

**Sun Tzu: istruzioni per il Leader nel management  
moderno**

“Conoscere il nemico e conoscere sé stessi Significa  
Vittoria”. Sun Tzu

“La migliore Strategia è decidere che cosa non fare”  
Michael Porter

Uno speciale ringraziamento al Professor Olivieri  
per avermi sostenuto nel perseguire l'obiettivo

Un sentito ringraziamento alla mia famiglia che mi  
ha spronato nel raggiungere questo traguardo

## **Indice**

Introduzione

p.3

Capitolo 1-Teoria dell'organizzazione Aziendale

p. 6

Capitolo 2-Scienza del Management

p. 9

Capitolo 3-Leadership nell'organizzazione aziendale

p.14

Capitolo 4-Analisi dei modelli di leadership

p.19

Capitolo 5-Sun Tzu istruzioni per il Leader

p.22

5.1 Uso degli agenti

p.22

5.2 Stima

p.24

5.3 Nota dell'autore

p.26

5.4 Attuare campagne ed operazioni

p.28

5.5 Strategia Offensiva e pianificazione

p.30

5.6 Potere di combattimento

p.32

5.7 Modi Ottimali

p.36

5.8 Attacchi di fuoco

p.39

Bibliografia

## Introduzione

Con questa tesi è mia intenzione andare ad analizzare il concetto di Leadership nel management moderno con un'analisi applicata di come possano tornare utili i precetti di Sun Tzu.

” La tecnologia della Guerra” è il libro di testo utilizzato nel percorso di laurea in Scienze Politiche presso questa pregiatissima università.

Il testo utilizzato nelle lezioni di Diritto Internazionale in verità mette in evidenza di quanto possano essere attuali i precetti scritti nel 300 a.C., nel campo della leadership e più generale del management moderno.

Ogni giorno il leader deve affrontare delle situazioni e prendere delle decisioni in modo rapido, ma qual è la strada per non incorrere in decisioni infruttuose che possano portare ad una debacle sia per il team che per il leader stesso? Credo che sia compito arduo prevedere gli accadimenti nel futuro ma credo che ci siano delle regole basi che se rispettate possano condurre al miglior risultato.

Prima di arrivare all'analisi del testo, doveroso un excursus sul management Nascita e sviluppo, partendo dalle teorie sulle organizzazioni aziendali e concludendo con la leadership nella concezione manageriale.

Un'analisi focalizzata sulle teorie delle teorie di Fayol e Drucker che sono alla base del Management Moderno e proseguendo nel corso dell'analisi del testo “la Tecnologia della guerra” con un excursus su quanto le teorie del Marketing moderno riprendano i concetti di Sun Tzu.

Un lavoro che mi ha entusiasmato riprendendo i concetti quotidiani che utilizzo nel mio lavoro: l'analisi dei dati del mercato, gli studi approfonditi delle mosse dei competitor, l'ascolto dei miei collaboratori sul territorio e dei collaboratori interni, la pianificazione, la strategia e l'azione per una predizione quanto mai accurata di quello che accadrà.

Durante la giornata lavorativa sono chiamato a prendere decisioni più o meno importanti, ma la

calma e l'autocontrollo fanno sì che possa prenderle in modo sereno proprio perché alla base della decisione c'è un'accurata analisi delle informazioni e le stime siano esse esterne quindi la comprensione dei mutevoli cambiamenti del mercato e le mosse attuali e future dei competitor siano stime interne: cosa effettivamente dispongo quali sono i limiti delle risorse e quali i benefici.

Perché allora analizzare il testo di Sun Tzu come guida per la leadership? Mi sono soffermato sulle affermazioni dell'autore per capire l'intima essenza della leadership in relazione al moderno Management.

Oggi tutti coloro che varcano la soglia di un'azienda di un'impresa ambiscono a fare il manager. Si guarda ai benefits: all'auto aziendale, allo stipendio più o meno lauto, agli MBO, agli hotel, agli uffici direzionali ai biglietti da visita con riportata la job description manager xx.

Certamente questo è giusto e corretto, l'ambizione umana è fondamentale e rappresenta il traguardo e il coronamento di sacrifici, l'ambizione è stata, è e sarà il motore della crescita sociale.

Ma le risorse più o meno giovani non guardano invece il carico di responsabilità che derivano dall'essere manager: dover prendere delle decisioni.

Alcuni manager prendono le decisioni in maniera approssimativa e nessuno vuole assumersi questa gravosa responsabilità che comunque comporta mettere in discussione il proprio status in caso di insuccesso.

Sempre più spesso nel lavoro si organizzano team work, meeting e riunioni fiume, mail con una moltitudine di persone che nei vari re inoltre aumentano a dismisura. Questo perché si tende a rimandare la presa di una decisione, non si conosce a fondo il mercato e ancor peggio i competitor. Sempre meno sono le persone che invece operano in maniera scrupolosa l'analisi dei dati, effettuano stime apprezzabili per costruire una strategia.

Sun Tzu nel testo del 300 a.C. ci riporta alle basi, la valutazione degli elementi per delle decisioni

vincenti, ci parla di tempismo di velocità, di come spiegare le forze in campo.

## Capitolo 1 - Teoria dell'organizzazione Aziendale

Adam Smith è riconosciuto come il padre dell'economia e fu il primo teorico dell'organizzazione aziendale, infatti egli si basava sul fatto che il lavoro sistematicamente organizzato rendesse più efficiente la produttività. Chiaramente la divisione del lavoro e la ripartizione dei compiti lavorativi non poteva che avere risvolti positivi sia sulla produzione sia sull'economia dell'azienda. Adam Smith con il metodo induttivo osservava la pratica per trasformarla in teoria. Infatti Adam Smith si è trovato nel mezzo della rivoluzione industriale proprio in Inghilterra culla di tale trasformazione. Chiaro che l'euforia del momento portò ad elaborazioni teoriche sull'organizzazione del lavoro.

Lo statunitense Frederick Winslow Taylor fu invece il teorico del management scientifico, nelle teorie di Taylor ci si basava su un'approfondita analisi dei procedimenti operativi per l'aumento della capacità produttiva arrivando a formulare il cosiddetto principio della catena di montaggio.

Ma è con Fayol, ingegnere francese, che mi soffermo nell'analisi. Fayol raggiunse l'apice con la pubblicazione del testo "Administration Industrielle et Generale" del 1850 che indiscutibilmente lo portò alla ribalta come padre fondatore della Scuola di amministrazione. Ad egli infatti è attribuito il merito di aver pensato alla struttura funzionale che raccoglieva tutte le attività organizzative in sei funzioni:

- 1-Tecnica
- 2-Commerciale
- 3-Finanziaria
- 4-Sicurezza
- 5-Ragioneria
- 6-Manageriale

Nell'ultima funzione "Manageriale" motore per le altre 5 funzioni egli racchiudeva le attività con i compiti direttivi ovvero quello di:

1-Programmare

2-Controllare

3-Coordinare

4-Organizzare

5-Comandare

Per Programmare Fayol intendeva la programmazione di piani di azione che dovevano essere flessibili e accurati in continuo divenire. Nel compito della programmazione si stabilivano le priorità e si producevano le idee creative. Per quanto concerne l'Organizzazione, Fayol intendeva la costruzione della catena di comando volta all'armonizzazione delle attività con un coordinamento degli sforzi.

Nell'organizzazione tipica della funzione manageriale si ricomprende l'accurata selezione del personale. La disciplina era un elemento imprescindibile nell'organizzazione e si dovevano contemplare sia ricompense che sanzioni. Il buon manager nell'attività amministrativa dell'organizzazione deve essere attento all'inutile burocrazia.

Per Coordinamento Fayol invece intende la determinazione e le sequenze temporali tra le attività assegnando e gestendo al meglio le risorse, l'adattamento i mezzi disponibili per il raggiungimento dell'obiettivo, in parole povere la definizione del processo.

Nel Comandare sta invece la conoscenza profonda del personale, la continua formazione dello stesso e assegnare mansioni ed obiettivi adeguati andando di volta in volta ad eliminare gli incompetenti e al tempo stesso difendere i dipendenti dalle iniquità. Primo teorico del Management, Fayol fu un precursore della disciplina stessa.

Guardando alle teorie di Fayol non possiamo non appurare che le attività descritte sono quelle proprie del management moderno. La pianificazione e l'organizzazione delle risorse umane ha suscitato e continua a suscitare grande attenzione soprattutto nell'ambito delle risorse umane su concetti come la

salubrità del posto di lavoro, l'equità nel trattamento dei dipendenti.

Fayol pone l'attenzione sullo spirito di appartenenza inteso come creazione di un benessere aziendale cercando il coinvolgimento del dipendente nei confronti dell'azienda e facendolo sentire come parte dell'azienda stessa. Fondamentale per incoraggiare l'iniziativa e le idee per il miglioramento continuo e la creazione del benessere e della prosperità aziendale.

Quanto esposto crea stabilità tra le maestranze "forza Lavoro" abbassando il turnover del personale.

L'approccio di Fayol è un approccio manageriale e per mettere in pratica l'esercizio delle attività gestionali vengono partoriti i 14 principi di Fayol sulla corretta gestione:

- 1-Divisione del lavoro
- 2-Autorità e responsabilità
- 3-Disciplina
- 4-Unità di comando
- 5-Unità di direzione
- 6-Subordinazione
- 7-Remunerazione
- 8-Centralizzazione
- 9-Catena Scalare
- 10-Ordine
- 11-Equità
- 12-Stabilità del possesso del personale
- 13-Iniziativa
- 14-Spirito di corpo

## Capitolo 2 - Scienza del Management

Dopo essermi soffermato sulle organizzazioni aziendali o per lo meno sulle teorie che ci hanno condotti fino ai giorni nostri esaminando Fayol, non possiamo che affrontare il tema del Management. Già con Fayol avevo messo in evidenza come la 6° funzione aziendale era il motore per le altre 5.

Ebbene per Peter Drucker è considerato all'unanimità il padre del Management e il suo pensiero è attualmente valido.

Peter Ferdinand Drucker nasce a Vienna nel 1909 ma a causa delle leggi razziali dovette riparare negli Stati Uniti nel 1937. Nel corso della sua carriera è stato consulente per imprese di ogni dimensione e per enti governativi.

Scrisse molte opere anche se la più rilevante affermo sia stata "The practice of management" del 1954, il contributo teorico dell'opera si basava sul concetto del Management by Objective, il famigerato MBO ovvero quei parametri attraverso i quali vengono misurati i manager in relazione al raggiungimento dell'obiettivo. Se da un lato lavorò come consulente dall'altro anche la vita accademica fu importante per Drucker infatti fu docente di Politica e Filosofia e in seguito di Management alla Business School di New York.

Queste due attività lavorative sono entrambe importanti in quanto egli asseriva che il mondo accademico non può contribuire alla scienza del management senza averne effettiva pratica. Anch'egli dunque si rifà al metodo induttivo: dalla vita pratica nel vivere le aziende come consulente elabora in seguito teorie universali da docente accademico.

Secondo il pensiero di Drucker la figura del manager assume un ruolo prioritario all'interno dell'azienda fino ad arrivare ad affermare che i Manager sono la risorsa base di un'azienda. Essere Manager significa "CONDIVIDERE LE RESPONSABILITÀ PER LE PERFORMANCE DI UN'IMPRESA. CHIUNQUE SENTA QUESTA RESPONSABILITÀ È UN MANAGER" questa è la decodifica della realtà

analizzata da Drucker. Ma vediamo quali sono i due concetti cardine del pensiero di Drucker:

1-Management by Objectives

2-Knowledge worker

Nella sua visione chi ha la direzione di un'azienda deve trovare il giusto equilibrio tra vincoli e obiettivi, individuando le priorità.

L'azienda non deve necessariamente raggiungere il massimo profitto ma il corretto profitto per la copertura dei costi dell'attività economica evitando le perdite. In base a quanto detto il compito è fissare una pluralità di obiettivi, variabili nel tempo tenendo conto dei vincoli ovvero dei costi e delle risorse umane con scadenze temporali definite.

Il management by objectives prevede un Sistema decisionale partecipativo, quanto più i lavoratori sono coinvolti nella gestione dell'azienda tanto più sentiranno propri le responsabilità e s'impegneranno nel raggiungimento degli obiettivi.

Il management by objectives teorizza che ogni anello della catena di comando faccia la sua parte, i compiti aziendali devono essere suddivisi in obiettivi ben definiti e assegnati alle varie unità organizzative. Sicuramente con questo processo si rafforza L'esprit de Corps teorizzato dal Fayol.

Per questo motivo e per rendere operativa la dimensione partecipativa saranno fondamentali i momenti di incontro tra i diversi dirigenti a tutti i livelli aziendali.

Il management by objectives rappresenta un punto di rottura con i modelli di organizzazione precedenti molto più burocratizzati, il tutto per rendere più competitivo lo scenario aziendale. Ma soprattutto la valutazione della performance diventa il vero metro di misura delle capacità degli individui aziendali.

L'altro concetto cardine della teoria di Drucker è il Knowledge worker: ovvero l'organizzazione aziendale fondata sulla conoscenza. Grazie al benessere economico la scolarizzazione degli individui aumento e questo accresciuto anche da una più favorevole accessibilità alle università.

Così i lavoratori si sono trasformati in knowledge worker ovvero individui che hanno come principale capitale la Conoscenza.

Il lavoratore istruito è colui che padroneggia la materia e quindi in grado di interpretare in modo autonomo e conferire valore aggiunto al risultato. I knowledge worker sono creativi e sono in grado di sviluppare nuove idee utili per il benessere dell'azienda.

È evidente che i lavoratori con il sapere devono essere gestiti al meglio ed è compito del manager individuare le risorse con il potenziale e portare gli stessi ad esprimersi al meglio. Questi due concetti hanno stravolto il modo della concezione aziendale e sono tutt'ora oggetto di ampi dibattiti.

Il merito di Drucker fu quindi quello di aver dato un ordine coerente alle teorie precedenti, ma ancor di più il merito che va attribuito a Drucker è quello di aver spiegato che l'attività svolta all'interno dell'azienda da parte del manager è un lavoro prioritario e diverso da tutti gli altri con specificità ben individuabili.

Abbiamo citato prima come sia stata importante per Drucker l'analisi fattuale all'interno delle organizzazioni aziendali ma è altrettanto vero che la corretta gestione del management è una vera e propria attività che si va ad affinare di giorno in giorno con risultati tangibili e misurabili.

L'idea che Drucker aveva del manager, che si esprimesse al meglio nella sua funzione, e che dovesse avere nel suo DNA l'innovazione: avere dunque la mente aperta per cambiare velocemente per essere sempre al passo con i tempi.

Sempre da un'analisi empirica notava invece che i manager erano soliti compiere gli stessi errori: si isolavano dall'ambiente, si focalizzavano sulle attività perdendo di vista le opportunità.

Per Drucker ogni tre anni l'azienda doveva essere sottoposta ad un rigido controllo andando ad analizzare i prodotti, i processi produttivi, le tecnologie, il servizio, i mercati per un'attenta e rigorosa analisi del suo andamento.

Fil rouge delle teorie di Drucker è quindi la PERFORMANCE.

Arriva quindi ad individuare otto aree in cui gli obiettivi devono essere estremamente chiari:

Marketing

Innovazione

Organizzazione del Personale

Risorse Finanziarie

Risorse Fisiche

Produttività

Responsabilità sociale

Profitto

Da queste otto aree la performance è il driver, ma emerge anche un aspetto fondamentale:” L’etica del management” dove l’obiettivo prioritario è l’utilità sociale e individuale di ciò che si produce e dei servizi che si offrono sul mercato dai quali ne deriva il ricavo ed il profitto. Ne consegue che Drucker evidenzia le 5 operazioni fondamentali al raggiungimento degli obiettivi.

Prima area la definizione degli obiettivi da parte del manager e i conseguenti risultati. Ma va oltre sostenendo che il manager deve illustrare le metodologie per raggiungerli e che siano comunicabili e comprensibili alle persone dell’organizzazione che con la loro performance contribuiranno al successo.

La seconda area è quella che prende in analisi le Organizzazioni o meglio le attività da compiere e le decisioni da prendere. La classificazione del lavoro, la distribuzione dei compiti e l’affidamento delle risorse ai compiti.

Nella terza area prende in esame “Lo stato Interno”. Il compito del manager è la motivazione delle risorse con promozioni, assegnazione corretta dei compiti, e la corretta gestione dei livelli retributivi dei collaboratori.

La quarta area “La gestione organizzativa” Drucker sottolinea di come sia importante la gestione dei

feedback, focalizzati sulle performance. Il manager deve spiegare il significato dell'obiettivo ai propri collaboratori superiori e colleghi.

Da ultimo nel quinto punto emerge la già citata funzione etica: ovvero la crescita della società delle persone e di tutti i soggetti coinvolti nell'azienda.

Dal quadro complessivo ne emerge come più volte citato la strategicità del Manager nell'organizzazione aziendale. Infatti egli deve **PREDIRE IL FUTURO** e meglio i bisogni futuri dei consumatori con una corretta analisi delle informazioni che ricevere e tramutarle in decisioni con una pianificazione delle azioni da intraprendere.

### **Capitolo 3 - Leadership nell'organizzazione aziendale**

“La gestione è fare le cose nel modo giusto, la leadership è fare la cosa giusta”, con questa frase Peter Ferdinand Drucker introduce nella sua analisi un altro concetto fondamentale nel Management moderno ovvero il significato di Leadership.

La leadership è la qualità che contraddistingue i vertici aziendali, i poli decisionali. Ecco dunque che Drucker pone le basi per la differenziazione tra il gestire ed il guidare.

La gestione è la funzione che spetta ai manager mentre il guidare è l'aspetto che caratterizza i leader.

Sia i manager che i leader sono elementi imprescindibili nella guida dell'azienda o meglio della governance.

Ma il leader è il faro, colui che indica la strada e prende le decisioni e soprattutto motiva i collaboratori nel perseguire gli obiettivi.

Alcune vecchie teorie sostenevano che la leadership sia un elemento innato in alcune persone mentre le teorie moderne danno poca importanza alle inclinazioni naturali piuttosto sostengono che con la giusta formazione e il continuo allenamento ogni individuo può acquisire leadership.

Per Drucker i leader devono avere tre requisiti:

- 1- Un'ampia capacità di vision, di chiedere e dare risposte su ciò che va fatto, avere in una sola parola una visione d'insieme.
- 2- Dare il proprio imprinting all'azienda, dargli un carattere ed una personalità. Il leader deve possedere valori e principi che propri dell'impresa.
- 3- Avere influenza e carisma sulle persone sia singole che collettive. Visione personalità e influenza stimolano gli individui stessi a sposare la strategia e far proprio l'obiettivo.

Proprio su quest'ultimo aspetto ho incentrato l'attenzione andando ad approfondire l'esercizio

sulla leadership intesa come influenza sulle altre persone.

Leadership nel passato era vista come l'arte del dominio sui collaboratori, nei tempi moderni la leadership è concepita come l'arte di persuadere gli altri a cooperare in vista di un obiettivo comune. Per questo approfondimento mi sono rifatto a Daniel Goleman.

Goleman è uno psicologo e scrittore statunitense che nel suo libro divenuto un best seller "Leadership emotiva" del 1995 rivede il concetto di leadership come la virtù di "dirigere con il cuore".

Nella sua opera da indicazioni pratiche soprattutto nel dare feedback ovvero riscontri positivi e costruttivi sull'operato dei collaboratori mettendo invece in guardia dai problemi che potrebbero cagionare delle critiche formulate in maniera errata come? Utilizzando l'intelligenza emotiva.

Con Goleman per la valutazione di un leader o si passa dal concetto del quoziente intellettivo al concetto di intelligenza emotiva IE.

Per Goleman il leader deve far sì che il collaboratore rifugga dall'apatia, dal disimpegno e dallo stress infatti questi stati d'animo vanno ad inficiare sull'apprendimento e quindi sulla relativa comprensione e da ultimo sulla creatività.

L'intelligenza emotiva porta grandi vantaggi in termini di costi/benefici all'azienda ma risulta a tutt'oggi un'idea nuova.

Fondamentale nell'intelligenza emotiva che il leader sappia dare riscontri o meglio feedback sia ai manager che ai collaboratori in genere.

Il feedback è la linfa vitale di qualunque organizzazione: permette di allineare le persone al raggiungimento dell'obiettivo in maniera serena andando a recuperare errori di valutazione e interpretazione. Uno scambio di informazioni che consente appunto agli individui di correggersi e quindi migliorare la prestazione.

Chiaramente dare feedback è uno tra i compiti più importanti e delicati che deve assolvere un manager, ma anche quello più indigesto tant'è che è uno di

quei compiti che viene spesso rimandato ma che ha effetti devastanti poiché lascia i collaboratori nel limbo dell'incertezza.

Le critiche se formulate nel modo corretto invece creano soddisfazione nel lavoro e spinge il collaboratore ad un maggiore impegno nel raggiungere l'obiettivo proprio perché positivamente stimolato.

Invece le critiche fatte in maniera inappropriata producono effetti devastanti, alcuni manager restituiscono feedback di disprezzo per il lavoro svolto, di disapprovazione e a volte sarcasmo.

Nell'individuo che riceve un feedback fatto in maniera inappropriata automaticamente si realizza un'istintiva reazione di difesa, con una resistenza passiva dell'individuo all'interazione che produce un senso di frustrazione fino ad arrivare alle dimissioni dello stesso dal suo incarico, a volte di persone valide con un danno per l'azienda stessa.

L'intelligenza emotiva trasforma il manager brillante, capace in un leader.

Quindi riassumendo il tutto: l'intelligenza emotiva è la capacità di comprendere, utilizzare e gestire le proprie emozioni in modi positivi per alleviare lo stress, comunicare in modo efficace, entrare in empatia con gli altri, superare le sfide e disinnescare i conflitti.

Dobbiamo essere consapevoli che le emozioni possono guidare il nostro comportamento e avere un impatto sulle persone e imparare a gestire quelle emozioni, sia le nostre che quelle degli altri.

L'intelligenza emotiva è costituita da due tipi di competenze:

- 1- personale, ovvero come controlliamo noi stessi
- 2- sociale, ossia il modo in cui gestiamo le relazioni con l'Altro

All'interno di queste competenze rientrano i cinque pilastri dell'intelligenza emotiva:

- 1- Autoconsapevolezza
- 2- Autoregolamentazione
- 3- Motivazione
- 4- Empatia
- 5-Abilità Sociali

Analizziamo punto per punto questi 5 pilastri:

L'autoconsapevolezza è la capacità di riconoscere un'emozione nel momento in cui si presenta. Conoscendo le emozioni, o meglio quando si presentano e quando accadono, potremo controllarle.

L'autoregolamentazione invece è imparare a gestire le proprie emozioni. Ciò non significa negarle o eliminarle ma fare in modo che queste emozioni non sfocino in comportamenti indesiderati.

Goleman sostiene che imparando a gestire le emozioni l'individuo avrà l'autocontrollo e sarà in grado di fare scelte ponderate senza un comportamento impulsivo. Tradotto significa che il soggetto saprà prendere le iniziative e rispettare gli impegni.

Il terzo pilastro riguarda l'auto motivazione, ovvero avere consapevolezza delle proprie emozioni.

Motivare se stessi è essenziale anche per la concentrazione e la motivazione nel perseguimento di un risultato. Si deve distinguere se la motivazione è la spinta esasperata del successo o se piuttosto predomina la paura del fallimento.

L'empatia invece indica la capacità di un individuo di entrare in sintonia con gli altri. Comprendere le emozioni dell'interlocutore. Chi sono coloro che hanno questa abilità? Sono quelle che sanno ascoltare, coloro che sono attenti alle sfumature verbali e non verbali ma soprattutto non si fanno condizionare dai pregiudizi.

Da ultimo Goleman prende in esame le abilità sociali. Le capacità di persuadere gli altri. Sono le

persone che sanno comunicare in maniera efficace,  
sono capaci di gestire i conflitti e sanno cooperare in  
team.

## Capitolo 4 - Stili di Leadership

La Leadership come ho avuto modo di poter scrivere nelle pagine precedenti è quindi un aspetto molto importante nelle aziende dove:” ogni giorno si indossa l’elmetto e si scende in guerra”.

Leadership come sottintende la parola stessa trova la sua essenza nel verbo inglese “To Lead” ovvero “guidare, dirigere”. Con la parola Leader intendiamo colui che detiene il potere decisionale e quindi la capacità di saper guidare un gruppo di persone organizzate: il Team, per raggiungere un obiettivo, un risultato.

Il buon leader per raggiungere l’obiettivo deve sapere bene cosa fare, deve essere in grado di fissare gli obiettivi, assegnare ruoli all’interno del team, scrivere le procedure e i processi e far sì che esse siano rispettate e modificarle di continuo per renderle attuali alle mutate condizioni di mercato.

Oggi il concetto chiave è il miglioramento continuo, il concetto giapponese espresso dalla parola: Kaisen o per citare Drucker l’innovazione continua che deve essere parte dell’abito di un manager.

Nel DNA del Leader c’è la pianificazione delle attività e il coordinamento delle persone del team. Una ricerca dell’Harvard Business Review del 2000 ha tipizzato le forme di leadership partendo dagli studi dello psicologo americano Daniel Goleman autore del testo “Leadership emotiva” dal quale ho tratto, come avete visto, molti spunti interessanti per questa tesi:

**Coercitivo:** pretende obbedienza

**Autorevole:** cerca di spingere i collaboratori verso una visione, un traguardo da raggiungere.

**Affiliativo:** crea armonia nel team con il coinvolgimento emotivo

**Democratico:** ottiene consensi rendendo i collaboratori partecipi alle decisioni.

**Battistrada:** si aspetta dai membri del team indipendenza.

**Coaching:** investe sul futuro delle risorse del team.

**Burocratico:** attento al rispetto delle regole e delle gerarchie.

**Collaborativo:** cerca di andare incontro ai bisogni del gruppo di lavoro

**Transazionale:** colui che si aspetta molto da sé stesso e dagli altri.

In verità credo che in ogni leader non esista un unico stile di leadership ma che li possieda tutti, può cambiarlo in base al momento storico nel quale si trovi ad esercitare il potere, anche se è pur vero che non si possa negare che di base uno stile predomini sugli altri.

C'è comunque un minimo comun denominatore in tutti questi stili e che è insito nell'essenza intima del leader, ovvero quello di dover prendere una decisione e qualsivoglia sia lo stile che andrà ad adottare: il momento decisionale è il momento più delicato e difficile.

Asseriva Sergio Marchionne compianto Amministratore delegato della Fiat in un suo speech:” Un leader, un vero leader deve decidere da solo, e non c'è niente di più pauroso riconoscere il fatto che sei solo. In quel momento là: la responsabilità e il peso delle decisioni che stai prendendo ti gravano e ti rendi conto che non ha spazio per coprirti”

Ma come prendere una decisione? Sun Tzu ci fornisce una serie di indicazioni. È chiaro che all'epoca di Sun Tzu c'erano le guerre ma è vero che analizzando la realtà fattuale ne trasse dei modelli universali applicabili nel campo della leadership: ovvero nell'arte di saper prendere le decisioni con cognizione di causa.

Alcune teorie dicono che alcuni di Noi nascono con l'imprinting del leader ovvero persone che riescono a suscitare emozioni nelle masse: fascino, carisma, eloquenza etc., ma se guardiamo nella prospettiva aziendale con l'esercizio e lo studio approfondito delle informazioni ricevute abbiamo visto che si può diventare leader.

Ma il leader come visto oltre a stimolare le persone, leadership è anche l'arte di prendere decisioni: la

stima e la corretta pianificazione, come nella direzione del personale, potranno aiutare i manager nell'arduo compito dell'arte di prendere decisioni.

L'arte del comando non è fatta di intuizioni che pur servono, ma di un attento studio delle attività da fare con una sequenza matematica ben definita.

Il prendere decisioni non è facile ma attuando alcune regole renderà più facile il raggiungimento del target nel minor tempo possibile con il minimo degli investimenti e stress delle risorse impiegate.

In estrema sintesi l'obiettivo che si prefiggeva Sun Tzu: vincere una guerra evitando lo spreco di vite umane e nel minor tempo possibile.

Dall'analisi dei vari capitoli si potrà notare come potrà risultare efficace l'utilizzo dei precetti in esso contenuti.

## Capitolo 5 - Sun Tzu: istruzioni per il leader

**5.1 Uso degli Agenti: “I mezzi tramite i quali i monarchi intelligenti ed i generali supremamente capaci e virtuosi operano per sconfiggere il nemico ed ottenere successi più grandi ed i risultati che vanno oltre il concepibile è di disporre di conoscenza e predizioni anticipate .... conoscenza e predizione anticipate devono essere dedotte dalle persone”.** È chiaro che l’aspetto più importante, per il sovrano e per i generali che individuiamo nei manager, è l’informazione, o meglio conoscere in anticipo le possibili attività sul mercato da parte dei competitors.

Certamente oggi giorno non potrà essere possibile impiegare le 5 tipologie di agenti enunciate da Sun Tzu, ma sicuramente è compito del leader circondarsi di persone fidate che mirando al bene dell’azienda e che comunque ben retribuite possano ascoltare e ricavare tutte le informazioni utili reperibili sul mercato.

La competenza delle risorse aziendali nel verificare la veridicità delle informazioni è un requisito fondamentale, mettendo in seguito le informazioni a confronto avremo un quadro della situazione attendibile.

Tutte le funzioni commerciali nelle organizzazioni aziendali sono a contatto stretto con clienti e competitors non a caso vengono definiti gli occhi e le orecchie delle aziende. Ma più in generale tutti i luoghi d’incontro sono opportunità per reperire informazioni: meeting, convegni luoghi dove è possibile reperire informazioni di prima mano. Oggi tutte le aziende dispongono di un’intelligence interna che guarda ad esempio le fluttuazioni azionarie e recepiscono news dal web. Tutti i canali sono ottimi per reperire informazioni o meglio più informazioni che raccolte e analizzate contribuiscono alla predizione di future mosse dei concorrenti sul mercato o anticipare le esigenze dei consumatori così come ci insegna Peter Drucker.

Gordon Gekko interpretato da Michael Douglas nel film Wall street diceva:” Informazioni, non

m'importa come, non m'importa dove le ottieni. ottienile". Non incito certamente in questa mia tesi allo spionaggio industriale ma l'informazione rimane pur sempre il miglior strumento per la predizione delle azioni dei concorrenti ed per elaborare una strategia vincente.

Se vogliamo trovare dei parallelismi con gli agenti di Sun Tzu potremmo pensare che gli **agenti convertiti** possano essere le persone assunte dalle aziende concorrenti, mentre gli **agenti vivi** come gli **agenti morti** sono tutte le risorse che vengono in un modo o nell'altro a contatto con il mercato e che recepiscono informazioni o trasmettono informazioni errate che con la loro circolazione potranno trarre in inganno e fuorviare i concorrenti che andranno ad operare sul mercato con strategie errate.

**5.2 Stima: “Le questioni militari sono una questione vitale dello stato. È la via della sopravvivenza o della distruzione. Non ci si può esimere dallo studiare, effettuando un’accurata indagine”**, ora rileggiamo il paragrafo sostituendo: questioni militari con Business e Stato con Azienda.

È chiaro che nella visione di Sun Tzu il sovrano, ovvero colui che da ultimo si troverà a prendere la decisione dovrà tener conto di alcuni fattori primari:

La Via

Il Cielo

Il Territorio

Il Comando

Leggi, Regole, Regolamenti, Metodi

**La Via** è la totale adesione delle persone alle idee e alle intenzioni del leader e che non metteranno in discussione la decisione presa. Chiaro che nel management l’esercizio della leadership richieda l’engagement dei subalterni, utile esercizio i continui feed back per portare le risorse “A bordo”. Un richiamo doveroso al concetto ellenistico: Alessandro Magno prima della battaglia convocava il consiglio di guerra. Radunava i suoi generali discuteva con loro animatamente ma alla fine dopo che avesse preso la decisione, i generali uscivano uniti e coesi dalla tenda per affrontare il nemico aderendo alla decisione presa.

**Il Cielo:** che è rappresentato da Yin e Yang, in questo caso è paragonabile alle contrazioni cicliche del mercato magari legate ad eventi socio economici, guerre, pandemie etc.

**Il Territorio:** in questo caso l’attenzione rivolta al corretto canale dove sviluppare un determinato business: la distribuzione all’ingrosso, la vendita al dettaglio oppure le catene organizzate nella distribuzione di beni.

**Il Comando:** questo fattore primario non ha bisogno di interpretazione alcuna, risuona invece come un postulato “abilità di amministrare per ottenere cose fatte, positività, prudenza ed etica, coraggio e

disciplina” elementi che devono essere gli elementi imprescindibili dei manager dell’azienda.

**Leggi, Regole, Regolamenti e Metodi:** sono le leggi, regole, regolamenti e metodi che governano l’organizzazione. Procedure e processi sono alla base delle organizzazioni aziendali così come stabilire la catena di comando: il famoso detto: chi fa chi, chi fa cosa. Tutte le aziende vivono sotto l’ombrello delle policy. Le procedure e i processi definiscono in maniera chiara e precisa il flusso delle attività. Nei processi si definiscono gli Input ovvero le risorse tecnologiche informatiche e le risorse umane per ottenere il risultato atteso: Output. Con le stesse domande che Sun Tzu si pone, il leader dovrà porsi le stesse per risultare vittorioso.

Il potere non è che l’applicazione disciplinata dei fattori primari. Oltre ciò Sun Tzu elenca una serie di azioni dissimulatorie per creare scompiglio e attirare il concorrente in azioni fallaci in considerazione di una lettura errata della strategia adottata. Il capitolo termina con una fine scontata: “si usano questi mezzi per investigare e percepire se ciò che si prospetta è una vittoria piuttosto che una sconfitta”.

Scontata perché solo una stima accurata e una lettura dei fattori primari permetterà al manager di risultare vittorioso nel business e accrescere la sua leadership.

### 5.3 Nota dell'autore (personale)

Secondo quanto scritto sopra, Sun Tzu fu un precursore del marketing.

Philip Kotler guru nel campo del marketing afferma che “Il marketing è l'individuazione e il soddisfacimento dei bisogni umani e sociali”.

Il marketing è lo strumento che aiuta a vendere ma soprattutto aiuta a capire quale percorso intraprendere per raggiungere l'obiettivo e quindi il successo.

Gli obiettivi possono essere molteplici: l'ingresso in un nuovo mercato, lancio di un nuovo prodotto o servizio o aumento delle vendite.

Esistono quindi 3 tipi di marketing

Analitico

Strategico

Operativo

Il marketing analitico serve allo studio del contesto nel quale l'azienda ha deciso di attuare il suo business.

Gli studi del marketing saranno rivolti all'analisi del consumatore, all'analisi attenta del mercato e l'analisi della concorrenza diretta.

Analizzerà a fondo l'offerta dei prodotti dei competitor, la strategia di comunicazione che stanno adottando, il posizionamento di prezzo del bene sul mercato, i segmenti di mercato nei quali il prodotto è inserito e da ultimo un'analisi delle tecnologie impiegate e la capacità produttiva dei competitors.

Oltre all'analisi del mercato e quindi la comprensione di dove si stia andando a muovere battaglia, analizzare e quindi STIMARE i punti di forza e debolezza interni per capire in quale maniera idonea aggredire il mercato e quale strategia adottare per raggiungere l'obiettivo.

Sun Tzu con parole estremamente semplici spinge il manager ad analizzare la realtà ascoltare gli agenti, stimare le variabili per risultare vincente.

Più avanti vedremo come Sun Tzu ci porta alle considerazioni sul posizionamento degli uomini sul territorio, quale tattica adottare in relazione alle forze avversarie.

Questo in estrema sintesi è il Marketing Strategico che dopo l'analisi esterna ed interna procede alla pianificazione della miglior strategia da adottare.

Va quindi a definire gli obiettivi, individua il target cioè le persone alle quali è rivolto il prodotto e definisce il posizionamento del bene stesso.

Le teorie del teorico del marketing Mc Carthy parla delle 4p da seguire:

Product. il prodotto

Price. Il prezzo del bene

Place. tipo di distribuzione dove inserire il bene

Promotion. Promozione o comunicazione

Con il tempo si è aggiunta la 5 p

People. Persone alle quali è rivolto il bene

Posso notare che le variabili da considerare sono 5 come 5 sono le variabili da seguire nella vision di Sun Tzu per una stima efficiente ed un risultato vincente nella battaglia.

#### **5.4 Attuare Campagne ed operazioni che si autosostentano**

dal libro di Sun Tzu un passo decisivo, relativamente al capitolo citato, in particolare colpisce il lettore attento “se non si dispone di una completa conoscenza di come usare l’abilità militare e la capacità di danneggiare e distruggere, allora non si dispone di una completa conoscenza di come pianificare e dirigere l’uso efficace delle operazioni e forze militari in modo da trarne vantaggio e guadagno...una nazione può essere portata alla bancarotta o impoverita della sua armata”.

Ebbene la pianificazione, e ciò è universalmente acclarato, è fondamentale qualora si vada a condurre un’operazione per conto dell’azienda. La pianificazione di un’operazione di qualsivoglia natura sia essa commerciale, finanziaria, di acquisizione deve essere condotta con la massima rigosità valutando la strategia più opportuna in relazione alla conoscenza del competitor, del mercato e delle condizioni in cui ci trova ad operare valutando i rischi e i benefici.

Un’operazione che si protrae nel tempo eccessivamente diventa snervante e indebolirà l’engagement dei subalterni con il rischio che alcune risorse decideranno di abbandonare l’azienda o peggio perderanno entusiasmo con il rischio collaterale che si andrà ad indebolire la leadership del management.

Altrettanto dannoso è sicuramente il temporeggiare dal prendere decisioni e definire le strategie più appropriate. Molto spesso ciò sottintende una scarsa preparazione e conoscenza del mercato nel quale si va ad operare, a volte prevalgono aspetti della personalità propri dell’individuo che deve prendere la decisione come ad esempio la paura di sbagliare. Inoltre devo notare che in alcuni prevale una “Non capacità di Ascolto” e valutazione oggettiva delle informazioni, in primis degli “agenti” usando letteralmente Sun Tzu e delle “Stime” condotte in maniera pressapochista. Certo che un atteggiamento di tale superficialità e impreparazione può condurre le imprese aziendali a delle perdite importanti fino al Crack. Questo chiaramente a tutti i livelli: a partire

dal Ceo di un'azienda fino al manager che deve chiudere una negoziazione con il cliente, più alto sarà il grado e quindi il potere decisionale più grave sarà il danno arrecato. Sun Tzu riassume il tutto con "il comandante ferrato è l'arbitro del destino e padrone della sicurezza e dei pericoli della nazione: il manager ha nelle sue mani il destino dell'azienda ecco che si sviluppa il management come scienza.

## 5.5 Strategia Offensiva e pianificazione

“Conoscere il nemico e conoscere sé stessi Significa Vittoria”. La Vittoria è racchiusa per Sun Tzu in 5 punti.

**“Vittoria è sapere quando è possibile ingaggiare battaglia e quando non è possibile”** Ascolto degli agenti, Stima pianificazione sono elementi imprescindibili per il manager. Ciò significa non avventurarsi in operazioni di business rischiose dove si è certi di una perdita. Questo non significa essere pavidoli ma sottolinea il buonsenso nella gestione degli affari aziendali.

**“Vittoria è riconoscere che ci sono differenze nella pianificazione e direzione delle forze a secondo che siano numericamente superiori o numericamente inferiori”**. Ciò sta a significare, nella mia interpretazione, che le strategie non sono uniche ma mutevoli a seguito di un’attenta conoscenza delle proprie risorse, del mercato e dei competitors di riferimento. Ciò non significa perdere di vista l’obiettivo ma adottare soluzioni differenti.

**“Vittoria e superiori e subalterni che hanno la stessa meta e scopo”** passo edulcorante di come dovrebbe il buon manager ingaggiare le persone del team condividendo l’obiettivo superiore che “tutto move” per usare le parole di Dante. Se Fayol parla di Spirito di appartenenza: ovvero il coinvolgimento del dipendente nei confronti dell’azienda e lo sviluppo che è compito del manager. Drucker sostiene che “i leader a tutti i livelli stabiliscono un’unità di propositi e creano le condizioni per far sì che le persone si impegnino nel raggiungere gli obiettivi stabiliti dall’organizzazione”. Quindi è compito del manager che tutti si riconoscano nell’obiettivo comune motivati nel perseguimento dello stesso.

**“La Vittoria viene conseguita per mezzo della predizione e della conseguente gestione di ciò che è stato predetto”**. Come detto precedentemente la gestione delle informazioni, lette in modo analitico, ci portano ad una predizione: scendere in battaglia o ritirarsi, strategie da adottare portano a predire cosa accadrà, certamente la Vittoria sarà l’obiettivo

primario. Rimanere aderenti a quanto predetto ci porterà sicuramente a centrare il risultato.

**“Vittoria è un comandante che è capace ed un sovrano che non dirige, bensì lascia che sia il comandante a condurre”.** Sempre Drucker sostiene che il manager ha la responsabilità del risultato. La vision e la responsabilità morale definiscono il manager. Il risultato è una relazione intima tra strategia e Struttura e quindi il controllo dei risultati del team attraverso il management by objectives. Questa l’attività del manager che oltre al potere decisionale ha nelle sue mani il raggiungimento dell’obiettivo o il fallimento. Il Sovrano ovvero il consiglio di amministrazione o il titolare nei casi di aziende padronali, non devono interferire dunque sulle decisioni ma devono lasciare al manager il potere di condurre il business.

Nel capitolo successivo sulle tattiche e disposizione Sun Tzu continua con l’affermare che il comandante vittorioso / quindi il manager vincente è colui che è esperto nell’arte della guerra / Business. Esso risulterà vittorioso perché saprà predire la vittoria. Sun Tzu infatti insiste su un concetto importante: la vittoria non è figlia della casualità ma attraverso un esercizio importante di analisi. L’analisi dei dati è un concetto molto serio attraverso un processo metodologico:

Raccolta dei dati

Valutazione dei dati

Conta e Classificazione dei dati

Stima dei Dati

Vittoria

Questa è sicuramente la tattica e disposizione da attuare per risultare vincenti. La comprensione dei dati non è cosa semplice ma l’allenamento mentale del manager è quello di elaborarli e farli propri attraverso un processo di comprensione della realtà in base alle proprie esperienze, alla conoscenza del mercato e del business in genere.

## **5.6 Potere di Combattimento Grande, abbondante e competente**

“Il potere di combattimento grande abbondante e competente non è nient’altro che procedure militari convenzionali”, con questo passo Sun Tzu formula la teoria della conoscenza applicata alla strategia. L’uso di procedure convenzionali fa sì che si possa predominare nel combattimento. Senza le procedure interne all’azienda non si potrebbero ottenere un risultato.

Procedure interne alle quali tutti dovrebbero attenersi. Ma c’è un ulteriore passo dove Sun Tzu ci dice che oltre le procedure convenzionali, che pur rimangono pur sempre primarie, c’è spazio anche “per le tattiche e disposizioni strabilianti...o non convenzionali. Esse si completano a vicenda e danno vita le una alle altre”, o meglio lascia spazio al generale di capire il momento e uscire dal seminato.

L’innovazione legata al mutato momento di mercato che si viene a trovare, da vita ad una nuova tattica/strategia, ma fatta seguendo le procedure standard e questa alchimia condurrà al successo.

In questo capitolo inoltre introduce il concetto di tempo. Il buon manager con il controllo delle emozioni, tema che abbiamo esaminato prendendo in esame le tesi di Goleman, troverà il tempo giusto per lanciare una campagna marketing o una campagna di vendita affinché possa risultare vincente la sua strategia. Questo vale anche per tante start up di nuove aziende, alcune di esse sono risultate vincenti e altre purtroppo no. Questo non perché non fossero idee brillanti o perché gli imprenditori non abbiano rispettato le stime e gli agenti o le regole e metodi, ma non sono risultate vincenti perché i tempi del mercato non erano maturi al prodotto o servizio che volevano mettere sul mercato.

“il controllo e il tempismo dell’uso del potere di combattimento grande, abbondante e competente sono come il tirare il grilletto di una balestra”. Sun Tzu va oltre nello specificare che se si è organizzati e si seguono le procedure convenzionali nel disordine della battaglia si troverà ordine, dalla debolezza si troverà la forza e così attraverso le

tattiche e le disposizioni si raggiungerà lo scopo ovvero la vittoria o il successo.

Ecco che ritorna il concetto della leadership: da una parte le procedure che danno sicurezza per elaborare una strategia e dando le giuste disposizioni si raggiungerà l'obiettivo ma come? Certamente motivando le persone, trasformando la codardia indecisione e timidezza in coraggio e valore.

Il tema della motivazione del leader diventa quindi centrale nei momenti di caos dove c'è più scoramento che voglia di combattere. Così durante alcune negoziazioni snervanti con i clienti, alcuni collaboratori risultano essere più stressati e stanchi cadono in situazioni di depressione o scoraggiamento fino quasi a cedere ma, il buon leader, mantenendo la calma e cambiando tattica, motivando le persone del team saprà ribaltare la situazione e raggiungere il successo.

Torna quindi sul fatto che il generale, l'esperto di guerra che ha il potere del combattimento non deve subire interferenze. Così come il manager deve essere lasciato libero di mettere in piedi la tattica più congeniale legata alla conoscenza della sua arte.

Certamente fa riferimento anche agli stratagemmi che si possono considerare validi e attuabili in molteplici situazioni, il nemico/competitor deve essere gestito, le sue mosse studiate a fondo con estrema meticolosità. La gestione è fondamentale così come l'implementazione delle modifiche, dividere e unificare le forze impiegando velocità e astuzia con vari stratagemmi sfruttando le guide locali, potremmo paragonarli a dei regional account, che conoscono il territorio/clienti sui quali muoversi: il tutto per convertire gli svantaggi in vantaggi.

La rapidità è importante, d'altronde oggi nel business "il pesce veloce mangia il pesce lento". Quanto incide oggi l'innovazione nel campo delle aziende che conferiscono ad esse velocità? L'innovazione è fondamentale che conferisce dinamicità. Così come la velocità e rapidità sono basilari avvalendosi dei nuovi strumenti informatici, riuscire a raggiungere un numero maggiore di consumatori più di quanto possa fare un'azienda lenta che magari ancora si affida a strumenti

obsoleti. La conoscenza del prodotto è primaria, illustrare i benefit di un prodotto o di un servizio e questi plus vanno comunicati al più alto numero di possibili acquirenti ed il business dell'azienda sarà prolifico.

Pensiamo alla Nokia, dieci anni fa era l'azienda top nel suo settore alcuni anni fa è precipitata nel baratro per essere venduta, perché? Il management lento non è riuscito a capire in tempo l'evoluzione del mercato, non ha aggiornato il suo prodotto, non ha capito cosa realmente cercava il consumatore e non è riuscita ad anticipare le sue esigenze e aspettative in un mondo che stava andando verso la globalizzazione e l'interscambio. Oggi abbiamo cambiato radicalmente l'utilizzo del cellulare con i prodotti Nokia eravamo al telefono ora per telefonare l'utilizziamo in minima parte. Pensiamo dunque ad Apple a Samsung che con la loro innovazione hanno stravolto l'uso del dispositivo mobile, ma anche altre aziende non sono state da meno riuscendo a penetrare il mercato e imporsi a livello globale. Imponendosi sul mercato sono riuscite a cambiare le regole del gioco, agendo sicuramente in maniera astuta.

Un altro caso che merita la menzione nella mia tesi è il caso della "2pay per view", alcuni anni orsono D+ lancio sul mercato la televisione a pagamento. Hanno scelto il giusto tempo hanno lavorato con astuzia: quanti di noi non conosce almeno una persona che al tempo non aveva un decoder craccato per vedere senza pagare. Con astuzia hanno acquistato i diritti per la trasmissione esclusiva delle partite di calcio, i film di cartellone etc.. con il tempo i decoder sono cambiati, la visione non era più possibile effettuarla senza pagare fino ad arrivare ai giorni nostri che addirittura paghiamo mensilmente Netflix con tariffa flat mensile. Astuzia rapidità innovazione e motivazione sono state le armi vincenti delle aziende citate, azienda che hanno capito cosa voleva il mercato hanno soddisfatto i bisogni dei clienti fino ad anticipare le loro esigenze e farne un bisogno primario oggi siamo nel momento in cui "posso fare a meno di tutto tranne che del superfluo" come sosteneva Oscar Wilde in un suo celebre aforisma.

Agire astutamente significa dunque capire cosa succede sul mercato ascoltare gli agenti, fare una stima in relazione alle proprie risorse, creare procedure e politiche standard e quindi andare a costruire una strategia. Proporsi ai mercati e analizzare a fondo il nemico cercando di capire qual è la migliore tattica per risultare vincenti indipendentemente dalla grandezza del nemico. Creare confusione sul mercato, pensiamo al “guerrilla marketing” forma moderna di comunicazione ai consumatori non convenzionale, ma con ordine seguire la propria strategia. Sul campo del business affrontare i competitor sul campo, cercando di capire come dispiegare le proprie forze / risorse e agendo con astuzia e sì, se ce ne bisogno anche con inganni.

Nel divenire della strategia occorre essere rapidi come il venti e affidarsi a uomini validi e competenti ma soprattutto allineati e fedeli.

Le aziende sono composte da micro reparti ed è necessaria la comunicazione fra di essi : marketing, sales, post vendita, amministrazione etc facendo lavorare gli stessi di concerto fra loro e spronandoli a muoversi all’unisono.

Il generale deve coordinare il team con la calma e l’autocontrollo per dominare il caos degli accadimenti, il tutto per gestire al meglio lo stato emozionale dei collaboratori affinché essi non perdano la lucidità e non far sì che invece il panico prevalga. Infondere quella serenità che oggi è sempre più difficile da raggiungere forse perché mancano generali con il giusto valore?

## **5.7 Modi ottimali per facilitare e migliorare le operazioni**

Analizzando il testo di Sun Tzu in questo capitolo:

“Il comandante in capo riceve i suoi comandi dal sovrano”, il che implica che il sovrano lasci condurre la battaglia nella maniera in cui il generale ritenga migliore in base alla strategia elaborata grazie alla conoscenza dell’arte militare. Ritorna sul concetto che il generale deve essere libero e non manovrato una volta condiviso l’obiettivo da raggiungere.

“riguardo ai territori che racchiudono, confinano, limitano, restringono o bloccano le sue forze, il principio che egli segue è di adottare qualche espediente ingegnoso, abilità fantasiosa, piano, stratagemma, schema, macchinazione”. Sun Tzu esorta il generale ad essere versatile saper valutare le circostanze e in base al territorio / situazione particolare mettere in atto stratagemmi per ottenere il risultato, la pianificazione ed il metodo è chiaro ma anche l’improvvisazione del momento legata alle circostanze.

“Il principio che essere seguito riguardo ai territori mortali è combattere”.

Esistono armate che non vanno attaccate, esistono fortezze e forti che non vanno assaltati, esistono territori che non devono essere oggetto di contesa, esistono comandi del sovrano che non devono essere accettati. Quest’analisi spietata, esorta il buon manager a mettere in discussione gli ordini, ciò nasce dalla certezza che comunque i comandanti o i manager possiedono comunque un’accurata visione di quelli che possano essere i vantaggi e gli svantaggi, dei benefici ma soprattutto la capacità non comune di adottare e variare le azioni per migliorare le prestazioni. Questa è la differenza tra l’essere un buon comandante ed il non esserlo. Quest’ultimi non saranno in grado di pianificare e dirigere gli uomini al successo.

Sun Tzu nella sua massima “ conoscere il nemico significa conoscere se stessi” ritorna sull’argomento dell’analisi e comprensione del nemico.

Quando il nemico è vicino ma è calmo e quieto significa che si sente al sicuro avendo alzato le barriere difensive, quando invece è lontano ma sta istigando disordini e conflitti è indice che il nemico desidera che il suo avversario avanzi. Se il nemico prende posizione su una pianura ed è allo scoperto, indica un comportamento rilassato dovuto al fatto che sa di godere di un reale vantaggio.

Anche questo succede ai giorni nostri nel business, l'avversario con il quale ci troviamo a competere assume atteggiamenti molto simili a quelli descritti. Competitors economicamente più dotati e con risorse umane superiori alle nostre, adotterà degli atteggiamenti di calma sapendo che la sua posizione agli occhi del cliente o del fornitore non potrà essere scalfita. È qui che il buon manager con un guizzo d'intuito andrà a valutare le circostanze e adoperarsi per mettere a segno astuzie per portare il cliente o fornitore dalla sua parte. Potrà poi attuare la strategia che aveva pianificato e risultare vincitore.

Sun Tzu prosegue poi con tutta una serie di situazioni che nascono dai movimenti degli avversari, dal movimento delle fronde al passaggio delle truppe agli stendardi che ciondolano avanzando. Ciò non è altro, oltre al fatto dei suggerimenti che vengono dati a secondo delle circostanze, ad esortare i comandanti ad una lettura attenta della realtà ma soprattutto comprensione degli accadimenti dai quali dovrà nascere la corretta pianificazione per una saggia predizione degli accadimenti futuri.

Da ultimo si sofferma sull'analisi dei comportamenti umani sia delle truppe nemiche che delle proprie, ma anche sulle abilità degli ufficiali.

Sun Tzu ci rende edotti che l'altra caratteristica importante del comandante è legata all'esercizio del potere stesso, la coordinazione delle forze armate / risorse come se le loro forze consistessero in un solo uomo .... E senza nessuna alternativa che non sia quella di lasciarsi condurre". "Per inviare le forze allo svolgimento dei loro compiti, non glielo si chiede, né le si minaccia o costringe, al contrario si emettono ordini chiari e comprensibili così come per inviare le forze in situazioni pericolose...si fa leva

sui vantaggi e sui benefici”. Con queste frasi estrapolate dal testo si comprende cosa voglia intendere Sun Tzu, l'autorità ma l'autorevolezza del generale e fondamentale affinché gli uomini seguano i suoi ordini senza che essi vengano né impartiti né minacciati ma una spontanea accettazione dei suoi voleri che nasce da un'incondizionata fiducia delle capacità del generale.

## **5.8 Attacchi di fuoco**

“Nessun vantaggio equivale a non agire”

“Nulla da ottenere ha lo stesso significato di mancanza di necessità”

“Nessuna minaccia o pericolo equivale a non recarsi in guerra o in battaglia”

Queste sentenze dell'ultimo capitolo fanno il verso alla frase utilizzata nell'incipit di questa tesi dell'economista Porter.

“La miglior strategia è decidere che cosa non fare”.

A volte si ingaggiano delle guerre o battaglie, o si intraprendono negoziazioni acquisizione solo perché animati da rancore e rabbia, a volte guidati da antipatie personali o ancor peggio da risentimenti.

Si agisce solo quando l'azione ci porta un reale beneficio o quanto meno qualche vantaggio tangibile.

## **Bibliografia**

Sun Tzu La Tecnologia della Guerra

S. Zamagni Economia Politica

D. Goleman Leadership Emotiva

J. Zenger Il Leader Straordinario

C. Cosciani Scienza delle Finanze

P. Drucker Il padre della scienza del Management

P. Drucker Le priorità del Management

G. Ciancitto Il rapporto di lavoro Tesi di Fayol

A. Bernardo La scuola classica di direzione

A. Venturini i 14 principi del Management