

## *Introduzione*

Ci sono centinaia di libri e articoli (economici, giuridici e aziendali) che sviscerano e sezionano ogni organo e corpo della corporate governance, oltre a decine di istituzioni (borse, autorità di vigilanza, organizzazioni governative e non governative, associazioni d'impresa e think tanks) che ne curano i principi e le linee guida.

Nonostante questo imponente schieramento di forze è difficile immaginare un campo in cui teoria e realtà siano rimaste così distanti. Forse perché la corporate governance è ormai colonizzata da studi economici, che appartengono a una scienza (si fa per dire) che non solo è “triste”, ma anche incerta. Tant'è vero che gli economisti meno tristi e più ironici, come John Kenneth Galbraith<sup>1</sup>, ci scherzavano pure, sostenendo che l'unica funzione delle teorie economiche fosse di rendere più rispettabili quelle astrologiche.

Ma è proprio fra gli studi economici che serpeggia ormai da tempo il dubbio che la teoria dell'agenzia<sup>2</sup> – che della governance rappresenta, se non il pensiero unico, quantomeno il “modello standard”<sup>3</sup> – porti a risultati deludenti<sup>4</sup>. Così alcuni hanno iniziato a esplorare nuovi territori, al confine della psicologia<sup>5</sup>. E hanno notato che i comportamenti osservati erano molto diversi da quelli teorizzati. In parte perché alcuni comportamenti sono irrazionali, in parte perché anche quelli razionali sono condizionati da “giochi” ignorati dal modello standard. D'altra parte è stata proprio la teoria dei giochi ad averci mostrato come comportamenti anche razionali possano condurre a risultati subottimali.

La situazione sembra migliorare nell'ambito degli studi giuridici, ma solo apparentemente, perché il campo degli studi giuridici è il diritto esistente (iure condito) e non quello auspicabile o possibile (iure condendo). Tant'è vero che i giuristi che si occu-

pano di corporate governance ne affrontano prevalentemente i problemi di interpretazione, applicazione e coordinamento con il resto del diritto d'impresa. Alcuni si sono pure avventurati nel campo della sua ragione economica e sociale, sapendo tuttavia di sconfinare (pur legittimamente, e in alcuni casi opportunamente) in altri campi. La funzione degli studi giuridici è di dare alle regole un "significato" e non un "senso", con argomenti basati sulla "ratio" e non sulla "ragione", attenendosi alle "scritture". E basta.

È quindi normale che i dibattiti dei giuristi sulla governance assomiglino (a volte) a quelli dei teologi sulla "consustanzialità" (omousía) del Padre e del Figlio, che rischiarono di provocare uno scisma nel cristianesimo, o quelli sulla provenienza dello Spirito Santo non solo dal Padre, ma "anche" dal Figlio (filioque), che ci riuscirono pure. La dottrina giuridica esplora infatti, come si è detto, il "significato" delle regole. Non il loro "senso". Forse verrà un giorno in cui tutte queste discussioni ci sembreranno superate e strane come quelle su omousía e filioque, ma oggi non si può escludere che il loro fascino ipnotico derivi proprio da un "verbo" che non vuole sentire ragioni.

Non si può certo pretendere di trarre conclusioni, ancor meno risposte, da risultati deludenti e dissertazioni sul verbo. Si può però dubitare sull'ipotesi che l'azione, l'affidabilità e l'efficienza delle imprese, e delle organizzazioni in genere, derivi solo dal modello standard, evidenziando le aree che meriterebbero di essere approfondite.

Questo libro è quindi rivolto all'insieme dei giochi che determinano o influenzano il comportamento delle organizzazioni, specialmente quelli ignorati o trascurati dal modello standard. Non ha la pretesa di analizzarli in dettaglio, criticarli o correggerli, ma solo di farne una ricognizione sintetica e generica – quindi davvero molto incompleta – al fine di evidenziarne la varietà e la complessità.

I giochi di governance sono sistemi complessi<sup>6</sup>. Dunque non è possibile risolvere tutte le loro interazioni. Però si possono comprendere (un po') meglio osservandoli da fuori delle loro "scatole", un po' come i sistemi metereologici, che si compren-

dono (un po') meglio dagli strati alti dell'atmosfera o dallo spazio. Nel recente film *The Aeronauts*, basato su una storia vera, i protagonisti fanno una serie di ascensioni in mongolfiera per studiare i fenomeni metereologici, benché l'ambiente scientifico del tempo fosse scettico sull'impresa. Si riteneva impossibile, infatti, prevedere il tempo con questo metodo amatoriale. La storia ci ha dimostrato il contrario, sebbene le previsioni del tempo oltre pochi giorni siano (ancora) impossibili.

Alcuni dei giochi della governance, come il comportamento dei giocatori in funzione degli incentivi, sono stati studiati dalla teoria dei giochi. Per l'appunto. Il suo metodo d'analisi può infatti servire a confutare alcuni dei dogmi delle teorie ortodosse<sup>7</sup>, a cominciare dal (pre)giudizio che il funzionamento di un'organizzazione dipenda (solo) dal funzionamento dei suoi organi di governo e controllo, e non (anche) dall'insieme dei giochi del suo sistema di relazioni. Nel contesto di questo lavoro il linguaggio naturale sembra tuttavia il più appropriato, perché non tutti i giochi sono riducibili alle matrici della teoria dei giochi o alle altre formule delle teorie economiche. E poi anche il linguaggio è un gioco, di cui occorre conoscere basi, regole e convenzioni per comprenderne il senso più profondo, come si vedrà (un po') meglio accennando al pensiero di Wittgenstein<sup>8</sup>. Il gioco linguistico naturale pare quindi il più adatto a un non iniziato al linguaggio economico, come chi scrive e il suo presunto lettore. Quindi un linguaggio non solo più adatto alla descrizione di tutti i (e non una parte dei) giochi, ma a una narrazione più onesta per chi scrive e più congrua per chi legge. Un linguaggio più appropriato, infine, per una prospettiva da non iniziato e fuori dagli schemi, o come direbbero gli inglesi "fuori dalla scatola" (out of the box). Che è la seconda ragione del titolo di questo libro.

Volendo però ricondurre il tutto a uno schema più tradizionale<sup>9</sup> si potrebbe dire che la sua *pars destruens* è rivolta alle linee di faglia in cui emergono criticità del modello standard, mentre la sua *pars costruens* è rivolta agli ambiti e ai metodi che meriterebbero di essere approfonditi, per valutare se sia ancora sensato e possibile edificare in questo territorio, ancora molto incerto.

## Sezioni

Si procederà quindi per gradi.

La Sezione Prima sarà dedicata alle basi teoriche dei ragionamenti e ai campi di gioco. Il Capitolo 1 parlerà dei tre linguaggi delle discipline che si occupano di governance e del perché si ritiene che il linguaggio naturale sia il più appropriato per descriverne i giochi. Il Capitolo 2 sosterrà le ragioni (ma evidenzierà anche i problemi) della verifica empirica delle regole. Il Capitolo 3 sarà dedicato all'inquadramento dei "campi" dei giochi, cioè i sistemi di relazioni su cui si sviluppano i giochi.

La Sezione Seconda sarà dedicata all'osservazione dei contenuti delle "scatole" dei giochi, un po' come nei tutorial di "unboxing"<sup>10</sup>. Nel Capitolo 4 si descriveranno i giochi delle relazioni interne alle imprese. Nel Capitolo 5 quelli delle relazioni esterne. Nel Capitolo 6 i diritti individuali sono descritti come "algoritmi" dei giochi. La metafora del software proseguirà nel Capitolo 7, in cui si descriverà il modello standard come il "sistema operativo" dei giochi. Nei Capitoli 8 e 9 si parlerà delle opzioni di "voice" e di "exit" come "stili" di gioco. Nel Capitolo 10 si parlerà degli elementi irrazionali e psicologici che condizionano i comportamenti dei giocatori.

La Sezione Terza sarà dedicata ad alcune ipotesi (da verificare) per ottimizzare i giochi, sia in generale, sia in relazione ad alcuni tipi specifici di organizzazione. Il Capitolo 11 tratterà il perimetro dell'ambiente sperimentale. Il Capitolo 12 proporrà l'aggiunta di un modello organizzativo "antifragile", allo scopo di migliorare sia la gestione dei rischi, sia lo sfruttamento delle opportunità. Il Capitolo 13 introdurrà alcune ipotesi di lavoro per migliorare la governance del settore privato. I Capitoli 14 e 15 faranno lo stesso esercizio, rispettivamente, per il settore pubblico e per le imprese familiari.

Si vedrà come gli effetti di un'azione sui giochi di governance siano comunque destinati a rimanere incerti, come è normale attendersi per ogni intervento su un sistema complesso. Non si

può dunque avere la certezza che le ipotesi delineate funzionino. Sperimentarle è l'unico modo per scoprirlo. Per farlo senza farsi (troppo) male occorre intervenire gradualmente, non solo per addizione ma anche per sottrazione, poiché spesso è più facile scoprire ciò che non funziona che l'opposto. D'altronde un problema comune a tutti i giochi di governance è che sono non solo complessi, ma anche (prevalentemente) non adattivi<sup>11</sup>. Per cui tendono inevitabilmente a essere infestati da regole inutili, se non dannose, in una situazione in cui “nulla si distrugge e tutto si aggiunge”<sup>12</sup>. Eliminarle o neutralizzarle tutte è praticamente impossibile, perché mancano meccaniche di distruzione creatrice analoghe a quelle dei sistemi adattivi, come quelli biologici o di mercato<sup>13</sup>. Per riuscirci almeno in parte si potrebbe adottare una strategia “fail fast” simile a quella delle imprese di software e farmaceutiche<sup>14</sup>, che è una delle strategie dei modelli organizzativi “agili” di cui si parlerà nel Capitolo 12.

## *Applicazioni*

Molti parlano di corporate governance e non di governance. Tuttavia restringere il campo della governance alle imprese è riduttivo. Diversi problemi della corporate governance sono comuni ad altre organizzazioni. Anzi, il nocciolo degli studi di corporate governance si riferisce a imprese i cui assetti proprietari sono frazionati e diffusi, che è una situazione atipica per quasi tutte le piccole e medie imprese – la cui proprietà è normalmente più concentrata – e molto più simile a quella delle società cooperative, delle associazioni, delle organizzazioni non governative e degli enti pubblici (inclusi quelli territoriali). D'altronde le imprese con assetti proprietari frazionati si chiamano “public companies”, nome che ne evidenzia la natura più pubblica che privata. Per questa ragione si usa più spesso il termine più generico “governance”, salvo quando occorre riferirsi specificamente alla “corporate governance”.

In proposito è emblematico un passaggio del primo contributo di Jensen e Meckling alla teoria dell'agenzia:

È importante riconoscere che le organizzazioni sono semplici finzioni legali che servono come nessi di una serie di relazioni contrattuali fra individui. Ciò include le imprese, istituzioni senza scopo di lucro come università, ospedali, fondazioni, organizzazioni cooperative come case di risparmio e società di assicurazioni cooperative, alcuni club privati e anche organi governativi come i comuni, gli stati e il governo federale e le imprese pubbliche, come gli uffici postali, le reti di trasmissione, e così via.

Quindi molte considerazioni svolte potrebbero riferirsi indistintamente alle imprese, alle cooperative, alle organizzazioni non governative, alle istituzioni e agli enti pubblici<sup>15</sup>. Anzi, poiché gli studi di corporate governance sono ben più estesi di quelli della governance di altre organizzazioni, queste ultime potrebbero addirittura trarne un beneficio maggiore.

Metodi appresi nei giochi delle imprese potrebbero quindi essere applicati anche ai giochi di altre organizzazioni, e viceversa. Nel Capitolo 14 si accennerà a come nel settore pubblico si sia tentato di adottare sistemi d'incentivi simili a quelli delle imprese, anche se con scarso successo<sup>16</sup>. I diritti di agire individualmente in tutela di interessi pubblici (private attorney general) cui si accennerà nel Capitolo 5 potrebbero invece estendersi anche alla tutela degli interessi degli azionisti delle imprese. E così via. L'idea di fondo è che i metodi appresi in un campo di gioco possano essere reimpiegati altrove attraverso una sorta di "bricolage" degli elementi simile a quello dei sistemi antropologici e biologici, cui si accennerà nel Capitolo 10.

Parlando di bricolage è poi doveroso parlare del carattere amatoriale di questo lavoro. Un approccio professionale avrebbe dovuto limitarsi agli aspetti giuridici, che sono quelli più viscerati dalle istituzioni, dai giuristi e dai professionisti. In ambito accademico si è diffusa da tempo anche l'analisi economica, la cui estensione ha probabilmente superato quella giuridica. Ma in

questi ambiti è già stato scritto tutto, meglio e forse anche più del necessario.

La governance non è (quasi) mai stata trattata in modo (un po') più divulgativo, come è accaduto per altre materie. Eppure il suo impatto sulla vita di ciascuno di noi sembra più rilevante di quello dei buchi neri, della materia oscura, dei felini africani e perfino del riscaldamento globale, almeno nel breve termine. Tutti temi su cui sono stati scritti decine di libri e prodotti altrettanti documentari, alcuni dei quali hanno riscosso un grande interesse pubblico.

Le principali opere divulgative sulla governance pubblica risalgono nientemeno che al periodo illuministico. Non risulta che ce ne siano mai state sulla governance privata. Abbondano, invece, quelle dedicate alla crescita personale, al “self-help”, all'autostima, al successo, alla gestione dello stress, alla comunicazione. Alcune di queste si possono trovare perfino sugli scaffali di autogrill e supermercati. Come se il successo fosse (solo) una questione individuale e non organizzativa.

Ci sono però opere divulgative che trattano alcuni aspetti della governance, come i libri di James Surowiecki e Nassim Taleb. È interessante notare come questi autori siano stati criticati dalla comunità scientifica per la natura aneddotica dei loro argomenti e lo scarso rigore scientifico. È pur vero che ci sono anche divulgatori riconosciuti e apprezzati dalla comunità scientifica, come Albert Einstein, Richard Feynman, Steven Jay Gould e Daniel Kahneman. Può darsi perché più “seri” dei primi, ma forse anche perché provengono dalla stessa comunità. Paul Krugman, Premio Nobel per l'economia, può permettersi di raccontare barzellette e citare le gag dei Monty Python, ma se a farlo è Nassim Taleb – ex trader e “libero battitore” degli studi economici – non va bene. È il riflesso di un amor (di materia) che all'amator nulla perdona?

In proposito è utile ricordare ciò che disse l'immenso Richard Feynman: “un principio generale della fisica è che non importa quello che una persona pensa: è quasi sempre sbagliato”. O per dirla con le parole dell'ancor più riverito David Hume “tutto è ignoto: un enigma, un inesplicabile mistero. Dubbio, incertezza,

sospensione di giudizio appaiono l'unico risultato della nostra più accurata indagine". Ma siccome mio fratello mi rimprovera l'abuso di citazioni "pompose", mi piace ricordare anche le parole di nostra madre "non datemi consigli, so sbagliare anche da sola".

Sulle citazioni sono pienamente d'accordo a metà con il mister. Concordo che lo sterile "name dropping" (di qualsivoglia genere) sia irritante. Ma ho torto io a sentirmi un "nano sulle spalle di giganti"? ... Come disse Newton! D'altronde noi avvocati usiamo definizioni per identificare nozioni complesse da usare più volte nei contratti. Citare il pensiero di altri non è un po' la stessa cosa? Salire sulle loro spalle può evitarci di dover (ri)partire da zero. E forse anche a proteggere l'amatore dai colpi dei professionisti dell'amore (di materia).

I criteri con cui ho ritenuto appropriato rinviare al pensiero altrui e approfondire i ragionamenti con note di approfondimento sono comunque spiegati nel vademecum in appendice.

### *Prova, fallisci, impara, ripeti*

Le idee portanti di questo libro sono essenzialmente tre.

La prima è che le organizzazioni sono sistemi complessi che fanno parte di sistemi complessi. La loro governance deve quindi tenerne conto, abbandonando l'illusione di poterle gestire (solo) con metodi di "comando e controllo" (command-and-control)<sup>17</sup>. La pretesa di pianificare il futuro di un'organizzazione è sintomo di un'incomprensione di questa realtà<sup>18</sup>, che può essere pericolosa: non c'è nessuno che possa davvero sapere il fatto suo sul prevedibile andamento delle cose. È quindi probabile che chi lo rivendica sia affetto da forme di disturbo più o meno gravi, che spaziano dalle più comuni forme di disturbo ossessivo-compulsivo – tipiche di coloro che nell'ambiente lavorativo americano si chiamano "control freaks" – alle più gravi forme istrioniche, narcisistiche o paranoide.

La seconda è un corollario della prima, ossia che nel governo



delle organizzazioni occorra in primo luogo accettare l'incertezza della realtà in cui si muovono e adottare un sistema capace di fare essenzialmente due cose: assorbire gli eventi negativi senza (trop-  
pi) danni e moltiplicare le opportunità di intercettare quelli positivi, più che puntare sulla (sedicente) lungimiranza dei gestori.

La terza è che le regole sono essenzialmente il software delle organizzazioni. Dunque si potrebbe (e forse dovrebbe) scriverle utilizzando i migliori metodi di programmazione del software<sup>19</sup>. Nella Silicon Valley si è sviluppato, per esempio, il metodo “fail fast, fail often,” del cosiddetto “software agile”, il cui scopo non è ovviamente di “fallire” ma di migliorare attraverso gli errori. Solo imparando dagli errori si possono trarre indicazioni per correggere il tiro, o se necessario ricominciare da capo.

Le attuali regole di governance non sembrano riflettere affatto queste tre considerazioni. Si fondano su metodi di “comando e controllo” (command-and-control) incompatibili con l'incertezza e l'imprevedibilità dei sistemi complessi. Ce ne sono poi molte che non sono altro che scorie – spesso inutili, talvolta tossiche – di buone intenzioni, che purtroppo “lastricano” gran parte dei sistemi di governance, spesso soffocandoli.

Il sistema di produzione e manutenzione delle regole è infine quanto di più lontano dai metodi di programmazione del “software agile”. Qualora si volesse trarne ispirazione occorrerebbe: (1) definirne gli obiettivi, (2) sperimentare regole idonee a realizzarli (3) eliminare le regole inutili, malfunzionanti o dannose, (4) correggere il tiro delle regole malfunzionanti ma potenzialmente utili, (5) ripetere il ciclo.

### *Note di approfondimento dell'introduzione*

<sup>1</sup>L'espressione “The only function of economic forecasting is to make astrology look respectable” è normalmente attribuita a Galbraith, ma sembrerebbe, in realtà, dell'economista Ezra Solomon. Tuttavia, come per gran parte

delle espressioni diventate celebri, è ragionevole che sia stata utilizzata da molti altri economisti, incluso Galbraith. L'umanità potrà comunque sopravvivere senza risalire al Paziente 0 di questo fortunato meme.

<sup>2</sup> L'archetipo della teoria dell'agenzia risale all'articolo di Jensen e Meckling *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* in *Journal of Financial Economics* 3 (1976). Il nocciolo del problema trattato è sintetizzato icasticamente da una citazione tratta da *La Ricchezza delle Nazioni* di Adam Smith (1776):

The directors of such companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master's honour, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company.

<sup>3</sup> Il termine "modello standard" è mutuato dalla fisica, in cui è riferito alla teoria che unifica tre delle quattro interazioni fondamentali: la interazione forte, quella elettromagnetica e quella debole. Il modello standard è tuttavia incompleto, in quanto non spiega l'interazione gravitazionale. Nella corporate governance il modello standard si potrebbe riferire, *mutatis mutandis*, alle tre interazioni fondamentali dell'impresa: i proprietari (principals) i gestori (agents) e i controllori (controls). Diversamente dal modello standard della fisica, tuttavia, non resta fuori una sola interazione, ma tutte le altre, che sono ben più numerose e varie.

<sup>4</sup> Si veda per esempio Kathleen M. Eisenhardt *Agency Theory: An Assessment and Review* in *Stanford University, Academy of Management Review* Vol. 14, No. 1 (1989). L'autrice sostiene, in particolare:

Is agency theory empirically valid? The power of the empirical research on agency theory to explain organizational phenomena is important to assess, particularly in light of the criticism that agency theory is "hardly subject to empirical test since it rarely tries to explain actual events" (Perrow, 1986, p. 224).

<sup>5</sup> Per un approfondimento degli aspetti psicologici si rinvia agli studi citati nel Capitolo 2.

<sup>6</sup> Un sistema complesso è un sistema dinamico con una pluralità di componenti che possono anche essere sottosistemi che interagiscono tra loro. Per risolverne le interazioni è necessario affidarsi a complesse simulazioni al calcolatore al fine di analizzare e valutare il comportamento dinamico del sistema, che può essere descritto in maniera lineare oppure non lineare.

Maggiore è la quantità e la varietà delle relazioni fra gli elementi di un siste-

ma, maggiore è la sua complessità. Un'altra caratteristica di un sistema complesso è che può produrre un comportamento emergente, cioè un comportamento complesso non prevedibile e non desumibile dalla semplice sommatoria degli elementi che compongono il sistema. Per esempio i comportamenti delle termiti: la singola termite compie azioni elementari come muoversi e spostare oggetti in modo quasi casuale; globalmente però le termiti creano mucchi di oggetti, senza che questo sia codificato nel loro comportamento individuale.

Nei sistemi complessi l'evoluzione si basa su dinamiche differenti rispetto a quelle della teoria darwiniana di selezione naturale. L'evoluzione complessa è caratterizzata da un cambiamento discontinuo e impreveduto, che si svolge secondo una dinamica detta biforcazione.

La complessità è in parte legata al caos: più precisamente sotto opportune condizioni un sistema complesso può evolvere o avere una cosiddetta transizione al caos. I sistemi complessi adattativi si situano tra l'eccessivo ordine – una staticità che ricorda da vicino un meccanismo – e l'eccessivo disordine – un caos fuori controllo che può sconfinare, a livello sociale, nell'anarchia.

<sup>7</sup> La teoria dei giochi è nota per aver confutato altri dogmi delle teorie economiche classiche, a cominciare dal (pre)giudizio che tutte le scelte razionali portino a un ottimo paretiano. Come è noto, infatti, l'equilibrio di Nash non può essere un ottimo paretiano.

<sup>8</sup> Secondo Wittgenstein per comprendere occorre conoscere le regole dei giochi linguistici. Questo aspetto sarà analizzato più ampiamente nel Capitolo 1.

<sup>9</sup> Il processo elaborato Francis Bacon per raggiungere la conoscenza di un fenomeno si distingue in due parti fondamentali: la *pars destruens* e la *pars construens*.

<sup>10</sup> Nella cultura di massa sono popolari i video relativi al cosiddetto “unboxing” di prodotti di vario genere, soprattutto nel settore dei beni di consumo elettronici. Alcuni utenti che caricano filmati di unboxing sulle piattaforme internet (soprattutto youtube) sono diventati celebrità, come Ryan Kaji, un bambino di otto anni che, secondo Forbes, guadagna circa 26 milioni di dollari all'anno attraverso video di unboxing e recensioni di giochi.

<sup>11</sup> I sistemi complessi adattivi (CAS in inglese) sono sistemi dinamici con capacità di auto-organizzazione composti da un numero elevato di parti interagenti in modo non lineare che danno luogo a comportamenti globali che non possono essere spiegati da una singola legge fisica.

Fra i giochi descritti in questo libro, sistemi complessi adattivi potrebbero essere quelli degli “algoritmi periferici” del Capitolo 6 o quelli di “exit” del Capitolo 8, che mutano continuamente per effetto di questi giochi, che al tempo stesso si tengono insieme.

<sup>12</sup> Espressione dell'articolo di Sabino Cassese nel Corriere della Sera del novembre 2019, riportato più estesamente nel Capitolo 8.

<sup>13</sup> Nelle relazioni tra privati la distruzione creatrice di alcuni diritti è assicurata da quattro meccanismi di smaltimento che sono pilastri del diritto privato e d'impresa: l'usucapione, la regola del "possesso vale titolo", la prescrizione e il fallimento. L'usucapione consolida i diritti di proprietà sui beni immobili detenuti per periodi di tempo prolungati. La regola del "possesso vale titolo" consolida la proprietà sui beni mobili acquisiti in buona fede. La prescrizione dissolve tutti i diritti che non vengono fatti valere per un certo numero di anni. Il fallimento dissolve i sistemi di relazioni delle imprese che distruggono valore.

<sup>14</sup> La strategia "fast fail" è nota nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Per un'ampia trattazione del tema si veda Ryan Babineaux e John Krumboltz *Fail fast, fail often: how losing can help you win*, TarcherPerigee (2013).

<sup>15</sup> Conformemente, Kathleen Eisenhardt *Agency Theory: An Assessment and Review in Stanford University, Academy of Management Review* Vol. 14, No. 1 (1989):

Agency theory is also similar to political models of organizations. Both agency and political perspectives assume the pursuit of self-interest at the individual level and goal conflict at the organizational level (e.g., March, 1962; Pfeffer, 1981). Also, in both perspectives, information asymmetry is linked to the power of lower order participants (e.g., Pettigrew, 1973). The difference is that in political models goal conflicts are resolved through bargaining, negotiation, and coalitions-the power mechanism of political science. In agency theory they are resolved through the coalignment of incentives-the price mechanism of economics.

Anche Peter Drucker in *La società post-capitalista*, Sperling&Kupfer, Milano (1993), p. 57, diceva che:

Eserciti, chiese, università ospedali, imprese, sindacati sono stati studiati, analizzati a lungo e in grande dettaglio. Ma ciascuno di essi è stato considerato unico, sui generis. Solo da pochissimo si è capito che queste istituzioni appartengono tutte alla stessa specie: sono tutte 'organizzazioni'. L'ambiente creato dall'uomo, l'ecologia sociale.

<sup>16</sup> Anche nel settore privato, tuttavia, gli effetti dei sistemi d'incentivi si sono spesso rivelati incerti, se non controproducenti.

<sup>17</sup> In un'organizzazione militare, il Comando e Controllo (in inglese "command-and-control", anche comunemente abbreviato in C2) è l'esercizio dell'autorità e della direzione, da parte di un comandante appropriatamente designato, nei confronti delle forze a lui assegnate per il compimento di una missione.

<sup>18</sup> Ciò non significa che pianificare sia sempre inutile, anzi. Ma la sua utilità consiste più nell'architettura di processi decisionali coordinati, che nell'effettiva capacità di anticipare il corso degli eventi.

<sup>19</sup>I dodici principi del software agile sono:

1. La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua.

2. Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo. I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.

3. Consegniamo frequentemente software funzionante, con cadenza variabile da un paio di settimane a un paio di mesi, preferendo i periodi brevi.

4. Committenti e sviluppatori devono lavorare insieme quotidianamente per tutta la durata del progetto.

5. Fondiamo i progetti su individui motivati. Diamo loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e confidiamo nella loro capacità di portare il lavoro a termine.

6. Una conversazione faccia a faccia è il modo più efficiente e più efficace per comunicare con il team ed all'interno del team.

7. Il software funzionante è il principale metro di misura di progresso.

8. I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo costante.

9. La continua attenzione all'eccellenza tecnica e alla buona progettazione esaltano l'agilità.

10. La semplicità – l'arte di massimizzare la quantità di lavoro non svolto – è essenziale.

11. Le architetture, i requisiti e la progettazione migliori emergono da team che si auto-organizzano.

12. A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza.