

## **Riforma radicale delle Pubbliche Amministrazioni e ruolo strategico dei comportamenti etici**

### **Radical reform of Public Administrations and strategic role of ethical behavior**

**Fabrizio Giorgilli**

Dirigente Pubblica Amministrazione e docente a contratto in “Psicologia del lavoro e delle organizzazioni” presso l’Università degli Studi del Molise

---

#### **Informazioni sull’articolo**

**Keywords:**

Virtù  
Comportamenti  
Pubblica Amministrazione  
Potere  
Carriera  
Valutazione

---

#### **ABSTRACT**

*Oggi è tornata al centro la funzione strategica della Pubblica Amministrazione, considerando la globalizzazione selvaggia e la Pandemia. Serve una riforma radicale del settore pubblico, puntando sui comportamenti etici. La Costituzione Italiana è un punto di riferimento. L’“Etica delle Virtù” offre una metodologia solida, già valorizzata nel nord europea e nelle culture anglosassoni. E’ necessario, inoltre, riformare la concezione del potere, delle carriere, della valutazione e della formazione in un’ottica di riorganizzazione per processi. Questo il percorso proposto da questo lavoro.*

---

**Keywords:**

Virtues  
Behaviors  
Public Administration  
Power  
Career  
Assessment

*Today the strategic function of the Public Administration has returned to the center, taking into account the wild globalization and the Pandemic. We need a radical reform of the public sector, focusing on ethical behavior. The Italian Constitution is a point of reference. The “Ethics of Virtues” offers a solid methodology, already valued in northern Europe and in Anglo-Saxon cultures. It is also necessary to reform the concept of power, careers, evaluation and training in a perspective of “reorganization by processes”. This is the path proposed by this work.*



---

#### **Autore corrispondente:**

Fabrizio Giorgilli  
Dirigente Pubblica Amministrazione e docente a contratto in “Psicologia del lavoro e delle organizzazioni” presso l’Università degli Studi del Molise  
E-mail: [fabrizio.giorgilli@unimol.it](mailto:fabrizio.giorgilli@unimol.it)

---

**Sommario:** 1. Introduzione - 2. La dimensione etico-comportamentale come luogo imprescindibile per la “riforma radicale” delle Pubbliche Amministrazioni - 3. Il modello comportamentale delle virtù: affrontare il

vero nodo del cambiamento - **3.1.** Etica dell Virtù (EdV) e modello operativo CERTS - **3.2.** Descrizione comportamentale delle singole virtù riferite al modello CERTS - **4.** Conclusioni

**Summary:** **1.** Introduction - **2.** The ethical-behavioral dimension as an essential place for the “radical reform” of Public Administrations - **3.** The behavioral model of virtues: facing the real issue of change - **3.1.** Ethics of Virtue and CERTS operating model - **3.2.** Behavioral description of the individual virtues referred to the CERTS model - **4.** Conclusions

## 1. INTRODUZIONE

In questo contributo si cercherà di declinare, considerando anche quanto contenuto in un recente lavoro<sup>1</sup>, il percorso necessario e l’approdo inevitabile se si cerca una strada per una “riforma radicale” dell’azione delle Pubbliche Amministrazioni. Radicale perchè l’opzione considerata necessaria è quella che coinvolge i comportamenti profondi degli operatori pubblici, comportamenti etici, “oltre la competenza”.

Per far ciò, sappiamo di poter contare su tutto il tesoro di sensibilità e riflessioni che nei secoli ha creato l’humus di riferimento per qualsiasi proposta comportamentale. Un cammino che, per garantirci la profondità della quale si parlava prima come base per la radicalità della riforma, giunge sino ai lavori dall’Assemblea Costituente che valorizzarono, in particolare, due grandi tradizioni di pensiero contemporanee, quella del cristianesimo sociale e quella liberal-democratica. Questo percorso è stato ed è oggi alimentato dal sistema di valori costruito nel contesto dell’Unione Europea.<sup>2</sup>

Così, nel terzo paragrafo, si riproporrà, sempre con riferimento al lavoro prima citato, una sintetica descrizione del sistema di “virtù comportamentali”, iscrivibili concretamente nei processi metodologici di sviluppo e cambiamento organizzativo.

Infine, nelle conclusioni si darà spazio ad alcune considerazioni ulteriori in riferimento a variabili organizzative di particolare evidenza etico-comportamentale.

## 2. LA DIMENSIONE ETICO-COMPORTAMENTALE COME LUOGO IMPRESCINDIBILE PER LA “RIFORMA RADICALE” DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Andiamo per gradi successivi e tra loro interrelati.

E’ necessario inizialmente porsi una domanda (od ipotesi di ricerca) iniziale: cosa si deve aspettare una società democratica dal comportamento dei suoi funzionari pubblici, in termini di valori socialmente accettati, in quanto finalizzati al consolidamento della coesione sociale nelle società pluraliste avanzate in contesto di globalizzazione?

Dunque, sembra che proprio oggi sia il tempo del recupero del ruolo strategico della Pubblica Amministrazione. La non-linearità della globalizzazione economica in generale e la Pandemia in particolare, hanno frantumato il tessuto solidale e di comunità al cui rafforzamento lavorò invece la classe dirigente costituente. In tal senso, la Pubblica Amministrazione è l’attore più forte, titolare pieno della missione costitutiva coerente con il bisogno contemporaneo di etica nei comportamenti sociali<sup>3</sup>, in quanto senso di responsabilità per l’altro, a tutela delle vulnerabilità sociali, nella dimensione operativa e culturale del bene comune.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> F. GIORGILLI, *Etica e virtù nel lavoro pubblico. Il comportamento lavorativo nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2020.

<sup>2</sup> Su questa ricostruzione del cammino storico e valoriale si veda Cfr. F. GIORGILLI, *Etica e virtù nel lavoro pubblico. Il comportamento lavorativo nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2020, capitoli I-IV.

<sup>3</sup> La A. HELLER, *Oltre la giustizia*, Bologna, il Mulino, 1990, citando il lavoro del filosofo scozzese del ’700 F. HUTCHESON (“*Ricerca sull’origine delle nostre idee di bellezza e virtù*”, 1725), ci ricorda che la moralità esiste perché le azioni disinteressate hanno sempre rappresentato un vantaggio per l’umanità. Il bene morale si contrappone, sul piano sociale, alla forza del “potere invisibile”, ossia dell’espressione patologica dei comportamenti di autorità. Esempio paradigmatico e paradossale è proprio nel processo storico dello Stato Sociale, nato per supportare, aiutare, accompagnare l’individuo nel suo percorso di autonomia e dignità, si è trasformato spesso in assistenzialismo, con lo stesso individuo stavolta in ruolo passivo. C. SINI, *Il potere invisibile*, lectio magistralis al Festival della Filosofia di Carpi-Modena-Sassuolo, 2014, a tal proposito ci rammenta il gioco imprevedibile delle relazioni e delle connessioni, presenti nei complessi fenomeni sociali.

<sup>4</sup> F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012.

Si tratta di uno spazio inevitabilmente concreto e della quotidianità, nel quale si producono valori, attraverso i comportamenti più semplici come quelli maggiormente evidenti, in ogni caso incastonati in dinamiche sociali e comunitarie.<sup>5</sup>

Il piano etico-comportamentale permette di far emergere il valore autonomo del modello organizzativo pubblico (progettuale e di *mission*) nella sua peculiarità rispetto a quello privato. Il settore pubblico deve diventare “Adulto” (si usa, non a caso, la concettualizzazione dell’Analisi Transazionale<sup>6</sup>), rendendosi consapevole, attraverso i comportamenti etici, della necessità di integrare l’espressione esterna (servizio) e quella interna (cultura organizzativa), la dimensione delle finalità dell’azione pubblica e quella della quotidianità lavorativa del singolo funzionario pubblico. Il privato, in tutto questo, può essere partner, controllato ma mai driver, e comunque sempre fino ad un punto di equilibrio socialmente accettabile tra produzione di profitto e tutela dei beni comuni.<sup>7</sup> Per usare una metafora di filosofia pratica, si può affermare che il profilo etico dei comportamenti organizzativi pubblici (carattere “apollineo”) permette il dispiegarsi, in forme socialmente accettabili, delle forze del libero mercato (carattere “dionisiaco”).<sup>8</sup>

D’altronde, per capire la concretezza del ragionamento che si sta facendo e la sua storia, sappiamo che già da tempo, sia nella letteratura che si occupa di temi organizzativi che anche in molte realtà organizzative private, il tema etico ha cominciato ad essere considerato strategico anche per il business.<sup>9</sup>

Le diverse e numerose riforme delle Pubbliche Amministrazioni (sin dagli anni ’90 dello scorso secolo)<sup>10</sup> alla prova dei fatti hanno mostrato una bassa capacità trasformativa negli esiti e questo sembra confermato dal Piano Nazionale di Resilienza, che ripropone identici script cognitivi del passato.

<sup>5</sup> Questo ci ricorda C. MAFFEI, *La mindfulness. Dalla tradizione alla ricerca empirica*, in R.A. BAER (a cura di), *Come funziona la mindfulness*, Milano, Cortina, 2012.

<sup>6</sup> I. STEWART-V. JOINES, *L’analisi transazionale*, Milano, Garzanti, 1990

<sup>7</sup> Per il privato è evidente che la sola razionalità tecnica ed economica non richiede obbligatoriamente la scelta di valori sociali, mentre assolutizza i principi di funzionalità e consequenzialità. Rimangono certamente possibili ed utili canali di confronto su specifiche esperienze gestionali (si pensi, ad esempio, allo storico modello di *mentoring* sperimentato alla Siemens), come anche opportunità di collaborazione per la valorizzazione di risorse sociali e la crescita delle comunità territoriali (si veda il tema dell’economia civile e sociale, come quello della Responsabilità Sociale d’Impresa o del recupero di modelli olivettiani d’impresa), anche solo considerando il fatto che la stessa Carta Costituzionale indica al privato una precisa *vision* nello sviluppo della sua azione, cercando di renderla “compatibile” con quella delle Istituzioni.

<sup>8</sup> Su quanto detto è possibile rintracciare prime riflessioni già negli anni ’90 del secolo scorso: P. ROMEI, *Appunti per una morale nelle pubbliche amministrazioni*, in Rivista trimestrale di scienza dell’amministrazione, n. 2 (1991); E. TODRES, *La dimensione etica nella Pubblica Amministrazione*, in Rivista trimestrale di scienza dell’amministrazione, n. 3 (1994). E sul confronto con le logiche private, sempre nello stesso decennio: E. BERMAN-J. WEST-A. CAVA, *La questione etica nelle amministrazioni locali e nelle grandi imprese: analogie e differenze*, in Rivista Trimestrale di Scienza dell’Amministrazione, n. 3 (1995); A.R. HAYNES, *La dimensione etica nel mondo degli affari e nella Pubblica Amministrazione*, in Rivista Trimestrale di Scienza dell’Amministrazione, n. 1 (1995).

<sup>9</sup> Per tutti, in generale, si veda il lavoro di E. RIZZIATO, *Etica dello sviluppo e senso del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2010. Imprescindibile poi il contributo di K.E. WEICK, *Senso e significato nell’organizzazione*, Milano, Cortina, 1997. Impegnato sul tema etico nelle organizzazioni, anche il lavoro di C. LAZZARI, *Psicologia ed etica del lavoro e delle organizzazioni*, Roma, Armando, 2004. Infine esplicito in tal senso il lavoro di S.M.R. COVEY, *La sfida della fiducia*, Milano, Franco Angeli, 2008. Altri riferimenti: P. CERVARI-N. POLLASTRI, *Il filosofo in azienda*, Milano, Apogeo, 2010; E. VEGLERIS, *Manager con la filosofia*, Milano, Apogeo, 2008. In lingua inglese, sempre con forte anticipo sulla riflessione italiana, si possono ricordare tra gli altri: J. OAKLEY-D. COCKING, *Virtue ethics and professional roles*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003; M. L. DJELIC-R. VRANCEANU, *Moral foundations of management knowledge*, Cheltenham (London), Elgar Publishing, 2007; S. L. MUHR-B. MEIER SØRENSEN-S. VALLENTIN, *Ethics and organizational practice: questioning the moral foundations of management*, Cheltenham (London), Elgar Publishing, 2010; M. FRYER, *Ethics and organizational leadership: developing a normative model*, Oxford, Oxford University Press, 2011. Da segnalare anche lo spazio qualificato e storico della rivista *Philosophy of Management*, edita da Springer (Berlino). Non si deve poi dimenticare l’enorme letteratura europea sul tema della Responsabilità Sociale d’Impresa, già citato. Qui si indicherà: H. ALFORD-F. COMPAGNONI, *Fondare la responsabilità sociale d’impresa*, Roma, Città Nuova, 2008; D.W. LUTZ, *Beyond Business Ethics*, in *Oikonomia*, n. 13 (2003).

<sup>10</sup> Nella ricostruzione storico-giuridica, sempre insuperabile il lavoro, anche se datato, di F. CARINCI-L. ZOPPOLI, *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Utet, 2004. Per arrivare ad oggi: L. OLIVIERI, *Riforma Madia e pubblico impiego*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2015; A. BIANCO-A. BOSCATI-

In primo luogo si rintraccia la consueta compulsività messianica sul contributo delle architetture normative. Il tecnicismo come *deus ex machina* e non come mezzo, ossia come strumento necessario ma tra altri. Si torna alla consueta oscillazione tra “deregolamentare” (per non frenare lo sviluppo ed il genio italiano) e “riregolamentare al dettaglio” (per difendersi dall’“illegalità esperta”, puntuale ad ogni appuntamento di deregolamentazione).

In secondo luogo, si conferma un’attenzione superficiale al fatto organizzativo pubblico. E’ assente in assoluto una sensibilità di carattere psicosociale.

In terzo luogo ci si affida, con lo stesso approccio usato per lo strumento normativo, a sistemi di competenze tecniche (progettazione e *problem solving* operativo) con innesti digitali ritenuti risolutivi. In realtà, stiamo parlando di tradizionali *assets* organizzativi che, pur nella loro necessità ed ineludibilità, fanno parte, anche in questo caso, di uno strumento tra gli altri, di un capitolo classico in qualsiasi manuale di organizzazione. Nelle discipline organizzative si sa già da molti anni che lo sviluppo di capacità razionali e tecnocratiche non garantisce affatto la spinta al cambiamento. Per recuperare un tema aristotelico, la virtù di giudizio ha bisogno di una virtù di carattere. La relazione di servizio nelle Pubbliche Amministrazioni, per determinare la qualità, richiede “sensibilità” rispetto ai ruoli istituzionali, sia nella risposta positiva che in quella negativa data alla domanda del singolo cittadino.

In quarto luogo, sembra si possa affermare la riconferma di una considerazione monoculare e non sistemica del cambiamento dei processi di servizio. Si pensa così ancora ad una generica Pubblica Amministrazione e non alle diversificate (in termini di culture organizzative) Pubbliche Amministrazioni che, nella realtà concreta, sono però strettamente connesse in moltissime filiere finalizzate a prestazioni importanti per il cittadino. Inoltre, come conseguenza di questo pensiero, l’azione operativa viene immaginata come svincolata dall’antropologia dei territori dove essa si propone.

Principalmente però è mancata, in questi piani riformatori, il riconoscimento della centralità dell’azione ai comportamenti identitari etico-vocazionali (che integrano il piano emotivo con quello cognitivo), come abbiamo visto presenti costituzionalmente nella fisiologia del lavoro pubblico ed inevitabilmente alimentati dall’orientamento alla cura del bene comune.

Questo vuol dire che vi sono una evidente irriducibilità ed una imprescindibile esigenza di emancipazione rispetto ad un modello come quello del *New Public Management*, centrato sull’idea vecchia, inefficiente ed irrazionale dell’innesto totalizzante e sostitutivo del modello privato su quello pubblico<sup>11</sup>. Irriducibilità ed emancipazione che permettono di riconsiderare, di contro, uno spazio possibile di ricongiunzione tra le etiche dei principi e della responsabilità di weberiana memoria. L’analisi dei singoli casi organizzativi ci insegna e conferma che i pochi cambiamenti effettivi, infatti, sono stati determinati sempre da una consapevolezza di ruolo degli operatori, consapevolezza alimentata in modo specifico dal profilo etico. Siamo su di un piano motivazionale e delle personalità agite.

Questa, dunque, la tesi sin qui proposta in questo contributo: rimettere al centro (come drive strategico) i comportamenti vocazionali e di garanzia (terzietà)<sup>12</sup>, considerando le azioni sulla dimensione

---

R. RUFFINI, *La riforma del pubblico impiego e della valutazione*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2017; F. CARINCI-A. BOSCATI-S. MAINARDI, *Diritto del lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Utet, 2021; con particolare riguardo alla Riforma del 2009 (D.Lgs n. 150), F. CARINCI-S. MAINARDI, *La terza riforma del lavoro pubblico*, Torino, Utet, 2011. Si segua anche il dibattito qualificato sulla rivista *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, edita dalla Giappichelli.

<sup>11</sup> Sulla crisi del modello del NPM, come esperienza di “ravvedimento operoso”, tra gli altri si veda F. DI MASCIO-A. NATALINI, *Oltre il New Public Management*, Milano, Carocci, 2018.

<sup>12</sup> Una necessità resa ancor più attuale dalla stretta alleanza tra ideologia del decisionismo e inaccessibilità delle conoscenze tecniche e specialistiche, motivo di una sempre più ampia delega a decidere da parte del singolo verso gli apparati politici o professionali, con un evidente trionfo dell’irrazionalità sulla democrazia, del carisma oligarchico (patronage) sulla partecipazione consapevole. Un debito, per queste considerazioni, verso U. GALIMBERTI, *Agonia*, lectio magistralis al Festival della Filosofia di Carpi-Modena-Sassuolo, 2016. La R. DE MONTICELLI, *Al di qua del bene e del male*, Torino, Einaudi, 2015, pp. X, 6, parla di “agenzia di verità”, riferendosi alla responsabilità di tutti coloro impegnati con ruolo nelle istituzioni come nei “processi di produzione giuridica” a fronteggiare (od alimentare) il “male pubblico” in considerazione di “(...) quella parte della coscienza che ‘risponde’ alla sfera pubblica della nostra vita”. In un altro suo lavoro R. DE MONTICELLI, *La questione morale*, Milano, Cortina, 2010, p. 163, aggiunge un’ulteriore considerazione in ordine alla terzietà: “Servono le istituzioni che permettono l’esercizio pieno della cittadinanza e delle sue difficili virtù e che, prima ancora, rendono possibile l’enorme maturazione morale che fa dei bambini degli adulti capaci di autonomia e di responsabilità, e dei cittadini.” Dunque, Pubbliche Amministrazioni come istituzioni laiche, terze, di comunità, necessarie per integrare senza disindividualizzare.

competenziale per quello che sono, ossia una routine tanto necessaria quanto implicita per i ruoli pubblici, e non “il fattore” di cambiamento.

In questa direzione si trovano riferimenti sicuri nella stessa Costituzione Italiana: in particolare il Titolo II, dove senza timori si pone in evidenza proprio il tema etico-comportamentale con la sua stessa declaratoria (“Rapporti etico-sociali”); il Titolo III; e l’art. 54 del Titolo IV. Non si deve mai dimenticare, inoltre, il principio liberalsociale espresso nel primo comma dell’Articolo 98 della Costituzione: “I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione”. Tutti questi riferimenti si collegano allora naturalmente ad idee forti come quelle di “bene comune” o di “beni pubblici”. Sembra andare in questa direzione, la posizione espressa dal Valotti<sup>13</sup> quando ricorda come sia necessario, per la PA, rivolgersi ad una “competitività sul piano dei valori”, da intendersi come “capacità di recuperare il valore competitivo della dimensione pubblica, di servizio alla comunità, di promozione e tutela dell’interesse generale”. Entra in gioco, per lo studioso, la figura del “civil servant” o “professionista al servizio della comunità”.

D’altronde, i valori (dimensione culturale profonda) non a caso sono alla base di tutti i “Codici Etici” scritti per il lavoro sociale e pubblico, perché sono questi, a loro volta, il vero motore dell’azione.<sup>14</sup>

Per compiere questa riforma radicale possiamo poi utilizzare un approccio interdisciplinare che ci permette di attraversare tutti gli strati (organizzativo, tecnologico, normativo, ecc.) dell’organizzazione pubblica avendo però come “Virgilio” le discipline che più di altre si sono confrontate con lo strato più significativo rappresentato dalla cultura dei valori. Da tempo, infatti, ad esempio, la psicologia morale e la psicologia organizzativa si confrontano con le discipline filosofiche più avanzate.<sup>15</sup> Tra queste, un ruolo decisivo lo svolge la “filosofia pratica” che risponde pienamente al senso etico costitutivo, come si è detto, del lavoro pubblico.<sup>16</sup> Essa introduce, in generale, una dimensione “riflessiva” profonda che implica, su di un piano esistenziale, il coinvolgimento del funzionario pubblico come “persona-dedicata-alla-comunità”<sup>17</sup>, reclutando nuovamente l’idea ed il senso della vocazione.<sup>18</sup> E’ un piano fortemente pratico, o meglio di valorizzazione

<sup>13</sup> G. VALOTTI, *Fannulloni si diventa*, Milano, Università Bocconi, 2009.

<sup>14</sup> Sul tema dell’“esigenza etica” si veda cfr. R. DE MONTICELLI, *Al di qua del bene e del male*, Torino, Einaudi, 2015, pp. 143-160. L’autrice ci ricorda che tutta l’esperienza “è essenzialmente esperienza di valori e disvalori”. Si veda sul tema anche cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012, p. 219ss.

<sup>15</sup> Così L. SACCONI (a cura di), *Etica della pubblica amministrazione*, Milano, Guerini & Associati, 1998, pp. XVII-XVIII: “L’Etica della PA come campo di studi e disciplina accademica si sviluppa in America (...) sotto l’influsso dello sviluppo dell’etica applicata, (...) in coincidenza con il movimento moralizzatore sollevato dallo scandalo Watergate. Come campo di etica applicata l’etica della PA si sviluppa dall’incontro e dalla collaborazione interdisciplinare tra etica filosofica (filosofia politica, filosofia morale), scienza politica (scienza dell’amministrazione, analisi delle politiche pubbliche), economia (teoria economica dell’organizzazione e delle istituzioni, economia delle scelte pubbliche) e discipline giuridiche (diritto amministrativo, diritto pubblico, diritto costituzionale).” Sul profilo storico del campo di studi, si veda anche E.E. COCCIOLO, *Corruzione, etica amministrativa e ‘autoregolazione regolata’ dei pubblici poteri*, in Rivista della Scuola Superiore dell’economia e delle finanze, n. 6/7 (2005), pp. 7ss.

<sup>16</sup> Qui ci serve ricordare quanto affermava un grande riformatore del ’700, Antonio Genovesi. Uomo concreto ed attento al ruolo dello Stato ed al suo portato etico, osservava, infatti, che il giureconsulto, oltre a dover conoscere le lingue e la storia, doveva fondamentalmente essere filosofo: ‘se non sarà filosofo, riempirà i suoi commenti di ciarle’. Insomma, la Scienza delle leggi come ‘la più grande e importante filosofia’. Utile, ai nostri fini, anche quanto affermava Jeanne Hersch, allieva del filosofo Jaspers, circa la filosofia, ossia che essa “(...) non è ciò che ci permette di prendere delle decisioni, ma ciò che ci permette di sapere in funzione di cosa prendiamo le nostre decisioni.” (citazione della R. DE MONTICELLI, *L’allegria della mente*, Torino, Einaudi, 2004, p. 12. Sulla “filosofia pratica”, oltre ai testi già citati in riferimento all’ambito privato, vanno ricordati, tra gli altri, i lavori di: M. CAVALLÈ, *La saggezza ritrovata*, Milano, Mursia, 2013; S. CONTESINI E ALTRI (a cura di), *Fare cose con la filosofia*, Milano, Apogeo, 2005; R. FREGA-R. BRIGANTI (a cura di), *La svolta pratica in filosofia. Grammatiche e teorie della pratica. Vol. 1*, Macerata, Quodlibet, 2004; R. FREGA-R. BRIGANTI (a cura di), *La svolta pratica in filosofia. Dalla filosofia pratica alla pratica filosofica. Volume 2*, Macerata, Quodlibet, 2005; J. HABERMAS, *Teoria della morale*, Bari, Laterza, 1994; M.T. PANSERA (a cura di), *Etica e filosofia pratica*, Sesto San Giovanni (Milano), Mimesis, 2010; F. VOLPI, *Tra Aristotele e Kant: orizzonti, prospettive e limiti del dibattito sulla “riabilitazione della filosofia pratica”*, in C. A. VIANO (a cura di), *Teorie etiche contemporanee*, Torino, Boringhieri, 2002.

<sup>17</sup> A. HELLER, *Etica generale*, Bologna, il Mulino, 1994.

<sup>18</sup> In campo pubblico, per alcuni utili spunti bibliografici si rimanda a cfr. F. GIORGILLI, *Etica e virtù nel lavoro pubblico. Il comportamento lavorativo nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2020. Un recente ed utile contributo è quello di E. ONGARO, *Filosofia e governance pubblica*, Milano, Bocconi, 2021.

della causazione circolare tipica del rapporto sano tra ideazione ed applicazione operativa. Non a caso l'etica è da sempre stata collocata nella letteratura al capitolo dedicato ai comportamenti concreti.

### 3. IL MODELLO COMPORTAMENTALE DELLE VIRTÙ: AFFRONTARE IL VERO NODO DEL CAMBIAMENTO

#### 3.1. ETICA DELL'EDV (EDV) E MODELLO OPERATIVO CERTS

Se è corretto tutto quello che abbiamo detto sin qui, sappiamo di poter allora contare anche su di un percorso concreto offerto dall'approccio dell'Etica delle Virtù (*Virtute Ethics*-VE, da ora in poi "EdV"). Questa concezione operativa comportamentale, questa possibile pedagogia professionale nel lavoro pubblico ci permette una reale incidenza sull'azione organizzativa intesa, come si è già detto, nell'interdipendenza tra orientamento verso l'interno (modalità di lavoro) ed orientamento verso l'esterno (relazione di servizio al cittadino/comunità).

Così, l'EdV ci aiuta a recuperare il fattore etico-vocazionale richiesto al lavoro pubblico, fattore un tempo ritualizzato simbolicamente nel "giuramento" al momento dell'accesso all'impiego ed oggi purtroppo non più richiesto.

L'approccio dell'EdV, originato da lavori degli anni '50 del secolo scorso, a partire da contributi di autori angloamericani e tornato all'attenzione della letteratura nei primi anni 2000. Una teoria e pratica morale che ha le sue radici nel pensiero aristotelico principalmente, ma che poi ha trovato approdi anche nel pensiero humeano.<sup>19</sup>

L'EdV, come ci ricorda l'economista Zamagni<sup>20</sup>, concentra la sua attenzione sulla persona che agisce (etica della prima persona). Essa pone al centro la motivazione intrinseca e l'attenzione alle caratteristiche di

---

Si citeranno invece alcuni lavori in lingua inglese, tra gli altri, a testimonianza di una riflessione storica ed originaria che si è sviluppata nelle culture anglosassoni sul tema etico: J. ROHR, *Ethics for bureaucrats: an essay on law and values*, London, Routledge, 1988; L.W.J.C. HUBERTS (a cura di), *Ethics and integrity of governance: perspectives across frontiers*, Cheltenham (London), Elgar Publishing, 2008; W. C. RAYMOND, *Ethics and integrity in Public Administration: concepts and cases*, London, Routledge, 2009; C. W. LEWIS-S. C. GILMAN, *The ethics challenge in public service*, Cheltenham (London), Elgar Publishing, 2012; D.C. MENZEL, *Ethics management for public administrators: building organizations of integrity*, London, Routledge, 2012; H. G. FREDERICKSON-R. K. GHERE, *Ethics in public management*, London, Routledge, 2013; J. V. DENHARDT, *The new public service: serving, not steering*, London, Routledge, 2015. Da anni viene pubblicata la rivista, tra le altre, dal titolo eloquente: *Public Integrity*, edita da Taylor and Francis (London).

<sup>19</sup> Ricostruiscono, per noi utile, il percorso storico della riflessione contemporanea sull'etica delle virtù (compresi gli approcci eterodossi): L. GRECO, *Alcune osservazioni sull'etica contemporanea delle virtù*, in *Iride*, n. 2 (2006); M.S. VACCAREZZA, (materiale didattico) *Questioni di antropologia filosofica II. Che cos'è la Virtue Ethics: protagonisti e correnti*, in [www.pul.it](http://www.pul.it), 2017; M. MANGINI, *Etica delle virtù: appunti di viaggio*, in *Philosophical News*, n. 4 (2012); L. CERI, *Ragioni e desideri*, Bologna, il Mulino, 2009; gli essenziali riferimenti bibliografici di M. RICCIARDI, *Le virtù prima di MacIntyre*, in *Keiron*, n. 6 (2001), p. 62; da un osservatorio cattolico S. SAMEK LODOVICI, *Il ritorno delle virtù*, Edizioni Studio Domenicano, 2009. Generalmente, al di là della datazione originaria indicata, si fa riferimento al contributo del filosofo scozzese Alasdair MacIntyre (*After Virtue*, uscito nell'edizione originale nel 1981 e qui citato come A. MACINTYRE, *Dopo la virtù*, Roma, Armando, 2009), vista la considerazione nel dibattito internazionale che il suo lavoro ebbe, proprio nel riportare al centro la dimensione delle virtù. Precede questo lavoro, il contributo fondativo di G. E. M. ANSCOMBE, *Modern moral philosophy*, in *The Journal of the Royal Institute of Philosophy*, n. 124 (1958). Per una sintetica ed efficace descrizione delle "obiezioni" all'EdV e delle sue "direzioni future", si veda (con utile bibliografia) R. HURSTHOUSE-G. PETTIGROVE (voce), *Virtue Ethics*, in *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, in [www.plato.stanford.edu](http://www.plato.stanford.edu), 2003. Da ricordare anche: N.J.H. DENT, *The Moral psychology of the virtues*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984; C. SWANTON, *Virtue Ethics. A pluralistic view*, Oxford, Oxford University Press, 2003; A.C. BAIER, *Postures of the mind. Essays on mind and morals*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1985; A.C. BAIER, *Moral prejudices. Essays on ethics*, Cambridge, Harvard University Press, 1994; E. LECALDANO, *The passions, character, and the self in Hume*, in *Hume Studies*, n. 28 (2002).

<sup>20</sup> S. ZAMAGNI, *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, il Mulino, 2001, p. 107, osserva ancora: "Per dirla diversamente, mentre l'utilitarismo suggerisce che conviene seguire i canoni dell'etica fintanto che ciò risulta profittevole; mentre il deontologismo kantiano insiste che ci si deve comportare in un certo modo per senso del dovere; e mentre il contrattualismo invita a seguire le regole che sono frutto di convenzioni, l'etica delle virtù indica che è la ricerca del bene comune il movente principale al comportamento etico."

personalità<sup>21</sup>, incontrandosi a mio parere utilmente con alcuni approcci manageriali alla motivazione come quello di McClelland<sup>22</sup> e quello di Adams<sup>23</sup> dell'equità organizzativa. Il problema etico fondamentale è nel capire quale tipo di persone, quali tratti di personalità, quali attitudini/disposizioni si devono coltivare (processo di interiorizzazione) per agire in modo continuativo (persistenza nel tempo)<sup>24</sup> secondo profili comportamentali socialmente richiesti. Si guarda all'individuo nella sua completezza, fatta di razionalità e di emozioni, logica e sentimenti ed alimentata dalla dimensione motivazionale interna (quale tipo di persona dovrei essere?) per la crescita personale, per la maturazione individuale ("fioritura dell'io")<sup>25</sup> utile a porre nel giusto equilibrio desideri/bisogni soggettivi ed esigenze connesse al bene comune/interesse generale. E' una visione *agent centered*, centrata sull'agente e sul suo profondo cambiamento, prevalente rispetto al focus sul singolo atto (*act-centered*).<sup>26</sup> Un approccio poi generalmente collegato all'"*Exemplarist Virtue Ethics*": la "motivazione esemplare dell'agente".<sup>27</sup>

Condivise queste coordinate per inquadrare, anche se sinteticamente l'approccio dell' EdV, è necessario osservare come ci siano esempi istituzionali sul campo, come quello della Finlandia nel suo Working Group Memoranda (2000)<sup>28</sup>. In questo documento, infatti, viene introdotto il concetto di "Ethics Infrastructure", capace, per le istituzioni finlandesi, di rendere possibili elevati standard comportamentali (*encourages high standards of behavior*), puntando ad esempio tra le altre azioni sul valore esemplarista della leadership.<sup>29</sup>

E' quindi già da tempo chiaro che c'è uno spazio per l'apprendimento ed il potenziamento dei comportamenti etici ispirati alle virtù. Nelle Conclusioni di questo contributo se ne darà conto.

In questo paragrafo invece si descriverà, sinteticamente, una proposta di tipologia comportamentale delle virtù (nel loro acronimo, CERTS), quelle che, a parere di chi scrive, si ritengono essenziali per il lavoro pubblico sempre in ottica di riforma radicale, di un rinnovamento etico comportamentale nel lavoro pubblico:<sup>30</sup>

- Cura (*Care*);
- Equità (*Equity*);
- Responsabilizzazione (*Empowerment*);
- Trasparenza (*Transparency*);

<sup>21</sup> Su questo tema, si rimanda ad una prima problematizzazione sintetica (con relativa bibliografia introduttiva) in cfr. F. GIORGILLI, *Etica e virtù nel lavoro pubblico. Il comportamento lavorativo nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2020, pp. 303-305.

<sup>22</sup> D. C. MCCLELLAND, *Human motivation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

<sup>23</sup> J. S. ADAMS, *Inequity in social exchange*, in L. BERKOWITZ (a cura di), *Advances in experimental social psychology* (vol.2), New York, Academic Press, 1965.

<sup>24</sup> Non basta possedere la virtù, ma occorre esercitarla con costanza ed impegno, rendendo così il contributo del lavoratore sociale e pubblico ricco di significato per la comunità. Cfr. R. DE MONTICELLI, *La questione morale*, Milano, Cortina, 2010 ci ricorda come gli antichi definivano virtù proprio il comportamento di valore che diventa, in modo autentico e naturale, abituale.

<sup>25</sup> "Flourishing", questa la traduzione generalmente accettata.

<sup>26</sup> Così si esprimono cfr. R. HURSTHOUSE-G. PETTIGROVE (voce), *Virtue Ethics*, in *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, in [www.plato.stanford.edu](http://www.plato.stanford.edu), 2003: "Una virtù è un eccellente tratto di carattere. È una disposizione, ben radicata nel suo possessore - qualcosa che, come diciamo, va fino in fondo, a differenza di un'abitudine (...). Possedere una virtù significa essere un certo tipo di persona con a certa mentalità complessa. Un aspetto significativo di questa mentalità è l'accettazione incondizionata di una specifica gamma di considerazioni in quanto ragioni per l'azione. (...) Dato che una virtù è una disposizione multitraccia [nda. *multi-track disposition*], sarebbe ovviamente sconsiderato attribuirne una a un agente sulla base di una singola azione osservata o anche una serie di azioni simili, soprattutto se non si conoscono le ragioni dell'agente per agire come ha fatto."

<sup>27</sup> Alcuni contributi importanti, pur differenziati, riferiti alla centratura sull'agente ed all'esemplarismo: M. SLOTE, *Morals from Motives*, Oxford, Oxford University Press, 2001; L. ZAGZEBSKI, *Virtues of the Mind*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996; L. ZAGZEBSKI, *Exemplarist Virtue Theory*, in *Metaphilosophy*, n. 41 (2010).

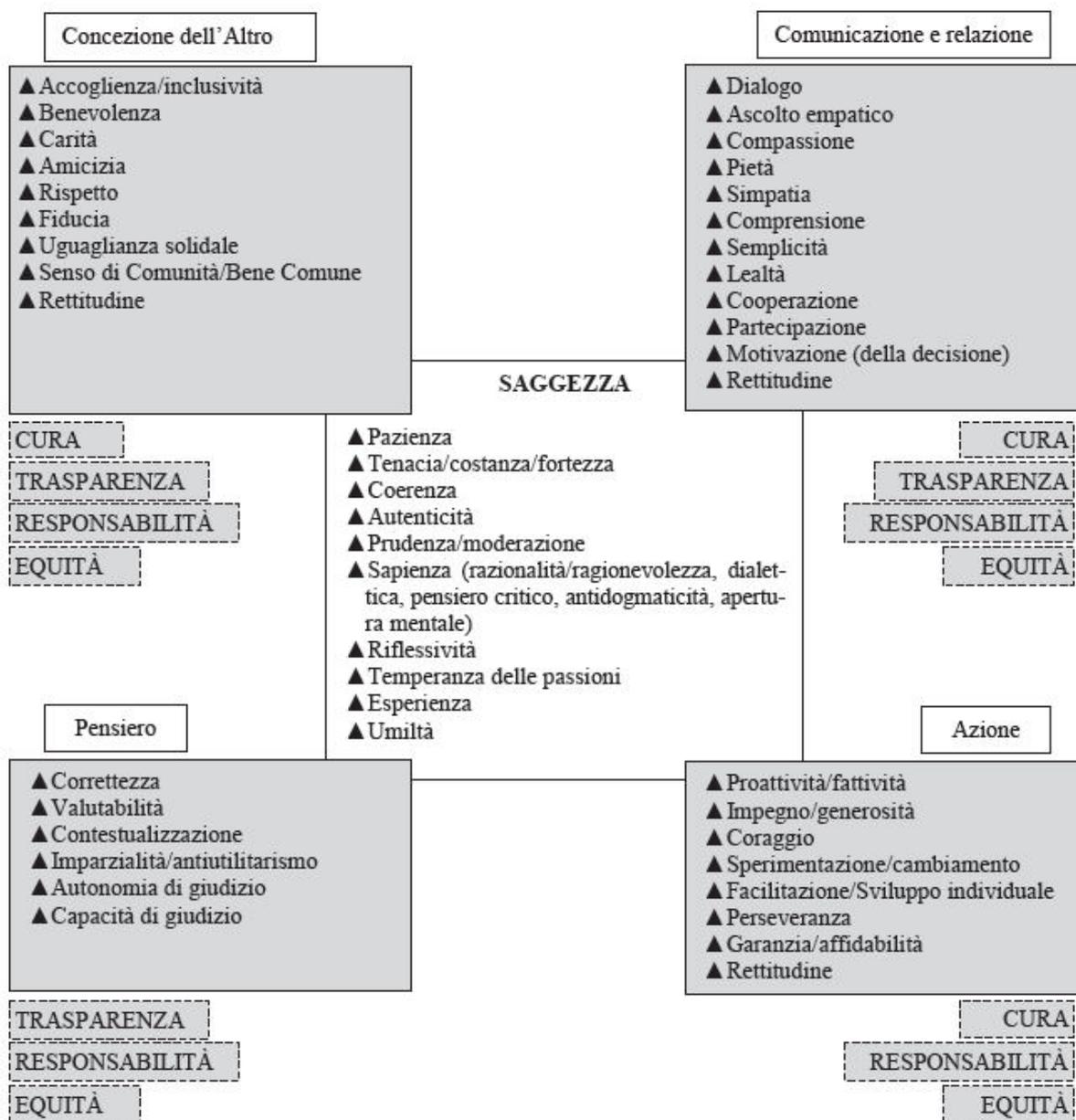
<sup>28</sup> WORKIN GROUP MEMORANDA, *Civil service ethics*, Ministero delle Finanze Finlandese, 2000.

<sup>29</sup> Sembra utile, a tal riguardo, citare il lavoro di T.L. COOPER, *Hierarchy, virtue, and the practice of Public Administration: a perspective for normative ethics*, in *Public Administration Review*, n. 47 (1987). Per Cooper, ogni ambito di attività della Pubblica Amministrazione corrisponde ad un valore intrinseco ad una lista di virtù.

<sup>30</sup> Cfr. F. GIORGILLI, *Etica e virtù nel lavoro pubblico. Il comportamento lavorativo nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2020, capitolo VI.

- Saggezza (*Wisdom*)<sup>31</sup>

Ed ecco la mappa, costruita mettendo in relazione le virtù con macro-aggregazioni funzionali (cognitivo-comportamentali) di rilievo organizzativo (concezione dell'altro, comunicazione e relazione, pensiero, azione):



### 3.2. DESCRIZIONE COMPORTAMENTALE DELLE SINGOLE VIRTÙ RIFERITE AL MODELLO CERTS

Di seguito, rispetto alla proposta originaria, si proporrà la descrizione sintetica delle singole dimensioni etico-comportamentali.

a) *Cura* (sono “qui ed ora” affianco all’Altro per).<sup>32</sup> Virtù fortemente identificativa del ruolo del lavoratore pubblico. Attraverso la sua forma *process-oriented*: rende possibile e realizzabile un obiettivo,

<sup>31</sup> Anche traducibile con le meno usate: *sapience* e *sageness*.

<sup>32</sup> Responsabilità nei riguardi delle autonomie degli altri, della loro capacità di farsi responsabili e partecipi. Farsi carico di promuovere, favorire, recuperare la maturità civica (cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012). Sul piano della filosofia pratica, imprescindibile il contributo di L. MORTARI,

contribuendo a risolverne le criticità nei limiti delle possibilità (facilitazione/accompagnamento); agevola l'“uso delle risorse” (diversamente dall'Equità: si veda oltre) e la ricerca di mezzi e misure idonee; rassicura e protegge; consente lo spazio per la sperimentazione (cambiamento) individuale e gruppale; alimenta la resilienza; permette di costruire socievolezza oppositivamente alle pulsioni egotiche, principalmente attraverso il dialogo; valorizza la persona (che agisce e soffre), con il fine di aiutarla a realizzare il suo pieno sviluppo possibile nel rispetto (forma convinta di riconoscimento del valore dell'Altro) dell'autodeterminazione valoriale in quanto titolare di doveri e quindi diritti; esprime cortesia, paziente ascolto empatico e di compassione.<sup>33</sup> Non c'è contraddizione tra *cura sui* e cura degli altri: l'ispirazione comportamentale, per il lavoratore pubblico, è nella massima di Socrate per la quale “subisco l'ingiustizia pur di non commetterla”.

b) *Equità*. Così, ci riferiamo, in generale, alla valutazione attenta del singolo caso (arte del giudicare od etica del giudizio), trattandolo nello stesso modo di altri casi simili (corretta comparazione: trattare gli uguali in modo uguale e i disuguali in modo diseguale; fare questo, poi, con coerenza per rispettare il profilo di correttezza morale); sapendo coniugare i profili etici con quelli strettamente legali; usando proporzionalità e/o ragionevolezza nell'uso del potere valutativo, con misure, motivazioni ed esiti plausibili (idonei) e giustificabili; tutelando sempre l'interesse generale/bene comune, in riferimento alla considerazione di tutti gli aspetti/attori coinvolti. L'Equità, quindi, richiede correttezza nel percorso valutativo, declinandola con la trasparenza, l'imparzialità e non arbitrarietà<sup>34</sup>, l'assenza di interesse personale. Attraverso questa virtù si incide direttamente sulla dimensione della credibilità/autorevolezza nel governo dello spazio discrezionale del potere. Su questo piano, emerge il concetto di “reciprocità asimmetrica”, ossia mi aspetto che tu ti comporti per quello che sei (ruolo) e lo stesso faccia io. La giustizia appartiene alla comunità e non ai singoli. In definitiva, l'equità nella decisione richiede: indipendenza di giudizio (assenza di benefici personali); imparzialità (rispetto delle regole e dei sistemi di doveri-diritti); responsabilità (come meccanismo di sostegno alla fiducia sociale)<sup>35</sup>. Sempre in generale, infine, si può poi affermare che questa virtù si concentra sull'accesso alle risorse (diversamente dalla Cura: vedi lettera precedente). Il “senso di giustizia” può determinare anche una riflessione critica sulle regole. “Senso” sia come “capacità mentale” (*recta ratio*) e sia come “sentimento”. L'Equità rappresenta un luogo di realizzazione perfetta della saggezza (si veda oltre). Oggi appare evidente che la giustizia è il veicolo principale in una democrazia per garantire il rispetto della dignità di ciascuno. una virtù che rappresenta un “bene altrui Infatti, “compie ciò che è utile agli altri” È capace di raccordare la “misura interiore” con la “misura esteriore” (società giusta, atti giusti o conformi a legge). E' ingiusto chi tradisce la legge (*paranomos*), viola l'uguaglianza tra cittadini (*anisos*) e non accetta criteri del merito (*pleonektes*).

---

*Filosofia della cura*, Milano, Cortina, 2015. Altre letture sulla cura: S. CASTIGNONE, *L'etica della cura e l'etica della simpatia*, in *Materiali per una storia della cultura giuridica*, n. 1 (2006); S. LAUGIER, *L'etica di Amy. La cura come cambio di paradigma in etica*, in *Iride*, n. 2 (2011).

<sup>33</sup> Non si ha qui lo spazio per definire, da un punto di vista comportamentale, la relazione tra empatia e compassione. Ci si limiterà a segnalare solo alcuni elementi: l'empatia (immaginarsi nella situazione dell'altro) non richiede giudizio valoriale di solidarietà (anche il torturatore è empatico); quando l'empatia, come capacità di comprensione, ci permette di leggere in modo interdependente aspetti logico-razionali ed aspetti affettivo-emotivi di una situazione-comportamento, non fermandosi in superficie ma approfondisce pazientemente, senza pre-giudizi e con un autentico riguardo per l'Altro (o per la situazione specifica), allora apre le porte alla compassione. Questa, la si può intendere come immediata partecipazione, indipendentemente da ogni altro riguardo, al disagio di un altro e con ciò all'impedimento e annullamento di questo. La compassione comprende due virtù: giustizia (opporsi al disagio, che io stesso potrei causare); attenzione per il prossimo (azioni positive per aiutare gli altri). Vi sono poi delle precisi “requisiti cognitivi” che identificano il comportamento compassionevole, per i quali però si rimanda al lavoro della M. NUSSBAUM, *L'intelligenza delle emozioni*, Bologna, Mulino, 2004, capitolo VI.

<sup>34</sup> Imparzialità: “(...) applicare in modo coerente le stesse norme-e-regole senza tener conto dell'interesse personale e del coinvolgimento emotivo (favorevole o meno)” (cfr. A. HELLER, *Oltre la giustizia*, Bologna, il Mulino, 1990, p. 20).

<sup>35</sup> Così D. THOMPSON, *Political ethics and Public Office*, Harvard, Harvard University Press, 1987, come citato da cfr. L. SACCONI (a cura di), *Etica della pubblica amministrazione*, Milano, Guerini & Associati, 1998.

c) *Responsabilizzazione*<sup>36</sup>. Si riferisce al processo comportamentale di profonda consapevolezza (motivazione intrinseca)<sup>37</sup> del dover rispondere, oltre la sola quanto riduttiva imputabilità (“responsabilità” come *accountability*), delle proprie azioni (essere “causa volontaria” di effetti): verso l’Istituzione/organizzazione; verso la Comunità<sup>38</sup>; verso l’Altro-cittadino. Assumere la responsabilità come principio, oltrepassando in tal modo l’idea della stessa come “qualcosa di estrinseco”, come mera “conseguenza” che arriva dopo in una logica unica di controllo-imputazione. L’etica si propone, sul piano della responsabilità, come consapevolezza dei limiti, avendo la comunità, appunto, come interlocutore e spazio di convalida, e verifica. Il giudizio operativo assume una connotazione morale in una collocazione nella sfera pubblica (condivisione del mondo con gli altri). La responsabilità introduce e consente un comportamento moralmente giusto, attraverso il quale una mente viva, vigile e critica pensa un’azione, vuole che si compia e giudica senza pregiudizi come essa si sia inserita nel mondo plurale della coesistenza tra individui<sup>39</sup>. Si configura allora una responsabilità morale, per la quale è sufficiente che l’agente abbia ragionevolmente potuto prevedere la sua azione come capace di contribuire ad un certo esito, anche se quello non voluto al momento (negativo). Un profilo di “onore di avere un onere”<sup>40</sup>, d’essere affidatario (affidabilità) di compiti per conto di Altri-cittadini, di lavorare per specifici ed alti valori sociali, ispirandosi ad una concezione antiutilitaristica (contrattualmente, diremo, solo schiacciata sull’idea retributiva e indennitaria, meramente sinallagmatica) e ad un’etica della generosità<sup>41</sup> (impegno civile). “Onore” come cura della propria dignità come persona e cittadino, ed insieme considerazione dell’Altro come sodale, come compagno di viaggio. Rispondere però di cosa? Della soddisfazione del cittadino, nell’ambito però dei parametri di tutela dell’interesse generale/bene comune, ossia della sostenibilità sociale del proprio agire<sup>42</sup>. Una sorta di presidio finalizzato a saldare la *partnership* tra l’Altro-cittadino e la Comunità (solidarietà), contrastando le pulsioni egotiche e sviluppando una pedagogia dei valori condivisi a partire dall’uguaglianza (nessuno è più importante di altri) e dalla costruzione di una cultura comune della partecipazione. Il lavoratore pubblico si palesa come impegnato moralmente anche in

<sup>36</sup> Motivazione ad essere di fronte all’Altro da sé per accoglierne proattivamente le problematiche ed i bisogni. Il termine fa il suo ingresso nel XVIII sec. In riferimento alle azioni del funzionario pubblico. Hegel comincia a codificarlo in “Lineamenti di filosofia del diritto”. L’etimologia ci dice molto: dal latino “spondeo” (prometto, do la mia parola, garantisco) nei contratti matrimoniali (promesso sposo, *sponsus*), con il significato ulteriore di vaticinare e, dunque, “rispondere all’altro”; con *respondeo* poi si allargano i significati. Per i risvolti del concetto di responsabilità nei diversi Codici di condotta, si veda utilmente cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012, pp. 178-184. Per una classica analisi filosofica ed antropologica, si veda H. JONAS, *Il principio di responsabilità*, Torino, Einaudi.

<sup>37</sup> Escludono il tema della responsabilità come motivazione intrinseca; gli approcci garantista ed assistenzialista; l’approccio efficientista centrato sul controllo produttivo; l’approccio dell’imputazione (cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012).

<sup>38</sup> L’“orientamento verso la comunità” è considerata, in letteratura, una vera e propria dimensione del cd. apprendimento politico: livello di distinzione noi-altri, identificazione con simboli e sviluppo di appartenenza/lealtà al proprio gruppo sociale. Interessanti gli spunti bibliografici proposti. M.H. MOORE, *La creazione di valore pubblico*, Milano, Guerini & Associati, p. 204, nota 37.

<sup>39</sup> M.T. PANSERA, *Postfazione. Per una politica della responsabilità*, in H. ARENDT, *Per un’etica della responsabilità*, Sesto San Giovanni (Milano), Mimesis, 2017.

<sup>40</sup> Si riscopre una dignità nella “(...) piena, professionale consapevolezza di un ruolo civico e delle sue precise dinamiche” (cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012, p. 177).

<sup>41</sup> Ossia quella capacità di anteporre il bene altrui (e comune) alla propria soddisfazione, esprimendo ciò in forma di servizio. È’ apertura agli altri, con fiducia e senso di condivisione. Così si declina l’“onore” come senso del dovere sorretto da integrità e sincerità (K. DENHARD, *Unearthing the moral foundations of public administration: honor, benevolence, and justice*. in J. BOWMAN, *Ethical frontiers in public management*, Hoboken (USA), Jossey-Bass, 1991).

<sup>42</sup> Ogni responsabilità è precisa e “finita” (individuabile) ma anche “infinita” perché indiretta (ad esempio: la mamma che accudisce la famiglia ma, nell’uso degli elettrodomestici, contribuisce all’inquinamento!!!). “Il male sociale non è naturale bensì etico, procurato. Inutile e non scusabile. Dolore di cui tutti siamo, in qualche modo, responsabili, corresponsabili.” (cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012, p. 72). Ed ancora, come già accennato, la responsabilità “(...) si fa carico anche di ciò di cui non sempre si è direttamente responsabili (...) nel quadro di una responsabilità morale che riguarda il farsi carico comune per l’umanità dell’umano.” (cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012, pp. 139-140). Una “responsabilità prima di ogni responsabilità”. Secondo F.P. CERASE, *La Pubblica Amministrazione*, Roma, Carocci, 1998, di contro il funzionariato impersonale può portare questi a considerare non più sé stesso ma l’“amministrazione”, responsabile degli atti: non si è più *be held accountable* per il raggiungimento degli obiettivi. Così, in caso di spazio d’incertezza, si può determinare anche l’immobilismo o l’arbitrio.

riferimento ai comportamenti patologici del cittadino, sia quando considerato “consumatore” sia quando considerato “utente”. Nel suo agire, determina un governo corretto dell’asimmetria del potere per “rendersi responsabili della responsabilità degli altri”<sup>43</sup>. La responsabilità implica alcune rilevanze precise.

- La dimensione comportamentale interiorizzata della lealtà/lealismo, intesa come: rispetto delle regole e dei ruoli (identità con la *mission*, garanzia dell’esercizio dei doveri per l’uso dei diritti); identificazione (coerenza) con i fini istituzionali attraverso la guida dei valori (identità con la *vision*) e la trasparenza. Un “sentimento patriottico” come appartenenza ad un’identità comune, ad un agire comune: si servono valori da condividere e non procedure. Il funzionario, mettendo in campo una vera e propria “etica del giudizio”, “non amministra, ma attua un ideale” ed è “guardiano dei valori” costituzionali. Così facendo, si contrappone in tal modo al contro-ideale del funzionario “neutrale rispetto ai valori”<sup>44</sup>. In particolare, emerge qui il tema della non arbitrarietà nell’uso del potere: i limiti etici si aggiungono a quelli legali, sapendo che si possono rispettare i secondi anche venendo meno ai primi (ad esempio: relazioni negative, motivazioni insufficienti)<sup>45</sup>.
- La dimensione del “fare” conseguente, come: capacità di risposta in quanto servizio (basato sull’“essere per” incondizionato) realizzato con flessibilità, capacità di analisi e visione critica, quest’ultima possibile solo se si supera il fenomeno della “responsabilità non consequenziale”<sup>46</sup> originata cioè da un’esasperata parcellizzazione dei compiti (ostacolo alla consapevolezza del risultato finale e della responsabilità rispetto ad esso). Un orientamento al servizio che partecipi al processo già citato di superamento dell’idea di “appropriazione del posto di lavoro”<sup>47</sup>, in quanto fine in sé senza collegamento con le finalità istituzionali. Aver chiaro che non serve un risultato a tutti i costi, ma la creazione di un valore concreto etico-sociale che richieda comunque: capacità anche di decidere con coraggio (pro attività) o spirito innovativo; garanzia del massimo impegno (diligenza); ricerca costante della collaborazione, nelle sue diverse forme riferibili al coinvolgimento, alla condivisione (di informazioni, prassi e competenze), all’integrazione. Assume forma, allora, un’etica dei doveri (dignità/indegnità morale, reputazione professionale, rettitudine), ulteriori rispetto alla mera legalità<sup>48</sup>.

<sup>43</sup> cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012, p. 201.

<sup>44</sup> Questo il pensiero di G.H. FREDERICKSON-D.K. HART, *The public service and the patriotism of benevolence*, in *Public Administration Review*, n. 45 (1985), p. 547: per Frederickson e Hart serve una “motivazione primaria” (*primary motivation*), ispirata al concetto di “benevolenza” ed oppositiva al mero carrierismo autointeressato. Il coraggio qui si declinerebbe virtù utile a coltivare l’idealismo (adesione agli ideali generali): così R.C. CHANDLER, *The problem of moral reasoning in American Public Administration. The case for a code of ethics*, in *Public Administration Review*, n. 43 (1983). Sull’etica del giudizio, utile la citazione di cfr. L. SACCONI (a cura di), *Etica della pubblica amministrazione*, Milano, Guerini & Associati, 1998, del contributo di C. VENTRIS, *Reconstructing government ethics: a public philosophy of civic virtue*, in J. BOWMAN, *Ethical frontiers in public management*, Hoboken (USA), Jossey-Bass, 1991.

<sup>45</sup> Cfr. L. SACCONI (a cura di), *Etica della pubblica amministrazione*, Milano, Guerini & Associati, 1998, pp. XIII-XIV, al contrario, cita i comportamenti “opportunistici”: slealtà per sfruttare vantaggi informativi (cd. informazione asimmetrica); “abuso della discrezionalità” (informazione incompleta ed utilizzo del proprio ruolo fuori del lavoro: “lei non sa chi sono io”). Maggiore è la scissione tra finalità dell’Istituzione e significati o fini assegnati al proprio lavoro da parte del dipendente, maggiore sarà, secondo Cfr. F.P. CERASE, *La Pubblica Amministrazione*, Roma, Carocci, 1998, la priorità che questi assegnerà ai propri interessi, anche se in contrasto con quelli dell’ufficio, rifiutando al contempo ogni azione valutativa sul proprio operato.

<sup>46</sup> Cfr. F.P. CERASE, *La Pubblica Amministrazione*, Roma, Carocci, 1998.

<sup>47</sup> Cfr. F.P. CERASE, *La Pubblica Amministrazione*, Roma, Carocci, 1998.

<sup>48</sup> Infatti, quando l’applicazione della regola diventa un fine in sé, si realizza una “trasposizione dei fini”, sviluppandosi un comportamento conformista e ritualista che fa perdere di vista i fini reali del proprio ruolo agito. Ciò apre la strada ad una evidente indisponibilità alla valutazione dei risultati, considerando il mero rispetto della regola l’unico esito possibile (*habitus* della conformità alla regola). Cfr. F.P. CERASE, *La Pubblica Amministrazione*, Roma, Carocci, 1998, ricorda, in ogni caso, che la conformità alla regola è anche “fonte di sicurezza”, in quanto garanzia di compito corretto senza il rischio di esposizione a sanzioni. Nello stesso tempo, sempre Cerase, osserva il rischio di “ritualismo” (Merton) non più legato allo scopo/esito ma ispirato al timore della responsabilità. E sempre citando il lavoro di Merton, Cerase specifica comunque come l’attesa del comportamento sempre conforme alla norma possa creare un’“incapacità addestrata” (Merton) a cogliere il nuovo, riconducendo invece tutto a situazioni note (essenzialmente normate: richiamo al “già fatto”, al “precedente già noto”), senza capacità nel cogliere il cambiamento. Secondo cfr. L. SACCONI (a cura di), *Etica della pubblica amministrazione*, Milano, Guerini & Associati, 1998, p. 136, poi, il funzionario “(...) dovrebbe promuovere il senso di autonomia e la partecipazione, attraverso l’impegno del giudizio indipendente ed il discernimento personale piuttosto che l’applicazione di routine della legge”. Rimane dunque, anche in

la devozione, la dedizione e la dedizione, in quanto espressioni vocazionali<sup>49</sup> che ispirano l'idea soggettiva del potere agito; la correttezza e la trasparenza (ad esempio, motivazione delle scelte); la disciplina, in quanto capacità di adempiere con regolarità (superamento della percezione inefficiente dell'"indeterminatezza del tempo organizzativo")<sup>50</sup> e qualità (perizia), *techné* ed *ars*. Costruzione di un senso dell'efficacia come prospettiva a lungo termine che richiede perseveranza e perspicacia. Riprendendo il profilo della rettitudine (*righteousness*), possiamo inoltre ricordare il suo rapporto con le norme: una persona è retta (*righteous*) se osserva le norme morali senza preoccuparsi delle sanzioni sociali; la persona retta osserva le norme perché le approva<sup>51</sup>. In generale, dunque, questi "doveri" costituiscono così una vera e propria "componente" dell'identità di ruolo e non il risultato di aspettative esterne subite passivamente. Una sorta di interiorizzazione ed "autopercezione funzionale" ("servitore dello Stato" o *Civil servant*), un *ethos* proprio in quanto componente positiva della propria identità sociale<sup>52</sup>. Le "preferenze di valore" fondano i "doveri personali": se non si rispettano, si sente un "disvalore" del quale ci vergognamo (elemento "vocazionale dell'*ethos*")<sup>53</sup>.

La Responsabilità aiuta il funzionario a rendersi conto che il proprio comportamento incide direttamente sul grado di fiducia (percezione dell'affidabilità) dei cittadini nei confronti delle Istituzioni. Si è "di fronte all'Altro da sé". Si compone la figura del funzionario pubblico come "persona" con le sue capacità da sviluppare attraverso la "formazione alla dignità" per "farsi responsabile" e partecipa all'erogazione del servizio (torna di nuovo la motivazione intrinseca)<sup>54</sup>. La responsabilità, allora, è nel dovere di formulare giudizi nello spazio della libertà, in quanto soggetti morali e non meri funzionari (profilo tecnocratico). Infine, questi profili di responsabilità aiutano a superare il cd. alibi collettivo: tutti sbagliano, nessuno è colpevole.

---

riferimento al ruolo guida che l'etica può svolgere, il problema storico della decodificazione delle regole e delle norme (spesso di cattiva qualità e inefficienti) in comportamenti organizzativi corretti. (P. DONATELLI, *Etica*, Torino, Einaudi, 2015).

<sup>49</sup> Sul valore euristico di questo concetto, forte è il debito verso la tradizione del cristianesimo sociale. Solo per un utile approfondimento, si vedano i lavori di: A. MOSER-B. LEERS, *Teologia morale: conflitti e alternative*, Padova, Cittadella, 1988; N. BEACH, *L'etica cristiana nella tradizione protestante*, Torino, Claudiana, 1993 in particolare il capitolo terzo; M. MIEGGE, *Vocazione e lavoro*, Torino, Claudiana, 2010; B. LANG (voce), *Lavoro*, in P. EICHER (a cura di), Biblioteca di teologia contemporanea. Volume II, Brescia, Queriniana, 2008, pp. 562ss; G. KEHRER E ALTRI (voce), *Labor*, in H.D. BETZ-D.S. BROWNING-B. JANOWSKI-E. JÜNGEL (cura di), Religion past and present. Volume VII, Leida (Paesi Bassi), Brill, 2010, pp. 270ss.. Rimane sempre senza soluzione la relazione diabolica tra ambizione personale e cultura del servizio.

<sup>50</sup> Recuperiamo una suggestione di Cfr. F.P. CERASE, *La Pubblica Amministrazione*, Roma, Carocci, 1998.

<sup>51</sup> Così la cfr. A. HELLER, *Oltre la giustizia*, Bologna, il Mulino, 1990. La personalità etica è stata generalmente identificata in due tipi di rettitudine: obbedienza alle leggi e coscienza morale. Virtù e rettitudine, dunque, come adeguatezza dell'individuo ai doveri scaturenti dai rapporti ai quali appartiene. Per un'identificazione sintetica dei profili della rettitudine, si veda cfr. F. GIORGILLI, *Etica e virtù nel lavoro pubblico. Il comportamento lavorativo nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2020, pp. 338-339.

<sup>52</sup> Incidono, sulle nostre riflessioni fin qui, le diverse modalità del dipendente pubblico nel considerare e percepire il proprio lavoro: rispetto alla complessità (competenze richieste), all'autonomia (spazio individuale di decisione), alla responsabilità (su cosa si può essere chiamati a rispondere). Percezioni che sono evidentemente condizionate dal tasso di cambiamento di attività lavorativa, dall'anzianità di servizio, dal settore di appartenenza. Il senso del dovere, afferma cfr. F.P. CERASE, *La Pubblica Amministrazione*, Roma, Carocci, 1998, p 115, non è "disposizione all'obbedienza" pedissequa, spesso governata solo dal tornaconto personale (visione della Pubblica Amministrazione solo come "organizzazione remunerativa" con "orientamento principalmente utilitaristico" da parte dei propri dipendenti). Così, "mentre l'obbedienza può essere 'regolamentata', il senso del dovere come professione per quanto possa essere sorretto da determinati orientamenti di valore, sfugge ad ogni regolamentazione a priori e si manifesta piuttosto come pratica dell'agire quotidiano e come tale è soggetto ad un processo di apprendimento". Il "senso del dovere" (onorare gli obblighi senza attendersi ricompensa) è per Q. WILSON, *Il senso morale*, Roma, Edizioni di Comunità, 1995, un sentimento morale.

<sup>53</sup> Così cfr. R. DE MONTICELLI, *La questione morale*, Cortina, 2010.

<sup>54</sup> Così cfr. F. RIVA, *Bene comune e lavoro sociale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2012, p. 184. Si veda anche D.F. THOMPSON, *Paradossi dell'etica della Pubblica Amministrazione*, in Problemi di Amministrazione Pubblica, n. 1 (1994), dove si sostiene il ruolo strategico della formazione sui comportamenti etici.

d) *Trasparenza*. Una virtù che trova la sua ragion d'essere nell'incontro con l'Altro (cittadino/funziario). È una manifestazione etica di cura finalizzata a: permettere la partecipazione, l'inclusività e l'accessibilità ai procedimenti operativi; rendere possibile il controllo, la valutazione, e l'utilità del *feedback* (modello circolare e non lineare). In tal senso, la Trasparenza richiede alcune azioni importanti.

- Un'azione di semplificazione dei linguaggi e di chiarezza nell'offerta delle informazioni.
- Un'azione dialogica, finalizzata al confronto franco e aperto, utile anche alla condivisione dei fini e dei valori.
- Un "ragionamento pubblico" con la possibilità, per la persona, di incidere sulle decisioni.

Anche la Trasparenza, poi, richiede, in generale, correttezza.  
caratteristiche:

e) *Saggezza*. Probabilmente la virtù più rilevante se pensiamo alla figura del funzionario pubblico. La saggezza indica così la capacità etica generale di equilibrio e moderazione nella relazione tra emozione e ragione (razionalità), un vero e proprio "modo di vivere". Capacità di porre il giusto ordine/rapporto in sé e con gli altri, competenza nel saper ragionare ponendo in sé misura attraverso una buona condotta (*eupraxia*) che valorizzi la dialettica. Si può realizzare una "razionalità ottimale della morale" se si sceglie se stessi come persone oneste, esercitando una virtù cognitiva, ossia scegliendo di controllare le norme e le azioni da un punto di vista morale. È una scelta originariamente esistenziale: la persona onesta si sceglie come "persona che fa la scelta esistenziale". Tale scelta è un atto libero. La competenza razionale è centrale per la stessa importanza della persona: competenza concepita come competenza nel saper definire regole di azione per sé e per gli altri. La persona saggia sembrerebbe aver maturato una particolare "sensibilità" per registrare la traccia etica e morale delle situazioni comportamentali. Esercita dunque in modo competente la funzione razionale, sapendola intrecciare con i profili caratteriali anche emotivo-irrazionali.<sup>55</sup> In tal modo la persona saggia acquista libertà nell'azione, perché la moderazione permette il governo di tutti gli aspetti desiderativi<sup>56</sup> e conferma il piano dell'etica come spazio rivolto alla vita quotidiana. Un approccio di ragionevolezza/buonsenso<sup>57</sup>, utile a dare valore alla prudenza/precauzione<sup>58</sup> in modo tale da garantire la necessaria apertura mentale (allargamento degli

<sup>55</sup> La persona saggia esprime la sua virtù perché percepisce, di una situazione, le caratteristiche moralmente importanti. Cfr. L. CERI, *Ragioni e desideri*, Bologna, il Mulino, 2009, pp. 152 e 154-155, citando J. MCDOWELL, *Are moral requirements hypothetical imperatives?*, in *Proceedings of the Aristotelian Society*, suppl. vol. 52, osserva come questa percezione non può essere scomposta in due parti, una cognitiva e una non cognitiva, affettiva o emotiva: 'la percezione degli aspetti salienti *resiste alla scomposizione in consapevolezza «pura» e stati appetitivi (...)*'. In altre parole, c'è un *legame inestricabile* tra credere che un'azione abbia certe caratteristiche e avere il desiderio di compierla. Ciò spiega perché non è possibile avere la credenza senza avere il desiderio: non è possibile essere consapevoli del fatto che un'azione è moralmente giusta e non sentirsi motivati a compierla. (...) Per comprendere il desiderio che spinge la persona virtuosa a fare ciò che fa dobbiamo riuscire a capire il modo in cui vede l'azione in questione: si rende conto che è giusto compierla e ciò è sufficiente per spingerla a compiere proprio quell'azione. (...) La differenza tra chi è virtuoso e chi non lo è – osserva McDowell – non consiste nel fatto che la persona virtuosa vede una certa azione nello stesso modo in cui la vede la persona non virtuosa, ma ha il desiderio di compierla mentre la persona non virtuosa non lo ha. (...) Così, se qualcuno non si sente affatto motivato a fare ciò che è moralmente giusto la sua mancanza di motivazione non dipende, secondo McDowell, dal fatto che non desidera agire moralmente, ma dal fatto che non è in grado di individuare le caratteristiche moralmente significative dell'azione in questione. La persona virtuosa, invece, possiede questa capacità percettiva ed è proprio in essa che, secondo McDowell, consiste la virtù."

<sup>56</sup> M. VEGETTI, *L'etica degli antichi*, Laterza, evidenzia come, nella filosofia pratica, una regola centrale è quella della medietà (*mesotes*) in riferimento a situazioni variabili e contingenti. La medietà rappresenta una scelta efficace tra eccesso e difetto di passione. La rettitudine (*orthotes*) è così conformazione del desiderio agli *standards* condivisi. Sul tema delle passioni: R. BODEI, *Geometria delle passioni*, Feltrinelli.

<sup>57</sup> Ragionevole è la persona giudiziosa, ossia pronta a prestare ascolto alla ragione degli altri (umanità).

<sup>58</sup> Osservano M. RUISI-G. DI FEDE-V. FASONE, *Le virtù 'cardinali' del 'revenue manager'*, in *Rivista di scienze del turismo*, n. 3 (2010), pp. 55-56: "La prudenza è la virtù che, partendo dalla conoscenza della realtà, permette di compiere il bene. La prudenza favorisce la scelta dei mezzi idonei per il conseguimento del fine (...). La prudenza consente di applicare i principi generali al caso specifico orientando la decisione e, a valle, l'azione. (...) Una virtù, tra le altre, collegata alla prudenza è l'«eubulia»; essa riguarda la buona deliberazione conseguente a un'accurata disamina dei diversi aspetti collegati all'azione da compiere e a possibili nuove linee di condotta che portano il soggetto ad andare oltre il ricorso alla mera casistica". Il saggio è consapevole della "tensione irrisolvibile" tra legge generale e casi particolari.

orizzonti, *epoché*<sup>59</sup> come sospensione del giudizio, utile ad una ricerca-azione) nei confronti di esiti e soluzioni. Un giusto aggancio tra ponderazione (profondità, non superficialità, attenzione, proporzionalità, temperanza<sup>60</sup>) e coraggio<sup>61</sup>, poggiando sulla tenacia/resilienza (forzezza<sup>62</sup>) rispetto ai fini/compiti istituzionali (coerenza). Così, si sceglie in modo corretto in tutte le situazioni e sempre mantenendo il riferimento stretto ai fini “buoni”. Il saggio, sul piano relazionale e comportamentale, esprime generalmente: generosità, tenacia, pazienza, coscienziosità, costanza.

La saggezza richiede il porre al centro due importanti elementi.

- L’esperienza, come consapevolezza: del negativo/dolore e del positivo; dell’importanza situazionale nella ricerca delle soluzioni organizzativo-comportamentali; della necessità di mantenere una visione di medio-lungo respiro ed il più possibile sistemica. In particolare, l’esperienza è consolidamento di prassi comportamentali (non il singolo evento/gesto, ma un esercizio continuo) a forte carattere emotivo. L’impegno morale è reso razionale dalla coerenza, ossia “l’omogeneizzazione degli insiemi eterogenei di valori”, conseguita attraverso il processo “azione-discorso-azione”<sup>63</sup>.

<sup>59</sup> Il saggio è tale proprio perché utilizza l’*epoché* (sospensione del giudizio), enfatizzando così le funzioni di sperimentazione e verifica. Considerare quindi le cose nella giusta luce pronti a rivoltare i nostri modi di vedere (la conversione è più importante della mera erudizione) attraverso la dialettica: “mettere la testa fuori dal mondo del divenire”. Ciò è fondato sulla conoscenza della concatenazione delle cause degli eventi specifici. Il saggio accetta ed affronta lo stato delle cose ed i suoi esiti anche se non positivi.

<sup>60</sup> La temperanza va intesa come il giusto mezzo e deve risultare da un processo di interiorizzazione. Il “giusto mezzo” è il principio di governo delle virtù etiche, è la via di mezzo tra l’incontinenza nella ricerca della soddisfazione dei propri bisogni e l’insensibilità. Per ogni affetto ed emozione, un giusto mezzo: il coraggio, un esempio per tutti, come via mediana tra passività/timore e temerarietà. “La temperanza – secondo cfr. M. RUISI-G. DI FEDE-V. FASONE, *Le virtù ‘cardinali’ del ‘revenue manager’*, in Rivista di scienze del turismo, n. 3 (2010), p. 59 – è la virtù che permette di regolare le passioni che tendono innanzitutto ai beni sensibili e indirettamente la tristezza connesse alla loro privazione. (...) consente, soprattutto di regolare l’operato dei soggetti in questione a partire dalla moderazione del piacere, della soddisfazione e dell’orgoglio per i risultati raggiunti/raggiungibili. (...) Virtù collegate possono essere la mitezza nelle relazioni con il personale e la modestia nel presentare i risultati conseguiti”.

<sup>61</sup> Il coraggio aiuta a vincere le lusinghe dei piaceri e gli ostacoli dei dolori. Si nutre della sapienza (conoscenza degli scopi alti) e della irascibilità (azione senza tentennamenti). Il coraggio richiede comunque il timore delle cose effettivamente temibili e, nello stesso tempo, l’ardimento, ossia l’essere pronto ad azioni forti senza incoscienza.

<sup>62</sup> Affermano cfr. M. RUISI-G. DI FEDE-V. FASONE, *Le virtù ‘cardinali’ del ‘revenue manager’*, in Rivista di scienze del turismo, n. 3 (2010), p. 58: “La forzezza è la virtù che rende capaci di affrontare tribolazioni e sofferenze senza cedere nell’angoscia e nella disperazione. La forzezza quindi non fa venire meno dall’impegno nel caso in cui motivazioni interne o esterne all’azienda [nda. si legga anche Amministrazione] dovessero mettere in dubbio l’opportunità di proseguire l’azione intrapresa. (...)”. La forzezza è in relazione con la costanza ed aiuta la stabilità, in una logica di intenzionalità responsabile senza l’ansia del successo ad ogni costo. Per il funzionario pubblico si può tradurre anche nella scelta determinata di perseguire fini utili socialmente, a proprio rischio e senza onori pubblici.

<sup>63</sup> Le virtù, come si è già accennato, sono acquisibili solo tramite una lunga cura di sé (*epimeleia heautou*): diventiamo giusti compiendo cose giuste, ecc. Virtù come “disposizione del proponimento” riferibile al “sapere pratico” (acquisizione di *habitus*) dell’etica (*ethos* ha come significato anche abitudine). Solo attraverso un cambiamento profondo, si supera la dimensione “giuridico-civile” per entrare in quella “etico-civile”, dove serve una volontà orientata al bene comune.

- L'umiltà (so di non sapere)<sup>64</sup>, per: saper accettare l'errore, trasformandolo eventualmente in nuovo apprendimento (la conoscenza è fallibile)<sup>65</sup>; sapersi scusare, senza temere di perdere stima e reputazione; accettare serenamente che non esistono modelli perfetti e la razionalità a nostra disposizione è "limitata" (antidogmaticità e sperimentabilità) a fronte di processi non-lineari (imprevedibili e complessi)<sup>66</sup>, salvaguardare il proprio pensiero critico<sup>67</sup> e la propria autonomia di giudizio, senza rischiare rigidità e con la chiara evidenza del ruolo fondamentale dei processi di interdipendenza tra le persone (nessuno è autoreferenziale e "indipendente"). La stessa rettitudine non ha a che fare con la perfettibilità ma con la "correggibilità" della natura umana.

L'umiltà, recuperando le forti considerazioni di Bobbio<sup>68</sup>, è sicuramente arricchita e potenziata dal profilo della "mitezza", atteggiamento comportamentale che si valorizza solo "alla presenza dell'altro". La mitezza lascia essere l'Altro quello che è. È una "virtù sociale" e "debole", perché della persona non potente. Il contrario di mitezza, secondo Bobbio, è l'arroganza, in quanto opinione esagerata dei propri meriti (per giustificare la sopraffazione), prepotenza (abuso di potenza, ostentata ed esercitata e conseguente dominio arbitrario e crudele), protervia (arroganza ostentata). Il mite non ha grande opinione di sé, non per disistima ma per convinzione dei limiti dell'uomo. Il mite non ostenta nulla. Il mite non gareggia con gli altri, ma non è remissivo o bonario (non si fa illusioni sulle virtù degli altri) né vendicativo. Mantiene la propria misura (compostezza, disponibilità) anche nelle tempeste delle emozioni. Il mite è aperto verso gli altri senza

<sup>64</sup> L'umiltà, direttamente contrapposta alla superbia, non esclude la stima di Sé, ma solo se positiva, ossia funzionale ad una considerazione corretta della propria potenza di agire. Di contro, la superbia allora rappresenta la sopravvalutazione di sé, la vanagloria, intesa come autocompiacimento ingiustificato finalizzato alla ricerca di lodi sociali ed al desiderio ossessivo di manifestare una propria superiorità. L'umiltà, inoltre, non è positiva se esprime accettazione della propria impotenza, visto che ognuno ha una propria potenza che deve conoscere ed agevolare. L'umiltà si oppone, nell'organizzazione, alla competitività indulgente verso l'autocompiacimento narcisistico. La soddisfazione per i propri successi assume senso ma solo se sottoposta alla correzione da parte del punto di vista degli altri (osservazione e critica simpatetica). Il manager S. CASELLA, *La morale aziendale*, Milano, Tecniche Nuove (2014), ci ricorda che umiltà proviene da *humilis*, che viene dalla terra, che dà solidità, concretezza e forza.

<sup>65</sup> Ricorda Z. BAUMAN, *Società, etica, politica*, Milano, Cortina, 2002, p. 48, che essere morali non significa necessariamente essere buoni, ma significa aver acquisito una conoscenza delle concezioni socialmente condivise del bene e del male, per compiere, appunto, una "scelta", anche se "(...) in condizioni di profonda e dolorosa incertezza."

<sup>66</sup> In questo ambito, si situa normalmente in letteratura il tema dei "dilemmi morali". Osserva utilmente C. BAGNOLI, *I dilemmi morali e l'integrità*, in *Iride*, n. 27 (1999), pp. 291 e 296: "Il conflitto morale è solitamente considerato un invito alla deliberazione. Attraverso la deliberazione, l'agente stabilisce delle relazioni di priorità tra le ragioni morali che riconosce come importanti. Ma non tutti i conflitti morali possono essere risolti in questo modo. Il dilemma è infatti un caso particolare di conflitto in cui le ragioni in gioco sono ugualmente giustificate dalla teoria etica, eppure nessuna di esse è decisiva. In questi casi il processo deliberativo sembra incepparsi: non vengono stabilite relazioni di priorità tra le ragioni dell'agente. L'agente è come intrappolato, condannato a violare una ragione morale qualsiasi sia l'azione che intraprende. Dirò che un dilemma è una sorta di 'trappola deliberativa senza via d'uscita'. Gli agenti morali che esperiscono un dilemma morale sono smarriti e perplessi non perché siano incerti rispetto ai loro doveri, ma perché non si tratta, per loro, di scegliere tra alternative in gioco che rappresentano una via d'uscita al dilemma. Per loro si tratta, piuttosto, di inventare una via d'uscita. Ma proprio perché la loro sarà una via d'uscita 'inventata', una decisione arbitraria, essa non può rappresentare una vera e propria risoluzione del dilemma." Ed ancora: "Nella misura in cui dilemmi sorgono a causa di criteri di rilevanza di cui l'agente che opera in condizioni di razionalità imperfetta non può far a meno, tali dilemmi dipendono dai limiti costitutivi del nostro essere umani. (...) Proprio in quanto i dilemmi morali dipendono dai limiti costitutivi del nostro essere umani, essi non possono essere evitati. Il problema che la possibilità del dilemma ci pone non è un problema epistemico, ma un problema morale. L'agente non ha vie d'uscita, la sua integrità è minacciata quale che sia il corso di azioni che intende intraprendere. (...) Piuttosto, la possibilità del dilemma è spiegata dal fatto che l'agente adotta la teoria etica in condizioni di razionalità imperfetta."

<sup>67</sup> Secondo R. M. HARE, *Il pensiero morale*, Bologna, il Mulino, 1981), il livello intuitivo deve essere soccorso dal pensiero critico, capace di formulare giudizi morali: il cd. Arcangelo od osservatore ideale e superiore (non influenzato dai propri interessi).

<sup>68</sup> N. BOBBIO, *Elogio della mitezza*, Milano, il Saggiatore, 2014, p. 34.

richiedere reciprocità: la mitezza è una donazione. Virtù complementari alla mitezza: semplicità e misericordia (o compassione); semplicità, in quanto modalità per rifuggire dalle “astrusie inutili” e dall’ambiguità; essere limpidi e chiari. Mitezza come forma di esercizio della temperanza dei poteri, introducendo anche i bisogni esclusi dalla razionalizzazione dei processi. La temperanza è mite perché mitiga, ma è anche forte perché temprata e rende lucidi.

La virtù della saggezza si fonda, allora, sulla forza del dialogo, affrontato con correttezza ed onestà. Il saggio è capace di tradurre in pratica la conoscenza, sapendo discutere correttamente e criticamente. Una sorta di libertà morale di ricerca aperta e libera, il parlare franco (*parresia*) con l’Altro (collega o cittadino), pur mantenendo il necessario ancoraggio ai principi, nel nostro caso, Costituzionali riferiti al lavoro pubblico. In questo senso la saggezza è una virtù utile agli altri e capace di trasmettere agli altri. Questa virtù, però, si fonda anche sulla riflessività, ossia sulla capacità di sapersi guardare dentro, individuando i propri punti di forza e le proprie criticità, ricercando costantemente un equilibrio tra ruolo ricoperto e persona, dandosi il tempo necessario per costruire la giusta consapevolezza sugli eventi organizzativi, garantendo a se stesso la massima disponibilità-dovere per l’apprendimento (come processo finalizzato sia allo sviluppo delle competenze che al rafforzamento del pensiero critico ed, in generale, come fattore del proprio orientamento alla crescita)<sup>69</sup>. Attraverso la riflessività, si introduce il ruolo della “coscienza morale”<sup>70</sup> come percezione di riprovazione in riferimento a specifici impulsi di desiderio (Freud, “Totem e tabù”), praticando invece socraticamente l’autocontrollo (*enkrateia*) come argine all’incontinenza (*akrasia*). Il pensare (in noi stessi) ci rende coscienti (*consciousness*) e ci indirizza così verso la coscienza etica (*conscience*)<sup>71</sup>. L’interiorizzazione della coscienza morale conosce il ruolo di un’autorità esterna e un processo esperienziale socializzante. Al compimento del processo si definisce, diremo facendoci aiutare dalla psicoanalisi, un Super-Io (autorità interna) quale convinzione morale autonoma ed autentica, evitando così conformismo e mimetismo e confermando l’importanza di definire modelli comportamentali morali e meccanismi di autosservazione critica. La conoscenza utile è quella approvata dalla persona attraverso la coscienza innestando un processo di consapevolezza, di conoscenza di se stessi (e non illusione di se stessi), nella evidenza che la stessa centralità della persona passi anche attraverso l’autocoscienza, ossia il saper riflettere su di sé. Una ricerca di coerenza con i propri valori. Pensare come imperativo etico: “capacità di darsi ragione dell’evento attraverso il giudizio, facoltà mentale autonoma” attraverso la quale distinguere bene/male, giusto/ingiusto<sup>72</sup>. Una sorta di “progresso etico” che richiede anche la capacità di allenarci a prendere confidenza con i fallimenti.

#### 4. CONCLUSIONI E PROPOSTE PER IL CAMBIAMENTO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Oggi serve, come si è detto, un capovolgimento nel modo di vedere la riformabilità delle PPAAs. Questo capovolgimento richiede anche nuove visioni in diverse discipline che sviluppano temi importanti per il lavoro pubblico. Penso ai diversi diritti amministrativi, alle discipline economico-aziendali, a quelle psicosociali, a quelle giuslaboristiche ed a quelle sociologiche. Serve la consapevolezza e la voglia per realizzare nuove contaminazioni interdisciplinari, ricollocando le categorie analitiche specifiche di ogni area disciplinare in una tessitura culturale e riflessiva che riponga al centro il valore peculiare del settore pubblico, emancipandolo definitivamente dal servaggio verso altre mentalità organizzative ed operative. Una rivoluzione che, paradossalmente, ci riporta sulla strada di casa, allo spazio etico e vocazionale indicato dalla nostra Costituzione. Il Piano Nazionale di Resilienza sarebbe, quindi, un’occasione da non perdere.

<sup>69</sup> Sul tema si veda: D. LIPARI, *Riflessione sull’analisi dei bisogni di formazione nelle amministrazioni pubbliche*, in *Formazione e cambiamento*, n. 6 (2017); e F.P. ARCURI, F. GIORGILLI, *La formazione per la pubblica amministrazione: condizioni di contesto e possibili linee di azione*, in *Formazione e cambiamento*, n. 50 (2008).

<sup>70</sup> L. FONNESU, *Storia dell’etica contemporanea*, Milano, Carocci, 2006.. Sempre Fonnesu, riporta l’analisi piagetiana: va costruita una disposizione soggettiva positiva verso le norme ed il loro rispetto; di contro si rischierebbe un “realismo morale”, ossia l’assunzione della regola solo per imposizione esterna (il bene è obbedienza e si osserva così la “lettera” ma non lo “spirito” della regola).

<sup>71</sup> Cfr. M.T. PANSERA, *Postfazione. Per una politica della responsabilità*, in H. ARENDT, *Per un’etica della responsabilità*, Sesto San Giovanni (Milano), Mimesis, 2017.

<sup>72</sup> Cfr. M.T. PANSERA, *Postfazione. Per una politica della responsabilità*, in H. ARENDT, *Per un’etica della responsabilità*, Sesto San Giovanni (Milano), Mimesis, 2017, pp. 140-141. Si tratta, secondo l’autore, di riunire il pensiero con la volontà ed il giudizio finalizzando il tutto all’azione. Saper valorizzare il momento del presente (*nunc stans*) creando un piccolo spazio di non-tempo nel cuore stesso del tempo (l’occhio del ciclone) come quiete per valutare, osservare, trovare significato, in definitiva per governare la ricerca continua e mai conclusa di verità. Il pensiero recupera il rapporto con il mondo (*praxis*) attraverso il giudizio a base dialogica, nel rapporto tra ragione e decisione (volontà).

Abbiamo visto allora come al centro andrebbero allora posti, con urgenza strategica, i comportamenti. In questa direzione si proporranno, in quest'ultimo paragrafo, ulteriori elementi di riflessione riferibili e decodificabili in termini di azioni organizzative.

L'approccio dell'EdV, come descritto nel paragrafo precedente, consente, in tal senso:

- ✓ una incidenza nell'agire quotidiano nelle organizzazioni;
- ✓ una nuova centralità assegnata al "movere", alla motivazione intrinseca;
- ✓ un percorso di crescita posto oltre la sola competenza tecnica ma anche oltre la mera efficienza comportamentale (tipica dei pur utili approcci classici del comportamento organizzativo);
- ✓ un investimento sulle capacità trasversali;
- ✓ la messa in evidenza di dimensioni profonde e determinanti per il cambiamento effettivo dei comportamenti

1. Il primo punto di appoggio non può, quindi, che essere rappresentato dalla necessità di porre al centro la dimensione dei poteri nelle diverse Pubbliche Amministrazioni. Questa non è stata infatti mai aggredita sul piano del cambiamento di mentalità, perdendo di vista la sua vicinanza alle forme di applicazione concreta della norma e determinando l'allontanamento dal criterio costituzionale generale che vede "cittadini al servizio di altri cittadini". Di fatto è la variabile fondamentale per tutte le strategie di cambiamento, principalmente perchè presente in particolare negli spazi non strutturati dell'organizzazione (il potere, quasi sempre, si sente, si vive, ma non si vede con chiarezza), ossia quegli spazi strategici per l'azione concreta ed il risultato prestazionale conclusivo: spazi tra norma/regola e caso concreto; spazi tra norma /regola e contesto socioantropologico. Una corretta lettura dei poteri agiti si collega direttamente, non andrebbe mai dimenticato, alla qualità dei profili di responsabilizzazione, di trasparenza, di equità. Dunque torna di attualità quanto affermava Sofocle (e ricordava Norberto Bobbio): se si vuole conoscere veramente la natura e il carattere di un uomo, bisogna osservarlo quando amministra poteri.

2. Ne consegue quasi di fatto, e siamo al secondo punto di appoggio, il bisogno di una riforma culturale del concetto di carriera. Questa, anche nel pubblico, è stata incentivata e tollerata, negli ultimi anni, nei suoi "ismi" (carrierismo) e nelle sue forme esasperatamente competitive, tipiche del modello privato aziendalistico ma lontane da ogni idea di servizio. Si erode così l'investimento istituzionale di ruolo a favore di quello personale. Questa punto di riforma apre, inoltre, nuovi spazi nel recruitment delle Pubbliche Amministrazioni: finalmente permette di tornare ad orientarsi verso quel segmento di mercato di lavoro ad esse più coerente perchè rappresentato da tutte le culture civiche attente al bene comune, già presenti diffusivamente in molti giovani del nostro Paese.<sup>73</sup> Tutto ciò ci conduce verso ulteriori considerazioni.

- Assunzione strategica dell'idea di "*professional development*" (sviluppo professionale). Da un lato, riguardo alla concezione di ruolo, come costruzione responsabile ed eticamente corretta di competenze e qualità comportamentali utili ad agire i diversi ruoli di servizio nell'ottica generale del *civil servant*. La centralità è delle funzioni del ruolo pubblico (*empowering*) e non delle ambizioni (di comando, possesso di spazi decisionali, destino personale, *power*) del funzionario pubblico: dal personalismo di ruolo (cerco le occasioni utili per me); al ruolo come luogo di consapevolezza del proprio compito di progettualità in termini di funzione sociale (do, insieme ad altri, quello che posso alla Comunità ed al suo patto sociale). Dall'altro lato, riguardo alle dinamiche di ruolo, come percorso bottom-up, capace di valorizzare la fioritura personale attraverso lo scambio interpersonale ed il lavoro cooperativo. Si giunge al ruolo con la saggezza adeguata. Di conseguenza, si deve dare valore al tempo (di crescita), senza fughe giovanilistiche od immobilismo di età: carriere veloci generalmente equivalgono a virtù deboli.
- In questa nuova visione e concezione dei poteri e dello sviluppo professionale, le virtù ci sollecitano nell'immaginare politiche radicalmente nuove di "*organizational development*" (OD - Sviluppo Organizzativo/SO), tali da valorizzare l'*aging*, lo scambio intergenerazionale e le modalità dell'"entrare nelle organizzazioni"<sup>74</sup> Si deve costruire un'"etnografia generazionale dei valori", sia diacronica (tramandare luoghi e storie rilevanti) che sincronica (trasferimento curato delle capacità/sensibilità). Andrebbero concepite, in particolare, forme strutturate di *mentoring* bidirezionale (*reverse mentoring*), centrato sul ruolo del gruppo come anche sull'esemplarità.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Sembra già in campo questa sensibilità, nelle procedure di concorso ultime sviluppate dall'Agenzia delle Entrate.

<sup>74</sup> Si veda M. DEPOLO, *Entrare nelle organizzazioni. Psicologia della socializzazione organizzativa*, Bologna, il Mulino, 1988.

<sup>75</sup> F. GIORGILLI, *Per un cambiamento radicale nella PA*, in Direzione del Personale, n. 197 (2021), p. 20.

3. Sviluppo delle forme di organizzazione per processi, dove al posto del soggettivismo/individualismo si punta all'individualità nella gruppaltà. Tra le pieghe del flusso operativo per processi trovano riconoscimento quei micro-comportamenti che propongono un significato etico al principio di efficacia ed a quello di efficienza: il saper lavorare con gli altri colleghi, considerandoli risorse e non fastidi; la proattività in termini di problem solving, con la consapevolezza non solo della specifica azione operativa ma del suo più ampio "senso" di cura della comunità.<sup>76</sup> Dove, ancora, si contrastano inefficienti dinamiche di fronteggiamento vinci-perdi tra persone e si introduce invece una mentalità sperimentale condivisa (nelle soluzioni operative).

4. Evoluzione delle dimensioni valutative e di controllo della performance. Queste, devono essere attente ad almeno tre diverse dimensioni architettoniche: accentuata diversità operativa tra le Pubbliche Amministrazioni; polarizzazione individuo-gruppo; considerazione della diversità dei ruoli (dirigenti, quadri, funzionariato senza posizioni di responsabilità, ecc.). In generale appare utile superare l'approccio della mera efficienza comportamentale, che rischia di indebolire le sensibilità verso la tutela dei beni comuni a favore di una mera concezione strumentale/gestionale (ad esempio, cd. leadership efficace) e di un'exasperata lettura personale sinallagmatico-incentivante. Nello stesso tempo, si impone una maggiore attenzione alla valutazione dei processi prestazionali, abbandonando l'assioma culturale dell'"oggettivismo quantitativistico" ("tutto è misurabile" in modo neutro). La valutazione quali-quantitativa, considerando le diversità soggettive ineludibili (negli apprendimenti, ecc.), dovrebbe affidarsi ad un set di metodologie, utile a centrare l'attenzione sulla persona e quindi sul suo comportamento etico: autovalutazione; monitoraggio/tutoring; valorizzazione delle sensibilità di leadership in riferimento a piccoli gruppi (max 20 componenti); valorizzazione delle dinamiche di gruppo, come spazio di reciproca osservazione operativa.

5. Riforma dei contenuti e nei metodi della formazione. Le virtù, nel loro valore comportamentale, ci spingono ad una riforma radicale dei contenuti e dei metodi della formazione. La loro provata insegnabilità<sup>77</sup>, rende di nuovo centrale la dimensione gruppale e la logica esperienziale. Un processo di apprendimento che, ispirandosi alle logiche del mentoring, deve poggiarsi sul vissuto organizzativo, attraverso il potenziamento del dialogo, della capacità argomentativa, del lavoro cooperativo (connesso all'organizzazione del lavoro per processi) e di specifiche virtù "operative" (solo come esempio: la cura, la trasparenza, l'equità, la responsabilità, la saggezza). Si dovrebbe così guardare ad una formazione-intervento, di "comunità di pratiche"<sup>78</sup>, con attenzione alla "fioritura" delle personalità di ruolo, in particolare quelle riferite alle dirigenze ed ai quadri intermedi (funzionariato direttivo). Fare questo vorrà dire assegnare una minore responsabilità taumaturgica alle formazioni tecniche classiche, sempre importanti ma presupposto di fatto implicito. Tali formazioni, in assenza di un habitat etico-esistenziale, risulterebbero infatti strumenti vuoti e persino adatti a dare efficienza, al contrario, a comportamenti non etici (o addirittura corrotti), come ci, racconta da tempo la letteratura internazionale.

<sup>76</sup> Riflessioni di G. CAPALDO, *Riflessioni sul testo 'Etica e virtù' nel lavoro pubblico' di Fabrizio Giorgilli*, in [www.eticapa.it](http://www.eticapa.it), 2021. Nello stesso contributo l'autore propone la metafora della "barca a vela" che mette in gioco, soprattutto "in mare aperto e burrascoso", tutte le virtù comportamentali. Su quella barca, dove "o si vince o si perde tutti", la vela principale è nella consapevolezza, anch'essa a tratto etico, dell'interdipendenza tra le persone coinvolte, dove non c'è indipendenza (autonomia solipsistica) e tantomeno dipendenza. Sempre dello stesso autore si veda il testo sull'organizzazione per processi: G. CAPALDO, *Il Business Process Management*, Milano, Franco Angeli, 2021.

<sup>77</sup> Qui ci limiteremo a ricordare come la letteratura, di nuovo principalmente in lingua inglese, da tempo stia costruendo ed implementando strumenti e metodiche di sviluppo del Sé sul piano etico-comportamentale. Tra gli altri: L. MORTARI-V. MAZZONI V., *Le virtù a scuola*, Milano, Cortina, 2014; L. MORTARI-F. VALBUSA, *Sentieri di educazione etica*, Milano, Cortina, 2017; L. MORTARI., *Cura e virtù: una filosofia dell'educazione all'etica*, in *Studi sulla Formazione*, n. 1 (2020); B. MUTLU, *Virtue ethics and its pedagogic implications*, in *International Journal of Social Sciences and Education Research*, n.1 (2016); D. ALT-R. REINGOLD, *Changes in Teachers' Moral Role*, Berlino, Springer, 2012; A. COSENTINO, *Pratica filosofica e professionalità riflessiva*, Napoli, Liguori, 2006; D. CARR-J. STEUTEL, *Virtue Ethics and Moral Education*, London, Routledge, 1999; D. TRENT JACOBS-J. JACOBS-SPENCER, *Teaching virtue*, Lanham (USA), Rowman & Littlefield, 2001. Da ricordare poi la rivista *Journal of Moral Education*, edita da Routledge (London). Infine, solo una memo relativamente alla sterminata letteratura sulla leadership etica.

<sup>78</sup> La letteratura sul tema è amplissima. Si consideri, comunque: E. WENGER-R. MCDERMOTT-W. M.SNYDER, *Coltivare comunità di pratica*, Milano, Guerini, 2007; E. WENGER, *Comunità di pratica*, Milano, Cortina, 2006; G. ALESSANDRINI (a cura di), *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Milano, Carocci, 2007; D. LIPARI-P. VALENTINI, *Pratiche di comunità di pratica*, Milano, PM Edizioni, 2021.

Come si affermava in un lavoro citato, già nella sua prima edizione dell'inizio degli anni duemila<sup>79</sup>, la speranza è che, al più presto, si assuma la consapevolezza della necessità, per un cambiamento radicale nelle Pubbliche Amministrazioni, di prepararsi a “new ethical futures”.

---

<sup>79</sup> C. MENZEL, *Ethics Management for Public Administrators*, Armonk (New York), M.E. Sharpe, 2007, p. XI.