

Apprendere ad essere manager

Con la guida di Heidegger

di Francesco Varanini

Articolo apparso su *Sviluppo & Organizzazione*, 283, agosto-settembre 2018

Qualsiasi metodo o teoria relativa al management discende da un pensiero filosofico. Questo è un truismo, è una ovvia. Eppure spesso non sappiamo di che fonte si tratti. Non di rado lo stesso autore di libri o articoli di management ignora le origini del pensiero che sta maneggiando. E se la fonte è citata, si cita un libro che a sua volta cita un libro che a sua volta cita si rifà a una fonte, magari non chiaramente esplicitata. Troppo spesso finiamo per cercare lumi in una qualche formula standard, il più delle volte nascosta dietro qualche parola inglese.

L'orientamento al fare, all'eseguire, all'operatività, sembra negare oggi ai manager il tempo per pensare, e sembra anche anzi minimizzare l'utilità del pensare. Eppure, in tempi in cui si sostiene, con motivo, che c'è bisogno di visione, innovazione e imprenditorialità, appare evidente la necessità, per il manager, di 'pensare da sé'.

La filosofia è la più elevata manifestazione del pensiero che l'uomo occidentale ha saputo concepire. Il pensiero è necessario all'azione - non esiste azione senza pensiero. Leggere testi filosofici - leggere narrativa, poesia, in genere testi non specialistici e strettamente, già in partenza, legati alla professione- leggere serve a questo: insegnava a pensare da sé.

Presento quindi qui un esercizio di lettura svolto attorno ai testi di Heidegger, lettura soprattutto dell'Essere e il tempo. Ne emerge la figura di un manager responsabile, che non si limita a costruire un mondo per gli altri, ma invece vive nel mondo. Un manager che accetta lo spaesamento, il timore e la solitudine, il non saper come comportarsi. Un manager capace di trasformare l'ansia in responsabilità; disposto al progetto; risoluto e aperto.

Nessuno come Heidegger ha ripreso, nel Ventesimo Secolo, il filo del pensiero greco. Il "senso dell'essere" consiste nel continuo tentativo di transitare dalle tenebre alla luce. In *Sein und Zeit*, l'*Essere e il tempo*, uscito nel 1927, ci parla di *lichtung*,¹ la radura nel bosco. Trent'anni dopo, precisando il suo pensiero, scriverà che ciò che importa non è la radura, ma la sua ricerca. Verbo *lichte*: 'diradarsi', 'sfoltire', e anche: 'levare l'ancora', 'salpare'.² Siamo nei pressi del concetto greco di *alétheia*, 'non ascosita', che i latini traducevano con *veritas*. Contiguo il senso di un altro termine greco, usato dall'apostolo Giovanni, *apo-kálypsis*: faticoso tentativo di comprendere ciò che è occulto, oscuro.³ Disvelamento. Illuminare la scena buia con il proprio sguardo. Non limitarsi a lanciare una freccia nel futuro, nell'ignoto, ma cercare il continuo chiarimento, passo dopo passo. Questo è essere manager.

Amare il chiarimento: questo è del resto il senso stesso della filosofia: il greco *philía* può essere inteso come 'amore', ma anche come 'cura'. Il senso di *sophía*, saggezza, si intreccia con quello di *sophés*, 'chiaro'. Obiettivo che potremo attingere se non ci limiteremo alla logica e al calcolo, e se saremo invece sempre ricorrere alla congettura, all'intuizione, alla scommessa sull'ignoto. Rin-correndo una visione. Meditando, giocando e sognando. Questo è essere manager.

Heidegger ci dice che in questo consiste l'umano pensare: percepire il meraviglioso. Il nuovo che allo stesso tempo inquieta e attira. Greco *parousía*: ciò che emerge dalla propria essenza. *Physis*:

¹ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, Max Niemeyer, Halle an der Saale, 1927. Ed it. *L'essere e il tempo*, trad. di Pietro Chiodi, Fratelli Bocca, Milano, 1953; a cura di Alfredo Marini (con testo originale a fronte), Mondadori, Milano, 2006. §§ 28-29, 31, 69.

² Francesco Varanini, *Macchine per pensare. L'informatica come prosecuzione della filosofia con altri mezzi*, Guerini e Associati, Milano, 2016, pp. 279 e segg.

³ Francesco Varanini, "Agire in vista di. Il progetto come continuo presentarsi", *Educazione sentimentale. Rivista di psicosocioanalisi*, 29, 2018.

siamo abituati a tradurre con *natura*, ma più propriamente è: 'ciò che sboccia da se stesso'. Ciò che si dispiega, apparendo.

Essere manager è cogliere il continuo presentarsi. *Presentarsi: absens*, in latino 'assente', è forma del verbo *abesse: ab* 'lontano da', *esse*, 'essere'. Il senso si rovescia sostituendo ad *ab prae*, 'davanti'. *Praesens*: presente sul momento, efficace, favorevole, propizio. Avvicinarsi, avere davanti; cogliere il momento opportuno.⁴

Affacciarsi sui testi di Heidegger è affacciarsi sul terreno impervio - un terreno che ci appare ostile, nemico, perché sconosciuto: oltre la siepe che protegge la nostra quiete, lontano da casa, oltre la zona nella quale ci sentiamo confortati dalle pratiche già esperite e dalle nostra professionalità. La lettura dell'*Essere e il tempo* ci istruisce e ci forma, proprio perché ci impone l'esercizio del continuo presentarsi. Il pensiero di Heidegger appare a prima vista ostico ed oscuro. Ma appunto per questo è stimolante. Non ci da risposte, quindi ci sfida a cercarle. Non serve negare l'oscurità, e non serve evitarla. Leggere Heidegger è allenarci a disvelare. E' andare oltre l'immediata incapacità di comprendere. Heidegger invita ognuno a non porre un velo sulla propria sordità e a non farsi alibi dei limiti immediati del proprio udito. Possiamo nonostante tutto andare oltre i limiti e le difficoltà. Questo è lavorare. Questo è progettare. Questo è essere manager.

Heidegger stesso, del resto, considerava l'opera incompiuta, non risolta. L'autore, scrivendo, sperimenta la difficoltà implicita nel disvelare. Il lettore, leggendo, sperimentata la difficoltà implicita nel disvelare. L'essere umano, in quanto autore e lettore, si confronta con i propria limiti.

Siamo chiamati a considerare, e possibilmente a rifiutare, le via di fuga. Possiamo evitare leggere l'*Essere e il tempo* giustificandoci con le debolezze mostrate da Heidegger di fronte al regime nazista, o con l'esistenza di testi di Heidegger venati da antisemitismo. Ma nell'*Essere e il tempo* non si affermano verità. Non si impone una ragione, ma ci mostra nell'atto del cercare.

Altra via di fuga sta nel leggere affidandosi ad un interprete o a un traduttore. Ma non solo loro, interpreti e traduttori, sono chiamati a capire. Heidegger ci invita a considerare che ognuno di noi è chiamato. Ognuno di noi, ogni manager ed ogni persona impegnata nel lavoro, prima di affidarsi ad un'altra persona abitante ad un livello gerarchico superiore, a un consulente o a un formatore, ognuno di noi è chiamato a chiedersi in che misura può assumere lui stesso il ruolo di cercatore di *aletheia, lichte*, disvelamento, luce nel fitto del bosco.

L'intera lezione dell'*Essere e il tempo* si riassume nell'iniziale accettazione di una scena primaria: l'uomo è gettato nel mondo. Un mondo che non si è scelto e che gli è sconosciuto. Siamo visitatori di una terra straniera e inospitale. La parola usata da Heidegger è *Geworfenheit*.⁵

Traduttori italiani di Heidegger rendono *Geworfenheit* o con parole astruse come *dejezione* - traduttori francesi rendono con *déréliction*. Meglio l'inglese *thrownness*. Potremmo anche dire - seguendo Heidegger nel coniare, a partire da radici dense di senso, nuove parole- *gettatezza*.

Siamo costretti ad agire in un luogo nel quale non possiamo sentirsi a casa. Siamo obbligati ad agire fuori dal luogo protetto e noto. Siamo, in realtà, sbalzati fuori. Il luogo e il tempo nel quale ci troviamo è pericoloso, ci è sconosciuto per molti aspetti.

Certo, ci è concesso di rintanarci in casa, in luoghi protetti, in zone di conforto. Possiamo limitarci a cercare conferme di ciò che già sappiamo, possiamo continuare a muoverci in modo ripetitivo, nell'ambito del consueto.

Ma l' essere manager consiste nel non limitarsi all'operare in zone di conforto, sicure. Consiste nell'accettare la condizione di chi è *gettato*, spaesato in un terreno inospitale.

Questa constatazione generale può essere storizzata, applicata al tempo presente, agli anni in cui

⁴ Francesco Varanini, "Agire in vista di. Il progetto come continuo presentarsi", *Educazione sentimentale*, cit.

⁵ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, § 29, § 31, § 38, § 42, § 68B.

scrivo. Possiamo considerare caso esemplare di *Geworfenheit* la situazione esistenziale del manager, e di ogni lavoratore e di ogni cittadino, a valle della *digital disruption*: costretti tutti, ognuno di noi, a scoprire il modo di muoversi sull'ignoto terreno di piattaforme informatiche, tra algoritmi e Big Data.⁶

Dreyfus, Winograd & Flores. Ovvero come vanificare la lezione di Heidegger

Understanding Computers and Cognition, testo pubblicato nel 1986, è considerato un punto di svolta.⁷ Gli autori, Terry Winograd e Fernando Flores, si propongono di reindirizzare in senso umanistico i progetti di sviluppo del software, con particolare attenzione ai progetti tesi allo sviluppo di Intelligenza Artificiale.

Alla astratta, assiomatica logica formale, si contrappone l'umana capacità di intuire e congetturare. Gli autori si propongono quindi di descrivere come possano essere disegnati Sistemi Informativi attenti ai bisogni, consoni ai comportamenti individuali e sociali degli esseri umani.

L'opera -che è riconosciuta come pietra miliare di un percorso che porta dallo specialistico campo dei Sistemi Informativi verso il management ampiamente inteso- ci appare oggi come una delle fonti più autorevoli di quel pensiero che ha la sua culla nella Bay Area di San Francisco, che ci siamo abituati a chiamare 'cultura digitale'.⁸

Resta da citare ancora un solo punto: la fama di *Understanding Computers and Cognition* è in buona misura legata al suo fondarsi sulla lezione di Heidegger.

Fernando Flores, cileno, in giovane età era stato Ministro dello Sviluppo Economico e Ministro delle Finanze nel governo di Unidad Popular. Dopo il colpo di stato del 1973, in carcere per tre anni, liberato in virtù di una campagna di Amnesty International, si costruisce una nuova carriera divenendo divenendo ricercatore di Computer Science presso la Stanford University.

Qui conosce Terry Winograd, professore di Computer Science, attento all'human-computer interaction, fondatore nel 1967 dell'associazione CPSR, Computer Professionals for Social Responsibility. I due, digiuni di filosofia, seguono insieme la lezione di Hubert Dreyfus, che insegna all'University of California, Berkeley. Dreyfus, stimato filosofo di buoni studi europei, è noto diffonde negli States il pensiero di Husserl, Merleau-Ponty, Foucault, Derrida: il pensiero, insomma, di stampo fenomenologico ed esistenzialista. Ma soprattutto è noto come profondo conoscitore del pensiero di Martin Heidegger. Ed allo stesso tempo sostenitore di una accanita, non sempre ben motivata critica all'Intelligenza Artificiale.

Il vanto di Winograd e Flores consiste nel desumere dal pensiero di Heidegger un nuovo modo di intendere l'informatica. Ma non hanno letto Heidegger. Hanno letto solo Dreyfus. Che purtroppo ha letto male Heidegger. O almeno: nell'ansia di spiegare Heidegger al volgo, Dreyfus ha banalizzato Heidegger, fino a travisare la sua filosofia.

Dreyfus non colloca *Sein und Zeit* nel suo contesto storico. Intende *Sein und Zeit* come testo ormai canonico, testo da leggere attraverso commenti e interpretazioni. La banalizzazione più evidente è proprio lì dove Dreyfus parla della *Thrownness*. L'attenzione posta da Heidegger nell'uso delle parole, e la stessa struttura della lingua tedesca, fondata sulle parole composte, porterebbe ad interrogarsi sul senso del tedesco *Geworfenheit*. Ma Dreyfus, nell'ansia di divulgare, cerca più facili vie. Per dire cosa sia la *Thrownness*, cita il sociologo francese Bourdieu, che è nato nel 1930, e che solo molto alla lontana può essere considerato erede di Heidegger. Cita il regista Anonioni: "to get a feel for

⁶ Francesco Varanini, "Human being in the digital world: lessons from the past for future CIOs", in Giorgio Bongiorno, Daniele Rizzo, Giovanni Vaia (Eds.), *CIOs and the Digital Transformation. A New Leadership Role*, Springer, Cham, 2017.

⁷ Terry Winograd and Fernando Flores, *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1986; trad. it. *Calcolatori e conoscenza: un nuovo approccio alla progettazione delle tecnologie dell'informazione*, Edizioni scientifiche e tecniche Mondadori, Milano, 1987.

⁸ Francesco Varanini, "Human being in the digital world: lessons from the past for future CIOs", cit.

what Heidegger si trying to describe it helps to turn to Antonioni's movies, especially *The Eclipse* and *The Red Desert*".⁹

La cattiva abitudine di avvicinarsi alle opere chiave tramite antologiche semplificazioni, alla maniera del *Reader's Digest* o del Bignami, non può non essere priva di conseguenze. L'opera, presa così, alla lontana, non parla più, non risuona nella mente del lettore.

Il meccanismo dell'interpretazione finisce per essere perverso. Il testo originale non si legge più. Si finisce per porre fede esclusivamente in interpretazioni e traduzione. E dove il testo originale sembra contraddirsi ciò che gli interpreti hanno capito, o stabilito, si usa la comoda via di dire che l'autore è, in quel punto, confuso e contraddittorio. Così fa Dreyfus con Heidegger. Dove non capisce, o non si trova d'accordo, Dreyfus parla di "Heidegger's confusion". Ora, guarda caso, Dreyfus considera confuso Heidegger lì dove Heidegger parla di *Geworfenheit*,¹⁰ del sentirsi gettati.

Certo, Heidegger sta parlando di una condizione drammatica, che lui stesso, come ogni uomo, preferirebbe forse non vivere.

Difficile scrivere di questo in modo chiaro. Ma anche troppo comodo prendere le distanze da ciò che Heidegger ci invita a pensare, giustificandosi col dire che il testo è poco chiaro. Heidegger ci aveva già avvertiti: il pensare è disvelare, andare oltre l'oscurità. Solo il banale e il già detto appaiono chiari a prima vista.

Heidegger ci spinge ad interrogarci sul nostro sconforto, quando arriviamo a dire: cosa posso fare in questa situazione, sconosciuta, densa di minacce?

Qui è in gioco l'animo umano, il nostro inconscio. Sono in gioco le ataviche insicurezze, che si traducono in carenza di autostima, ed incapacità di vivere con piena consapevolezza il presente.

Il mondo è inospitale e noi non possiamo che essere spaesati. Il mondo è quello che è, non è 'casa nostra'. Illuderci che siamo comodo e agevole abitarvi è vano. Le prassi, le procedure, i processi, gli stessi contingency plan, appaiono inadeguati.

Heidegger non ci lascia qui; ci spinge anzi un passo avanti nel ragionamento: ci conviene considerarci spaesati, perché solo accettando questo spaesamento potremo costruire una lettura della situazione adeguata alla situazione, che è sempre nuova.

Letta attraverso Dreyfus, la lezione di Heidegger perde tutta la sua drammaticità, tutta la sua profondità, perde il suo ficcante riferimento alle difficoltà di chi -è la condizione del manager- si trova a vivere e lavorare in un terreno che non si è scelto, un terreno ignoto, irti di difficoltà; sbattuto in un luogo lontano dalla confortevole casa; obbligato a constatare che gli strumenti di cui si dispone, gli strumenti che si è abituati ad usare, risultano insufficienti, inadeguati, distanti da ciò che ora servirebbe.

Malauguratamente, anche in questo punto chiave, lì dove si parla dell'*essere gettati*, Winograd & Flores seguono alla lettera Dreyfus. Come Dreyfus, restano in superficie.

Affermano che "our acts always happen within thrownness and cannot be understood as the results of a process (conscious or non conscious) of representing, planning, and reasoning"¹¹. "I nostri atti non possono essere intesi come i risultati di un processo (conscio o non cosciente) di rappresentazione, pianificazione e ragionamento, accadono sempre all'interno dell'*essere gettati*".

Ma evitano qualsiasi scavo. Le paure e lo spaesamento; le motivazioni, i sentimenti, le resistenze personali di fronte all'ignoto e allo sconosciuto non sono prese minimamente in considerazione. Heidegger osserva la tecnica dal punto di vista dell'essere umano: il filosofo considera se stesso

⁹ Hubert Dreyfus, *Being-in-the-World. A Commentary on Heidegger's Being in Time*, Division I., MIT Press, Cambridge, Ma., 1990 p. 181. (Fonte citata in Winograd & Flores, *Understandig Computers and Cognition*, 1986 come "in stampa").

¹⁰ Hubert Dreyfus, *Being-in-the-World. A Commentary on Heidegger's Being in Time*, cit., p. 227.

¹¹ Terry Winograd and Fernando Flores, *Understanding Computers and Cognition*cit., p. 71

come essere umano, dolente e imperfetto, essere umano che sta nel mondo, e si chiede cosa la tecnica dia e cosa a tolga a lui stesso, come ad ogni altro essere umano. Winograd & Flores, pur con tutte le loro citazioni heideggeriane, si collocano in una prospettiva diversissima: non parlano in quanto esseri umani. Parlano in quanto tecnici. Tecnici che si considerano fuori dal mondo. E anzi: costruttori del mondo abitato dagli esseri umani.

Due sono quindi gli oggetti di attenzione a cui ci chiama Heidegger. Uno: lo stare nel mondo di ogni essere umano. Due: il ruolo della tecnica e dei tecnici.

Heidegger invita ogni essere umano a essere-nel-mondo, a scoprire il proprio personale modo di eserci. Winograd & Flores rifiutano questo invito.

Heidegger dice: se non ci sono i soggetti non c'è oggetto: se non si guarda innanzitutto alla persona mancano le basi per guardare alla rete sociale. Winograd & Flores invece, evitano di guardare all'eserci della singola persona, per badare invece subito alle relazioni interpersonali.

Seguaci di Heidegger solo dove è comodo esserlo, lo abbandonano repentinamente per appoggiarsi a Wittgenstein, Austin, Searle: una scuola di pensiero che guarda a come dagli scambi linguistici emerge una rete sociale.¹² Le parole hanno senso se sono adeguate alle circostanze. Le parole hanno senso se producono effetti.

Così Winograd & Flores arrivano a porre al centro la *conversazione*. "People in an organization (including, but not limited to managers) issue utterances, by speaking or writing, to develop the conversations required in the organizational network". "Le persone appartenenti all'organizzazione (inclusi, ma senza limitarci a loro, i manager) emettono enunciati, parlando o scrivendo, per sviluppare le conversazioni richieste nella rete organizzativa".¹³ L'organizzazione è una rete di conversazioni. Ma il soggetto scompare nella rete: alla fine non conta più la posizione personale degli esseri umani implicati implicati. Se la conversazione è *performativa*, efficace, si tratta di una buona conversazione, e tutto va bene.

Winograd & Flores propongono così, nell'86, di intendere i software come *tools for conversation*. Il tempo ha dato loro ragione. Oggi, trent'anni dopo, le nostre relazioni sociali si manifestano tramite posta elettronica, reti di computer, piattaforme di lavoro collaborativo, web, reti sociali digitali. Eppure questo *management by conversation* nasconde un grave equivoco. Anche quando sia chiamata *tool for conversation*, la macchina è ingombrante. La mediazione delle macchine non è, nelle relazioni umane, indifferente. Comunicare tramite Facebook significa subire le regole imposte da Facebook.

Il considerare non significativa la soggettiva posizione degli attori coinvolti nella conversazione, finisce per essere l'elusivo modo per occultare interrogativi di importanza capitale. Dietro l'interrogativo: 'come colloquiano gli esseri umani con l'ausilio di macchine', si nasconde un altro interrogativo 'come colloquiano tra di loro esseri umani e macchine'. Winograd & Flores si collocano nella scena proposta da Alan Turing: il mondo nel quale ci è dato da vivere è un nuovo mondo co-abitato da uomini e macchine. L'essere umano, così, è costretto a vivere su un terreno dove siano offerte uguali possibilità di conversazione ad esseri umani e macchine.¹⁴

¹² Ludwig Wittgenstein, *Philosophische Untersuchungen*, Basil Blackwell, Oxford, 1953; trad it. *Ricerche Filosofiche*, Einaudi, Torino, 1967. John L. Austin, *How to do things with words. The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955*, Clarendon Press, Oxford, 1962; trad. it. *Come fare cose con le parole*, Marietti, Genova 1987. John R. Searle, *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, Cambridge, Ma., 1969; trad. it. *Atti linguistici. Saggio di filosofia del linguaggio*, Bollati, Torino, 1976.

¹³ Terry Winograd and Fernando Flores, *Understanding Computers and Cognition*, p. 157.

¹⁴ Francesco Varanini, *Macchine per pensare*, cit., Parte Terza. 2017. Federico Cabitza e Francesco Varanini, "Going beyond the System in Systems Thinking: the Cybork", in Cecilia Rossignoli, Francesco Virili, Stefano Za (eds.), *Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, Proceedings ITAIS 2016, Lecture Notes in Information Systems and Organisation series, Springer, Cham, 2017. Francesco Varanini, *Macchine per pensare*, cit., Parte Terza. 2017. Federico Cabitza e Francesco Va-

Ed anzi, guardando meglio, si scopre che dietro l'interrogativo 'come colloquiano tra di loro persone e macchine' si nasconde l'interrogativo 'come colloquiano tra di loro due macchine'. Perché rinunciando a guardare all'essere umano nella sua pienezza -con i suoi timori e le sue fatiche e i suoi desideri-, considerando l'essere umano solo come attore di una conversazione, lo si riduce alla fin fine a una macchina.

Winograd & Flores, tecnici, usano così abusivamente Heidegger per uno scopo che si colloca del tutto al di fuori della prospettiva heideggeriana. Heidegger ci invita a stare nel mondo, e a guardare il mondo in quanto esseri umani. Winograd & Flores sono invece mossi dall'intento di affermare la figura del tecnico. Come recita il sottotitolo: *New Foundation for Design*.

Winograd & Flores dedicano tutta la terza parte del libro -la parte conclusiva- ad affermare il ruolo del Designer. Il Programmatore, la figura tecnica della prima fase della storia dell'informatica, era legato alla logica formale, alla pura razionalità e alla deduzione, e disponeva di strumenti di scarsa potenza. I Designer di Winograd & Flores, più pragmatici, più ambiziosi, dotati di strumenti più potenti, si pongono con ben maggiore libertà come edificatori di mondi.

Come scriveva già Tito Livio, esistono due tipi di utensili, o *tools*: "divina humanaque utensilia", 'gli utensili umani e gli utensili divini'.¹⁵ I Designer, super-uomini o dei, operanti nell'Empireo, nel meta-mondo a loro riservato, i Winograd & Flores e i loro eredi, usano *divina utensilia*, strumenti e linguaggi di progettazione a loro riservati - tramite i quali costruiscono *humana utensilia*, gli oggetti e le piattaforme concessi in uso agli esseri umani.¹⁶

Viene alla luce così una nuova General Theory: il *Design Thinking*. Il cui ultimo, più compiuto figlio è il *Business Designer*: un ibrido tra manager e imprenditore, che si caratterizza per l'orientamento all'innovazione continua di prodotti e servizi. I campioni, gli esempi che dovremmo seguire sono noti: Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Elon Musk.¹⁷

Il Designer di Winograd & Flores, come un Dio, è magnanimo, orientato al bene. Ma pretende di sapere meglio di ogni essere umano cosa è più conveniente per lui.

E' importante ricordare che mentre un architetto che lavora nel mondo naturale cozza comunque della fisicità, con la rigidità dei materiali, con i vincoli del mondo, il Designer di *digital worlds* può costruire da zero. Né possiamo ignorare una ulteriore minaccia. Con il Design Thinking, frutto ormai maturo, trent'anni dopo, della strada aperta da Winograd & Flores, si rischia di passare "From User-Centered Design to the Design of the User".¹⁸ In virtù del Design il lavoratore ed il cittadino sono così ridotti ad utenti di piattaforme digitali. Non credo che nessuno dei manager che mi sta leggendo voglia questo. Ma il rischio c'è.

Winograd & Flores hanno abusato di Heidegger per legittimare un pensiero che contraddice frontalmente il pensiero di Heidegger. E' giunto quindi il momento di tornare a leggere Heidegger, per arrivare a descrivere, suo tramite, la figura di un manager che, invece di costruire simulacri di mondi, sta responsabilmente *nel* mondo.

ranini, "Going beyond the System in Systems Thinking: the Cybork", in Cecilia Rossignoli, Francesco Virili, Stefano Za (eds.), *Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, Proceedings ITAIS 2016, Lecture Notes in Information Systems and Organisation series, Springer, Cham, 2017.

¹⁵ Tito Livio, *Ab urbe condīta*, XXXIII.

¹⁶ Francesco Varanini, "Human being in the digital world: lessons from the past for future CIOs", in Giorgio Bongiorno, Daniele Rizzo, Giovanni Vaia (Eds.), *CIOs and the Digital Transformation. A New Leadership Role*, Springer, Cham, 2017; pp. 25-27.

Donald Norman, *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books, New York, 1988; poi con nuovo titolo: *The Design of Everyday Things*, Currency Doubleday, New York, 1990. James J Gibson, *The Ecological Approach to Visual Perception*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 1979.

¹⁷ Francesco Varanini, "Human being in the digital world: lessons from the past for future CIOs", cit., pp. 23 e segg.

¹⁸ Benjamin H. Bratton, *The Stack: On Software and Sovereignty*, The MIT Press, Cambridge, Ma. 2015, p. 284 e seg.

La condizione umana del manager

Ansia

Il presente nel quale sono gettato è difficile. Dalla situazione emerge una inquietudine, che preferiremmo non vivere. Preferiremmo allontanare da noi queste dolorose sensazioni connesse al presente, rassicurandoci con la bella descrizione del progetto che abbiamo steso sulla carta, e con la visione dei tempi ultimi, quando il progetto sarà andato a buon fine. Dovrò evitare di rifugiarmi nella certezza di un prima -il progetto sulla carta- e di un dopo - i cieli nuovi e le terre nuove che saranno quando il progetto sarà giunto a buon fine.

Qui ed ora, nel presente che è continuo presentarsi -questa la condizione nella quale si trova ad agire il manager- non ho alcuna certezza di ciò che sarà. I passi già percorsi, le esperienze vissute non possono rendermi tranquillo: di fronte ho un terreno sconosciuto ed a un avvenire incerto. Non dicono che di una possibilità: disvelare, andare oltre l'oscurità. Sentirmi sicuro, sentirmi al sicuro, non si può, sarebbe chiamarmi fuori dal qui ed ora in cui sono gettato; sarebbe prendermi gioco di me stesso.

Se ci sono non potrò che *sentirmi in ansia*. Allarmato. Turbato. Sconcertato. Potremmo dire anche dire: *impaurito*. Ma "la paura (*furcht*)", nota Heidegger, è "angoscia (*angst*) inautentica".¹⁹ La paura, al contrario dell'ansia, è inconsapevole, allontana dalla consapevolezza. La paura è generico atteggiamento della massa, non atteggiamento 'in ogni caso mio' del singole essere umano. La paura è energia sprecata, l'ansia è energia fruibile nell'agire.

Angstbereite, angst bereite: pronto, disposto a vivere l'*angst*. Solo se provo *angst* sono veramente presente, e posso quindi cogliere il presentarsi, il dischiudersi del nuovo. I traduttori di Heidegger, e il pensiero esistenzialista che ne è seguito, preferiscono tradurre *angoscia*. Ma dietro a *angst*, *angoscia*, *ansia*, -e in inglese a *angst*, *anxiety*, *anguish*- sta un unico verbo latino, *angere*: 'stringere'.

Se guardo a come alla persona impegnata in una azione penosa si 'stringe il cuore', dico semplicemente: *ansia*. Se guardo all'uomo che intende progettare e che quindi è 'stretto nella morsa del timore', e se colgo il senso del *bereit*: 'pronto', 'disposto', 'preparato a', scelgo di dire: *disposto all'ansia*. Essere manager è innanzitutto essere *disposto all'ansia*; è *sentirsi* -nel momento presente, di fronte a queste difficoltà- *in ansia*.

Responsabilità

Conseguenza e trasformazione dell'ansia è *Schuldigsein*. *Schuldig sein*. Essere *Schuldig*. Potremmo dire: essere colpevole, sentirsi in colpa. I traduttori inglesi di Heidegger rendono con *Being-guilty*. Ma più costruttivamente -e comunque restando fedeli al tedesco e a Heidegger- possiamo dire: 'sentirsi in debito'- nel senso di "dovere qualcosa a qualcuno"²⁰.

"Colpa mia se l'altro nella sua esistenza è posto in pericolo, sviato o addirittura rovinato". Non violazione di un diritto formale, ma di una esigenza morale. Se io ho appreso ad esserci, a stare nella situazione, qui ed ora, e da qui a pro-gettare, non sopporterò di essere la ragione di una mancanza dell'esserci altrui. Non creo le condizioni perché l'altro sia presente. Perciò sono manchevole.

Così, seguendo ancora Heidegger, possiamo dire con più precisione in italiano: *sentirsi responsabile*. "Schuldigsein vuol dire Urheber-sein"²¹ essere causa prima, artefice, autore, responsabile. Il manager è chiamato ad essere autore di azioni non delegabili.

Respondere è in latino 'ricambiare', 'rispondere a un impegno': *re, spondere*. *Responsum*: *re-*: movimento inverso, precisa il senso di *sponsum*, participio passato di *spondere*: 'impegnarsi'.²² Ci si sposa con un'altra persona. Ma si dice anche: 'sposare una causa'. Altro connesso senso di *spondere*

¹⁹ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, cit., p. 189 edizione originale: § 40.

²⁰ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, cit., p. 281 edizione originale: § 58.

²¹ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, cit., p. 282 edizione originale: § 58.

²² Francesco Varanini, *Nuove parole del manager. 113 voci per capire l'azienda*, Guerini e Associati, 2011. Voce: Responsabilità.

è 'promettere'. L'agire del manager è *pro mettere*: 'mandare in avanti'.

Progettare, progettarsi. Proiettare, proiettarsi

Heidegger ci indica, attraverso l'uso in contesti diversi di derivati del verbo *Werfen*, 'gettare', il punto di partenza ed il duplice necessario spazio di azione del manager. La condizione di partenza del manager è la *Geworfenheit*, l'essere gettato. Solo accettando questa condizione può costruttivamente *Entwerfen*, progettare (dove *ent* sta per il latino *pro*).

Ma non c'è possibilità di progettare efficacemente se manca *Sichentwerfen*: *sich* è 'se stesso, quindi self-projection, auto-progettarsi' come persona disposta all'ansia e alla responsabilità. L'agire verso uno scopo non può essere mai disgiunto dalla vita personale: passo dopo passo consapevolmente scrivo la mia biografia, apprendendo dall'azione.

C'è, nel progetto, un aspetto che resta occultato in italiano, a differenza di quanto accade in francese, in spagnolo, in inglese. Pur a partire dalla stessa origine latina, l'italiano separa *progetto* da *proietto*.²³ Dunque non c'è *progettare* senza *progettarsi*, ma possiamo aggiungere che non c'è *progettare* senza *proiettarsi*: non posso concepire visioni e dar corpo a sogni se sogno e visione non contemplano la mia presenza attiva, non posso gettare il cuore oltre all'ostacolo se il cuore non è il mio.

Ci sono progetti forse troppo ambiziosi dai quali è doveroso per cautela astenersi - ma c'è un progetto dal quale non possiamo astenerci: il progetto di noi stessi. Il manager progetta se stesso. Il singolo progetto spesso vale poco in sé, ma acquista il suo senso ultimo nell'essere occasione di autoprogettazione.

Ogni progetto è nuovo, perché emerge in un nuovo tempo, in un nuovo quadro di contingenze. Ma non si ripartirà da zero. Perché il progetto sarà condotto da esseri umani via via arricchiti da esperienza-autoprogettazione-apprendimento.

Stare in ansia, sentirsi responsabili, autoprogettarsi. Atteggiamenti che emergono dall'osservare il manager in azione. Atteggiamenti che riguardano ogni essere umano, ma che appaiono requisiti indispensabili per chi si intenda parte di una 'classe dirigente'.

Lasciamoci guidare da Heidegger ancora qualche altro passo. Il sentirsi in ansia, dal sentirsi responsabile e dall'autoprogettarsi si manifestano in due connessi modi di agire. La connessione è sottolineata da Heidegger, come egli è solito fare, da un attento uso delle parole. Quasi, in questo caso, un gioco di parole. Una espressione di uso consolidato è giustapposta ad un'altra espressione che possiamo considerare di suo conio. Le due espressioni, sottilmente differenti nella forma e nel senso, ritorni gravitanti sempre attorno ai concetti chiave del filosofo, mostrano a noi come conseguenze efficienti dello stare in ansia e del sentirsi responsabili. *Entschlossenheit*: *risolutezza*. *Erschlossenheit*: *apertura*.

Risolutezza

Dalla radice indeuropea (*s)kleud* discende -come il latino *claudere*, poi *cludere*, da cui l'italiano *chiudere*, il tedesco *schließen*. *Schloss* è 'serratura', 'museruola'. *Apokálypsis*, *alétheia*, *lichten* ci parlano del movimento del progetto: un movimento contrario alla chiusura. Ci parlano di disvelamento di ciò che è nascosto; ci parlano di *schiusura*.

Abbiamo già visto il prefisso *ent* in *entwerfen*, 'progetto': arriva ad indicare allontanamento, passaggio di stato, ma sempre mantenendo il senso primo di movimento opputivo. Movimento che si oppone alla chiusura. *Entschließen* è 'decidere cosa fare', 'decidere per una delle diverse azioni possibili'. *Entschluss* è 'decisione'. *Entschlossen* già nel 1500 ha il senso di 'deciso', 'risoluto', 'energico', 'fermo', 'sicuro', 'grintoso'. *Entschlossenheit* è volontaria e consapevole decisione, ferma ferma intenzione di realizzare determinate azioni, di produrre cose.²⁴ Determinatezza, determinazione, risolu-

²³ Francesco Varanini, Francesco Varanini, "Complexity in Projects: A Humanistic View", in Francesco Varanini e Walter Ginevri (eds.), *Project and Complexity*, CRC Press, Boca Ratón, 2012, p. 3.

²⁴ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, cit., p. 298 edizione originale: § 60.

tezza, grinta, fermezza. *Risolutezza*. (anche i traduttori inglesi di Heidegger dicono *resoluteness*) Non c'è progetto senza capacità di prendere decisioni.

Apertura

Ma non può bastare al manager la risolutezza, il decisionismo. Non può mancare un connesso atteggiamento, di cui anzi la risolutezza non è che conseguenza. *Ent* parla di movimento oppositivo, di azione in direzione contraria alla chiusura. Non basta. Serve affermare un movimento autenticamente, originariamente orientato an andare oltre i confini del già noto e sperimentato. Se il prefisso *ent* parlava in negativo di allontanamento dalla chiusura, il prefisso *er* parla in positivo del procedere nel senso dell'apertura: promettente inizio, processo, orientamento al risultato, allo scopo. *Erblühen*: 'cominciare a fiorire'. *Erbitten*: 'ottenere pregando'. E, anteponendo *er* a *schließen*, *erschließen*: 'rendere accessibile', 'aprire', 'schiudere', 'arguire'.

Quindi Heidegger, accolto il valore espresso da *Entschlossenheit*, vi giustappone *Erschlossenheit* - nuova parola di suo conio. Sostituendo *er* a *ent* è pienamente affermato l'atteggiamento che prima di ogni altro muove il manager: *apertura*, *schiusura*, *disclosedness*.

Guardare oltre il consueto, scoprire il nuovo che emerge, scoprire la luce oltre alle tenebre esige *apertura*. Giusto, necessario contrappeso alla *risolutezza*, alla determinazione.²⁵

In virtù di, in vista di

Siamo quindi chiamati ad osservare come l'azione del manager non possa essere limitata ad azione tesa ad uno scopo già definito.

L'azione efficace va oltre il proprio -apparente, inizialmente definito- scopo. L'azione può essere rivolta ad una pluralità di scopi. Dobbiamo infine, forse, concepire che l'azione del manager si muove nell'intenzione di raggiungere obiettivi che ancora non si conoscono: obiettivi che risultano al momento a noi stessi oscuri.

Heidegger, sempre con il suo esprimersi da oracolo -che chiarisce, pur non essendo chiaro- ci invita a cercare un'alternativa allo scopo. L'espressione *Worum-willen* ricorre lungo tutto l'arco dell'*Essere e il tempo*.

Worum: pronomi che ci parla di una domanda aperta a proposito di tempo e luogo: quale è la cosa intorno alla quale ci stiamo interrogando. *Willen*: volere, volontà, intenzione, orientamento, desiderio, bene, fede. *Guter Wille*: buona volontà; *Freier Wille*: libero arbitrio. *Um deiner selbst willen*: per il tuo stesso bene. *Um meiner Mutter willen*, per amor di mia madre. *Um-willen* è anche la traduzione del latino *gratia*.

Il *Worum-willen* di Heidegger riprende il *to ou eneka* di Aristotele: 'ciò in vista di cui' agiamo."Causa nel senso di fine [*telos*]". "Ad esempio la salute è il fine del camminare".²⁶

Dunque il *Worum-willen* è: a causa, al fine, per, riguardo a, rispetto a, per quanto riguarda, in conseguenza di, in virtù di. Per amore di, a cagione di. Nell'intento di. In inglese: *for the sake of which*.

Interessante la proposta di un traduttore spagnolo: *por mor de* (dove *mor* è contrazione di amore). I traduttori italiani propongono: *in-vista-di-cui*, *in-grazia-di-cui*.

Il *Worum-willen* esprime dunque qualcosa di più profondo e meno definito dello scopo: la motivazione, l'autoconsapevolezza. Ciò che mi fa dire: 'perciò penso di farcela'.

L'agire, qui, è il cercare lo 'stato di grazia' che porta oltre gli ostacoli, permettendo di attingere a risultati che potranno essere quelli attesi, ma anche altri, del tutto inattesi. Lo 'stato di grazia' si mostra possibile se si accetta un'una iniziale condizione: l'essere gettati; e quindi una doppia apertura: progettare tendendo a un risultato; progettare allo stesso tempo se stessi.

"Il comprendere ha carattere proiettivo [*Entwurfcharakter*]". "Ha in se stesso la struttura essenziale che chiamiamo progetto [*Entwurf*]". "Progettare [*Entwerfen*] non è affatto attenersi a un piano già escogitato". "L'esserci è proiettante [*entwerfend*]": "si comprende in base a possibilità". Il manager

²⁵ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, cit., p. 297 edizione originale: § 60.

²⁶ Aristotele, *Fisica*, II, 194.

che accetta la propria proiezione [*Entwurf*] "può dire a se stesso '*diventa ciò che sei!*' [*werde, was du bist!*]".²⁷

Il manager è colui che non dimentica mai che il suo agire è *lichten*: cercare una luce nelle tenebre, illuminare con il proprio sguardo la scena buia, sfoltire, levare l'ancora, salpare.

Sintesi

Sintesi è ricomporre, mettere insieme, tirare le fila. Non c'è contraddizione tra lo scavo, l'approfondimento, l'attenzione alle connessioni, e il giungere a concludere il tutto in poche parole dense e chiare. Heidegger ci guida dunque a dire che l'atteggiamento del buon manager può riassumersi così:



Sentirsi gettati

La condizione del manager consiste nel sentirsi gettato, abbandonato, in un luogo, su un terreno sconosciuto. Costretto sempre, almeno in una qualche misura, alla solitudine. Privo di strumenti già pronti tramite i quali affrontare tranquillamente la situazione.

Ansiosa preoccupazione

L'agire del manager ha come elemento fondante la consapevolezza della serietà, della difficoltà del proprio compito. Non possiamo non essere preoccupati. Ma l'ansia non è paura: la paura frena, spinge a rintanarsi, inibisce l'agire. Al contrario, l'ansia ci spinge ad agire. L'ansia è l'energia in attesa di essere destinata ad uno scopo. Energia che si scioglie, si manifesta nell'agire.

Responsabile presenza

Al manager non è affidato un compito stretto e preciso. Il manager è invitato ad occupare uno spazio di autonomia, di libertà.

²⁷ Martin Heidegger, *Sein und Zeit*, cit., p. 145 edizione originale: § 31.

Siamo responsabili di fronte a noi stessi - la responsabilità ha radici nella nostra storia personale, nei nostri valori. Siamo responsabili di fronte all'azienda - che ci ha affidato risorse e che si aspetta il nostro contributo alla creazione del valore. Siamo responsabili di fronte alle persone: i nostri collaboratori, i clienti, i fornitori...

La responsabilità non è qualcosa di astratto: consiste nella presenza, nell'attenzione vigile alla situazione, all'ambiente nel quale ci muoviamo.

Progettare/Progettarsi

Proiettare/Proiettarsi

L'ansiosa preoccupazione e la responsabile presenza si traducono nel piacere e nella libertà del progettare. 'Pro': il senso sta in una immagine: la prua della nave. 'Gettare oltre', 'gettarsi oltre': andare oltre i confini di ciò che è scontato, ovvio; oltre la mera esecuzione del compito. Progettare è 'aggiungere qualcosa'.

Il *progettare* è sempre connesso con il *progettarsi*. Nell'agire miglioriamo noi stessi, conosciamo. Per cogliere il pieno senso del progetto, è importante tener presente che l'italiano *progetto* riduce il senso che invece appare chiaro nell'inglese *project*, che significa sia 'progettare', sia 'proiettare'.

Risolutezza

Il manager che trasforma l'ansia in agire responsabile, e che quindi progetta e si proietta, sa essere risoluto. Sa prendere decisioni. Affronta le situazioni. Non rinvia. Decide. Occupa consapevolmente il proprio spazio di autonomia.

Apertura

La risolutezza, che è un esercizio solitario, è compensata e sostenuta dall'apertura. Apertura è guardare sempre oltre i confini, immaginandoli come frontiera che può essere esplorata. Apertura è guardarsi intorno, apprendere dall'ambiente, ascoltare collaboratori, clienti, fornitori. Apertura è spiegare i nostri comportamenti, motivare il nostro agire.

In virtù di/In vista di

L'agire del manager è un movimento che tende ad un risultato. Ma l'agire del manager non si limita a tendere verso risultati già definiti. Considera sempre altri risultati possibili. Un risultato dell'agire è, in ogni caso, l'esperienza accumulata. La storia personale, la consapevolezza di sé, costituiscono una fonte di energia che permette di agire anche in assenza di uno scopo chiaro e visibile.

C'è una circolarità tra l'agire 'in vista di' e 'in virtù di'.