

## ***Agire in vista di. Il progetto come continuo presentarsi***

Francesco Varanini<sup>1\*</sup>

*Riassunto: Nella letteratura dedicata al management, il project management bada soprattutto alla programmazione delle attività e al controllo del rischio. Il project manager è visto come un organizzatore, non come un innovatore. Eppure l'innovazione, necessaria ad ogni organizzazione, passa attraverso la capacità di progettare. E accade che il project manager, nei momenti difficili che ogni progetto attraversa, si trovi a dover adottare soluzioni non previste dai manuali, scoperte cammin facendo. Converrà dunque lasciare da parte la letteratura tecnica, per cercare invece il senso del progetto nella filosofia greca e nel testo biblico. Heidegger ci spinge a guardare la condizione dell'essere umano, gettato su un terreno sconosciuto, e quindi costretto a progettare. Hannah Arendt e Leopardi aggiungono elementi che portano ad intendere il progetto come capacità di cogliere il continuo presentarsi del nuovo. L'agire in modo nuovo è, per ogni persona impegnata nel progetto, un continuo riprogettare se stesso.*

*Abstract: Act in sight of. The project as a continuous self-presentation. In the managerial literature, Project Management focuses above all on the planning of activities and risk management. The Project Manager is seen as organizer, not an innovator. Yet innovation, necessary for every organization, passes through the ability to design. And it happens that the Project Manager, in difficult situations that each project goes through, finds himself having to adopt solutions not provided in the Handbook, but to be discovered along the way. It will be better therefore to put aside the technical literature, and to look for the meaning of the project in the Greek philosophy and in the biblical text. Heidegger urge us to look at the condition of the human being thrown on an unknown ground, and so forced to project. Hannah Arendt and Leopardi add reasons for conceiving the project as the ability to grasp the continuous appearing of the new. Acting in a new way is, for every person engaged in the project, a continuous redesign itself.*

---

<sup>1\*</sup>

Dopo un'esperienza come antropologo in America Latina ha lavorato in una grande azienda nell'area del Personale, dell'Organizzazione, dei Sistemi Informativi, del marketing. È stato direttore generale e amministratore delegato in case editrici di periodici. Formatore e consulente, rivolge particolare attenzione ai cambiamenti legati all'innovazione tecnologica. Ha insegnato come docente a contratto all'Università di Pisa e insegna ora all'Università di Udine. Coltiva parallelamente interessi critico-letterari. Formatore e consulente dalla metà degli anni Novanta, si occupa in particolare di processi di cambiamento. Cercando un punto di incontro tra la cultura umanistica e il "management", tra la cultura umanistica e l'informatica. Ha fondato e dirige la rivista *Persone & Conoscenze*. Tra i suoi libri: *Viaggio letterario in America Latina*, 1998; *Romanzi per i manager. La letteratura come risorsa strategica*, Marsilio, 2000; *Projects and Complexity*, (con Walter Ginevri), CRC Press; *Macchine per pensare. L'informatica come prosecuzione della filosofia con altri mezzi*, Guerini e Associati, 2015. Racconta di sé all'indirizzo [www.francescovaranini.it](http://www.francescovaranini.it)

*Francesco Varanini* *Educazione sentimentale* 29, 2018

*Parole chiave: responsabilità, design agile, ansia, apertura, Arendt, complessità, contingenza, progettazione, emergenza, programmazione estrema, filosofia, futuro, Geworfenheit, Heidegger, Leopardi, management, presente, progetto, project management, responsabilità, risoluto, autoproiezione, lancio.*

*Keywords: accountability, agile design, ansia, apertura, Arendt, complexity, contingency, design, emergenza, extreme programming, philosophy, future, Geworfenheit, Heidegger, Leopardi, management, present, project management, project, responsibility, resolute, self-projection, thrownness.*

Il project manager si chiede: posso assumermi la responsabilità di questo progetto o sarebbe forse meglio rifiutarlo. Non riesco a figurarmi tutti i risvolti. Non riesco a descrivere tutti i passaggi. Non posso dire di preciso ora quali risorse saranno necessarie. Non so se riesco a sopportare questa sospensione. Non è troppo difficile raggiungere il risultato? Non conviene magari abbassare gli obiettivi? È giusto per me farmi carico di questo compito gravoso, dall'esito incerto? È giusto nei confronti del committente, e nei confronti di coloro che dovranno usare il prodotto frutto del lavoro che debbo condurre in porto. È possibile semplificare? Non converrebbe rinviare?

Il project manager che sceglie di non rifiutare, che non cede al facile impulso di ridurre il proprio ruolo ad una notarile registrazione di ciò che accade, di ciò che gli altri fanno, deve convivere con questi interrogativi. Ciò che vale per la figura esemplare del project manager, vale per la più generale figura del manager, e vale anche, in senso lato, per ogni essere umano impegnato in quell'attività rivolta al futuro che chiamiamo *progetto*.

Risolvere un problema. Risolvere è insistere nello sciogliere, tornare a sciogliere anche dopo tentativi falliti. Sciogliere un nodo. Sciogliere un liquido in un altro liquido. Sciogliere qualcosa di solido, in virtù di un qualche sperato processo chimico. Si spera che il liquido o il solido possano essere liquefatti. Si spera siano facilmente solubili. Risolvere il problema è cercare la soluzione: Questo è in fondo il progetto.

Osserviamo come, in realtà, le due parole, *problema* e *progetto*, non siano in origine che una stessa parola. Ho raccontato l'etimologia della parola *progetto* in un testo intitolato *La complessità del progetto: uno sguardo umanistico* (Varanini e Ginevri, 2009). Il testo che sto scrivendo ora ne è una continuazione ed un approfondimento. Del resto, ogni testo, anche il testo che avevo scritto è un progetto. Ed un progetto è un tentativo di continuo miglioramento; una sfida al limite: cosa potrei aggiungere o precisare. Il problema torna a presentarsi. Il progetto non è mai concluso: è l'affacciarsi sull'infinito.

Non ho detto, nella *Complessità del progetto*, che *problema* e *progetto* sono in realtà la stessa parola. *Pro iactare*. Il senso del *pro* può essere reso con un'immagine: la prua della nave, il tentativo costante di fendere le onde, andando oltre. *Iacere*, e il suo intensivo *iactare* è in latino "gettare": gettare la lancia, la freccia, verso un bersaglio. Bersa-

glio deriva infatti dal francese *berser*, “colpire tirando con l’arco”. In greco “bersaglio” era *skopós*: eccoci allo *scopo* del progetto.

Al latino *iacio*, *iacto* corrisponde esattamente il greco: *bállo*, “io lancio”, “getto”. Antepoendo il *pro* si ha *pro-ballo* “getto innanzi”, “metto fuori”, “propongo”, “produco”, “progetto”. Come da *pro iacio* si ha *proietto*, *progetto*, da *pro ballo* si ha *problema* (Perrot, 2007; Parte Tre, p. 11).

Dal greco *ballo*, anche *balestra* e *balistica*. Non a caso la balistica studia sia il lancio di *proiettili* – *pro iacio* – sia con armi a tiro teso, sia con armi a tiro curvo. Il semplice mortaio, così come il nuovissimo missile balistico, sono armi a tiro curvo: l’artiglieriere “tira a indovinare”, effettua il lancio da lontano, senza vedere il bersaglio – dovendosi al massimo fidare di una rappresentazione semplificata e poverissima del mondo in cui si trova ad agire: una mappa, un piano. Questo è il *progetto*. Questo è il *problema* che lo specialista – il project manager, così come ogni essere umano infinite volte nel corso della sua vita – è chiamato ad affrontare.

Dirà il project manager, e con lui qualsiasi persona sensata: va bene *pro gettare*, tendere allo scopo, seppure questo è solo parzialmente visibile, va bene guardare lontano, gettare il cuore oltre l’ostacolo. Ma non si raggiungerà mai lo scopo “passando sopra” alle difficoltà del presente. Il progetto esige in ogni caso l’agire passo dopo passo, obbliga a percorrere strade lastricate di immediate difficoltà. Proprio su questo terreno concreto, ineludibile, si palesano i problemi.

Sappiamo anche che i problemi si presenteranno con una diabolica, inattesa astuzia. Affrontare il progetto-problema è guardare in faccia, qui ed ora, al diavolo. Infatti, *diavolo* discende dal greco *dia bállein*. *Dia*: attraverso, in mezzo, tra i piedi. Verbo *diaballo*: “getto in mezzo”. Qualcosa che divide e separa (Perrot, cit., Conclusion générale). Quando affrontiamo un progetto-problema, sappiamo bene che ci dovremo muovere tra inciampi gettati sul nostro cammino, da ostacoli che dividono gli uomini che al progetto collaborano. Qualcuno ci metterà i bastoni tra le ruote. Qualcuno seminerà ziz-zania.

## Affrontare il difficile

Il progetto, visto anche come problema, ci appare come *crisi* che stiamo in questo momento attraversando. *Krísis* è il greco il nome dell’azione di *kríno*, “io giudico”, quindi: “scelta”, “decisione”, e poi ancora – dal punto di vista di cui conduce responsabilmente l’azione – “momento culminante”.

Evitando di guardare alla presente crisi, per eccesso di fiducia, o per paura, rassicurati magari dalla bontà del progetto da noi formulato in un momento iniziale, ci impediremo di raggiungere lo scopo.

Niente è più certo, per chi crede, del progetto divino. Ma la stessa parola biblica ci invita a non rifuggere dal presente, ci invita ad accettare l’attraversamento del deserto, a sofferenza. L’inciampo gettato sulla nostra strada deve essere superato. La dura prova che incombe deve essere affrontata. L’oppressione, il tormento che oggi ci troviamo,

potremmo allontanare tutto questo da noi. Ma così facendo rinunceremmo al progetto. L'eludere il problema ci allontana dal raggiungimento dello scopo.

Nell'*Apocalisse* di Giovanni, nell'edizione greca, che è la prima stesura del testo giunta a noi, troviamo, non a caso nella stessa frase, il *diábolos*, diavolo, ed il *bállein*, il gettare il problema nel progetto. "Il diavolo getta in prigione". Difficile immaginare una metafora che rappresenti meglio l'essere costretti in situazione penosa (Giovanni, *Apocalisse*; 2, 10). Il gettare l'uomo in prigione può essere bene inteso come inciampo, incidente "gettato in mezzo", interposto sul cammino che l'uomo sta percorrendo: il progetto è un cammino, un viaggio. La tribolazione, il tormento – trovare inciampi, essere chiuso in carcere – è il prezzo che paga chi mantiene la tensione verso lo scopo, nonostante le difficoltà presenti. Nonostante comode alternative, che però comportano la sostanziale rinuncia al progetto.

Nel *Nuovo Testamento*, l'*Apocalisse* è il testo che più strettamente si riallaccia al *Vecchio Testamento*, e in special modo alla letteratura profetica: denuncia e annuncio. Denuncia: consapevolezza di un presente insoddisfacente, bisogno di cambiamento, intenzione di andare al di là, come lanciando una freccia verso un bersaglio. Annuncio: descrizione dello scopo, del mondo che può essere *intra-visto*, *pro-gettato*. Si afferma quindi una rottura radicale tra l'epoca presente, marcata, macchiata dal peccato, e l'età futura nella quale si eserciterà il trionfo di Dio e dei suoi eletti: ovvero il momento in cui il progetto raggiungerà lo scopo.

Ma lo sguardo profetico e lo sguardo apocalittico sono differenti.

I testi profetici osservano lo sviluppo del disegno di Dio come destino già segnato di un popolo eletto. Il progetto, così inteso, raggiungerà lo scopo per la sua intrinseca forza, per l'intrinseca bontà del divino disegno, già segnata nel piano steso all'origine dei tempi.

Anche la letteratura apocalittica guarda in avanti, verso Cieli Nuovi e Terre Nuove, verso in momento in cui il progetto sarà compiuto. Ma non considera il tempo intermedio come il mero attraversamento di un deserto. Si sofferma invece sui diabolici inciampi. La visione apocalittica – mantenendo compresenti l'attuale tempo del conflitto e della prova, ed il tempo futuro nel quale si manifesterà l'ordine divino – è al contempo pessimista e ottimista. Pessimista, in quanto sottolinea la caducità e la perversità del presente. Ottimista in quanto afferma il trionfo finale di Dio malgrado le vittorie apparenti del male.

Il latino *facilis*, "facile", è ciò che può essere agevolmente fatto. Il prefisso *dis* – che esprime negazione – esprime il contrario del *facilis*, il *difficilis*. La letteratura apocalittica è la letteratura del tempo di crisi: il tempo difficile nel quale siamo chiamati a giudicare, scegliere e decidere.

La letteratura apocalittica, dunque, osserva il tempo presente, il tempo in cui la freccia viene scoccata, e viene volta, si spera, verso il bersaglio. Sottrae il mistero a questo tempo faticoso che intercorre tra il momento felice in cui il meraviglioso progetto è stato concepito, e l'ancor più felice momento in cui il disegno raggiunge il compimento. La metafora della freccia mostra qui il suo aspetto illusorio: c'è un tempo sul quale preferiremmo sorvolare, spinti dal vento, considerando il movimento verso lo scopo come movimento celeste, privo di resistenze e di inciampi.

Lo sguardo apocalittico – potremmo dire: l'attenzione alle contingenze, alle emergenze, alle catastrofi – ci obbliga invece a vivere l'istante presente, e a fare i conti con le rugosità, con le minacce dell'infido terreno.

Se si vuole usare ancora la metafora della freccia scoccata, dovremo quindi rinunciare alla comoda convinzione che basti lanciare la freccia in un tempo zero, una volta per tutte. Dovremmo invece considerare la necessità di tornare a scoccare di nuovo la freccia in ogni istante. *Il progetto sta sempre ricominciando*, sempre iniziando dall'oggi. Il progetto finisce quindi per consistere, istante dopo istante, nel superamento della difficoltà nella quale siamo al momento bloccati. Se il progetto è un flusso, l'apocalisse è interrogarsi sul perché in questo momento l'acqua del progetto ristagna.

## Vivere il continuo presentarsi

*E vidi un nuovo cielo e una nuova terra*, si legge nella versione latina dell'*Apocalisse*, lì dove il testo volge verso l'epilogo (*Apocalisse*; 21,1). Giovanni riprende le espressioni del profeta Isaia. Ma Isaia scrive intorno alla seconda metà dell'VIII secolo avanti Cristo, Giovanni alla fine del I secolo dopo Cristo. Nell'intervallo è apparsa la filosofia greca. È per via del pensiero greco che la coppia denuncia-annuncio, il nucleo della letteratura profetica, si precisa nell'*Apocalisse*, fino ad assumere un nuovo senso.

La filosofia greca non accetta la dicotomia. Pone l'accento sul passaggio, sulla zona grigia che sta tra la denuncia e l'annuncio. Sguardo apocalittico: soffermarsi sulla rottura radicale, discontinuità, crisi. *Apokálypsis*: "sottrazione del mistero" e, quindi: "rivelazione". Rivelazione della soluzione del problema nel quale è al momento bloccato il progetto. Tentativo di ridefinire in ogni istante il cammino che andrà attraversato. La fine dei tempi, quando attingeremo a Cieli Nuovi e Terre Nuove – la conclusione del progetto – cessa così di essere esclusivo dono divino: il tempo avvenire è sempre anche conseguenza di un progetto umano – che consiste nel costante "sottrarre mistero".

La filosofia è in sé l'arte del vedere. Il verbo *guardare* rimanda all'idea di "stare in guardia". Il *vedere* rimanda alla radice indeuropea *weid*: vedere come mezzo di conoscenza, fonte del sapere, saggezza. Io so perché guardo. In greco dalla radice *weid*, *idein*, "vedere", *eidos*, "apparenza", *eidolon*, "immagine", e appunto *idea*, "aspetto", "forma". La *visione*, così, non appare più scommessa su una lontana terra felice. È il vedere qui ed ora, senza limitarsi al qui ed ora; è l'accettare l'ignoto sviluppo del qui ed ora. È cercare di illuminare le tenebre, passo dopo passo. Non limitarsi a lanciare la freccia, ma cercare il continuo chiarimento.

Amare il chiarimento: il greco *philía* può essere inteso come "amore", ma anche come "cura". Il senso di *sophía*, "saggezza", si intreccia con quello di *sophés*, "chiaro".

Si scopre così che la parola greca usata da Giovanni, *apokálypsis*, si sovrappone, mantenendone e rinforzandone il senso, ad una parola centrale della filosofia greca: *alétheia*. All'alfa privativo di *a-létheia* corrisponde, in *apo-kálypsis*, la preposizione *apó*, con un senso di negazione, presa di distanza, allontanamento. A *léthe* corrisponde *kálypsis*.

Lete, dea dell'oblio, dà il nome al fiume dell'Oblio, situato agli Inferi, dove i morti bevono per dimenticare la loro vita terrena. *Léte*: "oblio", "dimenticanza". Calipso, ninfa, dea marina, è "Colei che nasconde": *kalýpto*, "copro", "occulto", "oscuro", "nascondo", da radice indeuropea *kel*, da cui anche l'italiano *celare*. L'uomo sa che può essere portato a dimenticare, gettato (*em-ballo*) nella dimenticanza, costretto nell'oscurità. La filosofia, la sapienza, la saggezza – e potremmo aggiungere ora: la *progettualità*, consistono nel perseguire la via dell'*a-létheia* e dell'*apo-kálypsis* (Severino, 1983, Cap. XVI, L'Apocalisse).

La vecchia terra e il vecchio cielo sono vecchi perché sono diventati un niente. Esistono ancora. Ma sono stati lasciati alle spalle lungo il cammino del progetto. Il nuovo cielo e la nuova terra non possono a priori essere definiti come bene, come bello e come buono. Sono semplicemente nuovi, inauditi, insospettati. È una visione che buca l'oscurità del niente: progetto.

Non c'è opposizione tra tenebre e luce. *A-létheia* e *apo-kálypsis* non sono negazione delle tenebre. Al contrario, le tenebre sono pienamente accettate. Le tenebre vanno guardate e attraversate. Il progetto consiste nello svelare ciò che le tenebre occultano. *Il progetto è dis-occultamento, disvelamento*.

*Alétheia* e *apokálypsis* si sovrappongono, eppure i convergenti sensi delle due espressioni possono essere fruttuosamente distinti.

*Alétheia* è "non dimenticanza". In latino *oblivius*. *Oblivere, ob livere* sta per "raschiar via": la memoria è una tavoletta di cera: l'invito è, per l'uomo, a non raschiar via, non cancellare il ricordo nascente dall'esperienza, dal vivere il progetto.

*Apokálypsis* è "non ascosità": non nascondere a se stessi l'esperienza che stiamo vivendo nel mentre agiamo, e cioè progettiamo e ci proiettiamo.

Possiamo dunque cogliere qui due momenti del processo di progettazione, ovvero del modo di vivere il progetto. *Apokálypsis*: non nascondo a me stesso, vivo con autentica pienezza la situazione. Quindi – *alétheia* – scelgo di ricordare, capitalizzando l'esperienza: rendendola riutilizzabile in momenti diversi della vita del singolo progetto, e poi nell'ambito di progetti diversi. In questi due passaggi risiede la *conoscenza* che nasce dal progetto. Appare qui evidente il doppio percorso che deve inevitabilmente seguire qualsiasi ragionamento relativo al progetto: parlare di progetto è anche sempre parlare dell'uomo che progetta.

Ci avviciniamo con questa metafora: radura nel bosco, alla lezione di Heidegger. Ma prima di seguire per qualche passo la sua lezione, dobbiamo spiegare una scelta.

Ragionando attorno al progetto, apparirebbe certamente più pertinente e più ovvio far riferimento ad un altro filosofo tedesco, che di Heidegger è contemporaneo e fiero oppositore: Ernst Bloch. Bloch è il filosofo che più di ogni altro rilegge in termini laici – o meglio: atei – il profetismo biblico; è il filosofo dell'utopia. Il suo sterminato *Prinzip Hoffnung, Principio speranza* (Bloch, 1954, 1955, 1959; Bloch, 1968) è una sovrabbondante narrazione di progetti, un'apologia della progettualità. Lì Bloch critica aspramente Heidegger per il suo guardare all'uomo come essere mortale; per il suo por-

re attenzione all'oscuro qui ed ora, al presente – anziché ai Cieli nuovi e alle Terre Nuove; per il suo soffermarsi sull'ansia, sui timori che frenano l'uomo nel suo progettare.

Possiamo certo trarre alimento dall'indefettibile tensione di Bloch verso il tempo nel quale il rivoluzionario progetto sarà compiuto. Il suo pro-iettarsi costituisce per noi un esempio trascinante.

Ma alla fine, dopo esserci calati nelle sue lussureggianti pagine, siamo punto e daccapo. Siamo ancora – mi immedesimo nella situazione esistenziale del project manager – alle prese con i nostri dubbi, i nostri timori, le nostre insicurezze, le difficoltà che istante dopo istante ci troviamo ad affrontare. È bello, ma anche troppo comodo, non guardare all'oscuro presente, sostenersi nell'azione immediata immaginandosi oltre, nella felice condizione del progetto già compiuto.

Il fatto è che si resta con la fastidiosa sensazione che il progetto, secondo il pensiero di Bloch – hegeliano, marxista – si realizzi da sé, per deterministica forza di una storia già scritta.

Nessuno come Heidegger ha ripreso, nel Ventesimo Secolo, il filo del pensiero greco. Nell'*Essere e il tempo*, uscito nel 1927, ci parla di *lichtung* (Heidegger, 1927, §§ 28-29, 31, 69), concetto che sintetizza lo sguardo fenomenologico ed esistenzialista. *Lichtung* è la radura nel bosco. Il "senso dell'essere" consiste nel continuo tentativo di transitare dalle tenebre alla luce. Come noterà lo stesso Heidegger trent'anni dopo, autocriticandosi, ancora più importante è il verbo *lichten*: "diradersi". Eccoci di nuovo nei pressi della *alétheia*, o meglio: in cerca della *alétheia*: "non ascosità" (latino *abscondere*, *abs* "via da" e *condere* "riporre"); "disvelamento" (Varanini, 2016, pp. 267 e segg.). Obiettivo attinto non per logica o per calcolo, ma per congettura, intuizione, scommessa. Rincorrendo una visione. Meditando, giocando e sognando.

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*: siamo abituati a tradurre con *natura*, ma più propriamente è: "ciò che sboccia da se stesso". Ciò che si dispiega, apparendo. Possiamo dire: questo è il progettare.

Progettare è accettare il cammino del presentarsi: l'obiettivo non è già dato; è qualcosa che si sta palesando. 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. *Progettare* è *avvicinarsi, avere davanti; cogliere il momento opportuno*.

Il pensiero di Heidegger è ostico ed oscuro. Ma appunto per questo è stimolante. Non ci dà risposte, quindi ci sfida a cercarle. Non serve negare l'oscurità, e non serve evitarla. Serve fare il lavoro consistente dal passare dalle tenebre alla luce: disvelare. Credo che Heidegger consapevolmente ci proponga questo esercizio. Lascia evidenza della sua stessa difficoltà ad inoltrarsi in pensieri che sono tentativi di disvelamento, di schiusura. E ci impone di sperimentare questo stesso lavoro. Leggere Heidegger è allenarci a disvelare. Allenarci a progettare. La lettura è in fondo un progetto. È 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 sempre andare oltre. Questo è progettare.*

La lettura dell'*Essere e il tempo* ci impone di misurarci con il tentativo di andare oltre l'oscurità. Heidegger stesso, del resto, considerava l'opera incompiuta, non risolta. Scrivendo l'autore sperimenta la difficoltà implicita nel disvelare. Leggendo sperimentiamo la difficoltà implicita nel disvelare. L'autore, scrivendo, si confrontava con i propri limiti. Il lettore, leggendo, si confronta con i propri.

Siamo chiamati a considerare, e possibilmente di rifiutare, le vie di fuga. Possiamo rifiutarci di 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. Si tratta al contrario di cercare *aletheia*, disvelamento. Un difficile cammino. Con le parole di Heidegger, *lichten*: andare oltre l'oscurità, "diradarsi", "disboscare", "togliere l'ancora".

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 essere umano può, prima di affidarsi a un qualche sacerdote o a un qualche scienziato, a manager o a project manager, chiedersi in che misura può assumere lui stesso il ruolo di cercatore di *lichten*. Perciò in questo istante sto cercando, sto progettando. Evitando per quanto mi è possibile di nascondermi dietro ad Heidegger.

In tedesco progettare è *entwerfen*, come nel latino e in greco il verbo è completato dal prefisso *pro*, *ent* accompagna *werfen*. *Ent* parla movimento oppositivo, "allontanamento da". Il significato fondamentale di *werfen* è "movimento curvo", "rotazione del braccio"; quindi, come in greco *ballo* e in latino *iactare*: "gettare", "lanciare", "buttare". Dal verbo Heidegger deriva due concetti: *Entwurfe* e *Geworfenheit*.

*Entwurf* è "progetto", nel doppio senso che la parola italiana *progetto* occulta. La parola italiana *progetto* è impoverita, perché non deriva dal latino *proiectus*, ma dal francese *project* (Varanini, 2009; cit.). A differenza di quanto accade in italiano, il tedesco *Entwurf* – così come il francese e inglese *project*, e lo spagnolo *proyecto* – mantiene vivo sia il senso che in italiano esprimiamo con *progetto*, *progettare*: "piano relativo a un'opera da costruire", "sequenza di passi già compiuti o da compiere"; sia il senso che esprimiamo con *proiezione*, *proiettare*: "sforzo di andare oltre i termini del presente e del contingente". Il dire del progetto in lingue diverse dall'italiano si impone di abbracciare entrambi i sensi del progetto: solo così, avendo in mente il progettare/proiettare, possiamo intendere il progetto nella sua pienezza e nella sua ampiezza: costruzione ordinata, cammino in avanti, navigazione in mare aperto; ma anche: visione, cuore gettato oltre l'ostacolo, scommessa sul futuro "disvelamento" di ciò che è nascosto.

Come possiamo agire nel qui ed ora? Ogni uomo è chiamato ad ammettere *Ich bin geworfen*, "sono gettato" nel mondo, in un luogo e in una situazione che non mi sono

scelto, e che pure mi trovo a vivere. C'è questo aspetto arbitrario, incomprensibile, terribile nella condizione umana. Ognuno vive gettato nel mondo. Non solo si tratta di un mondo fatto di regole, convenzioni, vincoli che non ci siamo scelti. In accezione più lata, è un mondo di cui ignoriamo il senso. Viviamo nel continuo tentativo di disvelare il mondo che abbiamo intorno. Heidegger chiama questa condizione *Geworfenheit*. I traduttori in inglese dicono: *throwness*. Il sentirsi gettati, la "gettatezza".

Viviamo costretti in questo presente. Ma il presente non è dato una volta per tutte. Il presente è, in realtà, ci ricorda Heidegger, un continuo presentarsi, un disvelarsi del mondo ai nostri occhi, un disvelarsi delle possibilità di azione (Heidegger, 1965; Varanini, 2016, p. 278). Il *progettare* è l'umana risposta all'essere *gettato*.

Viviamo su una soglia, sporti su un futuro che contribuiamo a progettare. Il latino *futurus* è il participio futuro del verbo *esse*, essere. Il senso del participio futuro, scomparso in italiano, sta in espressioni che parlano di situazioni di un tempo avvenire: *nasciuto*, *venturo*. Il futuro è ciò che sarà, se esisteranno le condizioni – o: se noi avremo contribuito a creare le condizioni – perché possa essere (Varanini, 2011; Voce: Futuro).

Solo chi vive con consapevolezza la *Geworfenheit* – il sentirsi *gettato nel mondo*, costretto in una condizione di estraneità, di ignoranza, ma anche sempre impegnato nel tentativo di disvelare – può concepire l'andare oltre: *ent-Wurf*, *pro-getto*. Solo da dentro questa situazione posso *ent-werfen*, *pro-gettare*: sguardo rivolto allo spazio del "poter essere".

Così, ci dice Heidegger, progettare «non è affatto attenersi a un piano. Progettare è "esserci" in ogni momento, è "comprendere sempre e ancora in base a possibilità"». «Il comprendere è proiettivo»: questo vuol dire che il comprendere – in questo momento – «non coglie ciò verso cui ci si proietta e cioè le possibilità». «Se pretendessimo di cogliere qui ed ora il senso del progetto, toglieremmo al proiettato il suo carattere di possibilità», «lo abbasseremmo a una situazione già data», «mentre la proiezione, nel suo gettare», ci colloca in una condizione di possibilità. Possibilità di agire in un modo che ci è inattuabile in questo istante ma che forse ci sarà accessibile domani (Heidegger, 1927; p.145 ediz.orig.; § 31. *Das Da-sein als Verstehen* – L'esserci com comprendere). *Il progetto è un continuo presentarsi*.

## **Ansia, responsabilità, risolutezza, apertura**

Possiamo a questo punto avvicinarci ad una più accurata descrizione delle motivazioni e degli atteggiamenti che possiamo cercare in noi stessi, e quindi provocare negli altri, nel momento in cui, gettati come siamo nel mondo, progettiamo.

Dovrò innanzitutto sentirmi *angstbereite*, *angst bereite*. 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, assicurandoci 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. Eppure 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”.

È utile uscire dalle letture scolastiche e specialistiche, dove le parole finiscono per perdere il senso che risuona nell’animo umano. 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*. Progettare è innanzitutto essere *disposto all’ansia*; è *sentirsi* – nel momento presente, di fronte a *queste* difficoltà – *in ansia*.

Dovrò evitare di rifugiarmi nella certezza di un prima – in progetto sulla carta – e di un dopo – i cieli nuovi e le terre nuove che saranno. Qui ed ora, nel presente che è continuo presentarsi, 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 un avvenire incerto. Non dispongo che di una possibilità: disvelare, andare oltre l’oscurità.

Sentirmi sicuro, sentirmi al sicuro, 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 anche dire: impaurito. Ma «la paura (*furcht*)», nota Heidegger, è «angoscia (*angst*) inautentica» (Heidegger, 1927; p. 189 ed. orig.: § 40. Die Grundbefindlichkeit der Angst als eine ausgezeichnete Erschlossenheit des Daseins – Il trovarsi fondamentale dell’ansia come apertura privilegiata dell’esserci). 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 singolo essere umano. La paura è energia sprecata, l’ansia è energia agibile nel progetto.

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» (Heidegger, 1927. p. 281 ed. orig.: § 58. Anrufverstehen und Schuld – Comprensione del richiamo e debito).

«Colpa mia se l’altro nella sua esistenza è posto in pericolo, sviato o addirittura rovinato. Non violazione di un diritto formale, ma di un’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. Manchevolezza che consiste nel non essere-con altri».

Così, seguendo ancora Heidegger, possiamo dire con più precisione in italiano: *sentirsi responsabile*. «*Schuldigsein* vuol dire *Urheber-sein*» (Heidegger, 1927. p. 282 ed. orig.: § 58) essere causa prima, artefice, autore, responsabile. Ognuno è chiamato ad es-

sere autore di azioni non delegabili. Ognuno, del resto, si muove su un terreno sociale. Abitato da me e da altri come me.

*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” (Varanini, 2011; Voce: Responsabilità). Ci si sposa con un'altra persona. Ma si dice anche: “sposare una causa”. Altro connesso senso di *spondere* è “promettere”. Un progetto è una promessa. *Pro mettere*: “mandare in avanti”.

Parlare del progetto è sempre parlare anche del project manager, del manager, dell'essere umano impegnato nel lavoro e nel pensiero. Possiamo dire ora, con più precisione: non c'è *Entwerfen*, progettare, se non c'è *Sichentwerfen*: *self-projection, auto-progettarsi*. Solo progettando me stesso, solo progettandomi come persona disposta all'ansia e alla responsabilità posso concepire e condurre un progetto. Questo è vero anche nel senso velato dall'italiano. Non si può progettare senza progettersi: non posso definire e percorrere i passi di un'azione orientata ad uno scopo se non definisco e percorro i passi della mia vita personale: passo dopo passo consapevolmente scrivo la mia biografia, apprendendo dall'azione. Nemmeno si può proiettare 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.

Lo sforzo progettuale – l'andare oltre i termini dell'attualità e della contingenza – non riguarda solo il mondo e le cose: ciò che ci è dato di progettare, siamo innanzitutto noi stessi. 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. Noi esseri umani siamo il progetto di noi stessi. Noi siamo l'origine e il fine del progetto.

Possiamo sostenere che l'auto-progetto conta più del progetto. Ogni progetto umano – limitato, transeunte, destinato all'obsolescenza e all'oblio – vale poco in sé, ma acquista il suo senso ultimo nell'essere occasione di autoprogettazione. Il progetto permette di fare esperienza. Verbo latino *experiri*, da cui *esperire, sperimentare, esperienza*: *ex*, rafforzativo in cui possiamo cogliere il senso di “in fuori”, *perior*, “io provo”. Più del singolo progetto, in fondo, conta l'accumularsi, lo stratificarsi dei diversi progetti. La cui traccia è l'apprendimento che garantisce alle persone coinvolte. L'apprendimento e l'autoprogettazione si spiegano a vicenda.

Il progettare se stessi-apprendimento continuo si riverserà poi in altri progetti. 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 project 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. Un'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.

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 *entwerf*, "progetto": arriva ad indicare allontanamento, passaggio di stato, ma sempre mantenendo il senso primo di movimento oppositivo. 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 intenzione di realizzare determinate azioni, di produrre cose. Determinatezza, determinazione, risolutezza, grinta, fermezza. *Risolutezza*. (anche i traduttori inglesi di Heidegger dicono *resoluteness*) Non c'è progetto senza capacità di prendere decisioni.

Ma non può bastare la risolutezza, il decisionismo, al project manager, al manager, all'essere umano impegnato in un progetto. 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, per dare il senso del progetto, affermare un movimento autenticamente, originariamente orientato all'apertura. 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, antepoendo *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 l'essere umano intento nel progetto: *apertura*, *schiusura*, *disclosedness*.

Guardare oltre il consueto, scoprire il nuovo che emerge, scoprire la luce oltre alle tenebre esige *apertura*. Poi, per muoversi lungo questo difficile cammino serve *risolutezza*, determinazione (Heidegger, 1927. p. 297 ed. orig.: § 60. Die existenziale Struktur des im Gewissen bezeugten eigentlichen Seinkönnens – La struttura esistenziale dell'autentico poter essere, che è attestato nella coscienza morale).

## Per una critica dello scopo

Arriviamo così a toccare quello che credo sia il punto più delicato di ogni ragionamento attorno al progetto. L'intera letteratura relativa al project management si fonda su un assunto. La tenuta del progetto, la sua stessa bellezza, il suo senso ultimo risiedono nell'esistenza di uno scopo. "*The work that needs to be accomplished to deliver a product, service, or result with the specified features and functions*"<sup>2</sup>. Lo scopo è il lavoro da fare, necessario per produrre beni o servizi che il project manager si è impegnato a realizzare. La presenza dello scopo rassicura e indirizza. Quello è il bersaglio da colpire. Ho già insistito su questo punto nella *Complessità del progetto* (Varanini, 2009; cit.).

Lì, verso la conclusione, arrivo ad affermare che proprio questo è il punto che distingue il project manager dal manager. Il manager, giustificato e illuso dalla propria autonomia, da quel libero spazio di azione che è connaturato al ruolo, cade non di rado nell'indecisione, perde di risolutezza, quando anche non è indotto a cedere alla tentazione di anteporre interessi personali, o comunque di parte, ad un orientamento verso un preciso, determinato scopo. Al contrario, il project manager, legato dallo scopo, vincolato dall'evidenza dello scopo, è spinto ad agire senza dispersioni, è indotto a non cedere a fuorvianti lusinghe, a narcisismi e a piaggerie: lo scopo guida e indirizza.

Le virtù dello scopo ci appaiono evidenti ed indiscutibili. Eppure nelle pagine che precedono ho messo in evidenza i limiti di uno scopo puntualmente definito: fissare attenzione verso uno specifico bersaglio costituisce rinuncia a bersaglio migliore, che potrebbe presentarsi in ogni istante.

Lo scopo è la stella che guida il navigante, ma dobbiamo navigare anche quando non si vedono le stelle: questa è la lezione narrata dalla differenza che separa il senso di due verbi: *considerare* e *desiderare*. *Con sidera*, con le stelle: quando le stelle sono visibili il navigante, dotato di sestante, può ben affidarsi ad esse. Ma il navigante esperto dovrà dirigere la nave anche in una situazione di *de sidera*, quando cioè la vista delle stelle gli è sottratta dalle nuvole. Lo scopo, così, cessa di essere oggetto di attenzione razionale, per divenire oggetto di *desiderio*: moto dell'animo, sogno, speranza, intuizione. *Visione*: capacità di vedere oltre l'apparente impossibilità.

Andare oltre la sottrazione delle stelle, disvelando in forza di umano andare al di là del vincolo che oscura: proprio in questo ci parlano *apokálypsis* e *alétheia* e *lichten*.

Anche Charles Sanders Peirce, a cavallo tra il Diciannovesimo e il Ventesimo secolo, ci parla di questo: chiama questo processo mentale *abduzione*, o *retroduzione*: "scommessa interpretativa", tentare di spiegarsi, in un modo o in un altro, cosa accade<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>□

Project Management Institute (PMI), *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide), Sixth Edition, Newtown Square, Pennsylvania, 2017. 5. Project Scope Management.

<sup>3</sup>□ Vedi p. es. Charles Sanders Peirce, *Pragmatism ad a Method of Right Thinking: The 1903 "Harvard Lectures on Pragmatism"*, edited by Patricia Ann Turrissi, State University of New York Press, Albany, 1997; trad. It., Scritti scelti, a cura di Giovanni Maddalena, Utet, Torino, 2005. Parte Quarta: La logica dell'abduzione nelle Harvard Lectures on Pragmatism del 1903, V: Le tre scienze normative, p. 534-535.

C'è un'impalpabile ma profondo appello alle proprie capacità di pre-vedere dietro l'apparente "tirare ad indovinare". Così fa il cacciatore.

Il francese *berser*, "tirare con l'arco", da cui *bersaglio*, deriva da una radice germanica che sta per "andare a caccia". Il bersaglio del cacciatore, che si muove a tentoni nella foresta oscura, o nel deserto, cercando di scoprire osservando minime tracce dove possa nascondersi l'animale, ci appare qui qualcosa di ben diverso dal mirare a quelle tavole rotonde segnate da cerchi concentrici, o da quelle sagome che riproducono approssimativamente il corpo di un uomo o di un animale. Progettare è un'attività che non si svolge nell'asettico ambiente di un poligono, di un luogo dove il mondo è ridotto a simulazione. Una simulazione del mondo è anche la mappa del territorio usata dall'artigliere quando, senza vedere il bersaglio, lancia il proiettile.

*Se cambia il bersaglio, cambia il lavoro da fare.* Eppure troppe volte, di fronte alla complessità del progetto, preferiamo ignorare il mondo che abbiamo intorno, illudendoci di non essere nel bosco o nel deserto, scambiando la mobile preda per un facile bersaglio fisso, e sostituendo quindi all'intuito del cacciatore la tranquillizzante esecuzione di un piano già tracciato.

Così, nella *Complessità del progetto*, non faccio altro che narrare situazioni in cui l'evidenza dello scopo, e la stessa concordanza degli attori coinvolti sulla natura dello scopo e sulla sua collocazione nel tempo e nello spazio, non riescono né a rassicurare né a garantire il buon fine del progetto.

Progetto esemplare è la costruzione della torre – simbolico tramite tra terra e Cielo. Aspetto non trascurabile dello scopo è costruire la torre ben dritta, diretta senza esitazioni verso l'alto. Progetto di successo non è la torre di Babele, ma la torre di Pisa. Su quel terreno, con quelle tecnologie, è stato possibile all'uomo che vive il proprio tempo costruire niente più di una torre pendente. Lo scopo è stato mancato. Eppure, per un altro verso, è stato raggiunto. E lo scopo raggiunto, nella sua imperfezione, nella sua inattesa novità, va ben oltre il rassicurante scopo pre-scritto.

Babele è – come ricordo nella *Complessità del progetto* – "porta di Dio". Nelle pagine precedenti ho parlato di soglia e di attraversamento. Se il progetto resta nel campo del noto, se resta legato a ciò che è divenuto noto nel passato, se non contempla l'attraversamento dell'ignoto, non è vero progetto. Il progetto è *trasmutazione e trasferimento*.

Nella *Complessità del progetto* ho ricordato la forma della torre di Babele: *ziggurat*, torre che si eleva a gradoni, a mo' di montagna, verso il cielo. Gli alchimisti davano la forma di uno ziggurat all'*atanor*, il fornello destinato a produrre la *trasmutazione* della materia, da vile impasto ad oro. Il processo cercato dagli alchimisti è un progetto: *trans* "al di là, attraverso", *mutare*. *Mutare* risale ad un senso originario di "passare", che poi si precisa in "scambiare".

La torre, l'*atanor*. Metafore. Heidegger parla di radura nel bosco; parla del levare l'ancora: metafore del progetto; e ci parla del bosco come riserva di legname, il fiume come rafforza idraulica, la montagna come cava di pietra: massa informe, "materia prima" in attesa di trasformazione (Varanini, 2016; cit., p. 268). Metafore usate per rende-

re evidente il senso della tecnica: l'agire umano teso a disvelare le potenzialità implicite. Questo è il progetto: mutazione; trasformazione. O anche: trasferimento.

*Metafora* significa appunto "trasferimento". La preposizione greca *meta* ha origini oscure, ma sembra portare un primo senso di "in mezzo": ecco l'inciampo, bosco, deserto, tenebre da attraversare. Ricordiamo il verbo greco *diaballo*: "getto in mezzo" – da cui l'inevitabile presenza del *diábolos*, diavolo, combattuta con il "lanciarsi oltre". *Meta* allarga poi il proprio spettro semantico fino a stare per "oltre". *Phéro* è "portare". Ecco così *metaphéiren*, "trasportare oltre". Il trasportare oltre è "trasformarsi": *metamorphoun*.

Il progetto è passaggio, oltre il quale le cose hanno nuova forma, ed oltre il quale, anche, appaiono trasformati gli essere umani impegnati nell'azione.

Porre l'accento sulla trasmutazione, sulla trasformazione, sul trasferimento non significa dimenticare lo scopo, il fine ultimo. Significa riconoscere che il progetto ha certo un *prima* e un *dopo*, ma si sviluppa nel *durante*. Il testo biblico – così come a proprio modo il testo fondativo di ogni fede – ci parlano di cieli nuovi e di terre nuove, di tempi ultimi, nei quali il progetto sarà compiuto. Ma per giungere a quel tempo, dobbiamo attraversare la penombra dei tempi penultimi. I tempi nei quali noi che conduciamo il progetto siamo chiamati a vivere l'*Apokálypsis*: "sottrazione del mistero".

Ora, se ci guida uno scopo già ben definito, non ci sarà nessun mistero da svelare. Potremo lavorare senza ansia ed assumendoci ben limitate responsabilità. Ben limitate saranno le scelte e le decisioni di cui ci dovremo fare carico. Ma sappiamo in cuor nostro che possiamo fare certo di più. Sappiamo che se agiamo in questa maniera stiamo, alla fin fine, rinunciando a progettare: questo è l'ammonimento di Hannah Arendt.

Arendt riprende negli Anni Cinquanta del secolo scorso la lezione del Heidegger, suo maestro. Il libro esce nel 1958 con il titolo *The Human Condition*. In inglese: Arendt, costretta a lasciare la Germania dalle leggi antisemite, viveva negli Stati Uniti dal 1941. La condizione umana è la *Geworfenheit* di Heidegger. Consiste nell'essere "gettati nel mondo", in un luogo e in un tempo di cui ignoriamo in senso. Il progettare è l'umana risposta all'essere gettato. Arendt non misconosce la lezione di Heidegger – anzi, tutto il suo ragionare sta in questo solco. Ma nella *Human Condition* la parola *project* non appare neanche una volta. Il concetto appare però implicitamente lungo l'intero svolgimento del saggio: appare per essere profondamente criticato.

Nel tempo in cui scrivo si usa comunemente una superficialissima distinzione: si considera separato il *lavoro* dal *tempo libero*. Si consegna così il *lavoro* ad una lettura riduttiva: "costrizione", "sfruttamento". E dall'altro lato si definisce uno spaziotempo – il tempo libero – attribuendogli come qualità l'essere "libero da lavoro". Possiamo chiederci: cosa mai facciamo nel tempo libero? Se nel *tempo libero* ci limitiamo a consumare beni, se ci limitiamo ad essere utenti di servizi, saremo ancora costretti in uno spazio di non libertà: la stessa critica valida per il *lavoro* è valida per il *tempo libero*. Altra connessa superficialissima distinzione è normalmente espressa in inglese: *work-life balance*. Si intende: equilibrio tra *individual's work and personal life*. Ma così dicendo escludiamo il lavoro dalla vita personale. Certo, ci sono aspetti della vita personale di ogni donna ed ogni uomo che debbono essere preservati, difesi da costrizioni e

sfruttamento: a cominciare dalla maternità, dalla paternità, dalla cura di sé e della famiglia e dalla coltivazione delle relazioni sociali. Possiamo però con ragione dire che la vita personale non è piena e non è ricca se non contempla anche il lavoro. Il lavoro fa parte della vita; non si oppone alla vita. La vita ha senso se è una *vita attiva*.

*Vita activa* è il titolo con il quale il libro di Hannah Arendt esce in Germania e in Italia. Perché il titolo *La condizione umana* appariva agli editori ormai indissolubilmente legato al romanzo di André Malraux (che nell'edizione inglese è invece *Man's Fate*) (Malraux, 1933). Il titolo originale è più comprensivo: la *vita activa*, nella concezione di Arendt, non è che una delle manifestazioni della *condizione umana*. O meglio: la *vita activa* non è che uno dei modi di porsi di fronte al progetto. Meglio ancora: la *vita activa* è l'andare oltre i limiti consueti del progetto.

Arendt inizia parlando della condizione dell'*animal laborans*: l'essere umano sottoposto a sfruttamento, dalla schiavitù alla catena di montaggio. Potremmo aggiungere le moderne forme di catena di montaggio – vincolo esterno imposto all'agire umano: il lavoro in un call center, o più in generale il lavoro legato a costrizioni imposte da un software, da una piattaforma digitale.

Arendt discute poi la condizione dell'*homo faber*. L'*homo faber* è l'artigiano: è un libero lavoratore, proprietario dei propri strumenti di lavoro, libero di agire su un mercato e libero anche di mettere in campo, nel lavoro, la propria capacità di pensare, il proprio desiderio, la propria creatività. Libero, ancora, di trovare un equilibrio tra *individual's work and personal life*. Eppure proprio sulla condizione umana dell'*homo faber* si appunta la critica di Hannah Arendt. L'*homo faber*, infatti, è *limitato da un progetto dallo scopo già definito*. Il vasaio, abilissimo nell'usare il proprio tornio, è limitato dal pensare se stesso come vasaio. Mente e corpo interagiscono felicemente, il lavoro è anche fonte di piacere, ma sempre dentro un vincolo: fare vasi.

Siamo nel regno del *fare*. Dalla radice indeuropea *dhe*, il sanscrito *dadhati*, il greco *títhemi*, il latino *facio*. Nel senso originario: "pongo", "colloco", "metto". Pietra posta a segnare i confini di un campo. Fondamenta. Meta – quindi: destinazione, scopo, obiettivo. Il senso si allarga dal "mettere in un dato stato", "in una certa condizione", "nel tal luogo", all'idea di calcolo, propongo, stabilisco, determino, creo, rendo, formo – e quindi, in generale, *faccio*. Di qui anche il tedesco *Ich tue* e l'inglese *I do*.

Resta vivo in ogni caso il vincolo assunto in partenza: fare agire entro i limiti di uno scopo assunto come impegno.

Implicito nel lavoro dell'*homo faber* il *termine*: quando avrò raggiunto lo scopo il lavoro sarà finito. Terminato nel duplice senso: il lavoro sarà terminato, a un certo punto, perché il lavoratore a quel punto avrà terminato di lavorare attorno a quel vaso; il lavoro sarà finito nel senso che il vaso sarà finito, rifinito, a posto così. Il lavoro finisce lì, non si può che finire lì. L'opera ben fatta è terminata.

Il lavoro visto da un punto di vista soggettivo e da un punto di vista oggettivo si identificano, dipendendo l'uno dall'altro. La radice indeuropea *ter* ci parla di questo: sanscrito *tárati*, greco *terma*, latino *termin*, *terminus*. Nell'*Odissea*: fine, termine per il disco lanciato. In Eschilo: fine, termine ultimo delle peregrinazioni. L'andare oltre non è concepito.

Per un verso potremmo dire che il project manager è *homo faber*: la sua tensione ha termine, ha buon fine nel raggiungimento dello scopo. Per un altro verso ci troviamo a dire che al project manager-*homo faber* è negato il sale del progetto: i Cieli Nuovi e Terre Nuove.

Anche il vasaio in quanto essere umano desidererà, ed avrà visioni. Ma nel suo fare è necessariamente, doverosamente, inevitabilmente limitato dall'avere in mente *una sola opera possibile: il vaso*.

Il latino *opus* risale ad una radice indeuropea – *op* – che sta per “con uno scopo definito”. *Operare*: “attività posta in essere con un preciso intento”. L'*opus*, “opera”, è il lavoro, l'occupazione ed anche il frutto di questa occupazione. Lavoro e risultato sono strettamente legati. Lo scopo del progetto, secondo la letteratura tecnica, sembrerebbe ridursi al lavoro necessario al compimento dell'opera: «Il lavoro che deve essere eseguito per fornire un prodotto, un servizio o un risultato con le funzioni e le funzioni specificate»<sup>4</sup> in piano inizialmente definito; in un impegno inizialmente assunto.

Al di fuori di ciò c'è solo l'errore, il fallimento. Il lavoro mal eseguito e il prodotto mal riuscito. Dalla stessa radice *op* il tedesco *üben*: “esercitare”. Esercitare un'arte, appunto. Con dedizione e con convinzione – ma un'arte sola, una sola opera possibile, un solo scopo raggiungibile. Possiamo ridurre il progetto a questa mera esecuzione?

Cinquant'anni dopo la pubblicazione della *Vita activa*, un allievo di Hannah Arendt, il sociologo Richard Sennett, torna sul tema. In *The Craftsman, L'uomo artigiano* (Sennett, 2008), si profonde in riconoscimenti alla sua maestra, si dibatte nel tentativo di accogliere appieno la lezione della *Vita activa*, per poi finire francamente per rifiutarla. La sua apologia del lavoro umano, pur accattivante, resta vittima della nobile figura ideale dell'artigiano. Libero nel proprio lavoro, proprietario dei propri mezzi di produzione, capace di concepire progetti meravigliosi. Ma non riesce a superare la critica espressa da Arendt: è sempre il vasaio. Limitato dal concepire il *lavorare* come *operare*. L'identità dell'*homo faber*, la sua autopercezione, il terreno della propria possibile autorealizzazione, sono legati ad una professionalità, ad una precisa competenza tecnica, che definisce l'orizzonte del concepibile. Confortevole terreno dove, sicuri di saper fare, potremo tenerci lontani da ogni angosciata preoccupazione.

Il progetto, conseguentemente, si riduce all'implementazione e rilascio di una cosa – materiale o immateriale – ben costruita. Il lavoro del vasaio, che Sennett celebra, resta determinato. Determinare: “assegnare esattamente i termini”, “delimitare”. Heidegger ci dice che non basta *Entschlossenheit*: deciso orientamento a scopo. Il progettare esige anche *Erschlossenheit*: capacità di cogliere continuo presentarsi. La determinazione, la risolutezza hanno bisogno di un contrappeso: l'apertura.

Solo così c'è nel progetto spazio per il proiettarsi, l'andare oltre, il disvelamento, il dischiudersi di nuove possibilità. Ciò che il vasaio non si concede.

---

<sup>4</sup> Project Management Institute (PMI), *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide), Sixth Edition, Newtown Square, Pennsylvania, 2017. 5. Project Scope Management.

La “sottrazione di trucioli” – il tipico funzionamento del tornio del vasaio, del falegname, del fabbro, ma anche il lavoro manuale dello scultore – può ben essere intesa come manifestazione della “sottrazione di mistero” che è l’essenza dell’*apokálypsis-a-létheia-lichten*. Togliendo da creta, legno, pietra parte della materia, definita come inutile scarto, l’artista e l’artigiano cercano la forma perfetta che ha in mente. Il progetto è chiuso nei confini di un’arte.

Ma osserviamo i geni del Rinascimento, basta ricordare Michelangelo e Leonardo: essi portano l’arte – potremmo dire l’arte del progettare – oltre i limiti, oltre i termini definiti da una sola arte. La sottrazione di mistero è generalizzata, è l’arte in sé. Spaziano tra pittura, scultura, architettura, ingegneria, poesia: diremmo oggi progettazione e *design* in senso lato. Il progetto cessa così di essere schiavo della tecnica – e dello scopo che la specifica tecnica rende perseguibile. La progettualità è sbrigliata. Il progetto è liberato dallo scopo: va ben oltre il “fare cose”, “le cose da fare”.

## Il progetto come baule

Leopardi risponde nel marzo del 1836 ad una commovente lettera di Charles Lebreton, diciottenne entusiasta allievo di Louis de Sinner, filologo svizzero che progettava l’edizione francese di una raccolta di testi leopardiani. Scrive: «*Malgré le titre magnifique d’Opere que mon libraire a cru devoir donner à son recueil, je n’ai jamais fait d’ouvrage, j’ai fait seulement des essais en comptant toujours préluder, mais ma carrière n’est pas allée plus loin*». «Malgrado il magnifico titolo di *Opere* che il mio editore ha creduto di dover dare alla raccolta, io non ho mai fatto opere, ho fatto soltanto saggi». *Je n’ai jamais fait d’ouvrage*: il verbo *fare* e il sostantivo *opere* ci parlano di testi chiusi e finiti. Portati a termine.

Leopardi contrappone all’*opera* il *saggio*. Se l’*opera* non può che essere conclusa, il *saggio* è sempre aperto. Il saggio è una prova. Il testo di riferimento sono gli *Essais* di Montaigne (1588): allo stesso tempo “esperimenti” e narrazione di “esperienze” – ho già citato il senso del verbo *experior*: “provo a tirar fuori”. Il saggio è dunque testo non finito, non rifinito. Progetto di testo possibile. Il testo si presenta al lettore in una delle sue possibili definizioni. Definire è stabilire un limite. Si può certo definire un testo: versione ultima, finale. Ma Leopardi rifiuta questo limite. Ogni suo scritto ci dice, è un saggio, un assaggio, un tentativo. Il finito ci rimanda sempre all’infinito.

«Sempre caro mi fu quest’ermo colle / e questa siepe, che da tanta parte / dell’ultimo orizzonte il guardo esclude»<sup>5</sup>. Caro è il colle e cara è la siepe che nasconde, esclude allo sguardo il tenebroso ignoto. Al di qua della siepe è il comodo mondo del fare e dell’opera, il mondo del progetto delimitato.

«Ma sedendo e mirando, interminati / spazi di là da quella, e sovrumani / silenzi, e profondissima quiete / io nel pensier mi fingo, ove per poco / il cor non si spaura». Spazi sconfinati “nel pensier mi fingo”: mi immagino, oltre la siepe del fare e dell’opera.

---

<sup>5</sup> □ L’infinito, *Nuovo Ricoglitore*, Milano, dicembre 1825; poi in: *Versi del conte Giacomo Leopardi*, Stamperia delle Muse, Bologna, 1826; quindi: Giacomo Leopardi, *Canti*, Piatti, Firenze, 1831. (Poesia composta tra la primavera e l’autunno 1819).

Progettare è sporgersi oltre, là dove non si può che procedere per tentativi, per prove. *Fingere* è in latino “modellare”, “plasmare”. Il vasaio che ha in mente l’idea del vaso, come lo scrittore che sviluppa con rigore un piano dell’opera prestabilito, si autoconfina in visione già avuta.

Leopardi è testimone di come a lato di questo vasaio e di questo scrittore, sta la figura dell’autore che *finge*: plasma, modella la materia, esplora il possibile. Immagina cose oltre la siepe, ed immaginando cose oltre la siepe immagina se stesso oltre la siepe. Consapevole di non essere solo vasaio, è disposto anche ad andare anche oltre i limiti impliciti della materia che sta plasmando. Immagina altre materiali e tecniche possibili. È disposto alla trasmutazione, alla trasfigurazione.

Conosciamo project manager che si considerano vasai. Essi con dedizione e con rigore perseguono il raggiungimento dello scopo attenendosi a specifiche regole consolidate.

Conosciamo project manager, manager, persone impegnate in progetti che si muovono nella linea che Leopardi ci indica. Leopardi guarda e non vede, ma intravede. Desidera. Progetta nuove cose perché progetta – proietta oltre la siepe – se stesso. Si colloca sempre su una nuova frontiera che lascia di fronte terreno inesplorato. Conoscendo con dolore i propri limiti dice: «*ma carrière n’est pas allée plus loin*», non sono andato più lontano, non sono andato oltre, non ci sono ancora riuscito. Eppure sa di dover tentare ancora. «Per poco il cor non si spaura»: disposto all’ansia, perché responsabilmente consapevole della propria ignoranza e dell’incommensurabile vastità dell’orizzonte, accetta di immergersi nel flusso – salpare, togliere l’ancora, muoversi nell’acqua o nell’aria: «tra questa immensità s’annega il pensier mio». «E il naufragar m’è dolce in questo mare».

Non ci sono convincenti concordanze sull’origine della parola *zibaldone*: forse una vivanda che mescola ingredienti diversi. Ma già nel 1500 stava per “quaderno con una miscellanea di memorie, riflessioni, appunti”. Leopardi intitolò *Zibaldone di pensieri* il testo che andò scrivendo dal luglio 1817 al dicembre 1832 – dai diciannove ai trentaquattro anni, ovvero lungo l’arco dell’intera breve vita: il poeta muore nel 1837 (Leopardi, 1898-1900; 1937-1938). Come negli *Essais* di Montaigne i materiali si accumulano, nota dopo nota. Non è tanto importante sapere se Leopardi aveva un’idea precisa dello scopo prima di iniziare ad affastellare materiali. L’importante per noi è rilevare un doppio procedere.

Da un lato procede l’accumulazione: Leopardi non cessa di prendere appunti, senza preoccuparsi della distanza abissale tra una nota e la successiva. Arriverà a scrivere 4526 pagine. Dobbiamo notare che non cessa perché ha raggiunto un qualche termine implicito in un iniziale progetto. Il progetto inteso come predefinito disegno, l’idea dell’opera già in mente, il vincolo che condiziona lo scrivere ad uno scopo, è del tutto assente. «*Je n’ai jamais fait d’ouvrage, j’ai fait seulement des essais en comptant toujours préluder*»: ogni nota è un saggio, un assaggio di un tema, un preludere. Preludere: *praeludere* “far prove”, “esercitarsi” per *ludi*, giochi futuri. *Experiri*: provare, sperimentare, ha un senso evidentemente contiguo.

Dall'altro l'autore si immerge quasi straniero nella sua stessa opera per cercarvi un ordine interno, un "sistema", «cioè la connessione e dipendenza delle idee» (Leopardi, *Zibaldone*, cit., 17 aprile 1821). Il tentativo più compiuto, tra il 1826 e il 1827, si traduce nella rilettura delle pagine già scritte, nel loro riordino, e nell'indicizzazione del testo attraverso un rigoroso sistema di voci e di numeri, redatto su apposite schede, oggi conservate presso la Biblioteca Nazionale di Napoli. In particolare, contano sette pagine dove l'autore stesso, essendosi immerso nelle migliaia di pagine fino a quel momento scritte, ne emerge con un ordine possibile, una descrizione dei differenti percorsi tematici che in quel momento gli appaiono evidenti.

Di fronte a questo impressionante accumulo di pagine che è lo *Zibaldone*, i filologi si pongono in modo divergente. La maggior parte si meraviglia per il disordine, e assieme la varietà amplissima di temi. Altri all'opposto pensano che il testo sia frutto di un'iniziale intenzione, di uno schema originariamente concepito (Leopardi, 2014). Propo- nendo per chi sostiene l'assenza di un disegno iniziale. Ma in ogni caso il disegno iniziale è contaminato da deviazioni, salti, e dal presentarsi, coll'avanzare della scrittura, di altri schemi e temi possibili.

Lo *Zibaldone* non è un'opera, è una serie di saggi, assaggi, è un baule dal quale estrarre opere, un generatore di opere. Ogni testo leopardiano che appare finito è un sottoprodotto dello *Zibaldone*. Lo *Zibaldone* è una cornucopia: sovrabbondante fonte di testi possibili. Ogni progetto è un sottoprodotto di un metaprogetto,

E del resto, nessun testo che un autore sta scrivendo, nessun progetto in corso sarà mai "cosa ben sistemata". Nessun lavoro di scrittura, e nessun progetto, a ben guardare, si conclude perché il lavoro è terminato. Sarebbe ancora possibile un ulteriore affinamento, un'ulteriore limatura, sarebbero ancora necessari aggiunte o correzioni o tagli. Ci sarebbe sempre ancora molto da fare. Si dichiara terminato un progetto, in fondo, solo per motivi contingenti: l'editore deve mandare in stampa, il cliente chiede ciò che ha commissionato. L'autore, come il project manager, fa violenza su se stesso, rilasciando il frutto del lavoro, sempre incompleto. Tranquillizzato dal fatto che i difetti sono scesi sotto una tollerabile soglia.

Credo sia esperienza comune di ogni project manager: ogni progetto è uno zibaldone. Accumulo, stratificazione, struttura sempre in fieri, ordine tentato e ritentato, continuamente ridefinito.

Si può anche sostenere che una parte significativa dell'importanza di un qualsiasi progetto non risieda in motivazioni interne al progetto – nel mero raggiungimento dello scopo del progetto, strettamente definito. Il progetto è significativo – e tale resterebbe anche se fallisse, ovvero se lo scopo inizialmente definito non fosse raggiunto – anche e forse soprattutto perché costituisce un accumulo di *asset* materiali e immateriali – semilavorati, innovazioni di processo, esperienze, conoscenze. *Asset* che verranno buoni in futuro. Anche in questo modo indiretto ogni progetto costruisce ricchezza futura.

In senso più lato, e con sguardo esterno al singolo progetto, potremmo dire che ogni progetto è un "di cui", una conseguenza dell'esistenza di uno zibaldone. Leopardi potrà scrivere diversi testi di cui ora non ha nemmeno la visione, perché potrà attingere al suo

zibaldone. Infatti, si sa che ogni singolo progetto non è che il frutto di un'attività di Ricerca & Sviluppo, portata avanti, si spera, senza interruzioni.

Potremmo quindi dire che è importante attitudine di ogni persona impegnata in attività di progetto – ed in genere: ogni persona che lavora – il perseguire in ogni istante il tentativo di “portare le cose accumulate a sistema, a sintesi”. In questo tentativo risiede il progetto. Ogni progetto richiede l'accumulo di cose. Ma il senso del progetto risiede nel continuo tentativo di scoprire nella massa di cose accumulate una forma implicita, una rete di connessioni.

*Sistema*: tardo latino *systema* riprende pari pari il greco *systema*, a sua volta dal verbo *synistanai*, raccolgo, combino, metto insieme, metto a posto. L'italiano *sistemare* spiega bene il senso, riportando alla più familiare quotidianità l'espressione tecnica. Il sistema è dunque ‘cosa ben sistemata’.

*Systēma* è in greco una parola composta. Il verbo *histanai* porta con sé il complessivo ed originario senso dello “stare”, espresso dalla radice indeuropea *stā-*. Ritroviamo il senso dello *stare* in varie manifestazioni in sanscrito, in greco e in latino, e poi nelle lingue moderne: dallo *Stato*, allo *stare fermo*, fino ai vari sensi dell'inglese *stand*: dallo “stare fermo” il senso si allarga alla “posizione”, al “posto”, alla “postura”, alla “fermata”, allo “scaffale”.

*Syn* deriva dalla radice indeuropea *ksun-*, che sta per “con”. *Syn* ci parla di “insieme a”, in compagnia di, “congiuntamente a”, “allo stesso modo”, “allo stesso tempo”.

Il *sistema* è dunque costituito da cose diverse che stanno insieme, in un certo modo, allo stesso tempo.

Leopardi, come ogni project manager ed ogni persona impegnata in un progetto, non possiede a priori il *sistema*. Le cose non sono mai andate del tutto al posto giusto. I materiali dello *Zibaldone* potrebbero essere organizzati altrimenti, ed ogni verso di ogni composizione potrebbe essere variato, reso altrimenti, forse migliorato. Nessuno possiede già, nessuno ha ancora, nessuno avrà mai il sistema perfetto, sebbene lo cerchi in ogni istante per assaggi e preludi, prove ed errori.

Ciò che conta, nel progetto, non è lo *stare*. Ciò che conta è il *syn* – che ci parla del continuo tentativo di arrivare allo *stare*, allo “stare insieme”, al complesso, *sistema*. Continuo tentativo di arrivare: per giungere al *sistema*, si passa attraverso la *sintesi*. *Syn tithemi*: l'idea del colloco, metto, pongo – come se esistesse già una casella prevista per ogni cosa – è mutata in “metto insieme”, raccolgo, organizzo.

Il *syn* riscatta la fissità dello *stare* (*histanai*) – l'occupare solidamente il proprio posto, la collocazione in uno *stand*, scaffale – perché pone la sfida dell'insieme, del con: la relazione mette in discussione le facili certezze. Ugualmente, il *syn* riscatta la limitatezza del *tithenai*. Il *mettere*, il *porre*, il *fare* non escono dall'esecuzione del compito. La *sintesi* è invece un agire che va oltre: il tentativo di *mettere insieme* ci porta fuori dalla zona di conforto, nel deserto o nella selva oscura, dove niente può essere dato per scontato. Oltre la siepe del facile, su un terreno che esige – tornando ad Heidegger – ansiosa preoccupazione, senso di responsabilità, risolutezza, apertura.

Abbiamo visto infatti come Leopardi non si riconosce come autore di un'*opera*: edificio stabile, frutto del fare qualcosa in vista di uno scopo già definito. Si riconosce

come autore del tentativo di raccogliere, organizzare, portare alla luce il senso implicito nei materiali che ha per lungo tempo, senza coglierne pienamente il senso, lavorato. Questo è progettare.

## **“Condurre spingendo”: agire sulla frontiera**

Quando Leopardi scrive *je n'ai fait d'ouvrage, j'ai fait des essais*, non ho mai fatto opere, ho fatto *saggi* – cioè: ho esperito, ho tentato, ho preluso – va oltre il senso del verbo *fare*.

*Fare* è realizzare opere. Il fare *saggi*, lo sporgersi con l'immaginazione oltre la siepe, è qualcosa di diverso. Ci sono progetti che restano totalmente iscritti nel terreno del fare: progetti come opere, dove come il vasaio fa sempre vasi, esegue progetti nuovi, ma simili a progetti già realizzati. Ogni progetto è una replica del precedente.

Ci sono altri progetti che esigono il proiettarsi – o, direbbe Heidegger: esigono l'accettare di sentirsi gettati – in “interminati spazi”. Terreni di cui poco o nulla conosciamo, che possono disvelarsi a noi solo passo dopo passo, mentre sperimentiamo.

Questa è la *vita activa* di cui ci parla Hannah Arendt. Avevamo lasciato la filosofia lì dove ci portava ad ammettere la limitatezza dell'orizzonte dell'*homo faber* – quella figura che Richard Sennett ancora celebra. Sennett si ferma lì. Il lavoro ben fatto si conclude lì. Lo scopo del project management sembra essere solo questo. Per Arendt, invece, non è che la *pars destruens* dell'argomentazione che intende proporci.

Siamo a metà del suo saggio, inizia a questo punto la *pars construens*, dedicata alla *vita activa*. Al posto del *facere*, l'“arrivare a un punto fermo”, l'*agere*, il “condurre spingendo”. Di qui espressioni che ci parlano di comportamenti in prima apparenza contigui al *fare*, e invece radicalmente diversi: *agire*, *azione*, *attore*, *attivo*, *agile*.

Il senso sta nella radice indeuropea *ag*, da cui il sanscrito *ajati*, e appunto in greco e in latino *ágo*. Si conduce spingendo un gregge, un bue con l'aratro. È un concetto che ci colloca in una situazione anteriore al guidare, al governare (l'arte del timoniere). L'*agere* significa andare avanti confrontandosi con le rugosità del terreno, superando resistenze. Un concetto ben diverso da quello espresso dal verbo latino *petere*: volare, un movimento nell'aria, privo di resistenze. Nell'*agere* c'è molta più fatica, la fatica del progetto.

Possiamo intendere l'*agere* come “sfondamento in avanti”, quindi: *processo*. Ma non c'è, per l'uomo, processo, se non c'è precedente progetto. Non però – ora appare chiaro – progetto nel senso di previo piano, disegno, ma progetto nel senso di intenzione, cammino teso in avanti.

Progetto, anche, nel senso di *saggio*, come dice Leopardi: *saggio* deriva dal latino *exigere*, *ex*, in senso estrattivo, *agere*. *Exigere*: tra i vari sensi del verbo latino: gettare, lanciare, condurre a termine, quindi: progettare. Da *exigere*, *exagium*: peso preso a riferimento, strumento con il quale provare, per esempio, il valore di una moneta. Ne viene un'idea di progetto non come *unicum*, ma come serie di tentativi, prove ripetute: qualche prova andrà a buon fine.

Scrivendo del lavoro come costrizione – le fatiche dell'*animal laborans* – sovengono a Arendt diversi esempi. Altri può aggiungerli facilmente il lettore. Li abbiamo citati: dal lavoro dello schiavo all'operaio legato alla catena di montaggio, fino a certi lavori dove l'uomo subisce invalicabili, disumanizzanti regole imposte da piattaforme digitali. Altrettanto facile descrivere i limiti del fare e dell'opera che circoscrivono il lavoro dell'*homo faber*: illuminante l'esempio del vasaio.

Non altrettanto facile descrivere con esempi il lavoro dell'uomo *agens*. Arendt ammette questa difficoltà. Si sofferma su un solo esempio: l'agire politico del cittadino nella polis greca. L'agire politico è il continuo tentativo di scoprire e di abitare uno spazio di libertà. L'agire stesso – “condurre spingendo” – è una scoperta. Il progettare è una scoperta. Più che un diverso lavoro, l'agire è la trasformazione di qualsiasi lavoro. Trasformazione perseguita dall'uomo iniettando progettualità nel lavoro. Alla fissità ripetitiva del fare si sostituisce l'ansiosa responsabile azione innovativa, che chiamiamo progetto: quale che sia il contesto e il punto di partenza, di andare oltre i vincoli, saggiare terreni inesplorati.

Accettare la condizione di chi è gettato in un luogo sconosciuto, dice Heidegger. Concepire per noi l'avventurarsi verso l'ultimo orizzonte che nel presente la siepe esclude dal nostro sguardo. C'è un progetto che si autoconfina nel noto territorio del fare, e c'è un progetto che invece sostituisce al concetto di confine il concetto della frontiera: il confine è un limite; la frontiera è lo spazio aperto del possibile.

«*It is in the nature of beginning that something new is started which cannot be expected from whatever may have happened before*». «È nella natura del cominciamento», rende in italiano il traduttore, «che qualcosa di nuovo possa iniziare senza che possiamo prevederlo in base ad accadimenti precedenti»<sup>6</sup>, scrive Arendt. L'*Apocalisse* è un cominciamento. Il progetto è un continuo presentarsi. Se sto progettando, e quindi proiettandomi oltre, mi sto muovendo oltre i noti confini del fare, oltre l'idea di un'opera che ho già in mente. Su questo terreno ignoto, non potrò mai prevedere tutto “in base ad accadimenti precedenti”. L'illusione consistente nel costruire il nuovo sulla base del passato, è la negazione del progetto accettato nella sua pienezza.

Certo: si dice “la storia è maestra”, “la storia si ripete”. Perché ci spieghiamo il presente alla luce del passato. Ma la storia è un susseguirsi di nuovi avvenimenti. In latino troviamo due verbi derivati da venire: *advenire* e *evenire*. *Ad-* “avvicinamento”, “progresso”, *venire*, da cui in italiano *avvenire* e quindi *avvenimento*. *Ex-* “fuori”, *venire*: “venir fuori”, “accadere”, da cui già in latino *eventus*. In francese *event* e *adveniment* finiscono per fondersi in *événement*. Edgar Morin ci dice: «l'*événement* compare inatteso, come la Sfinge, è imprevedibile, enigmatico» (Morin, 1972; Vol. 18, numero 1, pp. 173-192).

---

<sup>6</sup> Hannah Arendt, *The Human Condition*, cit, V. cap. Action, 24. The Disclosure of the Agent in Speech and Action, ed. 1998 a cura di Margaret Canovan: p. 177-178; trad. it., *Vita activa*, cit.: p. 129).

Dunque ci sarà sempre, in ogni progetto, qualcosa di nuovo, che non si era presentato nel passato. L'accettare o il rifiutare questo nuovo è dirimente. La distinzione tra il progetto che si attesta nel campo del fare e il progetto invece aperto all'agire sta proprio nell'accettare il nuovo, che scompagina le previsioni, e che rende vana ogni dettagliata pianificazione.

Eppure l'illusione del pre-vedere è dura a morire, e riappare in campi nuovissimi: sul terreno della cosiddetta intelligenza artificiale si lavora con algoritmi predittivi. Arendt ci ricorda che nessun algoritmo predittivo potrà prevedere il cominciamento del nuovo. L'algoritmo potrà solo ricombinare informazioni relative ad accadimenti del passato. Ho raccontato nella *Complessa vita del progetto* la saggia riflessione del capitano FitzRoy a proposito delle "previsioni meteorologiche": «il forecast non è né una profezia né una previsione; non è niente più che un'opinione» (FitzRoy, 1863; p. 170). *Fore*, "davanti a noi", "di fronte", "di prua", *cast*: lanciare, gettare, è sinonimo di *progetto*. Progettare è opinare, pensare al possibile che continuamente si presenta.

L'esempio credo più illuminante che porto nella *Complessa vita del progetto* riguarda la costruzione di una cartiera in Bangladesh. Il progetto prevede, come necessaria, disponibile materia prima, le canne di bambù che crescono in quella zona. Ma accade un evento che non era stato preso in considerazione: le canne fioriscono. La materia prima viene meno. I sacri testi del project management<sup>7</sup> non ci aiutano. Perché nonostante formali aperture alla lettura della complessità insegnano a prevedere – anziché ad accettare l'evento. Prevedere ogni rischio possibile, predisponendo contromisure. Albert Hirschman, l'economista che ci racconta il caso della cartiera, invita invece ad accettare il *beginning*, il "cominciamento", il continuo presentarsi (Hirschman, 1967; p. 9). L'evento – quel bambù fiorisce ogni sessant'anni – poteva forse essere previsto. Ma sempre ci troveremo durante un progetto, e in genere nella nostra vita, di fronte a situazioni che non possiamo prevedere in base ad accadimenti precedenti. Non conviene fasciarsi la testa prima di averla rotta. Conviene tener desta l'attenzione – ci dice Heidegger: ansiosa preoccupazione, responsabilità, capacità di decidere, apertura – per agire efficacemente quando il nuovo si presenta. L'agire efficacemente non consiste nell'eseguire un piano, consiste nell'affrontare l'evento: quando qualcosa di inatteso sta succedendo, sottrarre mistero a ciò che ci appare oscuro. Quando vengono a mancare le canne di bambù, il progetto della cartiera si presenta in modo nuovo: dove trovare materia prima. Così Hirschman arriva a sostenere che chi progetta è aiutato da una "mano che nasconde". Meglio tenere celata, anche a noi stessi, la complessità del progetto. Perché sappiamo che ogni oscurità si rischierà solo quando ci interneremo in essa: non serve una lontana meta luminosa. Serve innanzitutto un lume che illumini il terreno che ho intorno e di fronte.

---

<sup>7</sup> □ Project Management Institute (PMI), *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide), cit., 3.5.4 Integration and Complexity; 5. Project Scope Management; 11. Project Risk Management.

Ogni oscurità si rischiarà solo nel momento in cui la attraverso. E dunque la proiezione, il progettare, il pro-gettarsi, così intesi, ci appaiono ben distinti dalla fuga nell'utopia, o dall'affidarsi a soluzioni esterne. Il progetto è agire, facendo i conti con le rugosità del terreno che stiamo calpestando.

## In vista di, in virtù di

Possiamo dunque accettare il paradosso di un progetto il cui scopo si ridefinisce continuamente.

Possiamo accettare di lavorare a progetti che vanno oltre il proprio – apparente, inizialmente definito – scopo. Dobbiamo accettare progetti dotati di una pluralità di scopi. Dobbiamo infine, forse, accettare progetti senza scopo: sono forse questi i progetti ai quali vale veramente la pena dedicarsi.

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

*Worum*: pronome che ci parla di una domanda aperta a proposito di tempo e luogo: quale è la cosa intorno alla quale ci stiamo interrogando. Domanda che non basta porsi una volta per tutti nel momento in cui un progetto inizia. Domanda, invece, sempre aperta. *Willen*: l'espressione che sta anche per volere, volontà è qui declinata come intenzione, orientamento, desiderio, bene, fede, impegno, determinazione. *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» (Aristotele, *Fisica*, II, 194).

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* va oltre lo scopo inteso in senso stretto. Esprime qualcosa di più profondo e meno definito: semmai la motivazione, l'autoconsapevolezza che muove a progettare e a proiettarsi. Ciò che mi fa dire: "perciò penso di farcela".

C'è un modo di intendere il progetto che concentra l'attenzione sull'accurata descrizione, già in fase di decollo, "delle cose da fare"; il lavoro del vasaio. Lavoro che non può portare che al vaso – e a scartare ogni prodotto anche accidentalmente realizzato che non assomigli al vaso. Il *Worum-willen* sposta l'attenzione sulle potenzialità implicite nel progetto, ovvero sulle potenzialità di cui sono portatrici tutte le persone implicate nel progetto. Tutto ciò di cui gli esseri umani che progettano sono portatori: esperienze, visioni, tecniche. Attenzione, intenzione che si rinnova in ogni momento del progetto, in una tensione continua che nasce dal togliere oscurità a ciò che si presenta

come problema istante dopo istante. L'agire, qui, è il cercare lo "stato di grazia" che porta oltre gli ostacoli, permettendo di attingere a esiti e risultati che potranno essere quelli già attesi, ma anche altri, del tutto inattesi. Lo "stato di grazia" si mostra possibile se si accetta una doppia apertura: progettare tendendo a un risultato; e 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 project manager – e con lui qualsiasi persona impegnata nel progetto – che accetta la propria proiezione [*Entwurf*] «può dire a se stesso "*diventa ciò che sei!*" [*werde, was du bist!*]» (Heidegger, 1927, cit., p. 145, § 31 *Das Da-sein als Verstehen* – L'esserci com comprendere).

Verbi greci diversi girano attorno al senso del progetto. Abbiamo visto *títhemi*: colloco, metto, pongo, metto giù, determino. Ma i due verbi più pertinenti sono *poiéo* e *prasso*. I due verbi ci parlano dei due modi di intendere il progetto.

*Poiéo* è il verbo che più pienamente esprime in greco il senso del fare: "faccio", "fabbrico", "costruisco", "formo", "foggio", "causo", "faccio nascere", "creo". *Prasso* allarga il senso dal "fare" all'"agire": "cammino", il "viaggio", l'"esser felice", il "riuscire", il "trovarsi", l'"arrivare al risultato", l'"aver buona fortuna".

*Poesis* è per Platone "il fare dal nulla" (Platone, *Simposio*, 205, b), per Erodoto la "creazione poetica" (Erodoto, *Storie*, ii, 82). Per antonomasia, *poesis* è la poesia di Omero (Platone, *Ione*, 531, d. Platone, *Teeteto*, 152, e). *Praxis* è l'impresa, l'affare – potremmo anche dire: il business –, il modo di essere, la condizione, la fortuna, la sorte.

Dunque l'opposizione *poesis* vs. *praxis* anticipa e spiega l'opposizione che ritroviamo in latino: *faber* vs. *agens*, e in italiano: *fare* vs. *agire*. L'opposizione tra due modi di intendere il progetto.

La differenza fondamentale sta tra il carattere transitivo di *poesis* ed il carattere intransitivo di *praxis*. L'azione della *poesis* termina in un oggetto, si conclude nell'opera. L'azione della *praxis* è piena in sé, vale di per se stessa, esiste ed ha valore indipendentemente da uno scopo immediato.

*Poiéo*, *facio* e *faccio* trovano il loro senso nell'opera, nel prodotto – dove opera e prodotto sono cose, esterne all'agire dell'essere umano. *Prasso*, *ago*, *agisco* parlano di attività che trovano il loro senso in se stesse: qui ciò che è prodotto non è una cosa, ciò che è prodotto è essenzialmente l'agente stesso. L'essere umano realizza se stesso lavorando, progettando.

Nella *poesis* l'agente, l'essere umano, risponde del risultato estrinseco – è responsabile della qualità del prodotto. Nella *praxis* l'agente, l'essere umano è responsabile anche e soprattutto del senso complessivo dell'azione, che implica in primo luogo il progetto di autorealizzazione personale. Nella *poesis* produco; e nella *praxis* mentre produco, innanzitutto *mi produco*.

«Senza il rivelarsi dell'agente nell'atto, l'azione perde il suo carattere specifico e diventa una forma di realizzazione tra le altre»<sup>8</sup>, scrive Arendt, invitandoci a guardare al progetto intendendolo come *praxis*. Certo, il progettista non può limitarsi ad un sogno, una visione: è chiamato. Non dovremo trascurare la traduzione dell'agire in prodotti o servizi. Ma solo se il progettista intende il progetto innanzitutto come progettazione di se stesso il frutto del progetto, il prodotto, si eleverà sopra l'essere "una realizzazione tra le altre", e potrà ambire ad avere un valore aggiunto. Così Leopardi, proiettandosi oltre la siepe, progetta se stesso: si cura di pensare e studiare, non di produrre singole, compite opere. La vita dell'uomo che progetta consiste nell'alimentare il proprio Zibaldone. Non per questo mancano le opere: Leopardi, e ognuno di noi in cuor suo sa, che le singole opere poi verranno – verranno, potremmo dire, da sé: sono implicite nello Zibaldone.

Il rivelarsi dell'agente nell'atto: l'uomo agente rivela se stesso, scopre il suo essere nell'agire ansioso e responsabile aperto al continuo presentarsi. Il progettista genera il progetto: dal sogno, dalla visione, nasce qualcosa che proietta oltre i confini del mondo presente. Michelangelo, Leonardo, sono vasai che hanno immaginato di poter far cose diverse dal vaso. Il progetto genera il progettista: inteso il progetto come andare oltre il fare che ci è già noto, il progettista scopre il se stesso che sta oltre i propri limiti attuali.

Ricordo situazioni vissute in aule di formazione dove project manager erano insieme alle figure commerciali che avevano venduto a clienti i loro progetti. I project manager si lamentavano: ci avete messo in difficoltà, avete venduto progetti che sembrava impossibile portare a buon fine. I commerciali avevano buon gioco a rispondere: "Sì, ma voi ci siete riusciti". Seguendo la lezione di Hirschman, la mano del commerciale ha tenuta nascosta al progettista la complessità. Nel tempo propizio il project manager ha scoperto come andare oltre.

Una delle espressioni derivate dal verbo latino *agere*, "condurre spingendo", il verbo che in modo più pregnante ci parla del progetto, è *agile*: "facile da condurre". Accettate le difficoltà, accettate di muoversi spinti dalle nostre motivazioni profonde, guidati da vaghe intuizioni, disposti al disvelare, al continuo presentarsi, il difficile può rivelarsi facile.

La *progettazione agile* in tempi recenti divenuta di moda – prima nell'ambito dello sviluppo del software, e poi nella manifattura e in ogni tipo di progetto – non è che una conferma del *progettare* che ho cercato di descrivere chiedendo guida a Leopardi, Heidegger, Arendt. Già nella seconda metà degli anni Ottanta Barry Boehm<sup>9</sup> ci proponeva

<sup>8</sup> Hannah Arendt, *The Human Condition*, cit, V. cap. Action, 24. The Disclosure of the Agent in Speech and Action. ed. 1998 a cura di Margaret Canovan: p. 180; trad. it., *Vita activa*, cit.: p. 131.

<sup>9</sup> Barry W. Boehm, "A Spiral Model of Software Development and Enhancement", *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, ACM, 11(4):14-24, August 1986. Barry Boehm, "A Spiral Model of Software Development and Enhancement", *IEEE Computer*, IEEE, 21(5):61-72, May 1988. Kent Beck, *Extreme Programming Explained: Embrace Change*, Addison-Wesley, Boston, 1999. Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Al-

di sostituire alla più consueta immagine del progetto – la freccia tesa verso il bersaglio; il lavoro teso a giungere ad un punto fermo – l'immagine di una spirale. La motivazione in virtù di cui agisco, mi spinge ad un miglioramento senza fine.

Il progetto è frutto della continua interazione che coinvolge ogni persona interessata. Il progetto è sottrazione di mistero. Il progetto è un lavorare attorno a un prototipo, un semilavorato che resterà sempre imperfetto, ma che può essere continuamente migliorato. Il progetto è accumulazione, incremento. Il progetto è iterazione di prove. Il progetto è un permanente tentativo. Il progetto non termina mai.

Solo la saggezza degli essere umani coinvolti può condurre le persone coinvolte a dire: "fermiamoci qui". Per rispetto della propria fatica, per rispetto dell'ambiente sul quale il progetto incide, per non abusare di risorse che potrebbero essere altrimenti destinate. Sempre sapendo che potremmo esserci fermati prima, e che potremmo insistere ancora, andando oltre.

Abbiamo osservato la prima immagine del progetto: pro-getto, latino *pro-iacto*, greco *pro-ballo*: "getto innanzi", "metto fuori", "propongo", Abbiamo visto come il terreno sul quale l'essere umano che progetta si trova ad agire è disseminato di inciampi: *dia-ballo*: "getto in mezzo". Possiamo osservare infine il progetto come *syn-ballo*: *syn*, "insieme", "contemporaneamente", *ballo*, "getto". Getto insieme, unisco. Materiali messi insieme. Il progetto cresce per accumulazione, per incremento, per prove ed errori. Deve essere verificato se i materiali, se le singole azioni possono stare assieme. Quindi prendo – per verificare se una cosa è compatibile con l'altra, ne prendo una come saggio, peso o misura: testimone del gettare insieme, *símbolos*, *simbolo*. Il progetto è un continuo tentativo di mettere insieme: *syn*, "insieme", *tithenai* "porre"; tentativo di *synthesis*: fusione, amalgama. È un continuo presentarsi, in vista di, in considerazione di un implicito senso che solo a tratti sembra apparirci. Intenzioni agenti; persone diverse ognuna tendendo ad una convergenza degli sguardi, ognuna contribuendo a disvelare. Tutti coloro che si sentono convocati attorno ad un progetto condividono uno stesso simbolo. La consonanza che rende possibile il progetto, prima di essere "materiale", orientata alle "cose da fare", è simbolica, segno dell'agire comune in vista di, a causa di, in virtù di. Segno della ricerca comune del continuo presentarsi.

## Riferimenti bibliografici

Arendt H. (1958). *The Human Condition*. University of Chicago Press.

Arendt H. (1960). *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. Stuttgart: Kohlhammer. Ed. it.: *Vita activa*, traduzione di Sergio Finzi. Milano: Bompiani, 1964 (poi dall'ed. 1988: *Vita activa: la condizione umana*).

---

istair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas, "Manifesto for Agile Software Development", Agile Alliance, <http://agilemanifesto.org/>, 2001.

- Bloch E. (1954, 1955, 1959). *Prinzip Hoffnung*. Berlin (Ost-Berlin): Aufbau-Verlag (tre volumi). Trad. it. *Il principio speranza*, a cura di Remo Bodei. Milano: Garzanti, 1994.
- Bloch E. (1968). *Atheismus im Christentum: Zur Religion des Exodus und des Reichs*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Trad. it.: *Ateismo nel cristianesimo. Per una religione dell'Esodo e del Regno*. Milano: Feltrinelli, 1971.
- de Montaigne M.E. (1588). *Essais*. Paris: Abel Langelier. Trad. it. 1634.
- FitzRoy R. (1863). *The Weather Book: A Manual of Pratical Meteorology*. London: Longman, Green, Longman, Roberts, & Green. (Il libro è accessibile sul Web tramite Google Book).
- Heidegger M. (1927). *Sein und Zeit*. Halle an der Saale: Max Niemeyer. Ed it.: *L'essere e il tempo*. Trad. di Pietro Chiodi. Milano: Fratelli Bocca, 1953; *L'essere e il tempo*, a cura di Alfredo Marini (con testo originale a fronte). Milano: Mondadori, 2006.
- Hirschman A.O. (1967). *Development Projects Observed*. Washington: The Brookings Institution. Trad. it.: *I progetti di sviluppo*. Milano: Franco Angeli, 1975.
- Leopardi G. (1898-1900). *Pensieri di varia filosofia e bella letteratura*. Introduzione di Giosuè Carducci. Firenze: Le Monnier (7 voll.).
- Leopardi G. (1937-1938). *Zibaldone di pensieri*. A cura di Francesco Flora. Verona: Mondadori (2 voll.). Postumo.
- Leopardi G. (2014). *Zibaldone di pensieri*. Nuova edizione tematica condotta sugli Indici leopardiani. A cura di Fabiana Cacciapuoti, con un Preludio di Antonio Prete. Roma: Donzelli.
- Malraux A. (1933). *La Condition Humaine. Man's Fate*. New York H. Smith and R. Haas, 1934. Ed. it.: *La condizione umana*. Milano: Bompiani, 1934.
- Morin E.(1972). L'événement-Sphinx. In: Edgar Morin (a cura di), *Communications*. Trad. it.: L'avvenimento-Sfinge, in E. morin, a cura di, *Teorie dell'evento*. Milano: Bompiani, 1974.
- Perrot E. (Père) (2007). *L'Art de décider en situations complexes*. Paris: Desclée De Brouwer.
- Sennett R. (2008). *The Craftsman*. London: Allen Lane. Trad. it.: *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.
- Severino E. (1983). *A Cesare e a Dio*. Milano: Rizzoli, Milano.
- Varanini F. (2009). La complessità del progetto: uno sguardo umanistico. In: Varanini F. e Ginevri W., a cura di, *Il Project Management emergente*. Milano: Guerini e Associati. Ed. inglese: Complexity in Projects: A Humanistic View. In: Varanini F. e Ginevri W. (eds.), *Project and Complexity*. Boca Ratón: CRC Press, 2012.
- Varanini F. (2011). *Nuove parole del manager. 113 voci per capire l'azienda*. Milano: Guerini e Associati. Voce: Responsabilità.
- Varanini F. (2016). *Macchine per pensare. L'informatica come prosecuzione della filosofia con altri mezzi*. Milano: Guerini e Associati.