



VIVERE E' CONOSCERE

**principi di strategia per lo sviluppo
dell'ufficio dell'amministratore**

a cura dello studio legale paolo gatto

INDICE

1. LA TEORIA DELLA COMPLESSITA' APPLICATA ALLA STRATEGIA	p. 3
• Superare le categorie	p. 3
• Gli anelli di retroazione (feedback loops)	p. 5
2. L'ARCHITETTUTA DELL'UFFICIO TRA MATERIA E FORMA	p. 7
• I procedimenti	p. 9
3. LE INDAGINI	p. 10
4. LA STRATEGIA	p. 12
• La “visione”	p. 13
5. I MEZZI	p. 14
• I Piani Strategici	p. 14
• I Progetti	p. 15
6. I VALORI ETICI	p. 16
7. L'INFLUENZA	p. 18
• Influenza forte, debole e diffusa	p. 18
8. CENNI SULLA SCIENZA DELLE RETI	p. 21
• Introduzione	p. 21
• Dalla matematica alla società	p. 22
• I legami deboli	p. 23
• Hub e connettori	p. 24
• Reti ed economia	p. 25
• I criteri di connessione	p. 25
• Reti e attività professionale	p. 26
• Il coefficiente <i>sigma</i>	p. 27
• La network economy	p. 27
• Considerazioni finali	p. 28
9. L'INTELLIGENZA EMOTIVA	p. 29

1. LA TEORIA DELLA COMPLESSITA'

APPLICATA ALLA STRATEGIA

Prima di procedere a spiegare l'ambito di questo intervento è necessario che si abbandoni il modo di pensare attuale, che porta a dividere ogni cosa per materia e le materie per settori a comparti stagni. Per quanto attiene alle attività umane e, in generale, per quanto riguarda gli esseri viventi, è bene tenere conto che:

- 1) non esistono categorie che rappresentano comparti stagni o “monadi” indipendenti;
- 2) ogni azione comporta, quindi, conseguenze al di fuori dell'ambito in cui viene perpetrata e vi sono interazioni continue;
- 3) ogni azione comporta degli effetti non lineari, per cui la tradizionale concezione di causa-effetto non può essere validamente utilizzata.
- 4) L'architettura di sistema, pertanto, non si attegge a linea, bensì a rete, con le matematiche non lineari ad essa applicabili.

SUPERARE LE CATEGORIE

La nostra formazione, la nostra società, l'economia e la politica vengono strutturate secondo sistemi lineari, onde poter uniformare le condotte a modelli prestabiliti ed assicurare, entro certi limiti, una certezza di regole altrimenti non realizzabile, con il conseguente caos che ne deriverebbe; prendere decisioni, peraltro, in una situazione di concorrenza diretta alla sopravvivenza, rende limitativo ragionare in termini meramente lineari.

Se fosse, infatti, possibile agire in termini lineari, potremmo diventare tutti milionari utilizzando la normale diligenza diretta al rispetto degli step. La selezione naturale, al contrario, impone scelte di opportunità, capacità particolari, intelligenza, talento, in altri termini, l'evoluzione impone la capacità di saper interpretare la realtà, capirne le regole non lineari, prevederne gli sviluppi e, di conseguenza, adottare le scelte più opportune.

Quando studiamo personaggi come Leonardo, ne descriviamo le caratteristiche in termini cartesiani, ovvero meccanicistici; sosteniamo che era un pittore, uno scultore, un inventore, un ingegnere uno scienziato ecc.; in realtà era un uomo del suo tempo e a quel tempo il sapere non si divideva in materie; la suddivisione in categorie è conseguenza del sistema cartesiano, che divide la

società in categorie specializzate.

Tale sistema lo individuiamo nella formazione; la scuola divide l'insegnamento in materie specialistiche tanto da arrivare a perderne il senso di "universalità"; ad esempio, la storia dovrebbe insegnare le esperienze passate per essere migliori cittadini ma, in realtà, si riduce ad una serie di date e battaglie e la parte relativa all'educazione civica viene, normalmente, sacrificata alla parte "archeologica" del programma.

Così, nell'economia, costituisce una regola generale che l'ottanta per cento della ricchezza sia appannaggio del venti per cento della popolazione, così la micro e la macro economia si influenzano attraverso interazioni ed è un fatto noto che, in finanza, gli investitori si comportino come una mandria di bufali spaventata; allo stesso modo accade nella politica e nella conoscenza e, tra di loro, in tutti i campi che si influenzano reciprocamente.

Un tipico esempio lo troviamo nella società attuale; nel dopoguerra i diversi governanti hanno operato al fine di dividere la società in categorie stagne onde metterne una contro l'altra e colpirle, a turno, tutte. Dipendenti pubblici contro lavoratori autonomi, operai contro professionisti, agricoltori contro operai ecc., senza apprezzare che, colpendo una categoria, le si va a colpire tutte; è chiaro che se un dipendente avrà meno mezzi, potrà spendere meno, anche a favore del professionista.

I principi, pertanto, dei quali si deve tenere conto sono:

- 1) Causa ed effetto non sono proporzionali come negli esseri inanimati, ma le conseguenze di una circostanza possono annullarsi o presentare effetti maggiori con progressione geometrica sulla base di anelli di retrazione (se do un calcio ad un sasso posso prevedere come si comporterà quel sasso, se do un calcio ad un cane la sua reazione sarà imprevedibile);
- 2) Le cause di un fatto sono sempre plurime ed è difficile, se non impossibile, coglierle tutte
- 3) Pur potendosi individuare delle categorie (cellule, cluster di rete) tutte le categorie interagiscono tra di loro secondo matematiche non lineari ed anelli di retroazione (all'interno di ogni cluster esistono coefficienti matematici diversi, ma non esistono comparti stagni).
- 4) Valgono le matematiche di rete e le ipotesi, non esistono, in linea di massima, fatti deducibili al di là di ogni ragionevole dubbio.

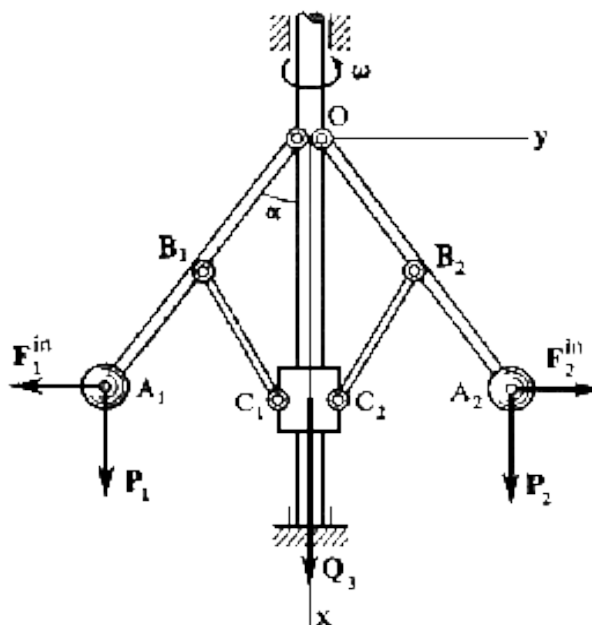
GLI ANELLI DI RETROAZIONE (FEEDBACK LOOPS)

Secondo Maturana e Varela, psicoscienziati della scuola di Santiago, le reti sono caratterizzate da anelli di retroazione.

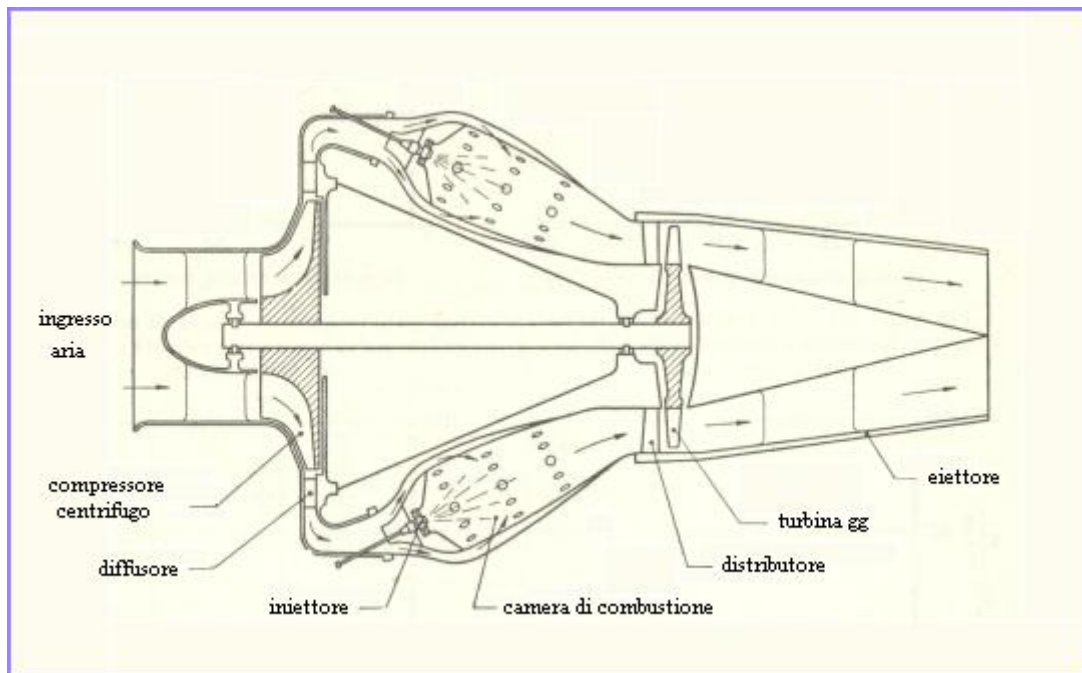
In natura (ma anche in meccanica) esistono anelli di retroazione autoregolanti (il cui esempio è dato dal giroscopio) ed anelli di retroazione autorafforzanti (il cui esempio meccanico è dato dal turboreattore). Nel primo caso, esiste un meccanismo di controllo che impedisce che un sistema si autorafforzi; in pratica, ogni volta che si alzano i livelli, esiste un sistema che avverte e impedisce, attraverso un'azione sulla fonte, la crescita; nel secondo caso è la crescita stessa che si autoalimenta.

Nel regolatore centrifugo a sfere dei motori a vapore, esistono due pesi sferici che in presenza di maggiore velocità, per forza centrifuga, ruotano più velocemente, facendo alzare le asticelle che li sostengono e aprendo una valvola di scarico che fa perdere pressione al motore che abbassa la velocità. Nel turboreattore, al contrario, esiste un compressore collegato assialmente ad una turbina; il compressore fa aumentare l'ossigeno nella miscela che fa girare più velocemente la turbina che, essendo collegata al compressore, ne aumenta progressivamente i giri.

In natura sono presenti entrambi i sistemi anche se prevale, logicamente, quello autoregolante.



REGOLATORE CENTRIFUGO



TURBOREATTORE

In generale, possiamo apprezzare la complessità in relazione alle seguenti fattispecie comuni:

Matematiche lineari

Esseri inanimati

Deduzioni

Gerarchia

Figura geometrica euclidea

Scacchiera (rete regolare)

Diligenza

Pensiero razionale

Complessità

Esseri viventi

Ipotesi

Influenza

Frattale

Rete irregolare (invarianza di scala)

Perizia

Intuizione e subconscio

Il problema, comune anche a tante scienze, compresa la medicina, è che si è sempre tentato di studiare la natura e gli esseri animati come macchine (meccanicismo) esaltando l'esame dell'elemento materiale di base, ma senza considerarne l'universalità; non è sufficiente studiare un organo, così come si studia la parte di una macchina, senza considerare che si è formato in milioni di anni di evoluzione e sussistono relazioni di rete con altri organi che non è possibile individuare senza uno studio complesso non solo dell'essere vivente ma di tutti gli esseri viventi in natura.

Pensiamo alla medicina; sicuramente si sono fatti dei progressi, ma si è tralasciato di studiare il sistema

ed ora si presentano malattie, come le autoimmuni, che sono difficilmente interpretabili secondo i sistemi meccanicistici (settori di specializzazione) fino ad oggi utilizzati,.

Quindi non va solo interpretata la materia, studiandone gli elementi base, ma anche il sistema che fa interagire gli elementi (forma) ed il procedimento che fa funzionare il sistema attraverso le interazioni tra i diversi elementi.

Una delle fondamentali caratteristiche dei sistemi complessi è che il tutto è maggiore della somma dei singoli componenti e ciò avviene, soprattutto, per le relazioni di rete e gli anelli di retroazione.

2. L'ARCHITETTUTA DELL'UFFICIO TRA MATERIA E FORMA

Come tutte le entità l'ufficio deve essere studiato sotto i tre aspetti fondamentali: quello della struttura, quello del sistema e quello del procedimento.

La struttura è data dalle fattispecie materiali, che possono essere rappresentate dalla carta, quale supporto, dai mobili, o dagli immobili; la struttura è tutto ciò che è *materiale* e tangibile. Il sistema è rappresentato, invece, dalle idee, ovvero la loro organizzazione al fine di delineare l'architettura dell'ufficio; il procedimento è il sistema che permette alle idee ed alle entità materiali di interagire e funzionare.

Ad esempio, la convocazione di un'assemblea; sono necessari i supporti cartacei, le macchine per la redazione e la stampa ecc., ma sono necessarie le informazioni dirette alla redazione ed alla comunicazione, così come è necessario seguire una procedura.

Questi principi sono estensibili a tutto l'ufficio tanto da disegnarne un'architettura che formerà la base di tutta l'attività.

L'organizzazione dell'ufficio è costituita, pertanto, da un profilo materiale, che chiameremo funzione operativa o logistica, una funzione informativa, o delle idee, che chiameremo funzione informativa e tre funzioni procedurali strutturali dirette al funzionamento dell'entità.

Partiamo, infatti, da un principio teleologico, secondo il quale la finalità dell'ufficio è quella di costituire un'attività economica con scopo di lucro ed individueremo tre funzioni fondamentali: (basi procedimentali) lo sviluppo (acquisizione di affari) lo svolgimento dell'attività e la funzione economica (concretizzare l'attività con il riscontro economico).

Possiamo, pertanto, riassumere le funzioni dell'ufficio in cinque procedure fondamentali (pentasistema) che sono definiti **procedimenti critici** in quanto sono posti alla base del funzionamento dell'ufficio.

- 1) Strategie di sviluppo e mercato
- 2) Esecuzione dell'attività
- 3) Profili economici, che costituiscono i procedimenti strutturali
- 4) Funzione delle informazioni e sistemi
- 5) Procedimenti operativi, che costituiscono materia e forma dell'intero complesso.

E' necessario stabilire subito che un ufficio, come tutte le attività umane (in realtà come tutte le attività degli esseri viventi), non segue matematiche lineari secondo procedure prevedibili e pianificabili, ma segue matematiche non lineari, difficilmente inquadrabili secondo schemi predeterminati; le diverse cause e concause dei fenomeni, a diversi livelli, si intersecano e interagiscono sulla base di anelli di retroazione, autoalimentanti e autoregolamentanti, che danno luogo ad un complesso difficilmente pianificabile a priori.

Ad esempio, se fosse pianificabile la strategia di sviluppo secondo schemi predeterminati, sarebbe facile per tutti raggiungere il successo mentre, di fatto, le sorti di un ufficio sono determinate da molteplici concause, molte volte occasionali, che interagiscono e si autocondizionano secondo schemi non preventivabili.

Invero, l'unica funzione, in qualche modo, riducibile a schemi, è l'esecuzione dell'attività; questo in quanto esiste una logica imposta da provvedimenti legislativi, che stabiliscono l'istruzione di procedimenti e sotto-procedimenti diretti alla buona gestione dell'attività. La legge, infatti, prevede dei compiti che vanno svolti con diligenza e questo impone una serie di regole che rendano diligente e lineare la gestione con la doppia finalità di ottenere un risultato economico e di assicurare all'utente un servizio adeguato.

Questo studio ha ad oggetto la strategia di sviluppo dell'attività ed i sottoprocedimenti in esso contenuti.

I PROCEDIMENTI

Ogni attività si snoda in procedimenti linearmente collegati e, a loro volta, composti da sottoprocedimenti.

Ogni procedimento o sotto-procedimento, è diviso in tre parti:

- 1) Fase introduttiva;
- 2) Istruttoria;
- 3) Decisione.

La fase introduttiva può essere attivata da un fatto esterno o da un input interno; ad esempio, un fatto esterno è una comunicazione, da parte di un condomino di un sinistro, che attiva la procedura assicurativa, mentre un input interno può essere costituito dalla scadenza di un termine, ad esempio, finisce la gestione e si inizia la procedura di redazione del rendiconto. La fase introduttiva costituisce la fase prodromica di tutta la procedura e si determinano gli atti ed, eventualmente, la strategia da seguire.

L'istruttoria è la fase nella quale vengono raccolte le informazioni ed espletate le attività per pervenire alla definizione della procedura attraverso la decisione. L'istruttoria è un punto nevralgico e condiziona tutta la procedura.

In realtà, possiamo trovarci di fronte ad un'istruttoria "propria" dove le informazioni sono acquisite al fine di decidere la linea stessa da seguire secondo un procedimento "abduittivo", nella quale, sulla base dell'esperienza e dell'opportunità, si giunge ad una decisione; questa istruttoria segue matematiche non lineari e la bontà del risultato dipende molto dall'esperienza e dall'intelligenza del professionista. Ad esempio, se si verifica una perdita e non è prontamente determinabile la sua origine, il professionista dovrà acquisire da tecnici le dovute informazioni e decidere sulla base di sue valutazioni, dettate dal buon senso, dall'intelligenza e dall'esperienza, mentre qualora si verifichi un sinistro di pronta determinazione, potrà eseguire un'istruttoria "impropria" o deduttiva, attuata secondo una matematica lineare e secondo regole prestabilite.

La sanzione stessa per violazione di doveri professionali, può dare luogo a colpa per imperizia, nel caso di istruttoria propria e di colpa per negligenza, in caso di istruttoria impropria.

La decisione costituisce l'atto definitivo e si esplica nell'applicazione delle risultanze istruttorie alla risoluzione del problema.

Alla fine, ogni procedimento viene collegato al successivo.

Come anticipato, tutta l'attività si snoda in procedimenti e sotto-procedimenti in essi

contenuti, a loro volta divisi nelle tre fasi.

La strategia e sviluppo presentano istruttorie proprie, di natura prevalentemente ipotetica; seguono, infatti, una logica di scopo e teleologica e non una logica deontica come l'esecuzione dell'attività, di natura prettamente deduttiva e fondata, pertanto, sulla diligenza.

3. LE INDAGINI

Si intende che, in un procedimento di natura non lineare, l'istruttoria assuma particolare importanza in quanto sia la fase nella quale di assumono le decisioni sulle attività da intraprendere. Questo capitolo, pertanto, si incentra sull'indagine; l'indagine, in ambito giudiziario, ma anche logico, è diretta all'accertamento della verità; nel nostro ambito l'indagine è volta ad un risultato; il ragionamento è giusto (vero) se porta al risultato sperato; si tratta di una teleologica o logica di scopo.

Ogni decisione che assumiano è frutto di un'indagine più o meno accurata, più o meno ponderata, più o meno intelligente.

Nonostante ciò, si procederà ad analizzare le diverse teorie sottese alla letteratura dell'indagine poliziesca in quanto è quella che, in definitiva, ha applicato la logica al caso concreto, evitando di considerarla unicamente nel limbo di astrazione filosofica.

Tradizionalmente incontriamo due tipologie di ragionamento: il ragionamento deduttivo ed il ragionamento induttivo.

Il ragionamento deduttivo parte da una regola generale, esamina il fatto, per giungere alla conclusione.

Ad esempio:

Tutti i fagioli di quel sacco sono bianchi

Questi fagioli sono di quel sacco

Questi fagioli sono bianchi.

E' un ragionamento lineare, che non ammette prova contraria, una verità al di là di ogni ragionevole dubbio, con certezza al cento per cento.

Il ragionamento induttivo, al contrario, parte dall'esperienza e si crea la regola generale.

“questi fagioli sono bianchi

questi fagioli sono di quel sacco

tutti i fagioli di quel sacco sono bianchi.”

Tornando all'argomento dell'indagine poliziesca, alcuni autori si sono chiesti se i ragionamenti di Sherlock Holmes potessero annoverarsi tra le deduzioni, ovvero tra le induzioni. Il detective, infatti, parte dall'osservazione di un fatto per raggiungere la verità.

Secondo l'autore Giovannoli (nel libro Elementare Wittgenstein) quelli di Sherlock Holmes sono ragionamenti deduttivi; il detective, peraltro, opera delle “inferenze” cioè parte dal fatto per applicare la regola, ma la differenza tra deduzione e induzione non sta nel partire dal fatto o dalla regola, bensì nella circostanza che, nella deduzione, la regola è certa, nell'induzione e nell'abduzione la regola non è certa ma si ricorre a delle ipotesi.

L'investigatore, infatti, poteva arrivare a delle deduzioni esatte sulla base degli “indiscernibili” ovvero dei fatti legati ad un'unica fattispecie, tale da rendere dimostrabile un fatto ignoto (ad esempio la presenza, sulle scarpe di un soggetto, di un tipo di sabbia che esiste solo in un dato luogo, pone il soggetto, nel tempo, in quel determinato luogo).

Sussiste, pertanto, un ulteriore ragionamento che è l'abduzione; una volta creata la regola con l'esperienza la si applica al caso secondo lo schema:

“tutti i fagioli di quel sacco sono bianchi

questi fagioli sono bianchi

questi fagioli sono di quel sacco.

Naturalmente in questo caso non possiamo contare su una conclusione al di là di ogni ragionevole dubbio, ma si pone un'ipotesi.

Giovannoli basa sul suddetto principio tutta la produzione americana dei cd “hard boiled” gialli nei quali il protagonista non si limita all'osservazione, ma egli stesso entra nel fatto criminoso, nella vita reale, e si crea le prove magari attraverso trabocchetti (l'hard boiled prende il vaso di cristallo e lo getta nel vicolo).

In presenza di decisioni di opportunità, pertanto, tipiche delle attività di sviluppo strategico, il professionista non parte da regole certe, se le crea con l'esperienza, valuta i fatti inquadrandoli in queste regole ed abbozza delle ipotesi di intervento.

Nel ragionamento:

*“tutti i fagioli di quel sacco sono bianchi
questi fagioli sono bianchi
questi fagioli sono di quel sacco,
cosa ci porta a concludere in tal modo?”*

Evidentemente le circostanze del caso concreto, magari che sul luogo non vi siano altri sacchi; inevitabilmente dobbiamo constatare che il ragionamento deduttivo può esistere indipendentemente da tutto il resto, è completo e perfetto, ma presenta il limite che non crea nulla, la conclusione del sillogismo è già compresa nelle premesse; il ragionamento ipotetico, al contrario, non può prescindere dal mondo e dalle circostanze ovvero, dalle reti di natura, dall'universalità.

La capacità di risolvere i problemi sta proprio nella capacità di valutare, all'interno delle reti economiche, sociali ed umane, le effettive cause ed effetto dei fatti, saper prevedere gli sviluppi ed agire di conseguenza

4. LA STRATEGIA

Il termine strategia deriva dal greco *strategheia* che, a sua volta, deriva dal termine *strategòs* condottiero; la strategia è, pertanto, la scienza della guerra.

A questo punto ci si domanda: è nata prima la strategia o lo stratega? Avendo già interpretato i primi capitoli la risposta appare scontata: è lo stratega che, attraverso la sua esperienza, crea la scienza attraverso un sistema di ipotesi; valuta i fatti, agisce secondo l'esperienza, modificando le attività attraverso feedback in caso si renda necessario, fino a creare regole di esperienza che possano essere insegnate.

La strategia, pertanto, è quell'istruttoria di tipo abducente, non lineare che contraddistingue il procedimento relativo a tutta l'attività dell'ufficio. Da quando si apre l'attività a quando la si chiude, la procedura avrà seguito una sua strategia, conscia o inconscia che sia; ci si sono posti degli obiettivi, a lungo o a breve termine, si saranno ideati dei progetti, e si saranno compiute delle scelte secondo l'opportunità e secondo le esperienze passate, anche di terzi con situazioni analoghe.

LA “VISIONE”

L'attività e, quindi, l'impostazione di una strategia non può prescindere dalla “visione”.

La visione, secondo Dilenshneider è costituita dalla meta che si vuole raggiungere e da come raggiungerla. Vi sarà, ad esempio, chi ambisce a diventare il professionista più affermato in una data zona o che, al contrario, si accontenterebbe di diventare un buon professionista o che, semplicemente, vuole intraprendere un'attività che gli consenta, magari, di arrotondare la pensione.

E' consuetudine consigliare di non porsi degli obiettivi troppo ambiziosi in quanto il loro mancato raggiungimento può determinare conseguenze negative; in realtà è meglio porsi degli obiettivi ambizioni piuttosto che troppo modesti; ad esempio è da sconsigliare di intraprendere un'attività con l'obiettivo di preservarsi uno “stipendio” che sostituisca il posto fisso; tale mancanza di determinazione può, facilmente, risultare fatale in quanto, in tempi di concorrenza quale gli attuali, obiettivi modesti implicano di rinunciare a qualsivoglia scontro, con il risultato di ritrovarsi a non ottenere niente.

La strategia, quindi, parte dalla *visione* e si articola in tutte le scelte successive, fino ad arrivare al termine dell'attività attraverso il suo sviluppo negli anni.

La strategia, quindi, è l'impostazione preventiva della propria attività, che si attua mediante le scelte di opportunità.

Un grosso imprenditore italiano, durante un incontro con i dipendenti, si trovò a rispondere alla domanda di un dirigente che lo accusava che, nel periodo precedente, avesse ricevuto direttive del tutto incompatibili con quanto era stato raccomandato in quello stesso incontro. L'imprenditore, senza scomporsi, aveva risposto che era logico che fosse così in quanto i dirigenti sono manager e si concentrano sulla strategia, mentre l'imprenditore non perde di vista il l'obiettivo. In quelle poche parole si individua sia il significato di visione, che di strategia che di “feedback”; la visione è l'obiettivo, che può comportare il cambiamento della strategia.

5. I MEZZI

Partendo dal concetto di visione, è necessario predisporre le attività in maniera tale da raggiungere i traguardi prefissati. I mezzi per poter raggiungere questi risultati sono i piani strategici e i progetti.

I PIANI STRATEGICI

I piani strategici sono mezzi di natura cronologica di impostazione della strategia.

Si consiglia di predisporre piani strategici quinquennali e, all'interno di questi, piani strategici annuali. Naturalmente, quelli quinquennali saranno impostati a più largo respiro, molto più astratti che i piani annuali, che possono presentare anche l'indicazione di progetti concreti.

Il piano strategico deve essere redatto per iscritto; tale forma non costituisce solo un sistema contraddistinto da serietà e impegno ma, chi si applicherà in tal senso, si renderà conto dell'utilità dello scritto che porta a risultati impensabili con la mera attività mentale, probabilmente in quanto lo scritto impone di pervenire sempre alla risoluzione di problemi che, altrimenti, resterebbero in sospeso.

Il piano strategico deve contenere i seguenti elementi:

- 1) Sintesi storica dell'attività dell'ufficio o, in caso di redazione del primo piano, descrizione del mercato e dell'ambito in cui si opera;
- 2) Indicazione della direzione che si intende percorrere in materia di scelte strategiche e motivazione delle stesse in relazione alla storia e al mercato in cui si opera;
- 3) Elencazione degli ordini delle attività da espletare nel periodo di competenza in relazione alle motivazioni di cui al punto 2.

In relazione al primo punto, si potrà descrivere l'ambiente in cui si opera: ad esempio, si prenderà atto di un mercato che tende al ribasso, dove esistono amministratori poco professionali, ma dove la professionalità non viene apprezzata, elencando i nominativi di quelli in campo con loro pregi, difetti e opportunità (cosa li ha avvantaggiati).

Quindi si procede a motivare una scelta: ad esempio presentarsi in concorrenza con prezzi persino più bassi, individuando i punti di aggregazione sociale dove proporsi in alternativa ecc.

Con il terzo punto si indicano, sinteticamente, i punti di intervento, del tipo: 1) mantenere i prezzi bassi ad €ogni U.I.; 2) pubblicizzare l'attività ed il prezzo attraverso giornali locali di quartiere, 3) proporsi nel centro tale (parrocchia, sede di partito centro sportivo o ricreativo), ove si riuniscono diversi soggetti proprietari di immobili; 4) intraprendere attività di organizzazione nel tale centro.....

Una volta redatto il piano strategico si inizierà a predisporre l'attività in esecuzione del piano, fino ad arrivare alla fine del periodo, dove si verificherà, al punto 1 del successivo, cosa si è fatto, al punto due si motiveranno nuove scelte che verranno individuate al punto 3, che sarà il nuovo ordine di servizio.

I PROGETTI

I progetti sono gli obiettivi concreti in ambito di esecuzione dei piani strategici periodici; il piano indica una direzione, il progetto attua il piano. A onor del vero, a differenza di quanto accade per i piani strategici, i progetti mal si conciliano con la forma scritta; in primo luogo in quanto il progetto segue una matematica non lineare non pianificabile (anche la strategia è analoga, ma i periodi sono molto più estesi), inoltre il successo di un progetto si basa sulla tempestività.

Se, ad esempio, mi si presenta l'opportunità di acquisire un grosso condominio, devo attivarmi subito per contattare le persone influenti e per toccare i tasti giusti e ciò mal si concilia con le decisioni prese a tavolino; inoltre, tante decisioni vengono assunte a livello emotivo (quello che Goleman individua quale "flusso") per cui non ne è coinvolta solo la ragione, ma tutta la persona.

Naturalmente, una volta falliti due o tre progetti che si inseriscono in una linea strategica del piano periodico, sarà necessario valutare attentamente le cause del fallimento e, al limite, modificare in corso di periodo le linee strategiche attraverso un feedback autoregolamentante.

6. I VALORI ETICI

L'onestà non è una camicia che si indossa e si toglie a seconda delle circostanze, l'onestà è una caratteristica dell'uomo e della sua evoluzione; l'onestà trova la sua motivazione nella sopravvivenza della razza umana attraverso la sua natura sociale; in quest'ottica chi è disonesto è una sorta di deviato mentale, che si pone in conflitto con il progredire dell'uomo e, alla lunga, ciò porterà gravi conseguenze negative, magari a carico dei figli ai quali si è dato il cattivo esempio.

In questi termini i valori etici diventano una caratteristica irrinunciabile che deve guidare tutta l'attività; i valori etici non devono essere proclamati in attività di autoreferenza, ma sono dimostrati e conclamati in ogni atto della propria attività. Chi non fonda la sua attività su valori etici, prima o poi è destinato a fallire o ad averne gravi conseguenze soprattutto a livello personale e familiare.

Dilenshneider ha individuato, tra le centinaia di valori etici, cinque valori fondamentali che devono ritenersi irrinunciabili:

Onestà:

Responsabilità:

Diligenza:

Tenacia:

Disciplina.

Onestà. La concezione di onestà presente negli scritti dell'autore è più vicina alla sincerità che alla onestà secondo la nostra concezione; per gli anglosassoni, infatti, la menzogna è tollerata molto meno che da noi. L'elemento in comune tra la concezione nostra e quella anglosassone sono la coerenza (intesa quale coerenza alla verità da loro e alle regole da noi) e la trasparenza, nel senso di evitare le reticenze e le mezze verità dirette a nascondere fatti illeciti o immorali.

In ogni caso, l'onestà, ovvero il rispetto delle leggi e delle regole anche non scritte costituisce la base della civile convivenza e mezzo per il perpetuarsi della specie attraverso il progresso, anche morale. Come anticipato, l'onestà non è una camicia da mettere o togliere a piacimento, non è la paura della sanzione, che è solo vigliaccheria, l'onestà è la coscienza che chi viola le regole si pone in conflitto con la conservazione della razza umana ed è un inetto ed un deviato, una sorta di scherzo della natura e, quando anche consegua un utile, sarà un successo di breve durata a causa della sua inettitudine o causerà un danno ai suoi figli per il cattivo esempio.

Responsabilità. Con il termine responsabilità l'autore intende la capacità di rimediare ai danni cagionati a fronte delle proprie inefficienze (accountability) e, in altri termini, il rendere conto della propria attività. Nel linguaggio comune il termine viene accostato con la ponderatezza (proprio in quanto si prevede di dover rendere conto dei propri errori) ed al prestare adeguata attenzione ad ogni attività. Responsabilità è, per quanto possibile, valutare ed apprezzare sempre, per quanto possibile le conseguenze delle nostre azioni, accettando di pagare per quelle conseguenze negative che si fossero rivelate prevedibili al momento della condotta.

Diligenza. Diligenza è il rispetto delle procedure quando esiste una regola determinata; se, ad esempio, esiste una procedura da seguire per un sinistro, la mancata denuncia del sinistro costituisce un atto di negligenza, che potrà dare luogo a conseguenze negative delle quali si dovrà poi rispondere. Mentre la perizia si forma con l'esperienza, non è ammissibile un difetto di diligenza; conoscere le regole implica la sua applicazione necessaria.

Tenacia. La tenacia è la volontà di perseverare nonostante i risultati negativi e le frustrazioni insite in ogni attività; è inutile dire che, nella maggior parte dei casi, se vi è uno scontro, prevale non tanto il più forte quanto il più determinato o il più tenace. Determinazione e tenacia significano tentare ogni strada per raggiungere i propri obiettivi e concretizzare i propri progetti.

Disciplina. La disciplina è la capacità di imporsi delle regole; la differenza tra un barbone ed un galantuomo non sta nella marca delle sigarette che fumano o del vino che bevono ma nell'incapacità del primo di imporsi delle regole.

L'ufficio non deve diventare come una caserma o un monastero, con delle regole ferree, ma qualcosa di peggio in quanto in una caserma o in un monastero le regole ci vengono imposte e siamo costretti, nostro malgrado a rispettarle, nel nostro ufficio siamo noi ad imporci le regole ed è troppo facile concedersi delle deroghe che ci possono portare al disastro, per cui la previsione di regole ferree ed il loro rispetto è una circostanza indispensabile al successo.

Ciò che è fondamentale sapere è che i valori etici non possono semplicemente essere simulati nei confronti del pubblico e degli utenti, ma devono permeare tutta l'attività e, per quanto concerne il professionista singolo, tutta la vita anche extraprofessionale. I valori etici devono costituire fondamento non solo nei rapporti con gli amministrati, ma anche con i colleghi ed i collaboratori, con i fornitori, e con gli altri professionisti; simulare i valori etici non porta a nulla, chiunque, dopo i primi periodi, smaschera anche il più falso degli impostori.

7. L'INFLUENZA

Secondo Dilenschneider l'influenza è “il potere di esercitare un ascendente più o meno decisivo, in base al prestigio, alla ricchezza, alla capacità ed alla posizione”.

Il maggiore o minore successo di un'attività economica è dovuto all'influenza; il grado di influenza di un dato settore costituisce determina la reale possibilità di sviluppo.

Dal punto di vista oggettivo, in primo luogo è bene determinare gli ambiti nei quali si intende dispiegare la propria influenza; in relazione a ciò possiamo determinare i seguenti luoghi:

- 1) **Mercati**: sono mercati i diversi settori nei quali si agisce. Nella geografia di un ufficio un mercato rappresenta un “luogo” nel quale vigono determinate regole di mercato ed agiscono determinati soggetti, siano essi potenziali clienti o concorrenti. Possiamo individuare mercati territoriali (ad esempio, un quartiere o una via, o mercati “sociali”, quali un partito politico, una parrocchia o un'associazione). La caratteristica del mercato è la circostanza che si tratti di un settore ove esista “concorrenza” ovvero una situazione nella quale non si abbia il monopolio. Può esistere un mercato territoriale generale (ad esempio la città) con distinti mercati territoriali (strade e quartieri) per arrivare a mercati sociali, ad esempio un'associazione di costruttori o un collega che lascia l'attività senza prevedere un successore determinato, ove si agisce in concorrenza con altri amministratori.
- 2) **Porti**: I porti sono determinati da soggetti o situazioni nelle quali si presentano occasioni ma nei quali si agisce in regime di non concorrenza; può essere considerato porto un costruttore, oppure un vecchio amministratore che lascia l'attività a nostro favore; può essere considerato “porto” un grosso proprietario che ci propone nei condomini ove è titolare di proprietà.

INFLUENZA FORTE, DEBOLE E DIFFUSA

Influenza forte è quella nella quale possiamo contare su una notevole forza nell'imporre la nostra attività; ad esempio un contratto; se abbiamo stipulato un contratto di promozione, attraverso il quale un amministratore che lascia si obbliga, in cambio di un compenso, a caldeggiare la nostra nomina in un condominio, avremo una forma di influenza forte, così quando un costruttore vende le unità immobiliari lasciando noi alla gestione; i grossi gruppi di amministrazioni sono proprio nati negli anni sessanta, quando

i costruttori lasciavano ai loro tecnici il compito di gestire i condomini in formazione e questi, successivamente, si sono trovati a gestire delle fortune.

Influenza debole è, invece, quella che si esercita, normalmente, quando ci si presenta candidati; esistono diversi tipi di influenza debole, ma questi sono i più rilevanti:

Influenza tecnica: sussiste influenza tecnica ogni volta che il professionista viene conosciuto per le sue capacità tecniche specifiche; purtroppo non ha molta rilevanza e, purtroppo, viene meno proprio in caso in cui prevalga l'influenza economica di cui infra; dove è minore la capacità economica dei condomini, infatti, è minore anche la capacità di comprendere la professionalità e ciò causa un circolo vizioso ove si impone sempre il meno caro e meno diligente, con le prevedibili conseguenze.

Influenza economica: Sussiste influenza economica nella misura in cui si viene scelti in ragione del prezzo particolarmente vantaggioso; come è stato anticipato prima, peraltro, la prevalenza del migliore rapporto qualità-prezzo è solo teorica, atteso che ove prevale uno, solitamente, cede l'altro.

Influenza sociale: Influenza sociale, i cui sotto-tipi sono l'influenza politica e l'influenza familiare, è indotta dal portare la scelta su quei soggetti che sono più noti in una data aggregazione sociale; ciò nasce dalla necessità dell'individuo ad andare dove va la maggioranza degli altri; se una persona è conosciuta da molti si è portati a ritenerla preferibile; ciò è talmente vero che alcuni soggetti, già protagonisti di fatti pregiudizievoli a danno degli amministrati, siano scelti solo perché più "famosi".

Influenza da "signoria": l'influenza da *signoria* è indotta quando un personaggio è così potente da imporre la sua scelta allo scopo di riceverne dei futuri eventuali benefici o anche solo allo scopo di non riceverne dei danni per non averlo scelto. Possono essere personaggi politici locali o tecnici di enti pubblici in piccoli paesi.

Influenza da "simpatia": Vi sono persone che risultano simpatiche a prima vista; con il termine "simpatia" si intende il significato etimologico della parola, nel senso di "condivisione di pathos". Va inteso, pertanto, in senso lato; molte volte fa colpo la prima impressione, per cui possono esercitare validamente questo tipo di influenza persone false e manipolatrici.

Con il termine *influenza diffusa* si intende, di fatto, la pubblicità; riuscire a pubblicizzare ingenera nel pubblico diverse impressioni; intanto, che chi può permettersi la pubblicità ha una certa capacità economica e, pertanto, una certa stabilità che dà sicurezza; poi intervengono altri fattori inconsci, quali l'impressione che chi si permette di pubblicizzare il suo ufficio lo possa fare senza tema di essere

smentito; in altri termini, si segue chi parla più forte e chi impone la sua presenza.

Di fatto, la pubblicità è importante, ma la sua rilevanza è correlata alla presenza sul mercato; così, infatti, come la pubblicità di un prodotto non è utile se poi il prodotto non si rinviene sugli scaffali del supermercato, così è inutile la pubblicità se poi non si curano i contatti per poter essere candidati nelle assemblee.

Affinché sia coerente, la pubblicità deve essere riferita al tipo di influenza che si ritiene o si può esercitare; ad esempio, se si esercita un'influenza debole di tipo tecnico, l'influenza diffusa dovrà essere costituita, ad esempio, da articoli su internet o riviste specializzate, se si punta sull'influenza economica, allora bisognerà divulgare il più possibile il i prezzi della prestazione.

In un'ottica eminentemente “di rete” l'influenza diffusa si configura quale sistema fondato sui legami deboli.

Come si tratterà infra, i legami deboli sono quei “link” che collegano i diversi cluster di una rete.

Ad esempio, se si considera una compagine condominiale quale un “cluster” dove i diversi condomini ed amministratore condividono informazioni dirette alla gestione del caseggiato, un condomino (che è altresì condomino in uno stabile da noi amministrato) che “consiglia” la nostra attività in occasione della nomina costituisce un legame debole tra il condominio da noi amministrato e quello che intendiamo acquisire.

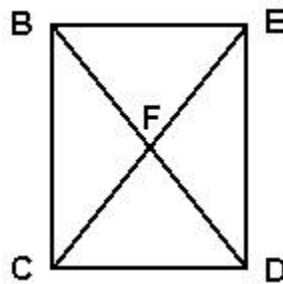
Chiaramente, se possiamo contare su un impianto pubblicitario di una certa rilevanza, potremo contare su altri legame deboli nei confronti di altri condomini che determineranno un aumento dell'influenza.

8. CENNI SULLA SCIENZA DELLE RETI

La moderna scienza delle reti apre le porte ad un mondo nuovo e costituisce il mezzo per comprendere la teoria della complessità, atteso che le attività relative agli esseri viventi presentano caratteristiche reticolari. Dallo studio delle reti ne deriva un nuovo modo di intendere tutte le questioni umane, dalla politica, all'economia, dalla sociologia alla psicologia.

INTRODUZIONE

Molti ricorderanno il rompicapo delle diagonali del quadrato; si veniva sfidati a riprodurre un quadrato con le due diagonali senza staccare la matita dal foglio e senza ripassare sui segmenti già tracciati. Il gioco risultava a tutti privo di soluzione, ma tutti si tentava, anche in seguito, a trovare lo schema giusto; in realtà lo schema giusto non esisteva perché il problema era matematicamente non risolvibile.



La questione ci porta a Königsberg nel 1783; la cittadina era divisa in due da un fiume con alcune isolette; le diverse parti erano divise da alcuni ponti che collegavano il tutto; visto che si teneva un grosso mercato, tutti si erano cimentati nel trovare un sistema per consentire di percorrere tutti i ponti in un solo giro, senza doverne ripercorrere uno due volte.

Eulero, un matematico del tempo, aveva scoperto che esiste una regola matematica secondo la quale, in un grafo, non è possibile percorrere tutti i segmenti una sola volta qualora i nodi dispari siano più di due; i grafi (o reti) sono figure costituite da punti (nodi) congiunti da segmenti (link); qualora esistano più di due nodi con link dispari non è possibile percorrere direttamente tutti i link.

Tornando al quadrato, i nodi con link dispari sono quattro (i quattro angoli) mentre l'unico pari è dato dall'incontro delle diagonali al centro; in questo caso è impossibile

percorrere la figura; ma se disegniamo un triangolo isoscele corrispondente al lato superiore, i due angoli superiori avranno link pari, per cui la figura sarà percorribile, partendo dal primo link dispari in basso ed uscendo dall'altro link dispari in basso.

La regola di Eulero stabiliva che in un grafo con numero di nodi con link dispari superiori a due non è percorribile con un solo unico tratto, in quanto i link dispari possono essere al massimo due, uno per entrare ed uno per uscire.

La regola stabiliva una questione molto importante; **i grafi sono governati da leggi matematiche e, pertanto, si possono studiare.**

DALLA MATEMATICA ALLA SOCIETÀ

Dalla scoperta di Eulero gli studiosi si sono concentrati sulle reti regolari; le reti regolari sono quelle nelle quali i nodi presentano tutti esattamente gli stessi link; l'esempio è dato dalla scacchiera (quello della scacchiera è un esempio che ricorre nel presente lavoro, proprio quale esempio di deduzione contrapposta alle ipotesi), ma in natura difficilmente si rinvencono reti regolari.

Sono Erdos e Reni i primi che hanno iniziato a rendersi conto che i principi in materia di reti possono essere trasferite alla natura e dalla natura alla società.

I sei gradi di separazione. La questione era stata anche oggetto di un film, ma è stato il risultato di studi approfonditi; alcuni studiosi, attraverso sistemi di cartoline e simili, avevano accertato che ogni soggetto è in contatto con qualsiasi altro nel mondo attraverso non più di sei gradi di separazione; questo significa che ognuno di noi è in contatto con un boscimane africano attraverso non più di sei persone in contatto reciproco; Se teniamo conto che al mondo ci sono circa sei miliardi di persone, il risultato appare sicuramente strabiliante, ma attraverso le indagini dirette a scoprire per quale motivo i gradi di separazione fossero così limitati, si è pervenuto a scoperte che possono cambiare totalmente il modo di ragionare e di valutare i sistemi.

I LEGAMI DEBOLI

Watts e Strogatz, approdando allo studio delle reti hanno individuato il concetto di “cluster”. In ogni sistema reticolare esistono zone dove i nodi sono particolarmente connessi tra di loro, ma vi sono legami molto meno intensi con il resto delle reti e con gli altri cluster (definiti legami deboli).

I due matematici hanno individuato il coefficiente di cluster, ovvero un coefficiente che evidenzia in quale misura i nodi di un cluster sono connessi tra loro.

Prendendo ad esempio il solito quadrato e considerando quattro nodi gli angoli, se questi sono in contatto tra di loro anche attraverso le diagonali avremo un coefficiente di clustering pari ad 1, mentre qualora i nodi fossero in contatto reciproco solo attraverso i lati, avremo un coefficiente di clustering pari a 0,66. Il coefficiente di clustering si ottiene dividendo il numero di tutti i link possibili (nel caso di cui sopra 6) con quelli effettivi. In una rete il coefficiente è vicino ad uno la rete tenderà a percolare, cioè a creare cluster e a fonderli, mentre più si abbassa il coefficiente più è possibile che la rete collassi.

In una comunità il numero di clustering è pari al numero dei contatti di coloro che si conoscono diviso per il numero di contatti se tutti si conoscessero tra di loro.

Appare chiaro che più avremo contatti in una comunità con coefficiente di clustering alto, più avremo successo in quanto non solo noi avremo molti contatti, ma saremo inseriti in un sistema iperconnesso, che porterà le notizie relative alla nostra attività anche oltre le nostre conoscenze dirette.

Questo è il motivo per il quale alcuni amministratori si sono sviluppati molto velocemente negli ambienti di lavoro tradizionali, quando ancora erano dipendenti; i luoghi di lavoro delle grandi imprese e nel pubblico presentano occasioni per conoscenze al di là di quelle dirette e questo in quanto le grandi imprese hanno un alto coefficiente di clustering, che permette di avere contatti anche oltre alle persone che si conoscono direttamente.

Un altro mezzo strategico che si basa sui legami deboli è il *cross-selling*; il cross selling è quella formula secondo la quale un'impresa che tratta determinati articoli apre un mercato in relazione ad altri articoli; il caso è quello delle banche che forniscono altresì prodotti assicurativi quando non elettrodomestici; il vantaggio non è solo immediato, con gli introiti derivanti direttamente dalla vendita dei prodotti, ma vi è un beneficio a lungo termine dato proprio dai legami deboli; se, infatti, l'acquirente di un pacchetto assicurativo è un professionista e partecipa ad una rete di professionisti con un alto coefficiente di clustering, è facile che comunichi a loro i vantaggi dell'assicurazione; i nuovi assicurati, peraltro, saranno *linkati* presso la banca, la quale oltre all'assicurazione potrà offrire anche il conto corrente o il fido.

Allo stesso modo un amministratore che si associa, ad esempio, con un agente immobiliare, non solo potrà trarre i vantaggi diretti di un'associazione in partecipazione sugli affari proposti all'agente, ma potrà assicurarsi legami con ambiti di proprietari che potranno proporlo nelle assemblee condominiali; il cross selling, pertanto costituisce una modalità di sfruttamento dei legami deboli tra cluster, e se adottato con sistematicità ed efficacia può dare luogo ad anelli di retroazione autoalimentanti, con aumento progressivo delle possibilità di mercato.

HUB E CONNETTORI

La ricerca dell'individuazione delle matematiche di rete che danno origine ai fenomeni quali *i sei gradi di separazione*, ha una svolta intorno al 2000, quando il fisico ungherese A.L. Barabasi, esplorando il web, non individua matematiche di rete prima sconosciute. Intanto stabilisce che la rete non è, come si pensa, democratica e questa convinzione si rivela fallace nel momento in cui si prende atto che nel web la stragrande maggioranza delle pagine possiede un limitatissimo numero di link, mentre esistono pagine che hanno milioni di link ogni giorno; questi vengono definiti hub o connettori e sono quelli che consentono alla rete di rimanere iperconnessa e rendono possibili i fenomeni quali i sei gradi di separazione.

Il fatto è che ciò che avviene nel web avviene anche negli esseri viventi, dalle cellule fino agli organismi progrediti, non solo, ma le suddette matematiche di rete presiedono anche ai comportamenti umani, come la politica, l'economia, il mercato ecc.; le dinamiche di rete stanno alla base delle matematiche non lineari tipiche degli esseri viventi e, preso atto che la strategia si basa su matematiche non lineari, la strategia dovrà necessariamente fondarsi su matematiche di rete.

Ciò che ha verificato lo scienziato ungherese è che quando ci si trova in un sistema in espansione, non può essere calcolata una media dei link ogni nodo in quanto esistono molti nodi con pochi o nessun link e pochissimi nodi con moltissimi link.

Questa topologia viene denominata *ad invarianza di scala* proprio in quanto (scale free) non è suscettibile di essere studiata mediante i normali sistemi di statistica, non essendo possibile applicare principi di "valori medi". Le reti ad invarianza di scala rispondono a leggi matematiche di potenza, con aumento progressivo dei link, su progressione geometrica, per cui, tra coloro che hanno pochi link e i pochi che ne hanno molti, i

numeri sono rapportabili sulla base di “potenze”.

In una rete ad invarianza di scala avremo, ad esempio, diecimila nodi con dieci link, mille con cento link, cento con diecimila link, dieci con milioni di link. Il numero complessivo dei link non è in alcun modo riferibile ai singoli nodi attraverso i tradizionali sistemi statistici.

RETI ED ECONOMIA

Wilfredo Pareto era un economista dei primi del novecento; esaminando che piante di piselli che coltivava si era reso conto che il venti per cento delle piantine produceva l'ottanta per cento dei piselli; questa proporzione 80/20 ricorre in natura e nei fatti umani e sta alla base dell'economia, dove il venti per cento possiede l'ottanta per cento della ricchezza.

Secondo Barabasi, dietro ad ogni rapporto 80/20 vi è una legge di potenza costituita da una rete ad invarianza di scala. Sarebbe interessante sperimentare se nel condominio l'ottanta per cento delle grane sia da riferirsi sempre allo stesso venti per cento dei condòmini.

I CRITERI DI CONNESSIONE

Le reti ad invarianza di scala sono un mezzo di auto-organizzazione della natura; chiaramente, come vedremo in seguito, alla base delle reti a I.S. ci sono anelli di retroazione autoalimentanti che fanno sì che la stragrande maggioranza dei link si venga attratta da pochi hub iperconnessi

Barabasi ha individuato tre motivi per i quali i link tendono a cumulare in pochi hub.

In primo luogo, visto che le reti ad invarianza di scala sono tipiche dei sistemi in espansione, il primo criterio è determinato dall'anzianità.

In altri termini, i nodi che sono in rete da più tempo, logicamente avrà più link di quelli nuovi; il criterio è, pertanto, quello dell'anzianità.

Il secondo motivo è definito il *legame preferenziale*. Secondo il legame preferenziale i link tendono verso quei nodi già con molti link. Il principio che, dal punto di vista fisico, è determinato da anelli di retroazione neutri (chi ha più link tende, in una rete, ad acquisirne dei nuovi attraverso i legami indiretti, che tenderanno a “girare intorno” al nodo) ma negli organismi evoluti esistono proprio dei comportamenti inconsci diretti a connettersi con chi è più connesso; lo confermano alcuni comportamenti animali, dove il

gregge tende a seguire il comportamento della “folla” ma anche in ambito professionale, dove l'utente tende a rivolgersi a colui che può vantare più clienti, riponendo meno fiducia a chi si presenta meno noto.

Il terzo motivo è quello della “fitness”. I link tendono verso quei nodi particolarmente appetibili.

Nel paragrafo dedica all'influenza, si erano evidenziati diversi tipi di influenza debole; questi non sono altro, nell'ambito delle reti, che indici di fitness. Io posso essere considerato valido per la tecnica, per la convenienza del prezzo o per altri motivi che possono fondare fattori di fitness tali da essere accettati all'interno di una rete.

Il sistema a invarianza di scala ha il pregio della “resilienza” ovvero che, in caso di attacchi, tende a ricostruire e sostituire le parti distrutte, ma presenta due tipi di problemi: colpendo l'ottanta per cento degli hub, si determina il collasso di tutta la rete, mentre per quanto concerne le reti di trasposto (comprese quelle di trasporto di energia e flussi di denaro), il collasso di una minima parte può determinare il sovraccarico di altri nodi che tenderanno a collassare, tanto da distruggere considerevoli parti di rete.

RETI E ATTIVITÀ PROFESSIONALE

Per avere successo in un mercato è necessario assicurarsi un tasso di diffusione; la diffusione è proporzionale a due fattori, la fitness e la tipologia di rete in cui si opera.

Se, infatti, un professionista è molto abile e corretto potrà vantare una buona fitness, ma è necessario che si trovi ad operare anche in una rete idonea a sviluppare la sua attività; se, infatti, a prescindere dalle effettive capacità, non ha conoscenze, o opera in un ambito di persone non connesse, difficilmente riuscirà ad avere successo.

Si parla, infatti di soglia critica, che è quel rapporto tra fitness e matematica di rete che consente il successo di un'attività; se non si supera la soglia minima di accettabilità e connessione, non sarà possibile ottenere successo.

Quando un'attività ha successo, normalmente si tratta di un'iniziativa che appare accettata da un connettore, questi rende l'iniziativa popolare nella rete. Così un professionista che riesce ad agganciare un costruttore o una persona particolarmente influente riuscirà ad avere successo nel suo mercato di riferimento.

IL COEFFICIENTE SIGMA

In una rete il coefficiente sigma evidenzia l'incidenza della distanza; più è alto il coefficiente sigma meno è rilevante la distanza in una rete; è stato accertato che, quando il coefficiente sigma raggiunge una certa soglia la rete diventa ad invarianza di scala.

Questa non è l'ipotesi delle amministrazioni di condominio. E' noto che, nei condomini, si tende a privilegiare il fattore "prossimità" anziché altre qualità per cui, in mancanza di grosse differenze, si tende a scegliere l'amministratore più vicino allo stabile; in questo caso, pertanto, il coefficiente sigma è abbastanza basso ad evitare che il mercato dei condomini abbia assunto una topologia ad invarianza di scala e ciò, pertanto, rende impossibile la concentrazione di grandi quantità di amministrazioni in capo a soggetti unici in diverse parti delle città. Ciò porta a privilegiare non tanto i "connettori" quanto i cluster, nel senso che non conviene tanto cercare persone iperconnesse, quanto cercare ambiti nella zona in cui si opera dove le persone sono connesso dove vi è cioè, un alto coefficiente di clustering.

Lo conferma il fatto che molti professionisti hanno avuto fortuna nella professione dopo essere andati in pensione d ambienti dove vi erano molti motivi di conoscenza; ad esempio nelle ferrovie, dove era facile, anche in relazione a dopolavoro, venire in contatto con molti colleghi, riuscire a raggiungerne un numero tale da consentire di raggiungere e superare la soglia critica.

LA NETWORK ECONOMY

La globalizzazione e le liberalizzazioni hanno fatto sì che il modello gerarchico lasciasse il posto ai sistemi di rete; i sistemi informatici, rendendo irrilevanti le distanze, hanno creato reti finanziarie globali ad invarianza di scala che, di fatto, concentrano la ricchezza nelle mani di pochi, distruggendo il ceto medio.

Oggi le imprese si accorpano per attrarre più link, ma tendono ad operare attraverso reti più che attraverso la loro struttura. Una di queste tipologie è l'outsourcing, mediante il quale si tende ad affrancare i costi attraverso l'appalto all'esterno; le reti, peraltro, hanno regole proprie e seguono matematiche non lineari, per cui non possono venire gestite come veniva gestita l'impresa tradizionale.

E' capitato che per il ritardo di qualche giorno nella produzione di un componente elettronico, si sia creato un blocco della produzione che ha determinato l'uscita di mercato del prodotto, superato prima ancora di andare in commercio, con il fallimento dell'impresa.

CONSIDERAZIONI FINALI

La rete è una sorta di ragnatela senza ragno, dove vi sono regole difficili da interpretare; è bene, peraltro, tenere a mente questi principi:

- 1) I rapporti sociali costituiscono le basi per le altre reti (politiche, economiche ecc.);
- 2) Le reti si formano sempre sfruttando le connessioni di altre reti.
- 3) Nelle reti si formano gruppi interni (cluster) con proprie matematiche che possono essere sfruttate strategicamente.

Così in ogni città (mercato di riferimento) vi sono rapporti sociali di base (familiari, vicini di casa, colleghi di lavoro) i quali si connettono per vari motivi e creano sistemi con proprie matematiche di rete, che è possibile utilizzare quali basi per l'attività economica.

Studiare quindi i gruppi sociali, verificarne i leader e promuovere i contatti costituiscono la base per lavorare con le reti.

9. L'INTELLIGENZA EMOTIVA

Discutendo di complessità non si può prescindere dall'esame della mente umana, fonte primaria di tutti i rapporti e si è scelto di esaminarla sulla base dei principi elaborati da D. Goleman nelle sue due opere “l'intelligenza emotiva” e “lavorare con l'intelligenza emotiva” allo scopo di meglio gestire i rapporti con gli altri.

I principi elaborati dall'autore discendono dal presupposto che la mente umana sia solo l'ultimo stadio dell'evoluzione che, dai primi esseri viventi, si è affinata fino all'attuale stadio evolutivo.

La mente umana, infatti, può essere esaminata dal punto di vista dei suoi strati: lo strato più arcaico, che ha sede nell'ipotalamo, che governa le funzioni vitali, lo strato emotivo, e lo strato più evoluto dell'intelligenza umana, con la sua capacità di astrazione di concetti complessi.

Questi strati, peraltro, interagiscono e non sono indipendenti, ma lo stadio istintivo, quello emotivo e quello razionale cooperano, interagendo, al fine della sopravvivenza dell'individuo e della specie.

Intanto, al fine di rimanere fedeli alla teoria della complessità, è bene negare il brocardo cartesiano del *cogito ergo sum* (penso perciò esisto) che, in realtà non corrisponde al detto “vivere è conoscere” quale realtà conoscitiva alla base di ogni essere vivente dalla prima forma alla più evoluta, ma il suo significato può essere inteso nel senso “esiste una realtà pensante” cioè esiste un'entità pensante distinta dal corpo che la contiene (*res cogitans*, contrapposta a *res estensa*), una dicotomia corpo-spirito che urta con il principio della complessità che, al contrario, vede quale principio centrale quello di “mente incarnata” ovvero di inscindibilità tra pensiero e corpo, ma interazione continua tra organi e tra questi ed il mondo esterno.

Il principio che sottende all'intelligenza emotiva è che tutti gli strati della mente, anche i più arcaici lavorano per la sopravvivenza ed interagiscono tra di loro e, di conseguenza, non vi è conflitto tra l'istinto o le emozioni ed il pensiero razionale, ma è necessario sapere interpretare le nostre emozioni al fine di prendere le migliori decisioni anche quando paiono razionalmente le meno indicate e questo in quanto la mente è stata strutturata per cogliere quelle sfumature che non sempre la parte cosciente e razionale riesce a cogliere.

Questi principi sottendevano anche la questione dei valori etici; i valori etici devono essere sentiti come propri perché sono i principi che la natura stessa ritiene fondanti per

la pacifica convivenza e la migliore evoluzione della specie.

Innanzitutto è necessario evidenziare che l'intelligenza emotiva, così come il quoziente intellettivo, può essere coltivata, ma chi non ce l'ha non la può creare e nel successo di un individuo l'intelligenza emotiva concorre nell'ottanta per cento al successo, contro il venti per cento del quoziente intellettivo.

Intelligenza emotiva significa possedere la capacità di sopravvivere senza violare le norme morali che sono imposte dalla civile convivenza e che sono dirette alla sopravvivenza delle specie.

Alla base della nostra mente esiste un istinto di sopravvivenza dell'individuo ed un istinto di sopravvivenza della specie; le nostre scelte non devono fare conflagrare i due istinti.

Qualcuno viene definito "narcisista" in quanto pone a fondamento di ogni sua decisione solo sé stesso, senza alcuna considerazione per la collettività e denota, pertanto, una "deficienza emotiva" che lo rende incapace di sopravvivere nella società.

Gli psicologi hanno individuato diverse aree dell'intelligenza emotiva: consapevolezza e padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità sociali.

Padronanza di sé significa, innanzitutto, sapere interpretare le proprie impressioni ed i propri presentimenti. La mente umana si è evoluta "a strati" e ciò postula che le sensazioni riescano, il più delle volte, a comprendere ed a rilevare circostanze che la ragione non percepisce immediatamente.

Ogni volta che si fa una scelta viene implicato il sistema primordiale della mente che ci informa subito delle nostre necessità.

Qualcuno ha affermato che *una decisione intuitiva non è altro che un'analisi logica condotta dal subconscio; il cervello esegue dei calcoli e ne viene fuori con una scelta, per così dire, ponderata.*

Chi non ha padronanza delle proprie emozioni è un inetto; le caratteristiche sono: ambizione cieca, obiettivi poco realistici, lotta implacabile, pressione sugli altri, sete di potere, insaziabile bisogno di riconoscimento, preoccupazione per le apparenze, bisogno di apparire perfetto. In altri termini, sono le caratteristiche per un narcisista inconsapevole.

Chi ha padronanza è, invece, sicuro di sé, rischia in prima persona, è capace di prendere decisioni nonostante incertezze e pressioni.

Motivazione: significa essere spinti al lavoro dalle stesse emozioni.

Quello che in gergo viene definito "flusso" è quella determinata situazione in cui il progetto di lavoro ci coinvolge in modo tale da non farci rendere conto che il tempo passa; è stato verificato che il cervello opera con dispendio minimo di energia.

Empatia: l'empatia è la capacità di comprendere le emozioni e sensazioni degli altri e tenerne conto.

L'uomo è un animale sociale, per cui gli è indispensabile utilizzare il “radar sociale” non solo per essere accettato, ma soprattutto per comprendere chi gli sta intorno ed agire di conseguenza.

Chi non ha empatia molte volte è un manipolatore, che avrà benefici a breve termine, ma finirà per cedere nel tempo. Chi ha empatia, invece, riconosce e premia i punti di forza degli altri, offrono aiuto e comprendono ciò che gli altri hanno bisogno, stimolano e accrescono le abilità delle persone.

Il radar sociale si spinge oltre, fino a conoscere ed interpretare i rapporti di potere, individuare le reti sociali e comprendono le forze che danno forma ai punti di vista.

Chi ha empatia riesce a ricomporre i conflitti.

Esistono tre sistemi per comporre i conflitti: il primo è operare in modo da trovare una soluzione che funzioni meglio per entrambi; il secondo è il compromesso, dove ciascuno rinuncia a qualcosa; il terzo è l'aggressione, dove una parte costringe l'altra a sottostare alle proprie decisioni.

La capacità empatica di risolvere i conflitti potrà nel risolverli, se possibile, applicando il primo principio.

Chi ha empatia sa esercitare la leadership.

Comprendere la rilevanza dell'intelligenza emotiva vuol dire presupporre due questioni fondamentali:

- 1) l'uomo si è evoluto dagli animali e la sua mente è strutturata a strati, ove il subconscio e le sensazioni hanno importanza in quanto si ricollegano alla parte “razionale” indirizzandone le scelte;
- 2) L'uomo è un animale “politico” per cui non può prescindere dalle relazioni interpersonali e la collaborazione presenza rilevanza primaria.

*

*

*

Questo lavoro servirà come base, come una sorta di “sistema operativo” per lanciare le strategie dell'ufficio, per sapere gestire la comunicazione, per affrontare i mercati e per trattare con gli altri.

L'A.L.A.C. stessa deve diventare l'occasione per lo scambio di esperienze e di notizie su nuove scoperte, per portare allo sviluppo quella che è la base per una “scuola” di strategia interna alla nostra associazione.