

LEZIONI DI STRATEGIA PER IL FORMATORE DI SUCCESSO

I cinque elementi dell'Arte della Guerra di Sun Tzu applicati agli
interventi formativi di successo



A cura di

Maurizio Fiammetta

Roma

Marzo 2005

SOMMARIO

Presentazione

I cinque elementi

Primo elemento: la via

Secondo elemento: la condizione atmosferica

Terzo elemento: il terreno

Quarto elemento: il comandante

Quinto elemento: la tattica

PRESENTAZIONE

Comunicare efficaceMente.

In queste poche parole vi è sintetizzata l'essenza dell'essere di ogni cosa creata. Esseri umani, animali, vegetali, minerali, tutti esistono nella misura in cui si instaura una relazione tra loro, uno scambio di informazioni, così che da "significante" si diventa "significato" l'uno per l'altro. Si può affermare che comunicando, si partecipa all'atto co-creatore della vita stessa. Si diventa attori consapevoli sul palcoscenico del tempo e dello spazio chiamato "esistenza".

Comunicare è dunque conDividere la propria storia personale con un altro essere, così da comPrenderlo, cioè " prenderlo con se". Infatti, tutto esiste innanzitutto nella nostra mente; tutto viene da questa definito, accettato, cambiato, adeguato, cancellato, distorto, generalizzato, al fine di rendere l'informazione accessibile e riconoscibile al personale modo di dare significato al conosciuto, alla propria mappa del mondo, in modo da poter interagire funzionalmente per le proprie esigenze emotive.

Di fatto il comunicare efficacemente è una Comunica Azione, un segnale di azione per creare un "cambiaMente", cioè un cambiamento...della mente. Ciò che differenzia l'essere umano da tutti gli altri "mondi", è l'attitudine a poter e saper scegliere più vie per esplorare e sperimentare la vita. In questo contesto il termine "strategia" assume il significato di presentare precise modalità di azioni e comportamenti per ottenere uno specifico risultato desiderato.

Da queste considerazioni ci si appresta, con le prossime pagine, ad affrontare un percorso che miri ad un comunicare efficaceMente, a

plasmare una mente efficace, una mente allenata al cambiamento, alle sfide di ogni giorno, nel lavoro, nelle relazioni, in famiglia, un interagire con il mondo in cui il Formatore assume il ruolo di iniziatore all'arte della guerra...anzi della Vita.

Il Cuore del Sistema è dunque...la Mente e quale migliore approccio se non quello dell'Arte della Guerra di Sun Tzu, antico testo cinese di 2300 anni circa, ancor oggi utilizzato, dopo 23 secoli di verifiche sul campo, anche nelle nuove strategie di management. Per chi ancora si sta chiedendo del perché di un testo sulle strategie della Guerra, per parlare di "lezioni di strategia per il formatore", anticipo che l'essenza delle conoscenze di Sun Tzu, sta nella sua affermazione : "*... la migliore vittoria è quella che si ottiene senza combattere...*", quella che si ottiene dopo che si è percorso un cammino di conoscenza di se stessi, oltre che dell'avversario. Nello specifico affronteremo i principali passi che il saggio stratega ci indica per vincere "la battaglia".

I Cinque Elementi



Il Maestro Sun disse:

“La strategia è l’affare più importante dello stato, il terreno di vita o di morte, la via che conduce alla sopravvivenza o all’estinzione: si deve affrontarla attentamente.

Perciò, pianificatela mediante i cinque elementi concreti (shih), correggetela mediante gli opportuni calcoli e poi esaminate le circostanze.

Il primo dei cinque elementi è la via (tao)

Il secondo è la condizione atmosferica (t’ien)

Il terzo è il terreno (ti)

Il quarto è il comandante (chiang)

Il quinto è la tattica (fa)

Primo elemento: la via (tao)

“...Perciò, ottenere cento vittorie in cento battaglie non è prova di suprema abilità.

Sottomettere l'esercito nemico senza combattere è prova di suprema abilità...”



Dice Sun Tzu:

“Il Tao è ciò che induce il popolo a condividere lo stesso obiettivo del governante, al punto di non darsi pena di vita o di morte, pur di non deluderlo”

L'intenzione del comunicare

L'applicazione di questo primo Elemento nel contesto della comunicazione efficace, sta nel rilevare quale direzione dare alla comunicazione; determinare la Via che si percorrerà, sapendo che tale direzione ci porterà ad un punto del cammino ben preciso.

Il primissimo passo da effettuare, sta nell'aver chiaro cosa vogliamo ottenere dall'incontro con l'altro, sia una singola persona che un gruppo.

Se non definiremo bene questo primissimo aspetto, rischiamo di ottenere...quello che non vogliamo.

Quando agiamo, otteniamo sempre un risultato. Perché il risultato sia quello voluto, occorre agire dando una precisa direzione, così come quando decidiamo di andare in auto da casa al posto di lavoro. Sappiamo che strade prendere e quali evitare se incappiamo in un ingorgo e se ciò è inevitabile, cosa fare perché chi ci aspetta sappia dove siamo arrivati e tra quanto saremo da loro. Alla fine arriveremo all'obiettivo che volevamo.

A s p e t t a t i v a

Così come abbiamo chiaro cosa vogliamo ottenere dal nostro agire, allo stesso modo il successo si ottiene apprendendo quale sia la Via, la finalità che si è prefissa l'interlocutore. Come noi che abbiamo stabilito cosa vogliamo raggiungere con il nostro intervento formativo, così anche il nostro interlocutore ha delle aspettative, più o meno consce, ma se non vengono dichiarate e condivise, si rischia...di percorrere due vie diverse.

Questo è un primo passo fondamentale, altrimenti si rischia di perdere tempo ed energia preziosi. Rischiamo di operare come quel venditore di pompe di calore che in una consulenza presso una anziana signora, dopo il saluto iniziale, cominciò ad elencare tutte le caratteristiche

dell'elettrodomestico:

dimensioni, consumi, utilizzo, ,
collocazione, manutenzione,



garanzia...e così per quasi due ore, fino a quando la signora, esausta, facendo appello alle sue ultime forze, lo interruppe chiedendogli: mi scusi, ma questo aggeggio può riscaldare una anziana signora d'inverno è rinfrescarla d'estate?

Sarebbe stato utile al venditore “parlo solo io”, scoprire (portare alla luce), la Via dell'anziana signora, risparmiando tempo ed energia.

Un principio della seduzione, nell'accezione della parola di “portare a se”, ci ricorda che per creare consenso, è opportuno parlare di quello che interessa l'altro, più di quello che interessa noi. L'abilità del comunicatore sta nel rilevare l'interesse altrui e proporre in detto contesto, i propri argomenti.

Quindi il primo atteggiamento che ci viene suggerito è di tracciare la Via rilevando, tramite domande, richieste esplicite, test, qual è il percorso specifico su cui avverrà la comunicazione, così da dare le necessarie coordinate per poter proseguire e così ottenere il consenso e l'attenzione necessaria per poter proseguire con successo l'incontro.

Una volta esaudito questo primo Elemento, aver determinato la Via, occorre prestare attenzione al Tempo che farà, per evitare di essere sorpresi da “temporali” improvvisi o di rimanere allo “scoperto” e perdere l'orientamento. Tutto questo lo possiamo prevedere grazie al secondo Elemento...

*Secondo elemento:
la condizione atmosferica (t'ien)*



“... non esiste
buono o cattivo
tempo, ma buono
o cattivo
equipaggiamento
(Lord Baden
Powell)

Questo secondo elemento, l'atmosfera, riguarda ambedue i componenti il processo comunicativo, che ricordiamo può essere per noi sia una che più persone insieme.

S t a t u s

Per quanto riguarda noi lo definiamo “status”. È stato dimostrato che è estremamente difficile convincere (vincere con) le persone, se prima non siamo noi i convinti di ciò di cui stiamo parlando e proponendo.

Essere convinti di quanto proposto, significa essere congruenti con i valori, le regole, le convinzioni che abbiamo acquisito, quindi, in questa prospettiva, convincere, sta a significare rispettare i valori, le regole e le convinzioni dell'altro.

Per creare la giusta atmosfera, oltre che un buon brandy, occorre quindi fare attenzione a ciò che sono i sistemi di credenze e valori che sono in gioco tra le parti.

Conoscere la Via e l'Atmosfera, sono passi essenziali che hanno in comune l'Attenzione a chi ci sta di fronte.

Ed ancora una volta, tutto questo è possibile se prima si è stati attenti al proprio personale “status”.

Un ruolo importante lo giocano le emozioni, che scaturiscono dalle rappresentazioni mentali che abbiamo in quel contesto e dal verbale (cosa diciamo) e paraverbale (come lo diciamo) del dialogo interno.

Il segreto per creare una favorevole Atmosfera, sta nel crearne una prima dentro la propria mente.

Quindi, prima di ogni performance, la fase chiave è “entrare in status funzionale”.

Questo si può ottenere rievocando esperienze “sensorialmente basate” (multisensoriali) in cui si è ottenuto degli ottimi risultati.



Chi penserebbe mai che un atleta alle gare olimpioniche, si presenti e partecipi, con l'atteggiamento di quando va a fare compere?

Sappiamo invece che il campione, entra in Status, rievocando le migliori performances ottenute, e parlandosi con determinazione, energia, congruenza. Egli ha una visione chiara, colorata, definita di cosa vuole ottenere, anzi: per lui ha già ottenuto il risultato, dando così a tutto il suo sistema nervoso ed ai muscoli, un potente comando.

Riepilogando questo secondo elemento, ricordiamoci che una volta determinata la Via, creare l'Atmosfera passa dal favorire un clima di relazione funzionale ad ottenere quello che si è predefinito. Entrare in Status significa fare entrare anche gli altri in Status, creando il Clima più adatto ad ottenere risultati.

Dopo aver posto l'attenzione a questi due primi Elementi, portiamo l'attenzione al terzo, che riguarda una parte del palcoscenico della rappresentazione della nostra vita, anzi è forse letteralmente il “palcoscenico”...

Terzo elemento: il terreno (ti)



Nel contesto degli elementi che compongono la strategia nel processo comunicativo di successo, indicatoci da Sun Tzu, vi è il Terreno, che noi applichiamo al luogo dove avviene l'intervento formativo, che può essere un'aula, una sala d'albergo, una sala di riunioni aziendale.

A prescindere la tipologia, vi sono alcuni elementi costituenti il Terreno, da aver ben presenti, affinché si realizzi un intervento di successo.

Più che una disamina dei componenti il corredo del "buon formatore", che vedremo più avanti, ci interessa porre l'attenzione su un atteggiamento, che è precursore di un corretto utilizzo delle attrezzature.

Nell'arte della Guerra, un comandante conosce il luogo dove avverrà la battaglia.

Come fa a conoscerlo?

Penso che sia naturale pensare che o ne abbia avuto un'esperienza diretta andando sul posto, oppure abbia acquisito tutti i dati, riportati in una piantina, in cui siano evidenziati i dislivelli, i punti più alti, i punti dove possibile ripararsi, dove poter piantare l'accampamento e tutto quanto inerente le possibili variabili nel caso...di cambiamento atmosferico.

Quindi, seguendo quanto indicatoci teniamo presente di verificare principalmente:

- Attrezzature audiovisive
- Lavagne a fogli
- Pennarelli
- Fogli e penne per appunti
- Strumenti didattici
- Manuali
- Acqua da bere
- Accessibilità toilette
- Possibilità di ristoro alimentare
- Amplificazione e microfonaggio
- Illuminazione e possibilità di oscuramento sala
- Climatizzazione
- Servizio di filtraggio intrusi accesso luogo
- Comodità sedie partecipanti
- Sgabelli trainer
- Funzionalità prese alimentazione corrente

A questo va aggiunto la verifica delle proprie attrezzature, come computer, videoproiettore, sequenza lucidi, spine e prese multiple. Il successo è determinato in larga misura dal tenere in grande considerazione questi aspetti, perché, come già accennato, la cosa più importante è l'atteggiamento, l'attitudine a ragionare in termini di precisione, accuratezza, standard elevati, che si "trasmetteranno" ad un livello non verbale a coloro che sono oggetto dell'intervento.

Ciò che è indicato per un gruppo vale anche per un incontro one to one. Abbiamo cura di avere tutto ciò che è stato previsto nella fase del primo Elemento, la Via per raggiungere il comune successo. Si tratti di avere la penna funzionante, od eventuali brochure di presentazione o i bigliettini da visita...disponibili.

Un ultimo cenno, che pur di territorio si tratta, riguarda la cura di se.

C u r a d i s e

Una massima ci ricorda che:

“...N o n e s i s t e u n a s e c o n d a o p p o r t u n i t à p e r f a r e u n a b u o n a p r i m a i m p r e s s i o n e”

Anche qui, non è tanto fare un elenco delle cose riguardanti se stessi, come lo stato dell'alito, le mani, le scarpe, il vestito appropriato, ma di ricordare che il primo "messaggio" siamo noi. Infatti, mentre possiamo

vedere e controllare ciò che sta fuori di noi, dimentichiamo di osservarci così come ci potrà osservare l'altro.

Dire che conosciamo la nostra immagine meno di quanto la conoscono gli altri, è cosa risaputa e forse per questa anche sottovalutata, per questo qui viene riportata.

Qui si tratta di prendere queste indicazioni e portarle al massimo della resa, portandole ad uno standard elevato di attenzione e cura. Se è vero che il simile attrae il simile e produce il simile, c'è da chiedersi...cosa si vuole produrre.

L a V o c e

Lo “strumento” per eccellenza del buon comunicatore e formatore è la Voce, così come le parole sono lo spartito.

I maestri dell'arte del “parlar bene”, ci raccomandano di porre attenzione a tre precise caratteristiche:

- La pienezza
- La chiarezza
- La sicurezza

Una voce flebile, tremolante, acuta o stridula, può pregiudicare una buona performance, anche se i contenuti sono ottimi.

Per utilizzare al meglio la voce, possiamo modellare uno dei segreti degli oratori di successo, che consiste nell'utilizzare il diaframma per far uscire una voce piena, chiara e sicura...purché si abbia qualcosa di interessante da comunicare.

Adesso, dopo aver percorso aspetti molto concreti della strategia del formatore di successo, affrontiamo un Elemento, il quarto e penultimo, che ci indica come avviarsi alla conclusione. Ecco dunque il...

Quarto elemento: il comandante (chiang)



Dice Sun Tzu:

“Il comandante possiede le seguenti qualità: intelligenza, sincerità, solidarietà, audacia e severità”

Contenuto e Forma

Il Comandante, nel nostro contesto, è riferito al formatore, in merito alla sua preparazione ed alla sua capacità espositiva. Questi due aspetti vengono definiti come Contenuto e Forma.

Il contenuto riguarda le conoscenze ed esperienze acquisite che si trasmettono. La Forma è la modalità didattica utilizzata per proporre il contenuto.

Il formatore è colui che ha fatto e continua a fare esperienza di quanto esposto e lo condivide con gli altri come la guida esperta accompagna gli escursionisti nei sentieri di montagna.

Anche la Bibbia ci dice che “un cieco non può condurre altri ciechi”.

Se si trasferiscono solo nozioni, allora si è più insegnanti che formatori, in quanto si presuppone che ci sia un trasferimento di una conoscenza intellettuale, nozionistica, tra un emittente ed un ricevente.

Nel caso di un formatore, c'è una condivisione di esperienza che, pur passando da un trasferimento di conoscenza, porta ad una fase esperienziale di applicazione e sperimentazione.

T e a m

Questo Elemento diventa altresì importante e decisivo se si allarga il raggio di azione e si scopre che dietro un intervento formativo di successo vi è un team di persone che supporta il comandante.

Come altri sentieri ci indicano, la grandezza di un Re è dovuta dal l'aver saputo circondarsi di ottimi generali, a cui delegare dei compiti specifici. Un vero Comandante, sa che non è necessario saper fare tutto, ma individuare i collaboratori che abbiano competenze tali da poter svolgere compiti specifici, esercitando il potere della delega. La mancanza della capacità di delega, è infatti uno dei più ricorrenti freni alla realizzazione del personale successo.

Alcune delle principali caratteristiche di un ottimo Comandante sono:

- Sa assumersi la responsabilità delle proprie azioni
- Valorizza le qualità dei suoi collaboratori
- Lascia che il collaboratore porti a termine il mandato senza interferire nella delega affidata
- Sa riprendere un comportamento scorretto di un suo subalterno nella stessa misura con cui sa lodarlo e gratificarlo
- Sa che non esistono fallimenti ma solo esperienze da cui trarre insegnamenti
- Sa che la maggiore risorsa sono le persone
- Sa prendere decisioni velocemente e cambiarle lentamente
- Che il Successo nasce prima nella Mente
- Si focalizza su cosa vuole, contrariamente agli altri che si focalizzano su cosa non vogliono
- Riconosce i propri errori e sa chiedere scusa portando rimedio all'errore commesso

Questo quarto Elemento, fluisce nel quinto che ci porta più nello specifico. Esso riguarda sempre la figura del Comandante e le sue qualità. Si è partiti dalla Via, si è passati dall'Atmosfera, si è affrontato il Terreno, ci si è focalizzati sulla figura del Comandante ed adesso si conclude il processo strategico con il...

Quinto elemento: la tattica (fa)



Dice Sun Tzu:

“la tattica è composta dalle seguenti qualità: flessibilità, gerarchia militare e padronanza applicativa. Tutti i comandanti hanno familiarità con questi cinque elementi. Chi li conosce, vince; chi non li conosce, viene vinto ”

Progettazione

Determinato cosa si vuole ottenere (la Via), considerato il Clima che caratterizzerà l'intervento, analizzato il territorio d'azione, e si è padroni dell'argomento e della forma espositiva, il tutto va strutturato in un piano d'azione che tenga conto di una macro progettazione che viene successivamente sviluppata in una microprogettazione.

Questo processo richiede che venga messo per iscritto, in quanto nello scrivere si mettono a fuoco meglio le idee e le conoscenze che passano per la mente. Anche perché, a livello conscio, la nostra mente riesce a gestire 7 più o meno 2 (da cinque a nove) blocchi di informazione per volta. Scrivendole, elencando le varie informazioni facenti parte dell'intervento, liberiamo spazi di memoria conscia e ce le ritroviamo riportate nel foglio di carta, lasciando così che altre informazioni vengano dall'inconscio in “superficie”, arricchendo sempre più la nostra scaletta.

È risaputo che prendere appunti attiva parti del cervello più ampie che interagiscono con quelle del solo pensare.

Flessibilità

La Tattica, basandosi sulle progettazioni effettuate, richiede flessibilità, qualità che si manifesta quando si ha una padronanza e ampia conoscenza dei contenuti di cui si tratta. Molti hanno sperimentato che davanti a un imprevisto, si manifesta come una intuizione, una frase, una citazione oppure una battuta, in maniera spontanea.

Questo accade perché le risorse sono sempre presenti in noi ed i filtri percettivi presenti nella nostra mente, gestiscono il flusso di informazione in entrata ed uscita, al fine di ottimizzare quello che occorre al momento.

Da questo passaggio traiamo un grande insegnamento: l'essere rilassati aiuta ad attingere a molte più risorse di quando si è tesi e nervosi.

La rilassatezza ha come genitori l'esperienza e l'autostima. La si può acquisire tramite apposite tecniche di respirazione o meditazione e come ogni ottimo guerriero, il Comandante passa del tempo ad allenarsi. La fiducia in se stessi e nelle proprie capacità, crea un margine d'azione più ampio di quello occorrente, come dei cuscinetti ammortizzatori pronti ad assorbire eventuali scossoni.

Il Formatore eccellente, sa che occorre prepararsi nell'ordinario per quando si manifesterà lo straordinario.

Inizio e fine di un intervento

Il comandante ha appreso dagli artisti di corte, che iniziare e terminare la rappresentazione con un numero di gran classe, determinerà il successo della rappresentazione stessa. Cogliere il nemico di sorpresa e spartire il bottino di guerra solo dopo aver completato la battaglia in gran stile, permettono di ingrandire sempre di più il proprio Regno.

Alcune battaglie di biblica memoria, narrano di come una volta conquistate le mura della città assediata, l'esercito si intratteneva a raziare quanto più possibile...mentre il nemico si riprendeva e riattaccava, capovolgendo l'esito della lotta.

In conclusione di questo percorso, lasciamo ancora a Sun Tzu le parole che permetteranno a chi abbia orecchie per ascoltare ed occhi per vedere, di vivere una vita piena di soddisfazioni e successi nel fantastico mondo della formazione, cioè della vita.

“...Coloro che a corte hanno già calcolato le possibilità di vittoria, prima ancora di dare battaglia, sono riusciti a calcolare molto.

Coloro che a corte hanno già calcolato le possibilità di non essere vinti, prima ancora di non essere vinti, prima ancora di dare la battaglia, sono riusciti a calcolare poco.

Coloro che hanno calcolato molto vinceranno; coloro che calcolano poco non vinceranno – tanto più, non vinceranno, coloro che non hanno calcolato affatto! (tratto da “L'Arte della Guerra” Sun Tzu)

BIBLIOGRAFIA

- **L'Arte della Guerra: "Sun Tzu"** – Oscar Mondadori
- **La PNL nella Formazione** “ G. Castelnuovo; A. Cerini;
V. Colantonio – De Vecchi Editore
- **L'One Minute Apology**: Ken Blanchard; Magret McBride – S & K
- **MBV** - Ken Blanchard – Michael O'Connor - S & K Editori
- **Colma i Vuoti** - Ken Blanchard – Daba e Jim Robinson - S & K
- **Ben Fatto!** - Ken Blanchard – T. Lacinak; C.Tompkins; J. Ballard
S & K Editori
- **Usare il cervello per cambiare** – R. Bandler – Astrolabio
- **La Quarta Dimensione** – P.Y. Cho - EUN
- **Parlar chiaro** – Alberto Lori – Rai Eri
- **I Segreti del Carisma** – Doe Lang – Mediterranee
- **Il Potere del Subconscio** – J. Murphy – Mediterranee
- **Risveglia il Campione in te** – Mario Furlan – Franco Angeli editore
- **Come trattare gli altri e farseli amici** – Dale Carnegie – Bompiani
- **Come ottenere il meglio da se e gli altri** – Anthony Robbins –
Bompiani
- **La grande differenza** – Sebastiano Zanolli – Franco Angeli trad
- **Risveglia la tua eccellenza** – Eric de la Parra Paz – Essere Felici
- **Il potere delle parole e della PNL** – Robert Dilts – NLP Italy Ed.
- **L'avventura del comunicare** – L. Cuttica – Xenia
- **Saper Vendere** – Josè Silva – PAN
- **La Sacra Bibbia** - CEI