



Leadership Etica

Capitolo 13



Panoramica

- ❖ Prospettiva etica della leadership
- ❖ Teoria etica pratica
- ❖ Teorie etiche
- ❖ Principi di leadership etica
- ❖ Diverse prospettive etiche
- ❖ Come funziona la prospettiva leadership etica?



Descrizione della Leadership Etica

Definizione e Teoria

❖ Etica

- ◆ È un derivato della parola greca ethos, che significa costumi, condotta o carattere
- ◆ Riguarda i tipi di valori e morali che un individuo o una società attribuisce come desiderabili o appropriati
- ◆ Si concentra sulla virtuosità degli individui e sulle loro motivazioni
- ◆ Esempio: rispetto dei giornalisti per gli altri, dovere professionale, preoccupazione per i danni, impegno sociale proattivo (Plaisance, 2017)



Teoria Etica Pratica

➤ Le fasi dello sviluppo morale di Kohlberg

Livello 1. Morale Pre-convenzionale

Fase 1 – Obbedienza e punizione: le regole sono fissate e tramandate dall'autorità

Fase 2 – Individualismo e scambio: un'azione è giusta se è utile all'individuo

Livello 2. Morale Convenzionale

Fase 3 – Accordo interpersonale e conformità: conformarsi alle aspettative degli altri



Le fasi dello sviluppo morale di Kohlberg

Fase 4 – Mantenimento dell'ordine sociale: le decisioni morali mostrano preoccupazione per la società nel suo complesso

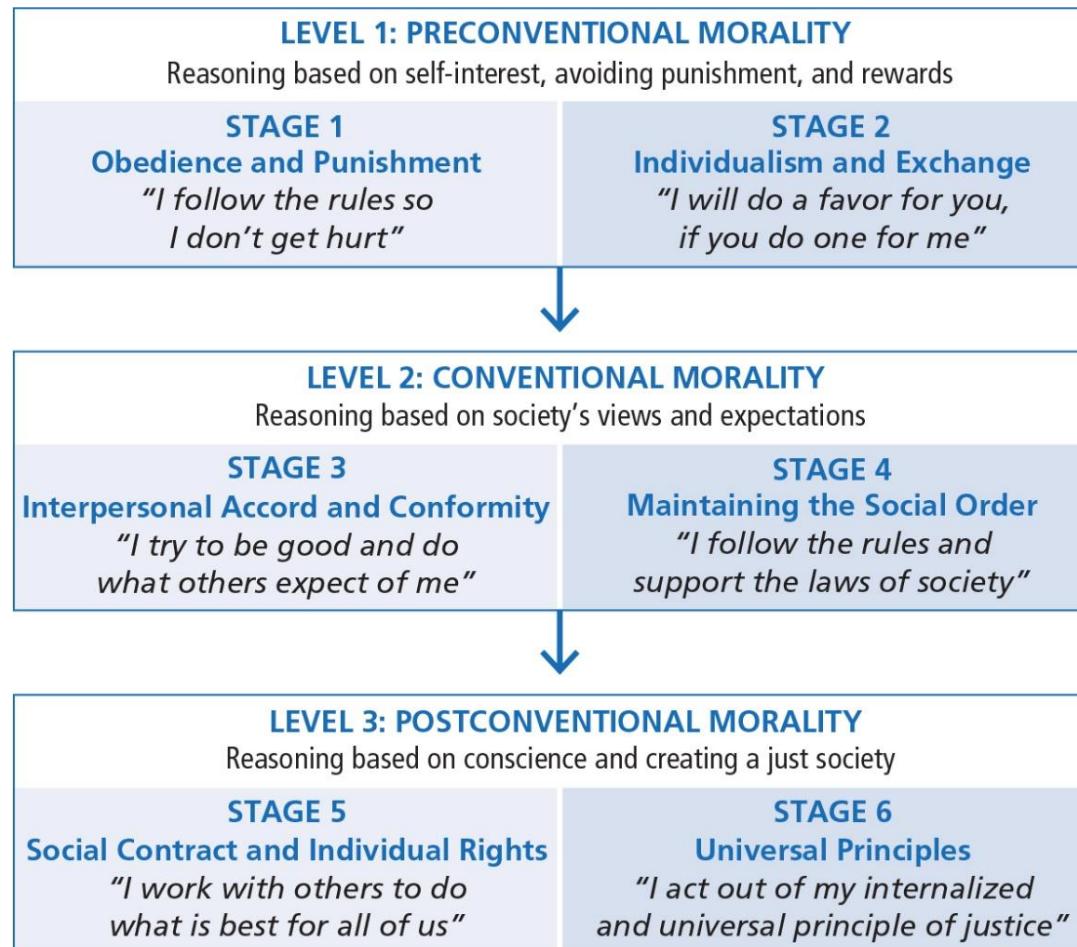
Level 3. Morale Post-convenzionale

Fase 5 – Contratto sociale e diritti individuali: decisioni morali basate su come dovrebbe essere una buona società

Fase 6 – Principi universali: decisioni morali basate su principi universali interiorizzati di giustizia che si applicano a tutti



Definizione di Etica





Descrizione di Leadership Etica

Definizione e Teoria

❖ Teoria Etica

- ◆ *Fornisce un sistema di regole o principi come guida nel prendere decisioni su ciò che è giusto/sbagliato e buono/cattivo in una situazione specifica*
- ◆ *Fornisce una base per comprendere cosa significa essere un essere umano moralmente dignitoso*



Teorie Etiche

- **Due ampi ambiti:** teorie sulla ***condotta*** e sul ***carattere*** dei leader

Conduct	Character
Consequences (teleological theories) <ul style="list-style-type: none">• Ethical egoism• Utilitarianism	Virtue-based theories
Duty (deontological theories)	

Teorie Eetiche





Teorie Eetiche

Teorie teleologiche: *focalizzazione sulle conseguenze delle azioni e dei risultati*

Condotta

➤ Egoismo etico (creare il massimo bene per il leader)

- ◆ Strettamente correlato alle teorie sulla leadership transazionale

Esempio: il leader prende una posizione politica su una questione per il solo motivo di essere rieletto

➤ Utilitarismo (creare il massimo bene per il maggior numero di persone)

Esempio: il leader distribuisce le risorse scarse in modo da massimizzare il beneficio per tutti, danneggiando solo il minor numero di persone; assistenza sanitaria preventiva contro malattie catastrofiche

➤ Altruismo (mostrare preoccupazione per gli interessi degli altri)

- ◆ L'autentica leadership trasformazionale si basa su principi altruistici

Esempio: L'opera di Madre Teresa, che ha dato tutta la sua vita per aiutare i poveri



Teorie Etiche

Condotta

❖ Teorie Deontologiche

- ◆ Il *dovere guidato*, ad esempio, non riguarda solo le conseguenze ma anche la bontà dell'azione stessa
- ◆ Concentrarsi sulle azioni del leader e sul suo obbligo morale e sulle responsabilità di fare la cosa giusta
- ◆ Esempio: dire la verità, mantenere le promesse, essere onesti



Teorie Etiche

Carattere

- ◆ Focus su chi sono le persone come persone
 - Invece di dire alla gente cosa fare, dire alla gente cosa essere
 - Aiutare le persone a diventare più virtuose attraverso la formazione e lo sviluppo
 - Le virtù sono presenti nell'indole della persona; la pratica rende abituali i buoni valori
 - Esempi: coraggio, onestà, equità, giustizia, integrità, umiltà



Centralità dell'etica nella leadership

- **La dimensione di influenza** della leadership richiede che il leader abbia un impatto sulla vita dei seguaci
- Le differenze di potere e controllo creano un'enorme responsabilità etica per i leader
- Rispetto per le persone: sensibile agli interessi e ai bisogni dei propri seguaci
- I leader aiutano a stabilire e rafforzare i valori organizzativi: **un clima etico**



Diverse Prospettive di Leadership

La prospettiva di Heifetz

- ❖ Sottolinea come i leader aiutano i seguaci a confrontarsi con valori contrastanti e a realizzare il cambiamento dal conflitto
 - ◆ Prospettiva etica che parla direttamente a
 - Valori dei lavoratori
 - Valori delle organizzazioni e delle comunità in cui operano



Diverse Prospettive di Leadership

La prospettiva di Heifetz

- I leader usano l'autorità per mobilitare i seguaci per
 - ◆ Concentrare le persone sui problemi
 - ◆ Agire come un test di realtà per quanto riguarda le informazioni
 - ◆ Gestire e inquadrare i problemi
 - ◆ Orchestrare prospettive contrastanti
 - ◆ Facilitare il processo decisionale



Diverse Prospettive di Leadership

La Prospettiva di Heifetz

- ❖ Il Leader fornisce un ambiente di sostegno, un contesto di supporto in cui esiste
 - ◆ Fiducia, nutrimento ed empatia
- ❖ I doveri del leader
 - ◆ Assistere il follower nella lotta con il cambiamento e la crescita personale



Diverse Prospettive di Leadership

La Prospettiva di Burns

❖ Teoria della leadership trasformazionale

- ◆ Forte enfasi sui bisogni, sui valori e sulla morale dei follower
- ◆ I leader aiutano i seguaci nelle loro lotte personali riguardanti valori contrastanti
- ◆ Sottolineando valori come libertà, giustizia e uguaglianza
- ◆ Connessione tra leader e follower
 - Aumenta il livello di moralità di entrambi

❖ Il Ruolo del Leader

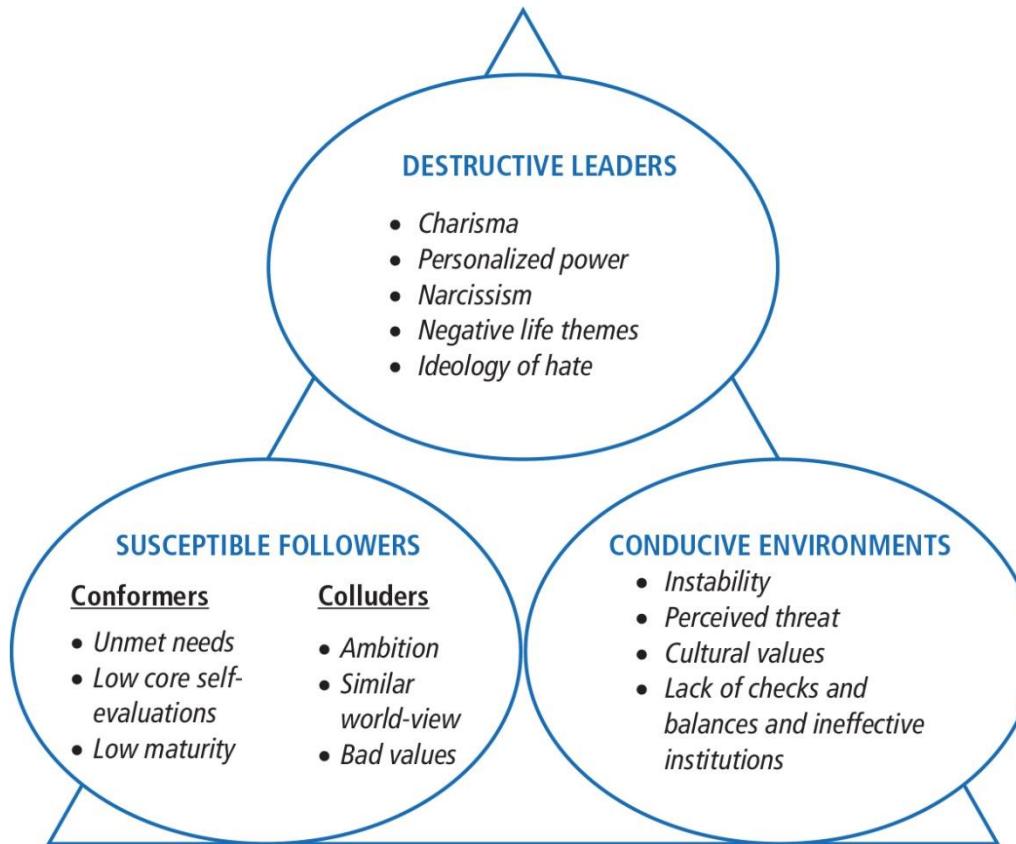
- ◆ Assistere i follower nella valutazione dei loro valori e bisogni
- ◆ Aiuta i follower a raggiungere un livello di funzionamento più elevato



Il lato oscuro della Leadership

- Leadership pseudotrasformativa
- Caratterizzato da comportamenti distruttivi, come la violazione dei diritti umani fondamentali (Lipman-Blumen, 2005)
- Caratterizzato da caratteristiche personali, come mancanza di integrità, ambizione insaziabile, arroganza (Lipman-Blumen)
- Otto fattori di tossicità percepita nei leader: incompetenza manageriale, tratti oscuri, supervisione derisoria, leadership dispotica impervia, mancanza di etica, comportamento irregolare, narcisismo e auto-promozione (Singh et al., 2017)
- Associato a risultati sul posto di lavoro come atteggiamenti negativi dei follower nei confronti del lavoro e dell'organizzazione nel suo complesso (Schyns e Schilling, 2013)

Il lato oscuro della Leadership





Il Triangolo Tossico

❖ Leader Distruttivi

- ◆ Carismatico, narcisista, egocentrico

❖ Seguaci Suscettibili

- ◆ Conformatori and collusivi

❖ Ambienti favorevoli

- ◆ Gli ambienti instabili possono garantire al leader maggiore autorità

I leader etici rispettano gli altri

***Etica:* è centrale nella leadership perchè**

- Il processo di influenza
- La necessità di coinvolgere i follower per raggiungere obiettivi comuni
- L'impatto che i leader hanno sulla definizione dei valori dell'organizzazione





Principi della Leadership Etica

***Trattare gli altri come fini (i propri obiettivi) piuttosto che come mezzi
(per raggiungere gli obiettivi personali dei leader)***

Rispettare
gli altri

Comportamenti dei Leader:

- ◆ Ascolta attentamente i subordinati
- ◆ È empatico
- ◆ È tollerante nei confronti dei punti di vista opposti

Il Leader dovrebbe:

- ◆ Tratta i valori e le decisioni degli altri con rispetto
- ◆ Consenti agli altri di essere se stessi con bisogni e desideri creativi
- ◆ Avvicinati agli altri con un senso di valore incondizionato e valorizza le differenze individuali



Principi della Leadership Etica

Centrato sui seguaci – Basato sul principio altruistico di mettere i seguaci al primo posto nei piani del leader

Servire
gli altri

Comportamenti dei Leader:

- ◆ Comportamenti di mentoring
- ◆ Comportamenti di empowerment
- ◆ Comportamenti di team building
- ◆ Comportamenti di cittadinanza

I Leader hanno

- ◆ Il dovere di aiutare gli altri a perseguire i propri interessi e obiettivi legittimi
- ◆ Essere amministratori della visione dell'organizzazione; nel servire gli altri: chiariscono, coltivano e integrano la visione con, e non per, i membri dell'organizzazione
- ◆ Una responsabilità etica nel prendere decisioni vantaggiose per il benessere dei propri follower



Principi della Leadership Etica

I leader etici si preoccupano di questioni di equità e giustizia; pongono le questioni di equità al centro del loro processo decisionale

Dimostrare
Giustizia

- ❖ I Leader dovrebbero:
 - ◆ Attenersi ai principi di **giustizia distributiva**

- ❖ Comportamenti dei Leader
 - ◆ Tutti i subordinati sono trattati in modo uguale
 - ◆ Nelle situazioni di trattamento speciale/considerazione speciale, i motivi per la differenza di trattamento sono chiari, ragionevoli e basati su sani valori morali



Principi della Leadership Etica

These principles are applied in different situations.

To each person

- An equal share or opportunity
- According to individual need
- According to that person's rights
- According to individual effort
- According to societal contribution
- According to merit or performance



Principi della Leadership Etica

I leader onesti sono autentici ma anche sensibili ai sentimenti e agli atteggiamenti degli altri

Manifestare
Onestà

- ❖ **Leader:**
 - ◆ Non sono ingannevoli
 - ◆ Dicono la verità con un **equilibrio** tra apertura e franchezza, **monitorando** ciò che è appropriato rivelare in una situazione particolare

❖ Comportamenti dei Leader

- ◆ Non promettere ciò che non puoi mantenere
- ◆ Non sopprimere gli obblighi
- ◆ Non eludere la responsabilità
- ◆ Non accettare le pressioni della “sopravvivenza del più adatto”.
- ◆ Riconoscere e premiare il comportamento onesto nell’organizzazione



Principi della Leadership Etica

La preoccupazione per il bene comune significa che i leader non possono imporre la propria volontà agli altri; cercano obiettivi compatibili con tutti.

Costruire la Comunità

Comportamenti dei Leader

- ◆ Tiene conto degli scopi di tutti i membri del gruppo
- ◆ È attento agli interessi della comunità e della cultura
- ◆ Non forza gli altri né ignora le intenzioni degli altri

- ❖ **Leader etici & seguaci**
 - ◆ prendere in considerazione gli scopi di tutti i membri del gruppo
 - ◆ andare oltre i propri obiettivi definiti reciprocamente verso una comunità più ampia



Come funziona la prospettiva della leadership etica?

- ❖ Punti di Forza
- ❖ Critiche
- ❖ Applicazione



Punti di Forza

- Fornisce un corpus di ricerche **tempestive** su questioni etiche
- Fornisce indicazioni su come **pensare** alla leadership etica e su come **praticarla**
- Suggerisce che la leadership non è un fenomeno **amorale** e che l'etica dovrebbe essere considerata parte **integrante** del più ampio ambito della leadership
- Evidenzia i **principi** e le **virtù** importanti nello sviluppo della leadership etica



Critiche

- Manca un forte corpus di risultati della ricerca tradizionale per **comprovare** i fondamenti teorici. Confusione concettuale riguardo al concetto; difficile da misurare (l'eccezione è Yukl et al., 2013)
- Si basa fortemente sugli scritti di **pochi** individui che sono principalmente di natura **descrittiva** e **aneddotica** e sono fortemente influenzati **dall'opinione personale** e da una particolare **visione del mondo**.
- La maggior parte delle ricerche si basa sul mondo occidentale e sui paesi anglo-americani
- Differenze generazionali nelle prospettive etiche



Applicazione

- Può essere applicato a individui a tutti i livelli di organizzazione e in tutti i ceti sociali.
- Poiché la leadership ha una dimensione morale, essere un leader richiede consapevolezza da parte nostra del modo in cui la nostra etica definisce la nostra leadership.
- Manager e leader possono utilizzare le informazioni sull'etica per comprendere se stessi e rafforzare la propria leadership.
- I leader possono utilizzare i principi etici come punti di riferimento per il proprio comportamento.
- I leader possono imparare che la relazione leader-seguace è fondamentale per la leadership etica.