

Andrea Buti

Dallo studio legale al **Bosco Legale**



Una nuova visione non solo del ruolo sociale
dell'avvocato, ma anche dell'organizzazione e della
comunicazione negli studi legali

Sommario

Premessa.....	3
Il tipo di rapporto con il cliente: a tempo?.....	4
Relazioni durature tra di noi.....	4
Relazioni durature con i clienti.....	5
Una squadra.. vegetale.....	5
Il ricevitore.....	7
L'alzatore.....	7
Lo schiacciatore.....	7
Il muro.....	8
Dal bosco allo stormo.....	8
Pensi di essere più intelligente di una quercia o di una sardina?.....	9
Le 3 regole BOIDS applicate a noi.....	10
Questa strategia applicata alle imprese: le nuove frontiere del 2086..	11
Open governance aziendale.....	11
Chi pensa e chi fa (il caso reale di Vimeo).....	12
Liquido Cocoon Project.....	13
Se CdA e CEO, management e gerarchie fossero incompatibili con il 2086 c.c.?.....	14
Definire uno scopo.....	15
Il nostro scopo comune.....	16
Siamo degli innovatori: ne siamo consapevoli?.....	17
Una nuova disruptiva visione.....	20
Ripartire dalle basi.....	21
Regole ad hoc per uccelli umani in stormo.....	23
Da leadership a leadingship.....	23
Individuare scopi all'interno di cornici di valore, progettando percorsi per raggiungerli.....	24
Uno scopo-esempio: la sicurezza sui luoghi di lavoro.....	25
Epilogo temporaneo.....	27

Premessa

Dove sta andando il mondo? E, di conseguenza, dove sta andando l'avvocatura? Nella stessa direzione del futuro o invece aggrappata al presente o al passato?

Nessuno ha la sfera di cristallo, quindi, per tutti, è necessario acquisire una nuova fondamentale competenza: navigare l'incertezza e l'imprevedibilità.

Ciò vale in particolar modo per imprese e professionisti che, sono, a loro volta, imprese, seppure un po' particolari.

Questo breve racconto, quindi, parla di futuro; quello che vogliono costruire un manipolo di avvocati che hanno risposto ad una "chiamata" davvero insolita nata dalla mente intrinsecamente sperimentativa di chi scrive.

Poteva trattarsi di una voce nel deserto, come era già accaduto in precedenza, ma stavolta era cambiato qualcosa: le persone. Non si trattava, infatti, di avvocati normali - solo laurea ed abilitazione - ma di donne e uomini che sentivano il cambiamento del mondo e che lo volevano, se non guidare, almeno, non subire.

Il terreno per far germinare questo seme è stato dunque fertilizzato per qualche anno, sino al momento in cui tutte le condizioni si sono verificate simultaneamente e la pianticella, dopo aver fatto capolino, ha messo le prime foglie ed addirittura dato i primi frutti nel giro di appena qualche mese.

Miracoli della complessità.

Quella che segue è dunque una specie di cronaca di quello che è accaduto nelle riunioni che ogni lunedì mattina ci aiutano a sviluppare il progetto.

Nessuna velleità narrativa dunque, ma una comunicazione autentica e sincera, senza filtri, di quello che ci è accaduto e che ci sta accadendo per aiutarci a capire se possiamo abitare nello stesso ecosistema che stiamo costruendo.

Sono i nostri discorsi interni ad una mente estesa che vogliamo sviluppare.

Il tipo di rapporto con il cliente: a tempo?

Credo il mondo in generale e la professione in particolare costruiscano degli slot mentali o bias, come quello legato all'**evasione dall'incarico**: quando la sentenza è passata in giudicato, la somma è stata recuperata o l'azione giudiziaria, per un motivo o per l'altro è finita, finisce anche il rapporto con un cliente, quindi occorre trovare un altro cliente e ricominciare tutto daccapo.

Da questa "abitudine" di comportamenti deriva un'abitudine di pensiero, dalla quale possono derivare alcuni sottoprodotti:

- un approccio "consumistico" al cliente
- un approccio "consumistico" al fornitore
- l'incapacità di scorgere il valore delle relazioni interpersonali
- l'incapacità di generare strategie, come quelle di collaborazione, che presuppongono relazioni durature.

In alcuni casi il cliente dovrà per forza di cose "ruotare" (penso alle difese penali), ma in altri no: siamo in grado di capire come e quando switchare?

Relazioni durature tra di noi

In questo momento siamo tutti piccoli alberelli che stanno cercando di crescere per diventare un bosco che non solo ci sostenga, ma che diventi rifugio ed ecosistema per altre piante (altri avvocati con altre competenze), per insetti, uccelli o mammiferi (ossia per partner non-avvocati e per imprese di un certo tipo).

Per farlo abbiamo bisogno di conoscerci e di scambiarci informazioni: per questo ci vediamo tutti i lunedì e stiamo organizzando il nostro primo team building a Roma a giugno.

Una volta che saremo diventati più grandi e ci conosceremo meglio, smetteremo forse di incontrarsi e collaborare? Non credo proprio!

Quello che io ho in testa è un progetto di lunghissimo respiro, una sorta di "**studio legale virtuale**": se per caso abitassimo tutti in unica

città probabilmente lavoreremo tutti sotto lo stesso tetto. Visto che c'è una distanza solo geografica, vuol dire che il nostro tetto è il cielo, anche se non si vede e non si tocca: sono i nostri valori, le nostre visioni simili, i nostri mindset simili, i nostri bisogni e le nostre aspirazioni.

Relazioni durature con i clienti

L'altro ieri sono stato con Alessandro presso un'azienda sua cliente: l'archetipo del nostro cliente ideale: la nostra "buyer personas" o "target".

Un'impresa che:

- ha voglia di crescere
- innamorata del suo prodotto e della qualità,
- scarica di competenze manageriali e trasversali (motivo per cui con noi c'era un consulente strategico che gli abbiamo presentato e, che presto vi farò conoscere e che alcuni di voi conoscono: un altro Alessandro),
- consapevole dei suoi limiti e schietta, diretta e trasparente. Una frase mi ha colpito: *"sappiamo che fino ad ora abbiamo navigato a vista e ora vogliamo cambiare strada"*.

Con realtà aziendali del genere, il nostro supporto può essere di lungo periodo: ho già immaginato un progetto sull'energia con Riccardo ed uno sulla parità di genere con Michela ed ancora non esplorato nulla: sono ancora giovani per pensare al passaggio generazionale, ma guardando in avanti prima o poi ci dovranno pensare...e poi chissà cos'altro potrà venir fuori.

(testo scritto in data 20.3.2024)

Una squadra.. vegetale

Non sono un grande intenditore di calcio, giusto l'ABC, forse il ragionamento mi viene meglio con la pallavolo, anche se siano più di

6 giocatori...

L'idea più rilevante da seminare e far crescere è quella del **passaggio**.
Ve la sintetizzo con un'immagine notevole, in cui una persona si fa
essa da stessa passaggio, a tutti gli effetti:



In pratica, l'alpinista in basso a destra si è prima ancorato alla parete, poi ha proteso il corpo all'indietro e poi ha fatto da (mezzo)ponte, consentendo al compagno di passargli letteralmente sopra, sino a raggiungere la parete opposta.

Quanti l'avrebbero pensato?

Quanti, dopo averlo pensato lo avrebbero fatto?

Quanti si sarebbero messi "sotto"?

Quanto affiatamento ci vuole?

Quanta "pazzia"?

Cerco di non essere un nostalgico, ma questa roba si faceva diversi

decenni fa, quando non c'erano grandi mezzi tecnologici e la montagna era un'autentica fucina di pionieri, che non si fermavano di fronte a nulla.

Quello che chiedo a ciascuno di noi è di fare da ponte, in maniera molto meno epica e "umiliante" (termine che viene da humus.. attenzione...).

Si tratta di creare un ponte tra un nostro cliente ed un compagno di squadra, sulla base delle esigenze del cliente stesso.

Lo "spirito di servizio" a favore del cliente ed anche del compagno, in quest'ottica diventa un valore.

Il ricevitore.

Nel volley non si sa dove arriverà la palla, quindi ognuno dei giocatori deve essere bravo a ricevere: dobbiamo allenare questa skill, che venendo a noi, significa saper ricevere la richiesta del cliente che spesso non è nemmeno esplicita o consapevole: una specie di palla invisibile, insomma.

Anche se non la vedi, la puoi sentire arrivare, puoi sviluppare una nuova sensibilità per apprezzare il sibilo o lo spostamento dell'aria: come farebbe un cieco, utilizzando una specie di "radar": una roba complessa ovviamente!

L'alzatore

A differenza del volley, questo ruolo può essere condiviso, ad esempio con me o con la squadra,, per cercare di capire, insieme, a chi alzare la palla-

Lo schiacciatore

Uno che ha una competenza verticale, specialistica, che finalizza il punto: più è bravo a schiacciare, più probabilità ha di andare a segno.

Il muro

Schiacciare senza muro è quasi impossibile, anche se si possono fare delle finte (saltare in due per disorientare gli avversari), quindi dovremmo anche imparare a capire quali sono gli ostacoli al nostro ingresso in azienda:

- mindset incrostati (*"abbiamo sempre fatto così."*)
- mancanza di visione e strategia
- poca umiltà
- mancanza di fondi
- incapacità di vedere oltre i problemi operativi quotidiani e contingenti
- altri professionisti
- la nostra scarsa capacità di essere convincenti
- altro da individuare..

(testo scritto in data 26.3.2024)

Dal bosco allo stormo

Per cooperare, l'intelligenza razionale non serve e nemmeno la consapevolezza e le emozioni, anzi un **micro cervello** aiuta moltissimo: i campioni di intelligenza connettiva/collettiva (che produce comportamenti **autenticamente** cooperativi) sono infatti gli stormi, gli sciame o i banchi di pesci, i gruppi di formiche o di lucciole.

Il singolo individuo ha un cervello pochissimo sviluppato, giacché la cooperazione si manifesta come una **proprietà emergente del gruppo.**

In sostanza invece di miliardi di neuroni in uno spazio delimitato ci sono migliaia di individui che si muovono come un organismo: quale sistema funziona meglio?

Come all'interno di un bosco si creano relazioni di scambio, così avviene tra i membri di un gruppo dei citati animali: una quercia che non è in grado di effettuare la fotosintesi prima di qualche anno da quando è nata, può crescere da "bambina" solo grazie ai nutrienti che

ottiene dalle altre piante¹ del cd. "clan".

Analogamente, una sardina può fuggire dal pericolo o trovare cibo, guardando quello che fanno le "colleghe" che le sono immediatamente più vicine, rispettando solamente 3 regole (algoritmo BOIDS di Dave Reynolds²,):

- 1) **separazione** (ossia mantenere uno spazio sufficiente per muoversi senza urtarsi e darsi fastidio)
- 2) **allineamento** (ossia essere in linea con le è più vicino, su un unico piano bidimensionale)
- 3) **coesione** (ossia essere più o meno al centro di 4-5 membri più vicini in uno spazio tridimensionale).

Mettete migliaia di uccelli che fanno, tutti, **solo queste tre cose**, ed otterrete questo:

https://www.google.com/search?q=stormo+in+volo&rlz=1C5CHFA_enIT943IT943&oq=stormo+in+volo&gs_lcrp=EgZiaHJvbWUyCQgAEEUYO RiABDIKCAEQABgPGBYYHjII CAIQABgWGB4yCAgDEAAYFhgeMggIBB AAGBYHjII CAUQABgWGB4yCAgGEAAYFhgeMggIBx AAGBYHjII CAg QABgWGB4yCAgJEAAYFhgeogEIODQ3MGowajSoAgCwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:ec406efa.vid:HbG3iFpDIUk.s t:o

Non si tratta di una "danza" ovviamente o di ingannare il tempo, ma di un modo per sfuggire ad un predatore (come un falco o un altro rapace) o per inseguire insetti di cui cibarsi.

Pensi di essere più intelligente di una quercia o di una sardina?

Ma certo che sì! E allora dimostraloro...

Se fosse davvero così, dovresti, con il tuo **supercervello**, riuscire a

¹ Stefano Mancuso: https://www.youtube.com/watch?v=verL_bc-tl4&ab_channel=ScuolaCoop

² Andrea Marin ricercatore presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, https://www.youtube.com/watch?v=5SFGTmbhcaQ&ab_channel=laViadelllescienze

fare di meglio di quello che fanno le piante, ma attenzione: loro sono qui da 700 milioni di anni e noi, invece solo da 200.000. Inoltre la durata media di una specie (animale o vegetale) è di 5 milioni di anni, quindi non è affatto detto che il nostro cervello sia il migliore del mondo: lo scopriremo solo tra 4.800.000 anni...

E nel frattempo?

Io ho deciso di tenermi per buono il dubbio e di imparare a fare come una pianta o una sardina; se vuoi fare altrettanto, dovremmo affrontare un grosso problema: il nostro **eccesso di intelligenza umana.**

Le 3 regole Boids applicate a noi

Immagina di aver:

- sviluppato una buona intelligenza emotiva (non quella logico-razionale) che ti consenta di non essere preda dei tipici sequestri emotivi operati dall'amigdala, quali la paura per il nuovo o dell'ignoto, l'orgoglio, la mancanza di fiducia negli altri o in te stesso
- saper maneggiare i tuoi bias (prima devi averli individuati e riconosciuti).

A questo punto potrai applicare le 3 regolette:

- 1) **separarti**, quindi non essere troppo vicino al tuo prossimo (collega o partner) per non intralciare, ma non cos'istanti da non poter osservare ognuno cosa fa l'altro
- 2) infatti la seconda "regola" dice di restare **allineati**, ossia essera in linea con chi ha una visione etica simile alla tua, alcune credenze e valori in comune e soprattutto, con allineati su **interessi e obiettivi in comune.**
- 3) essere **coeso**, ossia "al centro" dei tuoi simili più vicini.

Difficile, lo ammetto, e pure astratto: dobbiamo approfondire e sperimentare, ma almeno abbia una bozza di strategia comune da seguire.

Se non è innovazione questa....

Questa strategia applicata alle imprese: le nuove frontiere del 2086.

Stresso ancora di più i tuoi neuroni: se è vero che un'organizzazione senza un capo è meglio di quella con una gerarchia, perché le imprese non dovrebbero svilupparla?

Lo so: è una rivoluzione di pensiero, un autentico mutamento di paradigma: ma altrimenti cosa staremmo a fare qui?

Certo là "fuori," 'ste cose non si possono dire, altrimenti ti prendono per pazzo: quindi ne parliamo e ne scriviamo qui, nel nostro ambiente protetto.

L'intelligenza vegetale o animale hanno tantissimo da insegnarci: ricordo solo che Parisi ha preso il Nobel perché ha studiato come funzionano gli sciami...

La differenza tra genio e follia pare sottile, ma solo nella testa dei mediocri o semplificatori, di chi non studia cose diverse da quelle che già conosce.

Open governance aziendale.

La stessa legge prevede e presuppone la visione dell'azienda come organizzazione con un capo ed una gerarchia, ma in natura il modello gerarchico non è affatto il più utilizzato: anche laddove esista un maschio "alfa", o un capo, non si tratta quasi mai di un leader che decide, ma solo un elemento dominante che avendo vinto degli scontri fisici e rituali, ha "acquisito il diritto" di avere accesso primario e privilegia ad alcuni risorse come le femmine, il cibo o l'acqua.

Nel dominio del vegetale poi (che ricorso copre circa l'85% della vita presente sul nostro pianeta) non esiste nessuna strategia e nessun capo: il che non significa affatto che le piante non abbiano consapevolezza, invero ne hanno più degli animali, e che non abbiano la capacità di risolvere i problemi che anzi, non potendo spostarsi, devono risolvere in maniera più efficiente degli animali.

Chi pensa e chi fa (il caso reale di Vimeo)

(Sintesi del discorso di Francesco Fullone [[disponibile qui](#)])

Questa scissione è tipica di molte organizzazioni umane e se risolvono problemi, è inevitabile anche che ne creino

Oggi occorre decentralizzare il processo decisionale, definire ed implementare una leadership diffusa al fine di consentire all'organizzazione di reagire a stimoli ambientali o di mercato senza dover attendere la decisione dall'alto che spesso richiede tempo e che spesso attinge a persone che non sono viste come leader effettuati dai lavoratori (che magari vedono in quel ruolo un manager o un caporeparto): altrimenti diventa una agorà infinita. Abilitare le persone (un gruppo) a prendere decisioni ed avere la responsabilità, poi, di portarle avanti.

Disagree e commit: va bene il dissenso, ma mi impegno a portare a termine quello che il gruppo ha deciso.

Velocità, impatto e persone: ossia un misto di istinto, assorbire i rischi (posso accettare quel rischio senza perire?) da parte di persone (non tutte, è utopistico) che abbiano le competenze per decidere e non dai "politici" o dal CdA (che non ha le competenze), valutando attentamente le conseguenze e gli scenari e quindi l'impatto della decisione che verrà presa. Più persone, più punti di vista, più soluzioni (v. immagine che segue, in base alle priorità)



Liquido Cocoon Project.

(Sintesi del discorso di Stelio Verzera [[disponibile qui](#)], cofondatore di Cocoon Projects, di cui ha progettato il modello di governance, conosciuto oggi come LiquidO: primo esempio vivente in Europa di un'azienda con modello organizzativo fluido e **completamente emergente**).

Per secoli abbiamo costruito organizzazioni stabili e solidi, con in cima organi decisionali che non vedono le buche a livello della strada, note solo a chi lavora sulla strada stessa (n.b. le piante non hanno organi, n.d.a.).

Gli individui e le loro interazioni sono più importanti di strumenti e processi; è più importante rispondere al cambiamento, più che seguire un piano ([vedi Manifesto Agile](#)), le persone lasciate libere di farlo, sono capaci di **autorganizzarsi** meglio di come farebbe una decisione calata dall'alto occorre a questo punto *"utilizzare la complessità che non può essere gestita"* (Charles Handy³).

4 strumenti:

- una piattaforma per il lavoro collaborativo (anche solo un documento come questo in cui chiunque può scrivere e lavorare insieme)
- un sistema per prendere decisioni condivise (anche solo votare per alzata di mano "digitale")
- un sistema di tracciamento dei contributi (per vedere chi fa cosa)
- un sistema per valutare la reputazione (se siete pochi vi conoscete tutti..) per misurare chi vale quanto e perchè

³ Il federalismo funzionale è "un modo di fare le cose in grande mantenendole piccole" (Charles Handy); è la combinazione di flessibilità, che consente di essere più veloci e diversificati nelle risposte, di comunità per essere solidali ed integrati e di economi di scala, per ottenere l'efficienza (tratto da https://thesis.unipd.it/retrieve/24db7bbf-11f6-4c92-9b81-17433504f906/Tesi_Peloza_IL_manage_r_di_rete.pdf)

Non ci sono colloqui di lavori: entri e fai vedere cosa sai e puoi fare, se sei bravo resti...

(testo scritto in data 1.4.2024)

Se CdA e CEO, management e gerarchie fossero incompatibili con il 2086 c.c.?

Probabilmente questo è un discorso d'avanguardia, di frontiera o da futuristi, ossia da persone che vedono quello che ancora non esiste. Eppure a me sembra solo una conseguenza di quello che ho scritto sinora:

*se le piante sono gli esseri più **resilienti ed antifragili** al mondo (ripeto che sono qui da 700 MLN di anni) e non hanno organi, né gerarchie, il 2086 c.c., che mira a rendere le imprese **resilienti ed antifragili**, può essere **compatibile** con strutture aziendali fondate su **organi** centrali che, per definizione, sono colli di bottiglia e rischi oggettivi?*

Come dice Mancuso, se ci si ammala il cuore, il cervello o il pancreas, siamo in grave pericolo di vita. Avere degli organi centrali ed unici, non è una grande strategia; una pianta, al contrario, che non ha organi centrali, può sopravvivere anche se privata del 80% dell'apparato arboreo o radicale.

Siamo certi che un'azienda "ideale" debba simulare o copiare il modello del corpo umano? O si tratta solo di un'abitudine di pensiero che ci portiamo dietro da migliaia di anni?

Il "capo" sta nelle tribù, nei gruppi, negli antichi eserciti e nei moderni stati, dove però, ormai da qualche anno si è iniziato a parlare di **open**

government. altrove si parla di **open leadership** e di **open organization**: chi si dovrebbe occuparsi di questi temi?

Qualcosa sta cambiando?

Noi, come esperti delle regole, non ne abbiamo forse titolo? Gli statuti e le strutture societarie non sono nel codice civile che è nel nostro campo da gioco? I modelli organizzativi, come la 231, non sono forse materia che ci appartiene?

Si tratta "solo" allargare ulteriormente il campo e la visuale:

- dalle legge come tecnica o tattica, alla legge come strategia
- dallo statuto come mero strumento formale e legale a strumento di innovazione
- dalla 231 al modello di governance a 360°
- da avvocati guidati dalle richieste delle aziende, ad avvocati che guidano le scelte o i modelli decisionali delle aziende
- da tecnici chiamati al momento in cui il problema si manifesta a strateghi che prevengono i problemi

(Testo scritto in data 2.4.2024)

Definire uno scopo

Skopeo, dal greco vuol dire: "guardare", "puntare al bersaglio"

Portare a casa la pagnotta è un bisogno, non è uno scopo

Qual è il tuo scopo professionale/personale?

Cosa fai ogni giorno/settimana per avvicinarti ad esso?

Come misuri/valuti se ti ci stai avvicinando?

Hai cambiato le tue abitudini e routine per renderle funzionali al raggiungimento dello scopo?

Ti realizzi e trovi significato nella professione o altrove? (Magari ti realizzi come genitore, come amico, come volontario, come artista dilettante, nel fare il tuo hobby..)

Cosa facciamo, non dico ogni giorno, ma un tot di tempo alla

settimana (mez'ora, un'ora?) per avvicinarci un po' al nostro scopo? Mentre ci pensi, anche perchè le domande sono tante e le risposte sono difficile, ti sovrappongo uno **scopo comune** che spero si sposi in qualche modo con il tuo scopo personale

Il nostro scopo comune

Non tutti abbiamo gli stessi talenti e le stesse competenze, ma ognuno **può e deve** (se vuole restare qui) dare il suo **apporto**.

Vi vedo e vi sento poco ingaggiati ed avverto l'urgenza di dover fare qualcosa per accendervi, per "muovervi" e farvi iniziare **a fare** qualcosa di diverso: non solo *pensare a fare* qualcosa di diverso.

L'idea e la metafora della squadra va bene, ma quella del gruppo rock, mi piace di più

Non tutti possono fare il front-man: serve il batterista, il bassista ed il supporto della tastiera, altrimenti la voce, da sola, non basta. Poi serve pure un produttore, il tecnico delle luci, quello del mix, l'ingegnere del suono, forse un paroliere, un regista, qualcuno per organizzare il concerto, l'accoglienza.

Qual è il ruolo di ognuno di voi?

Vietato rispondere "nessuno". Ognuno può dare il suo contributo.

Alessandro, mi ha presentato una bellissima azienda ed altrettanto ha fatto pure Monica: non ne è nato ancora niente, ma è solo il primo passo: **conoscersi e costruire un canale basato sulla fiducia**. Andrea (non io), ha sperimentato un colloquio "strano" con un cliente ottenendo dei feedback fondamentali.

Tutti possono fare qualcosa per raggiungere il nostro scopo che è distribuire alle aziende:

***conoscenza giuridica che serve
a raggiungere i loro scopi non
economici***

Siamo d'accordo?

Chi sottoscrive?

E' un compito da avvocati?

Siamo ancora solo avvocati?

La società avrà bisogno solo di avvocati "puri" nei prossimi anni?

Siamo degli innovatori: ne siamo consapevoli?

Venerdì 11 aprile sono stato a Rimini a parlare di 2086 c.c., in precedenza l'avevo fatto a Parma ed a Macerata: il risultato è sempre lo stesso...

Se va bene, è seriamente ed autenticamente interessato all'argomento il 10%: il resto si divide tra chi dice "*.. mah che me ne faccio, non è roba per me*", e poi torna a rifugiarsi nella sua zona di comfort e tra chi dice "*vorrei ma non posso*".

Io ho deciso di dedicarmi a quel 10% (spero sia chiaro) affinché possa occuparsi di quel piccolo mondo composto dalle piccole imprese che può effettivamente contattare o che sono già clienti.

Ci prendono per pazzi i colleghi e pure i clienti che non sono abituati a sentir parlare un avvocato di antifragilità, resilienza o intelligenza vegetale: ma è proprio questo il nostro oceano blu!!

Dire quello che i colleghi non dicono

Fare quello che gli altri colleghi non fanno

Entrare in settori, materie, ambiti in cui i colleghi non vanno

Avventurarsi ed **esplorare**, è quello che l'intelligenza artificiale ancora non sa fare, come pure costruire e ricevere fiducia o creare relazioni significative. Una macchina può invece dialogare in maniera empatica (più empatica di tanti professionisti spocchiosi ed arroganti) e gestire le informazioni meglio di noi.

Non occorre parlare di 2086 c.c. direttamente, basta farlo indirettamente, applicandolo in maniera soft o velata, a piccole dosi, iniziando ad entrare pian piano nei gangli vitali dell'impresa per:

- capire le strategie dei clienti quando ci sono
- suggerendo di pensare ad elaborare delle strategie se mancano

- costruire problemi nuovi che non sanno nemmeno di avere
- indicando strade che non sanno nemmeno che esistono

Ognuno può diventare la farmacia in cui misurare il colesterolo e glicemia delle imprese con una piccola puntura su un dito.

Il nostro kit per ottenere la goccia di sangue da utilizzare è [questa check-list](#):

Analisi dei costi e ottimizzazione processi produttivi: dati iniziali

Rispondi a queste domande per avere una prima analisi della situazione attuale della tua organizzazione aziendale

[Accedi a Google](#) per salvare i risultati raggiunti. [Scopri di più](#)

* Indica una domanda obbligatoria

In azienda è presente un organigramma

☐ Sì

☐ No

Se ha risposto sia alla domanda precedente; indica l'uso dell'organigramma

☐ L'organigramma esiste, ma solo sulla carta: in pratica non sempre viene rispettato

☐ L'organigramma esiste, ma solo sulla carta: di fatto non è quasi mai rispettato

☐ L'organigramma esiste e fotografa realmente la suddivisione del lavoro

In azienda è attivo un sistema di controllo di gestione (da non confondere con il gestionale): se non sei sicuro della risposta, rispondi "no"

☐ Sì e viene gestito da personale interno

☐ Sì e viene gestito da o con il supporto di un consulente esterno

☐ No

Dite pure che state conducendo una ricerca sui bisogni percepiti e latenti delle imprese e raccogliendo dei dati per conto di una rete (AAPI) di professionisti, al fine di offrire servizi sempre più utili e in grado di generare **valore**, ossia aiutare le imprese a **diventare antifragili**.

Iniziate ad usare la parola **VALORE** nei vostri colloqui, dialoghi o discussioni: i nostri pensieri dipendono dal nostro vocabolario e dall'uso del nostro vocabolario. Come diceva Olivetti, *"è il valore che crea il profitto, non il contrario"*.

(Testo scritto in data 13.4.2024)

Un nuovo paradigma forense:

“Ogni avvocato è un piccolo legislatore”

Trasformarsi da trasportatori di
acqua con secchi bucati in
autentici dissetatori

Una nuova disruptiva visione

Come è scritto a [pag..7](#) gli uccelli in uno sciame rispettano 3 **semplici** regole, facendo emergere un'organizzazione che si comporta come un organismo che è in grado di adottare **comportamenti complessi** e geometrie di gruppo dinamiche che permettono ai volatili di raggiungere due **scopi** essenziali alla sopravvivenza **meglio di come potrebbero fare da soli**: trovare più prede e difendersi dai predatori.

Le leggi degli umani oggi non funzionano più perché non sono semplici, **non sono quindi rispettate** e non generano comportamenti complessi in grado di assicurare uno **scopo comune**.

La tecnica legislativa è stata utile all'inizio, all'epoca del “far west” che tuttavia oggi si è assai ristretto divenendo nel contempo molto più antifrangibile e resiliente.

Così si creano delle "sacche" in cui la legge con i suoi lenti meccanismi lenti, burocratici, garantisti e rigidi non può entrare. La legge ha già raggiunto il suo punto di saturazione ad esempio in tema di sicurezza sul lavoro: inasprire le sanzioni non serve più a nulla, perchè lo spauracchio delle responsabilità è come la favola di Cappuccetto Rosso: a forza di urlare "al lupo, al lupo", nessuno ci fa più caso oppure si costruisce una corazza più o meno consapevole per non farsi incantare dalla sirene sanzionatorie.

Abbiamo abusato del bastone e pure la carota non funziona, perché diluisce, fino a dissipare la motivazione genuina, sostituendola con un tornaconto personale.

Anche l'aumento della sanzione per omicidio stradale è un abominio per un reato che è contro la volontà: è buono solo per fare demagogia ed alimentare un consenso politico squallido e qualunque.

Vogliamo parlare della privacy? Parlarne alle aziende è peggio di consigliare un'estrazione dentale senza anestesia.

E l'elenco potrebbe continuare all'infinito.

L'incertezza endemica ed ineliminabile del diritto ha vanificato qualsiasi fine di deterrenza generale: ormai conviene essere delinquenti perchè forse ti posso assolvere; conviene fare debiti, perchè riscuoterli è assai più svantaggioso!

Ormai le banche non si accontentano più di fidejussioni o immobili a garanzia, ma vogliono sapere se quella che gli viene chiesto di finanziare è una buona idea: quindi servono business plan, road map, canvas, pitch elevator, dati, (rap)presentazioni ad effetto "wow" e capacità di persuasione fuori della norma.

Ripartire dalle basi

Basta il titolo del libro di Fabrizio Pezzani "il futuro nelle radici" per catalizzare il concetto.

A che servono le regole se non ad orientare i comportamenti ed

avere una società migliore di quanto non sarebbe senza regolamentazione?

Dunque, se la legge non raggiunge gli scopi che di prefigge, a cosa serve?

E se questo modo di legiferare ed applicare la legge non funziona, non se ne può immaginare un altro?

E non possiamo essere proprio noi a farlo?

Non vedo nessun competitor che scalpita all'orizzonte e nemmeno qui vicino: è il nostro oceano blu.

Da domani ci si presenta non più come ciechi trasportatori di diritto creato da alcuni ed applicato da altri con sistemi novecenteschi ammantati di tecnologia telematica, ma come **creatori di NUOVO DIRITTO.**

Voglio un diritto che sia come le regole degli scacchi: **poche regole, chiare, note a tutti ed autoapplicabili.**

Già sento le grida: "*è impossibile,un'utopia,irrealizzabile*". Grida che sembrano un aborto prima ancora di aver fatto sesso: una sentenza di fallimento senza aver prima nemmeno pensato a come fare l'impresa; una vera mediocrità intellettuale e morale. Un analfabetismo strategico.

Quello che serve è proprio un esercizio di pensiero utopico: lo stesso che hanno usato i grandi inventori che hanno cambiato il mondo. E di cui tutti miseramente godiamo: "**armiamoci e partite**" è una regola che funziona sempre...

Le chiacchiere stanno a zero: il metodo per innovare - volendo -

lo conosciamo. E' il coraggio che manca!!!

Regole ad hoc per uccelli umani in stormo

La legge generale ed astratta ha fatto il suo tempo: va integrata con regole speciali e concrete.

Speciali perché fatte per una specifica realtà, ad esempio, aziendale nel nostro caso, e concrete, perché strettamente connesse ai comportamenti in grado di generare un reale significato e un reale valore così come vissuti dall'azienda.

E le aziende non sono affatto tutte uguali: quello che per una è un valore per un'altra non lo è. O lo è in misura minore.

Quindi ad esempio costruire una gerarchia dei valori dell'azienda, come se si trattasse di scrivere la Costituzione di quell'azienda è un compito da giuristi, non è vero?

Lo so, probabilmente sentirsi (non essere) al posto di un piccolo padre costituente imbarazza ed irretisce, ci fa provare un senso di nudità ed inadeguatezza.

Credo che non esista una scuola per diventare padri costituenti e nemmeno un talento: ribatto sul tasto del coraggio e della responsabilità; ossia sull'abilità di saper generare risposte.

Certo un ruolo nuovo che non abbiamo mai svolto e senza un metodo, che però potremmo insieme sviluppare.

Da leadership a leadingship

Il nostro ruolo ci rende(rà) artefici e responsabili del cambiamento: possiamo diventare capaci di "far accadere le cose".

Immagino di farlo in maniera *soft*, divenendo noi stessi il grasso che fa girare meglio o impedisce di fare grippare i meccanismi aziendali: per farlo dovremmo conoscere i processi interni che in concreto tengono in piedi (magari zoppicando un po') l'azienda.

Possiamo diventare in grado di scrivere norme per la produzione, per la sicurezza, per il marketing, per i commerciali o la comunicazione.

Una, due o tre regole semplici per ogni funzione e/o ogni processo:

come se fosse il “**codice etico**” della 231/2001, ma con **una ENORME DIFFERENZA**: quello sta solo sulla carta o in bella mostra sul sito, ma **non è in grado di orientare i comportamenti** come avviene per gli uccelli.

Oltre che legislatori dovremmo diventare anche interpreti ed applicatori di norme, quindi dovremmo assicurarci che la norma sia compresa e rispettata.

L'azienda, in pratica, diventerà, grazie al nostro intervento, una **comunità di pratica** con le **sue** regole: note, condivise e rispettate da tutti.

Un compito enorme che gronda significato: solo per professionisti innovatori e coraggiosi.

Individuare scopi all'interno di cornici di valore, progettando percorsi per raggiungerli

Partiamo da una visione basica da condividere: le leggi della Repubblica e l'ordinamento giuridico, le istituzioni amministrative e l'apparato giudiziario non sono sufficienti in un mondo complesso a garantire la reale attuazione dei principi e valori alla base della nostra Costituzione che è nata come un **progetto**:



Chi ha davvero a cuore la tutela, il rispetto e la concreta applicazione di tali principi e valori può e deve (in termini etico-morali) attivarsi per integrare, al meglio delle sue possibilità, le funzioni pubbliche e statuali.

Noi abbiamo deciso di farlo con le PMI: un campo ampio, ma sufficientemente definito da poter essere gestito con una strategia comune.

Si possono studiare a fondo le **radici** del nostro Stato, per capire come far evolvere un ordinamento giuridico che è rimasto sostanzialmente invariato, nei suoi tratti essenziali da circa un secolo. Ormai una gestione centrale della legislazione e dell'applicazione del diritto è anacronistica e incapace di assicurare alla società la resilienza e l'antifragilità che le occorrono per muoversi in un mondo v.u.c.a.

Le aziende - pare assurdo doverlo sottolineare - dovrebbero, ad esempio, essere prima di tutto sicure e se le leggi dello Stato e le sue istituzioni non riescono ad assicurare il rispetto della vita umana, bisogna elaborare delle integrazioni, degli ausili.

Se da oltre 15 anni il tasso di mortalità è stabile, vuol dire che il sistema è saturo e non riesce più a migliorarsi, bisogna affrontare il problema in altro modo: anzi bisogna **RICOSTRUIRE IL PROBLEMA** che evidentemente è stato descritto in maniera insufficiente.

Un problema irrisolvibile infatti (se si usa l'epistemologia della complessità) può dipendere da una soluzione errata, ma pure da un difetto di definizione del problema stesso.

Uno scopo-esempio: la sicurezza sui luoghi di lavoro

Se vogliamo che un lavoratore non metta una mano in un ingranaggio dobbiamo educarlo e, in certo modo, "programmarlo" affinché non lo faccia: a tal fine sono inutili le sanzioni e le ispezioni, poiché le oltre 30.000 decisioni che un essere umano prende ogni giorno non dipendono da scelte deliberate e consapevoli, ma da bias ed abitudini che si affastellano, si stratificano e si cristallizzano spesso in maniera caotica e disorganizzata.

Se si vuole un'azienda davvero sicura, bisogna lavorare duramente a

livello organizzativo per fare in modo che la sicurezza sia qualcosa di presente e vivo, palpabile e visibile.

Se il lavoratore è più interessato e ingaggiato a chattare o giocare al telefono, ad andare in pausa o a fumare, non adotterà mai un comportamento automaticamente sicuro.

Le cinture di sicurezza sono un presidio salva-vita evidente: oggi indossarle è un gesto automatico. Quest'automatismo non è frutto solo del sistema sanzionatorio, ma dell'azione simultanea e duratura di più fattori, tra cui la condivisione sociale (sempre di più la indossano; il cicalino che stimola all'azione; una maggiore consapevolezza, la facilità e ripetitività del gesto).

Come avvocati dovremmo immaginare un intervento che sia diverso da quello che già viene praticato, ossia cartelli, procedure scritte e controfirmate, persone alle quali viene "delegata" la sicurezza.

Io comincerei con mettere un maxi cartello:

Se non sono io il primo a volermi bene, può farlo qualcun altro al posto mio?

Poi continuerei..

A quel punto emergerà un nuovo problema: l'azienda ha davvero a cuore la vita dei propri lavoratori, non a parole, ma nei fatti?

E' disposta ad iniziare un progetto per implementare la sicurezza, al di là dei meri obblighi di legge?

Saremo in grado di far capire che gli obblighi di legge non bastano?

(Testo scritto in data 20.4.2024)

Epilogo temporaneo

Siamo giunti alla fine provvisoria: una tappa del percorso, ossia la registrazione del nome a dominio e la realizzazione del minisito dal quale hai scaricato questo mini-book.

A giugno faremo il nostro primo team building: una cosa scontata per molte imprese, ma del tutto innovativa per la classe forense che vede il mondo iniziare e finire con le mura dello "studio" legale.

Ti sembrerà incredibile, ma alcuni di noi non si sono ancora mai visti di persona: la risonanza, tuttavia, era talmente forte che si è sentita anche a grande distanza.

Come abbiamo esplicitato nel nostro manifesto etico, *"crediamo che la differenza la facciano ancora le intelligenze personali in grado di trasformare le connessioni facilitate dalla tecnologia in relazioni significative"*.

Se sei arrivato fin qui credo che le nostre strade prima o poi si incroceranno.

In ogni caso ti auguriamo di poter fare dei bei sogni imprenditivi.