

L'organizzazione

Ciò che le istituzioni possono imparare
dall'ingegneria del software e ciò che non possono

Kai Froeb



Su questa traduzione

Questa traduzione è stata realizzata automaticamente con l'IA e non è ancora stata rivista per intero da una persona. Se trova degli errori, La preghiamo di segnalarceli a feedback@reflexivitypress.com. Chi ha acquistato il libro e ci segnala degli errori riceverà gratuitamente la versione corretta in formato e-book.

Autore
Kai Froeb
https://kai.froeb.net

Editore
Reflexivity Press
São Martinho do Porto
Edizione Kai Froeb

Versione più recente e correzioni: https://reflexivitypress.com/it/libri/froeb-organisation
Segnalazioni: feedback+it.organisation.v1.3@reflexivitypress.com
Copertina: https://reflexivitypress.com/it/chi-siamo/linguaggio-visivo/

Pubblicazione
2026-11-17
Traduzione: 2026-11-17
Versione 1.3
Typeset with LaTeX (LuaHBTeX, Pandoc + Eisvogel)

Nota sulla genesi
Scritto con il modello linguistico Claude (Anthropic). Impostazione, contenuti e responsabilità sono dell'autore. La traduzione è stata realizzata con l'aiuto di modelli linguistici di IA. Come si è lavorato è descritto nel saggio «La filosofia nell'epoca delle macchine che scrivono»:
https://reflexivitypress.com/it/chi-siamo/macchine-che-scrivono/

© Copyright 2026 by Reflexivity Press, São Martinho do Porto.
Tutti i diritti riservati.

Zero Marginal Cost License 1.3 (ZMC 1.3)

Sintesi per chi legge

Ciò che non ha costi marginali non dovrebbe avere barriere.

È consentito

- **Leggere, scaricare e copiare** gratuitamente l'opera.
- **Condividere digitalmente l'opera senza modificarne il contenuto, per fini non commerciali**, indicando autore, fonte e licenza.
- Convertire il formato del file e apportare gli adattamenti tecnici necessari all'accessibilità, senza alterare il contenuto.
- **Stampare o far stampare singole copie e regalarle** per uso personale e non commerciale; è ammesso il rimborso dei costi diretti senza maggiorazioni né profitto.
- **Tradurre l'opera** per uso esclusivamente personale, non pubblico e non commerciale.
- Utilizzare individualmente l'opera per l'istruzione e la ricerca e citarla, per fini non commerciali, secondo gli standard accademici, senza sostituire l'opera con una raccolta di estratti.

Condizioni

L'uso deve rimanere **non commerciale**. In caso di condivisione pubblica, devono essere indicati, ove ragionevolmente possibile, **autore, fonte e licenza**. Non si possono imporre ulteriori restrizioni legali o tecniche né suggerire un'approvazione da parte dell'autore o dell'editore.

Tutti gli altri diritti sono riservati

Questa licenza consente esclusivamente gli usi espressamente indicati. Qualsiasi altro uso richiede un'autorizzazione separata del titolare dei diritti, salvo che sia già consentito dalla legge.

Le facoltà previste dalla legge e i diritti al compenso restano impregiudicati. I materiali di terzi possono essere soggetti a condizioni distinte.

Importante: Questa sintesi è solo informativa e non costituisce una licenza autonoma. Fa fede il testo integrale della **ZMC 1.3**:

https://reflexivitypress.com/it/zmc/



L’autore

Kai Froeb (nato nel 1963) è un filosofo ed esperto informatico tedesco che vive a São Martinho do Porto, in Portogallo. Il suo lavoro unisce oltre trentacinque anni di ricerca sistematica su Hegel alle possibilità dell’intelligenza artificiale, sviluppando una nuova forma di collaborazione filosofica.

Il suo pensiero è radicalmente interdisciplinare. Ha studiato matematica e informatica all’Università di Erlangen-Norimberga, economia aziendale alla EBS, nonché studi culturali e giurisprudenza all’Università a distanza di Hagen. Parallelamente si è dedicato intensamente, nell’ambito dello Studium generale, alla filosofia, alla sociologia e alla storia. Ha condotto consapevolmente i propri studi senza orientarli al conseguimento di titoli accademici, per preservare la libertà di un percorso autonomo di pensiero e ricerca al di là dei confini disciplinari dell’università.

Dalla fine degli anni Novanta Froeb cura **hegel.net**. Disponibile in dodici lingue, il sito è comparso per molti anni tra i primi risultati delle ricerche internazionali su Hegel effettuate con Google, diventando una delle principali risorse online dedicate alla filosofia hegeliana. Probabilmente è ancora oggi il più vasto sito multilingue dedicato a Hegel presente su Internet.

Nell’ambito di **hegel.net** e **hegel-system.de**, Froeb ha inoltre costituito un vasto archivio di fonti liberamente accessibili al pubblico. La sola raccolta in lingua tedesca offre gratuitamente 506 edizioni originali digitalizzate di opere di Hegel e degli hegeliani del XIX secolo. A queste si aggiungono raccolte in altre lingue, tra cui 19 opere originali in inglese.

Oltre quarant’anni di esperienza nella programmazione, iniziata nel 1980, costituiscono un ulteriore fondamento metodologico del suo lavoro. Il suo primo programma fu una reimplementazione di ELIZA di Joseph Weizenbaum: si chiude così il cerchio che conduce dai primi esperimenti di intelligenza artificiale all’attuale collaborazione produttiva con Claude. Froeb utilizza la propria competenza

informatica non soltanto sul piano tecnico, ma anche come strumento di pensiero: analizza le strutture sociali e filosofiche con la precisione di un architetto del software.

Froeb sviluppa un'opera filosofica autonoma che si colloca nella tradizione di Hegel, cercando tuttavia di proseguirla nelle condizioni del presente. Al suo centro si trova un originale approccio performativo alla verità, che costituisce il fondamento comune dei suoi libri filosofici. La verità non vi appare soltanto come oggetto di enunciati, ma come un movimento che deve dimostrare la propria validità anche nella forma stessa del pensiero e dell'esposizione.

Il suo intento è la demistificazione attraverso la chiarificazione concettuale: penetrare con il pensiero ogni limite, compreso quello di ciò che inizialmente appare inaccessibile. Nella sua opera la forma segue il contenuto: la struttura, i concetti e il metodo si orientano alla cosa stessa. Al tempo stesso, Froeb ricerca l'accessibilità: presentare una filosofia rigorosa nel modo più chiaro possibile, nello spirito della migliore tradizione scientifica angloamericana, senza semplificarla.

Il suo motivo guida è la formula di Hegel: «Il vero è l'intero» — la ricerca di un'integrazione che non debba rimuovere nulla.

INDICE

Prefazione 1
Capitolo 1: A che cosa serve un'istituzione 2
1.1 Il fine 2
1.2 Codice morto 2
1.3 Dove il trasferimento si spezza 3
Riepilogo del capitolo 1 4
Capitolo 2: Dividere 4
2.1 Competenza 4
2.2 Interfacce 5
2.3 Dove il trasferimento si spezza 5
Riepilogo del capitolo 2 6
Capitolo 3: Una cosa, un luogo 7
3.1 La copia che diverge 7
3.2 Che cosa ottiene la regola 7
3.3 Dove il trasferimento si spezza 7
Riepilogo del capitolo 3 8
Capitolo 4: Il più semplice possibile 8
4.1 Procedure che si capiscono 8
4.2 Il recinto nel campo 9
4.3 Dove il trasferimento si spezza 9
Riepilogo del capitolo 4 10
Capitolo 5: Sapere e decisione 10
5.1 La relazione istruttoria 10
5.2 Ponderare e scavalcare 11
5.3 Che cosa si devono l'uno all'altro 11
5.4 Dove il trasferimento si spezza 12
Riepilogo del capitolo 5 13
Capitolo 6: Misurare e verificare 13
6.1 Il riscontro 13
6.2 Quando la misura diventa obiettivo 13
6.3 Misurare senza guidare 14
Riepilogo del capitolo 6 15
Capitolo 7: Errori 16
7.1 Mostrare gli errori 16
7.2 Esaminare invece di cercare colpevoli 16
7.3 Dove il trasferimento si spezza 17
Riepilogo del capitolo 7 17

Capitolo 8: Versioni e transizioni 17
8.1 Non sovrascrivere 17
8.2 La memoria di un'istituzione 18
8.3 Transizioni 19
8.4 Dove il trasferimento si spezza 19
Riepilogo del capitolo 8 19
Capitolo 9: Regole che una macchina esegue 20
9.1 Casi uguali, trattamento uguale 20
9.2 Il caso che la regola non aveva previsto 20
9.3 Dove il trasferimento si spezza 21
Riepilogo del capitolo 9 21
Capitolo 10: Apertura 22
10.1 Motivazioni che si possono leggere 22
10.2 L'apertura vincola 22
10.3 Dove il trasferimento si spezza 22
10.4 Chi controlla gli altri 23
Riepilogo del capitolo 10 24
Capitolo 11: Lavorare con i modelli linguistici 24
11.1 Che cosa è diventato economico 24
11.2 Che cosa un modello può fare e che cosa no 25
11.3 Due pericoli che vanno più lontano 25
Riepilogo del capitolo 11 26
Capitolo 12: Quanto sforzo 26
12.1 Proporzionato 26
12.2 L'esame delle proprie regole 27
12.3 La macchina fatta di persone 27
12.4 Quando le regole si contraddicono 28
Riepilogo del capitolo 12 29
Capitolo 13: Perché la ragione ha una possibilità 29
13.1 Rendere facile ciò che è giusto 29
13.2 La speranza di Hegel 30
13.3 Il vantaggio di chi 31
Riepilogo del capitolo 13 32
Conclusione: Da dove cominciare 32
Un processo invece di una riforma 32
Sette domande 32
Che cosa ciascuno può fare al suo posto 33

Prefazione

Chi lavora in un ufficio pubblico, in un'azienda, in un ospedale o in un'associazione conosce le lamentele: nessuno si sente competente, gli stessi dati vengono richiesti tre volte, si scrivono rapporti per nessuno, le decisioni si prendono senza chi sa. Per lo più si ritiene tutto ciò inevitabile o colpa di singoli. Questo libro lo considera un insieme di questioni di costruzione, a cui si può rispondere, e cerca le risposte anzitutto in un luogo inatteso.

In mezzo secolo l'ingegneria del software ha imparato a costruire grandi sistemi basati sulla divisione del lavoro in modo che li si possa capire, verificare e modificare. Ha dovuto impararlo perché i programmi, appunto, non mostrano da sé i propri errori. Un programma può calcolare in modo sbagliato in casi rari per anni senza che nessuno se ne accorga, e chi l'ha costruito tende a vederlo sotto una luce favorevole come chiunque altro. Per questo l'ingegneria del software ha sviluppato procedure che rendono visibili gli errori prima che causino danni e che impediscono che uno solo giudichi la qualità del proprio lavoro. Ciò che ha trovato in questo modo non sono regole per computer, ma regole per la divisione del lavoro. Molte di esse si possono trasferire alle istituzioni in cui le persone lavorano insieme.

Ogni trasferimento però si spezza in un punto determinato. Le parti di un programma non vogliono nulla; le persone in un'istituzione hanno fini propri, sono al tempo stesso genitori, vicini e cittadini, e riflettono sul proprio lavoro. Per questo ogni capitolo pone due domande: che cosa ottiene una regola dell'ingegneria del software nelle organizzazioni, e dove si spezza di fronte alle persone. In questo secondo punto non decide più la tecnica, ma ciò che l'istituzione deve a chi vi lavora e a coloro che essa tocca.

Il libro non presuppone conoscenze specialistiche, né sul software né sulle organizzazioni. Si affianca ad altri tre che procedono allo stesso modo: *La verità* (2025) sull'esaminare, *Pensare – Ordinare senza perdere* (2025) sull'ordinare, *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026) su ciò che ci si deve gli uni gli altri. Ciò di cui ha bisogno da essi, lo sviluppa da sé. Alla fine di ogni capitolo c'è un riepilogo, e chi ha poco tempo può leggere il libro attraverso i riepiloghi.

Capitolo 1: A che cosa serve un'istituzione

1.1 Il fine

Un ufficio anagrafe esiste perché le persone ottengano i documenti d'identità, i certificati di residenza e le autorizzazioni a cui hanno diritto. Ciò include esaminare se vi hanno diritto, proteggere le identità e trattare allo stesso modo i casi uguali; un ufficio può fare un buon lavoro respingendo una domanda. Un ospedale esiste perché i malati siano curati in modo sicuro e buono, con mezzi che non sono illimitati, una società sportiva perché le persone possano fare sport. Per quanto ovvio possa sembrare, lo si perde facilmente di vista. Chi all'anagrafe esige il terzo documento giustificativo pensa al regolamento, non alla donna che per questo deve prendere un altro giorno di permesso.

Tutto ciò che un'istituzione fa è mezzo per il suo fine: i suoi uffici, i suoi moduli, le sue riunioni, le sue regole. Un mezzo vale quanto serve il fine. Ne segue la domanda a cui ogni regola e ogni passaggio di lavoro deve saper rispondere: a che cosa serve? Chi non sa rispondere o ha dimenticato qualcosa, o il passaggio è superfluo.

1.2 Codice morto

Nell'ingegneria del software una parte di programma che più nulla richiama si chiama codice morto. Non fa nulla di dannoso, ma deve essere letto, mantenuto e tenuto presente a ogni modifica, e chi lo trova spesso non sa se può cancellarlo. I buoni programmatori lo rimuovono non appena sono sicuri che nessuno ne ha bisogno.

Nelle istituzioni accade lo stesso: la statistica voluta un tempo da un ministro che da molto non è più in carica, la commissione di cui si è dimenticato il motivo, l'ufficio che ha perso il suo compito e continua a esistere. Una parte di tutto questo addirittura cresce. Un ufficio che ha perso il suo compito se ne cerca di nuovi per non essere sciolto, e chi vuole cedere lavoro preferisce procurarsi subordinati piuttosto che pari. Così un'amministrazione cresce mentre il suo compito si riduce. Lo storico britannico Cyril Northcote Parkinson lo ha descritto negli anni Cinquanta, tra l'altro a proposito del ministero britannico delle Colonie, il cui personale crebbe costantemente dal 1935 in poi e raggiunse il massimo nel 1954, l'ultimo anno del suo conteggio, mentre l'impero coloniale si restringeva.[1]

1 C. Northcote Parkinson, «Parkinson's Law», *The Economist*, 19.11.1955; ampliato in *Parkinson's Law and Other Studies in Administration* (1957).

1.3 Dove il trasferimento si spezza

Un programma riceve il suo fine da chi lo scrive. Un'istituzione lo riceve da molti: da coloro che l'hanno fondata, da coloro che la finanziano, da coloro che vi lavorano e da coloro per i quali esiste. Questi fini non concordano da sé. Per i dipendenti l'istituzione è anche il luogo in cui si guadagnano da vivere; per la direzione anche il luogo del suo prestigio; per il finanziatore anche una voce di bilancio. Per questo il fine di un'istituzione può essere occupato da altri fini senza che nessuno lo decida. Alla fine l'anagrafe serve soprattutto le proprie procedure e l'ospedale soprattutto il proprio bilancio.

Non lo si può impedire scacciando dalle persone i loro fini propri; sono loro a fare il lavoro. Lo si può solo limitare, se l'istituzione rende esplicito il suo fine e misura continuamente su di esso tutto ciò che fa. Un programma non può farlo; esegue ciò che gli è prescritto. Un'istituzione che smette di misurare le sue regole sul loro fine diventa una macchina fatta di persone. È ciò che si chiama burocrazia in senso cattivo. In senso buono, burocrazia significa che si decide secondo regole, competenze e atti invece che secondo l'umore e le relazioni, e rispetto all'arbitrio questo fu un grande progresso. Il male non è la regola, ma il suo rendersi autonoma rispetto al fine. Questo esame delle proprie regole attraversa tutto il libro; il capitolo 12 chiede quanto se ne debba concedere.

A guardar bene, occorre qui distinguere tre cose: il fine dichiarato di un'istituzione, i fini delle persone che vi lavorano e vi hanno a che fare, e ciò che essa effettivamente produce. In un'impresa sono molto distanti tra loro. Essa deve servire i clienti, realizzare entrate, portare profitto ai proprietari e assicurare ai dipendenti il loro sostentamento, e questi fini non concordano da sé. A ciò si aggiunge una seconda domanda, che viene prima della prima. Un'istituzione può adempiere eccellentemente il suo fine e servire tuttavia un fine che non regge davanti a coloro che esso tocca. Chi giudica un'istituzione chiede perciò due cose: adempie il suo fine? E questo fine, insieme ai mezzi con cui lo persegue, è giustificato davanti a tutti coloro che riguarda? Alle due domande non si può rispondere del tutto separatamente, perché il modo in cui un'istituzione persegue il suo fine fa parte di ciò che deve reggere davanti ai coinvolti. Questo libro tratta soprattutto della prima domanda. Non dimentica la seconda, perché un'istituzione ben costruita che fa danni li fa soltanto più a fondo.

Pericolosa è anche la risposta opposta: far dimostrare costantemente a ogni ufficio la propria utilità, in indicatori, trimestre dopo trimestre. Allora l'istituzione si occupa della dimostrazione invece che del fine, e ciò che non si può contare scompare (cap. 6).

Per approfondire: *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 12 (le istituzioni conservano ragioni), *Kapitalismus — Eine Einführung* (in preparazione), Cap. 29.6 (la dinamica propria della burocrazia), *Kapitalismus — Eine Einführung*, Cap. 29.10 (lo Stato come impresa)

Riepilogo del capitolo 1

Un'istituzione esiste per un fine, e tutto ciò che fa è mezzo per esso. Ogni regola e ogni passaggio deve perciò saper dire a che cosa serve. Ciò che non lo sa è come codice morto in un programma: costa manutenzione e ostruisce la vista. A differenza di un programma, un'istituzione riceve il suo fine da molti, ed esso può essere occupato dai loro fini propri senza che nessuno lo decida. Contro ciò non serve scacciare dalle persone i loro fini, ma rendere esplicito il fine dell'istituzione e misurare continuamente su di esso le sue regole. Un'istituzione che vi rinuncia diventa una burocrazia in senso cattivo, in cui le regole si sono rese autonome. Ma non si deve chiedere solo se essa adempie il suo fine, bensì anche se questo fine regge davanti a tutti coloro che tocca.

Capitolo 2: Dividere

2.1 Competenza

Chi da solo non riesce a svolgere un grande compito lo divide. La domanda è come. Un'associazione che organizza una festa d'estate può ripartire il lavoro per persone («Anna fa ciò che Anna sa fare» (DE: „Anna macht, was Anna kann")) o per compiti (cibo, musica, autorizzazione, riordino). La prima divisione funziona finché Anna c'è. La seconda funziona anche l'anno successivo, perché ognuno sa dove deve chiedere.

L'ingegneria del software chiama questo separazione delle responsabilità. Ogni parte di un programma deve avere un compito chiaramente delimitato, in modo che una modifica resti il più possibile in un solo punto. Chi vuole sapere come nasce la fattura lo trova in un punto; chi vuole modificarla la modifica lì, senza toccare il resto. Non riesce mai del tutto, perché le parti devono agire insieme, ma quanto più ci si avvicina, tanto più facile è capire e modificare l'insieme. Per le istituzioni ciò significa: per ogni compito c'è un ufficio che lo porta, e ognuno può sapere quale. Dove due si sentono competenti, litigano; dove nessuno si sente competente, la questione resta lì.

2.2 Interfacce

Tra gli uffici si consegna: un fascicolo, un incarico, una cifra. L'ingegneria del software dà grande importanza al fatto che queste consegne siano descritte con precisione. Ciò che una parte riceve dall'altra e ciò che restituisce è stabilito, e come lo fa al proprio interno non riguarda le altre. Allora si può migliorare una parte senza che tutte le altre debbano essere modificate con essa.

Nelle istituzioni le consegne sono spesso i punti più deboli. Il reparto consegna il paziente alla riabilitazione, e metà di ciò che il reparto sapeva non arriva. L'ufficio edilizio passa la domanda all'ufficio ambiente, e nessuno sa che cosa l'altro abbia già esaminato. Una buona consegna dice che cosa viene consegnato, che cosa il destinatario debba farne e che cosa resti aperto. Ciò costa qualche minuto a ogni consegna e risparmia le ore in cui più tardi qualcuno richiede o non richiede.

Quanto le consegne plasmino un'istituzione lo mostra un'osservazione che Melvin Conway fece nel 1968 per lo sviluppo del software: le organizzazioni costruiscono sistemi che rispecchiano la loro stessa struttura di comunicazione.[2] Se tre uffici lavorano a un programma, questo ha tre parti, che la cosa lo richieda o no. Lo stesso vale per le leggi che vengono da tre ministeri e per i moduli che servono tre amministrazioni.

2.3 Dove il trasferimento si spezza

In un programma le competenze si possono tagliare come la cosa richiede, e ritagliare quando la cosa cambia. In un'istituzione a ogni taglio sono legati persone, posti e bilanci. Le competenze vengono tagliate una volta e restano, anche quando i compiti si spostano. Ma soprattutto i nessi della cosa non vi si attengono.

Una nuova strada riguarda il traffico, l'aria, la salute, il rumore e il bilancio. Ogni amministrazione vi vede ciò di cui è competente, e ognuna esamina a fondo. Ciò che sta tra le competenze non lo esamina nessuna: che la strada attira nuovo traffico, che peggiora l'aria, cosa che l'ufficio di sanità pubblica nota solo nelle sue statistiche, anni dopo. Chi riunisce le parti solo al vertice, nella riunione dei capi ufficio o nel consiglio dei ministri, vede soltanto ciò che una delle amministrazioni ha già visto. L'ordine delle competenze è un albero in cui ogni compito ha esattamente un posto; i nessi della cosa sono una rete.

---

2 Melvin E. Conway, «How Do Committees Invent?», *Datamation* 14, n. 4 (aprile 1968), pp. 28–31.

Le buone istituzioni stendono perciò sull'albero una rete: gruppi di lavoro comuni per questioni che riguardano più uffici, l'obbligo di coinvolgere gli altri e uffici che, trasversalmente a tutti, guardano all'insieme. Quanto bene regga questa rete non si decide solo nel caso singolo, ma in base a quali collegamenti sono previsti.

Anche la rete può diventare fine a se stessa. Ogni nuovo giro di consultazioni e ogni ulteriore obbligo di coinvolgimento ha la sua ragione, eppure con il loro numero un'istituzione non diventa più coesa, ma più frammentata. Ogni ufficio siede in così tanti tavoli che in nessuno riflette più, e ciò che nessuno vuole decidere da solo viene passato verso l'alto, finché vi arriva come minimo comune denominatore. Tutto è allora collegato, nulla è pensato insieme. Una buona rete ha pochi collegamenti, ma nei punti in cui la cosa li richiede. E resta la domanda su chi decida che cosa. La risposta semplice è: il più vicino possibile ai coinvolti, il più in alto necessario. Quella più precisa aggiunge che una questione va trattata là dove vengono ascoltati tutti coloro che essa tocca, non solo coloro che siedono al tavolo.

Per approfondire: *Pensare – Ordinare senza perdere* (2025), Cap. 9 (scomporre secondo la materia e secondo la funzione), *Pensare – Ordinare senza perdere*, Cap. 10.3 (albero e rete), *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 12.8 (chi regola che cosa), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (German edition, 2026), Cap. 29.4 (rami che devono convergere in alto)

Riepilogo del capitolo 2

Un compito che uno da solo non riesce a svolgere viene diviso, e meglio per compiti che per persone. Per ogni compito c'è un ufficio che lo porta, e ognuno può sapere quale. Tra gli uffici si consegna, e una buona consegna dice che cosa viene consegnato, che cosa se ne deve fare e che cosa resta aperto. Le organizzazioni costruiscono i loro risultati a immagine della loro stessa divisione. I nessi della cosa non si attengono alle competenze: ciò che sta tra esse non lo esamina nessun ufficio, e al vertice si vede solo ciò che uno di essi ha già visto. Per questo l'albero delle competenze ha bisogno di una rete di collegamenti, ma solo dove la cosa li richiede; una rete fatta solo di giri di consultazioni frammenta l'istituzione invece di collegarla. Una questione va trattata là dove vengono ascoltati tutti coloro che essa tocca.

Capitolo 3: Una cosa, un luogo

3.1 La copia che diverge

Una famiglia trasloca. Comunica il nuovo indirizzo all'anagrafe, all'assicurazione sanitaria, all'ufficio delle imposte, alla scuola, alla banca, all'assicurazione. Sei mesi dopo arriva una lettera al vecchio indirizzo perché ci si è dimenticati di un ufficio, e un anno dopo l'indirizzo presso la scuola è sbagliato perché lì c'era un errore di battitura. Ogni ufficio ha una copia dello stesso dato, e le copie divergono.

L'ingegneria del software ha per questo una delle sue regole più note: ogni dato deve avere esattamente un luogo in cui vale; tutti gli altri lo prendono da lì. Se viene modificato, lo si fa in quell'unico luogo, e tutti vedono subito il nuovo. La stessa regola vale per il sapere che sta scritto nei testi. Una procedura descritta in tre manuali viene modificata in uno alla revisione successiva e negli altri due no, e da quel momento nessuno sa quale valga.

3.2 Che cosa ottiene la regola

Nelle istituzioni la regola non risparmia solo lavoro, ma impedisce contraddizioni. Due norme che rispondono diversamente alla stessa domanda nascono quasi sempre dal fatto che la stessa materia è stata regolata in due luoghi e solo uno è stato aggiornato. Chi cerca una regola dovrebbe trovarla in un luogo; chi la modifica dovrebbe sapere che così modifica tutti i casi.

Una piccola casa editrice che produce libri in molte lingue con strumenti propri applica la regola rigorosamente. La traduzione di un termine tecnico sta in esattamente un elenco, e tutte le traduzioni la prendono da lì. I file che un programma genera a partire da altri non vengono mai modificati a mano, perché la modifica andrebbe persa all'esecuzione successiva e la fonte non sarebbe più corretta. La regola costa fatica all'inizio, perché per ogni dato si deve decidere dove debba stare. Dopo, risparmia la ricerca della contraddizione.

3.3 Dove il trasferimento si spezza

In un'istituzione il dato doppio a volte non è una svista, ma una garanzia. La contabilità tiene le sue cifre, e la revisione interna le verifica con la propria documentazione, proprio perché non usa la stessa. Per i pagamenti importanti firmano in due. Un tribunale non si affida al fascicolo della polizia, ma ascolta

esso stesso i testimoni. Dove conta il controllo, la seconda versione indipendente dello stesso dato è voluta; essa è il senso del controllo.

Anche il fascicolo centrale ha il suo rovescio. Un unico fascicolo per ogni cittadino, a cui attingano tutte le amministrazioni, sarebbe pulito dal punto di vista della gestione dei dati. Sarebbe al tempo stesso uno strumento di potere che non dovrebbe avere nessuno che potesse abusarne, e ciò significa: nessuno. Che le amministrazioni non sappiano tutto l'una dell'altra è una seccatura per chi trasloca e una protezione per chi è perseguitato.

Inoltre, non ogni secondo dato sulla stessa cosa è una copia. Il vecchio indirizzo è giusto per il passato, il nuovo per oggi; l'indirizzo che qualcuno indica può differire da quello che l'amministrazione ha accertato. Sono enunciati diversi con una propria pretesa di validità, non copie che hanno divergito.

Per le istituzioni la regola suona perciò più precisamente: per ogni domanda c'è una fonte che fa fede, e copie esistono solo dove hanno un fine proprio, il controllo o la protezione. Allora ogni duplicazione è fondata, e tutte le altre vengono meno.

Per approfondire: *Pensare – Ordinare senza perdere* (2025), Cap. 4 (ordini che non sanno nulla della cosa), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (German edition, 2026), Cap. 29.8 (come un potere vincola se stesso)

Riepilogo del capitolo 3

Le copie dello stesso dato divergono. Per questo per ogni domanda deve esserci una fonte che fa fede, e tutti gli altri devono prendere da lì la risposta. Ciò risparmia lavoro e impedisce contraddizioni, che nascono quasi sempre perché la stessa materia era regolata in due luoghi. Nelle istituzioni però una seconda versione è talvolta voluta: come controllo indipendente, e la separazione dei fascicoli come protezione da un potere che sappia tutto. Duplicazioni esistono perciò solo dove hanno un fine proprio.

Capitolo 4: Il più semplice possibile

4.1 Procedure che si capiscono

Un modulo con quaranta campi viene compilato male, uno con dieci correttamente. Una norma che tutti capiscono viene seguita; una che bisogna prima andare

a consultare viene aggirata o, per paura, applicata oltre il dovuto. La semplicità non è perciò una comodità, ma una condizione perché le regole abbiano effetto.

L'ingegneria del software dice lo stesso dei programmi: ciò che è costruito in modo semplice ha meno errori, e quelli che ha si trovano. A ciò si aggiunge un'osservazione che John Gall ha formulato in modo tagliente nel 1975: un sistema complesso che funziona sarebbe invariabilmente nato da uno semplice che funzionava; uno progettato complesso fin dall'inizio non funzionerebbe mai e non si potrebbe nemmeno rattoppare in modo che funzioni.[3] Per le istituzioni ciò significa: cominciare in piccolo, vedere che cosa regge, e solo allora ampliare.

4.2 Il recinto nel campo

Chi vuole semplificare si imbatte in regole di cui non vede il senso. Lo scrittore Gilbert Keith Chesterton ha trovato un'immagine per questo: un riformatore trova un recinto di traverso su una strada e vuole abbatterlo perché non ne vede l'utilità. Uno più saggio gli dice che prima deve scoprire perché il recinto è stato costruito; allora potrà abbatterlo.[4]

Molte regole conservano una ragione che nessuno conosce più: un incidente, una frode, una lite che non doveva ripetersi. Chi le cancella senza conoscere la ragione riporta l'incidente. Per questo la prima domanda quando si semplifica è la stessa del capitolo 1: a che cosa serve? Solo quando la risposta è che la ragione è venuta meno o si può raggiungere in modo più semplice, la regola può cadere. Se la ragione non si può scoprire, questo è già di per sé un risultato: un'istituzione che non annota le ragioni delle sue regole temerà o rimpiangerà ogni semplificazione (cap. 8).

4.3 Dove il trasferimento si spezza

Nel programma la soluzione più semplice è per lo più anche la migliore. Nelle istituzioni la semplicità può spostare costi. Una domanda semplice per l'ufficio può essere difficile per il richiedente, e viceversa. La tariffa forfettaria semplifica l'amministrazione e svantaggia colui la cui situazione non rispecchia. La domanda non è se qualcosa sia semplice, ma per chi.

La semplicità non si concilia nemmeno sempre con la giustizia nel caso singolo. Una regola che considera tutti i casi è complicata; una semplice tratta male alcuni

3 John Gall, *General Systemantics* (1975), poi *Systemantics*. Citazione libera.

4 Gilbert Keith Chesterton, *The Thing* (1929), capitolo «The Drift from Domesticity». Citazione libera.

casi. Le buone istituzioni risolvono questo avendo una regola semplice per il caso ordinario e una via ordinata per l'eccezione: chi può chiederla, chi decide, e che la decisione sia motivata (cap. 9).

Per approfondire: *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 12.3 (forma e contenuto), *L'etica – Il bene che già facciamo*, Cap. 12.4 (rosso di notte), *Pensare – Ordinare senza perdere* (2025), Cap. 15 (ordine morto)

Riepilogo del capitolo 4

Le procedure che si capiscono vengono seguite; per questo la semplicità è una condizione perché le regole abbiano effetto. Ciò che funziona è quasi sempre nato da qualcosa di semplice, ed è così che anche le istituzioni dovrebbero crescere. Chi semplifica deve prima sapere a che cosa serve una regola, perché molte conservano una ragione che nessuno conosce più. Ma la semplicità può spostare costi, dall'ufficio al cittadino o a colui il cui caso la tariffa forfettaria non rispecchia. Per questo occorre chiedere per chi qualcosa sia semplice, e accanto alla regola semplice serve una via ordinata per l'eccezione.

Capitolo 5: Sapere e decisione

5.1 La relazione istruttoria

Un ospedale deve decidere se mantenere il suo reparto di maternità, in cui nascono sempre meno bambini. La direttrice non può raccogliere da sé le cifre, la situazione delle ostetriche e i tempi di percorrenza fino alla clinica più vicina. Si fa scrivere una relazione istruttoria dal reparto e una dall'amministrazione. Ciò che vi è scritto è quasi tutto ciò che lei sa quando decide.

Così è ovunque lavorino insieme più persone di quante una sola possa abbracciare con lo sguardo: chi decide sa meno di chi prepara. È il senso della divisione del capitolo 2. La relazione istruttoria è la consegna in cui il sapere cambia proprietario, e ciò che lì va perduto nessuna decisione lo recupera.

L'ingegneria del software esige tre cose da ogni consegna di questo tipo. Una parte dice quando il suo risultato è incerto, invece di fornire in silenzio una cifra plausibile con cui tutto ciò che segue calcola senza sospettare nulla. Dove molto dipende dal risultato, verifica un secondo che non vuole la stessa cosa e non ha in testa lo stesso errore. E ciò che è accaduto viene registrato con la sua ragione, perché più tardi si possa trovare da dove veniva un errore. Tutte e tre le regole

valgono anche per le relazioni istruttorie. Solo che le parti di un programma non hanno fini propri, e le persone che scrivono le relazioni sì.

5.2 Ponderare e scavalcare

Il reparto vuole restare, spesso per buone ragioni. L'amministrazione viene misurata sui costi. Nessuno dei due scrive qualcosa di falso: il reparto indica il tempo di percorrenza con il ghiaccio sulla strada, l'amministrazione quello di una mattina qualsiasi; il reparto conta le nascite degli ultimi due anni, l'amministrazione la media su dieci. Ogni cifra è esatta; ciò che è stato scelto è ciò che parla a favore del proprio risultato. Questo avviene per lo più per convinzione, non per calcolo, ed è perciò difficile da riconoscere.

La direttrice lo sa e detrae l'interesse presunto. Ha ragione di farlo, perché vede ciò che nessun reparto vede: dove i soldi mancheranno altrove, che cosa esige l'ente gestore. Ma con l'interesse presunto cancella il sapere che sta nella relazione. Forse il tempo di percorrenza con il ghiaccio era proprio il caso che conta. E lei ha fini propri: fare bella figura, evitare un conflitto. Dall'esterno è difficile distinguere se scavalca per sfiducia o perché il risultato non le conviene.

Entrambe le parti imparano. Il reparto scrive i suoi avvertimenti in modo più forte, perché vengono dimezzati; la direzione dimezza di più, perché vengono esagerati. Alla fine ciascuna parte fa i conti con ciò che l'altra farà delle sue indicazioni, e l'istituzione paga per il suo sapere senza usarlo. Nessuna delle due parti può smettere da sola. Chi è l'unico a ponderare onestamente viene ascoltato troppo poco, e chi è l'unico a smettere di dimezzare viene ingannato.

5.3 Che cosa si devono l'uno all'altro

Chi prepara deve a chi decide il quadro completo, nella misura in cui può essere rilevante per la decisione. Ciò non significa sapere tutto, ma non sopprimere nulla di essenziale solo perché parla contro la propria proposta, e nominare le incertezze che si conoscono. Chi decide deve alla cosa di ascoltarlo, e a coloro che la decisione tocca una ragione là dove se ne discosta. I due doveri dipendono l'uno dall'altro: una relazione completa vale la pena solo se viene letta, e una motivazione solo se la relazione era completa. Per questo una forma deve vincolarli entrambi allo stesso tempo.

Una tale relazione nomina le possibilità esaminate e scartate, le ragioni contrarie e quanto siano sicure le cifre; allora la direzione può chiedere invece di dimezzare. Su una questione a cui è essa stessa legata, un ufficio non riferisce

da solo. Un secondo sguardo viene da un ufficio che dal risultato non guadagna nulla, e dove ciò non è possibile si dice almeno apertamente che cosa ricavano dalla decisione coloro che la preparano. Chi era di un altro parere non scompare dal documento, perché proprio il suo dubbio è il sapere di cui la direzione ha bisogno. Infine la decisione viene registrata con le sue ipotesi, e dopo un anno si guarda quali indicazioni erano giuste. Ciò premia la parte che aveva ragione, non quella che ha ponderato più rumorosamente.

5.4 Dove il trasferimento si spezza

L'interesse che pondera la relazione non si può abolire, e non lo si dovrebbe volere. Il reparto è legato al suo reparto, e proprio per questo ne sa ciò che nessun altro sa; relazioni indifferenti non sono più esatte, ma più povere. Un'istituzione può solo rendere visibili gli interessi e bilanciarli tra loro.

Anche questo presuppone che la direzione voglia vedere l'insieme. Dove si limita a difendere la propria posizione, le forme diventano una scenografia: i pareri contrari vengono registrati e non letti, gli scostamenti motivati con frasi che non devono reggere davanti a nessuno. Contro ciò aiuta solo che le ragioni diventino pubbliche, davanti a coloro che la decisione tocca (cap. 10).

Max Weber ha descritto uno dei lati di questo rapporto: l'amministrazione esercita un «dominio in virtù del sapere» (DE: „Herrschaft kraft Wissen") e ama tenere segreto questo sapere.[5] Friedrich August von Hayek ha sottolineato l'altro: il sapere che conta è disperso tra molti, e nessuna direzione lo possiede mai per intero.[6] Una buona istituzione non trattiene il sapere in alto e non lo lascia giacere in basso. Costruisce la via per cui esso passa in modo che lungo il cammino si veda chi lo ha ponderato e come.

Per approfondire: *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 15.8 (che cosa si devono preparare e decidere), *La verità* (2025), Cap. 19 (come ponderare senza mentire), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (German edition, 2026), Cap. 29.4 (competenza tecnica e direzione nel governo), *Kapitalismus — Eine Einführung* (in preparazione), Cap. 29.6 (ufficio tecnico e direzione nel gruppo industriale)

5 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922, parte I, cap. III, § 5, p. 129.

6 Friedrich August von Hayek, «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review* 35, n. 4 (1945), pp. 519–530. Citazione libera.

Riepilogo del capitolo 5

Chi decide sa meno di chi prepara, e nella relazione istruttoria il sapere cambia proprietario. Chi prepara pondera, spesso per convinzione; la direzione detrae l'interesse presunto e cancella con esso il sapere. Poiché entrambi imparano, alla fine ciascuno fa i conti con la reazione dell'altro, e l'istituzione non usa più il suo sapere. Chi prepara deve tutto ciò che è rilevante, anche ciò che parla contro la propria proposta; chi decide, l'ascolto e una ragione dove se ne discosta. Le forme vincolano entrambi: possibilità scartate e ragioni contrarie nella relazione, un secondo sguardo senza interesse proprio, pareri contrari registrati, la verifica dopo un anno. L'interesse che pondera la relazione la rende al tempo stesso competente; non lo si può abolire, solo rendere visibile e bilanciare.

Capitolo 6: Misurare e verificare

6.1 Il riscontro

Chi vuole migliorare qualcosa deve sapere come stanno le cose. Un medico misura la febbre, una scuola guarda i risultati dei suoi alunni, un ufficio conta quanto dura una pratica. L'ingegneria del software ne ha fatto un'arte a sé. Un buon programma riferisce continuamente ciò che fa, e una serie di test viene eseguita a ogni modifica e segnala quando si è rotto qualcosa che prima funzionava.

Un test del genere vale solo quanto ciò che segue alla sua segnalazione. Nel software vige perciò una regola rigorosa: un errore trovato viene subito valutato e trattato in modo tracciabile. La maggior parte viene corretta immediatamente; gli altri vengono registrati, messi in sicurezza e pianificati secondo la loro gravità, ma nessuno resta lì trascurato. Se si lasciano semplicemente stare gli errori, se ne aggiungono altri, si coprono a vicenda, e dopo qualche mese nessuno sa più quale errore provochi quale segnalazione. Un test che scatta regolarmente e non produce nulla è peggio di nessun test, perché abitua tutti a ignorare gli avvertimenti. Deve essere riparato o eliminato.

6.2 Quando la misura diventa obiettivo

Nelle istituzioni il misurare prende una piega che nei programmi non ha. Un programma non sa di essere misurato. Le persone lo sanno e vi si adeguano. Se si misura un ufficio sulla durata delle pratiche, sbriga prima i casi facili e

lascia lì quelli difficili. Se si misura una scuola sui risultati degli esami, allena all'esame invece che alla materia. Se si misura un ospedale sul numero di casi, tratta più casi, non necessariamente meglio. L'economista Charles Goodhart ha fatto questa osservazione negli anni Settanta per la politica monetaria, e nella versione che si è diffusa suona così: quando una misura diventa un obiettivo, cessa di essere una buona misura.[7]

Una vecchia barzelletta dell'economia pianificata racconta di una fabbrica di fiammiferi il cui lavoro veniva misurato in metri cubi di legno lavorato. Adempiva il piano senza fatica trasformando interi tronchi in un unico fiammifero gigante. Che sia mai accaduto è indifferente; la barzelletta coglie nel segno perché ognuno conosce casi simili. Non si dovrebbe però ridere troppo forte. Dove le imprese guidano i loro reparti con indicatori, accade la stessa cosa in forma più sottile: l'ufficio vendite vende ciò che si vende facilmente, non ciò di cui il cliente ha bisogno, e il servizio clienti chiude pratiche invece di risolvere problemi.

A ciò si aggiunge che non tutto ciò che conta si può contare. Quante domande sbriga un impiegato si può contare; se ha ascoltato il richiedente, no. Se si misura solo ciò che è contabile, si fa solo ciò che è contabile. È il pericolo della gestione per indicatori, che negli ultimi decenni è migrata dalle imprese agli uffici pubblici, alle scuole e agli ospedali: mette il misurabile al posto del fine, e il fine su cui tutto andrebbe misurato (cap. 1) scompare dietro di esso.

Dietro a ciò sta un rovesciamento più generale. Ottimizzare è giusto finché serve il fine. Esagerato o rivolto alla misura sbagliata, si rivolta contro di esso. Allora l'efficienza diventa più importante dell'efficacia, e si sbriga in fretta ciò che non avrebbe affatto dovuto essere fatto. L'indicatore sale mentre la cosa peggiora. Oppure la pretesa di fare tutto alla perfezione paralizza, finché nulla viene più finito. In tutti e tre i casi non è sbagliato l'ottimizzare, ma il fatto che si sia staccato dal fine.

6.3 Misurare senza guidare

Non ne segue che non si debba misurare, ma che si separi il misurare dal premiare dove è possibile. Una cifra da cui non dipendono né lo stipendio né la reputazione di nessuno resta onesta; una da cui dipendono entrambi viene aggiustata. Chi vuole sapere come sta un'istituzione misura perciò più cose insieme, tra cui cose

7 Charles Goodhart, «Problems of Monetary Management: The U.K. Experience», in: *Papers in Monetary Economics*, vol. 1, Sydney: Reserve Bank of Australia 1975. La versione diffusa risale a Marilyn Strathern, «"Improving ratings": audit in the British University system», *European Review* 5 (1997), pp. 305–321, qui p. 308; il nome «Goodhart's law» lo riprende da Keith Hoskin.

difficili da abbellire, e interroga coloro per i quali l'istituzione esiste. E guarda le cifre insieme a chi le fornisce, per sapere che cosa c'è dietro.

Per le verifiche all'interno dell'istituzione vale la regola del software. Una revisione, un rapporto sulla qualità, un controllo ha senso solo se da ciò che trova segue una decisione motivata: un rimedio, un'osservazione più attenta o la decisione consapevole di sopportare un rischio. Una verifica che da anni non trova nulla non è perciò superflua; forse non trova nulla perché esiste. Il male non è che non ogni riscontro sia seguito da una correzione, ma che tra riscontro e decisione non ci sia alcun nesso verificabile. Dove le verifiche avvengono solo per poter dire che si è verificato, nasce ciò che si potrebbe chiamare teatro del controllo: molto sforzo, nessun risultato, e la certezza di tutti i partecipanti che si tratta solo della carta. Lo stesso vale per la documentazione scritta solo per poter dimostrare più tardi di non aver fatto nulla di sbagliato (cap. 8.2). Una verifica i cui riscontri non sfociano in alcuna decisione andrebbe abolita o cambiata in modo che vi sfocino.

Per approfondire: *Kapitalismus — Eine Einführung* (in preparazione), Cap. 29.10 (la gestione per indicatori nello Stato), *La verità* (2025), Cap. 17 (quando in nome della verità si ostacola l'esaminare)

Riepilogo del capitolo 6

Chi vuole migliorare deve misurare, e una verifica vale quanto ciò che segue alla sua segnalazione. Gli errori trovati vengono subito valutati e trattati in modo tracciabile, altrimenti si accumulano e si coprono a vicenda; una verifica i cui riscontri non sfociano in alcuna decisione abitua tutti a non vedere. Che una verifica a lungo non trovi nulla non la rende superflua. Ma le persone sanno di essere misurate: se una misura diventa un obiettivo, non misura più, e se si misura solo ciò che è contabile, si fa solo ciò che è contabile. In generale: l'ottimizzazione che si stacca dal fine si rivolta contro di esso. Per questo si misurano più cose insieme, si separa il misurare dal premiare, si interrogano coloro per i quali l'istituzione esiste e si esige che da ogni riscontro segua una decisione verificabile.

Capitolo 7: Errori

7.1 Mostrare gli errori

Un programma che nota un errore e continua in silenzio come se nulla fosse è più pericoloso di uno che segnala l'errore e vi reagisce in modo controllato. È una delle prime lezioni dell'ingegneria del software. Controllato non significa sempre interrompersi; un programma che pilota un aereo non può semplicemente fermarsi, ma deve passare a una modalità di emergenza sicura e segnalare di averlo fatto. Chi inghiotte un errore fornisce un risultato di cui non si vede che è sbagliato, e il danno compare molto più tardi in un punto in cui nessuno trova più la causa. I buoni programmi rendono visibili i loro errori subito e là dove nascono.

Nelle istituzioni gli errori vengono inghiottiti perché conviene. A chi segnala un errore si chiede chi l'abbia commesso, e spesso è chi lo segnala. Così non lo si segnala, lo si corregge in silenzio se si può, e si spera se non si può. L'istituzione non ne impara nulla, e lo stesso errore ritorna, con qualcun altro.

7.2 Esaminare invece di cercare colpevoli

Nell'aviazione e in alcuni ospedali si è affermato un altro atteggiamento, e l'ingegneria del software lo ha ripreso. Dopo un errore non si chiede anzitutto chi sia il colpevole, ma come si sia potuti arrivare a esso: quali processi, consegne e ipotesi lo hanno reso possibile. Il risultato viene messo per iscritto e reso accessibile a tutti, e porta a un cambiamento che rende meno probabile lo stesso errore in futuro. Chi segnala un errore non viene punito per questo, purché non abbia agito con leggerezza o malizia.

Questo atteggiamento non è un lasciapassare. Distingue tra l'errore che chiunque avrebbe potuto commettere perché il processo lo favoriva e la violazione di un dovere che qualcuno ha commesso pur sapendo come fare meglio. Spesso le due cose sono presenti insieme. L'infermiera stremata che commette uno scambio ha fatto un errore che avrebbe potuto evitare, e allo stesso tempo il suo turno di servizio lo favoriva. Una buona indagine determina perciò la responsabilità della persona e quella dell'istituzione l'una accanto all'altra, invece di giocare l'una contro l'altra. Chi rende responsabile una persona non è il solo responsabile, e chi scrive i turni risponde delle condizioni in cui altri possono o non possono adempiere il loro dovere. Solo questo rende possibile segnalare errori senza accusare se stessi, e senza che l'istituzione si nasconda dietro il singolo.

7.3 Dove il trasferimento si spezza

Un programma non si vergogna. Le persone hanno una reputazione, una carriera e talvolta una famiglia che vive del loro posto. Un'istituzione non può togliere loro la paura di segnalare con una regola, ma solo con l'esperienza: se i primi che segnalano un errore non vengono puniti, ma vedono che qualcosa cambia, segnalano anche i successivi. Se anche uno solo viene punito, tutti imparano il contrario.

Più grave è che alcune istituzioni non possono ammettere i propri errori, perché la loro reputazione o il loro potere dipende dall'apparenza di non commetterne. Un ufficio che ritira un provvedimento sbagliato ammette di essersi sbagliato, e ciò può comportare ricorsi. Un partito che abbandona un programma fallito offre un'arma all'avversario. Dove è così, l'istituzione nel suo insieme inghiotte i propri errori, e nessuna regola interna può cambiarlo. Può cambiarlo solo un ambiente che punisca l'ammissione di un errore meno della sua dissimulazione.

Per approfondire: *Pensare – Ordinare senza perdere* (2025), Cap. 15 (ordini che non possono ammettere i propri errori), *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 12 (istituzioni che conservano e perdono ragioni)

Riepilogo del capitolo 7

Un errore che viene inghiottito fa danni più tardi, dove nessuno trova la causa; per questo gli errori si mostrano subito e là dove nascono. Nelle istituzioni gli errori vengono inghiottiti perché chi segnala passa spesso per colpevole. Aiuta un atteggiamento che chiede anzitutto come si sia potuti arrivare a esso e cambia il processo, e che distingue l'errore favorito dal processo dalla violazione di un dovere, senza perdere di vista che spesso le due cose sono presenti insieme. Nessuna regola toglie la paura di segnalare, solo l'esperienza che segnalare conviene. Dove un'istituzione nel suo insieme non può ammettere errori, aiuta solo un ambiente che punisca la dissimulazione più duramente dell'ammissione.

Capitolo 8: Versioni e transizioni

8.1 Non sovrascrivere

Chi modifica un testo, una regola o un piano per lo più sovrascrive il vecchio. Un anno dopo nessuno sa più che cosa valesse prima e perché sia stato cambiato.

L'ingegneria del software lo ha risolto in modo radicalmente diverso: ogni modifica viene registrata come nuova versione, con il nome di chi l'ha fatta, la data e una frase sulla ragione. Ogni versione precedente può essere ripristinata, e per ogni riga si può dire quando e perché è diventata così.

La casa editrice del capitolo 3 fa lo stesso con i suoi manoscritti. Una modifica viene salvata come nuova versione, la vecchia va in archivio, e nel punto modificato è indicato chi l'ha fatta, quando, perché e che cosa c'era prima. La casa editrice consiste essenzialmente in una persona e nei programmi con cui lavora; non conosce contrasti tra reparti. Ma anche chi lavora da solo dimentica dopo sei mesi perché ha deciso qualcosa in quel modo, e con la ragione registrata può più tardi verificare e correggere la propria decisione.

8.2 La memoria di un'istituzione

Nelle istituzioni il sapere se ne va con le persone che lo possiedono. L'impiegata che da vent'anni sa perché un certo caso viene trattato così va in pensione, e il suo sapere se ne va con lei. Ciò che lascia sono fascicoli che dicono che cosa è stato deciso, ma non perché. Chi le succede si attiene a ciò che trova, oppure lo cambia senza conoscerne la ragione (cap. 4.2).

Un'istituzione che annota via via le sue ragioni ha una memoria che sopravvive alle persone. Ciò costa una frase per ogni decisione, una pagina per quelle grandi. In cambio ogni regola e ogni decisione può essere ricostruita, anche quella sbagliata, e chi vuole cambiarla più tardi sa che cosa cambia. In una grande istituzione si aggiunge che la ragione non serve solo alla memoria, ma anche all'altro, che vuole verificare se il suo sapere è stato soppesato o scavalcato (cap. 5.3).

Lo scrivere ha però un rovescio che conosce chiunque abbia lavorato in un ufficio pubblico. Lì spesso si registra tutto e non si impara nulla, perché la registrazione serve a un altro fine: coprirsi. Chi documenta per poter dimostrare più tardi di aver agito secondo il regolamento scrive diversamente da chi annota per poter verificare più tardi se aveva ragione. Il primo scrive molto e dice poco, perché ogni ragione chiara sarebbe attaccabile. Il secondo scrive poco, ma la ragione che conta. Come distinguerli è semplice: se ciò che è stato scritto viene mai riletto e se allora cambia qualcosa.

8.3 Transizioni

Chi migra un programma non cambia tutto in un giorno. Fa funzionare il vecchio e il nuovo l'uno accanto all'altro per un certo tempo, verifica se il nuovo fa ciò che faceva il vecchio, e solo allora passa al nuovo. Lo stesso vale per le istituzioni. Una nuova legge ha bisogno di norme transitorie per i casi iniziati sotto la vecchia, un nuovo ufficio di un periodo in cui il vecchio è ancora raggiungibile, una nuova procedura di una via di ritorno nel caso non funzioni.

8.4 Dove il trasferimento si spezza

Nel programma la vecchia versione è solo testo vecchio. Nelle istituzioni alle vecchie regole sono legate persone che le hanno fatte, che ci si trovano bene o che vi si sono abituate. Ciò che nel software si chiama codice ereditato nelle istituzioni è spesso un diritto acquisito. Questo non rende impossibili le transizioni, ma le rende una questione a cui non si può rispondere solo tecnicamente: chi perde con il cambiamento, chi guadagna, e si deve ai perdenti una compensazione o solo una ragione?

Per approfondire: *Pensare – Ordinare senza perdere* (2025), Cap. 15 (ordine morto)

Riepilogo del capitolo 8

Chi modifica non sovrascrive, ma crea una nuova versione, con il nome di chi modifica, la data e la ragione. Allora ogni regola può essere ricostruita, anche quella sbagliata, e l'istituzione ha una memoria che sopravvive alle persone che se ne vanno. Si scrive per imparare, non per coprirsi; la pietra di paragone è se ciò che è stato scritto viene riletto e cambia qualcosa. Non si cambia in un giorno, ma con un periodo in cui vecchio e nuovo funzionano l'uno accanto all'altro, e con una via di ritorno. Ma alle vecchie regole sono legate persone; ciò che nel programma si chiama codice ereditato nell'istituzione è spesso un diritto acquisito, e una transizione deve dire chi perde e che cosa gli si deve.

Capitolo 9: Regole che una macchina esegue

9.1 Casi uguali, trattamento uguale

Due persone chiedono la stessa cosa, con gli stessi documenti, a due impiegati dello stesso ufficio. Una riceve la prestazione, l'altra no. Non è malanimo; la norma lascia un margine di manovra, e ciascuno la interpreta un po' diversamente. Per chi viene respinto è comunque un'ingiustizia, perché i casi uguali devono essere trattati in modo uguale.

Dove una regola è abbastanza precisa, un programma può eseguirla, e tratta allo stesso modo dati uguali. Non si stanca, non ha preferiti né giornate storte, e si può verificare secondo quale regola ha deciso. Con ciò non è ancora giusto: la regola stessa può essere ingiusta, i dati possono essere sbagliati, e due casi possono differire in qualcosa che il programma non registra affatto. L'applicazione uniforme non è ancora parità di trattamento giustificata. Ma dove regola e dati sono corretti, molti casi semplici si possono così sbrigare più in fretta e in modo più uniforme, e le persone nell'ufficio hanno tempo per quelli difficili. In alcuni paesi gli avvisi di accertamento fiscale, gli assegni familiari o le autorizzazioni vengono già rilasciati così per il caso ordinario.

9.2 Il caso che la regola non aveva previsto

Ogni regola è scritta per casi che il suo autore aveva in mente. Ne arrivano altri. La famiglia il cui reddito non entra in nessuna colonna perché la madre lavora all'estero. La domanda che arriva in ritardo perché il richiedente era in ospedale. Una persona nell'ufficio può vedere che il caso è diverso e decidere secondo il fine della regola. Un programma applica la regola, e il caso cade nel vuoto.

Per questo ogni regola che una macchina esegue ha bisogno di una via verso un essere umano. Chi ritiene che il suo caso non sia stato registrato correttamente deve poterlo dire, e qualcuno autorizzato a decidere diversamente deve esaminarlo. Questa via non deve essere una corsa a ostacoli, altrimenti è aperta solo sulla carta, e alla sua fine deve esserci una persona che abbia l'autorità, la competenza e il tempo per cambiare la decisione della macchina. E ciò che si trova lungo di essa deve tornare nella regola, perché il prossimo caso uguale non cada di nuovo nel vuoto (cap. 6.1).

9.3 Dove il trasferimento si spezza

Un programma segue la sua regola anche dove manca palesemente il suo fine. Anche una persona lo fa a volte, per paura o per abitudine, ma può fare altrimenti. Chi affida decisioni alle macchine perde questa possibilità se non la reintroduce espressamente. A ciò si aggiunge la domanda su chi risponda di una decisione sbagliata. L'impiegato può dire di essersi sbagliato. Dietro il programma stanno coloro che hanno scritto la regola e coloro che l'hanno tradotta in codice, e nessuno si sente competente.

La cosa più grave è che una regola può diventare invisibile nel programma. Una norma su carta chiunque può leggerla e contestarla. Una regola che sta solo nel programma la conoscono spesso solo coloro che lo hanno scritto, e nei programmi che imparano da esempi invece che da regole non la conosce esattamente nessuno. Un'istituzione che decide secondo tali regole deve perciò saper dire secondo quali criteri si è deciso, e in modo che la persona interessata lo capisca e possa contestarlo.

Per approfondire: *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 15.5 (ciò che la regola non aveva previsto), *La verità* (2025), Cap. 19.6 (filtrato senza che nessuno censuri)

Riepilogo del capitolo 9

I casi uguali devono essere trattati in modo uguale, e dove regola e dati sono corretti un programma applica la regola in modo più uniforme di una persona; le persone hanno allora tempo per i casi difficili. Ma l'applicazione uniforme non è ancora parità di trattamento giustificata: la regola può essere ingiusta, i dati sbagliati. E ogni regola incontra casi che il suo autore non aveva previsto. Per questo ogni regola che una macchina esegue ha bisogno di una via aperta verso una persona autorizzata a decidere diversamente, che ne abbia la competenza e il tempo, e ciò che essa trova deve tornare nella regola. Chi fa decidere una macchina deve dire chi risponde dell'errore e secondo quali criteri si è deciso, in modo che la persona interessata possa capirlo e contestarlo.

Capitolo 10: Apertura

10.1 Motivazioni che si possono leggere

Un comune decide di chiudere una scuola. I genitori lo apprendono dal giornale, con una frase come motivazione. Se c'erano cifre, quali possibilità sono state esaminate e chi ha proposto che cosa, non lo apprendono. Ritengono la decisione arbitraria, anche se non lo era, e non possono verificare se lo fosse.

Nell'ingegneria del software si è affermato per molti programmi che il loro codice sorgente sia aperto. Chiunque può vedere come funzionano, trovare errori e proporre miglioramenti. Ciò ha dato buona prova, perché molti occhi vedono più di pochi e perché chi sa che altri leggono con lui scrive con più cura. Per le istituzioni ciò significa: motivazioni, bilanci e procedure sono consultabili, nella misura in cui nulla vi si oppone. Chi è toccato da una decisione può leggere su che cosa si basa.

10.2 L'apertura vincola

L'apertura è più di un servizio ai curiosi. È il presupposto di quasi ogni controllo dall'esterno, ma non ancora il controllo stesso. Un ufficio può pubblicare tutte le sue ragioni e decidere comunque male, se nessuno può opporsi e imporre una correzione. Alla rendicontazione appartengono perciò tre cose: poter sapere, potersi opporre e poter ottenere un cambiamento; nello Stato tramite i tribunali e una vigilanza indipendente, nell'associazione tramite l'assemblea dei soci, nell'impresa tramite gli organi di vigilanza, la codeterminazione e il diritto. Dove queste tre cose si incontrano, l'apertura vincola fortemente. Una direzione che deve esporre le sue ragioni davanti a coloro che la sua decisione tocca non può nascondersi dietro le forme (cap. 5.4). Un'amministrazione le cui procedure sono consultabili non può accumulare il suo sapere come strumento di dominio. Ciò che un'istituzione esige all'interno in fatto di rendicontazione regge solo se essa rende conto verso l'esterno.

10.3 Dove il trasferimento si spezza

Un programma non ha una sfera privata. Nelle istituzioni in molti fascicoli ci sono persone: le loro malattie, i loro debiti, la loro situazione familiare. Proteggere questi dati non è mancanza di apertura, ma un dovere verso coloro di cui trattano. Anche la deliberazione ha talvolta bisogno di protezione. Chi sa che ogni frase

domani sarà sul giornale non dice più ciò che pensa, e allora va perduto proprio il parere contrario che il capitolo 5 voleva registrare.

La regola suona perciò: consultabili sono le ragioni, le procedure e le cifre su cui si basa una decisione. Protetti sono i dati sulle singole persone e, per un tempo limitato, la parola franca nella deliberazione. Ciò che viene protetto va detto, e perché. Non si nasconde ciò che fa fare brutta figura all'istituzione; proprio per questo esiste l'apertura.

10.4 Chi controlla gli altri

Anche le istituzioni che devono controllare altre hanno bisogno di controllo: consigli di fabbrica e sindacati, consigli di sorveglianza, corti dei conti, associazioni dei consumatori. Esse fanno sì che una direzione debba esporre le sue ragioni, che i dipendenti vengano ascoltati e che vengano cambiati i criteri secondo cui viene giudicato il loro lavoro. Dove un'istituzione misura i suoi collaboratori sul numero di pratiche chiuse, una rappresentanza dei lavoratori può fare più che contrattare obiettivi più bassi: può chiedere che cosa debba valere come prestazione.

Ma le stesse istituzioni possono commettere ognuno degli errori contro cui sono state istituite. Un organo può avere tante sedute e commissioni che non resta tempo per le questioni vere. Può misurare il suo successo sul numero dei suoi accordi invece che su ciò che essi producono. Può rimproverare alla direzione la mancanza di apertura e decidere esso stesso senza dire le sue ragioni a coloro che rappresenta. E può scavalcare un'obiezione fondata proveniente dalle proprie file perché chi la solleva non appartiene alla maggioranza.

Contro ciò non basta che i suoi membri siano eletti. L'elezione stabilisce chi può rappresentare; che si giudichi bene, non lo garantisce. Per questo per i controllori valgono le stesse domande che per i controllati: a chi servono le loro procedure, che cosa apprendono da coloro che rappresentano, che cosa accade ai pareri contrari, come notano i propri errori? La loro forza è che molti insieme ottengono ciò che nessuno può da solo. Questa forza regge solo finché l'istituzione comune fa valere il giudizio dei suoi membri invece di sostituirlo.

Per approfondire: *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (German edition, 2026), Cap. 29.8 (come un potere vincola se stesso), *La verità* (2025), Cap. 17.6 (quando lo Stato dirige l'esaminare)

Riepilogo del capitolo 10

Chi è toccato da una decisione deve poter leggere su che cosa si basa: le ragioni, le possibilità esaminate, le cifre. L'apertura ha dato buona prova nel software perché molti occhi vedono di più e chi sa che altri leggono con lui lavora con più cura. Per le istituzioni è il presupposto di quasi ogni controllo dall'esterno, ma non ancora il controllo: per esso occorre poter sapere, opporsi e ottenere un cambiamento. La rendicontazione interna regge solo se l'istituzione rende conto anche verso l'esterno. Protetti sono i dati sulle singole persone e, per un certo tempo, la parola franca nella deliberazione, e anche per questo si dà la ragione. Non si protegge ciò che fa solo fare brutta figura all'istituzione. Anche chi controlla deve lasciarsi controllare; che sia eletto non garantisce che giudichi bene.

Capitolo 11: Lavorare con i modelli linguistici

11.1 Che cosa è diventato economico

Molto di ciò che questo libro propone costa tempo: relazioni istruttorie con le possibilità scartate, un secondo sguardo su ogni decisione importante, la registrazione delle ragioni, la verifica dopo un anno, la buona consegna. Tra persone ciò diventa presto un onere che soffoca il lavoro, e perciò non si fa. Con i modelli linguistici, programmi che leggono e scrivono testi, molto di questo non costa quasi più nulla. Un modello può raccogliere per ogni relazione possibili ragioni contrarie, che poi devono essere esaminate, trasformare una discussione in un verbale con le ragioni e, dopo un anno, confrontare le ipotesi di allora con ciò che è accaduto.

Ma ciò che è diventato economico è lo scrivere, non l'esaminare. Un modello che conosce solo la relazione può trovare le ragioni contrarie consuete; ciò che manca nella relazione perché nessuno ci ha pensato, non può saperlo. Se le sue ragioni contrarie siano quelle decisive deve continuare a giudicarlo una persona che conosce la questione. E dove sono in gioco cartelle cliniche, fascicoli del personale o pratiche riservate, l'impiego di un modello non è una questione di comodità, ma di protezione di coloro di cui trattano, e spesso di diritto.

Entro questi limiti si sposta la questione dell'onere che pone il capitolo 12. Ciò che prima era riservato alle grandi decisioni ora ci si può permettere anche per quelle medie, e un'istituzione che non lo sfrutta spreca un'occasione di migliorare.

11.2 Che cosa un modello può fare e che cosa no

Un vecchio detto dell'epoca in cui i primi computer arrivarono negli uffici elenca i modi di rovinare un'azienda e indica il computer come il più radicale. Un altro, della stessa epoca, dice la stessa cosa più brevemente: se entra spazzatura, esce spazzatura. Entrambi valgono per i modelli linguistici in forma nuova. Un modello scrive a partire da dati falsi una relazione convincente, e non sa che cosa manchi nella sua documentazione. Ciò che fornisce sembra sempre finito, anche dove non lo è.

Un modello non ha gli interessi di un collaboratore: non vuole essere promosso, non protegge nessun reparto e non teme nessun superiore. Gli mancano molte delle fastidiose peculiarità dei collaboratori umani, ma ne ha altre. Tende a dare per concluso ciò che ha sbrigato e a riassumere in modo più liscio di quanto abbia verificato, e dà facilmente ragione a chi lo interroga. Per lavorare con lui vale perciò ciò che il capitolo 5 esige da chi prepara le decisioni: fargli indicare l'incertezza, verificare il risultato in modo indipendente, tenere aperta la via del ritorno. Chi trascura questo non rovina la sua istituzione più in fretta di prima, ma più radicalmente.

11.3 Due pericoli che vanno più lontano

Un modello realizza i fini che gli vengono dati, e lo fa più radicalmente delle persone. Un collaboratore non si esaurisce nel suo ruolo. È anche padre o madre, vicino, cittadino, membro di una comunità o di un'associazione, e da lì talvolta si oppone quando il fine dell'istituzione contrasta con ciò che per il resto ritiene giusto. Questa correzione che viene dagli altri ruoli di una persona è una delle garanzie più importanti di cui le istituzioni dispongano, e quasi nessuna è prescritta da qualche parte. Dove i modelli fanno il lavoro, essa viene meno. Il pericolo non è tanto che le macchine prendano il potere contro la volontà degli esseri umani, quanto che realizzino troppo bene i fini dominanti, in punti in cui le persone li avrebbero ancora corretti.

Il secondo pericolo è più silenzioso. Un modello può tenere in vita un'istituzione guasta. Scrive le relazioni che nessuno scrive più onestamente, riassume i rapporti che nessuno legge e compensa le carenze delle consegne, così che nessuno si accorge più di quanto male sia costruita l'istituzione. Ciò che prima sarebbe fallito per le sue carenze, e avrebbe così imposto una riforma, ora va avanti. L'aiuto del modello risparmia la riforma alla radice.

Nessuna delle due cose parla contro l'uso dei modelli linguistici. Entrambe parlano a favore del fatto che ogni istituzione stabilisca dove decide una persona

e può opporsi, e che tratti ciò che il modello compensa come un riscontro: come l'indicazione di un punto da riparare.

Per approfondire: *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 15.8 (conoscenza delle conseguenze), *La verità* (2025), Cap. 19 (calibrazione)

Riepilogo del capitolo 11

Con i modelli linguistici è diventato economico molto di ciò che tra persone era troppo costoso: possibili ragioni contrarie per ogni relazione, ragioni registrate, la verifica dopo un anno. Ma ciò che è diventato economico è lo scrivere, non l'esaminare; se le ragioni contrarie siano quelle decisive deve giudicarlo una persona che conosce la questione, e dove si tratta di dati su persone, protezione e diritto pongono dei limiti. Entro questi limiti si dovrebbe sfruttarlo. Un modello non ha interessi come un collaboratore, ma ha distorsioni proprie: da dati falsi fa testi convincenti, dà per concluso ciò che ha sbrigato e dà ragione a chi lo interroga. Per questo vale per il suo lavoro ciò che vale per ogni relazione: indicare l'incertezza, verificare in modo indipendente, tenere aperta la via del ritorno. Due pericoli vanno più lontano: un modello realizza i fini dati senza l'opposizione che le persone portano dai loro altri ruoli, e può tenere in vita un'istituzione guasta che altrimenti sarebbe stata riformata. Ogni istituzione stabilisce perciò dove decide una persona, e tratta ciò che il modello compensa come un riscontro.

Capitolo 12: Quanto sforzo

12.1 Proporzionato

Ogni forma che questo libro propone costa qualcosa. Se le si esige tutte ovunque, nasce la burocrazia contro cui dovevano aiutare: relazioni con ragioni contrarie per l'acquisto di una stampante, rapporti d'errore per ogni errore di battitura, una norma transitoria per lo spostamento della macchina del caffè. Per la questione di come un reparto si prepara il caffè non serve alcun parere contrario a verbale; per la questione se una città perda il suo reparto di maternità, è il minimo.

Lo sforzo si regola su due domande: quanto dipende dalla decisione, e quanto è difficile revocarla? Ciò che tocca molti e non si può annullare viene preparato, esaminato e motivato a fondo. Ciò che tocca pochi e domani si può fare diversamente viene deciso. Nelle piccole cose una decisione non del tutto giusta è

spesso meglio di nessuna; chi soppesa finché l'occasione è passata ha deciso anch'egli.

Nelle istituzioni l'esitazione ha una forma propria. Si esamina una decisione finché non è al riparo da ogni obiezione immaginabile, e ciò significa per lo più: mai. La cautela allora non protegge i coinvolti, ma coloro che avrebbero dovuto decidere.

12.2 L'esame delle proprie regole

Questa domanda un'istituzione deve porla alle proprie regole, e sempre di nuovo. A che cosa serve questo passaggio, e vale la fatica? Le regole vengono abolite di rado e aggiunte spesso, e ciascuna ha una buona ragione. Solo la loro somma soffoca il lavoro. Inversamente, anche un'istituzione che introduce continuamente novità non è per ciò stesso capace di imparare; può cambiare metodi senza mai chiedersi perché i vecchi siano falliti. Capace di imparare è un'istituzione che decide in base a ragioni che cosa conserva, che cosa cambia e che cosa abbandona. Per questo non basta motivare ogni nuova regola; bisogna di tanto in tanto misurare le vecchie sul loro fine e cancellare quelle che non lo adempiono più o lo adempiono con troppo sforzo (cap. 4.2).

Un programma non può farlo. Esegue ciò che gli è prescritto e non chiede mai se la prescrizione abbia ancora senso. Le persone possono, ed è questa la differenza che conta. Un'istituzione le cui persone possono e devono misurare le sue regole sul loro fine è un'organizzazione che apprende, anche se lavora rigorosamente secondo regole. Una in cui si limitano a eseguire è burocratica in senso cattivo, anche se è fatta solo di persone intelligenti. Un buon ufficio pubblico non deve essere privo di regole, ma vincolante, affidabile e capace di imparare allo stesso tempo.

12.3 La macchina fatta di persone

Non ne segue che tutto ciò che è meccanico in un'istituzione sia un male. Un corpo contiene meccanica e chimica: ossa che portano come travi, articolazioni che si muovono come cerniere, un metabolismo che si svolge come in un laboratorio. Non è un difetto del vivente, ma il suo fondamento. Accade però in un tutto che ha un fine proprio e a cui serve tutto ciò che è meccanico. La meccanica diventa percepibile solo quando qualcosa si rompe: l'osso, l'articolazione, il metabolismo nella malattia.

In un'organizzazione è lo stesso. Molte cose devono funzionare come da sé: la contabilità, l'archiviazione, la sostituzione durante le ferie. Chi dovesse ripensare ogni giorno ciascuno di questi processi non concluderebbe nulla, e che funzionino meccanicamente libera le persone per ciò che richiede giudizio. Un'istituzione non diventa burocrazia perché contiene elementi meccanici, ma perché il meccanico non serve più alcun fine che le persone che vi lavorano condividano e possano esaminare. Allora i processi funzionano per se stessi, e le persone diventano i loro ingranaggi. Fanno ciò che il processo esige; il loro giudizio, i loro altri ruoli e la loro opposizione non vi hanno più posto.

Secondo lo storico statunitense Lewis Mumford, questa macchina fatta di persone è più antica di qualsiasi macchina di metallo. I primi grandi imperi costruirono le loro piramidi, i loro canali e i loro eserciti ordinando migliaia di persone come le parti di un meccanismo, e Mumford chiamò questo la megamacchina.[8] Ciò che essa realizzò fu immenso, e immenso fu ciò che costò a coloro di cui era fatta. L'ingegneria del software non ha inventato questo pericolo. Può aggravarlo dove i programmi dettano il ritmo a cui lavorano le persone, e può aiutare a scongiurarlo dove si fa carico del meccanico e lascia alle persone il giudizio.

12.4 Quando le regole si contraddicono

Le regole di questo libro entrano in contrasto tra loro non appena si applica ciascuna per sé senza limitazioni. Non è una svista, ma mostra che ciascuna vale solo a determinate condizioni. Una cosa, un luogo (cap. 3) non si concilia con il controllo indipendente. La regola semplice (cap. 4) non si concilia con il caso singolo (cap. 9). Misurare (cap. 6) non si concilia sempre con il fine, l'apertura (cap. 10) non con la protezione.

Una graduatoria delle regole qui non aiuta, perché dovrebbe prevedere un'eccezione per ogni caso. Ciò che decide è la stessa cosa con cui il libro è cominciato: il fine dell'istituzione e la domanda se le sue ragioni reggano davanti a coloro che una decisione tocca. Ciò che si cerca non è un compromesso in cui ogni regola cede un po', ma una determinazione più precisa di quando valga quale: la fonte che fa fede per il lavoro quotidiano, la versione indipendente per il controllo; l'apertura per le ragioni, la protezione per le persone. Chi si trova davanti alla

8 Lewis Mumford, *The Myth of the Machine*, vol. 1: *Technics and Human Development* (1967), vol. 2: *The Pentagon of Power* (1970); ed. tedesca: *Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht*, Wien: Europa-Verlag 1974.

contraddizione di due regole chiede quale delle due serva qui il fine, e se potrebbe convincere con la sua ragione colui che l'altra doveva proteggere. Non è una formula, ma un esame, e richiede capacità di giudizio. Proprio questa capacità di giudizio è ciò che distingue un'istituzione da un programma.

Per approfondire: *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 6 (giustificazione davanti ai coinvolti), *L'etica – Il bene che già facciamo*, Cap. 15.7 (troppo e troppo poco), *Pensare – Ordinare senza perdere* (2025), Cap. 15 (ordine morto), *Hegels Naturphilosophie – Die Idee in ihrem Anderssein* (German edition, 2026), Cap. 21 (meccanismo, chimismo e il vivente)

Riepilogo del capitolo 12

Ogni forma costa qualcosa, e pretesa ovunque produce la burocrazia contro cui doveva aiutare. Lo sforzo si regola su quanto dipende da una decisione e su quanto è difficile revocarla; nelle piccole cose una decisione non del tutto giusta è spesso meglio di nessuna. Un'istituzione deve misurare sempre di nuovo le proprie regole sul loro fine e cancellare ciò che non lo adempie più. Questo esame di sé nessun programma può farlo, ed esso distingue un'organizzazione che apprende da una le cui regole si sono rese autonome. Il meccanico ha il suo posto in ogni istituzione come le ossa e il metabolismo nel corpo; essa diventa burocrazia solo quando il meccanico non serve più alcun fine che le persone che vi lavorano condividano, e le persone diventano ingranaggi di una macchina. Dove le regole del libro entrano in contrasto perché si applica ciascuna senza limitazioni, non decide alcuna graduatoria, ma il fine dell'istituzione e la domanda se le sue ragioni reggano davanti ai coinvolti.

Capitolo 13: Perché la ragione ha una possibilità

13.1 Rendere facile ciò che è giusto

Si può pretendere dalle persone che facciano ciò che è giusto contro il proprio vantaggio. A volte lo fanno. Ma un'istituzione che conta su questo resterà delusa, e logora coloro che lo fanno. Meglio un'istituzione in cui ciò che è giusto sia facile e ciò che è dannoso difficile: in cui la relazione onesta venga ascoltata, segnalare un errore convenga, la regola superflua possa essere cancellata e la persona interessata sappia perché si è deciso come si è deciso.

Costruita così, in un'istituzione ciò che è ragionevole si afferma non contro gli interessi delle persone, ma con essi. Chi viene ascoltato scrive più onestamente; chi non viene punito segnala; chi vede che la sua regola viene esaminata la difende con ragioni invece che con il potere. Quanto ne dipenda lo mostra un confronto che si fa spesso tra mercato ed economia pianificata. Ciò che si intende è per lo più questo: dove il proprio benessere dipende dal fatto che l'istituzione faccia bene il suo lavoro, si ha una ragione propria per riflettere, al di là del regolamento, su come le cose potrebbero andare meglio. Dove invece si viene misurati soprattutto sul rispetto dei passaggi prescritti, riflettere sul loro senso spesso non conviene, e chi fa di più ne ricava poco oltre la fatica. Entrambe le cose si trovano tanto nelle imprese quanto negli uffici pubblici. Ci sono imprese in cui conta solo non commettere errori e raggiungere l'indicatore, e uffici pubblici in cui l'orgoglio professionale, la responsabilità verso i cittadini e la stima dei colleghi portano molto più lontano di qualsiasi disposizione di servizio. Ciò dipende meno dalle persone che dal modo di costruire. Certo, anche l'interesse che un'impresa suscita non è per ciò stesso il ragionevole: è rivolto alla sopravvivenza e al profitto dell'impresa, non necessariamente al suo fine per altri. Una buona costruzione collega l'interesse proprio delle persone con il fine dell'istituzione, non solo con la sua sopravvivenza e non solo con i suoi regolamenti.

Su questo si fonda la speranza di questo libro, e non è nuova.

13.2 La speranza di Hegel

Georg Wilhelm Friedrich Hegel l'ha formulata per la società nel suo insieme. Nell'economia, scrive, ciascuno cerca il proprio, e tuttavia l'«egoismo soggettivo» (DE: „subjektive Selbstsucht") si rovescia nel contributo al soddisfacimento dei bisogni di tutti gli altri.[9] Per lo Stato sperava qualcosa di simile: chi sperimenta che le istituzioni pubbliche proteggono il suo mestiere e i suoi diritti sa lo Stato come cosa propria, e in ciò starebbe «il segreto del patriottismo dei cittadini» (DE: „das Geheimnis des Patriotismus der Bürger").[10] Secondo Hegel la ragione non agisce solo contro gli interessi, ma attraverso di essi, dove le istituzioni sono costruite bene.

9 G. W. F. Hegel, *Grundlinien der Philosophie des Rechts* (1820), § 199, TWA 7, p. 353.

10 Ivi, § 289 annot., TWA 7, p. 458.

13.3 Il vantaggio di chi

Il giovane Karl Marx obiettò a Hegel nel 1843 che i funzionari, dai quali Hegel si aspettava la cura dell'universale, fanno del fine dello Stato il loro fine privato, «una caccia ai posti più alti, un far carriera» (DE: „zu einem Jagen nach höheren Posten, zu einem Machen von Karriere").[11] Con il compito non è dato il suo adempimento. L'obiezione colpisce anche questo libro. Che il ragionevole possa essere vantaggioso non significa che lo sia, e tanto meno per ciascuno.

Per questo bisogna sempre chiedere di quale vantaggio si tratti e su che cosa lo si misuri. Un'istituzione può essere costruita in modo che il suo vantaggio sia quello della sua direzione, o dei suoi finanziatori, o dei suoi indicatori, e allora non si afferma il ragionevole, ma il vantaggioso, e i due si separano. È il rovesciamento che il capitolo 6 ha mostrato nell'ottimizzazione, in grande: ciò che doveva servire il fine diventa esso stesso fine. Dove un'istituzione sta sotto un criterio che non si è data da sé, per esempio la pressione a competere con altre per il denaro, nessuna buona costruzione interna basta; allora bisogna esaminare il criterio stesso. Un'istituzione può essere costruita ragionevolmente all'interno del suo compito senza che siano ragionevoli le condizioni in cui lavora, e alcune istituzioni sono molto abili nel realizzare un fine che non regge davanti ai coinvolti. Non ogni sviluppo distorto è perciò conseguenza di una cattiva direzione.

Ciò che una buona costruzione può fare è comunque molto. Rende visibile dove vantaggio e ragione si separano, e dà voce a coloro che se ne accorgono: agli esperti la cui relazione viene letta, ai collaboratori che segnalano un errore, ai coinvolti che ricevono una motivazione. Non è la vittoria della ragione, ma è la sua possibilità, ed è più grande di quanto le lamentele sulle istituzioni lascino supporre.

Per approfondire: *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (German edition, 2026), Cap. 27.2 (il sistema dei bisogni), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird*, Cap. 29.4 (il potere governativo e la critica di Marx), *Kapitalismus — Eine Einführung* (in preparazione), Cap. 25 (come un ordine vale attraverso l'agire delle persone), *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 15.8 (ciò che è giusto facile e ciò che è dannoso difficile)

11 Karl Marx, *Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Kritik des Hegelschen Staatsrechts* (1843), MEW 1, p. 249.

Riepilogo del capitolo 13

Un'istituzione che conta sul fatto che le persone facciano ciò che è giusto contro il proprio vantaggio resterà delusa. Meglio una in cui ciò che è giusto sia facile e ciò che è dannoso difficile; allora il ragionevole si afferma con gli interessi delle persone invece che contro di essi. Era la speranza di Hegel per l'economia e lo Stato. Marx gli obiettò che con il compito non è dato il suo adempimento, e l'obiezione colpisce anche questo libro: bisogna sempre chiedere di quale vantaggio si tratti e su che cosa lo si misuri, e dove domina un criterio dall'esterno, bisogna esaminare quello stesso. Una buona costruzione rende visibile dove vantaggio e ragione si separano, e dà voce a coloro che se ne accorgono. Non è la vittoria della ragione, ma la sua possibilità.

Conclusione: Da dove cominciare

Un processo invece di una riforma

Chi ha letto questo libro e pensa alla propria istituzione sarà tentato di voler riordinare tutto subito. Ciò fallisce quasi sempre, e contraddice ciò che il capitolo 4 dice sul crescere a partire dal semplice. Meglio cominciare con un unico processo che funziona male e seguirlo come si svolge davvero.

Un'associazione impiega sei settimane per autorizzare un evento. Invece di modificare lo statuto, si prende l'ultima domanda e se ne ripercorre il cammino: quali uffici l'hanno avuta in mano, quali dati sono stati richiesti più volte, dove si è fermata, quale verifica doveva impedire quale danno e chi ha deciso alla fine. Dopo, per lo più si sa che cosa va cambiato, e spesso è meno di quanto si pensasse.

Sette domande

Per un tale processo il percorso di questo libro si può riassumere in sette domande; non sono esaustive. Non sono un metodo che sostituisce il giudizio, ma un promemoria di ciò su cui esso dovrebbe interrogarsi.

1. A che cosa serve la procedura, e questo fine regge davanti a coloro che essa tocca?
2. Come si svolge davvero, non solo secondo il regolamento?

3. Dove va perso sapere, si fa due volte lo stesso lavoro o resta ferma una decisione?
4. Quale problema doveva risolvere in origine la regola che qui intralcia?
5. Chi guadagna e chi perde se la si cambia?
6. Chi può deliberare il cambiamento, e chi deve essere ascoltato?
7. Da che cosa si riconoscerà dopo un anno se le cose sono migliorate?

Che cosa ciascuno può fare al suo posto

Non tutti possono cambiare ciò che hanno riconosciuto come sbagliato, ma ciascuno può qualcosa. Intorno a ogni persona in un'istituzione c'è un cerchio di ciò su cui ha influenza, e uno più ampio di ciò che la riguarda senza che possa influirvi. Chi rivolge le sue forze solo al cerchio esterno si esaurisce. Chi comincia da quello interno scopre per lo più che è più grande di quanto pensasse e che cresce con il tempo. Ma il confine tra i due non è fisso. Una vecchia formula chiede la forza di cambiare ciò che si può cambiare, la pazienza di sopportare ciò che non si può cambiare e la saggezza di distinguere l'una cosa dall'altra. Conosce due livelli e ne trascura un terzo che sta tra di essi: ciò che uno da solo non può cambiare e molti insieme possono. È sorprendente, perché quasi tutto ciò che le persone fanno lo fanno insieme, dalla famiglia all'associazione fino all'impresa, e tutto questo libro tratta di come tale lavoro comune è organizzato. Alcuni cambiamenti cominciano quando colleghi, soci o cittadini si accorgono di avere lo stesso problema, e vanno oltre l'istituzione dove è necessario: nei sindacati e nei consigli di fabbrica, nelle iniziative civiche, nelle elezioni, dove molti insieme ottengono ciò che nessuno ottiene da solo.

Anche chi resta solo agisce oltre il suo cerchio. Come si lavora in un'istituzione, se si può chiedere il senso delle cose, se gli errori vengono segnalati, se ci si dice la verità, non sta scritto in nessun regolamento. È la sua cultura, il suo spirito, e questo consiste in ciò che le sue persone fanno giorno dopo giorno. Ciascuno vi contribuisce, che lo voglia o no, e ciò che qualcuno mostra con l'esempio può cambiare ciò che agli altri sembra ovvio. Che lo faccia dipende anche dall'istituzione; dove l'opposizione viene punita, dare l'esempio costa molto e da solo ottiene poco, e lì servono gli altri. Il consiglio di cominciare da sé non è perciò un invito ad accettare il resto.

Anche il posto più semplice ha un margine di manovra, perché nessun regolamento regola tutto. Un impiegato in un ufficio pubblico è vincolato a leggi, competenze e vie gerarchiche e non può scavalcare una norma, anche se non ne vede più il senso. Ma può cercare di capire a che cosa serve e, dove lascia un

margine di manovra, applicarla secondo il suo fine invece che secondo la lettera. Può nascondersi dietro di essa o dire apertamente al cittadino che cosa vale, perché, e che cosa può fare. Può annotare quali conseguenze ha una norma, in casi che altri possano verificare, e proporre un cambiamento per la via prevista a tale scopo. Lo stesso vale per la collaboratrice di un'impresa nei confronti dei clienti e dei colleghi e per il socio di un'associazione nei confronti del consiglio direttivo: dare un riscontro, chiedere il senso, dire la verità.

Quanto più in alto qualcuno si trova nella gerarchia, tanto maggiore è di solito il suo potere di decidere. Non è l'unico potere in un'istituzione; un personale che agisce unito può muovere più di un singolo capo reparto, e un'amministratrice delegata può essere strettamente vincolata dai suoi proprietari. Una capo reparto può ordinare in larga misura da sé il suo settore, finché esso raggiunge i suoi obiettivi: come si fanno le consegne, come sono fatte le relazioni, se gli errori possono essere segnalati senza che nessuno venga punito. Può portare i riscontri verso l'alto, dove vengono di nuovo ascoltati. Una presidente di associazione può far abolire una regola superflua con una delibera già la sera dopo. Un amministratore delegato può cancellare una procedura interna, ma deve verificare se essa adempie un obbligo che la legge gli impone.

Chi dirige un'impresa, un ministero o un governo può di più, e ha una tentazione che gli altri non hanno: introdurre il metodo di gestione più recente, nella speranza che risolva tutto in una volta. Nessuno lo fa. Più fecondo è un tentativo che si intraprende di rado: chiarirsi a che cosa serve l'istituzione, quali obiettivi ne seguono, di quali mezzi dispone e come questi tre elementi interagiscono. Ciò che altrimenti nelle istituzioni si impone da sé, le prescrizioni del metodo dominante del momento, gli indicatori, l'abitudine, sarebbe allora sostituito da qualcosa di più ragionevole. Se ciò riesca resta aperto. È un tentativo che vale la pena. Chi sta così in alto risponde inoltre non solo delle proprie decisioni, ma delle condizioni in cui decidono tutti gli altri nell'istituzione: quali conoscenze ricevono, su che cosa vengono misurati, se possono opporsi. Deve loro la possibilità di adempiere la propria responsabilità.

La maggior parte delle regole che paralizzano un'istituzione non è mai stata contestata, perché nessuno ne ha annotato le conseguenze e nessuno ha chiesto il loro fine. Chi lo fa, in qualunque posto, dà a coloro che possono cambiare una ragione e ai coinvolti una voce. Questo libro non chiede di più a nessuno; mostra soltanto che già questo può cambiare un'istituzione.

Per approfondire: *Kapitalismus — Eine Einführung* (in preparazione), Cap. 11 e *Kapitalismus — Eine Einführung*, Cap. 35 (ciò che si può cambiare solo insieme), *L'etica – Il bene che già facciamo* (2026), Cap. 15.8 (ciò che è giusto facile e ciò che è dannoso difficile)

Se lo faccia, è la prova su cui deve lasciarsi misurare: non da quanti lo leggono, ma da ciò che dopo è cambiato nelle istituzioni dei suoi lettori.