## **Alessandro Magno: il comunicatore strategico**

*Preferisci che io distrugga il tuo regno, uccida tutti i tuoi sudditi, rada al suolo le tue città, cancelli dalla storia la tua genia, oppure che ti lasci regnare come satrapo di una delle province dell’Impero Universale di Alessandro, mantenendo tutti i tuoi privilegi e salvando le tue genti?[[1]](#footnote-1)*

Alessandro Magno

### Il personaggio storico

Alessandro Magno, figlio di Filippo II, è considerato il più grande condottiero dell’antichità. Nel 338 a.C., a soli 18 anni, condusse i macedoni alla vittoria contro Atene e Tebe nella battaglia di Cheronea, distinguendosi per valore e spirito combattivo. Due anni dopo succedette al padre, ucciso a tradimento da una guardia del corpo, divenendo così re della Macedonia. Nel 334 a.C. partì alla conquista dell’Asia, sconfiggendo i persiani nelle battaglie del Granico e di Isso. Nel 332 a.C. assoggettò l’Egitto, dove fondò la città di Alessandria. L’avanzata proseguì travolgente, sbaragliando i persiani a Gaugamela nel 331 a.C. e radendo al suolo Persepoli l’anno seguente. Nel 326 a.C. l’esercito macedone invase l’India, dove sconfisse Poro, sovrano indiano, nella dura battaglia dell’Idaspe. Il suo impero sembrava destinato a crescere ulteriormente quando nel 323 a. C., fiaccato dai postumi di una ferita al polmone ricevuta in India e colpito dalla febbre, morì a Babilonia alla corte di Nabucodonosor II.

### Il coraggio di condurre la carica al nemico

*Alessandro si tuffò nel fiume con 12 squadroni di cavalleria. Avanzava sotto una tempesta di giavellotti, dirigendosi verso la sponda, ripida e ben difesa, affrontando la corrente che travolgeva i suoi uomini trascinandoli via. La sua guida sembrava avventata e incauta più che prudente. Eppure insistette e con gran sforzo raggiunse la riva opposta del fiume, scivolosa e fangosa. D’un colpo fu spinto a forza in una battaglia caotica, uomo contro uomo[[2]](#footnote-2)*

Plutarco

Alessandro Magno fu uno dei pochi condottieri che si può fregiare del titolo di invitto[[3]](#footnote-3). Egli conquistò un immenso impero che andava dalla Grecia all’India. Il tratto primario che caratterizzava il suo stile di leadership consisteva nel dare l’esempio, conducendo ogni battaglia alla testa della cavalleria. Nell’antichità spesso i comandanti militari dovevano dimostrare sprezzo del pericolo e abilità nel combattimento per ottenere il rispetto e l’obbedienza dei soldati. Da questo punto di vista egli si dimostrò il più audace degli audaci. I guerrieri erano galvanizzati ed euforici nel vedere il loro re lanciarsi a tutta velocità nella mischia. E ciò li portava a fare lo stesso, senza alcuna titubanza. Questo modo di gestire il comando fu per Alessandro, al medesimo tempo, una qualità eccezionale e un limite grossolano. Egli doveva guadagnarsi lo status di leader giorno per giorno: al sovrano macedone sarebbe bastato un solo episodio di esitazione di fronte al nemico, per perdere completamente la stima e la devozione dei suoi uomini. Egli doveva primeggiare in tutto: nella destrezza nel cavalcare e nell’usare la spada, nelle doti oratorie, nelle vanterie, nel sedurre le donne, nel reggere il vino. La sua leadership era costantemente sotto la lente d'ingrandimento dei sottoposti: non c’era un momento della giornata in cui gli fosse lecito mostrare la benché minima debolezza. In ogni frangente si esponeva sempre in prima persona: una vittoria ottenuta tenendosi lontano dal punto focale dello scontro lo avrebbe fatto decadere dal ruolo di capo supremo. Per tali ragioni un famoso storico lo ha definito come il principale rappresentante della "leadership eroica"[[4]](#footnote-4). Mentre altri condottieri dell’epoca antica, tra cui Giulio Cesare, rischiavano solo quando le sue truppe erano in grande difficoltà, allo scopo di ribaltare le sorti della battaglia, Alessandro era, in un certo senso, costretto a farlo continuamente: era l’unico modo per conservare l’immagine di sé che tanto a fatica si era costruito nel tempo. Nel 325, durante l’assedio di Multan, frustrato dal fatto di non riuscire a piegare la resistenza dei difensori, si arrampicò sulla cinta muraria alla testa di un piccolo drappello di pezeteri. La sua foga fu però tale che distanziò i compagni e si ritrovò isolato ad affrontare un manipolo di soldati nemici. Stava, di fatto, tentando di espugnare la città da solo e fu unicamente grazie al pronto intervento dei suoi guerrieri se si salvò da morte certa. Questo era Alessandro Magno: coraggio spinto fino all’incoscienza, che lo portava a essere simbolo di eroismo e modello di comportamento per gli uomini che facevano parte della sua cerchia.

Va rilevato che ottenere l’obbedienza di persone che, come nel caso della cerchia del grande conquistatore, non si reputano di grado inferiore al capo, per motivi di vissuto o ceto sociale, è un’impresa che richiede una forza e un’autorevolezza di gran lunga superiore alla media. Ricordo che, al corso ufficiali, a turno ogni allievo doveva comandare il plotone composto dai propri commilitoni: nessuno riuscì mai a mantenere disciplina e ordine per più di pochi minuti. Immediatamente qualcuno si metteva a sbeffeggiare quello che, in fin dei conti, non era che un semplice compagno di corso. Alessandro riusciva invece a imporsi su uomini che avevano condiviso le sue esperienze giovanili, che avevano gozzovigliato e si erano ubriacati con lui, che si proclamavano di sangue nobile come il loro sovrano. In questo stava la sua grandezza: la capacità di dimostrare quotidianamente il suo ruolo di capobranco. Il fatto di dare sfogo, talvolta, ai suoi istinti più bassi (si racconta che, a seguito di un litigio sorto durante un banchetto notturno, uccise Clito, uno dei suoi amici più fidati), celava però il rischio di perdere autorevolezza. In tal modo egli mostrava ai suoi fidi la parte più intima e fragile di se stesso. Negli ultimi anni di vita, inoltre, i postumi di ferite sempre più numerose e gravi lo costrinsero a una condotta in battaglia troppo cauta e prudente per un capo militare della sua caratura. Iniziò così un periodo di lento declino che culminò, qualche anno prima della sua morte, nell’unica vera sconfitta da lui subita: la sua armata, fiaccata da anni di marce forzate e duri combattimenti, si rifiutò di seguirlo nella conquista dei territori al di là dell’India. Il capobranco doveva ormai far posto a un lupo più giovane e più forte.

### Dare l’esempio creando un circolo virtuoso

*They call it coaching but it is teaching. You do not just tell them…you show them the reasons*

Vince Lombardi, allenatore di football americano degli anni sessanta

Come Alessandro insegna, spesso dare l’esempio, facendo per primi ciò che ci si attende dai collaboratori, si dimostra molto più efficace rispetto al semplice comando. Durante la campagna di Russia, nella seconda guerra mondiale, gli ufficiali più illuminati non perdevano tempo a emanare gli ordini: agivano. G. Bedeschi racconta di un capitano che, avendo la necessità di trasportare un gran numero di proietti d’artiglieria (pesanti svariati kilogrammi l’uno) e non disponendo di autoveicoli né di bestie da soma, se ne caricò uno sulle spalle[[5]](#footnote-5). Tutti gli alpini del battaglione fecero lo stesso, senza nemmeno porsi il problema se obbedire o meno. Si sentivano moralmente obbligati a farlo.

Questo stile di leadership presenta dei risvolti costruttivi anche per il superiore. Ricordo che, quando frequentavo la scuola ufficiali, non ero particolarmente entusiasta di pulire i miei anfibi.[[6]](#footnote-6) In un caso fui punito perché questi non erano stati spazzolati in modo adeguato. Una volta ottenuta la stella da sottotenente, non ci fu un giorno in cui essi non fossero scintillanti: come potevo punire chi non si era lucidato gli scarponi qualora i miei fossero stati sporchi? Porsi come modello di comportamento può contribuire a creare un circolo virtuoso all’interno del team.

Un mio ex compagno dell’università, attuale direttore amministrativo di una prestigiosa società del Veneto, mi spiegò quanto fosse importante per lui porsi come modello da imitare, più che come capo in senso stretto. Mi raccontò come ogni giorno egli cercasse di dimostrare la più totale e incondizionata disponibilità verso i propri collaboratori:

«*svariate volte al giorno i colleghi si avvicinano alla mia scrivania per chiedere delucidazioni sul da farsi. Il fatto di avvicinarsi anche fisicamente è sintomo di fiducia e serenità d’animo. E pure se sono impegnato nell’esecuzione di un compito delicato, interrompo quello che sto facendo per dedicare loro del tempo. E’ sorprendente come tutti i membri dell’ufficio si comportino esattamente nello stesso modo gli uni con gli altri. Le domande vengono poste senza il timore di ottenere una brusca risposta. Questa creerebbe solo imbarazzo e nel caso peggiore del risentimento, con il rischio di spezzare il cerchio di fiducia ottenuto fino a quel momento. In tal modo dubbi e potenziali incomprensioni sul lavoro da svolgere vengono risolti sul nascere. Il fatto di essere sempre disponibili nei confronti dei colleghi crea un vero e proprio spirito di emulazione, per cui ognuno si sente quasi in obbligo di soddisfare al meglio e al più presto le richieste del compagno, che magari poche ore prima aveva aiutato a sua volta qualcun altro nella risoluzione di un problema. Certo, questo approccio è impegnativo, spesso devo interrompere l’attività su cui sono concentrato, però gli effetti positivi sono tangibili.*»

### La comunicazione strategica

Alessandro Magno fu un artista della comunicazione strategica. Dimostrare di essere il più forte era per lui non tanto e solo lo strumento per coltivare il culto di sé come divinità, ma anche e soprattutto il modo per conseguire benefici di natura bellica. Per quanto eccellesse nell’arte del comando e della guerra, egli non voleva combattere a tutti i costi. Anzi, era ben felice quando i popoli incontrati lungo il cammino si prostravano spontaneamente ai suoi piedi. Per realizzare ciò occorrevano due condizioni *sine qua non*: innanzitutto egli aveva bisogno di crearsi la fama di "condottiero invincibile". A ciò si aggiungeva la padronanza della retorica e della dialettica: la domanda posta nella citazione all’inizio del capitolo include in sé già la risposta. Chi aveva la sfortuna di affrontare l’esercito macedone sapeva bene che Alessandro faceva sempre seguire i fatti alle parole e che la minaccia di vedere sterminati la propria famiglia e il proprio popolo fosse molto seria: la probabilità di sconfiggere il giovane conquistatore era remota, e ancora più contenuta sarebbe stata la possibilità di ottenere la grazia dopo aver rifiutato la resa. In tal modo egli sottomise un gran numero di genti senza colpo ferire.

Per buona parte della giornata egli si dedicava a giocare un ben specifico ruolo sul palcoscenico, avendo appreso dal suo tutore, Aristotele, i segreti dell’oratoria: ogni gesto e ogni parola avevano un significato particolare. Così, tutte le mattine, conficcava una lama nel corpo di un animale offerto in sacrificio agli dei. E non mancava mai di celebrare i funerali dei commilitoni e dei nemici caduti in battaglia. Durante lo scontro armato trovava l’abbigliamento e il momento giusto per lanciarsi alla carica del nemico: l’effetto su avversari e compagni era dirompente. Gli atti drammatici facevano parte del suo repertorio. Plutarco racconta che, nel mezzo di una lunga marcia nel deserto, alcuni soldati gli portarono un elmo colmo d’acqua. Egli gettò con disprezzo il prezioso liquido a terra, proclamando che avrebbe condiviso le sofferenze dei suoi uomini: *«i soldati gridarono ad Alessandro che li guidasse avanti con audacia, (omissis) dichiarando che non avrebbero sentito la fatica, né la sete, neanche il loro essere mortale, finché avessero avuto un siffatto re»[[7]](#footnote-7).*

Come un contadino lancia il seme in terra attendendo che esso germogli, così Alessandro si rivolgeva ai suoi interlocutori esprimendo un concetto o un desiderio, ritirandosi poi nella sua tenda e aspettando che le sue parole producessero l’esito sperato. Questa tattica gli consentì di preservare la sua immagine nelle situazioni più cupe della sua esistenza. Dopo aver ucciso in un accesso d’ira il suo amico Clito, il suo prestigio vacillò pericolosamente. Così dopo aver compiuto l’omicidio, si mise a piangere e a lamentarsi di avere ucciso il suo grande amico. Si percosse il petto e con un coltello cercò (o più probabilmente simulò) il suicidio, prima che i suoi compagni gli impedissero di compiere il gesto fatale. Per tre giorni giacque nel suo letto senza bere né mangiare. Alla fine fu perdonato dai suoi fidi, che continuarono a credere in lui. Alessandro era riuscito, come sempre in modo spettacolare, a spostare l’attenzione dall’ignominia di aver ammazzato un amico all’apprensione prima per il suo stato fisico e psicologico e al suo pentimento poi. Al riguardo, è interessante notare come i contrasti tra Clito e il re fossero iniziati alcuni mesi prima, quando Alessandro aveva cominciato a pretendere di essere riverito e omaggiato come una divinità dai suoi cortigiani: Clito, come altri suoi compagni, riteneva inaccettabile l’atto di sottomissione nei confronti di colui che considerava, malgrado la carica di sovrano, un suo pari. Ciò a ulteriore riprova di quanto sia difficile assumere ed esercitare il ruolo di leader in un gruppo i cui membri siano, sostanzialmente, sullo stesso piano. Questa era la funzione della tavola rotonda di Re Artù: l’inesistenza, da una prospettiva formale, di una gerarchia. L’errore di Alessandro, poi in qualche modo ricucito grazie alle sue abilità teatrali, fu quello di voler a tutti costi inserire un posto a capotavola. Tentò di adottare un espediente simile quando le sue truppe si rifiutarono di seguirlo nelle terre al di là dell’India: dopo aver ricordato quanto egli avesse fatto per loro, disse che chi voleva poteva tornarsene a casa, raccontando però di avere abbandonato il proprio re in balia del nemico. A quel punto, come spesso aveva fatto in precedenza, si ritirò nella sua tenda per tre giorni, ma stavolta senza ottenere l’effetto voluto: il rapporto con i suoi uomini cominciava a mostrare segni di cedimento. In aggiunta a ciò, poco tempo dopo, si diffuse l’opinione che il re mostrasse delle preferenze per i soldati persiani che si erano uniti alle milizie macedoni. Alessandro rispose a tono a coloro che si lamentavano di essere stati messi in secondo piano, ribadendo di aver cancellato i loro debiti, di aver provveduto al sostentamento delle loro famiglie, di avere fatto in sostanza molto più di quello che era strettamente necessario. Poi, ancora una volta, tornò nel suo palazzo: dopo alcuni giorni gli eteri si presentarono a lui in lacrime, dichiarando che sarebbero rimasti all’addiaccio fino a quando non fossero stati accolti, e reclamando il loro diritto ad abbracciare e baciare il loro sovrano. Dopo tale episodio Alessandro e i suoi guerrieri s’incamminarono sulla via del ritorno, riappacificati dopo ripetuti contrasti.

Il re macedone era altrettanto efficace quando si trattava di parlare davanti a tutto l’esercito schierato. In qualche caso fece in modo di inquadrare le truppe all’interno di un anfiteatro greco, in modo da essere udito da tutti. Quando questo non era disponibile, o il tempo per comunicare era scarso, pronunciava dei discorsi brevi e concisi, facendo in modo che le parole venissero trasmesse da soldato a soldato: così, cavalcando in mezzo agli uomini, le prime file ripetevano l’ordine e lo acclamavano, fungendo da cassa da risonanza per le file successive che si sarebbero unite all’onda emotiva tesa a inneggiare il grande conquistatore.

### Stratagemmi di Alessandro

L’applicazione d’ingegnosi espedienti permise ad Alessandro di ottenere spettacolari successi, anche quando le circostanze erano del tutto avverse. Prima di passare in rassegna alcuni famosi stratagemmi attuati dal re macedone e da altri illustri condottieri, vorrei riportare un episodio narrato da Plutarco. Egli racconta che, in tempi lontani, la città di Mileto fu sconvolta da un atroce flagello: apparentemente senza una ragione plausibile, molte giovani donne si erano tolte la vita. Nonostante gli sforzi delle autorità per fermare questa strage d’innocenti, i suicidi continuavano inesorabili. Come ultima spiaggia fu interpellato un vecchio saggio, che suggerì di esporre nella piazza del mercato i cadaveri delle donne suicide. I tragici eventi cessarono non appena fu emesso un editto in tal senso: evidentemente, qualunque fosse il dramma psicologico che attanagliava le vergini di Mileto, questo passò in secondo piano rispetto al devastante pensiero che il proprio corpo in decomposizione fosse esposto al pubblico ludibrio. Lo stratagemma descritto presenta le seguenti caratteristiche:

1. viene sfruttato un aspetto psicologico legato agli attori in gioco, in questo caso particolare l’insicurezza e la vanità delle donne nella percezione del loro corpo;
2. non viene rimossa la causa che produce il comportamento disfunzionale: alla fine non si riuscì a comprendere quale fosse il motivo che spingeva le vergini a suicidarsi;
3. il beneficio conseguito supera di gran lunga i costi legati alla realizzazione dello stratagemma.

Quest’aneddoto mostra in modo esemplare quanto possa essere efficace uno stratagemma nel risolvere una problematica di natura sociale, militare o aziendale che sia. Astute mosse permettono di cogliere sfolgoranti successi quando falliscono i tentativi di applicare la logica tradizionale, basata sul rapporto causa/effetto. È questa l’essenza dello stratagemma: *«una saggezza pratica, sintesi di guizzo creativo e abilità concreta»*[[8]](#footnote-8), che punta direttamente alla soluzione del problema, senza il peso di pregiudizi e preconcetti.

***Lo stratagemma del finto Alessandro***

Alessandro, dopo aver sconfitto l’impero persiano, proseguì nella sua inarrestabile avanzata, superando il fiume Indo con l’obiettivo di sottomettere i popoli che vivevano in quell’area così remota del mondo. Sulla riva opposta del fiume Idaspe lo attendeva re Poro con tutto il suo esercito schierato in bell’ordine. Anche se la fanteria indiana non era nemmeno lontanamente paragonabile alla pesante falange macedone, l’attraversamento di un fiume largo circa un kilometro, sotto peraltro il tiro degli arcieri nemici, non si presentava certo come un’impresa facile. Alessandro però puntava ad applicare alcuni dei suoi famosi stratagemmi. Innanzitutto, lanciò una serie di falsi allarmi, logorando il rajah indiano, continuamente impegnato nel rintuzzare degli attacchi simulati. Re Poro si convinse che il suo avversario stesse mettendo in atto dei semplici diversivi, con l’intenzione di attendere una stagione più favorevole per l’assalto finale. Così abbassò imprudentemente la guardia. Alessandro aveva intanto spostato il grosso delle sue truppe trenta chilometri più a nord, dove un’isola in mezzo al fiume avrebbe reso l’attraversamento più agevole. Egli, inoltre, aveva lasciato al campo un luogotenente che gli assomigliava fisicamente e al quale aveva fatto indossare la sua veste regale. Quando iniziò a oltrepassare il fiume, alcune sentinelle lanciarono l’allarme ma Poro, vedendo sull’altra riva il falso Alessandro, credette che si trattasse di un’offensiva secondaria. Per questo inviò a difesa un piccolo contingente, che fu travolto dalla cavalleria macedone. Quando si rese conto del tranello, era ormai troppo tardi: rivolse le sue truppe verso la direttrice dell’assalto portato da Alessandro, ma fu investito dalla furia dei guerrieri nemici. Egli si trovò oltretutto accerchiato dalle milizie che nel frattempo, sotto il comando del sosia del grande conquistatore, avevano attraversato il fiume. Il trionfo fu poi completato da una manovra operata dal giovane re, che fece muovere la cavalleria con un movimento a martello per spingere la fanteria nemica contro l’incudine rappresentata dagli elefanti inquadrati nelle fila indiane. I pezeteri macedoni utilizzarono scuri e falci per tagliare le zampe e le proboscidi ai pachidermi che, impazziti di dolore, provocarono il caos più totale tra i guerrieri indiani. A quel punto la rotta dell’esercito di re Poro fu completa.

***Il tombolo di Tiro***

Nel 332 a. C. Alessandro pose sotto assedio la città portuale di Tiro. A lungo l’ostinazione dei difensori vanificò gli sforzi degli assedianti, fino quando il giovane re decise di far costruire un istmo che collegasse Tiro (città sorta su un’isola) alla terraferma. Si racconta che egli *«trasportò un cesto di sabbia, che gettò sull’acqua. Non appena i soldati videro il loro re al lavoro con le proprie mani, si misero immediatamente all’opera e in breve tempo innalzarono la terra»[[9]](#footnote-9).* Grazie al ponte così costruito fu possibile trasportare le macchine da guerra che consentirono alle milizie macedoni di piegare la resistenza dei fenici.

Precisiamo: Alessandro Magno non era dotato di poteri soprannaturali, come il racconto di Polieno potrebbe far supporre. Aveva però fantasia e intuito in abbondanza: uno studio pubblicato sui *Proceedings of the National Academy of Sciences* spiega che, nella zona di mare antistante alla città di Tiro, si era formata, grazie ai sedimenti accumulatisi nel tempo, una lingua di sabbia dove l’acqua non era più profonda di un paio di metri. Questa formazione geomorfologica, chiamata scientificamente “tombolo”, costituì una base ideale per la costruzione di un ponte lungo circa un chilometro: il genio del giovane conquistatore aveva ancora una volta fatto la differenza.

***Gli uomini alati alla conquista delle cime delle montagne***

Nel 329 a. C. l’esercito macedone penetrò nella regione di Sogdiana, corrispondente agli attuali confini dell’Afghanistan. I sentieri erano irti e accidentati, e la marcia proseguì tra mille difficoltà. Più si avvicinava la meta, più la foresta s’infittiva e il percorso si faceva ripido e impraticabile. I nemici erano inoltre asserragliati in un’area montuosa molto ardua da assaltare ed erano provvisti in gran quantità di acqua e viveri. La situazione per i macedoni era oltremodo sfavorevole. Gli avversari si sentivano così al sicuro all’interno della loro rocca, da sfidare il giovane sovrano a dotarsi di *uomini con le ali*, perché i soldati tradizionali non li impensierivano minimamente. Alessandro ordinò allora a trecento guerrieri, molto esperti nelle tecniche dell’arrampicata, di abbandonare le armi, che costituivano un fardello troppo pesante, e di scalare la cima che si trovava a monte della fortificazione predisposta dal nemico. L’intrepida banda raggiunse il punto prestabilito e, al momento convenuto, lanciò un urlo fortissimo. I difensori volsero repentinamente le teste verso l’alto e, colti da un immenso stupore, si convinsero che l’intera compagine rivale si fosse impadronita della cima della montagna. Si arresero quindi al grande conquistatore, *«considerando di natura divina la sua forza e le sue abilità»*.[[10]](#footnote-10)

Con questo stratagemma il re macedone conquistò un territorio impenetrabile che, in seguito, vide la disfatta di armate considerate invincibili, quali quelle di Gengis Khan in epoca antica e dei Russi e degli Americani in tempi più recenti.

### Altri famosi stratagemmi della storia militare

***Il passo angusto delle Termopili***

Ho già presentato in precedenza l’eroica impresa delle Termopili: un pugno di uomini tenne in scacco, almeno temporaneamente, un esercito di gran lunga superiore per numero di soldati e mezzi a disposizione. Leonida era in realtà un re coraggioso ma per nulla ingenuo: era ben conscio di non avere nessuna possibilità di sconfiggere i persiani in campo aperto. Adottò pertanto lo stratagemma di dar battaglia in una gola molto stretta, dove i nemici non potevano lanciare che poche centinaia di uomini alla volta, pari a una contenuta frazione dell’intero contingente.

Alcuni secoli più tardi R. Montecuccoli scriverà che quando la sproporzione tra due forze armate contrapposte, per numero di effettivi, è eccessiva, *«si rende anche inutile la moltitudine dell’inimico con l’angustia del luogo, nel quale egli non può spiegare se non una parte delle sue genti.»[[11]](#footnote-11)*Gli spartani non sarebbero mai riusciti a bloccare l’avanzata dei persiani, ma grazie a questo espediente diedero agli alleati il tempo necessario per riorganizzarsi e per poi respingere, qualche anno dopo, il tracotante invasore.

***Il corvus romanus***

Per molti secoli Roma estese la propria egemonia senza trovare un avversario degno di questo nome, almeno fino a quando non si sentì minacciata da una città che dominava i commerci marittimi dell’intero Mediterraneo: Cartagine. Anche se a quel tempo le legioni erano imbattibili sulla terraferma, i romani non potevano certo uguagliare la maestria che i punici vantavano nel manovrare le loro navi. Per questo non ci furono conflitti finché la città capitolina fu impegnata a espandersi nella penisola italica. Ma quando essa ampliò i suoi orizzonti di conquista al di là di tali confini, lo scontro fu inevitabile. Il pretesto fu dato dalla richiesta di soccorso inviata dai Mamertini, popolo mercenario che si era impadronito di Messina e che diffidava della presenza cartaginese sull’isola. Roma colse l’occasione al volo e avviò l’invasione della Sicilia. Dopo alcuni successi iniziali sulla terraferma, il popolo latino approntò un’imponente flotta di 140 navi con l’intenzione di sfidare i nemici sul mare, anche se le speranze di vittoria erano alquanto scarse: troppo manifesta la disparità in termini di perizia nautica. I romani ebbero però un colpo di genio: dotarono le loro navi del cosiddetto "corvo", una sorta di passerella mobile dotata di un gancio che, lasciata cadere sulla nave nemica, consentiva l’assalto da parte dei soldati imbarcati. Tutte le triremi furono equipaggiate in tal modo e, nel 260 a Milazzo, fu inflitta una cocente sconfitta ai cartaginesi. Grazie a questo espediente i romani trasformarono la battaglia navale nel tipo di lotta a loro più congeniale: il corpo a corpo.

***L’aceto di Annibale***

Giovenale[[12]](#footnote-12) racconta che Annibale fosse stato capace, nell’attraversare le Alpi, di rimuovere le rocce e spaccare la montagna con l’aceto. C’è da chiedersi se l’autore fosse totalmente offuscato dalla fama del grande condottiero cartaginese, oppure se in effetti ci sia un fondo di verità nella storia citata. Lo stesso Tito Livio[[13]](#footnote-13)riferisce che, durante l’epica spedizione, l’esercito punico si trovò costretto a scendere per un passaggio ripido e malagevole, fino a raggiungere un tratto impraticabile a causa di una frana. La situazione era disperata: impraticabile l’aggiramento dell’ostacolo, assai arduo ritornare indietro per la via appena percorsa. Questa seconda scelta avrebbe poi significato per Annibale il crollo dei sogni di gloria coltivati fino a quel momento. Egli ebbe allora l’intuizione di scaldare la roccia e di sommergerla con l’aceto, fino a quando fu possibile frantumare la pietra con i picconi. La strada per Roma era di nuovo aperta. Per tanto tempo è stato dato scarso credito a questo passo dell’opera di Livio. In tempi recenti è stato però dimostrato che il rapido riscaldamento e il successivo raffreddamento, grazie all’azione del liquido, produce la rottura della pietra di natura calcarea. L’aceto è più efficace dell’acqua in tal senso per merito dell’acido in esso contenuto (tra l’altro è ancora impiegato ai giorni nostri per sciogliere il calcare). Sotto l’aspetto chimico l’espediente descritto ha una sua logica. Si potrebbe obiettare che, probabilmente, Annibale non disponesse di una quantità sufficiente di liquido per realizzare cotanta impresa (è invece intuitivo che fosse agevole, sulle Alpi, far fronte al fabbisogno di legname): è stato calcolato che sarebbero stati necessarie migliaia di ettolitri di aceto per ammorbidire l’ostacolo fatto di roccia. Come avrebbe potuto Annibale recuperare in poco tempo questo fiume di aceto? La risposta è alquanto banale: ogni soldato aveva una dotazione pari a circa un litro di vino acetato (utilizzato come bevanda) e, considerando che il suo esercito era costituito da ventiseimila uomini, i conti sono presto fatti. Un evento in apparenza inverosimile è del tutto spiegabile da un punto di vista fisico e storico. A molti ciò potrà sembrare uno stratagemma straordinario, ma per Annibale si trattò semplicemente della risoluzione di un problema contingente. Certo, i suoi uomini avrebbero dovuto bere acqua invece che vino ma questo sacrificio, in confronto all’ambizioso progetto di conquistare Roma, era trascurabile...

***La tattica temporeggiatrice di Quinto Fabio Massimo***

Dopo aver superato le Alpi, l’avanzata di Annibale proseguì inarrestabile e le legioni romane incassarono una serie di dure sconfitte al Ticino (218 a.C.), al Trebbia (218 a.C.) e al Trasimeno (217 a.C.). Quinto Fabio Massimo aveva capito che non c’era speranza di battere Annibale in campo aperto e per questo il "Temporeggiatore" si guardò bene dallo sfidare il comandante punico in una battaglia campale, perpetrando invece una serie di imboscate e sortite notturne finalizzate a logorare l’acerrimo nemico. Egli aveva ben chiaro il quadro della situazione: gli avversari erano lontani dalla loro base in Africa e, non disponendo di macchine d’assedio, non sarebbero stati in grado di espugnare l’*Urbe*. Per usare in senso stretto un’espressione solitamente metaforica, occorreva “armarsi di pazienza”e attendere lo spontaneo ritorno a casa dei cartaginesi. Purtroppo però i romani non erano dotati di spirito attendista come il loro leader, che accusarono di codardia: mai in passato il popolo latino si era tenuto nascosto di fronte al nemico pronto al combattimento. Il Senato destituì Quinto Fabio Massimo e si preparò a dar battaglia: la conseguenza di tale decisione fu la disfatta di Canne (216 a.C.). Quinto Fabio Massimo ritornò in auge e fu nominato nuovamente dittatore. Grazie alla sua tattica temporeggiatrice (e alla strana ma costante inazione di Annibale, culminata negli “ozi di Capua”), Roma poté rifiatare e riorganizzarsi dopo gli insuccessi degli anni prima. Nel 207 a.C. i romani colsero un’importante vittoria sul Metauro contro un esercito d’invasione al comando di Asdrubale, giunto in soccorso del fratello Annibale. Da quel momento in poi l’iniziativa fu nelle mani del popolo italico, che conquistò la Spagna e portò la guerra in Africa. Lo scontro finale avvenne nel 202 a.C. a Zama: Annibale, dopo quindici anni trascorsi in Italia senza subire una sconfitta, fu sbaragliato da Scipione l’Africano, forse il più grande tattico, insieme al condottiero cartaginese, dell’antichità. Tale affermazione affondava le radici nei lustri precedenti, quando la strategia adottata da Quinto Fabio Massimo risparmiò ai romani ulteriori e altrimenti inevitabili sconfitte da cui l’*Urbe*, verosimilmente, non sarebbe più stata capace di riprendersi.

***La doppia cinta muraria di Cesare***

Nel 52 a.C. Cesare si trovò nella necessità di sedare un’insurrezione capeggiata dal carismatico comandante dei galli, Vercingetorige. Dopo un lungo inseguimento, i ribelli si rifugiarono nella roccaforte di Alesia. Le circostanze non erano però certo favorevoli alle legioni romane che, dopo neanche un mese dall’inizio dell’assedio, furono attaccate alle spalle da un esercito forte di circa 200.00 soldati, giunto in soccorso di Vercingetorige. A queste difficoltà si aggiungevano le sortite operate dagli assediati. La situazione poteva sembrare disperata per i romani, che però furono in grado di reggere lo scontro armato grazie a due linee di fortificazioni: una costruita intorno alla città di Alesia e una seconda, parallela alla prima, ma rivolta verso l’esterno. L’esito della battaglia fu a lungo incerto ma alla fine i romani, nella duplice veste di assedianti e assediati, prevalsero sul fiero nemico.

***I pali acuminati di Wallace***

Durante la battaglia di Stirling Bridge, nel 1297, i ribelli capeggiati da William Wallace fronteggiarono il ben più cospicuo esercito inglese. Dopo che gli arcieri di Edoardo I ebbero scoccato per la seconda volta le frecce con il loro arco lungo, gli scozzesi finsero di essere presi dal panico. I cavalieri inglesi caricarono quindi a tutta velocità ma, quando furono sul punto di travolgere i fanti nemici, rimasero infilzati da grossi pali di legno celati sotto le gambe degli stessi. L’intervento della cavalleria scozzese, rimasta fino a quel momento di riserva, sancì la definitiva sconfitta dei boriosi invasori: la trovata di Wallace aveva trasformato una potenziale disfatta in un trionfo.

***L’inganno di Scanderberg***

Dopo essere stato ricacciato per ben due volte al di fuori del territorio albanese, l’invasore turco si fece più cauto. Nel 1446 un contingente guidato da Mustafà-Pascià penetrò in Albania, avanzando prudentemente di posizione in posizione. Le milizie mussulmane eressero inoltre una serie di fortificazioni campali, atte a proteggersi dalle incursioni e imboscate che in precedenza erano costate a loro molto care. La tattica consisteva in brevi scorribande seguite poi da un celere rientro all’interno delle piazzeforti citate. Quando fu informato di ciò, Scanderberg lasciò gli aggressori liberi di saccheggiare e devastare la regione. Dopo un po’ di tempo Mustafà-Pascià si convinse che l’avversario avesse rinunciato a difendere il territorio e allentò la guardia. Gli ottomani iniziarono a muoversi con la libertà e la noncuranza di chi si aggira in un paese alleato. Oramai senza alcun timore di subire un attacco, inviarono nelle retrovie una parte cospicua delle loro truppe, con lo scopo di recuperare provviste e rifornimenti: Scanderberg colse l’occasione al volo e assaltò il campo nemico con il favore delle tenebre. La sorpresa fu tale da gettare i turchi nel più totale scompiglio. Dopo uno scontro cruento e accanito, gli invasori furono costretti a rientrare precipitosamente nei loro confini.

***Maometto II: le imbarcazioni naviganti su un corso di legno***

Nel 1451, a soli ventuno anni, Maometto II succedette al padre Murad II. Uomo molto ambizioso, durante i primi anni del suo regno si disinteressò dell’Albania, come abbiamo visto in precedenza, e diresse le sue mire espansionistiche verso Oriente. Egli puntava in particolare a espugnare Costantinopoli, capitale del glorioso impero bizantino. Fece costruire imponenti fortificazioni sul Bosforo e sui Dardanelli, in modo da isolare la città e impedire l’invio alla stessa di rifornimenti e aiuti da parte degli alleati. Costantinopoli fu cinta d’assedio nel 1453 e fin dall’inizio le artiglierie turche provocarono profonde brecce nelle mura della città. Gli assedianti si difendevano però con accanimento e tamponavano ogni squarcio con macerie e terra. Il porto era oltretutto inattaccabile: i bizantini avevano bloccato con uno sbarramento di tronchi l’unica via d’acqua d’accesso. L’assedio sembrava destinato al fallimento.



Fonte: *Costantinopoli,* Le grandi battaglie della storia, Il Giornale, a cura di Livio Agostini e Piero Pastoretto, Viviani Editore.

Maometto II ebbe allora un colpo di genio: grazie all’utilizzo di migliaia di schiavi, fece livellare un lembo di terra che divideva il porto dal golfo dove stazionava la flotta turca, vi fece gettare sopra una corsia di legno spalmata di grasso e fece infine trascinare da buoi e soldati settanta imbarcazioni fino ad un fiume che sgorgava internamente alla rada del nemico. La conquista del porto fu poi impresa da poco. In questo modo Maometto II prese due piccioni con una fava: gli assediati, per quanto agguerriti e ostinati, difettavano per numero di effettivi e furono costretti a spostare parte del già esiguo contingente a presidio delle mura che davano sul porto. In secondo luogo poté così disporre a pieno della potenza di fuoco delle sue navi da guerra. A quel punto l’eroismo mostrato dalle milizie bizantine non bastò più e, nel giro di un mese, i turchi dilagarono all’interno della città attraverso i varchi oramai troppo ampi e sguarniti.

***I carri armati fantasma di Rommel***

Nel marzo del 1941 Rommel fece camuffare da carri armati un gran numero di Volkswagen, che fece lanciare a tutta velocità verso il forte di El Agheila, in Libia. Trascinando tronchi d’albero e teloni, queste auto sollevavano così tanta sabbia da sembrare un’intera divisione di mezzi corazzati all’attacco. Gli inglesi furono presi dal panico e abbandonarono in fretta e furia il loro avamposto. Rommel, in realtà, non disponeva di un numero sufficiente di uomini e mezzi per poter aspirare a espugnare il forte con una battaglia campale e, in questo modo, raggiunse l’obiettivo senza colpo ferire.

### Stratagemmi cinesi

***Attraversare il mare per ingannare il cielo***

Un antico proverbio cinese recita: *«ciò che è familiare non desta attenzione».* Uno dei più famosi stratagemmi cinesi consiste nel nascondere la realtà di una cosa dietro un comportamento abitudinario, in modo da non insospettire l’avversario. E tanto più tale consuetudine verrà reiterata, tanto più egli abbasserà il proprio livello di vigilanza. A quel punto un attacco veloce e spietato determinerà la sconfitta dell’antagonista. Scanderberg, dopo aver sconfitto l’aggressore turco grazie a imboscate e sortite notturne, si rese conto che la terza armata d’invasione era troppo cauta e attenta per essere battuta nello stesso modo. Così lasciò che i giannizzeri mussulmani saccheggiassero e devastassero la sua terra: una scelta dura ma necessaria. Il Castriota voleva far credere di non avere il coraggio di aggredire un nemico numericamente più forte e che, oltretutto, si nascondeva dentro le roccaforti che si era costruito sul territorio albanese. Come un ragazzino che si inoltra in un bosco buio e pericoloso per molti giorni di seguito, senza che nulla di spiacevole accada, così il sultano si convinse che ormai non ci fosse più nessun pericolo imminente. Incautamente inviò nelle retrovie un nutrito contingente, dando a Scanderberg la possibilità di conseguire un altro prestigioso trionfo.

Questo espediente non servì solo per ingannare il nemico sul campo di battaglia. Nel 643 l’imperatore TaiZong di Tang rinunciò ad attaccare un regno lontano per un futile motivo: soffriva di mal di mare e non se la sentiva di salire su una nave per raggiungere il suo avversario. Il generale Xue Rengui ebbe l’idea di far incontrare il monarca con un vecchio saggio: attraverso un lungo e buio corridoio il sovrano fu accompagnato in un salone, dove si svolse un lauto banchetto prima dell’arrivo dell’importante ospite. Per alcuni giorni l’attesa fu allietata da abbondanti libagioni e spettacoli di vario genere. A un certo punto il rumore delle onde fece capire all’imperatore di essere su una nave, ormai in procinto di arrivare nel golfo del regno nemico: egli decise allora di continuare la campagna bellica in precedenza interrotta, ottenendo un grande successo militare.

***Uccidere con una spada presa a prestito***

Questo stratagemma, conosciuto anche come *«uccidere il serpente con il suo veleno»,* trova un’applicazione molto efficace nelle arti marziali: l’atleta sfrutta l’energia cinetica sviluppata dall’avversario durante l’attacco, scansando il colpo all’ultimo momento e facendolo cadere a terra con un abile movimento delle braccia o delle gambe. In altre parole, la foga e il vigore del rivale diventano la sua debolezza. Così Wallace utilizzò dei pali di legno per bloccare l’assalto nemico. La cavalleria inglese si lanciò alla carica producendo una forza irresistibile: ma proprio la violenza dell’impatto fece sì che le aste si conficcassero profondamente nel petto e nei fianchi dei cavalli. Nella battaglia dell’Idaspe, Alessandro ribaltò a suo vantaggio una situazione alquanto problematica. Gli elefanti, animali enormi e distruttivi se aizzati contro i nemici, furono terrorizzati dalle grida e dai fendenti dei pezeteri macedoni e, presi dal panico, fuggirono all’indietro, calpestando e facendo strage dei guerrieri indiani.

***Attendere riposati l’avversario affaticato***

Lo stratagemma è ben sintetizzato da una formula di Mao Zedong: *«l’avversario attacca, noi ci ritiriamo. L’avversario riposa, noi lo infastidiamo. Il nemico è esausto, noi combattiamo, il nemico si ritira, noi lo inseguiamo»*. Si tratta della cosiddetta "tecnica del logoramento", che consente di aggredire l’avversario *affaticato*, mentre noi siamo riposati. Questo espediente è molto utile quando si affronta un nemico superiore per numero di uomini e mezzi. Così Quinto Fabio Massimo non sfidò mai Annibale in campo aperto, ma gli tese una serie d’imboscate finalizzate a stremarlo fisicamente e psicologicamente. Napoleone teneva sempre di riserva fino all’ultimo la Guardia Imperiale, nerbo del suo esercito: la furia dei corazzieri che gridavano *Vive l’empereur*, oltre a sviluppare una forza d’urto terribile, produceva un effetto devastante nell’animo di soldati ormai stanchi e affranti. Certo, il fatto di tenere a lungo da parte la cavalleria durante la battaglia poteva essere rischioso, ma i concetti di stratagemma e audacia, soprattutto in campo militare, vanno di pari passo.

***Avanzare di nascosto verso Chenchang***

Questo stratagemma si basa sul detto taoista *«ciò che è, non è; ciò che non è, è»*. Si tratta di ingannare l’avversario tramite due direttrici separate, mostrando quella principale come secondaria e viceversa. In tal modo il nemico concentrerà le sue forze dove non serve e verrà colto alla sprovvista al momento dell’assalto conclusivo.

Sull’Idaspe re Poro fece tenere sotto controllo il campo macedone, dove il lassismo del finto Alessandro faceva credere che non ci fosse il pericolo di un attacco imminente. Improvvisamente, da nord, il contingente guidato dal vero Alessandro si scagliò contro il fianco delle schiere indiane. Un senso di grande disorientamento s’impadronì del sovrano indiano che, convinto di vedere Alessandro sull’altra riva del fiume, reputò la carica finale come un diversivo. Quando fu chiaro cosa stava succedendo, le sorti della battaglia erano ormai segnate.

***La cicala dorata abbandona il guscio***

Dopo che una cicala ha abbandonato il guscio, è facile scambiare quest’ultimo come la cicala stessa. In modo analogo è possibile ingannare il rivale con false apparenze, mostrando un involucro che corrisponde a quello che egli si aspetta di vedere, ma che in realtà è vuoto. Nella testa dell’avversario contenitore e contenuto sono una cosa unica, mentre lo stratega sfrutta a suo vantaggio un contenitore senza contenuto.

Durante la campagna d’Africa Rommel lanciò a tutta velocità, verso il forte nemico, automobili mascherate da mezzi corazzati: come il generale tedesco sperava, gli inglesi fuggirono a gambe levate, avendo scambiato i gusci per cicale.

***Far salire sul tetto e togliere la scala***

Spingere il nemico su un territorio insidioso con l’inganno e poi tagliare la via di fuga: questo è l’assunto dello stratagemma che trova applicazioni anche molto diverse da quelle ottenute interpretandolo in modo letterale.

Nel 204 a.C. il generale Han Xin, incaricato di attaccare un regno forte di un esercito significativamente più potente del suo, ordinò ai suoi soldati di attraversare il fiume e di schierarsi in formazione di battaglia. La posizione era svantaggiosa, e l’assalto delle milizie rivali fece vacillare le schiere di Han Xin, che diede il comando di ritirarsi. La situazione era disperata: il corso del fiume impediva il ripiegamento delle truppe, incalzate da cavalieri nemici convinti di essere in procinto di cogliere una facile vittoria. A quel punto Han Xin gridò a squarciagola di combattere all’ultimo sangue: come un gatto stretto in un angolo si difende con le unghie e con i denti pur di sopravvivere, così i soldati di Han Xin furono sospinti da un vigore e da una foga che permisero loro di sconfiggere il nemico. Il generale cinese utilizzò tale espediente per risvegliare la consapevolezza dei suoi uomini che, di fronte all’ostacolo del corso d’acqua, si resero conto che non avevano altra possibilità se non quella di lottare a oltranza.

Molti secoli più tardi R. Montecuccoli, nei suoi scritti militari, inserirà vari esempi di condottieri che, volutamente, avevano tagliato ogni via di fuga alle proprie truppe: *“Cesare mandava via i cavalli de gli uffiziali e il suo proprio, e fece talora combattere la cavalleria a piede, rimovendo i cavalli, (omissis) altri hanno condotto la gente con navi, e poi, disimbarcatele a terra, hanno fatto metter il fuoco nelle barche, o ritirarle, (omissis) altri hanno fatto cavar un fosso dietro l’armata, per il cui impedimento la cavalleria non potesse fuggire. Questo perché si dee levar a’ suoi ogni speranza e mezzo di potersi salvar fuggendo ed imporre ogni necessità di combattere.*”[[14]](#footnote-14)

***Snidare la tigre dalla montagna***

Mai sfidare un avversario in un campo a lui favorevole: la sconfitta sarebbe certa. Si dovrà pertanto escogitare un artificio che lo obblighi ad abbandonare tale posizione, in modo che non possa esercitare al meglio le proprie abilità o la propria forza. Così Leonida attirò i persiani su un terreno angusto, dove non avrebbe potuto lanciare all’attacco che pochi soldati alla volta, e costringendolo così a tenere indietro il grosso delle truppe. D’altronde, «se si è più forti di Cavalleria che l’inimico, si devono cercare le pianure, e se si è più forti di Fanteria, devonsi eleggere luoghi angusti, impediti di fossi, di paduli e di forre»[[15]](#footnote-15). I romani sapevano che una battaglia navale tradizionale li avrebbe visti soccombere contro i cartaginesi: un’applicazione letterale dell’espediente citato li avrebbe portati ad aggredire il nemico solo sulla terraferma. Il predominio dei mari costituiva però un presupposto fondamentale per la vittoria finale. Per questo, non essendo possibile *snidare la tigre dalla montagna,* portarono la *montagna via dalla tigre*, utilizzando un ponte levatoio per trasformare il combattimento navale in uno scontro campale: l’antico detto sentenzia infatti che «se Maometto non va alla montagna, vada la montagna a Maometto». Così Alessandro portò la terra dove c’era il mare, mentre Maometto II fece navigare le navi sulla terra.

Questi aneddoti mostrano come nel campo degli stratagemmi non esistono idee preconcette: si tratta semplicemente di applicare la logica ai problemi che ci si ritrova ad affrontare. O meglio, a volte è opportuno applicare “l’illogica”, intesa come un ragionamento che ci porta a porre in essere un comportamento poco sensato, se giudicato con gli schemi mentali tradizionali. In prima battuta le intuizioni di Alessandro e di Maometto II sarebbero apparse ai più come pazzie e non come, quali effettivamente furono, colpi di autentico genio.

### Gli stratagemmi cinesi applicati alla vita aziendale

Gli episodi narrati in precedenza potrebbero sembrare interessanti, ma slegati da una qualsiasi applicazione pratica in campo professionale. In realtà non è proprio così. Come, in ambito militare, ingegnosi espedienti hanno consentito di ribaltare le sorti di battaglie il cui esito poteva apparire già scritto, così accorgimenti *ad hoc* possono contribuire in modo determinante al raggiungimento dei *target* aziendali. Non a caso gli stratagemmi cinesi citati fanno parte di una raccolta[[16]](#footnote-16) che, in Oriente, è data in lettura ai giovani manager. I futuri leader europei farebbero bene a seguire l’esempio dei loro colleghi dagli occhi a mandorla. Al giorno d’oggi i trentasei stratagemmi cinesi non hanno ancora avuto un grande successo in Occidente a causa di un pregiudizio intellettuale nei confronti di ciò che, in qualche modo, è legato al concetto di violenza, guerra, inganno. In realtà, il fine ultimo di questo testo è *vincere senza combattere*. E il corrispondente sapere strategico può essere utilizzato efficacemente anche al di fuori dello scontro armato in senso stretto. Vediamo ora alcune esemplificazioni dei principi appena enunciati.

Lo stratagemma *fare appassire il prugno al posto del pesco* può essere considerato come un esplicito suggerimento a sacrificare gli obiettivi gestionali di breve termine, in virtù di benefici ottenibili nel lungo periodo.

Secondo una storia popolare cinese, un viandante incrociò un gregge di pecore e, dopo aver preso in braccio un agnellino, continuò per la sua strada con disinvoltura. Così nel business è fondamentale sfruttare con prontezza di riflessi le occasioni che si presentano, in modo da *portar via la pecora che capita sotto mano*.

Durante le negoziazioni con clienti e fornitori, è opportuno sviare l’interlocutore dalle materie in cui è particolarmente ferrato, in modo da coglierlo in fallo e sorprenderlo con ragionamenti inaspettati: sarà così possibile *snidare la tigre dalla montagna.* Oppure, al contrario, potrà essere utile dilungarsi su argomenti che esulano dall’ambito lavorativo e a lui assai graditi, inducendolo ad abbassare la guardia: ciò ci consentirà di *solcare il mare all’insaputa del cielo*. Tale espediente torna utile anche quando si tratta di vincere la ritrosia dei collaboratori, sviando l’attenzione di questi ultimi dalle innovazioni da realizzare e rendendo il cambiamento un processo fisiologico e naturale.

Alcune case automobilistiche hanno riproposto, in chiave moderna, dei modelli di auto che ebbero successo decine di anni fa, applicando in modo esemplare il precetto *prendere a prestito un cadavere per rifondervi lo spirito*.

Sul campo di battaglia, intrappolare l’avversario in un angolo potrebbe rivelarsi controproducente: egli, persa oramai ogni speranza, combatterà fino alla morte. Se, invece, gli si fa credere di avere una via di fuga, egli sprecherà l’energia residua nel tentativo di ripiegare frettolosamente; a quel punto sarà facile catturare il nemico, ormai fiaccato sul piano fisico ed emotivo. In altre parole, si tratta di *allentare la presa per serrarla.* Nella sfera professionale questo stratagemma può essere utilizzato, come vedremo con l’esempio riportato di seguito, per abbattere la naturale resistenza al cambiamento dei colleghi. Una società italiana si rivolse a un consulente per risolvere il seguente problema[[17]](#footnote-17): l’ufficio logistico si trovava nella necessità di adeguare i processi gestionali, ormai obsoleti. La difficoltà principale era data dal fatto che il responsabile di funzione, persona seria e competente, si rifiutava però di implementare sistemi innovativi giacché da sempre abituato a lavorare con un archivio cartaceo. I suoi giovani assistenti erano invece aperti al rinnovamento, ma il muro rappresentato dal loro superiore costituiva una barriera insormontabile. Il consulente suggerì di far applicare ai due sottoposti i nuovi metodi, mentre il loro capo, come da lui desiderato, avrebbe continuato con le vecchie procedure. Alla fine il direttore della logistica, vedendo che i suoi subordinati riuscivano a fare di più in meno tempo e temendo di essere meno efficiente rispetto a loro, imparò spontaneamente ad applicare i moderni e più attuali procedimenti. In precedenza invece, quando i vertici aziendali gli stavano con il fiato sul collo, non c'era stato verso di ottenere quella metamorfosi conseguita *allentando e poi serrando la presa*.

Solitamente gli orientali non esprimono critiche o rimproveri in modo diretto, per evitare di offendere l’interlocutore. Talvolta un’allusione o un’analogia consente di comunicare un messaggio in modo indolore: questo il senso di *additare il gelso per maledire la sofora.*

Durante i periodi di crisi, lo spettro del fallimento fa crescere l’efficienza dei dipendenti, timorosi di essere licenziati. Di recente mi è capitato di girare all’interno di un negozio che ha rischiato più volte di chiudere: i commessi erano quanto mai solerti nel promuovere i prodotti, e si capiva bene che ogni scontrino battuto in più costituiva il mezzo per aumentare le probabilità di riuscire a conservare il posto di lavoro. Purtroppo si arriva a percepire il pericolo solo quando ci si è vicini al ciglio del burrone. L’antica filosofia cinese ci insegna a *salire sul tetto e poi togliere la scala*, simbolo della consapevolezza, che deve essere presente anche se le circostanze sono favorevoli. Se i lavoratori non daranno per scontato il fatto che l’indomani percepiranno il loro salario giornaliero, contribuiranno in modo ancor più determinante al successo dell’azienda, grazie alla presa di coscienza che i destini loro e di quest’ultima sono intimamente legati.

### Qualche esempio concreto di stratagemma aziendale

Si possono trovare molti esempi di espedienti che consentono di risolvere, o quantomeno semplificare, piccole e grandi problematiche di natura professionale.

Una volta il sistema di trasporto pubblico della città in cui vivo era alquanto inefficiente: era costituito da una ventina di linee che seguivano dei percorsi totalmente indipendenti l’uno dall’altro. All’epoca si notava invece l’estrema funzionalità della metropolitana di Monaco: come si vede nella figura, il fatto che nell’area centrale della capitale bavarese molte linee abbiano lo stesso percorso consente di sostenere un tempo medio di attesa di pochi minuti, almeno quando ci si sposta nella zona citata. Qualora si voglia raggiungere una meta periferica, la durata dell’attesa sarà un po’ più lunga, ma la maggioranza degli utenti (quelli che si spostano all’interno dell’area centrale) godrà di un vantaggio, in termini di minor tempo speso, non indifferente. Un sistema simile fu poi implementato anche nella mia città, con tangibili effetti positivi sulla viabilità cittadina.



Da sempre l’eccesso di velocità costituisce una delle principali cause degli incidenti stradali. Da alcuni anni un gran numero di comuni in Italia ha sistemato, lungo le strade, dei box arancioni che a rotazione includono un rilevatore di velocità che fa sì che gli automobilisti più indisciplinati vengano sanzionati. Questo è un trucco ingegnoso: il singolo box è magari vuoto per la maggior parte del tempo, ma alla sua vista il guidatore rilascia istintivamente il piede dall’acceleratore.

Come Annibale sfruttò le proprietà chimiche del vino acetato che gli consentì di spaccare la roccia, così Giovanni Rana utilizzò in modo innovativo l’anidride carbonica, riuscendo nell’intento di prolungare la *shelf life* della pasta fresca. Questi aneddoti insegnano che si può essere creativi senza essere necessariamente l’innovatore, inteso come colui che ha scoperto, prodotto o inventato qualcosa di nuovo (come l’aceto o l’anidride carbonica), facendo in modo di *prendere a prestito un cadavere per rifondervi lo spirito.*

La gentilezza dei camerieri americani è proverbiale: non è un luogo comune che gli alter ego europei siano, al contrario, spesso poco educati se non a volte villani. Si tratta forse di differente mentalità, certo è che il fatto di essere retribuiti a cottimo stimola l’affabilità dei commessi statunitensi. Gli incentivi economici sono a tutti gli effetti degli stratagemmi che, come vedremo meglio in seguito, consentono di far collimare obiettivi personali e obiettivi aziendali.

Ricordo che anni fa c’era il rischio, quando era stata scelta la fila “sbagliata”, di trascorrere anche un’ora nell’attesa del turno per acquistare il biglietto alla stazione dei treni, magari perché l’utente prima di noi aveva avanzato una richiesta apparentemente irrisolvibile. A quel punto si malediceva il fatto di non avere scelto la coda accanto, così rapida nel dissolversi. Da un po’ di tempo a questa parte, per fortuna, si trova una fila unica che dà l’accesso a più sportelli. Ciò permette di avere una durata media dell’attesa più che accettabile. Si tratta di un piccolo espediente, è vero, ma di grande utilità.

Alcuni anni fa un responsabile di stabilimento di mia conoscenza ebbe un’idea a dir poco geniale: semplicemente modificando la dislocazione dei prodotti all’interno dell’unità di confezionamento, riuscì a incrementare del 33% le quantità movimentate, con una significativa riduzione dei costi logistici. Questo è stato di sicuro il più rilevante stratagemma che ho sperimentato, pur se non personalmente, nel corso della mia carriera lavorativa.

Come da policy aziendale di un gruppo di cui ho fatto parte, una volta al mese veniva effettuata la riconciliazione dei conti bancari, che funzionavano secondo il meccanismo del *cash pooling*. In altre parole, ogni giorno il saldo, attivo o passivo che fosse, veniva girato su un conto di gruppo che accentrava la posizione liquida netta giornaliera. Il problema, in sede di chiusura mensile, era dato in primo luogo dal fatto di riconciliare ogni singolo saldo giornaliero. A questo si aggiungevano le circa trenta scritture mensili di *sweep*, relative al citato giro dal nostro conto a quello di gruppo. Il capo mi chiese, giustamente, come mai venisse contabilizzata una scrittura per ogni singolo giroconto. In effetti, non era necessario riconciliare ogni singolo saldo giornaliero: sarebbe stato sufficiente quadrare il saldo alla fine del mese. Il tesoriere cominciò così a eseguire un unico movimento totale di *sweep* risparmiando, anche grazie a un foglio *excel* utilizzato in sostituzione della riconciliazione cartacea prodotta fino a quel momento, quasi cinque di ore di lavoro durante la chiusura mensile: un piccolo tesoro, quando il tempo per inviare il report alla casa madre si riduce a quattro giorni feriali…

In passato mi è capitato di coordinare gli inventari e i movimenti contabili degli stabilimenti di un’azienda ligure. Il risvolto operativo più critico riguardava le riconciliazioni delle quantità dei prodotti che venivano trasferiti da un magazzino all’altro: in sostanza, le quantità in uscita spesso non corrispondevano a quelle in entrata nel deposito di destinazione. In questo caso il sistema non permetteva il carico contabile e, alla lunga, si era accumulato un gran numero di movimenti in sospeso. Interrogammo gli operatori per capire il motivo di queste difficoltà e la risposta fu che, a causa della mole di lavoro eccessiva, non era possibile eseguire tutti i controlli utili allo scopo. La massima priorità era attribuita alle merci provenienti da terzi, mentre i trasferimenti interaziendali erano messi in secondo piano. Introducemmo allora un nuovo parametro per valutare il personale che si occupava dei carichi di magazzino. Periodicamente veniva inviata una lista dei sospesi ai vari stabilimenti e alla fine del mese ogni operatore non doveva avere più di dieci movimenti in sospeso (un numero irrisorio rispetto a quello che si era accumulato in precedenza). All’inizio non fu semplice, ma a poco a poco i colleghi capirono che le loro prestazioni erano misurate sulla base delle differenze inventariali. Cercammo inoltre di attribuire degli obiettivi raggiungibili: in caso contrario i vari addetti, probabilmente, si sarebbero presto arresi di fronte a dei target troppo ambiziosi e irrealizzabili. Nel tempo si resero conto che era opportuno riconciliare nell’immediato i movimenti anomali, in modo da non trovarsi poi con delle quantità contabili non corrispondenti a quelle fisiche.

Nelle aziende una mansione molto critica riguarda la gestione delle note spese. Innanzitutto non è facile verificare, scontrini alla mano, l’inerenza delle spese sostenute all’attività svolta. In secondo luogo, se le spese citate sono pagate con una carta di credito addebitata sui conti correnti societari, di solito i dipendenti non si danno una gran pena per predisporre i corrispondenti riepiloghi entro le scadenze previste. Ricordo che io e i miei collaboratori avemmo le nostre gatte da pelare, poiché le carte di lavoro ci venivano inviate con svariate settimane di ritardo rispetto al periodo di sostenimento dei costi. Alle nostre rimostranze veniva spesso risposto*: «il mio compito consiste nel vendere o nel dare assistenza al cliente, non certo nel compilare fogli excel. Invierò quanto richiesto appena avrò tempo».* La situazione sembrava senza soluzione, quando un collega ebbe una brillante idea: comunicammo che, in seguito a una crescita significativa delle commissioni bancarie, era stato scelto di ritirare le carte di credito aziendali. I rivenditori potevano però stare tranquilli: sarebbe stato loro accreditato un anticipo per evitare di andare in rosso a causa del lavoro prestato, e gli esborsi avuti con la carta di credito personale sarebbero state rimborsati entro un paio di giorni dall’invio all’ufficio amministrativo delle carte di lavoro. Inutile dire che, da quel momento in poi, le note spese ci furono recapitate sempre puntualmente, talvolta addirittura prima della scadenza prevista.

Mi rendo conto di avere raccontato degli aneddoti non particolarmente eclatanti, soprattutto in confronto alle incredibili gesta compiute dai grandi condottieri del tempo andato. Però gli espedienti citati, per quanto banali, hanno consentito di semplificare e razionalizzare processi gestionali problematici, senza oltretutto nessun aggravio di costi. In qualche caso è stato sfruttato un piccolo aspetto psicologico riguardante i soggetti coinvolti nel processo. Di sicuro, quando ogni precedente tentativo di rimuovere la causa del comportamento disfunzionale è fallito, è stata trovata una soluzione alternativa efficace. Come già menzionato più volte, lo stratagemma è un’arte pratica, finalizzata alla risoluzione di problemi concreti.

1. Alessandro faceva questa “proposta” ai popoli che incontrava lungo il suo cammino. [↑](#footnote-ref-1)
2. Plutarco, *La vita di Alessandro*. L’autore racconta l’attraversamento del fiume Granico, durante l’omonima battaglia del 334 a.C.. [↑](#footnote-ref-2)
3. Tra questi sono da annoverare anche Scipione l’Africano e il duca di Marlborough. Giulio Cesare fu invece sconfitto in singole battaglie, ma non perse mai alcuna guerra. [↑](#footnote-ref-3)
4. J. Keegan, *La maschera del comando. Alessandro Magno, Wellington, Grant, Hitler: i generali e la guerra*, Il Saggiatore Spa, Milano, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. G.Bedeschi, *Centomila gavette di ghiaccio*, U. Mursia & C., 1963. [↑](#footnote-ref-5)
6. Termine per indicare gli stivali. [↑](#footnote-ref-6)
7. Plutarco, *La vita di Alessandro*. [↑](#footnote-ref-7)
8. G. Nardone, *Cavalcare la propria tigre*, Ponte alle Grazie, Milano. [↑](#footnote-ref-8)
9. Polieno, *Stratagemmi.* [↑](#footnote-ref-9)
10. Polieno, *Stratagemmi.* [↑](#footnote-ref-10)
11. R. Montecuccoli, *Delle Battaglie*, tratto da *Le Opere di Raimondo Montecuccoli*, di R. Luraghi, Ufficio Storico Sme, Roma, 1988, pag. 15. [↑](#footnote-ref-11)
12. Giovenale, Satira X. [↑](#footnote-ref-12)
13. Tito Livio, *Ab urbe condita*, XXI, 37, 2-3. [↑](#footnote-ref-13)
14. R. Montecuccoli, *Delle Battaglie*, da *Le Opere di Raimondo Montecuccoli*, di R. Luraghi, Ufficio Storico Sme, Roma, 1988, pag. 15. [↑](#footnote-ref-14)
15. R. Montecuccoli, *Delle Battaglie*, da *Le Opere di Raimondo Montecuccoli*, di R. Luraghi, Ufficio Storico Sme, Roma, 1988, pag. 15. [↑](#footnote-ref-15)
16. *I 36 stratagemmi, l’arte segreta della strategia cinese,* a cura di G. Magi, Edizioni Il Punto d’Incontro, Vicenza, 2003. [↑](#footnote-ref-16)
17. M. C. Nardone, R. Milanese, R. Prato Previde, *L’azienda vincente*, pag. 97. [↑](#footnote-ref-17)