

## INTRODUZIONE

Per un'interpretazione degli aspetti politici di impresa è necessario dare risposta almeno a due domande: che cosa è la politica? che cosa ha a che fare con l'impresa?

Alla prima domanda si può rispondere che la politica è un aspetto del governo dell'agire attraverso il quale, nell'ambito di una qualsiasi convivenza organizzata, una pluralità di attori regola il conflitto che insorge nel proprio interno e nelle relazioni esterne con decisioni collettive vincolanti dirette ad orientare le condotte verso condivisi scopi da raggiungere e selezionati interessi da perseguire.

La politica consiste in attività dirette ad incanalare il consenso e il dissenso, in altri termini l'accordo e il conflitto, verso il raggiungimento di fini istituzionali e di scopi particolari autoritariamente determinati.

Alla seconda domanda, cioè che cosa abbia a che fare la politica il governo imprenditoriale, si può rispondere, in modo banale, che là dove vi è un problema di governo lì vi è un problema politico e che anche l'impresa è una comunità organizzata. Meno banale è un sottile e molto labile parallelismo tra impresa e polis greca. Ma può l'impresa essere considerata l'erede sociale della polis dell'antica Grecia? Certamente no per infiniti e banali motivazioni che si lascia immaginare al lettore prima tra tutte l'assenza nell'impresa di una qualsiasi forma di sovranità. Qui si vuol sottolineare questa flebile analogia: quasi un soffio sottile che però è in grado di rilevare profondità inaspettate.

Certo il quadro è mutato, la società post-industriale è caratterizzata dalla terziarizzazione delle attività di impresa, anche di quelle più tipicamente industriali. La diversità non è solo nella diversa tecnologia o nella diversa organizzazione del lavoro che non vede più le forme di schiavo (almeno tradizionalmente inteso) e artigiano (relegato a ruoli marginali) che caratterizzavano l'organizzazione economica della *polis*. E non è tanto che i servizi hanno surclassato nella soddisfazione dei bisogni evoluti

quei beni che erano la realizzazione materiale necessaria all'attività poetica, quanto nella considerazione che oggi la creazione del valore da parte delle imprese è essenzialmente collegata a risorse di fiducia e conoscenza che, per la parte non tecnologica, tanto assomigliano a quelle attività etico-politiche connotate dalla prassi. La globalizzazione è poi un processo che enfatizza il gigantismo di una società fortemente interconnessa che dalle forme statali e/o nazionali costituite da qualche decina di milioni di uomini è oramai passata a una scala in cui le persone si contano a miliardi. Situazione che per certi versi è agli antipodi di una *polis* formata a qualche migliaio di uomini che si conoscevano personalmente e per altri versi rivaluta un localismo dei rapporti personali.

Ma la flebile analogia sta appunto nel livello dimensionale. La forma di organizzazione sociale più diffusa in occidente dove si conoscono qualche centinaio di persone, al di fuori dell'*oikos* della sfera privata, unite da cultura e interessi sembra proprio l'impresa. Insomma il fatto che un'impresa formata da qualche decina, centinaio o migliaio di persone crei valore attraverso fiducia e conoscenza tipicamente prassici e trovi una identità collettiva vagamente simile a quella di un *clan* in cui i legami e i giochi di potere sono però fondati prevalentemente sullo scambio e sugli interessi genera un problema di *governance* ad un livello dimensionale anche solo lascamente riferibile alla *polis*. Una comunità organizzata, l'impresa, non è riproponibile, almeno nel mondo occidentale, la distinzione tra schiavi e uomini liberi, ma in cui è sicuramente netta la distinzione tra shareholders con diritto di voto e stakeholders con poteri di sola influenza e in cui l'asimmetria di potere tra governati e governanti è sicuramente forte e percepibile sia sul piano normativo, sia su quello empirico.

Ma una corretta analisi della politica nell'impresa deve definirne l'ambito, la finalità, il presupposto e il mezzo (Mura 1997, p. 101).

L'ambito della politica imprenditoriale è l'impresa intesa come convivenza produttiva organizzata in un gruppo sociale che possiede una propria identità, distinta da quella dei suoi membri, e che presenta delle forme di regolazione delle condotte. Nella sfera della politica rientra l'agire inerente le relazioni interne ed esterne della convivenza organizzata con particolare riferimento a quelle dirette a conquistare e difendere, stabilizzare o contestare il consenso, le identità, gli interessi e il potere.

La finalità della politica è la selezione di scopi da raggiungere e di interessi condivisi e la definizione degli indirizzi generali per realizzarli. Insomma di orientare la prassi dell'impresa. Rispetto alle forme statuali (dotate di sovranità) la definizione di indirizzi e interessi avviene nell'impresa soprattutto attraverso forme di scambio economico sinallagmatico, ma anche qui la dimensione verticale del potere e dell'autorità non è da

sottovalutare. In particolare il potere si esplica soprattutto in termini di sostituibilità e l'autorità è garantita da un sistema legislativo di governance che distingue nettamente tra i governanti e i governati.

Il presupposto della politica è l'esistenza potenziale ed effettiva di un mix consenso o un dissenso all'interno e all'esterno della convivenza organizzata che determina l'individuazione di amici, nemici e terzi (Julien 1995, pp. 59, 97, 221). Anche nell'impresa la politica nasce dal conflitto che va dalla divergenza di interessi alla lotta di classe, dalla concorrenza alla competizione. Il conflitto esterno tra imprese è regolato dalle forme di competizione, mentre quello interno avviene soprattutto sulla ripartizione della ricchezza prodotta. Infatti l'impresa si caratterizza rispetto alle altre convivenze organizzate per il fatto che è la principale forma di produzione di ricchezza. Anzi se si definisce l'impresa come organizzazione che produce ricchezza, questa, per definizione, è l'unica forma sociale diretta alla produzione.

Ora sono proprio le esigenze organizzative di coordinamento produttivo a far sorgere le imprese: esigenze che necessitano di un minimo di concordia sui fini produttivi e di alleanza tra interlocutori sulle modalità per raggiungerli. Insomma, se si escludono forme patologiche di lotta, sembra che nell'impresa, rispetto a formazioni sociali più marcatamente politiche, l'elemento dell'accordo interno sia più forte e più operativo in vista di un indispensabile coordinamento delle risorse. Infatti, e qui similmente ad altre convivenze organizzate, il solo conflitto, inteso come interazione oppositiva tra attori prodotto da divergenza tra fini e valori o da scarsità di risorse, è solo una faccia del presupposto, l'altra è rappresentata dalla possibilità di un accordo, di concordia sui valori o di alleanza sugli interessi, che formi una comunione di intenti o una condivisione di progetti. Non, dunque, il conflitto o l'accordo in sé, ma il problema della regolazione della loro opposizione è il fulcro su cui fa perno il concetto di politica. La politica nasce come risposta alla tensione tra i due poli oppositivi di con-senso e dis-senso e quindi, se si volesse lanciarsi in bizantinismi, come conflitto tra elementi e forme di manifestazione di generazione di senso.

Il mezzo specifico della politica statale è il potere di assumere decisioni collettive vincolanti (Stoppino 1995, pp. 9 e 21) nella selezione di orientamenti di azione e nella regolazione del conflitto. Come evidenziato lo scambio nell'impresa ha un ruolo più importante e il potere si manifesta quindi segnatamente in asimmetrie di sostituibilità reciproca.

Pur non negando la priorità del potere nella politica statale qui si predilige una trattazione più equilibrata della governance politica che ricomprende quattro essenziali leve più due relazioni: da un lato identità, potere, interessi e consenso; dall'altro partecipazione e rispondenza.

Una impostazione che deriva da una teoria generale del governo dell'agire proposta nel volume I.1 e che conviene forse qui sunteggiare.

### 1. *Un approccio sapienziale al governo dell'agire*

*Niuna impresa, per pur piccola che sia, può trovare suo inizio e compimento senza sapere, senza potere, senza con amore volere.* Su questo aforisma di anonimo fiorentino si propone una filosofia dell'azione per leaders alla ricerca di una saggezza che supporti un successo sostenibile. Un successo esistenzialmente connotato che sia fonte di ricchezza e di emancipazione personale per chi governa, per le persone coinvolte e per tutto il contesto di riferimento.

Più in generale ancora governo imprenditoriale propone un atteggiamento proattivo nei confronti della propria esistenza e del contesto sociale di riferimento che si caratterizza per l'immergersi nel mondo, nell'accettare le sue sfide, nel giocare con le sue regole per "prenderlo" dal di dentro. Ma al contempo chi vive l'imprenditorialità riesce ad emergere liberandosi dai condizionamenti del contingente e del quotidiano per sfidare se stessi e il mondo in una gara al miglioramento, alla scoperta di sempre nuove potenzialità, al raggiungimento di nuove mete. Una gara che si traduce in una vita intensa ed emozionante e che, se illuminata anche da uno spirito etico, arricchisce, prima del portafoglio, il vissuto di chi la intraprende e delle persone che hanno la fortuna di incontrare un tale attore: collaboratori o competitori che siano.

Tutto ciò evidenzia la necessità di un approccio a tutto tondo sulle problematiche di governo imprenditoriale un approccio che richiede una teoria generale dell'agire e del suo governo, un approccio in cui un ruolo guida viene assunto dalla sapienza e dalla saggezza e per questo viene detto sapienziale.

L'approccio sapienziale qui proposto al governo dell'agire ruota intorno a queste tre fondamentali problematiche (e alle correlate domande):

- problema essenzialmente esistenziale dell'esserci (che cosa è l'esistenza e quali sono le modalità di sua manifestazione?);
- problema essenzialmente ermeneutico di decodifica dei segni per comprendere il mondo e le azioni che in esso si iscrivono (come interpretare gli eventi?);
- problema essenzialmente pragmatico di progettazione e implementazione delle azioni efficaci (come progettare e realizzare azioni efficaci?).

Queste problematiche sono affrontate facendo riferimento a due binari: la certezza dell'incertezza e il realismo della realtà. Solo accogliendo l'incertezza si supera l'angoscia esistenziale della totale indeterminazione

della vita e della ineluttabilità della morte. Solo accogliendo la realtà come eccedente l'esperienza vissuta si acquista una umiltà esistenziale che favorisce la flessibilità e apre alle sorprese trasformandole da minacce per un Sé troppo ingombrante in opportunità di cambiamento, di innovazione, di evoluzione che sono poi fonti di intensità dell'esistenza e della stessa esperienza vissuta.

La certezza dell'incertezza si specifica in indeterminazione esistenziale, ambiguità ermeneutica, aleatorietà degli esiti e ambiguità informativa. Le ambiguità relative al contesto e all'attore problematizzano le interpretazioni di impostazione dei problemi di governo. L'aleatorietà dell'azione e degli eventi problematizza le decisioni di soluzione dei problemi. L'inaffidabilità delle informazioni introduce la possibilità relazionale della intenzionale falsificazione di elementi rilevanti da parte di altri attori.

Indeterminazione, aleatorietà, ambiguità e inaffidabilità si combinano generando confusione valutativa: stante un successo o un insuccesso quanta parte è imputabile alle decisioni di impostazione, quanta a quelle di soluzione dei problemi, quante all'interazione con altri attori e quanta al caso?

A questa domanda si trova una risposta nel mobile equilibrio offerto dal realismo della realtà. Il realismo filosofico garantisce un certo equilibrio tra condizioni materiali e idealità valoriali, tra determinismo e indeterminismo. Il realismo ermeneutico permette una ricerca sempre aperta e mai conclusa della verità come congruenza, coerenza e corrispondenza, mai totali, tra mondo e interiorità esistenziale del soggetto. Il realismo politico fornisce una pragmatica dell'azione orientata alla sua effettività cercando di evitare, ma il risultato non è scontato, vuoti utopie, vuoti deliri di potenza e sforzandosi di trovare un equilibrio tra il gramsciano pessimismo dell'intelligenza e ottimismo della volontà.

In definitiva la certezza dell'incertezza e il realismo della realtà sono un ambiente concettuale per analizzare in senso critico tutte le teorie del governo. Gli approcci volontaristici si basano sul rapporto di coerenza tra ragione e intenzione verificando la coerenza *ex ante* del governo e imputando gli esiti negativi a "sfortuna" i casi di ipotesi previste o non prevedibili e a imperizia i casi di ipotesi non previste ma prevedibili. Gli approcci comportamentali cedono all'idea che è valido ciò che funziona quasi indipendentemente dalle modalità con cui ha funzionato o dalla sua riproducibilità. I primi approcci rischiano di enfatizzare il ruolo della coerenza teorica che l'attore dovrebbe raggiungere per governare correttamente l'azione e di sottovalutare i vissuti esperienziali; i secondi rischiano di equiparare ogni esperienza ad un esperimento dal cui esito trarre giudizi di validità anche se questo si è svolto in un ambiente non sufficientemente controllato. Qui il rischio è la rimozione della esperienza di insuc-

cesso. Rischio che non è tanto quello, già grave, di ridurre il senso del governo all'efficacia fine a se stessa, quanto quello di non favorire la riflessione sull'inefficacia e quindi da un lato di comprimere l'effetto apprendimento da errori e dall'altro da inibire la capacità di metabolizzare l'insuccesso a livello emotivo. Da un lato questo lavoro cerca di proporre una teoria dell'azione che ricerchi una coerenza di vita anche nelle contraddizioni che le contingenze del governo possano presentare, dall'altro che favorisca la riflessione sulla esperienza alla ricerca di un successo giusto e sostenibile nei diversi piani esistenziali del vissuto dell'attore.

Comunque certezza dell'incertezza e realismo della realtà si congiungono infatti nel problema dell'esito favorevole/sfavorevole del governo. L'aleatorietà del successo richiama la possibilità di non raggiungere gli obiettivi. L'inaffidabilità ricorda che il successo o insuccesso di un attore e spesso collegato, in un gioco a somma zero, al complementare insuccesso o successo di un altro. Ma l'ambiguità del successo è assai più profonda e si connette sia alla possibilità di ingannarsi nella selezione degli esiti auspicati sulla base delle proprie preferenze, sia al problema, in parte connesso, del mutamento delle preferenze in corso di azione.

A queste problematiche si cercherà di dare parziale risposta nell'affrontare i caratteri di un approccio sapienziale al governo dell'agire.

## 2. *Il carattere esistenziale del governo*

In termini esistenziali l'incertezza si presenta come ontologica indeterminatezza del futuro. L'essere può essere eterno, ma l'esistenza umana (anche in termini di *actus essendi*) non sarebbe tale se il futuro fosse determinato o totalmente determinabile: la teoria dell'azione e del suo governo presuppone una visione dell'esistenza come passaggio tra determinazione e indeterminazione. Il realismo a livello esistenziale implica considerare la realtà come qualcosa di esistente e che esisterebbe, pur se in forma diversa, anche se lo stesso attore non esistesse; come qualcosa in parte conoscibile, ma che in ogni caso eccede, nella sua totalità, le capacità di controllo conoscitivo e di governo del soggetto. In ottica esistenziale il termine probabilità (aleatorietà calcolabile) ha poco senso rispetto a quelli di volontà, destino, saggezza, fortuna, sorte.

Sotto un profilo *esistenziale* l'approccio sapienziale al governo si propone di approfondire gli elementi pre-categoriali e heideggerdiani dell'"esserci": l'originarietà dell'essere situato del mondo e il passaggio dalla determinazione del presente alla indeterminazione del futuro. Il governo si fonda sul paradosso esistenziale di determinare sul piano simbolico il futuro che su un piano fenomenico è per sua natura indeterminabile. Ma quello che in un'ottica di delirio di potenza può sembrare un limite alle

capacità di agire è in realtà la vera ricchezza del mondo e dell'esserci che eccede sempre le capacità simboliche e pragmatiche del soggetto e che quindi gli apre la stessa possibilità di esistere. Da tutto ciò, a differenza di un esistenzialismo nichilista o di un costruttivismo gnoseologico, qui si deriva anche il primato della realtà del mondo sulla realtà dell'esserci, della realtà dell'esserci sull'esperienza vissuta (primato dell'essere sulla prassi) e della esperienza vissuta sulla proposizione di impostazioni teoriche o concettuali (primato della prassi sulla teoria). L'essere è più del vivere e il vivere è più del conoscere. Ma è la consapevolezza dell'essere e del vivere che permette all'uomo di dare senso all'agire in forme di governo dotate di significato. Nonostante il primato dell'essere e del vivere è possibile conoscere come vera una parte del vivere e dell'essere. Anzi di più: è dal grado di *verità* della consapevolezza che dipende la qualità e l'intensità dell'emancipazione che la persona, e in certa misura anche il gruppo sociale, riesce a esprimere. Da qui esiti non nichilisti: il riconoscimento anche metafisico di una realtà del mondo in cui l'uomo è contenuto e che esisterebbe, in modi diversi, anche se l'uomo non esistesse.

La dimensione esistenziale evidenzia lo svolgersi dei vissuti nel tempo come il passaggio tra indeterminazione del futuro e determinazione del passato. Si designa come determinato tutto ciò che è definito nei contenuti, delimitato nelle qualità, nelle quantità, nel tempo e nello spazio e indeterminato ciò che non lo è. Solo ciò che è indeterminato, ma non indeterminabile può essere governato: l'apertura al futuro, che caratterizza l'esistenza rispetto all'essere, vede nel governo un tentativo, sempre incompleto, di rispondere all'incertezza del futuro che è anche il carattere essenziale dell'esistere.

Il governo significa entrare in sintonia con la complessità delle situazioni che si affrontano, in modo da rendere più governabile la complessità che le caratterizza. Non una complicazione di "affari semplici", ma una complessità funzionale ad controllo sostenibile, e mai delirante, della propria esistenza.

Il governo ha la sua massima espressione quando affronta sia l'impostazione, sia la soluzione dei problemi esistenziali del soggetto in condizioni di profonda incertezza. L'incertezza esistenziale è una forma di indeterminazione la cui alea non è calcolabile probabilità, ma sorte intesa come possibilità manipolata dall'attore e dalla provvidenza o dal destino. Una prima e parziale forma di determinazione e trattamento di questa indeterminazione esistenziale consiste nell'incanalare l'incertezza in tre forme riduttive, ma funzionali al suo governo: l'ambiguità dell'interpretazione, più collegata alla sfera cognitiva; l'aleatorietà dell'efficacia, più collegata alla sfera operativa; la inaffidabilità delle informazioni, collegata sia ad aspetti operativi che cognitivi.

Dal profilo esistenziale dell'approccio qui proposto segue la centralità della persona: alle persone che interpretano il ruolo di attori di governo e alle persone che da tale attività sono interessate e coinvolte. Centralità della persona che impone un primato del soggetto rispetto al sistema. Primato che non ha solo un fondamento etico, ma anche metodologico: sono primariamente le persone a governare e ad essere governate e, anche in presenza di non indifferenti condizionamenti sistemici, sono loro ad interpretare in modo originale e personale il ruolo individuato o assegnato. Sono le persone a qualificare con la propria esistenza la validità delle soluzioni sistemiche adottate. La scelta e/o la valutazione del soggetto possono emanciparsi dai condizionamenti sistemici e dalle contingenze ambientali.

Qui si assume allora la prospettiva del governo dell'agire dal punto di vista del soggetto agente che si interroga, in prima persona sui propri desideri, sul bene da perseguire, sulle modalità di perseguirlo. Insomma, si propone un approccio metodologicamente basato sulle persone che, però, non vuol incagliarsi nelle secche di un individualismo metodologico o di un atomismo etico, ma aprendosi alle relazioni tra i soggetti e le identità collettive. Ciò implica che è una astrazione concepire un governo fuori dall'uomo e nel sistema che richiede strumenti e tecnologie necessariamente sofisticate per essere compreso. Una astrazione, quella del governo nel sistema, che spesso accettata perché è uno dei modi in cui l'uomo può conoscere è quella di proiettare le sue enormi capacità di elaborazione in modelli che, collocati a distanza, sembrano consentire maggiore oggettività osservativa. Ma è una astrazione che deve essere considerata come tale: la persona, sotto un profilo esistenziale, non è mai un utente di preconfezionate tecniche di governo a cui capita di proiettarle in contesti predeterminati per produrre certi esiti.

Il carattere esistenziale implica il considerare la riflessione sugli scopi e sui valori come interni alle problematiche di governo e la crucialità della conseguente consapevolezza teleologica e assiologica quindi il rifiuto di impostazioni più o meno deterministe o esclusivamente strumentali dell'agire. In definitiva il percorso evoca la Repubblica di Platone e permette una riflessione intorno a due "filosofie" di governo che ruotano ai termini di prassi e poiesi, di tecnica e di teoria: la filosofia strumentale e sofista, da un lato, e quella esistenziale ed emancipatoria, dall'altro.

La *filosofia strumentale e sofista* al governo si propone di individuare esclusivamente un insieme di tecniche che conducono al successo dell'azione. Attraverso una razionalizzazione e una tecnicizzazione dei sistemi di governo la sofistica di governo si pone al servizio di una volontà di potenza manageriale per supportare l'arbitrio di chi spaccia per interesse generale l'egoismo privato. La principale critica, non solo sul piano etico, ma anche su quello dell'efficacia, è la connessione quasi scontata nell'esi-

stenza, ma sempre difficile da individuare nella sua concretezza, tra giustificazione pubblica di un'azione e sua motivazione reale e personale. Limitare il governo ad una *techné*, cioè ad un sapere specialistico standardizzato, facilmente insegnabile e verificabile, ha per conseguenza una inaccettabile semplificazione del vissuto di impresa. Le tecniche di governo manageriale, ivi compresa l'assertività, nuovo modello di retorica, sembrano neutrali rispetto alle tradizioni di impresa e ai valori culturali dei contesti sociali di riferimento. Nel breve periodo il metodo sofisticato di approccio al governo, tipicamente nordamericano è spesso in grado di procurare consensi interni e successi esterni soprattutto grazie alla lampante logica dei processi di decisione che alimenta la sicurezza delle proprie scelte e riesce con maggior o minor successo a renderle condivise dai collaboratori e invidiate dai competitori.

Il successo di governo alimenta il potere dei suoi realizzatori che, auto-legittimati da risultati spesso più apparenti che reali, hanno mano libera per far il proprio utile a danno degli altri e dell'impresa.

La creazione di apparenze, se non addirittura l'inganno metodico, fanno parte dell'approccio sofisticato al governo. Il castello della pianificazione strategica poggia spesso su una sostanziale oscurità delle finalità pratiche. Gli interessi espliciti dei protagonisti e dei loro interlocutori non vengono portati alla luce e discussi e contrattati, ma vengono celati e dissimulati sotto le mentite spoglie di una razionalizzazione decisoria.

Il vertice di governo, se adotta un approccio sofisticato, tende ad eludere e a non dibattere il vero problema dello scopo pratico dell'azione, ma enfatizza il bene sociale nel suo complesso dal quale ogni interessato spera di veder soddisfatto almeno in parte il proprio interesse particolare. La managerialità di governo si limita a perfezionare mezzi tecnici, mentre il risultato da raggiungere è considerato presupposto.

Al contrario *nella filosofia esistenziale ed emancipatoria* al un governo co-determina gli scopi, i valori e i contenuti dell'azione: la proposizione del progetto non può mai essere disgiunta da una riflessione sugli scopi e sulle modalità del suo compimento. In altri termini gli scopi, le finalità e gli assetti di interesse non sono dati e non possono mai considerarsi estranei ad un reale processo di formazione dell'azione di governo.

La presenza di una teleologia esogena a molti modelli di governo è indice di una loro connotazione sofisticata in cui i soggetti sono blandizientemente motivati, ma che in realtà risultano assegnatari di obiettivi dati e che devono essere eseguiti e non sono realmente coinvolti nella formazione di un governo che con il loro agire devono compiere.

L'equivoco dell'approccio sofisticato al governo sta nel ridurre la complessità dell'agire alla relativa semplicità del produrre *budget* o consensi, piani o schemi di azione o di organizzazione che si risolvono in molti casi

in un accumulo di carta o fine a se stessa o preconstituita per generare confusione o apparenza di razionalità. In moltissime grandi aziende sono emblematici i diversi tomi “prodotti” dalla pianificazione e guardati con tanto faceto, quanto salutare, sospetto dagli operativi.

Certo il governo sofista viene spesso utilizzato ad esclusivo vantaggio dei suoi tecnocrati, ma a volte essi stessi cadono nelle spire del loro equivoco trasformando il potere in un fine in sé. Cosa si debba fare col potere acquisito i sofisti strategici non sono di sovente in grado di dirlo e allora si trincerano nell'affermazione che gli scopi non sono parte integrante del problema di governo.

La mancanza di chiarezza sulle finalità pratiche e sui valori di riferimento non può che trasformarsi, alla lunga, in un difetto di orientamento e di ordinamento delle azioni: una deficienza che può vincere anche tutte le battaglie dell'efficacia della azione, ma che è destinata a perdere la guerra del senso dell'esistenza.

Ma l'approccio sapienziale afferma qualcosa in più: la stessa efficacia viene incrementata da un rischiaramento sulle finalità pratiche. Un'impresa, in quanto comunità politica fondata sull'azione economica, non può essere ordinata e orientata quando ovunque regna confusione sui veri scopi dell'agire. In tale situazione l'impresa rischia o la dissoluzione o il cadere in balia di mestieranti della tecnica manageriale: i nuovi maestri dell'apparenza.

Una visione del governo come strumento di riflessione e di azione che si staglia sull'orizzonte di una libertà, nella prassi, deve fare i conti con il “*far bene il bene*”, deve cioè assimilare un'istanza di tipo etico e coniugarla con quella di tipo pragmatico. Il successo in una azione non orientata al bene (far bene il male) si rivolge, alla fine dei conti, nei confronti del soggetto agente il quale può esser stato maestro del governo sofista, ma si è alla fine ingannato lui stesso col sortilegio che serviva ad ammaliare gli altri.

La teoria di governo qui proposta si orienta più alla prassi del vivere, che alla produzione di successi parziali: in tal senso è possibile parlare di un carattere emancipatorio dell'impresa e delle persone. Un governo che riflette e tenta di garantire la responsabilità e l'autonomia della condotta di vita, anche nell'impresa. Un governo in cui si sviluppano e si compiono le potenze del gruppo sociale in cui lo stesso governatore dà compimento a se stesso realizzando la propria pienezza ed espressione delle potenzialità che in altri tempi era chiamata “felicità”. Un governo, insomma, in cui il soggetto gioca la propria autonomia nel tentativo di una propria emancipazione che può avvenire solo attraverso una riflessione sul proprio passato e uno sforzo di orientare il proprio futuro di fronte ad uno spettro mobile di possibilità alternative.

In definitiva il carattere esistenziale dell'approccio sapienziale pone in luce come *il governo viene assunto come ogni schema di azione che tenta, attraverso la proposizione di significati determinati sul piano mentale, di ridurre e sintetizzare la indemaniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'agire.*

I compiti emancipatori di un approccio esistenziale al governo sembrano richiedere il percorso di almeno due vie. Da un lato introdurre l'attore alla riflessione ermeneutica sul vissuto dell'azione, sulla sua libertà e sul suo compimento senza offrire risposte preconfezionate che equivarrebbero ad eludere il problema, dall'altro lato offrire massime e strumenti pragmatici, e anche tecnici, in grado di governare l'esecuzione dell'azione verso gli esiti desiderati.

### 3. *Il carattere ermeneutico del governo*

L'ermeneutica nel governo dell'agire coglie e esplicita il senso e il significato del contesto, dell'esserci e dell'agire. In termini ermeneutici l'incertezza si presenta come semantica ambiguità dei segni, mentre l'atteggiamento realistico è individuabile nella ricerca di una verità interiore.

Di fronte all'ambiguità dei segni l'indagine ermeneutica permette di svelare la verità. Verità che è corrispondenza tra intelletto cosciente e intelligibilità del reale. Ma la verità è spesso non banalmente percepibile: deve essere scovata e svelata come tale e soprattutto come senso della verità e verità del senso interpretato. In ogni caso la verità frutto dell'interpretazione non è mai scontata: data o trovata una volta per tutte. È una verità che si svela nel tempo e che ha sempre di fronte possibilità di ulteriore approfondimento. Il contesto e l'esserci ha sempre qualcosa da dire di nuovo e diverso al presente e al futuro dell'attore: la ricerca della verità e soprattutto del suo senso è un compito ermeneutico in gran parte indefinito e certamente inesauribile.

L'interpretazione di passato temporalmente determinato e ampiamente conosciuto può sempre essere la fonte di aspetti precedentemente celati, fraintesi o incompresi che di colpo appaiono nuovi e inediti: tali da gettare nuova luce sul senso di quello che era già conosciuto in via di fatto. Se anche l'interpretazione del passato è un processo inesauribile, tanto più l'ermeneutica del presente e del futuro può considerarsi conclusa. L'ermeneutica non può dire di possedere la verità, ma può essere certo di aver raggiunto un grado di verità. Dal grado di *verità* e da quello della consapevolezza del suo senso dipende la qualità e l'intensità dell'emancipazione che la persona, e in certa misura anche il gruppo sociale, riesce a esprimere.

Insomma, nonostante le premesse heideggerdiane gli esiti sono diversi: il riconoscimento anche metafisico di una realtà del mondo in cui l'u-

mo è contenuto e che esisterebbe, in modi diversi, anche se l'uomo non esistesse. L'esito gnoseologico è quindi quello di un realismo non ingenuo più tomistico che aristotelico: la conoscenza e la "forma" dell'oggetto che viene impressa in un soggetto capace di riceverla. La verità è allora corrispondenza tra pensiero e mondo: l'intelletto coglie direttamente l'essere delle cose con un atto di giudizio. Ma qui, rispetto al realismo ingenuo, si sottolinea che il pensiero non è in grado di cogliere tutto l'essere del conosciuto. Per Tommaso d'Aquino, che afferma "I motivi delle cose ci sono sconosciuti. Non conosciamo le forme in quanto tali" (Livi 1997, pp. 199-200), nella verità si crea una corrispondenza (che chi scrive ritiene non totale) tra essere conosciuto e essere della conoscenza superando la stessa tesi aristotelica secondo cui la verità è "solo" proprietà del giudizio. L'impostazione qui assunta evidenzia come la vocazione dell'intelletto è direttamente l'essere non la correttezza formale di processi logici.

Nell'accezione qui assunta l'ermeneutica è la parte della filosofia che si occupa dell'interpretazione dei segni: di ogni tipo di segno anche quello naturale (Ferraris 1992, p. 6). Il carattere ermeneutico dell'approccio sapienziale al governo dell'agire ha lo scopo di rendere manifesto il senso e il significato del contesto in cui si realizza l'agire e della stessa azione. In effetti nucleo centrale, ma non esaustivo dell'ermeneutica, è la spiegazione di un testo, delle sue relazioni con il contesto di riferimento al fine di comprendere il senso che l'originario autore ha voluto esprimere. Insomma il nocciolo duro dell'ermeneutica è la comprensione del significato semiotico del segno e segnatamente semantico della parola. Ma proprio per questo si finisce per ricomprendervi anche l'espressione del significato in un'ottica di semantica e pragmatica linguistica. Da un lato, l'interpretazione da parte dell'altro su ciò che è stato espresso, cioè di efficacia espressiva (non necessariamente linguistica); dall'altro, la riflessione interiore come svelamento di un orizzonte di senso da parte dello stesso agente portano l'ermeneutica ad identificarsi come "metodica generale della scienza dello spirito" (Betti 1987).

Anticipando alcuni elementi della definizione si può affermare, in prima approssimazione, che sotto un profilo ermeneutico il governo può essere visto come *l'insieme di significati interpretativi, progettativi e implementativi, rinvenuti, attribuiti e impressi all'azione e ai suoi possibili e non necessari prodromi ed esiti nel mondo*. Con questa semplice affermazione s'intende inserire gli studi di governo in una matrice fondamentalmente semantica che enfatizza il ruolo di ermeneutica esistenziale del governo. Appare infatti del tutto evidente che le azioni sono sempre, *ex ante*, segni in stretta relazione con gli effetti a queste attribuite, mentre, *ex post*, sono gli effetti a divenire segni referenziali delle azioni che li hanno preceduti: tracce di eventi.

L'insieme di relazioni *ex ante* ed *ex post* che lega le azioni ai propri effetti genera significato. Ora sembra evidente che ciò che è possibile fare con le azioni è in forte relazione con il significato che a queste viene attribuito ed è da questo condizionato: la teoria dell'azione deve dunque fare i conti con il governo.

Il rapporto tra ermeneutica e azione è sempre evidente: dalla interpretazione di un testo o di contesto dipende sia il senso, sia il contenuto delle decisioni di azione. In tal senso l'ermeneutica giuridica è emblematica: dall'interpretazione della legge o del contratto discendono effetti giuridici immediati.

L'interpretazione di un testo è per Betti un processo triadico in cui i riferimenti sono l'autore dell'opera, l'opera e il soggetto interpretante. L'opera, il testo, è una forma di rappresentazione in cui l'autore ha oggettivato il suo spirito e che permette di collegarsi allo spirito dell'interprete (Betti 1990, *passim*).

Ispirati da questa impostazione qui si pensa ad un flusso di senso e di significati che è generato da due poli: il mondo e l'interiorità del soggetto. Tale flusso ermeneutico ha comunque bisogno di forme rappresentative che oggettivandosi generano un ponte di collegamento che può anche concretarsi in una comunicazione. I versi di questo flusso sono due: dal mondo all'interiorità, dall'interiorità al mondo. Dalla prevalenza di un verso rispetto all'altro dipendono le diverse impostazioni ermeneutiche presenti in dottrina, che qui si vuol in parte connettere.

Per Betti le opere dell'uomo sono oggettive e hanno un senso oggettivato e non sono mai riducibili alla soggettività dell'interprete per cui il metodo deve salvaguardare l'oggettività e la condivisibilità del processo di interpretazione. Qui l'interpretazione è essenzialmente rilevazione: ricerca di ciò che l'autore ha voluto dire.

Per Gadamer, sulla scia di Heidegger, nell'interpretazione è prevalente l'attribuzione di significato da parte dell'interprete. L'interpretazione è riflessione esistenziale dell'interprete che è sì rischiaramento da pregiudizi, ma in cui il senso dell'opera rileva pur sempre per come questa viene rivissuta nel presente storico. Il senso dell'opera è allora senso che l'opera ha nel vissuto dell'interprete.

Nel modello proposto il flusso è evidente: dal mondo all'interiorità nella rilevazione di senso, dalla interiorità al mondo nella attribuzione di senso. Il rapporto tra questi due flussi è dialettico e non unidirezionale. Il senso non vive se non nella mente dell'interprete anche se questi cerca l'originaria intenzionalità dell'autore. Il senso è qualcosa di vivo che è vivo nell'autore quando l'opera è redatta, che rivive nell'interprete quando l'opera è studiata.

Ma non è il caso di soffermarci oltre su questioni squisitamente teoriche entrando nel merito delle conseguenze di atteggiamento che l'approc-

cio sapienziale acquista per il carattere ermeneutico: l'umiltà nella ricerca della verità.

In primo luogo vi è un atteggiamento di umiltà nell'agire e nel comprendere che implica rispetto per l'autonomia del mondo evitando egocentrismi o deliri di potenza. L'educazione ermeneutica ha il compito di evitare le forme di solipsismo favorendo un atteggiamento di ascolto e di apertura.

Inoltre tale atteggiamento sottolinea l'importanza nel farsi incontro all'altro superando i propri preconcetti e pregiudizi, le proprie convinzioni soggettive per capire il diverso da sé. Una disponibilità al dialogo nel rispetto della verità sulla quale tentare di fondare una autentica comunicazione.

Insomma, una totale disponibilità a comprendere il mondo, gli altri e se stessi, una tolleranza che non implica l'accettazione di posizioni diverse da quelle del soggetto, ma che comunque garantisce accoglienza del diverso, reciproco rispetto, garbo e civiltà nell'incontro nella consapevolezza di un comune essere nel mondo che dà il minimo di fiducia necessario per comprendersi.

Una comprensione reciproca che non necessariamente porta alla concordia, ma che anche nel governo della discordia è presupposto ineludibile: Ulisse si era realmente aperto ai troiani per interpretare le loro esigenze più recondite e su tali basi architettare lo stratagemma del cavallo con cui farsi a sua volta "aprire" le porte della città. Non sempre il farsi incontro all'altro è in direzione di un abbraccio, ma sempre necessita di comprenderlo profondamente.

L'esempio sembra riproporre il tema della "vera" validità degli interessi rispetto alla condizione esistenziale del soggetto. Problema ermeneutico, e in parte anche etico, logicamente antecedente ai rapporti intersoggettivi e che si fonda su una più "reale", in senso di autentica e non banale, convenienza nel vissuto complessivo dell'attore.

In questo senso il dialogo e il confronto con l'altro possono, anzi devono, promuovere questa logica ermeneutica diretta al rischiaramento del contesto e del proprio esserci: una logica che non può essere solo espressiva tra interlocutori, ma che deve essere anche riflessiva nell'interiorità della persona. Il confronto solo dialogico o solo retorico non è in tal senso un medium neutro, ma se diviene, come, in effetti, può divenire, una forma autonoma di logica si rischia che la sua funzione di rischiaramento venga totalmente negata nella ricerca di un consenso fine a se stesso, in un mero esercizio retorico svincolato dalla validità dei contenuti. Che una logica esclusivamente dialogico-argomentativa sia storicamente possibile lo dimostrano i sofisti di ogni tempo, ma essi stessi dimostrano anche che tale logica è più diretta alla manipolazione del consenso, che al servizio delle coscienze.

In tutto questo l'interiorità dell'attore gioca un ruolo determinante. Per dare adeguato risalto a questa interiorità è necessario rivalutare la distinzione tra il significare, verbo interiore che presenta alla coscienza il senso, e l'esprimere, segno esterno di manifestazione. La comunicazione senza riflessione interiore rischia infatti di innescare meccanismi entropici del senso della vita. Un senso che volendo solo esprimersi senza interiormente essere vissuto si vota necessariamente alla superficialità dell'effimero.

#### 4. *Il carattere pragmatico del governo*

In termini pragmatici l'incertezza si presenta come aleatorietà, difficilmente canalizzabile in termini probabilistici, degli esiti dell'agire e il riferimento alla realtà si connota di realismo cosiddetto politico.

Il carattere pragmatico dell'approccio sapienziale al governo non vuol cadere nel pragmatismo di James, Peirce o Dewey per cui l'unico valore attribuibile alle idee è la loro validità pratica. Qui si sostiene che l'efficacia è un criterio di validità e non di verità, che il pensiero non è solo uno strumento dell'azione, ma si afferma anche che il pensiero è l'unica forma con cui si può tentare di governare l'azione e che un certo grado di efficacia è un criterio di validità necessario, ma non sufficiente, all'emancipazione della persona o del gruppo sociale. Anzi per il carattere pragmatico del governo è centrale l'efficacia, non meno centrale di quanto lo sia l'emancipazione per il carattere esistenziale e il senso per il carattere ermeneutico. La capacità di modificare il mondo, o almeno l'aleatorietà degli esiti, nel senso voluto è coesistente al concetto di governo: un essere che non abbia tale capacità è privo di possibilità di agire in senso proprio.

In termini di incertezza è qui da evidenziare l'aleatorietà degli esiti dell'agire e la possibile inaffidabilità delle informazioni su cui il governo si basa. L'aleatorietà evidenzia solo relazioni causa-effetto più possibilistiche che probabilistiche in cui l'attore può da un lato generare uno scenario di alternative, dall'altro orientare gli esiti modificando, con la propria azione le possibilità che i risultati gli siano favorevoli. Sotto il profilo pragmatico ciò che era il problema della ambiguità dei segni si ripropone in termini di affidabilità delle informazioni che possono essere mal rilevate o elaborate, ma che possono anche essere inaffidabili perché artatamente manipolate da altri per generare una falsa apparenza che induca l'attore verso determinate azioni piuttosto che verso altre.

Gli effetti del governo non sono dei risultati deterministici delle azioni che informa, ma sorgono dal combinarsi di questo con le alee di altri eventi, anche imponderabili, da cui dipende il successo dell'attore. Tali effetti sono chiamati anche esiti, più che risultati proprio per metterne in

evidenza il carattere non strettamente deterministico. In termini strettamente pragmatici il problema dell'esito favorevole/sfavorevole del governo per l'attore sta nel raggiungimento di un eventuale prefissato obiettivo, ma in termini esistenziali il successo della propria azione è connesso ai contingenti giudizi di convenienza empiricamente adottati al momento in cui i suoi effetti si producono. Il concetto può non essere di immediata comprensione, ma stante la sua importanza risulta opportuno soffermarci con ulteriori precisazioni.

Se l'obiettivo sorge da generiche finalità vagliate da giudizi di valore e predefinito rispetto al governo è naturale che possiamo pensare al successo del governo quando l'obiettivo è raggiunto.

In realtà questa impostazione non tiene conto che la temporalità della azione di governo non si limita allo iato tra fissazione degli obiettivi e ottenimento dei risultati, ma coinvolge tutte le variabili in gioco.

In primo luogo si può evidenziare il fatto che il successo può essere ottenuto non tanto come effetto dell'azione, ma grazie ad eventi fortuiti quasi del tutto indipendenti dalla sua azione.

Secondariamente è frequente che il mutare del contesto non renda più auspicabile il raggiungimento degli originari obiettivi, pur rimanendo invariati i criteri di giudizio dell'attore.

Infine, per concludere l'esemplificazione, è possibile che il successo dell'attore sia proprio dovuto all'ottenimento di esiti non originariamente desiderati, ma che assumono notevole valore nei suoi mutati giudizi di convenienza.

È pur vero che il governo può essere valutato, in termini pragmatici, anche in relazione agli originari propositi di chi lo ha posto in essere, non potendo giudicare valido un governo che per puro caso giunge a risultati comunque graditi. Ma non bisogna nemmeno fossilizzarsi in una ricerca eziologica degli originari propositi visti come causa prima degli effetti ottenuti, per non rischiare di escludere l'alea quale componente intrinseca al governo.

L'impostazione determinista del governo percepisce il governo come eliminazione dell'alea, che viene percepita come limite alla volontà di potenza e di controllo dell'attore. Una tale impostazione rischia di aver più fiducia nell'eliminazione degli ineliminabili imprevisti che nella creatività che egli utilizza per ottenere risultati comunque apprezzabili. In questa ottica si vede solo il lato negativo dell'alea, il rischio, non sapendone sfruttare gli elementi positivi e rimanendo chiusa in una solipsistica volontà di potenza.

Quindi il carattere pragmatico indispensabile nell'agire deve essere almeno in parte subordinato a quello esistenziale: il governo non è tanto una formula, algoritmica o magica, per passare da obiettivi definiti a risul-

tati più o meno realizzati, quanto uno strumento per assegnare significati alle azioni nel costante tentativo di attribuire un senso alla propria esistenza e a quella del proprio mondo.

Insomma, riassumendo, gli esiti del governo non sono dei risultati deterministici delle azioni, ma sorgono dal combinarsi di queste con le alee e con altri eventi imponderabili da cui dipende il successo dell'attore. Un successo che però deve essere valutato sotto un profilo esistenziale e non solo pragmatico. Infatti in termini pragmatici il successo deve essere configurato come raggiungimento del prefissato obiettivo, mentre in termini esistenziali è vantaggio della propria azione valutato con i contingenti giudizi di convenienza empiricamente adottati al momento in cui i suoi effetti si producono (*ex-post*).

Passando dal tema della incertezza a quello della realtà, in termini pragmatici il realismo si qualifica come un particolare realismo politico a cui si ispira l'approccio sapienziale al governo. Tradizionalmente il realismo politico si connota per le seguenti assunzioni: la natura non solo umana è una realtà conflittuale; la realtà sociale è il terreno di scontro di interessi e volontà diverse che interagiscono con condotte opportunistiche; la forza e il potere sono i principali regolatori con cui il conflitto viene incanalato in forme di ordine necessariamente gerarchico (Portinaro 1999, p. 26); l'etica, l'utopia e l'idealità sono elementi che inquinano l'interpretazione del fenomeno politico.

Tali assunti vengono in parte attenuati nell'approccio qui considerato tanto che si preferisce parlare di realismo strategico per differenziarne i contenuti. In particolare si riconosce il carattere conflittuale delle interazioni umane in parte presente anche in quelle più marcatamente cooperative; si riconosce come l'asimmetria nei rapporti di forza generi un potere che distingue inesorabilmente tra governati e governanti; si nega, invece, che l'etica e l'idealità debbano essere estranei al fenomeno di governo.

Certo l'interpretazione del reale deve partire dal dato "nudo e crudo" così come proposto da un pessimismo dell'intelligenza che sveli e illumini motivazioni opportunistiche spesso più o meno consciamente celate dietro affermazioni di principio. Ma il governo non è solo ricerca del potere per il potere. Elementi etici, spinte ideali costituiscono quella base di identità e di valori che sono una delle principali motivazione all'azione, anche di governo. Disconoscere tali elementi dalla sfera dell'agire, anche politico, è una assunzione non solo inammissibile sotto un profilo morale, ma soprattutto non corrispondente alla realtà delle cose. Anche con Aron (Aron 1998, p. 693), si riconosce che l'analisi pragmatica, disincantata e connotata da un pessimismo antropologico proposta del realismo politico serve a fare chiarezza e ad aprire la via per una migliore valutazione etica dell'agire di governo. Insomma, il contrario del realismo, non è l'idealismo, ma l'irrealismo.

Quanto poi all'utopia è necessaria una duplice attenzione. Qui si pensa che vi sia una priorità della realtà sui modelli teorici per quanto coerentemente architettati e idealmente ispirati. La realistica (e spietata) analisi dei fatti indirizza a fare della esperienza e dell'osservazione critica la fonte di massime di azione rifuggendo modelli dottrinali rigidi o pre-confezionati. Ma se l'idealità è importante non si può espungere dal governo l'identità che è già un modello del proprio essere e sé. Un modello che non deve essere una prigionia, ma una proposta aperta di vita. A tal proposito si invita ad una rilettura dell'Utopia di Tommaso Moro, isola fantastica in cui si ipotizza una società ideale da cui il termine comune prende il nome, per riscontrarvi insospettiti elementi di realismo politico.

Per ritornare al tema dell'agire, in termini pragmatici *il governo viene assunto come capacità di interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità di azione atte a modificare a favore dell'attore l'aleatorietà degli esiti.*

Ricapitolando:

- il carattere esistenziale pone in luce che *il governo è ogni schema di agire che tenta, attraverso la proposizione di significati determinati sul piano mentale, di ridurre e sintetizzare la indemaniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'azione;*
- il carattere ermeneutico specifica lo schema mentale affermando che *il governo è l'insieme di significati interpretativi, progettativi e implementativi, rinvenuti, attribuiti e impressi all'azione, ai suoi prodromi e ai suoi possibili e non necessari esiti nel mondo.*
- il carattere pragmatico specifica l'efficacia della riduzione e sintesi della indeterminazione fenomenica affermando che *il governo viene assunto come capacità di interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità di azione atte a modificare a favore dell'attore l'aleatorietà degli esiti del suo esistere.*

Da quanto detto si può tentare una definizione:

*il governo viene assunto come ogni modello mentale riferito a un agire globale che tenta, attraverso la proposizione di senso e significati determinati, di ridurre e sintetizzare la indemaniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'azione e dei suoi prodromi con l'intento di interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità atte a modificare a favore dell'attore l'aleatorietà degli esiti del suo esistere.*

Ricapitolando, la complessità interna e esterna all'attore individuale o collettivo, e quindi anche all'impresa, si esprime in termini di aleatorietà degli eventi, di ambiguità dei segnali, ma anche come *feedback* delle proprie azioni. Una tale complessità esistenziale, ermeneutica e pragmatica rende inutilizzabile la visione della decisione di governo come processo

solo razionale di definizione di relazioni algoritmiche tra mezzi e fini da attuarsi nella prospettiva del piano e spinge verso una idea di governo come “[...] percorso di ricerca, tortuoso non lineare, denso di imprevisti ed incognite, ambiguo e a tratti contraddittorio, [...] di generazione e manipolazione di conoscenze piuttosto che [...] procedura consolidata, sempre tenuta sotto controllo dai decisori, guidata dal calcolo e/o dalla organizzazione.” (Gozzi 1991, p. 229).

Questa prima acquisizione lascia però ancora in ombra il ruolo della sapienza e della saggezza che connotano in senso specifico l’approccio sapienziale al governo dell’agire.

5. *La sapienza come governo del senso dell’esserci e la saggezza come governo dei significati dell’agire*

I caratteri ermeneutici e pragmatici riportano sul fare bene il bene. La logica esistenziale implica il fare bene il bene (o anche agir bene per il bene). Fare il bene è un problema di orientamento dell’azione a scopi ordinati da valori (Platone). Fare bene implica la capacità di interpretare e discernere i contenuti delle azioni per eseguirle correttamente (poiesi) o per svolgerle compiutamente (prassi) e quindi richiama la *phronesis* aristotelica (qui tradotta con il termine saggezza).

La *phronesis* (Ferrara 1995, passim), la prudenza permette di giudicare con equilibrio le situazioni contingenti valutando le proprie emozioni e le informazioni a disposizione, ma non lasciandosi travolgere dalle emotività, forviare da ambiguità o ingannare da apparenze. La *phronesis* non giudica applicando modelli precostituiti, ma valuta i pro e i contro della situazione concreta. In termini strategici è tipicamente prudentiale determinare quale, tra due o più azioni strategiche, offra la migliore combinazione di minacce ed opportunità, di adeguatezza e fecondità, di semplicità e coerenza.

Entrambi i termini della logica esistenziale non sono scontati: sia l’individuare il bene sia il realizzarlo in modo adeguato implicano capacità non banali e che anzi schiudono la vera autonomia dell’attore.

L’ermeneutica ha avuto il grande merito di evidenziare il problema di un rischiaramento sui veri interessi dell’agire.

L’esistenza fattuale di una funzione di utilità o la fissazione pragmatica di scopi contingenti significa, al più, avere un determinato assetto di interessi. Ma “avere” un interesse non equivale a conoscere quale sia il proprio interesse.

In definitiva è il sapere, ottenuto tramite una riflessione sul proprio vissuto, che garantisce la validità di interessi pratici rispetto al proprio assetto esistenziale. Solo le capacità realmente riflessive possono offrire

una qualche assicurazione contro la possibilità di ingannarsi o di essere ingannati sulla elezione di un interesse pratico.

L'allodola si dirige "volontariamente" verso lo specchietto posto dal cacciatore. Ma attua un suo reale interesse? I troiani vollero caparbiamente far entrare il cavallo nelle proprie mura e in termini pragmatici ebbero successo. Ma in termini esistenziali non fu certo una mossa vincente. La teoria negoziale dei vizi del volere (errore, violenza, dolo), non è altro che la punta più evidente (e per questo giuridicamente rilevante) di un *iceberg* rappresentato dalla non corrispondenza tra interesse perseguito (e realmente voluto) e quello che si sarebbe perseguito se più consapevoli della propria condizione esistenziale e delle contingenze del contesto.

La falsità o l'autenticità dell'interesse "in vista di cui" il soggetto agisce può essere verificata solo attraverso il rischiaramento che viene alla luce della sapienza.

L'ermeneutica deve prima di tutto garantire un progettato rischiaramento degli interessi dell'azione che non sono dati (come nell'utilitarismo) o costruiti solo a partire dalle contingenze (come nel pragmatismo), ma evolutivamente compresi attraverso una riflessione della propria esistenza nel contesto in cui si vive.

Ogni azione supera inesorabilmente il suo governo in quanto si presenta nella sua ontologia come una realtà che eccede, ma non necessariamente soverchia, le capacità psicologiche di chi la compie e di chi la interpreta (Crespi 1989, pp. 75 e ss.). L'irriducibilità dell'azione alla psiche, al momento intenzionale e simbolico, è la originaria fonte della tensione esistenziale da cui deriva anche la sua ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica, quindi anche di un governo che non può che essere simbolico-cognitivo.

L'azione, così come la vita o l'esperienza, non può essere mai completamente ridotta in un sistema mentale dell'attore o dell'osservatore: la sua dimensione è precategoryale e come tale sfugge ad ogni forma di riduzione simbolico-cognitiva.

Ciò nonostante l'agire, l'esperienza vissuta, implica gradi crescenti di riduzione simbolico-cognitiva:

- la riduzione dell'azione a senso dell'agire, attraverso la sapienza (aspetto esistenziale);
- la riduzione dell'azione a significati proiettati nella coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti etico-organizzativi del governo (aspetto ermeneutico);
- la riduzione dell'azione a significati proiettati sul mondo esterno rispetto alla coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti politico-strategici del governo (aspetto pragmatico).

Ma allora la stessa esistenza, per quanto vissuta intensamente o profondamente, si fonda sulla tensione che sorge, da un lato, da un'azione (e in definitiva una realtà) irriducibile in toto ad un ordine gnoseologico o pragmatico, e dall'altro, dalla necessità di ridurla per viverla. In definitiva per fare esperienza, apprendere è quindi ridurre l'irriducibile.

Nonostante tale impostazione si vuol evidenziare, a scanso di equivoci, che la conoscenza è in grado di intellesione su una parte della realtà. Ma le modalità con cui avviene questa riduzione e le qualità del senso che ne viene estratto non sono univoci e dipendono dalle forme di sapienza elaborate dalla prassi della persona. Infatti, la dimensione del senso è in parte antropologicamente (biologicamente, psicologicamente e spiritualmente) determinata nell'uomo (il filosofico senso comune), solo parzialmente socialmente codificata e in buona parte collegata ad esperienze sempre personali, individuali o di gruppo che siano.

In questo quadro la sapienza è capacità di cogliere o generare senso della vita, anche attraverso l'agire. Anche attraverso l'agire, ma essenzialmente basata sull'esserci: la sapienza è la forma di governo del senso dell'esserci. Ma il senso delle cose e delle azioni, se da un lato rappresenta solo una prima e minima riduzione della complessità dell'agire, dall'altro tende a trascendere la fenomenologia dell'azione stessa. Tale riesce difficile a cogliersi in modo univoco ed a trasmettersi in modo completo. Il senso non può allora coincidere con il "vero", anche se il punto centrale, a cui si rinvia, è quello del senso del vero e della verità del senso.

Insomma, l'assoluta necessità di categorie sapienziali per affrontare l'impostazione di un governo deriva dal fatto che la scala delle cause e degli effetti è da sempre, ed anche prima della globalizzazione, infinitamente superiore allo spazio logico in cui matura il governo e il consenso o il conflitto che questa genera.

Il governo di un agire che non sia solo esserci richiede, però, un'ulteriore riduzione del senso individuato dalla sapienza in specifici significati dati a concatenazioni di azioni a cui sono attribuiti certi esiti sia sul mondo, sia sulla coscienza dell'attore o dell'osservatore. La riduzione del senso dell'esserci individuato dalla sapienza in specifici significati espressi nell'agire avviene tramite la saggezza. Insomma, semplificando, la sapienza governa il senso dell'esserci, la saggezza i più specifici significati dell'agire. Non a caso qui si evidenzia la natura ermeneutica e pragmatica e non solo gnoseologica della impostazione proposta: pur rilevando l'opposizione aletica tra vero e falso, l'attenzione è posta sul senso e sul significato.

L'azione, sempre fortemente connotata di emozioni, passioni, violenza, grazie deve tener conto di fatti ulteriori rispetto a quelli contingenti e viene proiettata in una prospettiva esistenziale che mostra il limite delle

strategie e delle motivazioni che, *prima facie*, si presentavano come palesi. La sapienza va al di là di ciò che è apparente, fornendo nuovi e diversi elementi su cui l'intuizione di governo può lavorare e, in tal modo, dando profondità esistenziale al governo. Il quadro di ampio e profondo respiro in cui il saggio vive si riflette anche sul governo dell'agire impedendo la rigidità delle interpretazioni, la chiusura della logica, la violenza cieca che è generata dall'inaccettazione dei propri limiti. In un mondo che, apparendo sempre di più, ci appartiene sempre meno, la sapienza non può essere la soluzione ai problemi contingenti, ma può scorgere la finitudine degli elementi che l'attore mette in gioco con la sua elaborazione razionale rispetto alla complessità degli effetti che, con la sua azione, realizza.

La sapienza ha la peculiarità di rendere manifesto ciò che non è immediatamente accessibile, di vedere oltre le apparenze sensibili e le rigide razionalizzazioni: di accogliere nel vissuto un senso che in prima istanza non è immediatamente proprio dell'esistere. Nell'azione di governo la sapienza gioca un ruolo tutt'altro che secondario: rende manifesto ciò che è nascosto o comunque opaco, proiettandolo in un quadro successivo e/o antecedente l'azione, che presenta una gerarchia diversa, e più trascendente, dei valori in gioco.

Se la sapienza svela e architetta il senso dell'esserci e dell'agire, la saggezza, invece, modera gli impeti dell'azione e, favorendo la riflessione, orienta le emozioni regolandone gli eccessi sia costruttivi, sia distruttivi, in tal modo si manifesta anche in una compostezza stilistica del pensiero e dell'agire. L'affidamento alle sole evidenze empiriche e potenze razionali per dominio delle cose e delle situazioni è origine di una sorta di delirio di potenza del governo rispetto al mondo che, alla fine, acceca impedendo di cogliere l'essenza di quel fluire di eventi in cui si colloca il personale spazio di manovra. Una superbia dell'azione che non permette di cogliere il senso profondo e nascosto di ciò che si manifesta e che, così facendo, rende il suo governo superficiale.

Senza pretesa di alcun genere, dalla letteratura sapienziale di tutti i tempi, si possono forse enucleare alcuni principi di saggezza dell'agire, che possono essere la matrice di logiche di governo ampie e profonde su cui fondare il successo, non solo dei sistemi di azione, ma soprattutto dell'esistenza del soggetto che li pone in essere.

Un tentativo che anticipa un tipo di saggezza pratica e arguta che unisce gli elementi della *phronesis* (prudenza) aristotelica e la mitica *metis* (astuzia) e che viene più avanti definita "phrometis".

Il tentativo è, non a caso, esplicitato in nove opposizioni caratterizzate da ampie sovrapposizioni tra i diversi principi. Il primo principio enunciato nell'opposizione è tendenzialmente prassico il secondo poetico: com-

pito della saggezza è mixare aspetti prassici e poietici nella concretezza dell'azione. Le opposizioni sono le seguenti: principio ermeneutico / principio di spiegazione; principio del cammino / principio dell'obiettivo; principio della potenzialità / principio della necessità; principio del distacco / principio del possesso; principio della generazione del valore / principio di accumulazione della ricchezza; principio nemetico / principio relazionale; principio di causalità circolare / principio di causalità diretta; principio dell'equifinalità / principio dell'ottimizzazione; principio della missione e della vocazione / principio di economicità. Il ruolo della saggezza sta, appunto, nel bilanciare nell'azione i suddetti principi prassici/poietici che si sono da sempre espressi in proverbi e in massime, che sembrano avere una notevole importanza nell'architettare strategie e organizzazioni.

Sapienza, saggezza e governo si confrontano allora non solo con gradi crescenti di coerenza interna ed esterna (minima nella sapienza, media nella saggezza, massima nel governo), ma anche e soprattutto, con la necessità di fronteggiare le tensioni (se non proprio contraddizioni) che inevitabilmente sorgono dall'esperienza. La ricerca di gradi crescenti di coerenza implica però corrispondenti gradi di riduzione della complessità dell'agire: riduzione che è funzionale all'efficacia se e solo se coglie almeno in parte i caratteri essenziali del contesto di riferimento. La minima riduzione della complessità dell'agire si realizza con la sapienza che si confronta direttamente con le ambiguità e polivalenze della sua interpretazione: l'azione anche quando connessa alla soddisfazione di bisogni primari non si esaurisce in un ordine "naturale", ma trascende la situazione fisica per assumere quella simbolico-cognitiva di senso.

Chiariti gli ambiti e i caratteri dell'approccio sapienziale al governo dell'agire è necessario accennare al percorso per articolare una teoria generale dell'azione che supporti tale approccio. Il percorso si articola in n punti:

- rivisitazione della teoria aristotelica dell'azione;
- individuazione delle dimensioni dell'agire (piani simbolici/fenomenici; aspetti cognitivi/comportamentali; stati potenziali/attuali dell'agire; funzioni di orientamento/ordinamento; profili prassici/pragmatici/poietici);
- specificazione di tre modelli per il governo dell'agire basati sugli elementi processuali e quindi sue categorie (modello SPPA); sui suoi momenti (modello IPIR); sulle sue modalità eminenti (modello AVCI);
- costruzione di un modello sull'agire di governo che ne individui gli aspetti contenutistici (modello PESO).

## 6. *Una rivisitazione del pensiero aristotelico sull'azione*

La ricostruzione di una teoria sul governo di impresa necessita allora di esplicitare più a fondo le problematiche del governo dell'agire individuale e collettivo e quindi i temi propri della filosofia dell'azione.

Un saldo riferimento sembra ancora essere il pensiero aristotelico che alla luce della modernità e della post-modernità può essere ancora utile al tentativo ricostruttivo qui proposto.

Per Aristotele il fine della politica è il bene della città nella quale le persone possono, a loro volta realizzare quella vita buona che è la base della felicità. Soprattutto in *Etica Nicomachea* (1094 a-b11; 1095a14-1996a11), ma anche in *Politica* (1252a 4, 1252b27-1252a1) e in *Etica Eudemia* (1219a1-b5) Aristotele sembra considerare la politica come una prosecuzione in campo sociale della stessa etica. In compenso evidenzia come il sapere etico-politico (prassico) sia fortemente distinto vuoi da quello della scienza (theorico con h in modo da evidenziarne l'accezione originaria), vuoi da quello della produzione (poietico).

Il sapere scientifico (per Aristotele la matematica, la fisica e forse anche gli aspetti teoretici della filosofia prima) ha per oggetti enti che non hanno in sé il principio del loro dinamismo. Tale sapere dà luogo a una scienza teoretica, a teorie, cioè, necessariamente vere o false secondo un principio di non contraddizione strettamente fondato su disposizioni dimostrative.

Tale sapere si contrappone a quelli prassici e poietici accomunati dal fatto che si riferiscono ad enti che hanno in sé il principio dinamico che anima che agisce o produce (*Etica Nicomachea*, 1102b29-1103a7; *Topici*, 145a16; *Metafisica* 993b19-31, 1025b25; *Politica*, 1254a1-7) e che può variare secondo le contingenze proprio perché tali enti hanno il potere di autodeterminarsi. La non applicabilità di un sapere teoretico-scientifico strettamente necessitato al sapere prassico e poietico (in questo senso pratico per entrambe le categorie) deriva dal fatto l'attore è in grado di sviluppare un ragionamento interiore che lo porta a deliberare su alternative possibili che quindi, per definizione, sfuggono ad uno stesso determinismo. Prassi e poiesi deliberano solo su qualcosa che potrebbe "essere" altrimenti. Anzi è proprio da questo indeterminismo del futuro, evidenziato anche da Heidegger, che il soggetto acquisisce l'apertura e il senso della propria esistenza.

Theoria da un lato e prassi e poiesi dall'altro attengono, nella psicologia aristotelica, a facoltà diverse dell'anima.

Ma il sapere prassico (etico-politico) si differenzia anche da quello poietico (produttivo). Mentre il sapere prassico serve a scegliere oggetti giovevoli a vivere bene il sapere poietico serve a produrre attraverso una trasformazione fisico-chimica della natura.

Quindi il sapere prassico si differenzia dall'episteme theorica in quanto non trattabile con disposizioni strettamente dimostrative, ma come ambito delle possibilità e dal sapere poietico perché delibera su ciò che è conveniente. Tradizionalmente si deriva la seguente gerarchia: *theoria-prassi-poiesi*. Ora, se non sembra esservi dubbi sulla prevalenza in Aristotele dalla prassi sulla poiesi, non altrettanto scontata sembra l'assunta prevalenza della *theoria* sulla prassi. Anzi a parere di chi scrive, indipendentemente dai riferimenti aristotelici, è la prassi a costituire quel quadro di riferimento in cui anche la *theoria* acquista un senso.

Comunque la modernità ha irreversibilmente mutato il contesto di riferimento. Da un lato ha contribuito alla dissociazione l'etica e la politica, dall'altro ha determinato una congiunzione tra scienza e tecnica produttiva.

Il Rinascimento con Machiavelli segna la nascita di una scienza della politica intimamente separata dall'etica.

La rivoluzione industriale ha concepito la scienza e la prassi come intimamente indirizzata all'applicazione tecnico-produttiva e quindi asservita alla poiesi. In Marx la vera essenza dell'uomo è la produzione materiale e non la produzione di pensiero. Nel marxismo la filosofia diviene teoria della prassi: la *theoria* non si verifica nella pratica, ma si avvera in essa. La teoria diviene vera quando è prassi delle masse. La prassi è quindi una parte qualificata della teoria che si fa storia: se la realtà non si conforma alla teoria-prassi è la stessa realtà ad essere falsa. Nell'impostazione qui proposta *theoria* e prassi non assumono le stesse connotazioni marxiste, ma se un rapporto è istaurabile allora è in un certo verso invertito. La teoria acquista un senso all'interno di una prassi vissuta.

Nella società post-industriale sembra ormai è invalsa l'idea pragmatista di James che il pensiero ha valore solo in virtù dei risultati pratici per l'individuo e la società. La prova della "verità" del sapere sarebbe solo ed esclusivamente la sua efficacia. Principio ulteriormente ridotto dal diligente ingegnerismo tecnologico per cui la validità di una conoscenza scientifica è tutta nel poietico realizzare un oggetto che funzioni.

Una riproposizione della distinzione aristotelica in una società post-industriale e globalizzata apparirebbe anacronistica. Ma una contemporaneità della riflessione socratica-platonica-aristotelica rimane nelle problematiche esistenziali: nella *governance*, nella modalità con si esercita il governo e delle finalità per si vogliono concretamente raggiungere.

A livello giuridico la *governance* delle imprese è fortemente collegata a forme storiche forgiate dall'economia artigianal-mercantile di epoca medievale per le società di persone, dall'economia commerciale indotta dalle scoperte geografiche del XIII secolo (Compagnia delle Indie) per le società di capitali, mentre il mercato del lavoro è ancora in larga parte caratterizzato da istituti tipici del fordismo degli inizi del ventesimo secolo.

A livello imprenditoriale e manageriale le tecniche di gestione hanno in qualche modo garantito una certa efficacia ed efficienza in periodi di relativa stabilità, ma hanno presto lasciato fortemente insoddisfatti in vicende ad elevata turbolenza.

Insomma vuoi il diritto che le discipline aziendali segnano il passo di fronte al prorompere delle tecnologie tanto che le tecniche gestionali non sembrano godere di maggior longevità di un software o di un vestito alla moda.

Ecco allora che il pensiero aristotelico (o meglio aristotelico-tomista) sull'azione ha un suo fascino e una sua validità. Si ripete, una sua riproposizione appare anacronistica, ma dovendosi ispirare per proporre una teoria per il governo imprenditoriale che, almeno nelle intenzioni, vorrebbe essere originale e attuale si preferisce appoggiarsi allo spirito di un'opera che sembra, a chi scrive, aver resistito abbastanza bene per venticinque secoli alla corrosione della storia, rispetto a proposte teoriche che hanno al più il successo di una stagione.

Il filo conduttore della teoria del governo qui proposta è la rivisitazione della distinzione tra prassi e poiesi che non equivale ad una semplice riproposizione del modello classico tra attività lavorativa dello schiavo o dell'artigiano e attività etico-politica dell'uomo libero.

Infatti la teoria classica presuppone la distinzione tra forme di azione, tra tipi di attività diversi in relazione all'oggetto e allo scopo, mentre la teoria del governo qui proposta implica la compresenza aspetti diversi per qualsiasi tipo di attività, anche se con diversi gradi di rilevanza.

Con immediatezza, la teoria generale dell'agire qui delineata si differenzia da quella aristotelica per almeno quattro profili rilevanti:

- tra prassi e poiesi viene aggiunta la pragma che ne garantisce il coordinamento (non l'efficacia) anche in presenza di situazioni ad incrementata complessità di contingenze e a più elevata intensità tecnologica;
- prassi, pragma e poiesi non sono, nel modello proposto, una tassonomia delle azioni, ma delle componenti connaturali a qualsiasi azione;
- l'agire (aristotelicamente identificato con l'azione prassica) non è contrapposto al fare (tradizionalmente azione poietica) ma si compone dell'azione (che in qualche modo presenta sempre alcuni elementi del fare se non altro a livello bio-cerebrale) e del suo governo;
- l'azione come manifestazione fenomenica dell'agire sfugge ad un totale controllo simbolico-cognitivo del governo che non è onnipotente e quindi presenta sempre anche elementi di più o meno marcata inconsapevolezza; la parte consapevole dell'azione è detta condotta.

L'immagine offerta di governo è al contempo quasi omnicomprensiva e selettiva.

Sotto il primo profilo il governo non viene visto solo come una delle dimensioni dell'agire, magari limitata alle funzioni di regolazione degli aggregati sociali; il governo è qui visto come pervasivo di ogni aspetto dell'esistenza e che anzi esso rappresenti la forma più elevata del vivere propriamente umano. Il governo non limitato alla partecipazione della cosa pubblica o alla reciprocità della relazione sociale è pervasivo rispetto all'esistenza anche se non rappresenta che una riduzione della complessità dell'azione. Un governo che si riferisce sia all'*oikos* della sfera privata sia alla *polis* della sfera sociale.

Sotto altro profilo il concetto di governo proposto appare fortemente selettivo distinguendo vuoi le condotte, intese come azioni governate, dagli agiti incoscienti o compulsivi, vuoi nell'ambito delle condotte i vari aspetti in parte complementari in parte antagonisti che regolano l'azione.

Tutto ciò porta a tentare di formulare una teoria dell'azione e del suo governo concretizzata in una proposta articolata su un presupposto, cinque dimensioni e quattro modelli.

### 7. Le dimensioni dell'agire

Le dimensioni dell'agire sono: piani simbolici/fenomenici; aspetti cognitivi/comportamentali; stati potenziali/attuali; funzioni di orientamento/ordinamento; profili prassici/pragmatici/poietici.

I *piani dell'agire* sottolineano che, se si designa come determinato tutto ciò che è definito in contenuti, tempi e spazi, la determinazione può avvenire vuoi sul piano simbolico, vuoi sul piano fenomenico. L'agire di governo si esprime quindi attraverso l'intreccio del piano simbolico che si propone di fissare, determinandolo in via volitiva, cognitiva e coattiva, il mondo delle forme sensibili, nel quale si svolge l'azione e il piano fenomenico che diviene nel tempo del mondo sensibile, e non sensibile, degli accadimenti nel quale si manifestano gli eventi anche del tutto indipendenti dall'intervento dell'attore.

Gli *aspetti dell'agire* evidenziano un lato cognitivo e uno comportamentale dell'agire. Il *cognitivo* attiene a stati mentali, al pensiero, alla elaborazione di informazioni, alla volizione, alla percezione e cognizione del reale; ai valori, gli obiettivi, i modelli di azione del soggetto. Il *comportamentale* attiene alla operatività, alla sfera fisico-sensibile dell'agire, del confronto con la realtà, della collocazione dell'attore in essa.

Gli *stati dell'agire* differenziano l'agire in potenza da quello in atto. *In potenza* si riferisce a quanto non trova in sé la propria finalizzazione, ovvero che non si esprime in un qualcosa in essere, ma in un 'potenziale' che deve ancora compiersi nella realtà. *In atto* qualifica tutto ciò che è dato

che si verifica rispetto al tempo a cui si riferisce l'agire, dotato di un compimento che è in sé, non in funzione di qualcos'altro.

Nella generazione dei contenuti di senso vi sono due fondamentali relazioni: quella di governo dell'emergere del desiderio (costitutiva dell'agente) come rapporto Io/Altro e quella epistemica dell'emergere della realtà alla consapevolezza (costitutiva dell'agire) del rapporto Me/Mondo.

I contenuti del governo dell'agire sono il frutto della relazione tra interiorità dell'agente e il suo mondo. Infatti l'interiorità dell'agente è fondamentale per un approccio sapienziale la cui finalità è l'emancipazione attraverso il governo dell'agire. Qui il contributo fondamentale è espresso dalla psicologia che fornisce punti per un inquadramento di una antropologia filosofica del governo dell'agire.

L'elemento fondamentale dell'interiorità è il Sé. La costruzione del Sé intesa come composita strutturazione, non strettamente gerarchica, di un insieme eterogeneo di pulsioni, atteggiamenti, esperienze e codici, sembra uno dei temi più attuali della psicologia (Ancona 1999). Sul punto si affrontano e si scontrano gli approcci cognitivi, sociali, motivazionali. I cognitivi sono centrati sulla conoscenza di un sé intrapersonale come regolatrice dell'azione e alimentata dalle retroazioni dell'agire nel mondo. I sociali centrano il sé sulla relazione e sulla interiorizzazione delle definizioni interpersonali che lo riguardano. Per i motivazionali cruciale è il rapporto con l'emergere e la soddisfazione del bisogno, anche emozionalmente connotato (Mancini 2001, p. 14). L'approccio qui proposto, che si pone più a livello di antropologia filosofica che a livello di psicologia, tenta di integrare tali approcci evidenziando, con i cognitivi l'importanza della interiorità conosciuta, con i motivazionali l'interiorità agente dell'*autos* e del desiderio e con i sociali la necessità di un nomos, di un ordine regolativo e relazionale tra interiorità conosciuta e auto-emergere del desiderio.

Il riferimento storico di maggior interesse è quello classico di James (1902) che considera il sé come dualità composta da un Io e un Me. L'Io rappresenta il sé conoscente, la sua parte attiva, quella che rappresenta l'unicità e la continuità della persona, quella che riflette e che è consapevole sia delle percezioni interne ed esterne, sia della propria capacità di agire per incidere sugli eventi e sul mondo. Il Me è il sé conosciuto, la sua parte passiva, l'oggetto della riflessione e della identificazione propria e altrui (Mancini 2001, p. 17). Il Me viene distinto da James in materiale (corpo, vestiti, abitazione ecc.), sociale (valutazioni reciprocamente rimandate tra le persone) e spirituale (carattere, motivazione, atteggiamenti interni).

L'idea qui proposta è che i contenuti del governo dell'agire attengono da un lato alla relazione Me/Mondo come parte agita, e dall'altro alla relazione Io/Altro espressa anche in termini di desiderio e di ordine, come

parte agente. Tali relazioni sono strettamente collegate col senso conscio del proprio esserci che qui viene chiamato “intendere”.

L'intendere implica un significato interiore che riferirsi a manifestazione esteriore che specialmente nella accezione volitiva deve concretarsi in una azione (anche locutoria): è il relazionarsi dell'interiorità dell'agente con l'altro e col mondo. Questo intendere nell'azione si articola il senso intenzionale e senso inteso. Entrambi formano un intensionale: una tensione interna che alimenta e mantiene viva l'esistenza come passaggio tra determinazione e indeterminazione.

Il senso inteso è più collegato al fronte della intelligenza delle azioni (e quindi del sapere, percepire, conoscere, ma anche, almeno in parte, immaginare) e della acquisizione psicologica o materiale del senso concio dell'agire. La tensione dell'inteso è prevalentemente assimilativa. Il senso inteso governa la relazione Me/Mondo e viene articolata in: prassi, pragma e poiesi.

Il senso intenzionale è più collegato al fronte della volontà e delle affezioni (pulsioni, emozioni, affetti) e della generazione psicologica del senso conscio dell'agire. La tensione dell'intenzionale è prevalentemente propositiva. Il senso intenzionale governa la relazione Io/Altro ed è espressa nelle modalità di orientamento e ordinamento.

Quindi le *meta-funzioni dell'emergere del desiderio* sono l'orientamento e l'ordinamento. È dal governo dell'emergere del desiderio che primariamente l'agente sviluppa la propria emancipazione.

L'emancipazione dell'agente è qui intesa come incremento di autonomia. Una auto-nomia con il trattino perché intesa in modo del tutto particolare. Non una autonomia solo nel senso di un agente che dà a se stesso una propria legge autoreferenziale, ma una auto-nomia tra un autos desiderante e un nomos regolante nella cui tensione trova spazio il principio di governo come riconoscimento dell'agente. Una auto-nomia che è ossimoro cioè accostamento nella medesima locuzione di concetti opposti: di un orientamento come espressione dell'Io emergere dal desiderio e di ordinamento come l'esigenza di una “legge” per suo realizzarsi.

L'*autos* fa riferimento all'emergere del desiderio che orienta l'agire e che in questo si esaurisce col compimento. Il *nomos* fa riferimento alla legge (naturale, tecnica, giuridica, morale) che regola l'agire e che in parte permane oltre l'azione.

Entrambi svolgono una funzione costitutiva dell'agente intesa come governo dell'emergere del desiderio. Il desiderio è l'originaria mancanza che avverte l'esistenza di fronte all'indeterminatezza del proprio futuro a cui risponde uno stato di necessità, al contempo pressante e latente, e che spinge l'agente a determinare simbolicamente l'avvenire proponendosi un ottenimento o un compimento che plachi il senso di vuoto attraverso

la momentanea soddisfazione di esigenze o gusti (Ciappei e Bianchini 1999, p. 32). Il desiderio, concetto filosofico ed esistenziale, è di per sé, non soddisfacibile: pur manifestandosi in bisogni specifici, tende a generarne sempre di nuovi.

L'agente è l'emergere dal suo desiderio. Un emergere che, da un lato, evidenzia determinazioni simboliche, sempre momentanee, di uno stato futuro che si ricerca attraverso un agire teleologico che desidera in proprio (*autos desiderante*) e dall'altro si incanala nell'alveo di altre determinazioni simboliche, relativamente più stabili, di uno stato di cogenza che si adempie o si viola attraverso un agire deontologico (*nomos regolante*).

L'agente necessita un minimo di *autos* che risponde al principio fondamentale quello dell'appagamento articolato in godimento finale e predisposizioni strumentali per il suo avverarsi. La teleologia dell'agire è un presentarsi del desiderio nella forma di stato di necessità determinato nella forma del bisogno. Uno stato di necessità che tipicamente è opposto a quello di libertà sostanziale dell'agente. Tipico dell'*autos* è quello di costituirsi superando con un certa forma di indipendenza tale stato bisogno cercando di liberarsi dalla sua costrizione, anche se non di quella esistenziale del desiderio. È proprio dell'*autos* contrapporre alla simbolica del bisogno, che è quella della schiavitù e della povertà, quella dell'agire che poi è quella della libertà e della ricchezza. Infatti il possesso dell'oggetto del desiderio non è di per sé ricchezza se non collegato ad un agire di godimento come la patologia dell'avarò mette bene in evidenza.

L'agente necessita anche di muoversi in certo *nomos* che ordini il proprio relazionarsi con Sé gli altri suoi simili e il contesto di riferimento. Attraverso questo nell'emergere del desiderio si introducono sia un principio poetico di realtà, sia un principio prassico di responsabilità che lo incanalano, lo determinano, lo nominano e lo riducono.

Il principio di realtà evidenzia la prospettiva di un possibile compimento, al di fuori della quale il desiderio non conoscerebbe appagamento neanche momentaneo. Anzi tanto più stringente è il principio di realtà, tanto più e sicura la sua fattibilità poetica, quanto meno vi è la possibilità che la specifica determinazione del desiderio venga frustrata, ma c'è di più. Il principio di realtà dovrebbe essere in grado di distinguere anche la differenza tra progetti ambiziosi e velleitari, e, nell'ambito di questi ultimi, quelli derivanti da un delirio di potenza da quelli che sostengono, nella riconosciuta utopia, la spinta ideale e motivazionale dell'agire. Il principio di realtà implica la ricerca di una verità come corrispondenza tra credenza consapevole alla realtà interiore o esteriore creduta.

Il principio di responsabilità non è solo ripercussione dell'agire sull'agente, ma anche la consapevolezza dell'importanza del prendersi "cura" di se stessi, dei propri simili, del mondo. Di un consapevole farsi carico,

di un “*I care*” che è alla base di ogni deontologia anche solo tecnica. Di un governo non arbitrario dell’agire che, come ogni amministrare, sappia “render conto” delle proprie azioni. Il principio di responsabilità implica una giustizia perché deve dare a ciascuno il suo secondo un principio retributivo delle proprie azioni. Dalla relazione tra principio di realtà, che individua la fattibilità dell’oggetto dell’agire, e principio di responsabilità, che specifica l’imputabilità all’agente del suo farsi carico e del suo rendere conto, scaturisce il principio di riconoscimento. Un principio che riassume l’esigenza di verità e giustizia in quanto è constatazione di identità, adesione alla realtà in quanto corrispondente all’evidenza e ricompensa (positiva o negativa) per le proprie qualità o meriti.

Il principio del riconoscimento evidenzia come l’originaria mancanza e assenza, origine del desiderio, è anche disponibilità al sacrificio del vissuto presente quale condizione per un *nuovo e diverso* vissuto futuro nel quale però già da subito ci si identifica e si spera di essere anche riconosciuti dagli altri e ottenere da loro riconoscimenti del proprio operato. Tanto più cogente è il principio di riconoscimento, quanto più importante l’intensità della determinazione (vuoi ingegneristica, vuoi etico-politica) assunta nell’emersione del desiderio e la sua traduzione in forza per la direzionalità indicata dall’*autos* in specifici progetti e transitori obiettivi. Il principio di riconoscimento implica verità e giustizia. Verità perché sulla falsità il riconoscimento perde contatto col principio di realtà. Giustizia perché per constatare un’identità che superi la mera individualità è necessario una dimostrazione di consenso del Sé e dell’Altro che può manifestarsi in un segno corrispettivo o di gratitudine per le qualità e i meriti manifestati dall’agente. Un riconoscimento che è gratifica e compenso per la propria identità che è spesso concretamente atteso e agognato.

In definitiva l’auto-nomia evidenzia un orientamento teleologico e un ordinamento deontologico.

Orientamento, manifestazione dell’*autos* desiderante, rappresenta la riduzione teleologica dell’agente nell’agire ovvero la determinazione simbolica del contingente oggetto del desiderio. Una determinazione simbolica che si esaurisce nel compimento dell’agire e che quindi si apre continuamente a nuove determinazioni. Tale riduzione implica finalizzazione, e una relativa apertura, della sfera cognitiva e operativa ad una dimensione progettuale, una indicazione della direzione e il verso del comportamento selezionando i possibili percorsi di azione. Un reale orientasi verso qualcosa implica sempre un tendere verso un qualcosa di altro nel tempo e nello spazio, ma contemporaneamente anche un allontanarsi da qualcosa’altro sia che si è o che si ha come presente, sia che si potrebbe essere o avere nel futuro. In tal senso l’orientamento ha una prospettiva diacronica che se esercitata consapevolmente assume il nome di volontà.

Ordinamento, manifestazione del *nomos* regolante, rappresenta la riduzione deontologica (un dover essere non necessariamente connotato sul piano etico) dell'agente nell'agire ovvero la determinazione di una "legge" morale, sociale, giuridica, tecnica o naturale. Tale riduzione implica generazione di ordine, e quindi relativa chiusura, nella complessità del reale, riduzione di ambiguità e aleatorietà, nonché dei connessi rischi. Una determinazione simbolica che non si esaurisce nel compimento dell'agire e che quindi chiude le possibilità di selezione permettendo la relativa stabilità e quindi co-costituendo la riconoscibilità dell'agente e del suo contesto. Un reale ordinarsi a qualcosa implica sempre un ordine preconstituito da applicare nel caso concreto. Là dove tale ordine non sia definitivo la sua costituzione appartiene all'orientamento. In tal senso l'orientamento ha una prospettiva sincronica rispetto all'agire. In una visione ampia l'orientamento potrebbe essere considerato un particolare ordinamento al fine. Ma nell'accezione ristretta qui sostenuta l'ordinamento è rispondenza ad un *nomos* pre-ordinante e non ad un *telos* attraente. L'ordinamento, se consapevolmente esercitato, è l'uso che la volontà fa dell'intelligenza.

Nella generazione dei contenuti di senso oltre al rapporto Io/Altro che origina orientamento e ordinamento vi è anche quella epistemica del rapporto Me/Mondo come oggetto di assimilazione. Un rapporto che se a livello consapevole diviene un sapere in azione. Questo rapporto genera i *profili dell'agire* sono la prassi, la pragma e la poiesi. Rispetto alla distinzione aristotelica dei tipi di azione qui non si classificano le attività in agire e fare, ma si evidenziano componenti interne ad ogni tipo di azione. Inoltre si introduce la pragma per meglio dar conto di un controllo della dimensione poietica che la rivoluzione tecnologica della modernità e della post-modernità tende a rendere autoreferenziale.

La *prassi* presenta il massimo di generazione di senso, valori mediani di controllo dell'azione e valori minimi in termini di concreta produzione di effetti nel mondo sensibile degli accadimenti. La prassi risponde alla domanda di senso dell'azione ed è la capacità umanistica di agire in vista di uno scopo iscritto, appunto, in un orizzonte di senso. Il suo primato deriva dalla consapevolezza che non si dà corretta azione, anche produttiva, se non si conosce il contesto di senso in cui esse si scrivono. È la prassi che pone in contatto il vissuto con il mondo è questo aspetto dell'agire dove nascono gli ideali, le passioni, i sogni, i desideri e in definitiva anche i bisogni. Nella prassi si generano atti con la logica dell'etica e della politica: attraverso al prassi l'attore ha la possibilità di autodeterminarsi nei fini e nei valori.

La *pragma*, unisce la prudenza all'arguzia, presenta intensità massime di controllo dell'azione e valori medi sia di generazione del contesto, sia

di produzione di esiti. L'efficacia tecnica dipende dalla necessità delle leggi individuate col rigore delle scienze esatte, ma l'agire umano si caratterizza per un contesto di indeterminazione. L'essere situato in contesto indeterminato e indeterminabile con rigore implica che l'effetto dell'azione si discosti inesorabilmente dal progetto a cui si ispirava. Ma dall'irriducibilità dell'azione al progetto psichico, al momento intenzionale e simbolico, deriva anche quella ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica che è foriera di occasioni e opportunità non solo di frustrazioni e di minacce. Accanto alla prudenza etica e all'abilità tecnica l'epica dei greci antichi, più della loro filosofia, sviluppa il mito della *metis*. La *metis* è la virtù eminentemente strategico-organizzativa (arte non tecnica) del riuscire nelle proprie imprese, una virtù del successo nel campo dell'agire. La *mentis* è "l'intuito, la sagacia, la previsione, la spigliatezza mentale, la finzione, la capacità di trarsi d'impaccio, il senso dell'opportunità". (Detienne e Vernant, 1977, passim). La *pragma* si propone di colmare lo scarto tra *prassi* e *poiesi*: tra la logica dei fini e dei valori e le regole tecniche di efficienza e di efficacia. Rispetto alle spinte idealiste, la "saggezza arguta" sa come vanno le cose del mondo. Rispetto alle spinte tecniciste dell'abilità che combina i mezzi più efficaci senza badare alla qualità dei fini e dei valori coinvolti, la *pragma* promette invece se ne occupa. Attraverso questa modalità l'attore acquista reale autonomia mediando tra autodeterminazione de Sé ed eterodeterminazione del contesto.

La *poiesi*, il fare, presenta il massimo di concreta produzione di energie, valori mediani di controllo dell'azione e valori minimi in termini di generazione di senso latente. Un fare che, a diversità della dicotomia aristotelica, è presente in qualsiasi azione se non altro come supporto biologico dell'agire. Nella *poiesi* l'azione diventa esecuzione in gran parte condizionata dalla razionalità dell'apparato e dalle contingenze del contesto non in grado di mediare il rapporto del vissuto col mondo, ma di applicare regole, norme nella logica della gestione e della tecnica che connettono sistemi parziali a singoli esiti di azione. La *poiesi* non tende ad uno scopo, anche se può realizzare un progetto, non promuove scenari di senso o di autorealizzazione, non svela la verità: la *poiesi* funziona. Attraverso la *poiesi* l'attore viene eterodeterminato in vista della realizzazione produttiva.

Dalle dimensioni dell'agire scaturiscono quattro modelli centrati:

- sulle categorie dell'agire (modello SPPA);
- sui momenti dell'agire (modello IPIR);
- sulle modalità eminenti di governo (modello AVCI);
- sugli aspetti del governo (modello PESO).

Tutti i modelli sono caratterizzati da struttura frattale in cui le dimensioni si ripetono a vari livelli di analisi. Infatti ogni attività umana rappresen-

ta in sé un agire. Quindi ogni componente dell'agire di governo è anch'essa un agire nel quale si ripetono, con caratterizzazioni diverse, le dimensioni esaminate.

I primi tre modelli (SPPA, IPIR, AVCI) si concentrano su aspetti in qualche modo processuali e quindi formano il governo dell'agire, l'ultimo (PESO) si concentra sui contenuti del governo e quindi forma il così detto agire di governo.

#### 8. *Il governo dell'agire*

I tre modelli per il governo dell'agire sono basati sugli elementi processuali e quindi sulle sue categorie (modello SPPA); sui suoi momenti (modello IPIR); sulle sue modalità eminenti (modello AVCI);

Il modello SPPA (Sapere, Progetto, Potere, Azione) si fonda sulla frase introduttiva "*Niuna impresa, per pur piccola che sia, può trovare suo inizio e compimento senza sapere, senza potere, senza con amore volere*".

L'agire può essere studiato scomponendolo secondo quattro concetti che esprimono le sue fondamentali (ancorché non esaustive) categorie: il progetto; il sapere; il potere; l'azione.

In sintesi le quattro categorie corrispondono a quattro diversi aspetti che informano di sé l'agire di governo orientato e ordinato: l'aspetto *volitivo*, che si esprime nello sforzo progettuale che viene compiuto nella definizione dei corsi di azione; l'aspetto *cognitivo*, rappresentato dall'utilizzo delle risorse conoscitive e sapienziali; l'aspetto *coattivo*, rappresentato dal potere, dalla 'potenza' che fonda la capacità di agire e di imporre agli eventi un corso determinato attraverso l'azione; l'aspetto *attuativo*, che eccede sempre la realizzazione dell'intenzionalità/progettualità di governo che pur tenta di contenerlo attraverso la messa in opera delle risorse cognitive e comportamentali disponibili. La dicotomia governo di governo-azione introdotta poco sopra, riconduce al primo termine le determinanti volitiva, cognitiva e normativa dell'agire ovvero progetto, sapere e potere.

Il progetto determina l'azione sotto il profilo della volontà, cioè di orientamento desiderato verso certi effetti (eventi). Il sapere la determina sotto l'aspetto cognitivo, predisponendo il quadro concettuale entro il quale ricondurre ed ordinare le componenti dell'azione e del contesto ambientale, modellizzandole e rinvenendone le reciproche relazioni. Il potere determina l'azione sotto il profilo coattivo, come capacità di esprimere un comportamento adattivo o proattivo che direttamente forgia le mutevoli forme del reale.

Il modello IPIR pone in evidenza i momenti attraverso i quali le diverse categorie dell'agire di governo esprimono la loro influenza sull'anello

ricorsivo che lega il governo all'azione. Momenti individuabili in: interpretazione (governo connesso al sapere), progettazione (governo connesso al progetto), implementazione (governo connesso al potere) e raccolta (governo estrattivo dei vantaggi).

L'*interpretazione* risale da un segno al suo significato trasformando così il dato fenomenico in informazione. "Un'informazione è il risultato di un'attività cognitiva condotta da un soggetto intelligente, che organizza dei dati attraverso relazioni in grado di conferire agli stessi un significato, all'interno del sistema considerato dall'osservatore" (Rullani 1989, p. 132).

La *progettazione* getta innanzi l'interiorità dell'agente nel mondo generando propri determinismi simbolici con cui orientare l'azione. La progettazione è il processo di emersione del desiderio, fonte originaria della soggettività, che attraverso l'immaginazione tenta di governare il passaggio la determinazione del presente e l'indeterminazione fenomenica del futuro attraverso la simbolica determinazione del futuro stesso.

L'*implementazione* non ha in sé tanto l'idea di fare od agire, quanto l'idea di far fare o far agire qualcun altro o attivare qualcosa d'altro rispetto al soggetto agente. L'implementazione immette nell'ambiente dati, codici e condizioni che siano compatibili sia con l'ambiente stesso, sia con gli scopi dell'attore.

La *raccolta* ha in sé l'idea agricola di estrazione di un qualcosa che si è coltivato, ma che in definitiva si è prodotto da solo. L'azione in atto eccede sempre il suo governo. In fondo l'interpretazione, la progettazione e l'implementazione sono momenti che, nell'agire, tentano di governare l'azione in sé per sé considerata che come il mondo fenomenico degli accadimenti a cui appartiene risulta solo in parte governabile sfuggendo ad ogni sorta di onnipotente determinazione simbolica che l'agente intenda introdurre. In tal senso l'esito si produce in parte da solo, ma spetta sempre all'attore cogliere il momento opportuno, il tempo, l'occasione propizia per estrarne convenientemente i vantaggi. Momento non banale anche quando si è intrapreso una intensa e efficace attività prodromica di governo. Anzi è la raccolta che determina il vantaggio effettivo dell'azione che può verificarsi per circostanze propizie quasi del tutto indipendenti dalle impostazioni dell'attore che deve pur sempre governare il suo agire nel senso di cogliere l'inaspettata opportunità, la non progettata convenienza, la non implementata occasione. Nella raccolta si accolgono almeno in parte le impostazioni taoiste di strategia che non vedono nel progetto, ma nella natura delle cose la fonte dell'efficacia (Julinen 1998, passim).

Il modello AVCI evidenzia un ulteriore sviluppo dei quattro momenti in cui sono individuabili quattro modalità particolari dell'agire di governo. Modalità con cui il governo retroagisce sulle sue categorie costitutive

e sui momenti dando origine ad una sorta di “governo delle categorie del governo.”

Apprendimento, valutazione, comunicazione e innovazione (AVCI) sono modalità eminenti dell’agire di governo. Modalità di particolare rilievo in cui sono presenti tutti i momenti (IPIA) e tutti gli aspetti (PESO) ciascuna centrata però su una particolare categoria (SPPA).

Apprendimento e comunicazione segnano l’interscambio esistenziale: l’apprendimento internalizzando senso e la comunicazione esternalizzando senso.

L’*apprendimento* nelle sue diverse accezioni (apprendimento come informazione di ritorno sull’azione; apprendimento adattivo-incrementale; apprendimento proattivo-radical) è centrato sul sapere che deriva dalla relazione tra progetto e azione. In tal senso l’apprendimento è un esito positivo dell’interpretazione.

La *comunicazione* è una centrata sul potere di esternare il progetto che richiede azioni comunicative. La comunicazione è una forma complessa di potere (solo in senso lato) in quanto implica una capacità di modifica della situazione informativa ed emotiva del contesto. In senso riduttivo la comunicazione è anche una forma di implementazione in quanto genera significati del contesto che in parte assumono un senso relativamente autonomo ed in parte ordinano l’interazione tra i soggetti coinvolti nell’agire. L’implementazione sia in genetica sia in cibernetica designa l’inserimento di un codice informativo (biologico o informatico) in un sistema in modo da renderlo relativamente autonomo per svolgere certe operazioni. La comunicazione è l’esercizio del potere di immettere e scambiare informazioni con l’ambiente implementando nell’altro e facendosi implementare dall’altro stati e dinamiche informative che rendono gli attori relativamente autonomi da esperienze o prove dirette.

L’*innovazione* è una modalità di governo centrata sull’azione come cambiamento della realtà indotto dal governo. L’innovazione è in senso riduttivo un momento dell’azione e dell’attuazione in quanto richiede esiti fenomenici e non solo pragmatici (valutazione) o cognitivi (apprendimento e comunicazione).

La *valutazione* è il metamomento più comprensivo del governo dell’agire anche se in senso lato si può considerare centrato sulla progettazione: infatti valutare richiede comunque un riferimento che ex post o ex ante presta comunque uno schema astratto di riferimento. La valutazione è apprezzamento e/o estimazione del valore. Ora un valore è tale solo in una logica di progetto. In effetti i valori servono a ordinare in senso gerarchico le priorità di scelta. La valutazione stima, non misura, l’importanza e la dignità degli aspetti quali-quantitativi di qualsiasi elemento apprezzandolo in relazione al suo apporto rispetto alla realizza-

zione di un certo progetto. Forse il collegamento valore-progetto è la più intima relazione su cui la società occidentale ha concepito l'agire in termini trascendenti. Trascendenza che è qui pienamente accettata nonostante costituisca il suo limite più evidente rispetto ad altre concezioni di agire, come ad esempio quella taoista (Julien 1995; Duyvendak 1998, pp. 16-17).

### 9. *L'agire di governo*

Il modello PESO si concentra sugli aspetti contenutistici e quindi prende in esame l'agire di governo. Nel modello si evidenziano sei aspetti del governo (politico, etico, strategico, organizzativo, gestionale e tecnologico) che generano (e sono in parte generati) dalle dimensioni orientamento/ordinamento e prassi/pragma/poiesi.

La *politica* rappresenta l'aspetto di prassi orientatrice in quanto destinata a generare senso attraverso un con-senso o un dis-senso sui fini dell'azione. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-finalità.

L'*etica* è l'aspetto di prassi ordinatrice in quanto designa i valori che ordinano le preferenze assiologiche dell'attore. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-referenza.

La *strategia* rappresenta l'aspetto di pragma orientatrice in quanto elabora i possibili corsi di azione *selezionando* i più opportuni in vista dell'utilità degli esiti. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-propulsività.

L'*organizzazione* rappresenta l'aspetto di pragma ordinatrice in quanto articola (differenzia) e combina (coordina) efficientemente mezzi efficaci integrandoli a sostegno della realizzazione dei fini e dell'affermazione dei valori. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-organizzazione.

La *gestione* rappresenta l'aspetto di poiesi orientatrice in quanto insieme di regole con cui si imposta, si stimola, si realizza, si controlla particolari azioni nell'ambito dell'agire complessivo.

La *tecnologia* rappresenta l'aspetto di poiesi ordinatrice perché indica una successione, speso sequenziale, di operazioni che realizzano un risultato produttivo particolare.

Di questi sei aspetti solo i primi quattro sono da considerare di governo olistico dell'agire, mentre gestione e tecnologia appartengono ad azioni particolari.

Politica ed Etica rappresentano il massimo della logica soggettiva; Gestione e Tecnologia il massimo della logica sistemica, ancorché, a parere di chi scrive con forti connotazioni soggettive; Strategia e Organizza-

zione fungono da mediatori: la prima più orientata agli aspetti soggettivi, la seconda più ordinata da elementi anche sistemici.

Politica, Etica, Strategia, Organizzazione sono gli aspetti propri del governo in senso stretto in quanto: sempre riferibili all'agire nel complesso; compresenti in qualsiasi agire di governo; esaltanti gli aspetti creativi legati al soggetto. Mentre Gestione e Tecnologia rappresentano aspetti del governo in senso lato perché: più riferibili ad azioni particolari; non sempre compresenti in qualsiasi azione; più inerenti aspetti esecutivi asserviti ad una logica sistemica. Si potrebbe anche dire che gestione e tecnologia sono, in termini di governo globale, una sorta di epi-aspetti rispettivamente della strategia e dell'organizzazione in quanto colgono aspetti non olistici dell'azione.

La chiusura di questo anello complesso impedisce l'invasione delle alee e dei determinismi dell'esterno, garantendo l'autonomia dell'*attore* dall'ambiente. Inversamente, l'apertura delle sue manifestazioni ad influenze esterne permette l'osmosi e l'interazione con il suo ambiente e quindi il formarsi di una esperienza. È in questo modo che l'*attore*, come sistema chiuso/aperto, utilizza elementi esterni per auto-organizzarsi (*O*), sfrutta alee e determinismi ambientali per la sua auto-propulsività (*S*), si confronta con altri soggetti per auto-referenziarsi (*E*), soddisfa interessi esogeni per affermare la propria auto-finalità (*G*). (Ciappei, 1990, pp. 85-86, corsivo aggiunto).

Tale modello rappresenta una sorta di bussola interpretativa, progettuale e implementativa del governo dell'azione. Per avere governo è pertanto necessario: un soggetto agente (EGO); un fascio di relazioni interne al soggetto (EGO), interne al contesto esterno (ALTER) e interagenti tra soggetto e contesto (EGO-ALTER).

Tra questo fascio di relazioni assumono particolare rilievo le relazioni ricorsive tra gli elementi di PESO che attivano problematizzando e tentando di risolvere i complessi rapporti che l'attore intrattiene con se stesso e con il proprio ambiente in termini di scopi, valori, vie (nel senso di percorsi di azione) e risorse. In prima approssimazione si può affermare che PESO è una relazione di relazioni tra aspetti ritenuti più significativi per il governo olistico dell'agire.

Lo schema di governo si basa sulla ricordata triplice gerarchia generazione di senso, controllo dell'azione e produzione di esiti compiuti che però non deve essere letta in senso linearmente deterministico. Essendo tutti gli elementi di PESO fortemente interrelati tra loro l'intervento, ad esempio, su un percorso (*S*) può far mutare uno scopo dell'azione (*P*) oppure un valore che si intende affermare (*E*).

Il governo per essere tale deve fronteggiare contemporaneamente e olisticamente quattro esigenze: realizzare mete anche nei confronti del

contesto umano di riferimento, affermare i valori della identità del soggetto, generare opzioni e selezionare vie, acquisire e integrare risorse.

Ma che cosa è PESO? Per rispondere a questa domanda risulta opportuno soffermarsi su alcuni aspetti epistemici rispondendo subito che PESO è una bussola per interpretare, progettare e implementare la complessità del governo dell'azione. Aristotele avrebbe forse detto: una bussola per orientarsi tra gli accidenti metafisici dell'essere: tempo, luogo, qualità, quantità, azione, posizione, relazione, possesso...

PESO è la ricerca di una relazione di coerenza per il governo dell'azione: rappresenta una esigenza, non sempre soddisfatta, di far fronte a più aspetti in modo sincronico. PESO può essere anche interpretato come un codice simbolico dell'agire che favorisce azioni operando variazioni e selezioni di possibilità. In questo senso ci sono analogie con il codice genetico in biologia e con quello linguistico della comunicazione avendo però cura di comprendere le specificità di ciascun livello di realtà.

PESO è uno schema di generazione di senso e di suo controllo per assicurare che l'attore mantenga le condizioni necessarie per soddisfare la specificità e la complessità del governo. Un modello che vuole evitare il positivismo e l'idealismo, l'empirismo e il nominalismo così come la pura formalizzazione analitica. Uno schema che vuol offrire una rappresentazione quanto più olistica possibile dell'agire e non dell'azione in quanto tale in quanto non intende cogliere la globalità fenomenica e immanente dell'azione quanto la problematicità del suo governo (non direttamente volto alla eliminazione delle contingenze quanto al loro trattamento). Un metodo analitico-ermeneutico che è basato su alcuni presupposti generali che sono il realismo filosofico e politico.

Come già affermato in precedenza, il realismo filosofico garantisce un certo equilibrio tra condizioni materiali e idealità valoriali, tra determinismo e indeterminismo. Il realismo ermeneutico permette una ricerca sempre aperta e mai conclusa della verità come congruenza, coerenza e corrispondenza, mai totali, tra mondo e interiorità esistenziale del soggetto. Il realismo politico fornisce una pragmatica dell'azione orientata alla sua effettività cercando di evitare, ma il risultato non è scontato, vuoti utopie, vuoti deliri di potenza e sforzandosi di trovare un equilibrio tra il gramsciano pessimismo dell'intelligenza e ottimismo della volontà.

Si ribadisce che PESO è uno schema analitico-ermeneutico e non empirico. Non identifica elementi concreti ed empirici dell'azione bensì le condizioni per il suo governo in modo che i diversi aspetti possano generare senso dal punto di vista dell'emergenza del fenomeno come fenomeno di governo e quindi di ordinamento e orientamento dell'azione. Anzi il voler considerare separatamente i suoi aspetti e riferirli a specifiche realtà provoca un eccesso di riduzionismo.

Affermare che, grosso modo, nello schema PESO P (politica) corrisponde a scopi; E (etica) corrisponde a valori; S (strategia) corrisponde a vie; O (organizzazione) corrisponde a risorse; non implica il considerare azioni esclusivamente riferibili ad uno o all'altro aspetto. Affermare che gli aspetti del governo non hanno referenti empirici significa anche che non è possibile pensare ad una divisione del lavoro di tipo funzionale: non è possibile pensare ad una funzione politica, ad una strategica o organizzativa separate tra loro, anche che non vi è dubbio che più in certe contingenze che in certi tipi di azione l'uno o l'altro aspetto può acquisire un ruolo prevalente o di guida degli altri.

Nonostante l'attenzione sui contenuti anche PESO è uno schema più processuale che tassonomico. La classificazione in aspetti ha un valore esclusivamente interpretativo. PESO è anche un metodo sintetico per verificare gli aspetti essenziali del governo e in particolare la varietà e variabilità dei fattori in gioco e dall'altro l'effettività dell'azione in termini di raggiungimento di obiettivi e di affermazione di valori.

Il modello tiene conto della complessità delle cause e della contingenza dei risultati, ma nessun aspetto funge "a priori" da causa o da effetto. Vi è una sorta di primato della prassi rispetto alla pragma, ma questo non è di tipo deterministico e semmai di tipo ermeneutico: la prassi profonda, non legata a specifici e contingenti scopi o valori, genera l'orizzonte di senso e di simboli, anche inconsci, in cui il governo stesso si muove. È la prassi a fondare il carattere propriamente umano del governo. È la prassi ad essere la fonte, la sorgente della riflessione e dell'autonomia e quindi anche dell'agire consapevole. Ma questa prassi profonda fa riferimento a un senso che in definitiva trascende lo stesso modello PESO per collocarsi non tanto a livello di governo dell'agire, che è relazione col mondo, quanto al livello di intimità del soggetto, che è relazione essenzialmente riflessiva. La prassi profonda è anche portatrice, grazie alla sua trascendenza rispetto a PESO, di una istanza riflessiva che è in grado di valutare le relazioni, gli effetti e gli stessi valori di PESO nel vissuto esistenziale del soggetto che lo utilizza. La prudenza (*phronesis*) grazie alla visione politico-etica della prassi coglie il contesto di senso non banale in cui vive l'attore e si trasforma in saggezza. La saggezza grazie alla trascendenza simbolico-culturale della prassi profonda riflette su tale contesto di senso e quando riesce a trovare il senso intimo della propria esistenza si trasforma in sapienza.

Gli stessi assi di PESO, pur essendo più generati dagli aspetti che costitutivi degli stessi, fanno riferimento a questa dimensione di senso profondo, trascendente, riflessivo e valutativo che è in parte autoreferenziale, come intuito da Luhmann, ma che in PESO non porta a esiti autopoietici e nemmeno totalmente autoprassici. Luhmann ha ridotto la problematicità

del sistema sociale a meccanismo che porta a fare di ogni schema di azione uno strumento esclusivamente autofondato e simbolicamente chiuso.

Il legame logico di PESO implica una connessione mezzi, fini, vie e valori. Una connessione che non è arbitraria, ma è analiticamente necessaria ed empiricamente aperta. Connessione non casuale in quanto caratteristica dell'agire è la non indipendenza, la relazionalità degli eventi e degli elementi del contesto. Connessione non probabilistica in quanto la probabilità implica calcolabilità, mentre il governo dell'agire non è riducibile a calcolo e quasi sempre anche i calcoli utilizzabili a supporto del governo non sono svolgibili per carenza informativa. La loro connessione non è nemmeno potenza indefinita, ma possibilità determinata aperta alla indeterminazione esistenziale del futuro e, perché no, anche alla reinterpretazione del passato. PESO rappresenta un sistema aperto e non socialmente chiuso. Pur fondato sull'autonomia dell'attore e su una sua logica tuttavia PESO è aperto a referenze simboliche esterne. Infatti richiede anche i sistemi di interpretazione esorefenti che non possono cioè formarsi esclusivamente né all'interno del modello e nemmeno all'interno del solo soggetto agente.

Il governo è caratterizzato da un circolo ermeneutico in cui il contesto e la sua interazione sono originariamente interpretate e pertanto l'interpretazione influisce sulla azione e tramite questa diventa realtà. La realtà è il referente sia dell'interpretazione sia dell'azione. In effetti non sembra esserci affermazione più realista di quella che sostiene che la realtà agisce sul conoscente non meno di quanto questi agisca sull'oggetto conosciuto (Donati 1992, p. 243).

Chi vuol comprendere il governo dell'agire in base al solo soggetto, alla sua mistica, empatia o psicologia, perde di vista l'interazione con un contesto che non è pura soggettività. Chi vuol interpretare il governo come puro sistema, magari autopoietico, lo riduce ad un determinismo esclusivamente autofondato che elimina il soggetto e la sua apertura simbolica: fonte creativa di contingenze interpretative e non solo meccanismo di loro riduzione.

La volontà del soggetto è bene presente nello schema PESO: il governo dell'agire implica uno sforzo da parte dell'attore per raggiungere uno stato prassico che sia al contempo di finalizzazione e valorizzazione dell'azione. Tale relazione di governo presuppone un soggetto con un suo vissuto e una sua fatica di agire nonché un suo sforzo nel tentativo, a volte infruttuoso, di governare la propria azione

L'aspetto volontaristico non viene negato o limitato da condizionamenti deterministici, in quanto i vincoli possono essere costruttivamente reinterpretati dall'attore trasformandosi in risorse, norme e valori su cui la volontà può trovare suoi appigli e motivazioni. L'azione può, attraverso il suo governo, trovare un suo ordinamento e orientamento che si oppone sfruttando le contingenze del contesto.

### 10. *La politica nell'agire di governo*

In PESO la *politica* rappresenta l'aspetto di prassi orientatrice in quanto destinata a generare senso attraverso un con-senso o un dis-senso sui fini dell'azione.

Nel presente lavoro vengono individuate quattro essenziali leve più due relazioni. Le leve sono: identità, potere, interessi e consenso. Le relazioni: partecipazione e rispondenza.

Le leve vengono individuate sia in via analitica, come applicazione frattale del modello PESO, sia in via dottrinale come individuazione dei tratti caratteristici delle principali teorie contemporanee sulla democrazia liberale.

In termini analitici il modello di agire di governo è caratterizzato dalla retroazione frattale per cui anche all'interno della politica è possibile riapplicare lo schema PESO individuando consenso, identità, interessi e potere (CIIP) che costituiscono una sorta di *politics mix* della *corporate governance*.

Il governo del consenso è l'aspetto politico della politica e orienta le attività a maggior contenuto prassico. Il governo delle identità è l'aspetto etico della politica e ordina le attività a maggior contenuto prassico. Il governo degli interessi e del consenso è l'aspetto strategico della politica e orienta le attività a maggior contenuto pragmatico. Il governo del potere è l'aspetto organizzativo della politica e ordina le attività a maggior contenuto pragmatico.

In termini dottrinali le teorie sulla democrazia liberale evidenziano, una ad una, tratti caratteristici che possono essere messi in corrispondenza con gli elementi di CIIP. In particolare: la teoria maggioritaria di Kelsen evidenzia la centralità del consenso dei più; la teoria della selezione della leadership di Schumpeter sottolinea la competizione per il potere; la teoria pluralista di Dahl e quella sistemica di Easton enfatizzano il processo di elaborazione degli interessi; infine, la teoria istituzionale di March e Olsen ripropone anche il tema dell'identità.

Insomma i contenuti dell'azione politica possono essere visti come un *politics mix* di leve e di relazioni.

Il *governo del consenso* è il governo politico per antonomasia in cui si ricerca, si mantiene e si incrementa l'apprezzamento e il sostegno riferito solo a certi attori (amici o auspicati tali) e non altri (nemici). La *governance* implica la capacità di far emergere attori politici che siano in grado di generare progetti e valori condivisi integrando adeguatamente gli altri elementi del *politics mix* e siano, oltretutto, capaci di guidarne la realizzazione in modo efficace.

Il *governo dell'identità* è supportato dalla cultura, dalla visione e dall'immagine che favoriscano il rispetto delle regole dei patti e che costituiscano

la base per il formarsi di una concordia che travalichi la mera alleanza. Questo aspetto del governo politico fa emergere attori politici istituzionali in grado di forgiare e capire le regole identitarie e normative dell'azione.

Il *governo degli interessi* si basa sullo scambio volontario caratterizzato da negoziazioni fra individui che massimizzano le proprie utilità anche a scapito dell'osservanza di determinati dettami morali. Le azioni collettive sono qui opportunistiche aggregazioni di interessi, che spingono verso coalizioni di agire, in un'ottica utilitarista aperta anche alla ricerca e alla valutazione di alternative tese alla riduzione di incertezza e ignoranza su opzioni plausibili e conseguenze collegate.

Il *governo del potere* implica la *governance* delle decisioni vincolanti e si può esprimere favorendo singoli atti imperativi (comandi, ordini) oppure attraverso complesse costruzioni organizzative (regolamenti, codici, ecc.). Sotto il profilo del potere non tutte le azioni collettive sono uguali: all'apice della scala vi sono quelle altamente irreggimentate (*regimented*), nelle quali quasi tutto è proibito o comandato; nel gradino più basso si collocano invece i sistemi altamente permissivi, in cui le disposizioni imperative sono ridotte al minimo, nel senso che le direttive evitabili sono evitate e quasi tutto è permesso.

Arrivando alle relazioni tra tali leve del governo politico si devono approfondire la partecipazione e rispondenza.

La *partecipazione* significa attività di «prender parte» e si concreta nell'immissione di istanze e di sostegno più o meno compatibili con l'identità dell'istituzione al fine di condizionare il processo di emissione delle risposte. Se la partecipazione è tesa ad ottenere dei benefici e comporta dei costi: investimenti di energie mentali, di tempo, di risorse e di potere.

La *rispondenza* è la capacità dei governanti di assumere decisioni ed esercitare il potere in sintonia con le preferenze degli stakeholder e cioè collegando il potere con gli interessi.

Molti degli argomenti di questo volume trovano già ampia trattazione nelle discipline aziendali. Almeno nelle intenzioni gli spunti innovativi vogliono essere almeno due.

In primo luogo affrontare la problematica politica dell'impresa con taglio politologico. Infatti, nelle discipline aziendali, il consenso e gli interessi sono temi affrontati in chiave organizzativa e/o strategica; l'identità e l'immagine sono patrimonio dell'organizzazione e del marketing, il potere è un tema eminentemente organizzativo. Il problema politico viene infatti tradizionalmente affrontato come intersezione tra organizzazione e strategia impostazione che qui trova solo parziale conferma: cercando di distinguere gli ambiti di sovrapposizione si tenta di far assumere all'aspetto politico una propria autonomia, se non concettuale, almeno metodologica.

In secondo luogo si vuol articolare l'aspetto politico all'interno di un quadro più vasto rappresentato dalla teoria dell'agire di governo in cui la politica possa formare un'ampia figura nel mosaico del governo imprenditoriale.

#### 11. *Ringraziamenti e ... commiato introduttivo*

Quanto ai ringraziamenti: quelli impliciti nella dedica del volume primo (a Roberto Fazzi e ai suoi allievi) riguardano tutta l'opera, quelli espliciti riferiti a questo volume vanno ai politologi Luciano Bozzo, Umberto Gori e Donatella Alessandra Della Porta. Un particolare ringraziamento va al mio amico Luciano Bozzo che, aprendomi gli occhi sull'opera ad una lettura particolare di Clausewitz, mi ha convinto che anche per l'impresa la politica non è un aspetto della strategia, né può essere a questa subordinata. La qual cosa, se può risultare banale per un politologo, è tutt'altro che scontata nelle discipline aziendali dove si parla ancora di orientamento strategico di fondo come forma più generale e globale di governo. Altro ringraziamento a Umberto Gori per avermi integrato nel gruppo di studi strategici che ha favorito la mia maturazione politologica segnata dalla presentazione del paper "saggezza e strategie" al congresso nazionale della Società Italiana di Scienza della Politica del 1997. Infine a Donatella Alessandra Della Porta per le utili indicazioni bibliografiche sulle dottrine di governo della democrazia che hanno rappresentato una eccezionale scorciatoia per addentrarsi nei temi di scienza della politica.

Con questa opera, forse più che con altre, vado ancora contro i detti sapienziali: "Figlio, la tua attività non abbracci troppe cose; se esageri, non sarai esente da colpa" (Sir. 11,7). Di tale colpa e degli errori inevitabilmente connessi mi scuso con il paziente lettore e spero che quanto detto per l'imprenditore possa in parte essere, prima di tutto da chi scrive, fatto proprio per il governo del proprio vissuto. Che è poi la vera impresa che tutti accomuna.