



# VERSO LA LEADERSHIP ETICA NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE CHE CAMBIANO

Publicato il 2 Marzo 2018 di Romanelli Mauro

**Categoria:** [Organizzazione: Teorie e Progettazione](#)

*Nelle amministrazioni pubbliche che cambiano è necessario riscoprire la dimensione etica per valorizzare il contributo delle persone nella transizione da un management capace di gestire risorse umane all'esercizio di una leadership etica che contribuisca alla crescita della persona sostenendo sia l'impegno nell'organizzazione che l'assunzione di comportamenti coerenti.*

## INTRODUZIONE

Riscoprire la dimensione etica nell'amministrazione pubblica contribuisce alla valorizzazione delle persone che, nell'assumere nuovi valori, atteggiamenti e comportamenti, dovrebbero ricoprire un ruolo costitutivo nella transizione al cambiamento. Promuovere la formazione di un management in grado di gestire risorse umane richiede dirigenti capaci di comunicare valori e significati ai dipendenti, perché si produca il cambiamento nelle strutture e nei processi verso condizioni di efficacia (Costa, 1997; Costa, 2009). Inoltre, per promuovere il cambiamento, è necessaria l'azione della leadership (Rebora, 2016) per sostenere nelle persone la creazione di significati ed alimentare la motivazione al lavoro orientando l'individuo a riconoscersi nei valori, nel ruolo e negli obiettivi dell'istituzione pubblica. In particolare, il concetto di *leadership etica* (Brown, Treviño e Harrison, 2005) assume una autonoma centralità con riferimento alla dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche. Nel contributo proposto da Hassan, Wright e Yukl (2014) la *leadership etica* contribuisce a sostenere nel dipendente pubblico il *commitment* riducendo l'assenteismo ed incoraggiando la disponibilità del dipendente a riportare ed affrontare problemi e questioni eticamente rilevanti nell'assumere valori e comportamenti coerenti. Non sono molti gli studi nei quali il tema della *leadership etica* nel settore pubblico sia stato oggetto di ricerca e di analisi. Hassan, Wright e Yukl (2014) affrontano un tema rilevante fornendo elementi che permettono di comprendere le dinamiche organizzative e comportamentali nell'organizzazione pubblica colmando un *gap* esistente in letteratura. In particolare, i risultati emersi suggeriscono alcune riflessioni per le scelte di gestione delle risorse umane: politiche ed interventi per la formazione della dirigenza pubblica e la valutazione delle competenze manageriali rappresentano leve di gestione che orientano il cambiamento e favoriscono l'affermarsi di una *leadership etica* nel settore pubblico.

Nello scenario attuale, superata la stagione delle riforme e dell'innovazione organizzativa e gestionale, sono le persone a dover interpretare responsabilità e ruoli assumendo valori etici di probità, onestà, equità e giustizia, ponendo in essere comportamenti coerenti con la riscoperta della dimensione etica nelle amministrazioni pubbliche. La *leadership etica* aiuta la crescita delle persone, sostiene la motivazione al lavoro e l'impegno nell'istituzione pubblica. Regolamenti, circolari e direttive certificano diritti e doveri, aprono all'esercizio di poteri, facoltà e obblighi. Conformarsi al dettato dell'*editto* permette di attuare un cambiamento *per decreto* in



una prospettiva ordinamentale diversa dall'attivazione di percorsi processuali e/o osmotici (Butera, 2007). Inoltre, è necessario che il dirigente sia un manager efficace nell'esercitare una leadership coerente con le specificità dell'organizzazione pubblica (Adinolfi, 2005), nel sostenere nel dipendente comportamenti etici e nell'alimentare il *commitment* organizzativo (Hassan, Wright e Yukl, 2014).

## RISCOPIRE LA DIMENSIONE ETICA NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE CHE CAMBIANO: DA DIRIGENTI A LEADERS

Nei processi di riorganizzazione istituzionale ed aziendale pubblica, che hanno configurato strutture orientate agli obiettivi e responsabilizzate sui risultati, attribuendo compiti e ruoli definiti alla dirigenza amministrativa, il management assume un ruolo chiave quale agente del cambiamento (Rebora, 1999; Rebora, 2016). Tuttavia, nell'innovazione gestionale ed organizzativa, si è spesso affermata una prospettiva orientata al cambiamento che si risolve *per decreto*. Inoltre, il *managerialismo*, dimensione *mitica* nel percorso di modernizzazione e di innovazione nell'azienda pubblica (Adinolfi, 2005), ha influenzato il dirigente nell'assumere orientamenti non sempre coerenti con valori di giustizia e di equità, e nel tenere comportamenti *accountable* (Terry, 1998).

Soltanto in presenza e nell'affermarsi di professionalità dirigenziali *forti* è possibile attivare competenze adeguate di gestione del personale per governare i processi di cambiamento. In particolare, il dirigente si legittima in base alla sua professionalità nell'interpretare, promuovere e comunicare il valore pubblico, diffondere nei livelli operativi messaggi e significati credibili rendendo riconoscibile il risultato prodotto dalla struttura organizzativa (Rebora, 1999). Il cambiamento procede attraverso il valore della conoscenza quale obbligo etico per dirigenti alla continua ricerca di soluzioni coerenti con i bisogni espressi e in grado di interpretare le dinamiche di cambiamento in atto nella società (Borgonovi, 2004).

Il cambiamento, che procede attraverso il coinvolgimento ed il contributo attivo e volontario delle persone, dovrebbe incidere su dimensioni comportamentali (Costa, 1997), e tradursi in *task* espliciti e taciti (Solari, 2003). La dimensione organizzativa, anche nella gestione delle risorse umane, assume centralità nel contribuire a modificare comportamenti e cultura delle persone (Costa, 1997; Rebora, 1999).

Le riforme, quale risorsa importante per il cambiamento, dovrebbero guidare l'amministrazione pubblica a riscoprire la dimensione etica dell'agire al servizio del pubblico. Le riforme dovrebbero orientare le amministrazioni pubbliche a recuperare credibilità e fiducia, ad affrontare la crisi di legittimità, conseguenza di deviazione rispetto ai fini istituzionali e di incapacità nel sostenere la modernizzazione di sistemi economici e sociali, a garantire funzionalità nel miglioramento dei processi contrastando comportamenti che favoriscono iniquità, inefficienza e corruzione (Melis, 2003; Valotti, 2005; Bartoli e Longo, 2009).

Riscoprire l'etica diventa un passaggio delicato, fondamentale e necessario nella transizione al cambiamento che procede coniugando conoscenze, valori e comportamenti. Etica significa orientare i comportamenti nella volontà di operare secondo giustizia ed equità, seguendo regole e norme di condotta universalmente accettate (Pellicano e Monetta, 2004). Riscoprire la dimensione etica nell'amministrazione pubblica si traduce nel costruire organizzazioni e azioni responsabili, nel conciliare integrità morale dell'individuo ed efficienza dei servizi pubblici (Burke, 1990), nell'assumere valori etici nella cultura organizzativa orientata al benessere



collettivo (Bartoli e Longo, 2009). La qualità delle persone contribuisce a garantire l'efficacia delle amministrazioni pubbliche (Borgonovi, 2004). Valorizzare la dimensione etica significa incoraggiare il dipendente a credere nel proprio potenziale e nell'assumere iniziative efficaci in quanto responsabili essendo consapevoli di agire con successo (Todres, 1994).

Il cambiamento deve tradursi in condizioni di lavoro convenienti per le persone (Ruffini, 2016) nella valorizzazione della funzione direzionale che promuova la qualità del capitale umano, attraverso politiche di gestione delle risorse umane adeguate a sostenere nel dipendente pubblico il coinvolgimento e la motivazione ad agire per il cambiamento, ad alimentare il *commitment* nell'istituzione pubblica. La leadership contribuisce a sostenere e promuovere il cambiamento (Rebora, 2016; Rebora, 1995). I dirigenti, quali *leaders*, dovrebbero influenzare, con la propria condotta, i comportamenti dei *followers* (Ruffini, 2004). Promuovere il cambiamento richiede di formare dirigenti capaci di stimolare ed attivare il bisogno e la volontà di cambiare nelle persone (Costa, 2009) ed impone di sostenere dirigenti credibili nel conferire significati alle proprie azioni per l'assunzione delle responsabilità (Costa, 1997). «Senza significati non si governano e non si cambiano le organizzazioni» (Costa, 2009, p. 171).

E' necessario investire in educazione e formazione per la dirigenza pubblica coerentemente con l'affermarsi di un sistema di valori che favorisca la motivazione al cambiamento nell'assunzione della responsabilità nella gestione secondo equità (Valotti, 2005). Valorizzare il ruolo della dirigenza richiede percorsi formativi che contribuiscano a rafforzare l'autonomia professionale (Merloni, 2006) e la costituzione di professionalità specifiche (Borgonovi, 2004).

## VERSO LA LEADERSHIP ETICA NELLE AMMINISTRAZIONE PUBBLICHE

Secondo Brown, Treviño e Harrison (2005) il *leader etico*, quale esempio di buon comportamento da tenere, promuove condotte coerenti con i valori di onestà, integrità ed altruismo per i *followers* che, nella relazione di scambio sociale che si instaura con il *leader*, imparano ad apprendere, interiorizzare, seguire e tenere comportamenti coerenti con valori etici universalmente validi. Il *leader etico* ingenera fiducia, è affidabile e promuove attivamente comportamenti orientati all'etica comunicando chiaramente quali siano gli *standards* attesi e le aspettative, orientando i collaboratori a porre in essere condotte responsabili secondo valori eticamente sostenibili.

Il concetto di *leadership etica* assume una sua specificità con riferimento alla dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche. Secondo Hassan, Wright e Yukl (2014) la *leadership etica* incoraggia il dipendente a far emergere questioni e problemi a rilevanza etica, a discuterne con il manager senza timori di sanzione o censura. L'esercizio di una *leadership etica* sostiene il *commitment* nell'organizzazione e contribuisce alla riduzione dell'assenteismo dal lavoro.

Il cambiamento procede attraverso la volontà e la motivazione delle persone disponibili ad assumere nuovi comportamenti e schemi mentali. E' necessario che il management pubblico, quale gestore di risorse umane e finanziarie critiche, debba assumere un profilo specifico di leadership nel presidiare comportamenti e azioni universalmente accettate come legittime, contribuendo alla riscoperta della dimensione etica dell'amministrazione pubblica quale organizzazione responsabile, esempio di buone pratiche, che promuova



comportamenti *ethics-oriented*.

La *leadership etica* assume un ruolo fondamentale nel promuovere la sostenibilità delle amministrazioni pubbliche valorizzandone sia la dimensione organizzativa che comportamentale, alimentando nelle persone la motivazione al servizio pubblico, l'impegno e la convinzione di realizzare azioni efficaci in quanto responsabili. In particolare, gli effetti dell'azione della *leadership etica* sono positivi in termini di atteggiamenti e comportamenti del dipendente verso il lavoro e nell'impegno verso l'organizzazione. Il *leader etico* è in grado di influire su atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti pubblici favorendo condotte orientate a valori e principi etici.

Il *leader etico* è in grado di fornire una guida e fissare *standards* etici, preservare un clima organizzativo favorevole a dipendenti che si aspettano di poter discutere su problemi ed aspetti del lavoro che hanno una rilevanza etica senza il timore e la minaccia che siffatte iniziative possano condurre a sanzione o censura. L'esercizio e l'affermazione della *leadership etica* nei comportamenti del management aiuta il lavoratore a crescere nell'interpretazione del proprio ruolo e nell'assunzione del *task*, ed incoraggia il dipendente a far emergere problemi e questioni eticamente rilevanti per discuterli con il *leader* alla ricerca di soluzioni.

Nell'esercizio di una *leadership etica* si valorizza la relazione di scambio sociale che si instaura tra *leader* e *follower* basata su reciproca collaborazione, stima, fiducia ed equità. L'azione della *leadership etica* influisce positivamente sulla performance lavorativa, favorisce comportamenti di cittadinanza nell'organizzazione e inibisce condotte eticamente inaccettabili, sostiene nel dipendente l'impegno ed il *commitment* organizzativo riducendo i casi e la frequenza dell'assenteismo. I comportamenti osservati diventano risorsa per il cambiamento e per l'apprendimento che contribuisce alla formazione ed alla crescita psicologica degli individui. Influenzare e sostenere l'impegno ed il *commitment* del dipendente pubblico aiuta i processi di innovazione orientata al cambiamento. Sostenere il *commitment* organizzativo aiuta a contenere i casi e le forme di assenteismo producendo benefici per l'efficacia dell'amministrazione pubblica che crea valore. Secondo Brown, Treviño e Harrison (2005) i *leaders etici* influenzano positivamente il *commitment* del dipendente in termini di identificazione, coinvolgimento emotivo e condivisione nei valori e negli obiettivi dell'organizzazione. Alla dirigenza, quale agente che promuove il cambiamento, si chiede, altresì, di comunicare valori e conferire significato ad obiettivi ed azioni del dipendente pubblico (Costa, 1997; Costa, 2009) per sostenere nell'individuo lealtà e impegno nell'organizzazione.

Incoraggiare e motivare il dipendente ad apprendere nuovi valori e comportamenti significa guidare l'impiegato a riscoprire l'ufficio quale vocazione al servizio pubblico (Du Gay, 1996). E' necessario che il dirigente sia in grado di esercitare capacità di *leadership* orientata a sostenere nel dipendente partecipazione e impegno. Le amministrazioni pubbliche che cambiano dovrebbero valorizzare l'instaurarsi di relazioni condivise orientate al rispetto e basate sulla ricerca di fiducia per garantire prestazioni sostenibili.

L'assenteismo nelle amministrazioni pubbliche, che genera costi organizzativi e influenza negativamente sia la performance che la produttività, individuale e di gruppo, può riflettere la mancanza di soddisfazione sul posto lavoro e di *commitment* organizzativo dovuta anche al *cattivo leader* che, nel compiere scelte non eque, ingenera sfiducia, allontana la persona dalla creazione di significato nel lavoro, incoraggia comportamenti contro-produttivi, incentiva, nel breve e nel lungo periodo, l'assenteismo e sostiene il progressivo inaridirsi della relazione tra individuo e organizzazione. Il *leader etico* è in grado di ripristinare il senso di equità e di reciprocità nelle relazioni. La *leadership etica* contribuisce a ridurre l'assenteismo del dipendente, volontario e



involontario. I comportamenti, di supporto positivo, del *leader etico* contribuiscono positivamente sulla soddisfazione del dipendente che sperimenta situazioni di minor stress e conflitto. La *leadership etica* incide anche nel ridurre l'utilizzo improprio delle assenze da parte del lavoratore quale *fuga dal lavoro* che è spesso il sintomo di una relazione inefficiente tra individuo e organizzazione. In tal senso, la *leadership etica* emerge quale antidoto e cura alla patologia che, nell'investire il rapporto tra individuo e organizzazione, rende la persona insoddisfatta sul lavoro. L'individuo allontanandosi dai valori e dagli obiettivi dell'organizzazione, smarrisce significato e ruolo del proprio contributo diminuendo l'impegno e perdendo interesse nel lavoro. Il manager, che aspiri ad essere un *leader etico*, dovrà fornire buoni esempi per orientare i *followers* verso condotte responsabili e coinvolgere, sempre, le persone in una comunicazione aperta su questioni e problematiche a rilevanza etica.

## SOSTENERE LA LEADERSHIP ETICA PER IL CAMBIAMENTO

La *leadership etica* contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'amministrazioni pubbliche. Investire e credere nell'etica, quale risorsa e insieme di valori che orientano la condotta umana, diventa la nuova sfida che attende le amministrazioni pubbliche che cambiano. Superata la stagione delle riforme, è necessario sostenere valori e comportamenti *ethics-oriented* quale percorso per il cambiamento attraverso la promozione e l'esercizio di una *leadership etica* che sostenga la relazione tra *leader* e *followers* alimentando la motivazione e l'orientamento al lavoro, l'impegno nell'organizzazione e nel servizio pubblico. Il *leader etico* dovrebbe comunicare significati ed esprimere valori, attraverso il comportamento, quali determinanti per l'impegno e per la performance sia individuale che organizzativa. Riscoprire la dimensione etica nelle amministrazioni pubbliche significa valorizzare l'impegno dell'individuo.

Nel cambiamento organizzativo, riscoprire la dimensione etica nelle amministrazioni pubbliche orienta le persone a re-interpretare il proprio ruolo assumendo significati e valori coerenti con l'agire nell'interesse pubblico. In particolare, investire in capitale umano e relazionale significa contribuire alla formazione di competenze manageriali e stimolare l'orientamento alla leadership per sostenere ed alimentare il *commitment* del dipendente pubblico agendo sulle variabili comportamentali (Costa, 1997).

Nella transizione verso la *leadership etica* è necessario investire in educazione e formazione per la dirigenza pubblica orientata ai valori etici con attenzione alle caratteristiche comportamentali delle competenze dei dirigenti, per alimentare l'apprendimento individuale ed organizzativo nelle amministrazioni che cambiano quali organizzazioni *ethics-oriented*.

## Riferimenti bibliografici

Adinolfi, P. (2005). *Il mito dell'azienda. L'innovazione gestionale e organizzativa nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: McGraw-Hill.

Bartoli, S., & Longo, F. (2009). La corruzione nelle amministrazioni pubbliche: danni sociali e politiche di contrasto. In Borgonovi, E, Fattore, G., & Longo, F. (a cura di), *Management delle istituzioni pubbliche* (pp. 183-201), Milano: Egea.

Borgonovi, E. (2004). *Ripensare le amministrazioni pubbliche. Tendenze evolutive e percorsi di*



*approfondimento*. Milano: Egea.

Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Burke, J.P., & Cleary, R.E. (1989). Reconciling public administration and democracy: The role of the responsible administrator: *Public Administration Review*, 180-186.

Butera, F. (2007). Il change management strutturale nella pubblica amministrazione: *Studi organizzativi*, 1, 1-44.

Costa, G. (2009). Cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche: *Risorse Umane nella pubblica amministrazione*, 4-5, 157-171.

Costa, G. (1997). Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni: *Economia e diritto del terziario*, 9(2), 527-543.

Du Gay, P. (1996). Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management. In Hall, S., & Du Gay, P. (eds.), *Questions of Cultural Identity* (pp. 151-169), London: Sage.

Hassan, S., Wright, B.E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems: *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.

Melis, G. (2003). *La burocrazia. Da monsù Travet alla riforma del Titolo V: vizi e virtù della burocrazia italiana*. Bologna: Il Mulino.

Merloni, F. (2006). *Dirigenza pubblica e amministrazione imparziale. Il modello italiano in Europa*. Bologna: Il Mulino.

Pellicano, M., & Monetta, G. (2004). Il ruolo dell'etica nelle amministrazioni pubbliche: *Azienda Pubblica*, 18(3), 345-364.

Rebora, G. (1995). *Organizzazione e politica del personale nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: Guerini e Associati.

Rebora, G. (1999). *Un decennio di riforme. Nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*. Milano: Guerini e Associati.

Rebora, G. (2016). Il cambiamento organizzativo: una visione integrata. In Rebora, G. (a cura di), *Il cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche* (pp. 15-57). Milano: Este.

Ruffini, R. (2004). *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*. Roma: DeAgostini.

Ruffini, R. (2016). Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione. In Rebora, G. (a cura di), *Il cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche* (pp. 149-166). Milano: Este.

Solari, L. (2003). Viaggiare nel cambiamento. In Solari, L., *Cambiamento organizzativo* (pp. 3-10). Milano: Este.

Terry, L.D. (1998). Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement: *Public Administration Review*, 58(3), 194-200.

Todres, E. (1994). La dimensione etica nella pubblica amministrazione: Problemi di Amministrazione Pubblica,



XIX(3), 379-386.

Valotti, G. (2005). *Management pubblico. Temi per il cambiamento*. Milano: E