

AMMINISTRARE: UNA SFIDA ETICA

LE POSSIBILI TENTAZIONI

PIETRO NONIS*

Ammministrare significa, sostanzialmente, adeguare le risorse reali ai fini possibili, a servizio di una comunità. Ciò suppone, anzitutto, l'esistenza di una comunità, ossia di una organica, articolata diversità e molteplicità di soggetti che si propongano un'identità o somiglianza di fini da raggiungere, mediante mezzi e strumenti conosciuti e condivisi.

Nel concetto di comunità stanno due idee più o meno strettamente collegate, ma non coincidenti nel loro proprio significato: il concetto di *comune*, che indica valori o possibilità attuati o vissuti o tenuti presenti da soggetti diversi e cooperanti, e il concetto di *unità*. Quest'ultimo non risponde, sul piano morale, a una situazione già stabilita. Raramente, a livello umano, l'unità precede la varietà e lo sforzo di interpretarla, ridurla, coordinarla e razionalizzarla.

La comunità è ordinata in forza della legge, lucidamente definita nel Medioevo cristiano «*Ordinatio rationis ad bonum commune ab eo qui communitatis curam habet promulgata*» (1.2.g.90.4c). Emergono le note della razionalità, dell'ordinamento, del bene comune, dell'autorità responsabile: da sole esse qualificano l'azione umana che chiamiamo "amministrazione". In questa è indispensabile

* Si riporta l'intervento che l'autore, vescovo emerito di Vicenza, ha svolto a Verona il 28 maggio 2005 in un incontro sul tema *La sfida etica dell'amministrare*, a cui ha partecipato anche Giorgio Pastori, preside della Facoltà di giurisprudenza dell'Università Cattolica di Milano. Il Seminario ha concluso le lezioni del master in "Gestione e innovazione nelle Amministrazioni pubbliche", organizzato dalla Facoltà di giurisprudenza dell'Università degli studi e dalla Fondazione Giorgio Zanotto di Verona.

*Amministrare
significa servire,
in vista
del bene comune,
una molteplicità
di soggetti che
si propongono
gli stessi fini
nel quadro di una
comune visione
della realtà
e dei valori*

che si diano convegno sia la diversità dei soggetti sia l'unità degli intenti: se non proprio l'unità, una certa uniformità o convenienza, una precisa volontà di non lasciare che la situazione si caratterizzi solo per il gioco delle forze soggettive o degli elementi differenti e divergenti.

A volte la diversità dei soggetti, anche di fronte alla necessità di proporsi un fine comune e di cercare dei mezzi omologhi o simili, è tale, da rendere difficile già l'intesa di base, il colloquio iniziale, un linguaggio che assuma, nei vari momenti, e per i vari soggetti, lo stesso significato, o almeno un significato non molto diverso, e tanto meno divergente.

Ci sono delle situazioni politiche (anche storicamente importanti, come quelle delle "democrazie popolari" successive alla seconda guerra mondiale) nelle quali l'abilità umana e la forzatura nell'uso dei termini finiscono per stravolgere il significato nativo, originale e delle cose e

delle parole. Pensiamo al significato che i termini "democrazia" per un verso, e "popolare" per un altro, hanno assunto per decenni: al punto tale da rendere difficile la comprensione, e impossibile il dialogo, tra realtà che portavano lo stesso nome, e poco si lasciavano qualificare dall'aggettivo. Il nome, in tal caso, era "democrazia", parola ancora oggi abbondantemente usata specialmente per escludere regimi autoritari o monarchici, e l'aggettivo era "popolare", forgiato nelle officine partitiche da Mosca a Pechino, da Praga a una serie di "repubbliche", o meglio entità artefatte, che solo la dissoluzione dell'impero sovietico avrebbe dimostrato inconsistenti, incapaci di rispondere nei fatti alla natura indicata dalla loro sonante denominazione. Oggi è più forte di ieri l'invito a dare alle realtà sociali, e alle attività relative (com'è l'amministrare) il significato effettivamente rispondente al dato.

La difficoltà di servire

Se amministrare significa servire, in vista del bene comune, una molteplicità di soggetti che si propongono gli stessi fini nel quadro di una visione omogenea della realtà e dei valori, dell'essere umano e del suo agire, ci si rende conto perché sia difficile amministrare, cioè servire: perché l'essere umano è tendenzialmente portato, se non proprio a dominare, a non essere dominato, a non farsi esecutore degli ordini o della volontà o degli interessi di un altro, di solito più forte, il quale solo nel piegare l'altrui volontà alla propria ritiene di doversi realizzare positivamente.

Il *non serviam*, "non servirò",

che la tradizione biblica pone all'origine della creazione, attribuendolo a Lucifero, il luminoso-tenebroso spirito del male, in confronto a Dio, è in realtà una proiezione nel trascendente – divino o angelico – d'un radicale e radicato sentire umano. Quest'ultimo si caratterizza, com'è noto, per la vicinanza-affinità di conoscere e volere, di intelligenza e capacità di decidere. La funzione del volere mancherebbe completamente a se stessa se si traducesse in rinuncia, in volontà di non volere; così come la funzione conoscitiva fallirebbe alla sua ontologica natura se rinunciaste a conoscere, si accontentaste di ignorare e di essere ignorata.

Amministrare comporta una sfida etica, ossia un sistema di fattori conflittuali, non tanto perché debba tradursi immancabilmente in un esercizio di comando, in un'assunzione di poteri e responsabilità, ma perché è nella natura delle cose, dell'essere umano così come risulta compaginato, un'insopprimibile contrarietà a servire, o peggio all'insignificanza, a non contare per sé, a non farsi prendere in considerazione, a considerare altri superiori a sé perché sono altri, semplicemente, a prescindere da particolari connotazioni positive o qualità e meriti che li distinguano.

L'invidia, la presunzione

Si può accennare anche ad un altro motivo, o modo, con cui si presenta la dialettica, l'ineliminabile contrasto, dell'amministratore: ed è o la constatazione provata, o la supposizione pensata, che altri, al nostro posto, non farebbero così bene come facciamo noi; o che noi, al loro posto, daremmo

risultati migliori. L'invidia da un lato, la presunzione dall'altro, inducono a pensare in positivo che noi faremmo meglio, in negativo che altri farebbero peggio, nello svolgimento del mandato amministrativo a cui si fosse chiamati.

Per invidia non intendiamo, qui, tanto la tristezza che ci vena il cuore quando ci vediamo superati da altri, quanto piuttosto il desiderio che altri non abbia, e noi si abbia al loro posto, quel bene o quel merito o quella capacità che ci fa soffrire per la nostra inferiorità. Se poi uno è così sprovveduto da non riuscire ad ammettere, mai, che altri siano migliori di lui, e dal non provare il desiderio, almeno, di uguagliarli o superarli, allora non è il caso di prendere in considerazione la sua situazione, che si dimostra da sé insignificante, non-significativa.

Sfida e confronto

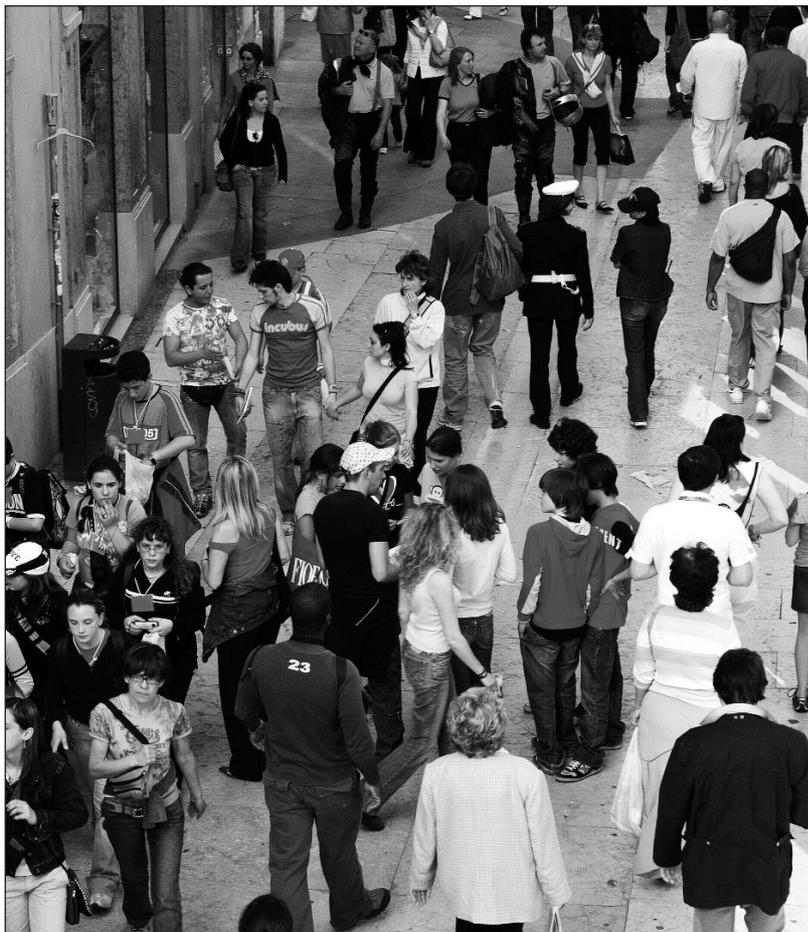
La gestione di un compito amministrativo quale che sia (politico, accademico, economico, scientifico) assume il carattere di una sfida, ossia di un confronto tra idee, forze, sforzi, anche nel senso positivo della sfida stessa: che è sempre un confronto, e risente della conoscenza, più o meno lucida e razionale, che uno ha dei propri mezzi e di quelli altrui. Di fatto la sfida comporta anche la presenza di una certa umiltà, il riconoscimento sia delle difficoltà esistenti sia delle capacità che l'antagonista ha o mostra di avere. È abbastanza naturale, in questo senso, il complesso di Golia, che in base alle proprie masse muscolari si considera imbattibile, specialmente da parte di un pastorello che viene a lui armato solo di una fionda

e di sassi di fiume. Il Davide che lo vincerà non è il divino, sereno, sicuro di sé gigante che Michelangelo scolpisce, destinato a stupire, nel segno della bellezza e della forza che confida in Dio, tutte le generazioni a venire.

Aspetti della condizione umana

La sfida dell'amministrare è resa più difficile anche da due altri aspetti, propri della condizione umana e dell'attività prestata in pubblico. Il primo è che l'amministrazione svolta in vista di un fine non facile, con mezzi non sempre adeguati, assomiglia all'attività paziente dell'agricoltore, che va dal dissodare e irrigare il terreno fino alla seminazione, alla crescita, alla maturazione e alla raccolta. L'elemento "tempo" è essenziale; spesso non basta una breve, concitata generazione per dare ragione della bontà degli sforzi compiuti, dei semi affidati in profondità a una terra che qualche volta è ingrata.

Il secondo aspetto o motivo viene a sua volta dal vangelo, che registra la breve intensa difficile esperienza di Gesù di Nazareth. Egli dice apertamente di non essere venuto per farsi servire, ma per servire, e giunge ad affermare «Chi vuol essere il primo sia il servo di tutti» (Mc 9,35), suscitando nella storia cristiana un modo di essere e di fare che troverà in Paolo, già ambizioso e violento, un modello pienamente imitabile (1Cor 9,19: «Mi son fatto servo di tutti»). Di questo secondo aspetto fanno parte due altre convinzioni evangeliche, valide per ogni tempo, luogo, forma di servizio: «Ciascuno raccoglierà quello che avrà seminato» (Gal



6,7). L'altra convinzione viene da una realistica constatazione che Gesù Cristo fa con i suoi, ai quali dichiara: «Io vi ho mandati a mietere ciò che voi non avete lavorato; altri hanno lavorato, e voi siete subentrati nel loro lavoro» (Gv 4,18).

A Roma tutto ha un prezzo

A questo proposito, ossia per quanto riguarda il rapporto semina-lavoro-raccolta, chi assume con intenti morali il compito di servire amministrando sa, e se non lo sa subito imparerà presto, che l'attività amministrativa, ossia il servizio reso al pubblico, non sempre si presenta e non si svolge con i caratteri di una attività sistematicamente pattuita e regolarmente retribuita. È difficile che la considerazione del compito amministrativo affida-

to a qualcuno avvenga secondo i canoni della giustizia distributiva e della serena, obbiettiva valutazione.

Ci sono, invero, funzioni amministrative che agli occhi della cittadinanza appaiono retribuite in misura eccellente, se non anche, qualche volta, sovrabbondante: ciò avviene specialmente quando a stabilire l'entità dei compensi sono gli individui più direttamente impegnati nel lavoro e nei suoi "prodotti", anziché dei probi legislatori. Ma giustizia vuole che la connotazione etica del servizio prestato a una comunità non vada disgiunta né dalle difficoltà-responsabilità proprie del momento in cui i compensi vengono stabiliti, né dalle ragioni adottate nel momento in cui venissero, con pretestuose motivazioni, incrementati: specialmente se ciò accadesse fuori dallo spirito delle leggi che

dovrebbe assicurare giusta proporzione tra chi rende funzioni sì diverse, ma che siano pur sempre legate al pubblico bene e comportino differente grado di difficoltà e responsabilità.

Ci torna talora in mente una pungente osservazione già fatta nella Roma pagana da Giovenale (55-135 d.C.): «*Comune id vitium est: hic vivimus ambitiosa paupertate omnes... Omnia Romae cum praetio*» (Sat III, 182-84). Ricordando che "ambire" significa in latino andare in giro in cerca di consensi, si può tradurre così: «Comune è questo vizio: qui viviamo tutti in un'ambiziosa (= ricercatrice di consensi) povertà. A Roma tutto ha un prezzo» (oppure: A Roma si può comprare tutto).

Nel nostro Paese la corruzione a livello anche politico di cui si parla, nonostante la ventata eufemisticamente chiamata "Mani pulite", sembra ancora sopportabile, in confronto a ciò che si sa o si dice di molti altri luoghi, a cominciare da casi dell'Estremo Oriente e dell'Est europeo, nazioni pur provate da decenni di violenta monocrazia, e da quelli dell'Africa e dell'America Latina, dove si ammette a volte con spregiudicata franchezza che la politica si fa per i vantaggi, specialmente materiali, che consente. Eppure la tendenza alle varie forme di corruzione, che in intere regioni del nostro Paese privano lo Stato delle prerogative e delle risorse a cui ha diritto, sta non solo a segnalare ma a dimostrare che la sfida etica dell'amministrare subisce ancor oggi diffuse, umilianti sconfitte, anche nella sua maggioranza sana: pur essendo il nostro un popolo che non ha del tutto obliterato i valori della religione patria e della morale classica, individuale, familiare, sociale.

Conclusione: tra essere e avere

Al fondo di ogni sfida umana, non solo di quella che s'ingaggia per ben amministrare, sta la dialettica di due verbi, che nella lingua italiana si chiamano "ausiliari" e facilmente vengono sostantivati, *essere* e *avere*. Ad essi vanno congiunti, con più o meno evidente adesione, altri modi di essere o di fare, come il *sapere*, che caratterizza l'essere umano, il *volere*, che lo spinge al bene anche difficile, o lo ritrae dal male anche affascinante, il *potere* nel quale diversi valori finiscono per trovare sito ed espressione.

Questi vari momenti dell'esistenza umana, sia individuale sia sociale, la costituiscono nella sua essenza, quale più quale meno: l'essere, certamente, più che l'avere. È tuttavia una tentazione, e può dar luogo a prove di forza o di debolezza, il confronto o il semplice collegamento, dei valori, poiché di tali si tratta, che caratterizzano la situazione e l'azione umana. L'essere, per esempio, può entrare in conflitto con l'avere, e viceversa, al punto da determinare la subordinazione o la preminenza dell'uno nei confronti dell'altro. Per lunghe stagioni storiche l'esercizio del potere religioso, militare, politico, scientifico, economico, si è costituito come asse portante dell'esistenza, sia personale sia associata. Col potere si associa volentieri l'avere, che equivale ancora, in molti casi, al potere stesso: per cui di qualche persona si pensava, o si pensa, che valga per quello che ha, più che per quello che è. E quanto la gestione reale delle risorse economiche influisca ancor oggi sul restante campo dell'attività umana è abbastanza facile intuire.

**Col potere si
associa volentieri
l'avere, che
equivale in molti
casi al potere
stesso: per cui
di qualche persona
si pensa che
valga più per
quello che ha
che per quello che è**

In tal senso il rapporto da sempre stabilitosi fra la scala valori (assiologia) e il lavoro, per un verso, e la ricerca e l'esercizio del sapere, per l'altro, pur mutato nelle varie stagioni storiche, ha continuato a far problema. Si pensi al tema della proprietà privata o collettiva, al vario atteggiamento che viene assunto, nelle diverse società, di fronte alle risorse naturali, minerali, vegetali, energetiche, ed alla difficoltà di distribuirle e paragonarle, alle guerre, anche fratricide, alle quali dà luogo la sproporzione tra mezzi disponibili e fini raggiungibili, e tra uomini e gruppi più o meno dotati di potenza, al punto tale da fare della stessa vita politica, generalmente assunta, una serie intrecciata di rapporti di forza.

Per concludere, le sfide proposte dal problema dell'amministrare – dovere ineludibile in ogni società anche mediocrementemente organizzata – implicano sempre, con maggiore o minore evidenza, un legame col bene e col male, una dimensione etica o morale: un rapporto tra ciò che

si fa e ciò che si dovrebbe fare (tra *factibile* e *faciendum*, si diceva una volta). Tale rapporto non si pone automaticamente, inesorabilmente, ma ha a che fare, nell'essere umano, con la sua intelligenza e la sua volontà, ossia con l'esercizio della libertà: e si esprime molto spesso in forma conflittuale, poiché implica la varietà delle vie percorribili, la diversità dei sentimenti e delle percezioni, il contrasto degli interessi, la difficoltà di conciliare sul piano operativo possibili soluzioni che si presentano, in astratto o in concreto, diversificate. La sfida dell'amministrare si qualifica meglio là dove chi amministra si propone di essere responsabile, e tale si dimostra con i fatti. La diffusione di situazioni equivalenti a qualche forma d'irresponsabilità indica che la sfida del buon amministratore è perduta o inconsistente.

Non esistono soluzioni preliminari. Le diverse ipotesi e opportunità si possono avere adottando volutamente alcuni criteri morali, provenienti da una fonte trascendente com'è il vangelo cristiano, fatto presente anche in un'etica laica come quella di I. Kant (1724-1804). Pure questa comanda, considerando su un piano di pari dignità tutti gli esseri umani, di agire verso gli altri come vorremmo che altri agissero nei nostri confronti; di non pretendere che altri tolgano per primi la pagliuzza dal loro occhio, mentre persiste nel nostro una trave: insomma di «fare agli altri tutto quello che vorremmo da loro fatto a noi», anche se ciò comporta la necessità «di entrare per la porta stretta, perché larga è la porta e spaziosa la via che conduce alla perdizione, e molti sono quelli che entrano per essa» (Mt 7,12 ss.). ■