



## *IX LEARNING LAB ASFOR SULLA LEADERSHIP*

Milano, 23-24 ottobre 2019

# **Leadership responsabile: come salvarsi dall'egoismo distruttivo**

**Elio Borgonovi**

Presidente CERGAS - SDA Bocconi,  
Coordinatore scientifico ricerca ASFOR

*Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management*

## STRUMENTI PER DIFFONDERE L'ETICA

- Pressoché la totalità, **oltre il 95,0% nei due anni**, ritiene che **l'esempio dei vertici aziendali e del superiore diretto abbia la massima efficacia nel diffondere l'etica.**
- La **formazione su temi etici è considerata strumento efficace** per il 76,2% nel 2015 e l'83,2% nel 2018.
- **Strumenti formali** - quali applicazione di leggi/linee guida protocolli anticorruzione, codici etici, organi di vigilanza, bilancio sociale, indicatori di impatto sociale e altri strumenti di CSR - **sono considerati efficaci da poco più della metà dei rispondenti**, mentre **social network e certificazione etica SA 8000, trovano l'accordo solo del 40%** circa in entrambi gli anni.

## VALORE EVOCATIVO DELL'ETICA: INDIVIDUALE

- Nelle due indagini rimane invariato l'ordine delle preferenze. Per tutte le opzioni **i valori dell'indagine 2018 sono superiori a quelli dell'indagine 2015.**
- I due concetti per i quali la quasi totalità dei rispondenti esprime accordo sono: **correttezza** 95,2% di accordo nel 2015 e 94,0% nel 2018; e **integrità** 93,4% di accordo nel 2015 e 95,8% nel 2018.
- Si collocano in una **fascia intermedia**, comunque molto alta, sia per quanto riguarda **l'accordo sia per quanto riguarda il forte accordo: legalità** 85,9% di accordo nel 2015 e 89% nel 2018; **moralità** 84,8% nel 2015 e 87,1% nel 2018 e **giustizia** 84,3% nel 2015 e 87,6% nel 2018.
- **Il livello più basso di accordo** che, tuttavia, si aggira attorno ai  $\frac{3}{4}$  è riferito a **meritocrazia** 75,8% di accordo nel 2015 e 76,3% nel 2018; **imparzialità** 73,7% nel 2015 e 80,7% nel 2018.

# SINTESI DELL'INDAGINE QUANTITATIVA E QUALITATIVA

- Solo in pochi casi emergono forti polarizzazioni.
- Consapevolezza che **non esistono soluzioni facili** per comportamenti etici.
- Crisi dell'attuale **modello di capitalismo**, ma non emergono chiare proposte alternative.
- Sembrano **prevalere soluzioni di tipo "fai da te"** di carattere individualistico.
- **L'etica sembra confinata alla sfera individuale**, pre-politica.
- Non esiste più, o non esiste ancora, **un riferimento erga omnes**: problema strutturale o strategia dei gruppi dominanti per indebolire il senso etico?
- Emerge **l'esigenza di un'etica del pluralismo**, ma difficoltà di costruire una nuova concezione di bene comune.
- Critica al principio **dell'etica del capitalismo e dell'accumulazione**: la virtù della ricchezza, ma anche la ricchezza come virtù.
- Il sociologo americano del secolo scorso, Charles Wright Mills definiva la società e l'economia del '900 come **"macchina della razionalità senza ragione"**, in quanto costruita per la crescita e lo sviluppo continuo, non per la crisi.

# IL CONCETTO DI LEADERSHIP

- *Chi sa fa, chi non sa insegna, chi non sa insegnare scrive, chi non sa scrivere fa il consulente, chi non sa fare il consulente fa il relatore nei convegni.*
- Sono state date decine di definizioni e di classificazioni del leader, a me piace ricordarne una distinzione:
  1. *Leader nei confronti di altri (che guida come dovrebbe essere, o che segue come a volte accade in politica e nei sistemi del consenso)*
  2. *Leader con gli altri*
    - La prima accezione sottolinea il distacco tra il leader e gli altri, la seconda sottolinea le relazioni, la condivisione, l'appartenenza, il senso di identità.
    - Si può dire che un concetto intermedio tra i due è costituito dalla leadership diffusa.

## RISCHIO 1

L'egoismo individualista è stato il carburante, il buster del capitalismo liberale nelle sue diverse forme con i seguenti effetti:

1. ha contribuito, insieme allo sviluppo delle conoscenze, a portare centinaia di milioni di persone (qualcuno stima 2 miliardi) fuori dalla povertà estrema
2. dagli anni Novanta, con la globalizzazione e l'affermarsi della finanza, ha assunto le caratteristiche di cosiddetto «turbo-capitalismo», inteso come rapida generazione di valore.

## RISCHIO 2

Da alcuni anni (in effetti da molti più anni se si pensa ad Amartya Sen e Muhammad Yunus) si fanno sempre più frequenti le analisi e le ricerche che evidenziano sul piano teorico ed empirico i limiti dell'egoismo economico come fondamento dello sviluppo, sintetizzabili nei seguenti termini:

1. La generazione di valore ha lasciato progressivamente il posto all'«appropriazione» del valore.
2. Al concetto di valore reale (generato nell'economia reale) si è progressivamente sostituito quello di valore virtuale (dei valori di borsa delle azioni).
3. È aumentata la concentrazione della ricchezza, del potere, dell'influenza, e di conseguenza sono aumentate le disuguaglianze economiche, sociali, di opportunità (si pensi al blocco dell'ascensore sociale).
4. Si è determinata un'entropia organizzativa e sociale che ha causato la perdita di motivazione delle persone, credibilità nel sistema, timore di non poter controllare l'incertezza, senso di appartenenza, speranza nel futuro dei giovani.
5. Prevalere dell'identità di ruolo sull'identità personale.