

Portare il karate, e più in generale la cultura marziale, nel business. Nelle imprese, nelle pubbliche amministrazioni, negli ospedali, nelle banche, nelle assicurazioni, nelle società di produzione e di servizi. Questa la nostra sfida.

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 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.

Budo = la via che conduce alla pace

武道

Analizziamo 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.

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.



*Una fase tecnica di Budo & Business
in un'azienda*

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 reso 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.

Oltre essere metafora della relazione, il Budo 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 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

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: ad esempio, riorganizzazioni in corso, controllo del vantaggio sulla concorrenza ecc.

In comune resta il valore della riabilitazione percettiva.

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.

Il fine di Budo & Business è riabilitare questo potenziale, con l'accento sullo scopo principale: costruire o consolidare l'accordo.

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 riassunto in 7 passi essenziali:

1. **preparazione:** pensa il meglio, preparati al peggio;
 2. **scelta di tempo:** parti dopo per arrivare prima;
 3. **confusione:** distrarre per guidare;
 4. **forza:** evita, 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.



1° passo - Preparazione

Pensa il meglio, preparati al peggio

Prepararsi al peggio

Sul tatami, come nei luoghi di lavoro, 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 (*taiso*). Il riscaldamento, il lavoro sulla respirazione, sulla velocità, sull'elasticità articolare, sul potenziamento dei vari gruppi muscolari.

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.



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?

Fermiamo la nostra attenzione sul presente osservabile, sul concetto di visione d'insieme (*metsuke*). È il conoscere la situazione, è l'intuire lo stato individuale o collettivo con uno sguardo, senza cadere nell'autoinganno mentale di sapere come andrà a finire. È innanzitutto comprendere e definire con precisione l'obiettivo che vogliamo raggiungere.

Studiare le strategie del fallimento per crearci un perimetro di sicurezza

In quasi tutte le tecniche di pianificazione strategica o di creatività esiste un momento nel quale ci si concentra sul "peggio".

La più utile al nostro scopo è la tecnica del *come peggiorare*⁴.

Distoglie la mente in modo paradossale, ci invita alla ricerca del fallimento, anziché del successo. In buona sostanza si pone la domanda: «*Come posso peggiorare questa situazione in modo volontario e consapevole?*».

L'elenco prodotto rispondendo a questa domanda (esercizio veloce, leggero e, al di là del tema, spesso divertente) restituisce comportamenti, già in essere o potenziali, che se evitati o corretti possono prevenire fughe e conflitti, creando un perimetro di sicurezza intorno all'argomento trattato e alle persone coinvolte. Se so in anticipo che è bene non far lavorare insieme una certa équipe, o che il clima di sfiducia mina l'esito di una riunione, posso giocare d'anticipo.

Il valore del "come peggiorare"

Poiché stiamo parlando del misterioso mondo delle percezioni e delle esperienze, l'elenco ci consente anche un lavoro sulla consapevolezza: ripercorrere ogni punto della lista, chiedendoci «questo è mai accaduto o potrebbe accadere?», mettere in accordo testa e pancia, *logos* ed emozioni. Come un *insight*, che spinge al cambiamento⁶.

È bene, dunque, conoscere quali azioni possiamo compiere per risolvere un problema o raggiungere un obiettivo, ma è assai più importante, nella fase di preparazione, crearci un perimetro di sicurezza per generare le migliori condizioni nelle quali muoverci.

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 del fallimento è utile quanto studiare quelle vincenti: imparo come potrei farmi male o agevolare l'avversario, e saprò 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.

Nel *L'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
- non conoscere l'altro e conoscere se stessi = a volte, vittoria; a volte, sconfitta
- conoscere l'altro e se stessi = cento battaglie, rischi minimi.

Studiare l'avversario: le resistenze umane al cambiamento

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 *Braveheart*? 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 una presentazione, al tavolo riunioni, è utile studiare chi ci sta di fronte e comprendere se è o meno in sintonia con quanto proponiamo: una variazione nella procedura, nella business unit, nei compagni o nella sede di lavoro. Come riconoscere i comportamenti quando chiediamo agli altri di cambiare? come classificare le resistenze umane al cambiamento?

Comprendere quale resistenza operativa ci troviamo di fronte ci consente di intervenire con appropriatezza logica e linguistica. Solo per praticità espositiva, dunque, descriviamo di seguito le quattro resistenze come se fossero “persone resistenti”.

1) Collaborativo

È una persona che sembra possedere tutte le risorse sia razionali sia emotive per poter cambiare. «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. 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.

2) Vorrei, ma non posso

Razionalmente comprende che deve cambiare, ma non riesce a farlo nemmeno a piccoli passi, generalmente a causa di blocchi emotivo-comportamentali.

La resistenza scatta quando, pur avendo un sincero interesse o desiderio a fare qualcosa, non può farla, o pensa di non potere, per inadeguatezza, insicurezza, per una paura o un freno inconsapevole.

3) Oppositivo

Squalifica, si oppone in maniera diretta, generalmente plateale, ma anche nascosta, e non segue le indicazioni. Chi reagisce con questo tipo di resistenza non ascolta davvero, può manifestarsi come un bastian contrario e talvolta con scarsa lucidità.

4) Né collaborativo, né oppositivo

La persona ha una rigidità mentale forte, che le impedisce di uscire dalla propria visione della realtà. 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). O ha un potere situazionale. E non riesce a uscire dalla propria visione e mettersi in gioco. Sfugge: in un gruppo, alla ripresa dei lavori, può non ripresentarsi adducendo, poi, un apparente ottimo motivo. Ha un’architettura logica ferrea. Ideologica.

Nei prossimi passi conosceremo alcune manovre che ci consentono di neutralizzare queste resistenze, o aggirarle.

Grazie alla tecnica del *come peggiorare* possiamo costruire un perimetro di sicurezza intorno a noi. Possiamo riconoscere quali comportamenti è bene migliorare, correggere, evitare. Ci prepariamo

al peggio, pensando al meglio. E soprattutto cambiamo rimanendo noi stessi, fedeli al precetto di Sun Tzu “conoscere l’altro e se stessi = cento battaglie, rischi minimi”.

2° passo - Scelta di tempo

Parti dopo per arrivare prima

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

Un concetto centrale nelle arti marziali è *maai*: la distanza dall’avversario.

Lo spazio. 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.

Maaï è distanza di spazio tra gli avversari, ma è necessariamente anche intervallo di tempo tra le varie azioni: ad esempio combinazioni pugno-pugno, finta-pugno, pugno-calcio, finta-calcio, combinazioni doppie o triple o multiple, parata- contrattacco ecc. *Maaï* 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.

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

Capire se è meglio attendere e replicare, oppure, comprese o conosciute le intenzioni, anticipare, ci pone nella condizione ideale per affrontare anche la situazione più complessa.

Il principio di complementarità

Il principio di complementarità 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, lineare/circolare, yin/yang).

In ogni sport esistono tecniche di attacco, difesa e contrattacco; le più efficaci in genere sono le tecniche per agire di anticipo, che spiazzano l'avversario. Nelle relazioni professionali, allo stesso modo, posso sciogliere eventuali resistenze. 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 di ciò che dice, 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.

“Karate ni sente nashi”

Nel *kumite* della vita: quando attaccare? quando difendere? quando contrattaccare?

Secondo la tradizione popolare, “la miglior difesa è l'attacco”; “chi attacca per primo, attacca due volte”. Entrambi i detti mostrano una generalizzazione aggressiva dell'arte del combattimento: chi attacca per primo, in realtà, spesso ha già perso la lucidità. Il forte non ha bisogno di attaccare.

Il secondo punto 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 primi⁹.

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

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 dell'agire. I grandi strateghi della storia militare - Sun Tzu, Alessandro Magno, Giulio Cesare, Napoleone, Nelson - hanno spesso fatto così.

E altrettanto spesso, evitando di partire per primi possiamo capire che il nostro avversario forse non è proprio un avversario: magari è una persona in difficoltà, e possiamo aiutarla, anziché combatterla.

Ampliare o restringere il tempo con le domande

Ci può venire in aiuto un'altra tecnica: le domande. Le domande aiutano a capire, ad approfondire, ad alleggerire la mente, a rimuovere pregiudizi o a pressare e stanare. Domande aperte, domande chiuse. Ma anche domande a *illusione di alternative di risposta* (una domanda, cioè, che pone l'interlocutore davanti a due scelte, una delle quali è di sicuro inaccettabile, ma che lascia l'illusione di una scelta).

Oppure possiamo usare *parafrasi ristrutturanti*.

O ancora, *domande che riassumono, e al tempo stesso ridefiniscono* il senso e la percezione.

3° passo – Confusione

Distrarre per guidare

La confusione ha un valore tattico. La confusione dalle due facce.

La confusione che ci fa male, che ci blocca il pensiero, che ci mette in difficoltà. E la confusione benefica, quella a volte indispensabile per gestire situazioni critiche o ancora per capire davvero – per percepire meglio – dove andare o che cosa fare.

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, l'invisibile inganno diventa un alleato.

Vediamo come funziona sul tatami, e nella vita. Partiamo come sempre dal tatami.

Il valore delle finte

In molti sport che combinano il pensiero strategico con quello tattico si eseguono delle finte.

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

Guarda l'uccellino

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, al "vorrei, ma non posso". 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.

Per esempio, a scuola. Per gli adolescenti può essere faticoso studiare l'inglese. Ma se i genitori li mandano in vacanza-studio a Londra per incontrare nuovi amici, l'inglese non è più fine a se stesso.

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.

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? 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.

La supercazzola

Altro discorso è il resistente al cambiamento che sfugge, incapace sia di collaborare sia di opporsi, che non ci offre alcun appiglio: che cosa fare?

Per stanarlo, serve rompere lo schema logico che lo intrappola.

In una parola: la "supercazzola". Il termine 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 cui la si rivolge.

La storia militare e l'epica sono pieni di casi del genere. 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 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 non servono: che scopo ha, se non intimidire l'avversario e osservarne la reazione (come si muove? dove si protegge?) per poi trovare un varco e attaccare? Memorabile 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.

Resta nella storia il saper cogliere dalla confusione improvvisa un vantaggio.

Non sempre, infatti, 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 avverso.

Nel lavoro, come possiamo affrontare un avversario che ha più potere o più conoscenza di noi e sfugge? 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, mandarlo in confusione e neutralizzare il suo potere.

Spostare l'attenzione con la logica che serve, per il tempo che serve.

Molto efficace è anche l'umorismo, che fa ridere, o sorridere, insieme. Se ben usato, è un grande alleato anche in situazioni difficili.

4° passo - Forza

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

Il secondo assioma della comunicazione umana dice che all'interno di ogni atto comunicativo veicoliamo, ben distinti, due messaggi: uno di contenuto e l'altro di relazione. Da una parte cosa stiamo comunicando e dall'altra la *meta-comunicazione* che definisce il modo. Ed è la relazione a qualificare il contenuto, mai il contrario. Se la relazione è errata o assente, il contenuto non passa o passa male.

Ma in situazioni normali osserviamo una scarsa cura della relazione.

Viviamo spesso sotto pressione, e l'ascolto risulta debole. Senza ascolto, senza sintonia, la *meta-comunicazione* può veicolare messaggi distorti. Basta pensare alle risposte distratte.

Risposte date mentre continuiamo a fare altro, lavorando al computer o leggendo un sms. Facile così innescare fughe o conflitti.

Ogni aggressione è un atto di forza, e saper riconoscerla ci consente di aggirare o neutralizzare la resistenza sottesa (oppositiva).

Un classico della comunicazione persuasoria, tratta da una storica reazione di Paul Watzlawick a un attacco pubblico, durante una conferenza, recita: «La ringrazio per la sua osservazione, lei ha ragione, dal suo punto di vista». 100% accordo sulla relazione, 0% sul contenuto, ma è la relazione che qualifica il contenuto.

Le arti marziali, così come la comunicazione persuasoria, sono eleganti.

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*. 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 dalla furia del vento; i canneti si piegano, nel piegarsi lasciano che l'energia eolica scorra e non si spezzano. Il morbido vince sul duro.

Ci sono tecniche in tutte le arti marziali che sfruttano l'irruenza dell'avversario.

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 questa tecnica 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.

Naturalmente l'obiettivo non è mai umiliare l'avversario. Sun Tsu invita a lasciare sempre una via d'uscita all'avversario sconfitto, per almeno due ottimi motivi.

Il primo è il costo in vite umane per azzerare l'avversario, comportamento che nella cultura occidentale ha sempre avuto il sopravvento a partire dai terrificanti scontri fra gli opliti greci.

Il secondo motivo per lasciare una via d'uscita aperta all'avversario sconfitto è invece politico: il tuo nemico di oggi potrebbe essere domani il tuo migliore alleato contro un nemico comune.

Come abbiamo visto "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, in strumento di cooperazione, di giustizia, di pace.

5° passo - Trappole

Se sai costruire labirinti, saprai uscirne

Costruire trappole. Riconoscere trappole.

Anche la letteratura ci offre infiniti esempi. Jago che cattura nella propria rete Otello e Cassio, ignari e inopinatamente collaborativi. Riccardo III che conquista il cuore della giovane principessa Anna, che lui stesso ha reso vedova e orfana.

Anche nella caccia troviamo esempi di trappole. Quella tipicamente orientale con la quale 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.

Il risultato psicologico-comportamentale è sempre lo stesso: costruire un inganno invisibile nel 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.

Come si noterà, nella tecnica della trappola si sommano diverse tecniche tra 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 domanda a illusione di alternative: crea l'illusione che vi sia la possibilità di scelta tra due alternative, due modi per affrontare una situazione.

- Pensate di rendere operativa questa modifica entro la fine del mese o prima della riunione con il direttore?
- Riesce a darci la conferma dell'ordine questa settimana o preferisce farlo con calma lunedì quando sarò da lei?

Queste tecniche vanno allenate molto, e applicate con eleganza.

Lasciamo sempre all'avversario la possibilità di rientrare nelle regole: l'obiettivo non è sconfiggerlo, ma neutralizzarlo o portarlo più vicino 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 deferenza).

6° passo – Profezia

Cammina nelle orme che hai saputo lasciare nel tuo futuro

Profezia è la capacità di essere visionari. I folli, benché fuori controllo, spesso lo sono. Ma anche gli innovatori, gli anticipatori di stili, i leader. Persone che sanno vedere molto lontano, cogliere scenari di cambiamento positivo, per sé e per gli altri, e sanno descriverli con le parole della persuasione.

Esistono però 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.

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" (grande vista e cielo): 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.

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.

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 («Yes, we can»).

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.

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 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 Paul Watzlawick chiama "profezia che si autoavvera", una previsione che si realizza per il solo fatto di essere stata espressa.

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 una profezia ben costruita prendiamo una scena del film *Invictus*, di Clint Eastwood. Nelson Mandela, 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, si trova capo di un paese del quale non governa 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.

Mandela lancia una grande sfida, una profezia: «Se riusciremo a fare questo, il nostro Paese sarà una grande luce nel mondo». È un'ipotesi. Ma contiene l'idea del "riuscire". E nel suo mandato, Mandela ci è riuscito. Ha neutralizzato una feroce guerra civile e tribale, ha indirizzato 40 milioni di nuovi cittadini (prima erano considerati e trattati poco più che come animali) verso il concetto di nazione arcobaleno. Ne sono prova i festeggiamenti arcobaleno per la vittoria del Sud Africa nei campionati mondiali di rugby svoltisi durante la sua presidenza.

Così come, forse, ci 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:

Siano positive le mie parole: le parole diventano il mio comportamento.

Siano positivi i miei comportamenti: i comportamenti diventano le mie abitudini.

Siano positive le mie abitudini: le abitudini diventano i miei valori.

Siano positivi i miei valori: i valori diventano il mio destino.

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.

7° passo – 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.

A un livello 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”. La vittoria più bella è quella ottenuta senza combattere.

È l'obiettivo massimo da raggiungere, sintesi di tutte le tecniche precedenti. E si ottiene solo esercitando la virtù più potente di tutte: il carisma. La persona carismatica non ha più bisogno di combattere, poiché genera nell'avversario un timore reverenziale.

Non solo paura, ma rispetto e ammirazione. Il carisma estende una sensazione di comfort a chi le sta intorno. Certo, il carisma assoluto è raro.

Ma su uno specifico tema, o in un certo momento, chi sarà in grado di portare la propria preparazione, e di usare bene scelta di tempo, confusione, forza e trappole, e sa indicare che cosa si troverà lungo la via, bene, in quel momento pur non possedendo il carisma assoluto, sarà maestro del contesto. Sarà leader situazionale.

È per questo che ad alcune persone, in certi momenti, riconosciamo la leadership, e ci affidiamo a loro.

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 funziona, per essere in grado di evitarla.

Quindi dovremo prima diventare esperti dell'arte del combattimento acquisendo come naturali i sei precedenti repertori di tecniche.

E a quel punto potremo mettere in pratica il settimo: appunto, “vincere senza combattere”.

Sul tatami, come nelle nostre professioni. E, se possiamo dire, nella vita in genere.

Così riassume questo concetto Sun Tzu nel *L'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.

È questa una delle tante possibili rappresentazioni di quel valore inestimabile che noi chiamiamo *carisma*.

Corpo e mente uniti: armonia, successo, salute

di Fabrizio Maurizio

maestro di karate, cintura nera 5° dan

*direttore tecnico del Karate Club Galliate**

Dopo *Il linguaggio dell'accordo*, testo che presenta alcune tecniche per gestire e orientare i rapporti nelle relazioni interpersonali, rendendoci consapevoli dei nostri punti deboli e dei nostri punti di forza, *Budo & Business* è il testo che meglio riassume il pensiero di Alessandro Lucchini e Paolo Carmassi, formatori nell'ambito della comunicazione e appassionati di arti marziali.

Questa nuova opera è utile non solo a chi esercita un'attività professionale, ma per chiunque desideri intraprendere un cammino di sviluppo personale. Oggi le aziende richiedono l'appoggio psicologico di specialisti in scienze umane perché si sono accorte che la preparazione tecnica e professionale dei loro manager e collaboratori non è più sufficiente.

Budo & Business offre gli strumenti per riacquistare l'equilibrio nei vari aspetti che compongono l'essere umano: fisico, emozionale, mentale e spirituale-creativo.

È noto che il cervello si divide in due emisferi: quello sinistro, deputato all'attività logica e razionale e quello destro, preposto alla creatività, all'intuizione, alla visualizzazione e forse alla salute. Considerando che molti ostacoli e molte incomprensioni a volte nascono perché si usa prevalentemente o si privilegia uno dei due emisferi, per migliorare le relazioni umane conviene allenarci a far lavorare

ambidue gli emisferi, armonizzandoli e integrandoli per il nostro successo e il nostro benessere.

* www.karateclubgalliate.org

Bibliografia

- Aschieri Pierluigi, *Karate*, Sperling & Kupfer, 2000
- Bragadin Marc'Antonio, *La marina italiana. Segreti bellici e scelte operative*, Odoya, 2011
- Carmassi Paolo e Lucchini Alessandro, *Il linguaggio dell'accordo*, Centopagine, 2010
- Carofiglio Gianrico and Howard Curtis, *Reasonable doubts*, Kindle edition, 2007
- Cicerone M. Tullio, *L'arte di comunicare*, Mondadori, 2007
- Corbett Julian S., *Some principles of Maritime Strategy*, The Original Classic Edition, 2012
- De Bono Edward, *Sei cappelli per pensare*, Bur, 2001
- De Mauro Tullio, *Guida all'uso delle parole*, Editori Riuniti, 1991
- De Michelis Bruno, *La filosofia del karate del M. Funakoshi*, Fesika, 1977
- de Shazer Steve, *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy*, W W. Norton & Company, 1988.
- Fondazione Istud e Banca Svizzera Italiana (a cura di) con Palestra della scrittura, *Codice Beyond*, IlSole24Ore, 2009
- Funakoshi Gichin, *Karate do Kyoban*, Kodansha International Ltd, 1973
- Funakoshi Gichin, *The Twenty Guiding Principles of Karate: The Spiritual Legacy of the Master*, Kodansha International Ltd, 2003
- Gandhi Mohandas K., *Antiche come le montagne*, Mondadori 2009
- Herrigel Eugen, *Lo zen e il tiro con l'arco*, Adelphi 1987
- Kanazawa Hirokazu, *Karate: the complete kata*, Kodansha International Ltd, 1987
- Kanazawa Hirokazu, *Kumite kibohan*, Ikeda Shoten Co, 1987
- Lucchini Alessandro, *Acrobati di parole*, Centopagine, 2011
- Lucchini Alessandro, *Business Writing*, Sperling & Kupfer 2001, II ed. 2006
- Lucchini Alessandro (a cura di), *La magia della scrittura*, Sperling & Kupfer, 2005
- Lucchini Alessandro (a cura di), *Il linguaggio della salute*, Centopagine, 2012
- Milanese Roberta e Mordazzi Paolo, *Coaching strategico. Trasformare i limiti in risorse*, Ponte alle Grazie, Milano, 2007
- Nardone Giorgio, *Cavalcare la propria tigre*, Ponte alle Grazie, 2003
- Nardone Giorgio ed Elisa Balbi, *Solcare il mare all'insaputa del cielo*, Ponte alle Grazie, 2008
- Nardone Giorgio e 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
- Nardone Giorgio e Watzlawick Paul (a cura di), *Terapia Breve Strategica*, Raffaello Cortina Edizioni, 1997.
- Nassigh Riccardo, *Guerra negli abissi*, Ugo Mursia Editore S.p.A., 1971
- Nakayama Masatoshi, *Dynamic Karate*, Kodansha International Ltd, 1966
- Nishiyama Hidetaka & Brown Richard C., *Karate, The art of empty hand fighting*, Tuttle Pub, 1986
- Pardini Annalisa e Carmassi Paolo (a cura di), *Ribaltà e contenti*, Centopagine, 2010
- Schopenhauer Arthur, *L'arte di ottenere ragione esposta in 38 stratagemmi*, Adelphi, 1991
- Shiqiu Liang, *La nobile arte dell'insulto*, Einaudi 2006
- Shirai Hiroshi, *Manuale di karate*, Editrice GEP, 1976
- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Mondadori, 2003
- Tokitsu Kenji, *Storia del karate*, Luni, 1995
- 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
- Watzlawick Paul, *Il linguaggio del cambiamento*, Feltrinelli, 1980
- Watzlawick Paul, H. Weakland John, Fisch Richard, *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, 1974
- Watzlawick Paul, Beavin Janet Helmick, Jackson Don D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971