



## **Leadership etica**

*di Antonello Scialdone*

In piena estate risulta meno agevole riservare la debita attenzione a notizie internazionali e documenti tecnici che insistono su questioni apparentemente astruse. Forse per questi motivi, nel corso dell'ultimo agosto, è passata quasi inosservata la pubblicazione dell'*Economic Bulletin* della Banca Centrale Europea - ci si riferisce al n. 5 del 2016 - e, all'interno dello stesso, di un approfondimento dedicato alla rilevanza, nel contesto europeo, di istituzioni solide ed efficienti, utili per conseguire obiettivi di crescita di lungo termine.

A partire dalla ricca messe di dati che Francoforte rende disponibili, chi avesse avuto la ventura di scorrere quel testo sarebbe, tra le altre cose, stato edotto del fatto che la situazione dei Paesi del vecchio continente non brilla affatto nel confronto con le migliori *performances* dell'area OCSE, fatta eccezione per Finlandia, Paesi Bassi, Lussemburgo e Germania: e avrebbe pure appreso che, al fondo della comparazione internazionale, la qualità delle istituzioni viene per l'Italia complessivamente considerata superiore solo a quella della Grecia. Il giudizio in questione viene espresso tramite un indicatore composito che BCE costruisce intorno ai *Worldwide Governance Indicators 2015* della Banca Mondiale, i quali a loro volta danno sinteticamente conto di dimensioni relative all'efficienza della macchina pubblica e dell'azione di governo, alla qualità della regolazione, all'effettività dei processi di normazione ed al controllo della corruzione. Non giova all'umore aggiungere che le nazioni che immediatamente ci precedono nella parte bassa della classifica - nientemeno che Slovacchia e Slovenia - presentano, nei rispettivi indicatori, valori che superano di 3/5 volte il nostro (e naturalmente il *top performer* finlandese ci surclassa da molto più lontano).

Tutto questo ha luogo malgrado il sempre più sofisticato lavoro e l'incessante produzione di strumenti che si registra da anni intorno ai problemi in esame. Dai difetti del *drafting* alla corruzione endemica, dalla bassa capacità implementativa del sistema all'indeterminatezza dei regimi di tutela, le malattie sono ormai conclamate; gli specialisti di diverse scuole si susseguono al capezzale e i ricettari si infittiscono di indicazioni ed interventi vari (ivi includendo chirurgia d'urgenza, cure palliative, trapianti d'organo, finanche prescrizioni che inducono effetti iatrogeni); però le riserve sulla prognosi restano e lo stato di salute, come ciclicamente ci viene ricordato, davvero non migliora di molto.

Il giudizio riportato da BCE è solo l'ultimo di una lunga serie, ma essere avvezzi a censure e bassi piazzamenti nel *ranking* internazionale non si configura affatto come attenuante. Piuttosto



induce - meglio: dovrebbe indurre - a muovere verso strade meno battute: non scorciatoie, e neppure vie centralissime, ma itinerari che consentono punti di osservazione originali e possono addirittura riservare sorprese insperate.

Un esempio che può farsi al riguardo è quello che concerne dimensioni dell'agire organizzativo non adeguatamente valorizzate nel *mainstream* dei dibattiti sull'efficienza delle istituzioni e delle pratiche di riforme amministrative. Si pensi al tema della *leadership* etica dei ruoli apicali. Si tratta di un tema che da almeno un quindicennio campeggia al centro delle scienze del *management* e che continua a produrre esiti di buon interesse dal punto di vista della ricerca scientifica e delle sue possibilità di operazionalizzazione. Le definizioni su cui maggiormente convergono gli studiosi di teorie organizzative si riferiscono ad azioni individuali e relazioni interpersonali che mettono in evidenza stili di comportamento orientati alla presa di decisioni moralmente sostenibili, e soprattutto enfatizzano l'impatto della condotta del manager sul contesto organizzativo e sul "clima etico" complessivo, considerando la capacità di influenza positiva sugli altri attori (dipendenti, collaboratori, *followers* di diverso livello gerarchico) che a quello stesso contesto sono interni e che a quel clima vanno corresponsabilizzati. Affinchè la funzione virtuosa della *leadership* etica si manifesti sono necessari dirigenti consapevoli delle proprie responsabilità, coerenti con i principi di onestà ed integrità, affidabili e perciò in grado di rappresentare modelli credibili e non parziali; è opportuno che vengano percepiti come riferimenti degni di fiducia e non come portatori di interessi particolaristici; ed è importante che concretizzino questo ruolo incentivando flussi di comunicazione bidirezionali e rinforzando nei dipendenti risorse essenziali quali motivazione, impegno, senso di appartenenza, *self-efficacy* ed infine soddisfazione per la propria prestazione. Ciò richiede di ascrivere il debito valore (e lo spazio più idoneo) anche alle prospettive della *voice*, ovvero dell'espressione divergente, che secondo l'imperitura lezione hirschmaniana non è affatto assimilabile alla defezione o al boicottaggio, ed anzi può segnalare l'urgenza di una qualche correzione di rotta del sistema: pertanto sarà efficace - ed eticamente avveduto - il capo che ascolta il dissenso e non quello che aprioristicamente lo reprime.

I risultati di tali atteggiamenti appaiono positivi per gran parte dei contesti organizzativi indagati in numerosissimi studi: basta sfogliare le ultime annate del "Journal of Business Ethics" o di altre riviste specializzate per averne riscontro. Tra gli studiosi italiani di *management* attenti a questa prospettiva si segnala il nome di Francesco Rizzi, che insegna Gestione delle risorse umane e Strategie organizzative nell'Università di Perugia.



Vale la pena di aggiungere almeno un paio di cose in merito agli esiti più interessanti della letteratura internazionale, in primo luogo per sottolineare che per prendere sul serio il tema in questione la vera sfida è passare (se si perdona l'anglicismo della formula) dalla *compliance* all'*empowerment*: e quindi, rileva non solo il rispetto di regole, norme e protocolli, ma la capacità di creare e consolidare in termini proattivi le condizioni per un'organizzazione eticamente sensibile. Per dissolvere poi il sospetto che si discetti solo di ipotesi teoriche, un altro punto che pare utile richiamare riguarda il fatto che nel dibattito scientifico sulla materia - a partire da costrutti che qui non si è nemmeno tentato di sintetizzare - sono stati anche messi a punto (e sperimentati in ambiti diversi) strumenti di misurazione quali l'ELS - Ethical Leadership Scale proposto già nel 2005 da M. Brown e L.K. Trevino, o il Questionario ELW - Ethical Leadership at Work (Kalshoven et al. 2011). Detto altrimenti: la bibliografia sul punto e le evidenze empiriche disponibili contengono già molti elementi meritevoli di attenzione.

La questione da approfondire è - come è intuitivo - quella che concerne lo specifico delle nostre amministrazioni, più aduse a far notizia per eventi riferibili alla presenza di guide a bassa intensità morale e per il rischio di abusi, manipolazioni e comportamenti oppressivi (tra le categorie interpretative usate dalla ricerca in ambiti consimili, si coglie quella di *toxic leadership*). Questa testata e la stessa Associazione che la promuove, portando già nel nome il riferimento all'etica come manifesto, potrebbero (coinvolgendo studiosi, operatori, decisori politici) stimolare plausibilmente una discussione nel merito, a partire dalle condizioni di adattabilità di questo approccio al contesto delle nostre istituzioni. Quale sfida rappresenta questa prospettiva per il settore pubblico? Tutta l'enfasi corrente su valutazione e trasparenza ha comportato avanzamenti effettivi sul punto in esame? Quali requisiti deve poter vantare - e/o acquisire sul campo - la dirigenza delle nostre amministrazioni per giocare ruoli virtuosi quali quelli finora richiamati? Quali contraddizioni incarna un apparato istituzionale sovraffaticato nel corso del tempo da prescrizioni e adempimenti, ma tuttora insufficiente nel testimoniare un impegno etico e nel saperlo trasmettere e valorizzare? E' possibile conseguire, tramite modelli rinnovati di *leadership*, una maggiore efficienza dei contesti organizzativi e livelli durevoli di soddisfazione del proprio personale?

Si potrebbe continuare con altre domande: naturalmente non avendo con ciò la pretesa di arrivare a soluzioni facili, che emendino, in breve tempo, il quadro disperante prospettato dai dati di Banca Mondiale e BCE. Ma come insegna un'autorevole fonte, *iniziare processi* - specie se si hanno responsabilità pubbliche - è più importante di *occupare spazi*. E i sentieri meno battuti, si sa, portano a godere di panorami inattesi.