

**Joe Santangelo**  
**EXECUTIVE BUSINESS COACHING**



**Manuale di Psicodinamica del  
Combattimento applicata al Business**

## DEDICA DELL'AUTORE

*«Quel che importa non è la nostra vittoria, bensì la nostra resistenza»*

François Mauriac<sup>1</sup>

Questo volume è dedicato a coloro che desiderano trarre il meglio dalle proprie risorse, a coloro che vogliono impegnarsi per farlo senza risparmiare le energie, a coloro che sono disposti a rischiare tutto. Perché la vittoria si consegue con il sacrificio e la pervicacia e perché l'impegno, nel giusto tempo, viene sempre ricompensato. Dobbiamo procedere senza risparmiare le energie per il viaggio di ritorno.

L'Autore

---

<sup>1</sup> *François Charles Mauriac* (Bordeaux, 11 ottobre 1885 – Parigi, 1 settembre 1970) è stato uno scrittore, giornalista e drammaturgo francese. Nel 1952 ha vinto il Premio Nobel per la letteratura.

## INTRODUZIONE AL VOLUME

*Business Combat Mindset* è un sistema di Business Coaching finalizzato ad arricchire i metodi tradizionali sui quali è basato il Management, con metodologie, tecniche, tattiche, strategie e principi provenienti dal mondo marziale. Talvolta le raccomandazioni che vengono proposte a conclusione della trattazione richiedono una semplice integrazione, altre volte viene suggerito un vero e proprio sovvertimento, un ripensamento drastico dei termini della questione. Si chiederà al Business Man di abbandonare temporaneamente la propria *Zona di Comfort* per fornire una possibilità a forme diverse di interpretazione, gestione e formulazione di decisioni. Ma l'uomo è naturalmente refrattario ad ascoltare i consigli, tanto più ad accogliere nuove verità, prima di accorparle al proprio impianto culturale e professionale, soprattutto se si presentano nella forma dei dogmi. Per questo motivo vogliamo chiarire da subito che non è richiesto alcun atto di fede, nessuna fiducia incondizionata. È richiesto lo sforzo di “*sperimentare*” sulla propria pelle la validità di tutti i contenuti che verranno presentati e distribuiti lungo la trattazione, perché soltanto l'evidenza del risultato ci permette di accordare il nostro consenso alla novità. È proprio questo il punto: concedersi la possibilità di sperimentare consapevolmente certe novità e giudicare l'effetto “*a posteriori*”.

L'efficacia dell'approccio proposto nel presente volume è basata su alcuni concetti che cercheremo di analizzare in questa introduzione.

- a) Le logiche del Mercato sono analoghe alle logiche del Combat (vorremmo dire che, trasponendo il linguaggio, sono pressoché coincidenti).

Il concetto di “*scontro*” è infatti centrale al Mercato: scontro tra Domanda e Offerta; scontro tra Operatori di Mercato (ovvero: tra Offerte *al* Mercato: la cosiddetta Offerta globale); scontro tra Operatore e Regolamento (ordinamento giuridico/economico); conflitto interno tra Operatori di Mercato (dinamiche interne alle Aziende Offerenti, o fornitori, e alle Aziende Clienti); conseguimento di un risultato in termini di traguardo (vittoria); Pianificazione (predizione), Preparazione (addestramento) e Logistica (approvvigionamento). A diversi livelli, in diverse aree geografiche e merceologiche, tutto l'intero scenario economico può essere inteso come una grande arena all'interno della quale si consumano duri contraddittori tra una molteplicità di soggetti mossi da esigenze diverse e finalizzati a conseguire obiettivi altrettanto diversi e, per definizione, incompatibili tra loro, nella quasi totalità. Esattamente ciò che accade nel mondo della Guerra, di cui il Combat è declinazione elettiva e in forma individuale.

- b) La psicologia dell'*Agonista* coincide completamente con quella dell'*Antagonista*,<sup>2</sup> in entrambi i contesti.

*Agonista* e *Antagonista* (Operatore e Competitor) sono legati da speciali caratteristiche e prerogative che li rendono “*coincidenti*”: hanno gli stessi obiettivi; il conseguimento dell’obiettivo (da parte dell’uno) è incompatibile con il conseguimento dell’obiettivo (dell’altro); ciascuno dei due è consapevole di questa incompatibilità; il conseguimento dell’obiettivo di medio/lungo periodo, tuttavia, presenta spesso elementi compromissori (convergenza d’intenti, accordo), ma il soggetto più debole subisce la pretesa del più forte e la rinuncia non è mai paritetica; per ciascuno dei due l’azione richiede energie ed espone a una replica; la “*variabile tempo*” gioca a sfavore di entrambi (in termini di costi/danaro e di energie dissipate); lungo il percorso, chi è in svantaggio è costretto a recuperare; ciascuno dei due contendenti deve pianificare le mosse in base alle proprie caratteristiche per prevalere sull’altro; una buona preparazione fornisce un maggior numero di soluzioni, nell’atto di escogitare una strategia; esiste un regolamento cui entrambi devono attenersi; esiste un arbitro che dirimerà eventuali controversie; esistono interessi che ciascuno dei due deve proteggere; la sconfitta eventuale genera conseguenze poderose su ciascuno dei due. È proprio la certezza di questa coincidenza di termini il perno sul quale deve essere pianificata e attuata una strategia efficace: sapere, in anticipo, che il proprio avversario si trova nelle nostre stesse condizioni. È ciò che fa il Fighter quando sviluppa una strategia e quando la attua sul ring.

- c) Il Business Man di successo (inteso qui come Leader o Manager apicale) è dotato di un carattere forte: *è un uomo coraggioso*.<sup>3</sup>

Il conseguimento di un obiettivo, all’interno di uno scenario così complesso e articolato come quello dell’attuale *Marketplace* internazionale, ricco di rischi e minacce e soprattutto globalizzato, richiede una sufficiente dose di coraggio. Il Fighter conosce molto bene questa verità; egli sa anche che quando si agisce, cresce il coraggio, mentre quando si rimanda, cresce la paura. Nel dubbio tra l’inerzia e l’azione egli sceglie sempre l’azione.<sup>4</sup>

- d) L’esperienza dell’applicazione dell’approccio Combat alle dinamiche del Business ha portato molti Manager a migliorare vigorosamente le loro prestazioni.

Assertività, capacità di interpretare le situazioni e sciogliere tempestivamente i nodi, capacità di indagine e abilità nel cogliere le criticità di un’architettura

---

<sup>2</sup> *Agonista* (lat: da “*ago-agis*”: agire oppure da “*agon*”: arena) è chi esegue l’azione, l’Operatore; *Antagonista* (lat: da “*anti*” + “*agere*”: agire contro) è il suo oppositore, ovvero il Competitor, anch’esso un agonista (se considerato da prospettiva opposta e simmetrica).

<sup>3</sup> Il termine “*coraggio*” ha origini latine: *cor-cordis* (cuore). Nella prospettiva comune è inteso come forza d’animo nel sopportare con serenità e rassegnazione dolori fisici o morali nonché attitudine ad affrontare con decisione un pericolo, un rischio o sacrificio. Da un punto di vista propriamente etico il coraggio può essere definito come la capacità di agire, assumendosi rischio e responsabilità, in presenza di paura o in costanza di rischio.

<sup>4</sup> Affronteremo questo argomento affascinante nel prosieguo: Cap. 7, paragrafo 9.

commerciale, confronto cordiale ma sincero, capacità di coinvolgimento e di cooperare risorse al proprio progetto, capacità di raccogliere le forze primarie per motivarsi (o rimotivarsi) autonomamente: i Manager che provengono dal mondo sportivo e, in particolare, dal mondo del Combat, hanno dimostrato di possedere una capacità di indagine degli scenari cinica e accurata e un'attitudine ad attivare azioni congruenti sensibilmente sopra la media. Per deformazione professionale (approccio competitivo) essi presentano una naturale propensione a valutare vantaggi/svantaggi, fattori push/pull<sup>5</sup> e rapida *SWOT Analysis*<sup>6</sup> di ogni circostanza che devono fronteggiare.

Ebbene questo Volume è basato sulla convinzione che certi elementi tipici del Combat possano essere agevolmente compresi e traslati nel contesto del Business, a patto che vengano accolti con sincerità e che vengano poi “*sperimentati*” direttamente, integrati nel “*fatto aziendale*”.

A questo fine abbiamo deciso di inserire un breve paragrafo introduttivo, a inizio di ogni capitolo, e un paragrafo conclusivo che include suggerimenti operativi destinati al Business Man, in modo tale che sia da subito provvisto di elementi concreti sui quali mettersi alla prova.

Joe Santangelo  
Bari – 5 Giugno 2020

---

<sup>5</sup> *Fattori Push*: elementi che “*respingono*” l'azione intrapresa o che “*allontanano*” l'obiettivo; *Fattori Pull*: elementi che “*facilitano*” l'azione aziendale o che “*attragono*” il risultato.

<sup>6</sup> Pattern del Management tradizionale: *S = Strengths* – *W = Weaknesses* – *O = Opportunities* – *T = Threats*. Matrice di indagine di Punti di Forza, Punti di Debolezza, Opportunità di Sviluppo, Minacce al progetto provenienti dall'esterno.

## PREFAZIONE

Durante gli ultimi dieci anni della mia vita ho viaggiato moltissimo per lavoro: gran parte dell'Europa, tutto il Medio Oriente, tutto il Nord Africa, Turchia, Sud Corea, Cina e Taiwan. Il mio ruolo prevedeva innanzitutto la responsabilità di riconoscere il Partner appropriato con il quale instaurare solide relazioni commerciali e successivamente, laddove certe condizioni molto esclusive fossero state esaurite, l'attività primaria consisteva nel costituire partenariati o *Joint Venture Companies* basate su territorio estero, lanciarle e sviluppare un mercato per la *Mother Company* italiana. Ho conosciuto centinaia di professionisti, ho selezionato, formato e gestito gli staff di cinque Società miste e ho svolto il lavoro di Direttore Generale e di *Vice President* del Consiglio di Amministrazione in due Società figlie. Ho avuto modo di confrontarmi con moltissimi profili provenienti da culture molto diverse tra loro, di estrazione tematica differente e, soprattutto, motivati da convinzioni e argomenti molto variegati quando non addirittura contrastanti. Ho dovuto impegnarmi in un lavoro parallelo di collazione e *team-working* che si aggiungeva alle responsabilità istituzionali del mio ruolo (*Global Export Director*). Ho formato e specializzato molti colleghi su tematiche specifiche: strategia, vendita, gestione di progetti complessi, preventivazione, gestione dello stress, scenario planning e sistemi predittivi, gestione delle decisioni su basi quantitative. Ho instaurato con molte di queste persone un rapporto che travalicava quello di mera collaborazione e sfociava nell'amicizia e nella stima reciproca. Parallelamente a tutto questo lavoro ho pubblicato molti volumi, alcuni dei quali sono diventati testi di studio per corsi universitari di Economia, altri sono semplici saggi e manuali tecnici. Mi sono impegnato molto, certo, ho sacrificato tanto, ma anche il mondo dell'editoria mi ha restituito grandissime soddisfazioni. Non importa la voce e non importa il ruolo. Molto spesso mi è stata formulata la stessa, precisa domanda. "*Chi ti ha insegnato tutto questo?*". I toni erano diversi, il significato stesso della domanda era diverso. Alcune volte provenivano da colleghi o da competitor e alludevano alle capacità manageriali, altre volte a quelle letterarie. In situazioni istituzionali, come possono essere una conferenza stampa, la presentazione di un libro o l'assegnazione di un premio, ci si aspetterebbe chissà quale risposta, a una domanda del genere. L'ambiente circostante esercita comunque un'influenza sullo stato d'animo dell'intervistato e l'emozione potrebbe fare brutti scherzi. Ma io ero lì, con il microfono in mano. Osservavo la platea e preparavo le parole. "*Lo sport*", rispondevo: "*Il mio sport mi ha insegnato tutto!*".

Nessuno riuscirebbe a cogliere la fondatezza di questa risposta, nessuno a eccezione di chi scrive. Tutto quello che ho imparato nel mondo professionale e nel mondo letterario mi è stato concesso in dono dal mio Sport, dal Combattimento, in particolare. La forza del metodo, la pervicacia, la costanza; il bruciore della fru-

strazione, dell'umiliazione, della disapprovazione; la gioia della soddisfazione di conseguire un traguardo; l'onore di salire sul gradino più alto del podio, con le gambe che a stenti ti sorreggono e il viso tumefatto: tutto questo è stato *il mio Maestro*.

Il giorno 15 luglio del 2016 completai il mio *speech* nella sala conferenze di un Hotel posizionato a cento metri dal palazzo del Governo della Repubblica Turca, ad Ankara. Io e il mio collega turco ripartimmo per Istanbul alle ore 21:30; alle 22 cominció il golpe di cui tutti sanno. Dopo circa un'ora ci ritrovammo in autostrada con le telecomunicazioni interrotte. Sapevamo soltanto tre cose: 1) File di carri armati golpisti incedevano da Istanbul verso Ankara e vice versa, per sedare ribelli e assoggettare completamente il paese; 2) Elicotteri golpisti sparavano mitragliate di proiettili sulla strada, come deterrente, per dissuadere gli automobilisti dal procedere verso l'una o l'altra città; 3) I golpisti avrebbero fatto qualunque straniero (meglio se Manager) loro prigioniero, perché questa è la tipica strategia d'azione in quel genere di circostanza. Il mio collega non sapeva cosa fare, ma io pensai "*Mantieni la calma, Joe. Devi sforzarti di mantenere la lucidità*". Trovammo rifugio nelle campagne di una zona montuosa e restammo al sicuro in una fattoria per tre giorni, poi fui preso in consegna da una delegazione dell'ambasciata italiana e rispedito in Italia. Ho rischiato la mia vita almeno in altre due circostanze e ne sono uscito integro, entrambe le volte miracolosamente, dicono, ma io non ci credo. In tutti e tre i casi io ho capito immediatamente, istantaneamente che avrei dovuto mantenere la lucidità. C'è voluto un grande sacrificio e lo sforzo collettivo di tanti, ma ne sono uscito. Lo Sport, *il mio Sport* non mi ha soltanto insegnato tutto quello che conosco, mi ha salvato la vita, più volte. Dunque non sono per nulla esagerato quando dico che gli devo tutto.

Ho voluto concedermi il lusso di raccontare qualcosa di me perché volevo rivelare questo piccolo segreto. Lo Sport da Combattimento, praticato al livello che ho avuto la possibilità di esplorare, è un ottimo metodo educativo, non soltanto perché forgia il carattere, ma soprattutto perché "*costruisce*" su questo carattere. Costruisce un assetto strategico che entra nella carne e occupa la mente e la psiche dell'atleta fin nelle sue più intime fibre. È senz'altro vero che esistono altre vie e altre discipline per conseguire questo stesso tipo di risultati, ma io ho la sensazione che le Discipline da Combattimento costituiscano la migliore declinazione dello Sport per comprendere certe verità, nell'ambito dello scontro, del confronto e del conflitto tra soggetti diversi che appartengono allo stesso contesto o a contesti diversi. Riesco a individuare molteplici analogie con il mondo del Business, perché io ho abitato quel mondo per oltre ventidue anni e ritengo di poter parlare con la forza di questa esperienza.

È questo il motivo per il quale mi sono convinto, dopo tante insistenze di Manager, formatori e amici, a sviluppare questo Volume. Per offrire tutta la ricchezza di cui mi è stato fatto dono ad altri Manager e a tutti i colleghi che vorranno approfittarne. Perché *trattenere* è avarizia, mentre offrire agli altri un po' di sé porta ricchezza.

Joe Santangelo  
Rimini – 23 Marzo 2020



## DESTINATARI D'ELEZIONE

Questo volume è destinato a un'utenza molto variegata. La destinazione elettiva, che adesso chiariremo, è stata definita dall'Autore sulla base delle sue esperienze di Atleta Professionista, di Manager e di Docente/Formatore. In oltre trenta anni di esperienza complessiva è emerso che certi concetti tipicamente marziali,<sup>7</sup> ovvero riconducibili in qualche maniera al confronto, allo scontro e al combattimento, risultano utilissimi a una classe di soggetti che presenta determinate caratteristiche e doveri di responsabilità. Non dobbiamo dimenticare infatti che, secondo la tassonomia definita dalla Teoria dell'Allenamento, gli Sport da Combattimento sono discipline “*individuali e situazionali*”, volendo intendere che si tratta di attività che vengono praticate dall'atleta “*in solitudine*” rigorosa (ovvero “*non in gruppo*”) e che sono caratterizzate dall'assenza assoluta di routine e ciclicità, essendo il Combattente chiamato a fronteggiare una molteplicità di situazioni che si alternano lungo il match (includendovi di conseguenza tutta la fase della preparazione atletica, dell'addestramento tattico/strategico e delle simulazioni di match in palestra, che sono allineate alle condizioni di gara ufficiale). Il Combattente, pertanto, è un uomo solo che deve affrontare problemi diversi che si alternano in situazioni di criticità e urgenza determinate dal tempo che scorre. Allo stesso, identico modo, il Business Man al quale è destinato questo volume è un uomo solo (perché deve “*decidere*” in solitudine, per gli altri), che deve affrontare una molteplicità di problemi, sempre diversi (“*criticità*” delle attività aziendali) in una condizione di urgenza (determinata dal “*tempo*”, ovvero dalle scadenze). Il Business Man, in concreto, è un Combattente ed è proprio a questa figura, meglio declinata nel seguito, che ritengo di dover rivolgere il mio scritto, consapevole di quanto fondamentali, certi insegnamenti ottenuti attraverso l'esperienza sportiva, si siano rivelati nell'esercizio delle mie attività primarie di *Manager, Strategist e Trainer*. I profili decisionali, direttivi, strategici e tutti quei professionisti, interni o esterni all'Azienda, ai quali sia stato conferito l'incarico della decisione e del comando, sono certamente inclusi all'interno di questa classe di destinatari: CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operations Officer*), CTO (*Chief Technical Officer*), CCO (*Chief Commercial Officer*), *Managing Director, General Director o General Manager, Sales Director o Sales Manager, Executive Sales Manager, Operations Director o Operations Manager, Marketing Director o Marketing Manager, Communication Director, Export Director o E-*

---

<sup>7</sup> L'Enciclopedia Treccani ci consegna una definizione mirabile del termine marziale: “*aggettivo [dal lat. *Martialis*, derivato di *Mars, Martis* «Marte»] – Letteralmente: *Del dio Marte*, che appartiene o si riferisce a Marte”. Per estensione il termine assume il significato di *soldatesco, bellicoso, militare-sco, fiero*. Nell'attività e negli addestramenti sportivi, le *Arti Marziali* rappresentano una categoria nella quale confluiscono le varie forme di lotta per la difesa personale di origine orientale, quali il Judo, il Karate, il Kendō, il Kyudo, il Ju Jutsu, il Kung Fu, il Tae Kwon Do, il Kempo e ogni altro genere di *Sport di Contatto* (o Sport da Ring).*

*xport Manager, Strategic Marketing Director o Strategic Marketing Manager, Project Leader, Strategist, Communication & Marketing Director.* Tutti questi profili sono chiamati a pianificare strategicamente tempi, obiettivi e risultati (ciascuno per la propria area di attività), a ottimizzare processi e utilizzo delle risorse materiali e immateriali, a decidere e a rispondere delle proprie decisioni in un arco di tempo ben definito, a rischiare e a gestire criticità. Sono altresì chiamati a lavorare in situazione di stress, pressione psicologica, urgenza ed emergenza, a gestire diplomaticamente e strategicamente relazioni private e istituzionali nazionali e internazionali, a conseguire un risultato. Soprattutto sono destinati a lavorare in solitudine. È il destino del Combattente, senza alcuna differenza o eccezione. In aggiunta a tutti questi soggetti apicali che lavorano *in o per* l'Azienda, il volume è destinato anche a tutti quei professionisti che si occupano di Sviluppo e Pianificazione Strategica, di Politica e di Comunicazione.

È stato infine deciso di inserire specifiche icone per contrassegnare intuitivamente i contenuti di ciascun paragrafo, in modo tale da facilitare lo studio e fornire un quadro sinottico immediato al lettore:



**BUSINESS MAN:** contenuti e approfondimenti inerenti precipuamente al mondo Business.



**FIGHTER:** contenuti e approfondimenti inerenti precipuamente al mondo Combat.



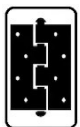
**BUSINESS COACHING:** corrispondenze tra i due contesti, elementi di contiguità e analogie finalizzate alla formazione.



**ATTIVITÀ PROPOSTE:** attività raccomandate per lo sviluppo e la strutturazione di abilità e strategie specifiche, inerenti al mondo Combat.



**ANALISI:** proposte di studio e analisi per il Business Man.



**PIVOT/ASSIOMI:** assiomi, principi, aforismi e *remarkable statement* provenienti dal mondo Combat e utili al mondo Business.

# **BUSINESS COMBAT** **MINDSET**

# **CAPITOLO SECONDO**

## **ELEMENTI DEL SISTEMA**

## INTRODUZIONE

In questo capitolo presenteremo gli elementi del Sistema, intendendosi per essi gli elementi costitutivi dell'impianto che dinamicamente, nel tempo, genera le conseguenze e gli effetti visibili ai quali diamo il nome di "*Realtà del Business*". Ciascuno di questi elementi, evidentemente, interagisce con tutti gli altri. Ciascuno, infine, presenta il proprio corrispettivo nel mondo del Combat. Presenteremo un breve studio di ognuno secondo questa duplice prospettiva per facilitare la comprensione di analogie, rassomiglianze e identità tra il mondo Business e il mondo Combat. Nel rispetto delle finalità di questo Volume, procederemo sforzandoci di presentare i "*critical issues*" secondo l'ottica della decisione strategica e della pianificazione verso il risultato. In questo modo dovrebbero emergere agevolmente le variabili più importanti (quantitative/qualitative) che influenzano l'esito di un'azione o di una serie di azioni (traguardo, risultato).

## 1.A – SOGGETTO (BUSINESS)



Alludiamo evidentemente alla figura del Manager, cui normalmente sono attribuite delega e responsabilità ad assumere decisioni, a gestire le risorse aziendali (tangibili/intangibili), a conseguire risultati di ordine commerciale, economico e finanziario di un'azienda. Assume svariate forme in base alla posizione ricoperta e diversi livelli in base alla distanza dal vertice aziendale. Normalmente il potere di un Manager e il relativo pacchetto retributivo sono correlati al grado di responsabilità che assume per delega, vuoi nella gestione e conduzione delle risorse, vuoi nell'entità della gestione dei risultati attesi, con le eccezioni dovute a determinati settori merceologici privilegiati (Luxury, Oil & Gas, Armi e Armamenti, Finance). Il Manager (o *Business Leader* o *Business Department Manager* o *Business Line Manager* o *Decisor*), a parziale surroga dell'Imprenditore, assume i seguenti incarichi:

1. Esplora (o costruisce) le opportunità di Business;
2. Definisce gli obiettivi;
3. Pianifica le strategie per il conseguimento del risultato;
4. Decide oppure opera delle scelte sulla base di opzioni disponibili;
5. Si occupa di essere conseguente alla decisione (attivando e coordinando l'azione aziendale);
6. Gestisce risorse e capitali aziendali, rispondendone ai superiori;
7. Garantisce la compatibilità dell'attività svolta alle norme imperative dell'Ordinamento Giuridico, nonché alle logiche e dinamiche dell'Ordinamento Economico del luogo in cui opera;
8. Gestisce la variabile tempo a proprio beneficio, ove possibile;
9. Assume una molteplicità di rischi (connessi con il proprio grado gerarchico, il settore merceologico, la classe nella filiera produttiva);
10. È responsabile della riuscita e dei traguardi, ma anche dei fallimenti della sua conduzione;
11. Controlla i risultati.

Non importa quanto il Manager sia preparato, né quale sia la sua estrazione culturale, tantomeno la sua capacità di gestione delle emozioni e la conseguente attitudine a gestire lo stress: tutte queste responsabilità gli saltano addosso senza eccezioni, contemporaneamente. Quando ci riferiremo al “*Manager*” o al generico “*Business Man*”, noi alluderemo a una figura che complessivamente è soggetta alla somma di tutte queste responsabilità, perché questa è, a gradi diversi, la realtà

del Business.<sup>12</sup> L'imputazione della responsabilità non è collegata all'intenzione del soggetto, ma lo colpisce anche quando incolpevole.



L'IMPUTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ È SEMPRE INDIPENDENTE DALLE INTENZIONI ED ESIGE IL PAGAMENTO PERSONALE DI UN PREZZO.

\*

\*

\*

## 1.8- SOGGETTO (COMBAT)



Il Fighter è un soggetto che pratica una generica *Disciplina da Combattimento*. Del tutto genericamente diremo che il Fighter può essere classificato in *Dilettante*, *Esperto* e *Professionista* (in base a una classificazione tutta italiana, alla quale corrisponde internazionalmente la seguente: *Beginner/Practitioner*, *Expert/Advanced*, *Advanced/Professional*). Ai fini del presente Volume chiariamo subito che per Fighter considereremo, sempre, il praticante esperto/professionista di discipline “a contatto pieno”, ovvero di quelli che vengono generalmente chiamati “*Sport a Contatto Pieno*” o “*Sport da Combattimento*”, sottinsiemi delle Discipline Marziali il cui regolamento prevede il *Knocked-Out* (atterramento dell'avversario) che generalmente vengono praticati sul ring nella forma di una sequenza predefinita di round: 5, 7, 9 o addirittura 11, in base alla tipologia di competizione (nazionale, continentale, mondiale).<sup>13</sup> Il Fighter, pertanto, è un atleta professionista ben preparato fisicamente e ben addestrato tecnicamente che sopporta, durante la sua carriera, almeno 260 sedute di allenamento all'anno (ogni seduta di allenamento = min 2 – max 3 ore), nonché da cinque a sette match all'anno (match internazionali). Fatte salve alcune eccezioni (atleta/praticante dilettante oppure, simmetricamente, atleta talentuoso/campione), ci riferiremo sempre a questa tipologia di atleta, quando parleremo del Fighter: *il combattente professionista*. Sinteticamente le attività di un Fighter sono le seguenti:

1. Esplora (o costruisce) le opportunità per affondare un colpo;
2. Definisce i propri obiettivi di carriera (lungo periodo) e quelli della stagione agonistica in corso (medio periodo);
3. Pianifica le strategie per il conseguimento del risultato;

<sup>12</sup> Si intende alludere, qui, al concetto della “*Business Reality*” (o “*Market Reality*”, ovvero alla bruciante e feroce mole di sollecitazioni cui è esposto il Manager, oggi, indipendentemente dalle attenuanti (crisi economica), dalle clausole contrattuali (che ne alleggeriscono colpe e responsabilità, in certi casi), dalla reputazione di cui questo dispone.

<sup>13</sup> Nel complesso degli Sport da Combattimento sono sussunte le seguenti discipline sportive a contatto pieno: Boxe, Kickboxing, Full Contact Karate, Shoot Boxe, Thai Boxe, Taekwondo, Low Kick Kickboxing, MMA (*Mixed Martial Arts*).

4. Decide oppure opera delle scelte sulla base delle opzioni tecniche disponibili; a un livello più alto, il Fighter “*obbedisce*”;
5. È conseguente alla decisione e allo stimolo (attivando e coordinando l’azione) nella cornice del “*Pragmatismo Marziale*” (fare ciò che va fatto in modo vigoroso e tempestivo);
6. Gestisce le risorse interne ed esterne e utilizza le metodologie più appropriate per conseguire il risultato agonistico, rispondendone individualmente e sempre in prima persona;
7. Esercita la propria attività di allenamento/addestramento e s’impegna durante i match, rispettando le norme di regolamento internazionali e rispondendo in prima persona per eventuali difformità;
8. Gestisce la variabile tempo a proprio beneficio;
9. Assume una molteplicità di rischi e agisce in una condizione di costante minaccia dell’azione avversaria;
10. È responsabile della riuscita e dei propri traguardi, ma soprattutto dei propri fallimenti;
11. Controlla il risultato di ogni singolo match e si sforza di porre in atto correttivi durante le sessioni di allenamento/addestramento, per preparare meglio i match successivi.

Come emerge dal raffronto delle responsabilità tra le due figure, Business Man e Fighter tendono sorprendentemente a coincidere. È sufficiente decontestualizzare ciascuna delle azioni da un mondo e calarle nell’altro per coglierne la chiara identità. Questa considerazione deve farci pensare che, *mutatis mutandis*, entrambi i soggetti si trovano nella stessa condizione, sopportano sulle spalle le stesse responsabilità e lo stesso livello di solitudine nel doverle affrontare con profitto, lavorano in una situazione di stress costante. Evidentemente l’aver evidenziato questa prima equivalenza ci insegna che, quantomeno in linea teorica, ciascuno dei due ruoli ha molto da offrire all’altro. La compressione dell’aspetto “*tempo*” e il peso della posta in gioco (l’incolumità o, in casi estremi, la vita), ci persuade che sia lo Sport da Combattimento a essere sensibilmente in vantaggio nell’immaginary classifica di *assistenza e servizio* all’altro mondo.



COMBATTERE SIGNIFICA *OBBEDIRE*, ESSERE CONSEGUENTI ALLE NECESSITÀ DETTATE DALLE CIRCOSTANZE, RESISTENDO ALL’EGO.

\*  
\*  
\*



## 2.A – ATTIVITÀ (BUSINESS)



Il Manager, in parziale o totale surroga dell'Imprenditore, conduce l'Impresa e la spinge a conseguire obiettivi di profitto. La conduzione di questa attività, in sostanza, non è altro che l'adempimento di tutte le responsabilità che gli sono attribuite nel momento in cui gli viene assegnato il ruolo (*vedi sopra*). Dunque l'attività è "l'Azione", la somma delle operazioni che vengono elaborate, pianificate e avviate dal Business Man, nell'esercizio ordinario della sua professione. Egli acquisisce determinate risorse più o meno malleabili, le modella e le ridefinisce alla luce del suo stile e approccio manageriale, le combina in modo dinamico e ne estrapola un risultato con cui si confronta sul Mercato. Questo risultato non è altro che il prodotto dell'Azienda, che può assumere la forma di un bene/prodotto vero e proprio (tangibile), di un servizio (bene intangibile), di un servizio integrato (combinazione di uomo/macchina/attività). Il risultato della sua attività è una delle sue armi, in concreto. L'attività, infine è il complesso delle azioni compiute: l'Attività è "il Fare" dell'Imprenditore.<sup>14</sup>



L'ATTIVITÀ DEL BUSINESS MAN È *IL FARE DELL'IMPRENDITORE.*

\*

\*

\*

## 2.B – ATTIVITÀ (COMBAT)



Analogamente a quanto accade nel Business, il Fighter trasforma certe risorse, alcune delle quali "date", altre invece suscettibili di essere modificate per qualità e quantità, in qualcosa di nuovo, che utilizza per confrontarsi con un avversario, sul ring. Ciò che di "tangibile" lo spettatore può vedere e il presentatore può descrivere è la tecnica (pugno/calcio: il colpo inferto sull'avversario). Ciò che di intangibile, invece, non si riesce a considerare è il processo psichico, fisico e fisiologico che ha portato il Fighter a costruire la sua arma e piazzarla sull'avversario. L'attività del Fighter è, analogamente, "il Fare". Il sintomo più evidente di questa attività è la fatica, la stanchezza, il sudore.



L'ATTIVITÀ DEL FIGHTER È L'AZIONE.

\*

\*

<sup>14</sup> Approfondiremo nel seguito questo concetto, proponendo una versione inedita del processo di evoluzione interiore/esteriore del Manager, del Fighter e dell'Uomo: Cap. 7, Paragrafo 10: Paradigma Verticale: ESFA (*Essere → Sapere → Fare → Avere*).

\*

### 3.A – FINALITÀ (BUSINESS)



Per come è definita l'impresa da buona parte degli ordinamenti giuridici commerciali del pianeta, l'unico vero risultato concepibile è il profitto (il cosiddetto “*fine di lucro*” cui tende l'impresa commerciale o di produzione). Voli etici e prospettive economiche hanno trasformato il concetto freddo di lucro in quello più accettabile di “*accrescimento del valore*”, alludendo alla necessità di ottenere un valore (commerciale, dunque economico) del combinato delle risorse iniziali, maggiore rispetto a quello a esse attribuito nella fase originaria, ma la sostanza non cambia; il punto è che *bisogna generare profitto*.<sup>15</sup> al termine dell'anno commerciale la somma di tutti i costi deve essere inferiore alla somma di tutti i ricavi; questi profitti devono essere tassati e il valore residuo può essere distribuito ai Soci, ovvero agli investitori (qualora la società sia quotata in borsa). Il profitto, però, è soltanto il primo dei risultati conseguibili. Il secondo, decisamente più arduo da conquistare, è quello di garantire la crescita sostenibile di questo profitto, nel tempo. Un conto è conseguire un risultato economico soddisfacente per l'Azienda e per gli Investitori, in un determinato lasso di tempo. Altro conto è impegnarsi a garantire che questo valore (il profitto), aumenti sensibilmente, a determinate percentuali (esempio: 5% annuo), per un tempo più o meno definito che non è mai inferiore ai 3 anni (e può arrivare sino a 10 anni, nella previsione). Si allude qui ai *Piani di Sviluppo Strategico Industriale* pluriennali, che vengono sviluppati dal Top Management, condivisi con i Soci maggioritari, rilasciati e presentati agli istituti di credito perché vengano da loro ratificati.<sup>16</sup> Il Business Man, in definitiva, ha due obiettivi da raggiungere: 1) battere gli avversari per conquistare fette di mercato profittevoli; 2) battere gli avversari, negli anni successivi, per confermare questa superiorità.



LA SOMMA DI MOLTEPLICI PRE-OBIETTIVI COSTITUISCE L'UNICO OBIETTIVO AZIENDALE: *GENERARE PROFITTO* E GARANTIRNE L'INCREMENTO NEL TEMPO.

\*

\*

\*

### 3.B – FINALITÀ (COMBAT)



Il Fighter sale sul ring con un solo pensiero: *vincere il match*. Può pensare di gestirlo in tanti modi: in un lasso di tempo più o meno lungo, inva-

<sup>15</sup> Creazione del valore significa, semplificando, che l'Imprenditore riesce a creare una ricchezza combinando risorse (capitale iniziale) che presentavano inizialmente un valore inferiore al risultato. Il controvalore di questo *plus*, in concreto, è il profitto.

<sup>16</sup> A fronte della condivisione Banca/Impresa, vengono confermate o accresciute linee di finanziamento, mutui ipotecari e altro genere di strumenti finanziari che risulteranno, negli anni successivi, necessari al conseguimento dei futuri obiettivi.

dendo tutto il ring oppure occupandone soltanto una parte, esibendo tutte le sue potenzialità o limitandosi a regolare l'avversario senza troppo infierire, ma deve vincere. È sul tappeto, tra le corde, con questa finalità. Cosa significa tecnicamente "battere un avversario"? Occorre mettere a segno un numero di colpi (pugni/calci) superiore a quelli che metterà a segno l'avversario, se si sceglie di vincere ai punti. Occorre piazzare un numero sufficiente di colpi efficaci e perentori, più o meno incuranti dell'attività dell'avversario, se si sceglie di vincere il match per *Knocked Out*. Non si scappa: bisogna mettere i pugni e i calci sulla faccia dell'avversario, per vincere. Squilibrarlo, spiazzarlo, umiliarlo e irriderlo non sarà sufficiente: bisogna dimostrare di essergli superiore e tocca farlo con le braccia e con le gambe, sotto l'alto controllo della coscienza. Cos'è, dunque, la tecnica? È un gesto atletico complesso che, nell'osservanza di un procedimento tecnico noto, condiviso e consolidato (la cosiddetta "tecnica"), permette di trasformare certe capacità (le risorse) in risultato: il pugno che impatta il bersaglio, appunto. Dunque il Fighter utilizza e combina le sue risorse trasformandole in un'arma che gli permette di conseguire il risultato. Prima che manipolasse quelle risorse, quel pugno e quel calcio non esistevano; dopo, invece, vengono a esistenza e producono un risultato vantaggioso: l'impatto sul bersaglio. Vincere il match, il campionato o il titolo, però, non è l'unico risultato possibile. Molti ex atleti professionisti, per lo più Campioni del Mondo o Campioni Olimpici, convergono su quanto sia difficile "confermarsi campioni", dopo esserlo diventati. Per elementi riconducibili alla motivazione, alla volontà di affermazione, di emergere dalla massa degli atleti ordinari (o dei perdenti), infatti, è molto più facile conseguire un titolo (nazionale, continentale o mondiale) piuttosto che confermarlo. L'obiettivo di un Fighter professionista, ancor più se campione, è certamente quello di "confermare il proprio valore nel tempo", ovvero di prepararsi a vincere nel tempo: la vittoria estemporanea è un successo fragile. Il Fighter, in definitiva, ha due obiettivi da raggiungere: 1) battere gli avversari più accreditati per conquistare il titolo mondiale; 2) battere nuovamente quegli avversari, negli anni successivi, per confermare questa superiorità.



IL FINE DI UN FIGHTER È QUELLO DI VINCERE ED ECCELLERE NEL TEMPO,  
 ACCRESCENDO IL VALORE ECONOMICO DELLA PROPRIA REPUTAZIONE.

\*  
 \*  
 \*

#### 4.A – AVVERSARIO INTERNO (BUSINESS)



L'avversario è, da un punto di vista etimologico, quel soggetto che ci è "avverso", ovvero che muove sulla stessa traiettoria, contro di noi, ma in direzione opposta. Per questo motivo è anche chiamato "opponente" (Op-

ponent, nella terminologia inglese, non solo sportiva).<sup>17</sup> Gli elementi costitutivi del “soggetto-avversario” sono identici a quelli del soggetto che lo deve affrontare: l’avversario è mosso da una *motivazione* che lo spinge a conseguire un *risultato*; il conseguimento di questo risultato è generato dal *contraddittorio* con un altro contendente sul quale deve *prevalere*; a patto che vengano rispettate determinate regole, per lo più note in origine, il conseguimento del risultato dell’uno, *esclude* la vittoria dell’altro: il traguardo, in definitiva, è a disposizione di uno dei due (i contendenti sono soggetti “*auto-escludentisi*”). I tratti distintivi, pertanto, sono i seguenti: a) *motivazione* – b) *risultato* – c) *conflitto/contraddittorio* – d) *prevaricazione* – e) *esclusività*. Questo è certamente vero quando trattiamo l’argomento dell’*Avversario Esterno* (vedi oltre, paragrafo 5.a e 5.b), ma esiste un *Avversario* certamente più insidioso di quello esterno: è l’*Avversario Interno*. L’*Avversario Interno* è spietato, cinico, crudele, impassibile, intelligente, furbo, immorale, vanitoso, arrogante, subdolo. Egli conosce perfettamente la nostra psicologia, la nostra emotività, la nostra fragilità. L’*Avversario Interno* conosce la nostra ricattabilità e, soprattutto, conosce i nostri punti deboli: sa dove affondare il colpo per farci male, sa come metterci in ginocchio e sa quando deve infierire per determinare la disfatta. Dispone di una molteplicità di attenuanti e di alibi di ferro: ha sempre una giustificazione per tutto e, principalmente, è innocente. È un duro. Si insinua subdolamente senza avvisare, affiora nella forma di una voce sommessa e ti invita a un contraddittorio, poi prende in mano le redini e comincia a gridare e prima ancora che tu riesca a formulare la tua replica ti senti più debole, ti mancano le forze: hai già rinunciato. Il tuo avversario interno ha già vinto, ti tiene stretto, bloccato con i piedi per terra, ti spaventa, ti tiene rinchiuso in una cella di sbarre invisibili dalla quale esci per essere introdotto in un programma che tu hai creduto di aver scritto e cominci a girare, come un ingranaggio, mentre lui sparge un po’ d’olio per evitare frizioni e rumori che potrebbero svegliarti. Sei soffocato, sedato, sei nelle sue mani. *Chi è l’Avversario Interno? Quanto è forte? Chi lo ha addestrato? Quali sono i suoi obiettivi? Come possiamo stanarlo? Come possiamo abbatterlo?* Non importa che tu sia un Business Man o un Fighter: se sei un essere umano allora anche tu hai il tuo *Avversario Interno*. Ha la tua stessa voce e le tue stesse impronte digitali. Ha il colore che hanno i tuoi occhi, indossa i tuoi vestiti, abita la tua casa, ha la tua stessa moglie e i tuoi stessi figli, il conto in banca a te cointestato, l’auto e la tua carta di credito. Ci sono soltanto due elementi che vi distinguono, ma nessuno se ne può accorgere, perché sono invisibili. Lui ha un obiettivo diverso dal tuo e lui ha una psicologia diversa dalla tua. Non c’è nient’altro che vi differenzia, *perché lui è te stesso*. L’*Avversario Interno* è la parte fragile di ciascuno di noi, quella più remissiva, quella che si arrende di fronte alle difficoltà. È l’alter-

---

<sup>17</sup> Nel gergo commerciale/economico/politico l’*Avversario* può assumere diversi nomi e connotazioni: avversario, competitore, contendente, opponente, oppositore, nemico, rivale, controparte, antagonista, oppugnatore (*adversary, competitor, contender, opponent, enemy, rival, counterpart, antagonist*). Al di là dalla variabilità semantica espressa da ciascuno dei termini, il punto non cambia: l’*Avversario* vuole esattamente quello che vogliamo noi ed è pronto a impegnarsi alacremente per ottenerlo (sottraendolo a noi).

ego perennemente preoccupato di ciò che sarà, sempre pronto a individuare i pericoli e a elencare le criticità, con la bilancia in mano per dimostrare che i vantaggi sono inferiori agli svantaggi e che il rischio è sempre troppo alto. È un individuo vanitoso, arrogante e saccente, capace di convincere la controparte che non ne vale la pena, che ci si può accontentare, che non è ancora il momento, che il traguardo è lontano, che non hai la stoffa. In breve: *ha paura di non farcela* e inneggia alla rinuncia. Parla con la tua stessa voce: ti parla dall'interno. Tu sei convinto che si tratti della tua coscienza, ma in realtà stai ascoltando la voce della tua paura, niente di più. Tutti gli esseri umani hanno paura: la paura è una delle emozioni più forti dell'essere umano, è lo stato emotivo di repulsione e di apprensione in prossimità di un pericolo vero o presunto e svolge il suo ruolo significativo assieme all'istinto di autoconservazione. La paura non è aprioristicamente "*sbagliata*", tantomeno va considerata un'emozione negativa: è sacrosanta, ma deve essere gestita. Innanzitutto occorre discernere tra rischio reale o immaginario, in secondo luogo deve essere riconosciuta e compresa, perché la paura è l'anima del nostro Avversario Interno: sconfitta la paura, saremo riusciti ad abatterlo. È la paura che lo ha addestrato. La paura si ciba dei fallimenti, della resa, dei traumi, e dell'ignoranza. Essa raccoglie tutte queste immagini, le confeziona e le fornisce all'Avversario Interno confondendole alle difficoltà, agli ostacoli e alle sfide, spacciandole per una cosa sola. Essa dice "*Queste difficoltà mi ricordano dei tuoi fallimenti, ecco, guarda anche tu... È meglio rinunciare, tu fidati di me*". I nostri vecchi fallimenti hanno addestrato l'Avversario Interno: esso è tanto più forte quanto più brucianti sono state le nostre sconfitte, è tanto più cinico quanto più intense sono state le umiliazioni subite. *Chi è abituato a perdere è destinato a perdere e chi è abituato a vincere è destinato a vincere*: questo è vero in un piano di ordinarietà, ma nello sforzo della coscienza questa è una menzogna, una catena che si può (e si deve) spezzare. Nessun imprenditore di successo era tale, prima di diventarlo. Nessun campione del mondo era tale, prima di diventarlo: spezzare la catena della sconfitta è possibile, ma occorre uno sforzo di coscienza che coniuga un impegno di conoscenza onesta e sincera di sé stessi a uno sforzo di applicazione necessario per tenere a bada l'Avversario Interno: *bisogna sapere e bisogna fare*. Lui è qui, sempre, è dentro di noi, in attesa della sua occasione. Noi dobbiamo saperlo, dobbiamo ricordarcelo e dobbiamo imparare a combattere. Il nostro obiettivo è quello di competere per migliorare, di evolvere come esseri umani e come professionisti. Il suo obiettivo è esattamente contrario: ci vuole "*fermi*", terreni, mediocri. Il nostro obiettivo è quello di ingaggiare una sfida per vincerla, il suo obiettivo è quello di deprimerci e stremarci sufficientemente da privarci della forza di ingaggiare la sfida. Si tratta di due risultati contrapposti, vincere/perdere, tra i quali c'è il partecipare, "*esserci*". Approfondiremo l'argomento nel prosieguo, ma ciò che deve essere chiaro, al momento, è che gran parte del fallimento di un uomo, indipendentemente dalla sua professione e dal ruolo che egli svolge nella società o nel sottosistema familiare/personale di riferimento, dipende dalla difficoltà di riconoscere il proprio Avversario Interno e di confrontarsi con esso. Si tende a sottostimarne oppure, nei casi peggiori, a ignorarlo del tutto. Ove se ne ignorasse l'esistenza, in

sintesi, come conseguenza si consegnerebbe la propria vita nelle sue mani: lui diventa il Boss, il comandante, il conduttore e noi saremo condannati ad ascoltare le sue parole di rimprovero, le sue umiliazioni e le sue preoccupazioni ogni giorno, per sempre. Lui ripeterà per sempre “*Non ce la fai, non ce la puoi fare. Arrenditi: sei un mediocre*” e noi ce ne convinceremo e costruiremo attorno a noi l’infrastruttura dell’esistenza mediocre che ci corrisponde. Noi diventeremo, nel tempo, quel genere di persona che *non ce la fa*, che non ce la può fare e ci arrenderemo. Ci faremo trasformare dalle nostre paure.

L’Avversario Interno arriva al Business Man in svariate forme. Non si tratta soltanto di quella voce interna che governa la nostra giornata. Arriva sotto la forma di un nuovo capo, di un fallimento, di un affare sfumato, di una malattia, di un cambiamento dell’organigramma, di un avviso di garanzia, di un contratto rescisso senza apparente motivo, dello spacchettamento dell’Azienda con relativa dimissione, di un ricatto, di problemi familiari, di problemi finanziari, di un attacco mediatico ingiustificato, di un crack finanziario. Vedremo, più avanti, che l’arma a disposizione del Manager, come del Fighter, è quella dell’assunzione della responsabilità che ci staglia verso il traguardo e l’ambizione dell’*essere*, al quale segue l’*avere*.<sup>18</sup>



L’AVVERSARIO INTERNO È IL NEMICO PIÙ TEMIBILE.  
È LA CONDENSAZIONE DELLE NOSTRE PIÙ ATROCI PAURE.

\*  
\*  
\*

#### 4.B – AVVERSARIO INTERNO (COMBAT)



Il Fighter è un uomo e ogni uomo ha il suo Avversario Interno personale con cui deve fare i conti. È l’avversario più insidioso, quello a cui sono riconducibili tutti i match persi al termine dei quali, dopo neanche dieci minuti, si ritrova da solo, nello spogliatoio a tentare di districarsi le bende dalle mani e non ha il coraggio di guardarsi allo specchio, ma poi ci è costretto, allora solleva lo sguardo e vede sé stesso, nel riflesso e pensa: “*Come ho fatto a perdere?*”. Ogni volta che c’è qualcosa che non torna, ogni volta il Fighter è stato sconfitto proprio da quell’altro, quello che è apparso nello specchio. Ogni volta ha ceduto prima al suo Avversario Interno e il suo rivale, sul ring, ha avuto gioco facile: i pugni partivano e andavano a segno. Come se tu non ci fossi più, come se avessi tirato il freno a mano. Il Fighter dispone di una molteplicità di risorse e di un carattere indomabile, ma tutto deve funzionare alla perfezione. Il match lo imposta il condottiero (la sua coscienza) che impartisce le istruzioni al corpo, una dopo l’altra, secondo dopo secondo, pugno dopo pugno. E c’è un solo linguaggio

<sup>18</sup> Alludiamo qui al *Paradigma Verticale ESFA*, Cap. 7, Paragrafo 10.

possibile affinché la coscienza parli al corpo: *la psiche*, il cervello. Se il cervello è contaminato dai cattivi pensieri allora non c'è atleta che tenga: il Fighter è destinato alla sconfitta e noi sappiamo, oramai, che l'Avversario Interno adotta proprio questo genere di strategia: egli avvelena il cervello e porta sistematicamente la controparte alla disfatta per poi guardarla dall'alto con sprezzo mentre è sulla pancia, a spalle scese e gli occhi che puntano il pavimento, per ripetergli *“Te l'avevo detto...!”*. Torniamo a lui: torniamo al Fighter. *Ce la farò? Riuscirò a battere il mio avversario? È più alto di me, è più forte di me: cosa mi devo inventare per batterlo? Sono stanco, affaticato: cosa mi succede? Campione: campione del mondo: perché proprio io? Merito di sollevare le braccia al cielo? Merito veramente la cintura di Campione? E se non mi partono i colpi? E se comincia ad attaccarmi?* Si tratta delle domande che il Fighter si comincia a porre una manciata di ore prima del match quando ha paura. Normalmente un professionista sa come gestire questo tipo di insidie, perché sa che originano da *“paure immaginarie”*. Sa come stanare il suo *cattivo alter-ego* e come stenderlo categoricamente, immediatamente, mentre un novizio è letteralmente assalito da questi pensieri e difficilmente riesce a confidarsi al suo coach: occorre uno sforzo di sincerità che ancora non gli compete. Ebbene egli non si chiede *“Quanto è preparato il mio avversario?”*, perché questa domanda riconduce alla sua responsabilità di allenarsi e prepararsi. Egli non si chiede *“Quali sono i suoi punti forti?”*, perché questa domanda riconduce alla sua responsabilità di sviluppare soluzioni di difesa, durante l'allenamento. Non si chiede *“Quanto sono migliorato dall'ultimo match?”*, per gli stessi motivi. L'impostazione di quelle domande che procurano paura e inferiorità è assolutamente fondamentale, ci parla dell'origine di quelle parole: questo è il linguaggio preoccupato e rinunciatario dell'Avversario Interno. Spesso, a bocce ferme, i conduttori di trasmissioni sportive e gli stessi coach descrivono certe sconfitte in termini di carenza di motivazione, calo dell'attenzione, scarsa concentrazione: queste spiegazioni vanno bene per loro, non per chi, su quel ring, si è giocato il match. Il Fighter sa, in cuor suo, in cosa ha mancato. In particolare ha una chiarezza emotiva eccellente, anche se non gli riesce di spiegarla a parole. *Sa che ha rinunciato ancor prima di cominciare. Sa che ha dato retta al suo alter-ego perdente.* La motivazione non si perde facilmente: è l'anima del combattente. L'attenzione e la concentrazione sono effetti di uno stato mentale proattivo e dinamico: non sono dotati di vita propria. È la testa che manca, la sicurezza in sé stessi. Il Fighter si è dimenticato i motivi per cui è salito sul ring perché qualcuno gli ha teso una trappola, qualcuno che è rintanato dentro la sua psicologia, un individuo di cui si fida troppo, un essere che non gli riesce di mettere a tacere per paura della solitudine. Uccidere il proprio Avversario Interno significa uccidere l'alibi, condannarsi alla piena responsabilità di ciò che accadrà. Non è un traguardo per pochi, ma per essere raggiunto occorre completare un percorso di apprendimento e un lavoro di forte sincerità su sé stessi che non tutti sono disposti a praticare. Questo *uomo-ombra rinunciatario* va preso per il bavero, sbattuto contro il muro e guardato negli occhi. *“Tu sei l'origine dei miei fallimenti. Tu sei la mia rovina. Adesso tu sparisce, non voglio più vederti qui. Non hai più alcun potere su*

*di me. Tu non esisti!?”*. È questo il senso del confronto interno: riconoscere la parte fragile, comprendere i suoi fini e comprendere l’origine del suo potere. La luce della consapevolezza è già una prima forma di cura. La pratica e l’esperienza faranno il resto. Cionondimeno la sconfitta può sempre verificarsi e può essere imputabile alle capacità dell’avversario. Come già detto le dinamiche psicologiche che stiamo analizzando sono valide e sono vere per entrambe le parti: Soggetto (*Agonista*) e Avversario (*Antagonista*). Se sovvertiamo i termini della questione allora sarà chiaro che il nostro avversario è, nella sua prospettiva, l’Agonista e noi siamo l’Antagonista. L’avversario è dunque costruito in tutto e per tutto come il combattente-Agonista. Ciascuno dei due può vincere e ciascuno dei due può perdere. La sconfitta e la vittoria sono eventi che restano cristallizzati solo nel ricordo, ma che in realtà sono soltanto punti discreti nella dinamica del divenire. L’atteggiamento vincente non è quello che non teme la sconfitta, ma che piuttosto è in grado di riconoscerla. Altrimenti sarebbe impossibile competere. A consuntivo potremo dire che l’Agonista è colui che ha vinto il confronto in quanto gli è riuscito di dominare strategicamente il match, mentre l’Antagonista è colui che ha perso il match, indipendentemente dalle intenzioni originarie, dalle proprie convinzioni e dalla propria auto-immagine e auto-definizione.



L'AVVERSARIO INTERNO È L'ALTER-EGO PERDENTE.  
VA BRACCATO, STRETTO ALLE CORDE E UCCISO DEFINITIVAMENTE.

\*  
\*  
\*

## 5.A – AVVERSARIO ESTERNO (BUSINESS)



Una molteplicità di fornitori che si confronta con una molteplicità di acquirenti secondo regole note, condivise e comunemente accettate: sono questi gli elementi costitutivi di un generico *Libero Mercato*. I fornitori costituiscono l’Offerta, che viene comunemente definita “*Offerta Aggregata*”, mentre gli acquirenti costituiscono la Domanda, che analogamente è definita “*Domanda Aggregata*”. Il Fornitore deve confrontarsi con una messe di altri fornitori; tutti questi soggetti, che sono definiti “*Player di Mercato*”, sono tra loro “*Competitor*”, ovvero avversari o rivali. Il Fornitore, in sostanza, ha due obiettivi contestuali: a) *Vincere contro i propri avversari* (o contro l’avversario di riferimento); b) *Convincere il Cliente* (conseguendo un ordine, un contratto, un incarico). Le comuni strategie di Marketing e di Pianificazione Strategica raccomandano di utilizzare strumenti standardizzati per affrontare l’Avversario e per conseguire il risultato (Cliente). Lo sviluppo di un *Marketing-Mix PLAN*<sup>19</sup> efficace e la sua rela-

<sup>19</sup> Il *Marketing-MIX* è sinteticamente l’insieme degli strumenti che consentono di immettere sul mercato il prodotto/servizio (o l’insieme di prodotti/servizi) giusto, al momento giusto, al prezzo giusto. Una delle definizioni/classificazioni più note di Marketing Mix è quella proposta da



tiva implementazione, per esempio, sono attività tipicamente riconducibili al Business Man, nelle sue molteplici declinazioni.<sup>20</sup> Secondo una prospettiva tradizionale le leve del Marketing-Mix (4Ps o 7Ps) sono gli strumenti quantitativi attraverso cui confrontarsi sul Mercato per conseguire una porzione dello stesso (Domanda), il cosiddetto “Mercato-Obiettivo”, nonché per incrementare percentualmente questa porzione, nel tempo, erodendo fette di mercato agli altri Competitor. Si tratta di strumenti efficaci, senza dubbio, ma la strategia di confronto con l’Avversario non può essere esclusivamente di natura quantitativa. Una prospettiva più nobile, ma ugualmente pragmatica, sviluppa un confronto tra il Fornitore e i suoi Competitor valutando anche aspetti qualitativi. Non è sufficiente comprendere ciò che possiamo sviluppare al nostro interno, in un dato momento della storia dell’Azienda che dirigiamo, è necessario comprendere ciò che fa, può fare o farà il nostro avversario. Abbiamo approfondito l’analisi della Competitività in Appendice.<sup>21</sup> In questa sede ci limitiamo a riconoscere quanto sia significativo porsi domande (ed esigere risposte) in merito alle nostre capacità/potenzialità in rapporto a quelle del nostro Competitor di riferimento. In estrema sintesi al Business Man è richiesto di formulare congetture in merito a quanto segue: a) *Obiettivi* del Competitor (distinguendo le cause dai motivi); b) *Conoscenze* del Competitor (partendo dalle possibili fonti di informazione interne/esterne alle quali ha accesso); c) *Risorse* e *Capacità* del Competitor (dalle quali discendono le sue Potenzialità); d)

---

McCarthy e successivamente implementata da Booms e Bitner, basata sulle così dette 7P del marketing che elenchiamo nel seguito:

- *1^P: Product* (Prodotto): è l’*Output* del Fornitore; include non solo il prodotto in sé con tutte le sue caratteristiche, ma anche i servizi accessori offerti al cliente (assistenza clienti, formazione, ricambistica); è, intuitivamente, estendibile anche al concetto di servizio;
- *2^P: Price* (Prezzo): oltre al prezzo o, in alcuni casi, tariffe o listini, include anche le politiche degli sconti, i buoni omaggio o premi, i termini e le condizioni di pagamento, la concessione del credito e tutto ciò di correlato al prezzo di vendita;
- *3^P: Place* (Punto vendita, inteso come distribuzione): riguarda in estrema sintesi la struttura dei canali distributivi e la politica delle scorte;
- *4^P: Promotion* (Promozione): include tutte le strategie finalizzate a promuovere le vendite quindi la pubblicità, la promozione, la partecipazione a fiere, l’organizzazione di eventi, il web marketing, le pubbliche relazioni, le conferenze, l’adesione ad associazioni di categoria, l’acquisizione di testimonial, lo Sponsorship, il Merchandising;
- *5^P: People* (Persone): include i sales, ovvero le persone addette alla vendita e all’assistenza clienti che hanno un rapporto diretto con il mondo esterno e, dunque, *umanizzano* il volto di un brand o un’azienda, includendo anche il “*Business Style*” e il “*Business Approach*” aziendale al quale devono sapersi attenere. In alcune analisi strategiche si esplora il *Business-Mindset* del Management;
- *6^P: Processes* (Processi): processi di fornitura, acquisto e vendita di un prodotto/servizio;
- *7^P: Physical Evidence* (Evidenza): l’impatto che il prodotto stesso ha sulle persone durante questi stessi processi.

<sup>20</sup> Che ne sia consapevole o meno, qualunque operatore di mercato, a ogni livello, pratica l’esercizio del *Marketing Mix Plan*. Lo facciamo anche nelle situazioni più comuni e nelle relazioni interpersonali. È sufficiente l’*elemento dell’obiettivo*: chiunque nutra la finalità di conseguire un obiettivo di relazione, utilizzando le proprie risorse, sta applicando un piano di Marketing Mix prototipale.

<sup>21</sup> Vedi oltre, Cap. APPENDICE, Paragrafo 5: 5 – Analisi di Competitività.

*Strategie* normalmente utilizzate dal Competitor; e) *Possibili Azioni* del Competitor. Sulla base di questi elementi il Business Man può escogitare piani di Azione e Reazione, sviluppando strategie di medio/lungo periodo con essi compatibili. La combinazione di questi 5 elementi determina, in sostanza, la “*Competitività*” dell’avversario, le sue potenzialità, la combattività, la sua “*Potenza di Fuoco*”.<sup>22</sup> Per ragionare in termini così raffinati occorre innanzitutto “*conoscere*” (o meglio “*riconoscere*”) i propri Competitor, in secondo luogo occorre *acquisire molte informazioni* attendibili su di essi e, in terzo luogo, occorre fare l’esercizio di “*confrontarsi*” sinceramente con ciascuno di essi, riconducendo l’analisi al *Mercato Obiettivo* predefinito e al livello potenzialmente conseguibile.<sup>23</sup> Questo significa, in sostanza “*conoscere il proprio Avversario*”. L’esercizio si completa con l’azione: una volta verificato il gap che ci distanzia dal Top-Competitor dovremo studiare una strategia d’azione interna che permetta al nostro gruppo di “*ridurre il gap*”, irrobustendo certe aree di crescita o costruendo nuove capacità che al momento mancano nella compagine corrente. L’Avversario è il nostro punto di riferimento fino a quando non lo avremo sconfitto, più volte, nel tempo. Va scelto, perché l’Avversario ci rappresenta, parla di noi, della nostra qualità, delle nostre ambizioni. Cionondimeno nella competizione del mercato la “*distruzione*” dell’avversario non è necessariamente l’obiettivo a cui tendere, anche perché è in genere difficile da realizzare. Lo scopo più realistico da conseguire è rimuovere la percezione del mercato come “*migliore*” rispetto alla nostra azienda. Si vedrà costretto, a questo punto, ad aggiornare le sue strategie o il suo stesso portafoglio d’offerta. Naturalmente, una delle primarie armi del Manager è l’innovazione, non soltanto in termini tecnologici, ma in senso più generale, perché anche un prodotto o un servizio solido nelle sue posizioni di mercato necessita di periodica innovazione.



L’AVVERSARIO ESTERNO È L’EVIDENZA, LA SOMMA DI TUTTI GLI OSTACOLI CHE SI FRAPpongONO TRA L’UOMO E IL SUO TRAGUARDO.

\*  
\*

<sup>22</sup> *Potenza di Fuoco*, meglio nota con il termine inglese “*Firepower*”. Nel gergo militare definisce la massima capacità di offesa delle armi di cui dispone un reparto di combattimento di una generica armata. Nel gergo politico/economico, analogamente, definisce le potenzialità massime esprimibili da un’Azienda sul Mercato.

<sup>23</sup> Ho affrontato l’argomento del confronto con i Competitor nel mio volume “*Export Management: Manuale di Internazionalizzazione d’Impresa*” (Bonferraro Editore – 2017). Nel Cap. 16 è stato presentato uno strumento avanzato di Marketing Strategico. La matrice di accesso/successo è basata su una serie di elementi di Benchmark (comparazione) finalizzati in una prima fase a esplorare le reali motivazioni che risiedono alla base di una determinata circostanza (accesso/estromissione – successo/fallimento), e in una seconda fase a proporre le migliori soluzioni possibili, sulla base di una versione evoluta del procedimento di analisi S.W.O.T. (la cosiddetta *Power-S.W.O.T. Analysis*). La *Access/Success-Matrix* – anche detta *Score-Analysis* o *A/S-Matrix* – è uno strumento messo a punto da un collettivo di insegnanti/studenti di Master del MIM (*Manhattan Institute of Management*), basata innegabilmente su elementi preesistenti, ma molto innovativa rispetto ai precedenti.

## 5.8 – AVVERSARIO ESTERNO (COMBAT)



L'esito del contraddittorio interno offre al Fighter quattro opzioni possibili: ha *vinto* definitivamente il suo Avversario Interno,<sup>24</sup> lo ha *addomesticato*, è giunto a un *compromesso* con lui, ha perso e ne è *subordinato*. Trascurando le ultime due ipotesi, che esporrebbero il Fighter a una probabile disfatta, dobbiamo preoccuparci di quello che, nell'evidenza del match, rappresenta l'ostacolo: l'*Avversario Esterno*. Normalmente la società di appartenenza si preoccupa di studiare l'avversario di turno e addirittura di pianificare i match con i successivi in un lasso di tempo adeguato, a patto che le previsioni delle vittorie siano confermate. Gli strumenti utilizzati per studiare gli avversari sono analoghi (se non identici) a quelli adottati nel mondo del Business. Obiettivi, motivazione, conoscenza e repertorio, risorse, capacità e competenze tecniche, strategie e possibili azioni, costituiscono l'adeguato insieme di informazioni utili a *conoscere* l'Avversario, ma non sono ancora sufficienti. Concedono una conoscenza "*statica*" della sua statura, delle competenze acquisite, delle motivazioni che lo porteranno proprio lì, sul ring, quel giorno, per confermare o spodestare il titolo al suo detentore. È un primo, imprescindibile passo, ma non è quello definitivo. Occorre qualcosa di più: è necessario farsi un'idea della "*Potenza di Fuoco*" dell'Avversario: combinare tutti gli elementi noti e spingerli sensibilmente verso l'alto per complicare possibilmente la situazione. Emergerà l'idea del ritmo, della cadenza e della foga espressa dall'avversario, sul ring. Quella situazione sarà il cosiddetto "*Possible Worst*", la situazione potenzialmente peggiore nella quale ci si potrebbe trovare, una volta iniziato il combattimento. Questa circostanza va "*vista*", percepita nelle fibre più intime del proprio essere. Determina una stanchezza, un senso di inadeguatezza, una carenza di energia e di volizione tali da determinare un fallimento. Questa situazione (fosse anche solo una congettura o una breve contingenza) deve essere replicata durante la programmazione dell'allenamento, deve essere "*simulata*" periodicamente durante l'addestramento. L'avversario possiede una determinata *Potenza di Fuoco*: questo rischio diventerà reale se gli sarà concessa la possibilità, questo rischio deve essere noto (in origine) e deve essere "*gestito*". Vedremo che esistono varie strategie di gestione del rischio, come anche insegna la Teoria della Sicurezza.<sup>25</sup> Ciò che è importante cogliere in questa sede è il concetto di "*applicazione*". Non è sufficiente "*conoscere*" l'Avversario, né congetturare sue eventuali possibili mosse, perché questo è solo il "*primo stadio*" dell'analisi. Il secondo stadio è ricreare le condizioni più difficoltose, attuare una "*situazione di cattività*" per il Fighter (il *Possible Worst*) e lavorarci periodicamente per imparare a uscirne, sovvertendo auspicabilmente l'esito del match. Il punto è, in definitiva, ricostruire le condizioni che più temiamo per

<sup>24</sup> Traguardo difficilmente perseguibile, come ci insegna la storia sportiva dei più grandi campioni mondiali e olimpici, ma non impossibile, come testimoniano pochissimi supercampioni che si sono ritirati imbattuti, avendo compreso con sincerità l'inizio di una decadenza psichica e fisiologica.

<sup>25</sup> L'approfondimento è nel Cap. 6, Paragrafo 1: *Rischio e Gestione del Rischio*.

adattare le proprie risorse complessive a trovare una soluzione: *vincere la paura della peggior situazione possibile*. D'altro canto sia nel business che nel combattimento la capacità di essere *"diversi da sé stessi"* (ovvero di dissimulare le prerogative più rimarchevoli e di rinnovarsi nel tempo) aumenta sempre il valore della sfida. Altrimenti la prevedibilità dei contendenti la renderebbe quasi inutile, e interpretare un ruolo prefissato porterebbe a una sconfitta, o una vittoria già assegnate *in pectore*.



L'AVVERSARIO VA INSCENATO, REPLICATO E AFFRONTATO OGNI GIORNO,  
FINO A QUANDO NON AVRÀ PIÙ SEGRETI.  
FINO A QUANDO NON CI FARÀ PIÙ PAURA.

\*  
\*  
\*

## 6.A – RISORSE (BUSINESS)



Se il Business Man è il *Soggetto* e l'attività è l'*Azione*, come abbiamo già ampiamente documentato, allora diventa ragionevole considerare le Risorse come l'*Oggetto*. Come ci insegna la dottrina economica, le Risorse aziendali sono costituite da una molteplicità di asset tutti diversi tra loro perché appartenenti a classi e segmenti molto diversi; alcune di queste classi sono *"tangibili"* (nel senso che si possono realmente *"toccare"* perché concrete), altre invece sono *"intangibili"*, perché, appunto, non possono essere *"toccate"*. Tra quelle tangibili rientrano le risorse umane (*Capitale Umano*), i beni materiali (fabbricati – uffici – macchinari – impianti – sistemi), i beni patrimoniali (danaro liquido), i beni di magazzino (stock – scorte di magazzino) e altri meno significativi per la nostra analisi. Nella classe dei beni intangibili, intuitivamente, ci sono svariate forme di ricchezza e capitale che presentano un valore anche molto elevato e racchiudono un'attività di tipo commerciale, ingegneristico, contrattuale, pubblicitario e comunicazionale che, in qualche modo e in qualche tempo, hanno richiesto il lavoro concreto di determinati soggetti. Rientrano in questa classe i diritti di privativa industriale, i contratti quadro pluriennali con Partner e Clienti, la reputazione aziendale, l'avviamento, il posizionamento nel Marketplace, i valori aziendali (come percepiti all'interno e all'esterno dei confini societari), le certificazioni, le prerogative di legittimità a operare sul Mercato, le invenzioni, i brevetti, le *Best-Practices* sviluppate internamente, i processi di produzione e altre forme secondarie meno interessanti. Le risorse sono *"il Capitale"* messo a disposizione dell'Imprenditore, affinché si possa fare impresa: senza il capitale, non si può esercitare un'attività economica organizzata e non si può produrre profitto. Senza capitale, in sostanza, non si possono produrre risultati. Le risorse di cui dispone il Manager, intuitivamente, sono sempre limitate (lo sono per definizione); in aggiunta a questa considerazione di principio occorre sottolineare che al Manager è data la possibilità (e il dovere) di gestire una parte delle risorse disponibili *"ben precisa"*, perché è quella che corrisponde alla sua area di giurisdizione, ovvero

quella necessaria al dipartimento che guida, per generare i risultati richiesti. C'è una chiara e precisa corrispondenza, pertanto, tra il ruolo di Manager, i risultati attesi dallo svolgimento del suo lavoro e le risorse che gli vengono concesse: il Manager utilizza queste risorse per riscuotere i risultati dal Mercato. L'utilizzo di queste risorse, oltretutto la sua precisa definizione e combinazione, determina fatalmente il risultato. Dunque il punto cruciale non è solo (e non è tanto) la risorsa, quanto la metodologia per trasformarla in risultato.



IL TALENTO CONSISTE NEL TRASFORMARE LE RISORSE CORRENTI IN RISORSE FUTURE (SOLIDE, RICCHE, EFFICACI E PROSPEROSE) CON UN LAVORO DI COSTANZA E PERVICACIA.

\*

\*

\*

## 6.B – RISORSE (COMBAT)



Anche il Fighter è quel *Soggetto* che dispone di una molteplicità di *Risorse* che utilizza secondo specifici criteri per conseguire un *Risultato*. Le *Risorse* costituiscono dunque l'*Oggetto* sul quale il *Soggetto* si applica. Del tutto genericamente diremo che il Fighter possiede un corpo, una testa e un cuore, è tutto ciò che gli occorre: in questo microsistema sono presenti tutte le risorse di base necessarie per conseguire il risultato. Il Fighter, in sostanza, porta “sé stesso” sul ring, così come il Business Man porta “sé stesso” in Azienda. Entrambe le figure sono pagate (e giudicate) per la qualità del lavoro e del risultato che porteranno a casa, dal contesto di riferimento (*Marketplace – Contest*). Volendo sforzarci di approfondire, il Fighter dispone di Risorse Interne e di Risorse Esterne. Le Risorse Interne sono quelle “*personali*”, ovvero quelle riconducibili direttamente alla propria individualità: originano dal suo corpo, dall'organismo, dalla sua psicologia e dal suo temperamento. La teoria dell'Allenamento ci viene in supporto e classifica queste risorse come di seguito: 1) Capacità Condizionali<sup>26</sup> – 2) Capacità Coordinative<sup>27</sup> – 3) Abilità Motorie<sup>28</sup> – 4) Abilità Tattiche<sup>29</sup> – 5)

<sup>26</sup> Le *Capacità Condizionali* comprendono i presupposti determinati dai fattori energetici e dagli aspetti strutturali di un atleta. Sono fortemente influenzate dai processi metabolici e plastici; i fattori limitanti risiedono nella disponibilità di energia e quindi nelle condizioni *organico/muscolari* dell'individuo. *Forza, Velocità, Resistenza, Flessibilità*, secondo la classificazione della Teoria dell'Allenamento Sportivo. Tutte le *Capacità Condizionali* sono “*allenabili*”, dunque “*incrementabili*” attraverso uno sforzo specifico e ripetuto nel tempo. Dalla combinazione delle *Capacità Condizionali* deriva la *Potenza* esprimibile da un Atleta.

<sup>27</sup> Le *Capacità Coordinative* costituiscono l'espressione della funzionalità del *Sistema Nervoso Centrale* (SNC) nell'organizzazione dei gesti motori e determinano in modo altrettanto significativo la qualità stessa del movimento e, pertanto, la prestazione dell'atleta. Si distinguono in *Capacità Coordinative Generali* (*Capacità di apprendimento motorio, Capacità di controllo motorio, Capacità di adattamento e trasformazione, Capacità di accoppiamento e combinazione*) e *Capacità Coordinati-*

Carattere – 6) Bagaglio di Conoscenze. L'equazione della prestazione sportiva, in breve, combina questi sei elementi e ve ne aggiunge un settimo: *la componente imponderabile*):

$$\text{Prestazione} = F \{CO_n; CO_o; ABM; ABT; CA_r; BC; CI_{MP}\}.$$

Le Risorse Interne, pertanto, sono quelle che il Fighter porta con sé: si muovono assieme a lui ovunque vada, perché gli sono connaturate. Sono determinate dalla qualità, dalla quantità e dal grado di funzionalità di ogni singolo sottosistema biomeccanico, compatibilmente con lo stato di forma generale dell'organismo. Volendo sintetizzare sono costituite dai muscoli (fibre bianche, fibre rosse), dai legamenti, dalle articolazioni, dalle leve, dalla capacità di percezione (ricettori tattili, acustici, visivi), nonché dalla capacità di combinare efficacemente tutti questi elementi e convogliarli verso un determinato gesto tecnico (*Tecnica* ovvero "*colpo*": calcio, pugno, ginocchiata, gomitata, testata, spazzata). Esistono, pertanto, Risorse Interne "*tangibili*" e Risorse Interne "*intangibili*", secondo una classificazione intuitivamente analoga a quella già vista. Sono tangibili tutte quelle riconducibili in qualche maniera al corpo inteso come "*organismo*", sono intangibili tutte quelle che richiedono un intervento significativo delle capacità psichiche (attenzione, concentrazione, combinazione, osservazione, reazione, controreazione, elaborazione, pianificazione, decisione, fantasia creativa, soluzione). Esistono, inoltre, Risorse Esterne, ovvero elementi che il Fighter "*acquisisce*" dall'esterno utilizzandoli durante il processo di allenamento e addestramento o "*incorporandoli*" nell'organismo. Sono anch'esse classificabili in tangibili e intangibili. Il danaro (ottenuto in termini di ingaggio o di sponsorship) è un esempio di risorsa tangibile e può (o deve) essere trasformata in risorsa esterna tangibile (esempio: ufficio stampa, agente, ufficio comunicazione, personal marketing manager). Palestra, *facilities* e ogni altro equipment necessario alle fasi di allenamento e al processo di addestramento, Maestro, Coach e assistenza medica inclusi, sono un altro esempio di Risorse Esterne tangibili. Completa il quadro l'alimentazione (e la supplementazione energetica), necessaria alla metabolizzazione (trasformazione dell'alimento in energia). Le Risorse Esterne intangibili, diversamente, includono il complesso delle relazioni tra soggetti significativi, purché utili alla crescita e alla strutturazione dell'Atleta, nonché le attività parallele che, analogamente, forniscono spunti o semplicemente una serenità ulteriore che predispone al sacrificio e allo sforzo sportivo (hobbies, vacanza, letture specifiche). Il Fighter, in definitiva, è tutto questo contemporaneamente. Egli porta questa quantità di elementi sul ring. Ogni volta che un pugno efficace va a segno e impatta con forza e rapidità

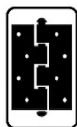
---

ve Speciali (Capacità di differenziazione cinestesica, Capacità di equilibrio, Capacità di orientamento, Capacità di ritmo, Capacità di reazione, Capacità di adattamento, Fantasia motoria).

<sup>28</sup> Sono classificate in Abilità Discrete, Abilità Seriali, Abilità Continue, Abilità Cognitive, Abilità Aperte, Abilità Chiuse. Del tutto genericamente possiamo assumere che la padronanza di un'abilità motoria determina internamente la sensazione di sicurezza di un determinato gesto tecnico.

<sup>29</sup> Delle Abilità Tattiche e delle varie declinazioni che possono assumere all'interno del Combat ci occuperemo nel prosieguo: Cap. 5, Paragrafo 3: *Patterns Tattica (Attacco, Difesa, Contrattacco)*.

l'avversario, sul ring, dobbiamo ricordare che esso origina dal lavoro di combinazione di tutti questi elementi, nessuno escluso. Analogamente a quanto detto di sopra (area Business) anche le risorse di cui dispone in Fighter sono limitate per definizione. Alcune di queste sono incrementabili (dall'esterno o dall'interno), ma in ogni momento della preparazione al match esse sono ben definite nella quantità e nella qualità.



LE RISORSE DI UN FIGHTER SONO IL SUO ARSENALE. INCLUDONO ANCHE TUTTO QUANTO PUÒ RAFFORZARE LA SUA PSICOLOGIA E IL SUO MINDSET.

\*  
\*  
\*

## 7.A – CAMPO DA GIOCO (BUSINESS)



Il Business Man è parte del Mercato. Che si tratti della parte attiva e operativa (*Marketplace*) oppure semplicemente mediatica, promozionale e intermediale (*Marketface*), il Business Man è un *Operatore di Mercato*: fa parte di quell'immensa agone globale in cui interagiscono Domanda, Offerta, Prodotto, Servizio e ogni altro elemento micro e macroeconomico che influenza le forze in gioco (e da quelle resta influenzato). È istituzionalmente un *fornitore*, perché genera, produce, confeziona, trasporta e vende un prodotto o un servizio al Cliente, ma è anche un *compratore*, perché acquista beni e servizi per completare la sua filiera produttiva. Esistono logiche interne che determinano il funzionamento del suo operato all'interno dell'Azienda (*microeconomiche*, ovvero pertinenti al regolare funzionamento dell'Azienda vista dall'interno), e logiche esterne (*macroeconomiche*) che stabiliscono le modalità di interazione della singola Azienda con gli altri operatori del Mercato, ovvero con le altre Aziende siano esse Competitor (Offerta), siano esse Clienti (Domanda), siano esse Istituzioni (Stato, Istituti Bancari, Governo). Il campo da gioco del Business Man, Imprenditore o Manager che sia, è determinato dal combinato delle regole microeconomiche e macroeconomiche, possibilmente intese in una prospettiva internazionale e globale. Si tratta dell'Ordinamento Giuridico, una mole di leggi, regolamenti, decreti, leggi di attuazione, approfondimenti, prescrizioni alle quali ci si deve attenere pedissequamente se non si vuole commettere un reato. Queste leggi toccano temi civilistici, penalistici, assicurativi, fiscali, etici, privatistici: circoscrivono di fatto l'attività dell'Imprenditore, ma anche le modalità (e i tempi) con cui questa attività deve essere svolta. Il Business Man è un uomo creativo, liberamente proiettato al concretamento delle proprie idee verso il conseguimento del traguardo,<sup>30</sup> ma severamente limitato da regole interne ed esterne. Il campo da

<sup>30</sup> Alludiamo qui al Liberismo, che l'Enciclopedia Treccani definisce autorevolmente come di seguito: "In senso ampio, [è quel] sistema imperniato sulla libertà del Mercato, in cui lo Stato si limita a garantire con norme giuridiche la libertà economica e a provvedere soltanto ai bisogni della collet-

gioco, in definitiva, è qualsiasi porzione di spazio del pianeta (luogo di svolgimento dell'attività primaria dell'Imprenditore) che includa contemporaneamente le regole interne all'Azienda (*regole endogene*: azienda = risorse) e le regole esterne, ovvero quelle sovrintese all'Azienda perché definite dalle autorità e dalle Istituzioni (*regole esogene*: apparato giuridico/economico). In linea teorica, e molto spesso anche pratica, il Business Man è libero di pensare a qualsiasi porzione del globo, per fare business,<sup>31</sup> ma deve rispettare le norme: le regole del gioco.



IL CAMPO DA GIOCO È LO SPAZIO/TEMPO INFRASTRUTTURALE NEL QUALE IL SOGGETTO PUÒ AFFERMARE LE SUE POTENZIALITÀ SUPERANDO I PROPRI AVVERSARI E CONSEGUENDO IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO.

\*

\*

\*

## 7.B - CAMPO DA GIOCO (COMBAT)



Il Fighter è parte integrante di un articolato sistema che include le Federazioni Sportive Internazionali, le società che organizzano match, eventi e campionati sulla base delle agende fornite loro dalle Federazioni che a ciò le incaricano, il programma promozionale e multimediale che definisce il battage pubblicitario, il Merchandising, il Personal Marketing, le trasmissioni audio/televisive e social/digital, gli eventi a tema che includono spesso brevi speech durante le conferenze, la presentazione mediatica del match, lo Sponsorship. Non è propriamente un personaggio pubblico, a meno che non abbia già conseguito una fama di supercampione tale da generare interessanti flussi di danaro, ma certamente deve occuparsi di alcuni aspetti abbastanza distanti dalla sua attività primaria (allenamento, addestramento, preparazione). Per questi motivi il Fighter si serve generalmente di un agente (a ciò delegato), oppure è la stessa società sportiva di riferimento a curare questi aspetti mediatici e commerciali per suo conto. Considerati nel loro complesso tutti questi elementi costituiscono l'analogo dell'ordinamento giuridico/economico cui deve sottostare l'Impresa nello svolgimento della sua attività. Si tratta di *regole esogene mediatiche e commerciali*, come abbiamo visto, perché sfuggono al suo controllo e certamente non possono essere influenzate dalla sua volontà. Riaccostando l'analisi al match è interessante notare la presenza di altre regole esogene, di sapore piuttosto tecnico: *il regolamento di gara*. Ogni disciplina sportiva presenta il suo complesso di norme e rela-

---

*tività che non possono essere soddisfatti per iniziativa dei singoli (in tal senso è detto anche 'Liberalismo' o Individualismo economico'); in senso specifico, libertà del commercio nazionale/internazionale o libero scambio, contrapposto a Protezionismo".*

<sup>31</sup> Tutte le imprese di nuova costituzione, oggi chiamate *Start-Up* o *Spin-Off*, quando figlie di una Società consolidata, sono naturalmente a vocazione internazionale.



tive penalità: è questo, nella psicologia del Fighter, il campo da gioco. Per quanto gli sia possibile inventare soluzioni tecniche e tattiche, per tanto determinate azioni gli sono vietate. Esistono, intuitivamente, *regole endogene*, che sono quelle direttamente connesse alle funzionalità biomeccaniche, all'organismo, allo stato di forma e alla fisiologia dell'essere umano. Alcune di queste sono malleabili, nel senso che sono suscettibili di miglioramento, compatibilmente con il grado di destrezza e di allenamento a cui l'atleta si sottopone; altre sono rigide: non vi si può (e non si deve) derogare, a meno di non esporsi a traumi strutturali di natura ossea, articolare o addirittura organica. Una volta risolte tutte le questioni burocratiche, legali, amministrative, promozionali (adempimento regole esogene mediatiche), il Fighter si trova finalmente sul ring. È libero di impostare il match come meglio crede, ma dovrà osservare regole esogene di tipo tecnico (il regolamento di gara, essendo l'arbitro centrale il garante del loro rispetto) e altre di tipo fisiologico e biomeccanico (regole endogene). Sovvertendo completamente la prospettiva, possiamo affermare che il campo da gioco del Combattente, inteso adesso come generico soggetto che sia impegnato in uno scontro fisico con uno o più avversari, è qualunque situazione in cui sia messa a repentaglio la sua integrità fisica o, in casi estremi, il suo diritto alla vita. In questo caso le regole sono dettate unicamente dalle sue capacità e abilità, nonché dal suo impianto etico di riferimento.



NEL COMBATTIMENTO LE REGOLE SONO DETERMINATE DAL GRADO DI RISCHIO E MINACCIA. POSSONO CAMBIARE REPENTINAMENTE E PREVALENTI SULLA NORMA DI ORDINE ETICO E MORALE.

\*

\*

\*

## 8.A – METODOLOGIE TANGIBILI (BUSINESS)



Ai nostri fini pragmatici la *Metodologia* può essere definita come la combinazione dello studio sistematico, dello sviluppo e dei metodi che sono utilizzati in un determinato campo, per conseguire un risultato pre-stabilito. Secondo l'evidenza, la Metodologia tende a essere assimilata ora alla Tecnica e ora alla Tattica. In particolare assumeremo che *l'Azione è Tecnica*, mentre *l'Operazione è Tattica*. L'azione significa essenzialmente “il fare”, l'applicazione a una determinata risorsa finalizzata a trasformare questa risorsa (originariamente allo *stato grezzo*) in qualcosa di diverso (successivamente a uno *stato fine*). Non dobbiamo limitare l'analisi alle azioni tipicamente “*pratiche*”, ovvero a quelle che, nell'immaginario comune, sono svolte da manovali e operai che utilizzano macchinari, materie prime e le loro mani, per eseguire il lavoro. La *Metodologia Pratica della Tecnica* include anche tutte le attività tipicamente impiegate, ma anche manageriali, che non richiedono necessariamente l'utilizzo dei muscoli per essere svolte, tantomeno di spostamenti fisici o di attività di can-

tiere. Tecnica è “*fare qualcosa per conseguire un risultato*”. D'altronde occorre anche *conoscere* le modalità attraverso le quali l'oggetto di questo “*fare*” possa conseguire uno specifico risultato, nel senso di essere conforme a un modello atteso. La *Metodologia Tangibile della Tattica* assolve questo ruolo. Essa deve essere intesa come il complesso delle conoscenze teoriche e procedurali che forniscono all'attività pratica (il fare) l'ulteriore e fondamentale prerogativa di conseguire un determinato obiettivo. Se la Tecnica è il *Fare*, la Tattica è il Sapere, ovvero il *Saper fare*. Da un punto di vista prettamente gerarchico possiamo visualizzare questo concetto in termini di piramide (cosiddetta *Piramide Gerarchica*): la base della piramide è la *Tecnica* (il Fare), il corpo della piramide è la *Tattica* (il Sapere), mentre il vertice è costituito dalla *Strategia* (la Coscienza).<sup>32</sup> Quando si affronta la questione della Metodologia, in ambito Business, si sta parlando di Procedure, di *Best Practices*, di *SOPs (Standard Operational Procedures)*, ovvero del metodo da applicare a qualcosa per conseguire un obiettivo. Si sta parlando, per trasposizione, della tattica da applicare a una determinata tecnica per conseguire un obiettivo. Questo obiettivo può essere l'*Output*<sup>33</sup> (il Prodotto o il Servizio erogato dall'Azienda), oppure un generico *semi-Output* (il semilavorato o una porzione di servizio che, combinata ad altre, determina il servizio completo). Parlare di Metodologia, pertanto, significa parlare di *Filiera di Produzione* o di *Filiera del Servizio* o di qualsiasi altro processo che venga attivato in Azienda per conseguire un determinato risultato. Ciascun Dipartimento, in sostanza, presenta le sue risorse, i suoi metodi, le sue tempistiche, le sue responsabilità che, combinate tra loro, generano un Output che viene utilizzato da altri Dipartimenti; questi altri Dipartimenti “*accolgono*” questo Output considerandolo un *Input*<sup>34</sup> e, a loro volta, applicano specifiche metodologie per generare “*il proprio Output*”. La Metodologia Tangibile, pertanto, è definibile in termini “*Throughput*”,<sup>35</sup> ovvero la combinazione di metodo, attività, tempistica e logistica che permette il passaggio da Input a Output, una sorta di “*Scatola Nera*” all'interno della quale, come per magia, gli ingredienti vengono miscelati tra loro per generare l'alimento finito. Stiamo parlando, in definitiva, di uno degli elementi più significativi dell'intera Azienda: senza Metodologia (intesa in questa ampia ed estensiva accezione), non c'è prodotto né servizio, dunque non c'è motivo di accedere al Mercato, dunque non c'è Impresa. La Metodologia Tangibile è “*quasi tutto*”. È normata internamente dal Management e regolamentata esternamente dalle Istituzioni e dalle Autorità Giudiziarie, è valorizzabile in termini di *Know-What*, di *Know-How*, di Diritti di Privatistica Industriale (*Marchio/Brevetto*), di Esperienze e di Referenze; è responsabile della reputazione

---

<sup>32</sup> Approfondiremo il concetto di Strategia nei paragrafi successivi del presente Capitolo: Paragrafo 10.A e 10.B.

<sup>33</sup> In ambito aziendale per *Output* si intende l'insieme dei risultati prodotti dall'impresa (finanziari, materiali, immateriali) considerati secondo un'ottica di *sistema produttivo*.

<sup>34</sup> In ambito aziendale per *Input* si intende l'insieme degli elementi in entrata in un sistema finalizzato a realizzare o produrre qualcosa (un bene o un servizio).

<sup>35</sup> In ambito tecnico e ingegneristico per *Throughput* si intende il combinato di processi, metodi, procedure, per trasformare l'Input in Output in conformità a modelli prestabiliti (o modelli attesi).

dell’Azienda stessa, in capo alla Clientela, ai Competitor e agli stessi Stakeholder interni (alle “*Risorse in Forza*” dell’Azienda). La Metodologia Tangibile è l’Azienda ed è definibile in questi termini perché è ciò che, del processo aziendale, risulta “*evidente*”, visibile, valorizzabile, quantificabile. In questi termini è “*tangibile*”: può essere “*toccata*” (macchinari/operatori), può essere “*descritta*” (procedure, flussi di processo, flussi di comunicazione), può essere “*certificata*”, può essere “*verificata*” e validata (autorizzazioni). Eppure la Metodologia Tangibile non è sufficiente alla conduzione di un’Azienda: manca qualcosa che la completi. Manca la *Metodologia Intangibile*.



TECNICA È FARE, TATTICA È SAPER FARE.

\*  
\*  
\*

## 8.8 – METODOLOGIE TANGIBILI (COMBAT)



La Metodologia Tangibile, nel Combat, è costituita dal binomio Tecnica/Tattica. Ciascuno dei due elementi presenta i propri attributi, le proprie regole formali, il proprio grado di difficoltà. La Tecnica è *il gesto grezzo*: il pugno, il calcio, la gomitata, la ginocchiata, il clinch, la spallata, la fuga, la schivata. La Tattica è *il procedimento*, l’insieme delle modalità e delle istruzioni utili e necessarie per “*finalizzare*” la tecnica, ovvero per produrre il risultato (*piazzamento* della tecnica sul bersaglio, secondo determinate traiettorie, distanze e geometrie). *Un pugno è un pugno*, niente di più. È l’attività del canalizzare vigorosamente la parte elettiva delle nocche della mano – tenendo il pugno chiuso in modo tale che tutte le parti ossee comprimano verso il centro del palmo e vi rimanga raccolto il minimo quantitativo di aria e “*vuoto*” – sul volto dell’avversario, avendo cura di sfruttare la forza centrifuga determinata dal movimento delle anche e del tronco, la forza centripeta che convoglia l’arto sul bersaglio, disegnando una geometria specifica non necessariamente elegante. Potrebbe sembrare complicato tirare un pugno contro un avversario, ma non lo è: la tecnica s’impara molto prima di quanto la teoria non richieda. Un pugno è solamente un pugno, niente di più. Il corpo possiede un grado di intelligenza che siamo portati a sottostimare, spesso a trascurare del tutto: il corpo è “*intelligenza in atto*” non carne morta. Quanto più “*semplicemente*” ci si accosta all’esecuzione di un gesto (*mente*), tanto più immediata sarà la sua comprensione, tanto migliore la sua esecuzione (*corpo*), tanto più mirata ed efficace sarà l’applicazione stessa (*piazzamento*), l’imposizione sull’avversario: ciò che chiamiamo “*tecnica*”. La tecnica non è “*ornamento*”, bensì essenzialità, gesto pratico. Le prerogative della chiarezza e della consapevolezza – rispettivamente: percezione corporea dell’immagine del gesto e comprensione empirica delle fasi che lo scandiscono – sono dunque principi rudimentali ma cogenti per il Fighter. Semplicità – per esempio – significa

escogitare la soluzione più immediata e agire di conseguenza: sviluppare una qualità così basilare sembrerebbe cosa facile e alla portata di chiunque, ma la fase dell'insegnamento – e la fase dell'apprendimento – aggiungono talmente tanti “*contenuti*”, giudizi e pregiudizi su ciò che deve essere fatto, che lo svolgimento ne rimane influenzato. Si riflette su troppi aspetti, troppo a lungo. Comincia un negoziato con la propria vanità e la propria auto-immagine (ciò che si pensa di sé stessi, ciò che si pensa gli altri pensino di sé stessi, ciò che si desidera gli altri pensino di sé stessi), che richiede impiego di tempo, di energie e che drammaticamente ci rende lenti, vulnerabili e deboli. Spesso le soluzioni più semplici sono le più efficaci e – quando perseguono il risultato (esempio: un pugno lineare che impatta il bersaglio) – aprono brecce nella difesa avversaria, concedendo spazio e tempo a una soluzione più articolata e ragionevolmente definitiva (calcio, testata, ginocchiata). L'attività del Fighter puro è quella del *semplificare*. Percepire in tempi brevi le circostanze (spazio, tempo, ritmo), verificare le condizioni (tipologia dell'avversario, capacità tecnica, potenzialità nell'allungo), escogitare la soluzione più rapida ed efficace e agire di conseguenza. Nella prospettiva marziale pura, semplice è sinonimo di *efficace*, laddove per efficacia si intende suscettibilità di un'azione a produrre gli effetti desiderati *Osservo, percepisco, pesco nella memoria motoria, scelgo, predispongo, agisco*: questo procedimento lungo e complesso viene compresso in pochi istanti; la rapidità con cui si arriva dal punto “zero” al punto “cento” è direttamente proporzionale all'esperienza, alla competenza alla lucidità del Combattente: quanto più sono “*freddo e capace*”, tanto più rapidamente alla decisione seguirà l'azione. Nel retro-spazio intangibile, però, riposa una moltitudine di elementi intrinseci al sistema che non possono e non devono essere trascurati, pena un excursus irrazionale di gesti inefficaci e l'apertura di una bagarre che poco collima con il senso più puro del Combattimento. L'atleta deve conoscere gli elementi costitutivi della tecnica (gesto: “*Cosa?*”) e della tattica (metodo: “*Come?*”). Il possesso di tali elementi (chiarezza) è strettamente legato a un altro aspetto importante: *il principio della consapevolezza*. Anni di addestramento e migliaia di ripetizioni del singolo gesto – quand'anche spinto a un grado di esecuzione formale elevato, cristallino nella sua forma geometrica e biomeccanica – non sono sufficienti a garantire l'esecuzione di un gesto efficace. Nell'ottica marziale il concetto di “*bello*” – proprio della prospettiva artistica dell'estetica: “*bello*” è ciò che produce emozioni e percezioni positive, costruttive e identificative – è molto distante dal concetto di “*corretto ed efficace*”. Io devo conoscere i motivi per cui scelgo un determinato gesto tra una miriade di movimenti possibili. Devo conoscere il motivo contingente (perché lo faccio “*ora*”) e il motivo strategico (cosa seguirà “*dopo*”) di qualunque movimento decida di applicare, di qualunque “*scelta tecnica*”, potremmo dire. Non è sufficiente sapere *cosa fare e come farlo*: dobbiamo conoscere il perché (Strategia). Il principio della consapevolezza distingue il Fighter di fascia bassa dal fuoriclasse. È lo stesso discrimine che c'è tra il soldato – preparato, addestrato, piegato a un comando di cui ignora il disegno ultimo – e il guerriero, che lotta fin allo stremo delle forze per conseguire un obiettivo che ha scelto consapevolmente e con il quale tende a identificarsi. Il Guerriero

è un uomo intenzionalmente solo. Egli non ha bisogno di superiori graduati che gli impartiscano istruzioni, ordini e suggerimenti: non aggiungerebbero nulla al suo progetto. Il guerriero “*conosce*” l’obiettivo e s’industria per conseguirlo con tutti gli strumenti a sua disposizione, ivi compresa la strategia del cambiamento, laddove fosse richiesta dalle circostanze. Nessun generale, nessun condottiero potrebbero aiutarlo a fare di meglio, perché la guerra – intesa nel senso più puro di “*lotta per superare sé stessi*” – è una questione personale, troppo personale perché possa tollerare interferenze. Essere consapevoli – dunque – significa “*essere presenti*”, possedere una lucidità assoluta, indipendente da fattori contingenti (cosa sta accadendo “*ora*”: fatica, paura, dolore) ed egoistici (cosa è più conveniente per me come “*essere umano*”, piuttosto che come “*individuo*”, ovvero come entità non-divisibile, come “*roccia*”, monade, unità). La Tecnica è la parte “*tangibile*” del Combattente, quella visibile sulla quale è possibile esprimere giudizi di valore. È uno strumento operativo: l’unico di cui si dispone per conseguire l’obiettivo di vittoria. Nel gergo la tecnica è definita “*Basics della disciplina*” o “*impostazione*”. Tutto ciò che prelude al momento “*fisico*” del combattimento, ovvero allo scambio di tecniche di offesa/difesa/contrattacco che prendono forma sul ring, sono aspetti “*intangibili*”, sono filosofia. Il “*perfezionismo*”, per esempio, è prerogativa di chi si occupa di forme “*artigianali*” di commercio e produzione, ambiti nei quali l’ingegno creativo eleva l’abilità motoria, trasformandosi in gesto tecnico. Il Fighter è un “*artigiano*”: non è possibile costruire abilità motorie marziali in un sistema di batterie industriali.<sup>36</sup> Chiarezza, consapevolezza e semplicità generano e causano un contraccolpo emotivo interno che – nel tempo – abitua il Fighter a un’attenzione ai particolari, una pedanteria dapprima finalizzata al rendimento di un’esecuzione perfetta (la tecnica pura si applica “*in questo modo*”: Tattica Ortodossa) e che successivamente – con l’esperienza – approda alla necessità di un’esecuzione ottimale (la tecnica spuria si applica “*a modo mio*”: Tattica Speciale). Un pugno – in definitiva – resta sempre un pugno, ma le caratteristiche del mio apparato (corpo, segmenti articolari, peso, mobilità articolare, limitazioni biomeccaniche, capacità di produrre lavoro e altro), suggeriscono un determinato metodo applicativo: *il mio*. Come già visto, nel gergo tecnico si utilizza il termine “*speciale*” per riferirsi a un modo personale e particolarmente efficace di applicare una distinta tecnica, perché il Fighter che ne fa utilizzo tende ad appartenere a una “*specie*”, a essere dipendente dall’efficacia di quel preciso gesto nell’economia generale del match.



LA TECNICA È IL MEZZO, IN OGNI AMBITO. QUANTO MAGGIORE E MULTIVARIATA È LA COMPETENZA (SKILLS – ARSENALE) TANTO PIÙ NUMEROSE SONO LE SOLUZIONI AL PROBLEMA POTENZIALMENTE ATTUABILI.

<sup>36</sup> Non è possibile, ma è l’obiettivo dichiarato di chi vende violenza. L’addestramento militare di alto livello mira a produrre gruppi più o meno allargati di combattenti tutti adatti a vincere individualmente, ma soprattutto formati per far vincere il progetto, l’obiettivo del gruppo.

\*  
\*  
\*

## 9.A – METODOLOGIE INTANGIBILI (BUSINESS)



La Tecnica (il Fare) risponde alla domanda “*Cosa? – Cosa fare?*”; la Tattica (il Sapere) risponde alla domanda “*Come? – Come farlo?*”; la Strategia risponde alle domande: “*Quando farlo? – Ma soprattutto: perché farlo?*”. La Strategia, in particolare, è la *Metodologia Intangibile* del Business Man, dell’Impresa e dell’Imprenditore. È qualificata come “*intangibile*”, appunto, perché è invisibile, intangibile e risiede, nella sua intera fenomenologia, all’interno della psicologia e della personalità professionale del soggetto. Essa include lo studio, l’analisi, la pianificazione, lo sviluppo e, infine, l’applicazione, di tutte le varie potenzialità che possono condurre alla vittoria. La Strategia non si occupa dell’immediatezza o del breve periodo, ma proietta l’indagine e l’attività ai mesi e agli anni successivi a quelli in cui è definita e adottata. Essa “*attiva*” la tecnica e la tattica, ovvero dà inizio alle attività (il Fare) e alle operazioni (il Saper Fare), e le riconduce alla sua ala portentosa, le incasella all’interno di un quadro di più ampia portata che, nelle previsioni, porterà l’Azienda a conseguire i risultati di esercizio promessi agli *Shareholders* e agli investitori. La Strategia è, pertanto, il vertice della Piramide Gerarchica. La Strategia è “*l’Essere*”, la coscienza, ovvero la consapevolezza dinamica che l’Azienda ha di sé stessa, nel Mercato. L’insieme delle Metodologie Intangibili, in sostanza, costituisce la ricchezza interna di un Business Man, quella parte del bagaglio gnoseologico ed esperienziale finalizzata vigorosamente e risolutivamente alla vittoria. Si allude, in questo momento, a quelle capacità e attitudini di un Manager che non possono essere imparate in un Corso Universitario, né in un Corso di Master per Executives, ma sono embrionalmente presenti all’interno della psicologia e del sentire del soggetto e, successivamente, trovano modalità di espressione e sano sfogo creativo nella realtà dell’Azienda, nell’esperienza. Si tratta della commistione di lucidità, arguzia, lungimiranza e capacità predittiva che permettono al Manager e al Leader di sapere ciò che va fatto, in ogni momento critico della vita dell’Azienda. Il Leader “*sa cosa bisogna fare*” perché conosce i motivi di quell’azione. Egli “*sa perché va fatta*” quella precisa azione, essendo inserita in un quadro strategico di enorme portata sia da un punto di vista delle energie profuse e dei traguardi, sia da un punto di vista dei tempi necessari per conseguirli. Non è qualcosa che sia possibile “*spiegare*”: il Leader non deve spiegare tutto, non fosse altro perché sarebbe difficile comprendere il suo quadro d’insieme e la mancanza di comprensione normalmente solleva dubbi, genera perplessità o sensazioni di inadeguatezza in capo ai subordinati, Manager o semplici impiegati che siano. Non deve spiegare perché non è necessario: egli deve saper “*ingaggiare*” la truppa, motivarla a dovere impartendo incarichi sostenibili e finalizzati a obiettivi specifici. A lui è richiesto di conoscere, all’interno della sua “*scatola nera strategica*”, i motivi dell’alternanza di quelle precise azioni in sequenza.



STRATEGIA È *CONSAPEVOLEZZA DEL FARE.*  
È LA COSCIENZA DELL'AZIENDA.

\*  
\*  
\*

## 9.B – METODOLOGIE INTANGIBILI (COMBAT)



Tecnica e Tattica sono le Metodologie Tangibili del Fighter, il *Combat Throughput*. Il complesso delle procedure pratiche e corporee attraverso le quali le mani e i piedi si trasformano in pugni e calci che impattano l'avversario, secondo precise geometrie: *ho una mano, la chiudo a pugno, sposto il corpo in avanti, fletto le ginocchia e comprimo il braccio, poi accelero, distendo la leva articolare e colpisco l'avversario*. Chi mi ha detto di comportarmi in questo modo? Chi ha impartito questa istruzione? Qual è il motivo per cui mi è stato suggerito di farlo in quel preciso modo e proprio in quel momento? La Strategia è la Metodologia Intangibile del Fighter, la risorsa suprema. La Strategia risponde alla domanda “*Quando va innescato il movimento e per quale motivo? Cosa viene dopo?*”. Secondo una prospettiva *a posteriori*, la Strategia è l'alternanza delle Tecniche e delle Tattiche che sono state applicate durante il match. Se fosse possibile suddividere il match in episodi, la Strategia sarebbe una sorta di raccolta cronologica accurata degli episodi, da quello di esordio all'epilogo. Secondo una prospettiva più avanzata, la Strategia può essere distinta in due grandi classi: preventiva e contestuale. La *Strategia Preventiva* consiste nell'esercizio dell'applicazione di una Strategia complessiva pianificata preventivamente rispetto all'inizio del match e rispettata con precisione, fino al termine. Questo genere di approccio strategico richiede evidentemente certe condizioni. Il soggetto che lo attua deve possedere un'esperienza e una capacità predittiva molto ben sviluppate, perché non è concesso ripensamento: la Strategia è veramente preventiva soltanto quando il soggetto che la applica procede secondo il suo piano, modificando sensibilmente i tempi e i modi (tattica), ma conservando e rispettando con precisione le tappe definite in fase di pianificazione. Non ammette deroghe: se le ammettesse non sarebbe preventiva. La *Strategia Contestuale*, diversamente, costituisce la forma più frequente di approccio alla pianificazione. Essa è così qualificata perché definisce l'alternanza di Tecnica e Tattica sulla base delle circostanze, delle contingenze e del contesto corrente. Si tratta dunque di un approccio adattivo, nel senso che la Strategia “*si adatta*” a quanto si verifica durante il match, purché vengano rispettati i cardini fondamentali del piano. Forze Speciali Americane insegnano, sulla base di esperienze di campo molteplici e certificate, che una strategia complessiva non è mai veramente vincente, perché “*No 100% Plan survives the Enemy-Contact! 80%-Plan is a good Plan!*”. Una strategia sufficientemente efficace definisce un 80% dell'azione e lascia autonomia per lo svi-

luppo del residuo 20%, dinamicamente calibrato in base all'impatto con il nemico, alle circostanze, agli eventi (*Enemy-Contact*).



LA STRATEGIA REGOLA IL MATCH E CONDUCE IL FIGHTER ALLA VITTORIA  
PERMANENTE.

\*  
\*  
\*

## 10 – LA PIRAMIDE GERARCHICA



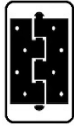
Come abbiamo avuto modo di verificare, le Metodologie possono essere rappresentate in chiave gerarchica attraverso la figura di una piramide. Tutte le metodologie sono importanti, ma è senz'altro possibile (e molto frequente) che in entrambi i contesti le Metodologie Tangibili siano presenti in numero limitato. Alludiamo qui, rispettivamente, alla carenza di una parte della filiera in Azienda (*esternalizzazione*) e alla modestia del bagaglio tecnico di un certo tipo di Atleti che privilegiano la specializzazione alla completezza, l'unilateralità (guardia destra) alla bilateralità (ambidestrisimo). Sarebbe auspicabile disporre di una buona tecnica (per quantità e qualità) e di altrettanta tattica, ma si può sopravvivere e conseguire il traguardo anche in situazioni di compromesso. La Metodologia Intangibile, invece, è un elemento costitutivo, necessario e imprescindibile per entrambi i contesti: l'Azienda è destinata a galleggiare o a fallire e il Fighter è destinato a vittorie estemporanee o alla disfatta, in assenza di una buona strategia. Presentiamo, nel seguito, un breve riepilogo del significato della Piramide Gerarchica, nella prospettiva Combat:

- **TECNICA** – La base della piramide è costituita dalla Tecnica: il complesso delle norme che regolamentano l'esercizio pratico e strumentale dell'arte da combattimento; la disciplina, la ricerca di virtuosismi stilistici, la dedizione all'apprendimento della mera perfezione formale di una gestualità marziale. *La Materia, il Corpo.*
- **TATTICA** – Il corpo della piramide è costituito dalla Tattica: la linea di condotta adottata in funzione del raggiungimento di un obiettivo predeterminato; l'esecuzione di un gesto tecnico, opportunamente e razionalmente determinata, finalizzata al raggiungimento di un risultato prestabilito. La componente tattica si scompone in due grandi categorie: *approccio tattico* e *principi tattici di applicazione*,<sup>37</sup> strumenti, questi, che forniscono modalità d'esecuzione pratica di un generico gesto tecnico, in base alla circostanza. *L'Intelligenza, la Mente.*

<sup>37</sup> Approfondiremo l'argomento dei Principi Tattici di Applicazione nel Cap. 5), Paragrafo 3: *Pattern Tattica*.



- STRATEGIA – Il vertice è costituito dalla Strategia:<sup>38</sup> commisto di componente spirituale e cerebrale del combattimento che, servendosi della Tattica per determinarsi, domina incontrastata il combattimento. *Lo Spirito, L'Anima.*



LA CONSAPEVOLEZZA DI UNA GERARCHIA RAFFORZA L'ABILITÀ DI COMPRENDERE E FORNIRE LA RISPOSTA CONGRUENTE E CONVALIDARE L'OBEDIENZA.

---

<sup>38</sup> Insegna l'Enciclopedia Treccani che la Strategia, nell'arte militare, è la tecnica di individuare gli obiettivi generali e finali di una guerra o di un ampio settore di operazioni, di elaborare le grandi linee di azione, predisponendo i mezzi per conseguire la vittoria (o i risultati più favorevoli) con il minor sacrificio possibile.

## STRUMENTI OPERATIVI & TRASPOSIZIONE NEL BUSINESS

Il Business Man è chiamato a operare un primo, semplice esercizio di *riflessione* e *visualizzazione*. Partendo dalla prospettiva che meglio conosce (il Business), perché ci abita e vi interagisce quotidianamente, egli dovrebbe verificare la presenza delle prerogative e delle caratteristiche del Combat all'interno del suo mondo o, meglio ancora, della sua stessa soggettività professionale. Per procedere in questo senso occorre cominciare a porsi determinate questioni: *Riesco a visualizzare gli elementi del Combat all'interno del mio mondo di Business? Sono davvero presenti nel modo in cui faccio Business (Business-Style)? Riesco a sentire dentro di me determinate caratteristiche tipiche del Fighter? È possibile cogliere la correlazione tra aspetti critici del Business come l'ambiente di riferimento, i processi, le risorse e quelli del Combat? Se non è possibile cogliere queste assonanze e queste correlazioni, cosa me lo impedisce? Ci sono barriere soggettive come convinzioni e/o pregiudizi, oppure c'è altro genere di impedimento che si frappone all'identificazione questo rapporto?*

Ciò che emergerà, sin dalle prime battute, è la difficoltà a riconoscersi in una personalità, quella del Fighter professionista, così cinica e spietata. La naturale propensione umana ad auto-assolversi, in sostanza, colpisce il Business Man così come ogni altro essere umano. È umano, in definitiva, visualizzare una distanza tra sé e un soggetto freddo e spietato, soprattutto perché tendiamo a confondere la spietatezza con la crudeltà. Dobbiamo comprendere da subito, piuttosto, che il Fighter "*combatte per la vita*", per la sopravvivenza. Ogni qual volta il suo diritto alla vita dovesse essere minacciato, egli è chiamato a escogitare una reazione proporzionata alla minaccia, efficace e possibilmente risolutiva. L'esperienza lo ha educato, in anni di addestramento, a un processo decisionale molto speciale che da un lato riduca i tempi di reazione e dall'altro consideri, contemporaneamente, tutte le variabili e le forze in gioco. Questo atteggiamento lo definisce cinico, spietato e calcolatore, ma in sostanza è soltanto un soggetto che deve risolvere un problema nel minor tempo possibile utilizzando le risorse disponibili e in maniera quanto più efficace possibile. Proprio come il Manager. Questa necessità lo porta a considerare gli elementi del Sistema, nel quale egli stesso è incluso, come mere variabili, niente di più.

La naturale refrattarietà a riconoscere determinate caratteristiche "*in sé*", all'interno della propria ricchezza personale interiore, può essere forzata utilizzando l'approccio del "*What-if?*". Questo metodo è molto spesso utilizzato nel processo di formazione del Fighter e consiste, in sostanza, in una scommessa duplice:

- a) *Sospensione dell'incredulità* (si sospende il giudizio fino a quando non si dispone degli argomenti sufficienti per accogliere o respingere una raccomandazione o una tecnica;
- b) *Sperimentazione* (esperienza).

Il Business Man si sottopone forzatamente all'esperimento di accogliere certe raccomandazioni, posticipando il giudizio sulla fondatezza delle stesse, e si propone sinceramente di inseguire certi principi e certe metodologie all'interno della propria routine professionale, in attesa dei risultati. Trascorso un po' di tempo, qualcosa di significativo e percettibile certamente accadrà e incentiverà quello stesso soggetto a riproporre quell'atteggiamento, a ispirarsi a quel determinato principio, fino a quando non sentirà di disporre delle sufficienti informazioni per decidere se accogliere o respingere. L'esperienza ci insegna che questo genere di attività, interessante e soddisfacente, è sempre inclusiva e porta a un progressivo accoglimento dei principi marziali al proprio sé professionale. I risultati, infatti, si impongono irrimediabilmente sulle informazioni, inizialmente confuse e insufficienti.



RIFLESSIONE SULLA TRASVERSALITÀ DELL'ANALISI: OGNI SISTEMA DINAMICO CONTIENE SEMPRE E CONTEMPORANEAMENTE I 9 ELEMENTI TRATTATI.



Al Corsista è richiesto un processo di approfondita auto-analisi. Occorre conoscere lo stato corrente di consapevolezza di ciascuno degli elementi nel cui sistema egli opera o intende operare. Ciascuno degli elementi (*l.a* → *g.a* se afferenti al Business, *l.b* → *g.b* se afferenti al Combat) deve essere messo severamente sotto processo e, se non si dispone di un coach che si occupi di questo aspetto, la pubblica accusa coinciderà proprio con il Corsista. Questo genere di auto-analisi potrebbe rivelarsi inefficace proprio per la coincidenza tra *soggetto-analizzatore* e *soggetto-analizzato*, ma permette, se il soggetto è correttamente motivato, una profondità che origina dall'assenza di contraddittorio con il coach: il soggetto analizzato non è timido, non ha timore di aprirsi, non teme il giudizio dell'analista. Gli elementi che, diversamente, potrebbero influire sul risultato, sono il pregiudizio (che determina risposte di superficie) e la paura (che inibisce l'analisi). La raccomandazione consiste nel redigere un Dossier che esploda nel dettaglio ciascuno degli elementi e uno schema di sintesi che raccolga gli elementi essenziali della descrizione.

L'obiettivo è quello di conseguire un documento che rappresenti la psicologia del Corsista, una versione composita di tutti gli elementi che articolano il suo sistema di riferimento, scomposti e classificati. Se eseguito con la giusta sincerità e severità, questo esercizio costringe a una *resa psicologica* di fronte a paure e pregiudizi (auto-immagine) e riconfigura il complesso delle risorse alla luce di un pattern di orientamento psicodinamico che insiste sulla correlazione biunivoca e bidirezionale tra psicologia e comportamento (l'una influisce sull'altro e viceversa). Essenziale, inoltre, a proseguire efficacemente nell'analisi dei successivi contenuti proposti.