

PER UN'ETICA DELL'ORGANIZZAZIONE¹

LUCIANA BREGGIA

Il modello

Il titolo della nostra Assemblea suggerisce molte riflessioni: “*Un ufficio modello, un modello di ufficio giudiziario*”. Sono indicazioni apparentemente ambigue: l’ufficio modello può essere quello astrattamente “modello”, cioè migliore, oppure potrebbe essere quello migliore nel contesto concreto in cui si pone. Così “un modello di ufficio giudiziario” potrebbe essere il modello astratto, l’orizzonte verso cui ci poniamo, oppure l’ufficio giudiziario che, a legislazione e risorse esistenti, si pone come modello: dunque non il migliore nel migliore dei mondi possibili, come avrebbe detto Voltaire.

Credo che nell’Assemblea degli Osservatori questi dubbi trovino facile soluzione: parliamo di modello, ossia “*Forma in cui si tagliano o secondo cui si formano i pezzi di un lavoro*”. Cerchiamo i pezzi, i tasselli, del nostro lavoro. Ed è evidente che non possa trattarsi di una forma qualsiasi. Il modello non è neutro.

Dietrich Bonhoeffer, teologo protestante che è morto a Flossenburg per essersi, da non ebreo, ribellato al regime di Hitler, ha scritto parole bellissime al riguardo. Di fronte all’incompiutezza e alla frammentarietà della vita in quel contesto sottolineava l’importanza del progetto: “*deve restare riconoscibile*”, scriveva “*come era stato progettato e pensato il tutto, così almeno sarà sempre riconoscibile il materiale con cui lo si era costruito o doveva essere costruito*”². Ecco, io credo che in questo periodo storico noi cerchiamo di forgiare tessere di mosaico che potrebbero apparire di per sé slegate, ma che invece sappiamo unite da un disegno.

Abbiamo bisogno di sapere che ogni frammento, ogni sforzo del nostro lavoro quotidiano non siano delle scintille buttate lì con generosità. Siano invece parte di un progetto più vasto e riconoscibile che dà senso al nostro impegno.

Per questo a me è piaciuto molto il titolo scelto dagli amici di Reggio Calabria. Sottende che quando si parla di *modello* non si tratta di essere all’avanguardia rispetto a *standards* indicati sulla base di criteri puramente razionali, ma di costruire le tessere per un modo di dare forma all’ufficio, al servizio giudiziario, che rispetti certi valori condivisi.

Qui la discussione è aperta e antica: l’efficienza, la velocità, la qualità, la lentezza. Il giudice erudito, il giudice *manager*, il giudice garante dei diritti fondamentali, il funzionario burocrate o partecipe, l’avvocato distaccato o coinvolto.

Dunque il tema è: quale modello.

Quale modello

L’organizzazione è la parola più rilevante nelle riflessioni sulla giustizia civile degli ultimi decenni e non solo in Italia. Ma l’organizzazione non è neutrale. L’esempio sempre citato del masso di Bernard (tre uomini e una leva sollevano il masso che dieci uomini non riescono a spostare) è stato un utilissimo sasso contro l’assurda indifferenza ai temi organizzativi dell’amministrazione della giustizia da parte dei giudici, degli avvocati, dei cancellieri. Tuttavia, mostra presto i limiti del ragionamento asettico e razionale. Basta che i massi siano due e ci troviamo a scegliere sulla collocazione della leva: dove scelgo di usarla?

Dunque l’organizzazione non è neutrale, come si diceva.

¹ Relazione introduttiva svolta alla IV Assemblea degli Osservatori sulla giustizia civile, *Un ufficio modello: un modello di ufficio giudiziario*, Reggio Calabria, 30-31 maggio 2009 pubblicata nel volume collettaneo *Gli Osservatori sulla giustizia civile e i protocolli d’udienza*, a cura di Berti Arnoaldi Veli, il Mulino, 2011.

² Dietrich Bonhoeffer, *Resistenza e resa*, La Queriniana, 2002.

Questo è un tema di grande attualità: l'organizzazione può correggere lo sbilanciamento che il diritto sostanziale dedica ai diritti e agli interessi delle persone, ad esempio scegliendo di usare la leva – cioè le risorse – per la soluzione delle questioni di stato, dell'immigrazione, dei beni personali in modo preferenziale rispetto alle controversie in tema di diritti reali, ai quali il nostro codice civile dedica così grande attenzione.

Un'organizzazione etica

Il tema coinvolge la scala dei valori e offre lo spunto per qualche riflessione più generale. Si può parlare di un'etica dell'organizzazione?

Il tema non è specifico del servizio giustizia. Se ne discute nell'ambito economico e imprenditoriale, e anche nel settore in genere della pubblica amministrazione. Ma occupandoci del nostro settore: che cosa vuol dire pensare all'organizzazione giudiziaria in termini etici?

Proviamo a procedere per approssimazioni, consapevoli del fatto che stiamo esplorando una dimensione che si affianca, anzi si integra con quelle che riguardano il tema dell'organizzazione da altri punti di vista: tecnici, economici e così via.

Innanzitutto, pensare a un'organizzazione etica vuol dire dare valore agli interrogativi di senso dell'agire organizzativo e formativo. Pensare all'organizzazione da un punto di vista etico vuol dire inoltre pensare all'*ethos*, al costume, al mutamento di mentalità che può introdurre il cambiamento già sulla base dell'esistente, senza attendere mutamenti di organici, di strutture, di regole.

Siamo dunque nell'area dell'elaborazione culturale, tipica della sfera d'azione degli Osservatori.

L'organizzazione di un bene comune³

La cultura permette di modellare i saperi e le azioni degli individui appartenenti a un dato gruppo, grazie alla domanda sul loro senso (la riflessione etica). Per questo è divenuta una leva potente di gestione sia nelle istituzioni che nelle imprese.

Anche in campo aziendale si comincia a essere attenti agli aspetti etici, emozionali e culturali con lo scopo di individuare i piani su cui il *management* può agire per ottenere una buona organizzazione; certo, occorrerebbe poi verificare se questa attenzione non sia volta più alla manipolazione che alla comprensione reale (conoscere quel tanto che serve a condizionare).

La nostra riflessione riguarda invece l'organizzazione di un *bene comune*, quale la giustizia, un bene non inesauribile, come dicevamo l'anno scorso⁴, quando la paragonavamo all'acqua, ma anche un bene dal cui godimento, per definizione, nessuno può essere escluso.

Di qui, le riflessioni sulla distribuzione delle risorse (come rispettare il principio di uguaglianza di fronte alla loro scarsità) e, seguendo la metafora dell'acqua, la necessità, almeno nel settore civile, di diversificare “i tipi di allacciamento” (fuori di metafora, l'accesso alla giustizia): la giustizia di prossimità, i sistemi di soluzione dei conflitti diversi dalla giurisdizione, comunque sistemi diversificati, adeguati alla materia controversa.

Oggi, proseguendo la riflessione sui temi dell'organizzazione, partiamo di nuovo dal concetto di *bene comune*, tema di grande attualità in una società che spesso sembra scegliere come parametro l'*utile individuale* di breve periodo.

³ Sul concetto di bene comune, vedi Franco Cassano, *Homo civicus - la ragionevole follia dei beni comuni*, Dedalo, 2004.

⁴ Il riferimento è all'Assemblea Nazionale degli Osservatori sulla giustizia civile svoltasi a Salerno l'1-2 giugno 2008, dal titolo “Percorsi comuni tra diritto e processo”.

In altri ordinamenti la ricerca di una nuova legittimazione dell'amministrazione pubblica ha mirato a restaurare, nello spirito dei cittadini e dei funzionari, proprio il mito fondatore della funzione pubblica: il servizio del pubblico e l'interesse comune.

Su questo "mito fondatore" è basata, ad esempio, la *Nouvelle Gestion Publique*, la riforma della pubblica amministrazione avviata in Canada da circa trent'anni e successivamente in Francia e in Belgio. È una riforma che si basa su un solo cambiamento: quello della mentalità e della cultura, e mette in campo l'etica.

L'etica organizzativa⁵

Mi rendo conto che quando si parla di etica si corrono dei rischi: l'argomento si presta a pensieri generici o pontificazioni. Non si tratta però di concetti astratti o fumosi, tutt'altro, e l'esperienza canadese lo dimostra.

L'etica organizzativa è oggetto di un manuale, la *Guide d'éthique organisationnelle* elaborata dal Laboratorio di Etica Pubblica dell'*École Nationale d'Administration Publique* di Montreal e dal *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor* e da questi finanziata (dunque non è una riforma "a costo zero"). Si tratta di un testo che offre strumenti concreti per avviare un processo di reale sviluppo dell'etica come metodo di regolazione dell'organizzazione degli organismi pubblici.

Leggendo la Guida mi sono sorpresa, ma fino a un certo punto, di ritrovare esposti in modo analitico e sistematico molti dei principi, degli strumenti e degli obiettivi degli Osservatori. In fondo, quello che gli Osservatori hanno cercato di proporre e di svolgere in questi anni è proprio un lavoro etico: protocolli e progetti organizzativi sono fondati su ragionamenti di tipo etico. In che senso?

Autonomia

Innanzitutto, si tratta di deliberare e agire sulla base di regole di autonomia: la fonte della regola è interna e non è posta dall'esterno. In questo senso va segnata la differenza con il tema della deontologia: qui siamo sul piano della regolamentazione esterna, la violazione della regola è fonte di sanzione. L'etica, a differenza del diritto, della deontologia, dei costumi sociali, è una forma di autoregolamentazione delle condotte umane.

Questo mi pare un aspetto che, a volte, perdiamo di vista nelle discussioni su cosa può succedere se non si rispetta il protocollo, su come rendere obbligatorio questo o quel progetto. Ovviamente ben venga ogni circuito virtuoso che distilli in circolari, tabelle e leggi il frutto dell'esperienza (si pensi alle "commissioni flussi", alle parti di protocollo che ispirano la recente riforma del codice di procedura civile, come le regole sul subprocedimento di c.t.u.). Ben venga infine la considerazione dell'attività degli Osservatori sulla giustizia civile nel sistema delle fonti del diritto: mi riferisco alle bellissime riflessioni di Remo Caponi all'Assemblea degli Osservatori di Firenze⁶ quando sottolinea l'efficacia non vincolante ma persuasiva delle regole dei protocolli aggiungendo che anche le norme di tale genere possono essere qualificate come norme giuridiche.

⁵ Sull'etica organizzativa, si veda: Eric Battistoni, *L'attività del magistrato. Riflessione sui metodi*, relazione al Corso del C.S.M. del 5 dicembre 2005, sul tema "L'organizzazione del lavoro del giudice", in www.csm.it; Georges A. Legault, *L'émergence de l'éthique appliquée et les insuffisances du droit*, Actes de la XVIe Conférence des juristes de l'État, tenutasi a Québec il 28-29 aprile 2004; Gilles Paquet, *L'éthique organisationnelle: pour un bricolage reconstructeur*, Allocution de clôture au 60e congrès des relations industrielles, svolta a Québec, il 25-26 aprile 2005. La *Guide d'éthique organisationnelle* canadese può essere reperita all'indirizzo internet http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_ethiq_organis.pdf.

⁶ *L'attività degli Osservatori sulla giustizia civile nel sistema delle fonti del diritto*, pubblicata in *Foro Italiano*, 2007, V, p. 7 ss., e in *Questione Giustizia*, 2006, p. 969 ss.

Non perdiamo però di vista la specificità degli Osservatori che si pongono il compito di lavorare sul piano culturale, creare l'*humus* che consenta di dare vita a progetti e regole che hanno una fonte interna radicata nella adesione convinta di chi osserva la regola: questa adesione è più forte di ogni sanzione.

La prospettiva è paradossalmente l'opposta. Perché a volte trasfondiamo nei nostri protocolli regole già previste dal sistema normativo, ad esempio stabilendo che il giudice svolgerà effettivamente il tentativo di conciliazione, oppure dirigerà effettivamente la prova e così via? Appunto perché il compito primario degli Osservatori è trasformare il *nòmos* in *autòs nòmos*. Non perdiamolo di vista, confortati dalle esperienze che proprio sulla diffusione dell'etica e non su norme e strutture nuove fondano la speranza di cambiamento.

Diritti e valori

Ancora: parlare di organizzazione in termini etici vuol dire porsi il problema non di ciò che è utile, ma di ciò che è meglio, dove meglio vuol dire tenere conto della complessità del contesto e scegliere tenendo conto degli interessi, dei valori e dei bisogni degli altri.

In questa prospettiva non basta dire che l'organizzazione è in funzione dell'attuazione dei diritti; l'etica propone uno sfondo più ampio. In una prospettiva etica si è costretti ad affrontare il modo di funzionare dell'organizzazione tenendo conto anche dei valori, di ciò che è bene o male in quella situazione data, al di là e oltre il diritto. Il diritto, insomma, non copre tutta l'area del giusto ed è l'etica che colma il vuoto.

Tempo e spazio

La riflessione riguarda il tempo: dal punto di vista della pura efficienza possono esservi attività che potrebbero essere svolte rapidamente o addirittura omesse, ma il ragionamento etico può imporre di dedicare tempo all'ascolto o alla costruzione di una relazione proficua e collaborativa con i giudici, le parti, i difensori, il personale di Cancelleria, i consulenti.

L'esigenza che il servizio giudiziario nel suo complesso risponda a criteri etici nella sua organizzazione può riguardare anche aspetti relativi agli spazi. Per limitarci a un esempio generale, appartiene a una prospettiva etica – non semplicemente estetica – favorire una situazione ambientale di accoglienza attraverso guide di orientamento e spazi dedicati: nella percezione di chi si avvicina a un'aula di Tribunale, cosa può significare invece il cimitero di computer fuori uso e le montagne di fascicoli che spesso affollano i nostri corridoi?

Gli strumenti

Quali sono gli strumenti di un'organizzazione etica? Anche a tale riguardo vi è una straordinaria consonanza tra quelli adottati dagli Osservatori e quelli individuati nel manuale d'etica pubblica dell'amministrazione canadese.

Ne ricordo alcuni. Il dialogo, già indicato come filo rosso dei temi dell'Assemblea degli Osservatori di Firenze del 2006⁷, è il cuore dell'etica perché è la via per individuare i valori alla luce dei quali valutare le azioni e le decisioni; il criterio di quello che abbiamo chiamato il ragionamento etico. I valori condivisi non possono essere imposti ma possono solo essere scelti attraverso un dialogo franco e aperto, che è cosa diversa dalla negoziazione; in etica il dialogo può riguardare sia i membri interni dell'organizzazione, sia le persone o i gruppi di persone esterni che sono coinvolti in qualche modo dall'organizzazione. Sono questi valori condivisi che orientano le decisioni prese dai singoli

⁷ Il riferimento è all'Assemblea Nazionale degli Osservatori sulla giustizia civile svoltasi a Firenze il 18-19 giugno 2006 dal titolo "Prassi e norme tra cultura e diritto".

e dai gruppi e rendono possibile la loro valutazione, valorizzando la *reddition de compte*, il rendiconto.

Un'organizzazione etica valorizza inoltre la partecipazione consensuale e lo spirito critico di ognuno, dà il primato agli individui e ai gruppi, piuttosto che alle strutture e ai processi: accetta la complessità e la flessibilità piuttosto che la semplificazione e la rigidità. Non valorizza la decisione fulminea, che, automatizzata da pianificazioni di protocolli e schemi, risparmia la fatica emozionale di trattenersi dall'azione e restare nel dubbio il tempo minimo necessario per riflettere ed eventualmente consultarsi con gli altri.

In questo si va controcorrente rispetto ai tentativi di riforma della giustizia civile dove si cerca da un lato di semplificare, dall'altro si imbrigliano le valutazioni discrezionali in schemi e termini rigidi.

Il disegno è miope. Le zone di incertezza, gli spazi bianchi sono inevitabili.

La crisi, infatti, aumenta la discrezionalità degli operatori e rende i controlli esterni più complicati e spesso meccanici e insufficienti. E' frequente il meccanismo di elusione, la diffusione delle responsabilità, dove la colpa è di tutti e di nessuno.

È giusto, giustissimo, elaborare indici di produttività e altri indicatori razionali di controllo, ma è fondamentale anche puntare sulla responsabilizzazione di coloro che fanno parte dell'organizzazione: se i valori condivisi sono il criterio di decisione è necessario lasciare spazi di autonomia che consentano l'attualizzazione di tali valori in una situazione complessa; secondo questo punto di vista, alla discrezionalità che va concessa nello svolgimento del compito affidato a ognuno, è correlata la responsabilizzazione (quella che i teorici chiamano *accountability* o imputabilità) e il rendiconto delle decisioni.

Particolarmente importante è quindi il ragionamento etico che si traduce in meccanismi di regolazione e di controllo interni, in quanto emergono e sono governati dalla persona. L'organizzazione etica dà importanza alle relazioni: *buone relazioni tra giudici e avvocati*, come intitolammo l'Assemblea degli Osservatori di Verona⁸, ma più in generale buone relazioni – basate sulla fiducia e il riconoscimento – tra tutti coloro che hanno a che fare con l'organizzazione della giustizia, attori o destinatari.

In tal modo si favorisce il senso di appartenenza a un gruppo che agisce in vista di obiettivi comuni sì che ogni segmento di attività abbia senso. L'esperienza degli *stages* – oggetto di un gruppo seminariale in questa Assemblea, non a caso accomunato ai protocolli e alle carte dei servizi – è una rivoluzione in questo senso e non solo per la proficua interazione tra apprendimento accademico e prassi o per lo scambio interprofessionale. La persona che svolge lo *stage* non si inserisce semplicemente *accanto* agli altri, ma costituisce un fattore di rigenerazione dei ruoli: il giudice monade isolata, affiancato da un funzionario del *bureau*, lasciano il posto a un nuovo ambiente, dove si modificano gli assetti preesistenti. Vi è una nuova motivazione nell'agire per uno scopo comune che riguarda anche l'avvocatura, coinvolta dalle convenzioni in tema di tirocini a svolgere la delicata e importante funzione di tutoraggio.

Nel modello organizzativo che stiamo delineando il dirigente risponde a criteri di *leadership* funzionale e interdipendente, opposta a quella pomposa e autocratica già prevalente nella cultura tradizionale: è una guida, più che un capo; valorizza lo spirito di servizio e non può limitarsi a dare ordini e attuare controlli; deve piuttosto elaborare visioni e scenari futuri e renderli plausibili e desiderabili per i membri dell'organizzazione. In quanto funzionale e non di posizione, la *leadership* può appartenere a un gruppo e non necessariamente a una persona. Torna qui utile la riflessione proposta negli ultimi anni sulla funzione collettiva della semi- dirigenza dei nostri uffici.

⁸ Il riferimento è all'Assemblea Nazionale degli Osservatori sulla giustizia civile svoltasi a Verona il 2-3 giugno 2007, dal titolo "Dialogo processuale e buone relazioni tra giudici e avvocati".

*L'organizzazione nascosta*⁹

Parliamo di rivoluzione, ma dobbiamo riconoscere che il cambiamento nell'organizzazione incontra resistenze.

Per affrontare questo tema mi pare importante la distinzione proposta da alcuni studiosi tra organizzazione palese e organizzazione nascosta. La prima è l'organizzazione visibile, che è quella che conosciamo, costituita dalla struttura, dalle procedure, dalle regole, dagli obiettivi dichiarati. Vi è anche un'organizzazione nascosta, poco visibile ma capace di influenzare rapporti, decisioni, il benessere degli individui e la produttività del sistema. Non mi riferisco alle alterazioni che possono nascere quando l'organizzazione sia attraversata da giochi di potere sotterranei; mi riferisco invece a quella che nasce da comportamenti non razionali, aspetti nascosti, non dichiarati che hanno a che fare con fattori inconsci, con le emozioni, i pregiudizi, i meccanismi di difesa. Credo che nel nostro campo abbiamo trascurato questa organizzazione nascosta per la tendenza a svalutare se non a ignorare gli aspetti emotivi.

Eppure sono aspetti che ci riguardano eccome: decidere continuamente è una componente del mestiere di giudice, fonte di *stress* e di ansia per il pericolo di sbagliare in contesti dove non sempre "si possiede" totalmente la decisione. La necessità di integrarsi con ruoli diversi, le condizioni di lavoro difficili, sono fattori di moltiplicazione dell'ansia perché mettono in gioco equilibri connessi con l'autostima, i bisogni di approvazione: conosciamo anche noi casi di *burnout*.

Il successo del tentativo di modificare l'organizzazione dipende dunque anche dalla capacità di riconoscere e valutare emozioni e ansie che sorgono al suo interno e incidono in misura variabile ma significativa sull'efficienza e l'efficacia. Proprio perché la resistenza al cambiamento può essere anche inconscia e fondata sull'esigenza di mantenere lo *status quo* per evitare l'ansia e l'instabilità che il cambiamento porta con sé.

Se si condividono queste riflessioni deve riconoscersi che un compito che dobbiamo porci è quello di promuovere consapevolezza della natura complessa dei problemi organizzativi, senza rimuovere o negare la dimensione emotiva, latente e non razionale.

Gli Osservatori possono svolgere un'opera importante di decifrazione di questa parte nascosta, la zona d'ombra dell'istituzione: in quanto luogo informale, che coinvolge non solo magistrati e avvocati ma anche il personale amministrativo, luogo aperto inoltre alla contaminazione di saperi diversi, gli Osservatori possono valorizzare, nei progetti organizzativi e formativi, l'intelligenza emotiva che non ha niente a che fare con le tecniche manipolatorie e di controllo, ma implica la capacità di valutare e riconoscere, in sé e negli altri, anche i sentimenti, di esplorarne il significato per instaurare relazioni autentiche e basate sulla fiducia.

In un certo senso, anche il riconoscimento dell'organizzazione nascosta appartiene all'etica dell'organizzazione perché permette di contrastare quei meccanismi di origine psicologica che generano un'organizzazione priva di quei connotati che abbiamo prima indicato.

Basti pensare a qualche esempio: la ritualizzazione dei compiti, l'ossessività delle procedure e dei controlli può essere un meccanismo di difesa dall'ansia che può produrre una soffocante burocratizzazione, l'incapacità di prendere decisioni o la spersonalizzazione nelle relazioni; così il distacco o la negazione dei sentimenti, che favorisce una professionalità da *robot*; l'elusione delle responsabilità, la delega verso l'alto, che producono il sovrainvestimento del ruolo del *leader*: in tal modo il dirigente è messo in condizioni tali da

⁹ Sull'organizzazione "nascosta" e il ruolo del *leader*, vedi Mario Perini, *L'organizzazione nascosta, dinamiche inconscie e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni*, Franco Angeli, 2007.

non potere essere aiutato o messo in discussione senza che si senta minacciato nella posizione o nel proprio equilibrio narcisistico. Per questo gli studiosi dell'organizzazione nascosta propongono di valorizzare la delega verso il basso, la concertazione e tutti i meccanismi che *muovono* l'autorità all'interno dell'organizzazione e creano una cultura della condivisione.

Come si apprende l'etica?

Alla fine di questa riflessione, non mi sento di eludere un interrogativo che nasce spontaneo. Come si apprende l'etica?

Anche sotto questo profilo si coglie la differenza dalla deontologia. Il ragionamento deontologico tradizionale è concepito come frutto dell'apprendimento di regole, mentre per il ragionamento di tipo etico è l'opposto: si è detto che l'etica è una *sagesse toujours en chantier* (Gilles Paquet) e mi pare un'espressione molto bella per indicare che il ragionamento etico si apprende "sul campo", implica un processo continuo di miglioramento. Non è un apprendimento puramente intellettuale (*corpus* di conoscenze consolidate e trasmissibili), è un apprendimento, come si dice, "esperienziale", che comporta "esempi e pratiche dirette" (Kant): si impara dal fare, dal fare insieme.

Dunque possiamo pensare che, a proposito di organizzazione, gli Osservatori possano avere un campo specifico di pensiero e azione, come centro di promozione della consapevolezza e dell'etica. Che sia un'opera a lungo termine non scoraggia chi è convinto che non sia la fretta a vincere, ma la tenacia, l'ostinazione lunga, come la goccia che scava la pietra, come appunto la cultura che "*cresce a poco a poco, come il corallo si forma lentamente ed è durissimo*" (il paragone, che trovo bellissimo, è di Richard Gregg).

Negli ultimi tempi, diverse persone impegnate negli Osservatori hanno assunto ruoli di dirigente o semidirigente e si pongono più come guide che come capi. Inoltre, l'esperienza degli *stages* si diffonde a macchia d'olio e permette di dare forma a progetti di *ufficio per il processo* con la partecipazione dell'avvocatura.

Questa Assemblea potrebbe essere l'occasione per lanciare l'idea di avviare, a legislazione e strutture esistenti, nei Tribunali piccoli o medi o nelle sezioni di Tribunale, delle esperienze pilota anche sul piano dell'etica organizzativa, sfruttando gli "spazi bianchi" che norme e circolari lasciano agli operatori per iniziare a sviluppare una cultura dove l'etica possa prendere un posto credibile.

L'etica non è riservata a virtuosi, anzi impone di essere modesti perché costringe a rivedere continuamente gli automatismi abituali: come dice Boisvert, direttore del Laboratorio di etica pubblica dell'E.N.A.P. di Montreal, "*constituisce semplicemente un metodo di ragionamento per gli esseri di buona volontà*".

Sentirsi centro

Ho spesso parlato degli Osservatori come "centro" e vorrei spiegare in quale senso. Mi è capitato recentemente di leggere un bel passo del maestro della nonviolenza Aldo Capitini¹⁰, che mi è sembrato molto in sintonia con la nostra esperienza. Del resto, non c'è da stupirsi visto che spesso parliamo degli Osservatori come "laboratori ghandiani"!

La riflessione è questa: l'importanza di sentirsi centro. Capitini ne parlava a proposito dei più grandi valori spirituali che, diceva, "*escono da una concezione aperta, non chiusa; essi sono per tutti, non per un numero chiuso di persone. Così è per esempio la musica; essa parla come da un centro, ma il suo raggio è infinito, oltre il cerchio di coloro che in quel momento sono presenti: ci sono altri che l'ascoltano per radio e altri, infinitamente, che potranno ascoltarla*". Così, diceva, è l'azione nonviolenta: "*essa è compiuta da un centro,*

¹⁰ Aldo Capitini, *Scritti sulla nonviolenza*, Protagon, 1992 (anche per la citazione della frase di Richard Gregg).

che può essere di una persona o di un gruppo di persone; ma essa è presentata e offerta affettuosamente al servizio di tutti: essa è un contributo e un'aggiunta alla vita di tutti.”

Noi spesso pensiamo in modo negativo al “sentirsi centro”: perché pensiamo al movimento che va verso il centro. Mentre Capitini inverte la rotta e così “*sentirsi centro rende modesti e pazienti, toglie la febbre di voler vedere subito i risultati, toglie la sfiducia che l'azione non significhi nulla.*”

Anche se non si vede tutto, l'azione è come un sasso che cade nell'acqua e causa onde che vanno lontano: “*questo animo di operare da un centro genera a poco a poco il sentimento della realtà di tutti dell'unità che c'è tra tutti gli esseri, un sentimento molto importante ..., che è incremento continuo del rapporto con tutti*”.