



## WikiPA

### Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



### WikiPA

Comunità di pratiche e condivisione della conoscenza

### WEBINAR

## ETICA DELLE SCELTE PUBBLICHE

### Guidare verso l'integrità: la leadership etica

**Massimo Di Rienzo**  
Consulente FormezPA

Roma, 24 giugno 2014







## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



- Proprio come dei **radar**, siamo portati a cercare intorno a noi segnali che ci indicano come ci dobbiamo comportare
- Quando i segnali arrivano dalle persone questa **apparente linearità** non funziona
- Siamo maggiormente inclini a ricevere indicazioni su come comportarci dalle persone che hanno qualche **significato** per noi
- Significato, nel senso di “**relazione**” (dipendenza e contro-dipendenza) e **autorità** (role-modelling)



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### PRIMO ESPERIMENTO

# L'INFLUENZA DEI MODELLI



**KEIZER K.**, *"The spreading of disorder"* (2010)



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### PRIMO ESPERIMENTO

## L'INFLUENZA DEI MODELLI



KEIZER K., "The spreading of disorder" (2010)

- Keizer incastrò un **volantino** sul manubrio di alcune biciclette all'interno di un parcheggio universitario
- In un tipo di volante c'era scritto: "**La maggioranza dei professori (80%) si è resa responsabile di plagio**". Vicino al testo c'era la foto di un **professore** in toga
- Nell'altro tipo di volante c'era scritto: "**La maggioranza degli studenti (80%) si è resa responsabile di plagio**". Vicino al testo c'era la foto di uno **studente**
- In entrambi i tipi di volantini c'era una **striscia nera** in corrispondenza degli occhi per rimarcare che commettere plagio è una trasgressione alla regola
- **Non c'erano contenitori** dell'immondizia nei paraggi



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### PRIMO ESPERIMENTO

## L'INFLUENZA DEI MODELLI



KEIZER K., "The spreading of disorder" (2010)

- Il **39%** dei ciclisti che trovarono il volantino con lo **studente** raffigurato lo gettarono in terra
- Il **52%** dei ciclisti che trovarono il volantino con il **professore** raffigurato lo gettarono in terra
- **Coloro che simbolizzano le regole** di un gruppo sono più influenti nel determinare il comportamento delle persone dello stesso gruppo.
- I professori agivano come "**esempi**" (*role-modeller*) per gli studenti ed un comportamento repressibile dei professori ha maggiori possibilità di innescare un comportamento analogo negli studenti
- **I leader sono delle "REGOLE AMBULANTI"**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



### Questioni

1. Che **influenza** ha la leadership nel verificarsi di violazioni di norme (condotte non etiche)?
2. Quali sono le caratteristiche di una "**leadership etica**"?
3. In cosa si differenzia **dalle altre forme di leadership**?



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

1. Che **influenza** ha la leadership nel verificarsi di violazioni di norme (condotte non etiche)?



**Paura** - Se non lo faccio mi accadrà qualcosa di brutto

**Diritto** – lo merito perché ...

**Rabbia** - Sono arrabbiato, e siccome non posso esprimere quello che ho dentro...

**Bisogno percepito** - Questo è l'unico modo in cui posso ottenere quello che mi serve

**Tentazione** - Non ho bisogno di questo, ma lo voglio, e posso farlo se...

**Nessuno si farà male** (nessun danno – nessuna colpa)

**Se non lo faccio io, qualcun altro lo farà**

**Lo fanno tutti**

**Ne ho diritto** per come sono stato trattato

**Non ho altra scelta**

**E' l'unico modo** per portare a casa il risultato

**Vale la pena rischiare** - niente di male accadrà a me

**Tanto non cambierà mai niente**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

2. Quali sono le caratteristiche di una **"leadership etica"**?

### PERSONA VIRTUOSA (IMPEGNATA/INTEGRA)

#### TRATTI DISTINTIVI

- Integrità
- Onestà
- Affidabilità

#### COMPORAMENTI

- Fare la cosa giusta
- Essere aperti e ascoltare
- Possedere un proprio sistema di valori

#### SCELTE

- Collegare le scelte a dei valori
- Essere oggettivi/giusti
- Essere attento al mandato pubblico
- Possedere criteri di selezione etici

***...per avere una leadership etica è sufficiente avere un leader integro?....***



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

2. Quali sono le caratteristiche di una **"leadership etica"**?

PERSONA VIRTUOSA (IMPEGNATA/INTEGRA)	RIFERIMENTO ETICO
<b>TRATTI DISTINTIVI</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrità</li></ul>	Essere di esempio attraverso azioni visibili
<ul style="list-style-type: none"><li>• Onestà</li></ul>	<i>(Role Modeling)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Affidabilità</li></ul>	Sanzionare i comportamenti non etici
<b>COMPORAMENTI</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fare la cosa giusta</li></ul>	Spiegare le ragioni delle proprie azioni
<ul style="list-style-type: none"><li>• Essere aperti e ascoltare</li></ul>	Prendere in seria considerazione
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possedere un proprio sistema di valori</li></ul>	Illustrare il proprio sistema di valori
<b>SCELTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Collegare le scelte a dei valori</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Essere oggettivi/giusti</li></ul>	Collegare gli obiettivi della propria unità organizzativa ad obiettivi di una cultura organizzativa etica
<ul style="list-style-type: none"><li>• Essere attento al mandato pubblico</li></ul>	<i>(Goal oriented/Ethic oriented)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possedere criteri di selezione etici</li></ul>	

**...NO. per avere una leadership etica occorre anche che la dirigenza/politica venga percepita come "riferimento etico"...**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

3. In cosa si differenzia **dalle altre forme di leadership?**

### A RISCHIO DI FALLIMENTO ETICO

FALLIMENTO  
ETICO

“Qui si fa a modo mio!”

Leader Colluso

eticamente fallito, persegue interessi illeciti/privati e utilizza la leadership per promuovere prassi non etiche

“Ognuno risponde delle proprie azioni”

Leader Passivo (Laissez-faire)

Può incorrere in un fallimento etico laddove **non presidiasse né gli obiettivi né i comportamenti dei suoi collaboratori**

“Dritti allo scopo!”

Leader orientato all'obiettivo

Può incorrere in un fallimento etico laddove **non promuovesse il benessere del gruppo di lavoro**; può sfociare in una **leadership autocratica**, causando problemi di motivazione e **boicottaggio** (comportamenti non etici)

“Cambiamo il mondo!”

Leader Trasformativo

Può incorrere in un fallimento etico laddove ritenesse erroneamente che il suo operato sia giustificato **dall'importanza del cambiamento** da realizzare per il proprio gruppo/comunità. **Tale responsabilità supera i costi morali dell'allontanamento dagli standard etici**

“Facciamo ciò che è giusto!”

Leader Etico

Presidia (fissa in alcuni casi) gli **standard etici**, è di **esempio** per il suo gruppo di lavoro, agisce e persegue obiettivi di performance in linea con il **sistema di valori** dell'organizzazione, tutelando sempre l'interesse pubblico



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

2. Quali sono le caratteristiche di una *“leadership etica”*?

### La leadership etica si compone di una serie di comportamenti...

...fissare standard etici

...agire ed essere  
“riferimento etico”

...dare voce ai  
collaboratori

...sanzionare/premiare

...considerare le  
implicazioni etiche  
delle scelte

- la responsabilità di **fissare le regole**, di farle conoscere ai propri collaboratori e di integrarle laddove possibile
- una condotta in linea con le regole fissate attraverso **azioni individuali e relazioni interpersonali**
- la promozione di tale condotta presso i collaboratori attraverso una **comunicazione bi-direzionale** volta a far emergere eventuali dilemmi etici,
- l'utilizzo responsabile di **rinforzi** positivi e negativi
- il costante riferimento alle implicazioni derivanti dai **processi decisionali**



## **Integrità**

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

## **Seconda parte**

# **I fondamenti di una cultura etica dell'amministrazione**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



### Questioni

*Se abbiamo capito quali sono le caratteristiche di una “**leadership etica**”...*

- *Come e a che livello una leadership etica è in grado di **influenzare l'integrità di un'amministrazione pubblica e l'integrità dei suoi dipendenti?***
- *Come e a quali condizioni una leadership etica è in grado di **diminuire la frequenza di violazioni dell'integrità all'interno di una amministrazione pubblica?***



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

# LE QUALITA' ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE

*Muel Kaptein (2008)*





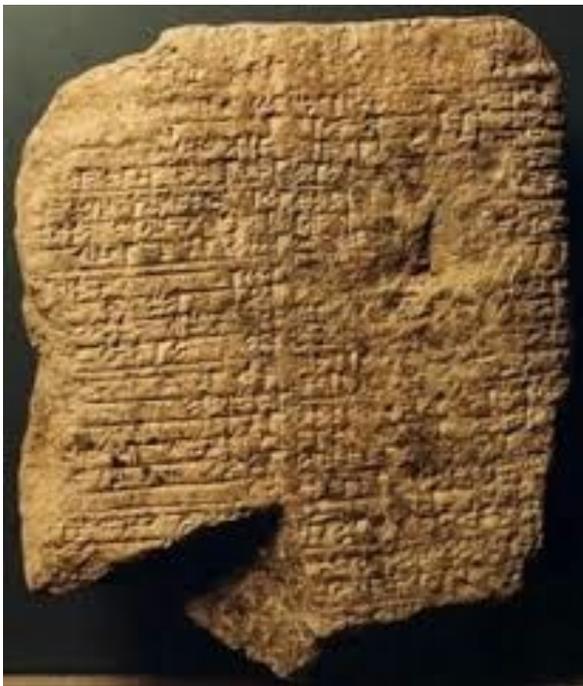
## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### LA VIRTU' DELLA CHIAREZZA

- Chiarezza riguardo alle **aspettative** che la leadership ha nei confronti dei comportamenti dei suoi dipendenti
- Queste aspettative dovrebbero essere **concrete, complete e comprensibili**
- La chiarezza ha a che fare con **norme, regolamenti, politiche** dell'organizzazione che riguardano le violazioni dell'integrità
- Di norma, tali regole si consolidano in un documento (**Codice di Comportamento/ Codice Etico**) o in procedure (**policy, protocolli**)





## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### CHIAREZZA

- mi è stato spiegato come utilizzare le **attrezzature di lavoro** in modo responsabile (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi in servizio** (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come comportarmi con **doni, regalie altre utilità** (art. 4 CdC)
- mi è stato spiegato come **gestire le risorse** a me assegnate in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi nei confronti delle altre amministrazioni** in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **comportarmi nei rapporti privati** (art. 10 CdC)
- mi è stato spiegato come **usare internet / e-mail** in modo responsabile (art. 11 CdC)
- mi è stato spiegato come **affrontare i conflitti di interesse** in modo responsabile (art. 6 CdC)
- mi è stato spiegato come **gestire informazioni riservate** in modo responsabile (art. 3 CdC)
- mi è stato spiegato come **segnalare il comportamento fraudolento** di un mio collega (art. 8 CdC)
- ...



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### LA VIRTU' DELLA FATTIBILITA'

- Quanto una leadership sa creare le condizioni affinché i comportamenti dei dipendenti possano effettivamente conformarsi alle sue aspettative?

- Se i dipendenti hanno poco o nessuno spazio per realizzare i loro compiti in maniera responsabile, aumenta il rischio di comportamenti non etici.

- **Risorse informative, tempo, risorse strumentali e competenze adeguate** per portare a termine responsabilmente un lavoro sono alla base di questa virtù





## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### FATTIBILITA'

- Non mi viene mai chiesto di fare cose che sono in **conflitto con la mia coscienza**
- Per avere successo non sono mai costretto a fare cose **contrarie al mio sistema di valori**
- Ho **informazioni** sufficienti per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **mezzi** adeguati per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **tempo** sufficiente per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Gli **obiettivi** che devo raggiungere sono realistici



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



## LA VIRTU' DELL'ACCOMPAGNAMENTO

- Accompagnamento come **sostegno** che viene messo a disposizione dei dipendenti per ottenere determinati comportamenti (etici).
- Quanto i dipendenti si sentono supportati dagli altri colleghi e dalla leadership?
- In che grado l'amministrazione **supporta e rafforza la capacità dei dipendenti pubblici di soddisfare le aspettative** poste nella definizione delle regole (codice di comportamento)



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### ACCOMPAGNAMENTO

- Nel mio ambiente di lavoro tutti sono **impegnati** a seguire le norme ed i principi etici di comportamento
- Nel mio ambiente di lavoro prevale un clima di **fiducia reciproca**
- Nel mio ambiente di lavoro ognuno persegue gli **interessi dell'organizzazione**
- Se i miei colleghi osservano che qualcuno si comporta in modo non etico, ne **chiederanno conto** all'interessato
- I miei colleghi mi trattano con **rispetto**
- Se un collega si comporta in modo non conforme, potrò comunque **confrontarmi** con lui



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### LA VIRTU' DELLA TRASPARENZA

- Nelle organizzazioni con un alto livello di visibilità o trasparenza, i dipendenti riusciranno a **modificare o correggere il loro comportamento** o quella dei loro colleghi, superiori, o subordinati
- Al contrario, **la scarsa trasparenza diminuisce il controllo**, e aumenta la possibilità di comportamenti non etici.
- La virtù di una leadership trasparente è definita come il grado in cui il **comportamento di un dipendente e le sue conseguenze sono percepibili da coloro che possono intervenire su di esso**, vale a dire i colleghi, i superiori, i subordinati





## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### TRASPARENZA

- Se un **collega**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, il **dirigente lo scoprirà certamente**
- Se un **collega**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, **io (o un altro collega) lo scopriremo certamente**
- Se un **dirigente**, all'interno del mio ambiente di lavoro, pone in essere un comportamento illecito, **io (o un altro collega) lo scopriremo certamente**
- Se **metto in discussione** il comportamento di un mio collega sarò messo a conoscenza di qualsiasi provvedimento preso in conseguenza della mia azione
- Nel mio ambiente di lavoro vengono effettuati **controlli adeguati** per rilevare comportamenti in violazione delle regole
- Il **dirigente** è al corrente delle **specifiche tipologie di violazioni** che possono avere luogo nel mio ambiente di lavoro



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



### LA VIRTU' DELLA "POSSIBILITA' DI DISCUTERE"

- Un altro fattore che caratterizza la virtuosità di una leadership riguarda la possibilità per i dipendenti di **sollevare e discutere questioni etiche**
- L'opportunità di imparare dai propri e altrui errori, trasgressioni e dilemmi si perde se i dipendenti non hanno margine di manovra sufficiente per lo scambio, analisi e discussione delle loro esperienze.
- Se i dipendenti hanno l'abitudine a discutere dei loro dilemmi, il loro ambiente di lavoro verrà vissuto come un luogo sicuro in cui le questioni etiche possono essere sollevate senza timore di essere vittimizzati.



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### POSSIBILITA' DI DISCUTERE

- Nel mio ambiente di lavoro c'è ampia possibilità di **discutere dilemmi etici**
- Nel mio ambiente di lavoro c'è ampia possibilità di **esprimere le proprie opinioni**
- Se ho segnalato una violazione, so che non ci saranno **ritorsioni**
- Se ho segnalato una violazione al mio dirigente e non ho avuto risposte, so che posso **segnalare la stessa violazione altrove**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### LA VIRTU' DELLA SANZIONABILITA'



- **L'assenza di sanzioni pregiudica l'effettività di una regola**
- Quando la leadership sanziona un comportamento non etico (o non lo sanziona), manda un messaggio chiaro riguardo al fatto che il comportamento etico sia inaccettabile o accettabile
- La **sanzionabilità**, quindi, si riferisce alla **probabilità che ha un dipendente di essere punito per essersi comportato in maniera non etica e/o di essere premiato per essersi comportato in maniera eticamente corretta.**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### **SANZIONABILITA'**

- Nel mio ambiente di lavoro le persone sono chiamate a **rispondere del loro operato**
- Nel mio ambiente di lavoro l'integrità (il comportamento etico) viene considerata ai fini della **valutazione della performance**
- Nel mio ambiente di lavoro vengono presi in considerazione per una **promozione** solo chi ha dimostrato di essere integro (comportarsi in maniera etica)
- Le **persone di maggior successo** all'interno del mio ambiente di lavoro sono coloro che si comportano in maniera eticamente corretta
- Nel mio ambiente di lavoro l'integrità di una persona (il comportamento etico) viene **premiata**
- Il mio **dirigente verrà certamente sanzionato** se si comporterà in violazione delle regole (in maniera non etica)
- I miei **colleghi verranno certamente sanzionati** se si comporteranno in violazione delle regole (in maniera non etica)
- Se segnalo una violazione sono sicuro che, **a prescindere dal ruolo e dalla posizione ricoperta**, i responsabili saranno sanzionati nella giusta maniera
- Se qualcuno è chiamato a sanzionare un comportamento, lo farà **responsabilmente ma in maniera da non lasciare dubbi**
- Nel mio ambiente di lavoro le segnalazioni di comportamenti non etici vengono trattati con la **dovuta attenzione e cautela**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>



### **LA CONGRUENZA DELLA COMPONENTE DIRIGENZIALE E POLITICA**

- Le organizzazioni possono stabilire regole chiare per orientare la condotta dei dipendenti, ma se la **leadership (amministrativa e/o politica)** contraddice a queste aspettative, i dipendenti ricevono **segnali incongruenti o incoerenti**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

### LA CONGRUENZA DELLA COMPONENTE DIRIGENZIALE/POLITICA

- Il mio dirigente/politico rappresenta un **buon esempio** in termini di comportamento etico
- Il mio dirigente/politico **comunica l'importanza dell'etica e dell'integrità** in maniera chiara e convincente
- Il mio dirigente/politico **non autorizzerebbe mai una pratica non etica o illegale al fine di raggiungere un obiettivo**
- Il mio dirigente/politico **fa quello che dice** (fa quello che si impegna a fare)
- Il mio dirigente/politico **assolve alle proprie responsabilità lavorative**
- Il mio dirigente/politico è **onesto e affidabile**



## Integrità

Comunità di pratica sui temi dell'integrità, dell'etica pubblica, della trasparenza.

<http://www.innovatoripa.it/groups/integrità>

## LE QUALITÀ ETICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE e il P.T.P.C.

Muel Kaptein (2008)

