

L'etica come strumento per favorire la responsabilità nelle organizzazioni

Ethics as a tool to promote accountability in organizations



L. Manicardi¹

luciano.manicardi@monasterodibose.it

Buon giorno a tutti.

Inizio dal titolo che è stato dato a questo invito “L’Etica nella professione e nelle organizzazioni. È utile parlarne?”. Certo che è utile parlarne, ma forse possiamo cominciare con il porci una domanda: perché parliamo di etica? Perché parliamo di etica in riferimento a contesti organizzativi?

Spesso, e qui Carl Gustav Jung avrebbe qualcosa da dire, ciò di cui si parla è ciò di cui si manca. Se parliamo di etica in contesto aziendale è perché vi si può constatare un vuoto etico. Vuoto che non sarà colmato dal parlarne. Il parlarne potrebbe, addirittura, farci sentire soddisfatti di questo e dunque assolti. Non basta dire o ascoltare una buona parola circa l’etica, occorre un lavoro trasformativo che solo la fatica e l’investimento nella formazione può arrivare a dare. Di più, il vuoto etico non riguarda solo il mondo delle organizzazioni, ma è ampiamente diffuso, è elemento costitutivo della più ampia crisi che stiamo vivendo, crisi culturale che riguarda certamente il *management* e la dimensione organizzativa, ma riguarda più in profondità le relazioni, il senso delle persone, il senso del sé.

Io penso che uno degli elementi che sta alla base di comportamenti corruttivi e dell’attuale crisi culturale, non consista tanto nell’individualismo diffuso, nell’idea che il bene morale coincida con il perseguire il proprio interesse, ma più radicalmente nel fatto che oggi la gente non conosce quale sia il vero interesse. Il problema non è che la gente sia troppo egoista, ma piuttosto che non è capace di amare se stessa; non è che si occupi del proprio interesse, ma che non si occupi abbastanza dell’interesse del suo vero io.

Qui però entreremmo in un discorso etico molto

più vasto e profondo di quello che potremo affrontare oggi. Inoltre, tenete presente che colui che vi parla è totalmente estraneo alla specificità del mondo medico e diabetologico in particolare.

Pongo delle affermazioni di fondo, che ritengo siano da tenere presenti quando si cerca di fare un serio discorso etico in un contesto aziendale, organizzativo.

La domanda che ci dovremmo porre, quindi, sarebbe: conosciamo in che cosa consiste il vero interesse della nostra persona? Abbiamo il senso dell’altro? Del suo diritto? Abbiamo il senso del vivere in relazione, fino a prenderci cura dell’altro?

Dei tempi critici che stiamo vivendo un elemento a mio parere particolarmente grave e su cui occorre focalizzare l’attenzione, è la parola. La costruzione di un’etica passa attraverso il recupero del senso della parola. La costruzione di un’etica passa attraverso un’etica della parola, il mettere ordine nelle parole, perché ogni parola è un atto che ha valenza etica, sempre e in ogni caso. Valenza etica nei confronti di colui a cui parlo; nei miei confronti perché la parola mi esprime e, quale che sia l’argomento di cui parlo, sempre, in certo modo, “mi” dico; e infine, nei confronti della parola in sé, parola che non può essere manipolata, manomessa, travisata, violata, anche se questo è ciò a cui assistiamo quotidianamente. Il panorama della scena pubblica italiana, in particolare negli ultimi anni, è stato ed è uno scenario che mostra lo scempio e lo strame che si fa della parola, che arriva a delegittimare la convivenza civile. Infatti, quando la parola è manomessa, travisata, abusata, l’esito politico è che la democrazia viene minata alle radici. Con la manomissione della parola è violata la fiducia, che è ciò che consente alla gente di vivere insieme.

¹ Priore del Monastero di Bose.

Ora, alla radice della corruzione c'è la corruzione della parola. La fiducia è legata alla comunicazione e all'uso della parola, e se la parola mente, o manipola, o inganna, se è reticente, se è camaleontica, allora nasce confusione, smarrimento, sfiducia. Si rischia di scoraggiarsi, di dire che "non ne vale la pena"; a livello psicologico nasce e si diffonde un senso d'impotenza, a livello politico ci si affida più facilmente alla parola del potere, più che al potere della parola, ci si affida alla parola di un capo, qualunque cosa dica.

L'uso appropriato ed etico della parola, invece, rende intellegibile il mondo, vivibili le relazioni interpersonali, sociali, politiche. Dunque, la lotta alla corruzione o è anche lotta contro la corruzione delle parole per una pulizia del parlare o rischia di fallire fin dall'inizio.

Per questo, anche in linea con l'idea che è utile parlare di etica, ho strutturato la mia riflessione su alcune parole che abbozzano un percorso, un cammino che tende alla costruzione di un'etica della responsabilità. Potremmo aggiungere altre parole, ma questo è un canovaccio: potrete proseguire voi.

Cercherò di fare un cammino etico che parte dal quotidiano, riscoprendo valore e senso di parole che non tanto se pronunciate o ascoltate, ma se assunte, se interiorizzate, se messe in pratica, possono effettivamente operare delle trasformazioni e condurre una persona verso l'integrità e verso comportamenti ispirati all'integrità. Il percorso che tende all'integrità personale si pone come antidoto e antitesi alla corruzione che, anche etimologicamente, evoca una rottura, lo spezzamento del *cor*, della persona.

La corruzione invia alla frammentazione della dimensione personale, ma indica anche il perversimento della relazione che, lo sappiamo bene, è contagiosa, è un cancro che si diffonde, coinvolge altri in una operazione di rottura, *cumrumpere*, il *cum-* iniziale può indicare il "con", la dimensione di trasmissione di marciame, di contagio della degradazione. Perseguendo un interesse personale antropologicamente mal posto si ottiene un perversimento, una corruzione sia sul piano personale, sia sociale, sia politico e di un'organizzazione. Cerco dunque di disegnare un percorso che aiuti il formarsi di relazioni etiche e pongo in scala alcune parole chiave che sono *serietà, rispetto, lealtà, sincerità, responsabilità, integrità*.

Con due precisazioni preliminari. La prima: il comportamento etico, ovvero che non solo è rispettoso del *giusto*, ma anche del *bene*, esige *coraggio*. E il

coraggio comporta, a volte, anche la capacità di *dire di no*, comporta un'etica della disobbedienza e non solo dell'ubbidienza, anche se questo all'interno di un'organizzazione può significare emarginazione, *mobbing*, anche espulsione da un corpo strutturato che non sopporta una parola veritiera e scomoda.

La seconda: l'etica indica sì il comportamento della persona verso altri, ma in profondità ha una dimensione riflessiva, che cioè si riflette nei confronti della persona stessa che cerca di agire eticamente. Se l'esperienza ci dice che fare il male significa farsi del male, così fare il bene è in profondità farsi del bene.

Un comportamento eticamente corretto onora la dignità della persona. Possiamo ricordare le dure espressioni di Kant sul mentitore: "La comunicazione dei propri pensieri a un altro con parole che indicano (intenzionalmente) il contrario di ciò che pensa chi sta parlando, rappresenta uno scopo esattamente opposto alla finalità naturale della sua facoltà di comunicare i propri pensieri e, perciò, una rinuncia alla propria personalità, così che il mentitore risulta essere solo un'apparenza d'uomo, non un vero uomo"¹. Il mentitore non ha un comportamento etico nemmeno verso se stesso. Tradisce se stesso, il suo vero io, la sua umanità. Nella controversia che oppose Kant a Benjamin Constant (sulla liceità o meno della menzogna), che aveva delle posizioni più realistiche e che contemplava che a volte si potesse e dovesse venire a patti con la menzogna, la visione filosofica molto coerente portò il filosofo tedesco ad affermare che il mentitore è una persona che viene meno alla sua vera umanità, alla sua dignità personale.

Veniamo, allora, alle sei parole che indicano un percorso per un'etica minima del comportamento.

1. Serietà
2. Rispetto
3. Lealtà
4. Sincerità
5. Responsabilità
6. Integrità

SERIETÀ

La serietà riguarda il come si fanno le cose, il come si lavora, l'andare in fondo alle questioni, esige che si eviti la superficialità, il far finta di niente, il delegare e lo scaricabarile, il rimandare ad altri i problemi, l'agire per compiacere qualcuno.

La serietà è il prerequisito per costruire un comportamento etico. Di essa fa parte la ponderatez-

za, il riflettere, la diligenza, e anche il contegno che porta a non reagire di fronte a un problema, a una questione che si pone, chiedendosi e cercando subito quale possa essere la soluzione vantaggiosa per me, che mi porta un maggior guadagno, quale può essere la ricaduta in termini d'interesse mio personale dal problema che mi viene posto e dalla soluzione che posso dare. La serietà rifiuta di porsi di fronte al problema a partire dall'ottica esclusiva di quello che ci posso guadagnare. È anche discrezione, riservatezza nei confronti dei compiti che ci sono affidati e, se è una scelta individuale, essa costituisce però anche un atteggiamento che si diffonde. Ci si deve anche porre domande. Per esempio: c'è serietà nell'organizzazione? A volte la troppa serietà del singolo, del funzionario, può disturbare, perché per scrupolo, per attenzione si va a fondo di certe dinamiche e si arriva a scoprire ciò che doveva rimanere celato, non detto, nascosto nell'omertà: lobby, cordate, cricche, collusioni, interessi personali, favoritismi, ecc.

Qui va detta anche un'altra cosa: se si vuole affrontare e percorrere la strada dell'etica, si sappia che questa è costosa, aspra, difficile. Esige la disponibilità a mettersi in gioco, in discussione, a cambiare. E svela le ambivalenze, le ambiguità e i conflitti interiori che ci sono in noi. Insomma, l'etica è cosa seria e da prendere sul serio. Serietà è *gravitas*, è prendere a cuore i problemi, valutare gli effetti che le nostre scelte e le nostre azioni possono avere su altri, è anche secondo l'etimologia, severità, non nel senso di punizione, ma di dar peso (*pondus*) alle cose, ponderatezza. È uscire dal banale. Serietà è condizione di base per avvicinarsi alle cose e alle questioni quale che sia la loro entità, siano esse piccole o grandi, con atteggiamento di riguardo, di attenzione. La serietà non si permette di svicolare, di tagliar corto, di rispondere meccanicamente e in modo elusivo. Essa mostra tatto e diviene rispetto.

RISPETTO

Il rispetto è la stima reciproca, è il guardare con attenzione, il guardare indietro (*re-spicere*), il volgersi per guardare, l'osservare con riguardo. Il rispetto sa valutare anche i limiti e attenersi a essi, non travalica, non pecca di *hybris*. Conosce i limiti del proprio operare, in particolare quando si tratta di operatori che hanno a che fare con la salute, con la vita e la morte di pazienti, con la qualità della

loro vita e sa che solo il limite dà forma e vivibilità all'esistenza. Il rispetto è realistico e chiede, particolarmente a chi lavora nell'ambito medico, di entrare nell'unico rapporto umanizzante che è il rapporto di cura, in cui la vulnerabilità dell'altro riflette e risveglia il senso della propria vulnerabilità, e la vulnerabilità è un indicatore dell'umano. Il rispetto pone le basi per la creazione di quella dimensione necessaria per costruire rapporti etici, che è la *fiducia*. La fiducia, che fin dal seno materno, dal bambino in braccio alla madre, è la matrice della vita, è anche la condizione per una vita umana degna di questo nome. La creazione di un clima di fiducia è opera di una *leadership* intelligente. In un'organizzazione è essenziale una capacità dei dirigenti di creare fiducia: se ho fiducia, ho anche motivazioni, posso affidarmi, mi posso impegnare con entusiasmo, mi sento al sicuro. La fiducia infatti è prossimità, è senso di non essere mandato allo sbaraglio.

Come si costruisce? In particolare con la comunicazione, quindi anche con la parola. La parola crea fiducia: di una persona affidabile si dice che "è una persona di parola", ma anche l'esercizio della *leadership* può creare fiducia. Parola e potere sono i due elementi che concorrono per costruire fiducia o, al contrario, diffidenza, sospetto, sfiducia, e dunque malumore e demotivazione e questo diventa un terreno in cui possono attecchire facilmente dei comportamenti poco corretti sul piano etico. Quando si parla, si esercita un potere, che lo si sappia o no, e molti atteggiamenti decisamente poco etici sono suscitati da una parola arrogante, scortese, irrispettosa, oppure che presume che l'altro sappia ciò che non può o non è tenuto a sapere. Una buona squadra funziona se c'è anche una buona circolazione delle informazioni, che però a volte per comportamenti inspiegati, ma che celano dinamiche corruttive, vengono non date, o date tardi o date prima ad alcuni e dopo ad altri, e così si crea la sfiducia e allora la relazione diviene invivibile e i rapporti irrespirabili. Decisivo è il comportamento dei dirigenti, della *leadership*, nella creazione del clima di fiducia. Attenzione, disponibilità, ascolto, presenza, possono ispirare fiducia o toglierla. E se viene meno la fiducia ecco che comportamenti reticenti, ricerca del proprio interesse personale ed egoismi si fanno strada. Se non regna fiducia regnerà un atteggiamento difensivo in cui il tutti contro tutti diviene la quotidianità e i comportamenti repressibili nascono più facilmente. Sulla fiducia si costruisce poi la lealtà.

LEALTÀ

Lealtà indica legame, alleanza, sintonia, accordo in vista di obiettivi comuni da raggiungere e percorsi da costruire insieme. La lealtà dev'essere coltivata da chi fornisce gli obiettivi, da una *leadership* illuminata che sappia dare adeguate e sufficienti spiegazioni e motivazioni. Se questo non c'è, può avvenire, anche se non immediatamente, un divorzio dall'azienda, o almeno un divorzio interiore dalle motivazioni, un divorzio dalla volontà. Nella lealtà la volontà s'impegna per un fine, un obiettivo. E la volontà è quella facoltà che, come afferma Nietzsche, comporta un *due in uno* perché, quando una persona "vuole", è al tempo stesso colei che comanda e colei che obbedisce. Nel volere s'instaura una dialettica per cui colui che vuole, comanda e ubbidisce nello stesso tempo a se stesso.

Ora, se il legame di lealtà - non di fedeltà cieca, non di adulazione, non di asservimento - non è posto in essere, si aprono gli spazi per atteggiamenti di difesa di sé, di arroccamento al proprio posto. Il termine di lealtà rinvia poi, anche etimologicamente, all'elezione, alla scelta: la lealtà è scelta quotidiana. Le scelte etiche sono scelte che una persona deve riformulare davanti a se stessa giorno dopo giorno: solo così si costruisce una perseveranza, una storia. Questo riguarda anche tutte le grandi scelte che ognuno di noi fa nella vita quando abbiamo intravisto un senso capace di sostenere tutta la nostra vita: si tratta di rinnovare ogni giorno la scelta fatta un giorno.

Il *leader*, che ha una responsabilità più alta, deve sapersi far riscegliere concretamente ogni giorno, a partire dalla prova che fornisce sul campo, e non solo perché riveste un ruolo o detiene un titolo, ma deve saper farsi apprezzare quotidianamente e meritare sul campo la riconferma. Se per farsi ri-scegliere il capo diminuisce la propria serietà, si fa meno serio ed esigente, rischia di togliere fondamento alla sua stessa autorevolezza. E allora si finisce nella collusione, in comportamenti mafiosi. Mafiosi come mentalità, come comportamento. C'è un comportamento mafioso che è fatto di complicità, di cordate che si vengono a costituire, di scambi di favori, di creazione di amici-alleati e dei relativi nemici. Gli ambiti specifici sono noti: concorsi truccati, schede di valutazione dei collaboratori fatte su criteri di premio agli amici e di esclusione di altri, ... Tutti questi sono comportamenti mafiosi. Il personale tecnico-amministrativo di una ASL può vedere combattere e competere ferocemente gli specialisti della medicina

per imporre personale loro, per piazzare i propri candidati.

Alla lealtà poi, si accompagna anche la sincerità.

SINCERITÀ

Uso il termine sincerità, che mi sembra avere un contenuto più preciso di un vocabolo pur importante come *trasparenza*. Del resto anche la *glasnost* di Gorbaciov, tradotta normalmente come trasparenza, era far diventare di dominio pubblico notizie che nell'era sovietica erano taciute. Dunque è essere sinceri, dire ciò che è avvenuto, come nel caso del disastro nucleare di Cernobyl. È un'idea che avvicino alla sincerità, al dire le cose come stanno. I comportamenti etici abbisognano della chiarezza, del dire pane al pane e vino al vino, del dire male del male, del dire che c'è del torbido e nominarlo e che c'è del pulito e riconoscerlo. Sincerità è franchezza e schiettezza, arte del parlare libero. Si avvicina alla virtù della *parresía* studiata da Michel Foucault, la "franchezza", la "libertà di parola", comportamento decisivo nell'antica democrazia ateniese². La sincerità non equivale a dire tutto, ma a non fingere e a non mentire. Sincerità è comunicazione chiara. Un grande professore, un orientalista, uno studioso della letteratura biblica, Alonso Schokel, amava dire nelle sue lezioni che *caritas* è anche *claritas*, che la chiarezza è carità, è andare incontro all'altro, è sincerità che non inganna, che non truffa, che non imbonisce, che non illude, che richiede un linguaggio comprensibile a chi ho davanti.

La sincerità si oppone all'oscurità, all'opacità, alla melma in cui si diffondono le calunnie, le parole che confondono le cose, turbano le relazioni, instaurano rapporti di potere, creano sfiducia. Clima melmoso in cui prolifera la corruzione. Sincerità è anche la capacità di riconoscere i propri errori, leale riconoscimento di aver sbagliato, fuggendo i meccanismi di autogiustificazione e di scaricamento delle colpe e delle responsabilità su altri. Una persona che ha autorità, che rivesta ruoli di responsabilità, di *leadership* non vede diminuita la propria autorevolezza dal riconoscere l'errore commesso. I capi, i dirigenti devono assumere la capacità di riconoscere e portare in prima persona gli errori commessi. Questo non è vero che distrugga l'autorevolezza di una persona, anzi, la approfondisce.

Certo, la sincerità spesso la si paga a caro prezzo. Montesquieu nel suo *Elogio della sincerità* aveva ben capito che spesso l'uomo che ha solo la ve-

rità da dire è fuggito ed è anche perseguitato. Vi cito questo breve testo di Montesquieu: “Un uomo semplice che ha solo la verità da dire, è come il perturbatore del piacere pubblico. Lo si fugge perché non piace affatto; si rifugge dalla verità che egli proclama, perché è amara, dalla sincerità che egli professa perché dà solo frutti aspri, la si teme perché è umiliante, ferisce l’orgoglio, passione prediletta, perché è un pittore veridico, che ci mostra deformi come in realtà siamo”³.

A fronte di chi le parole le uccide confondendole, manomettendole⁴, c’è chi per la veridicità si fa martire della parola. Roberto Saviano nel suo libro *Gomorra*, quando parla di don Giuseppe Diana ucciso dalla mafia perché opponeva le parole ai fucili e alle betoniere, ne fornisce un bell’esempio odierno⁵.

Da qui passiamo alla parola “responsabilità”, penultimo tassello di questa scala.

RESPONSABILITÀ

L’etica organizzativa è l’etica della responsabilità. Andrebbe ripreso il discorso di Max Weber quando distingue l’etica della responsabilità e l’etica della convinzione, assegnando un primato all’etica della responsabilità, che è quella che cerca di tenere conto delle conseguenze delle azioni, delle parole, delle scelte. L’etica delle responsabilità porta una persona a riflettere sulle responsabilità che comportano le proprie scelte, sulle conseguenze delle proprie azioni e delle proprie parole⁶. In un libro recente lo psicanalista Luigi Zoja sostenendo con forza lo statuto etico della psicanalisi e del lavoro psicoterapeutico arriva a sostenere che occorre tener conto delle possibili conseguenze che a livello inconscio possono essere scatenate dal lavoro dello psicoterapeuta⁷.

Attenendoci però al piano minimo di questa nostra etica dei comportamenti, possiamo affermare che la responsabilità mi spinge a rispondere di me anzitutto, della mia umanità, del mio essere uomo, del mio essere donna, del mio lavoro, della mia posizione, del mio ruolo di cui devo rispondere a me stesso, alla mia coscienza, ma anche a dei capi e a dei collaboratori. E devo rispondere anche degli errori miei e degli errori che ho fatto fare ai miei collaboratori. Ora, senza dilungarmi sulla responsabilità che conosce una letteratura sconfinata⁸, mi permetto di ricordare un unico elemento. Il termine responsabilità deriva da *re-spondeo*, verbo che significa “rispondere”, ma anche “ri-

cambiare”, e *spondeo* ha in sé anche il significato di “promettere” (anche nell’ambito dello “sposalizio”). Nella responsabilità c’è l’assunzione di un impegno verso l’altro e il mantenimento di una promessa data. Una persona con comportamento etico è capace di promettere e mantenere le promesse. Il tema delle promesse non mantenute è uno dei luoghi in cui si verifica la frattura e la distanza generazionale tra anziani e giovani, tra padri e figli, tra insegnanti e allievi: le promesse non mantenute ingenerano sfiducia verso le figure che avrebbero dovuto mantenerle, ma priva anche di futuro e di stima di sé chi di tali promesse era destinatario.

Per Nietzsche la promessa è “memoria della volontà”⁹. La promessa, come memoria della volontà, tiene insieme passato (memoria) e futuro (volontà) nel presente dell’atto stesso di promettere. L’uomo è l’essere capace di promettere, ma promettendo cosa avviene? Avviene che si prepara il futuro, che ci si impegna al futuro, che si risponde di sé come futuro. La promessa apre un futuro, inizia a costruirlo. Nella responsabilità io mi faccio rispondente delle parole che ho pronunciato. Ne rispondo. E così manifesto la mia statura umana, la mia umanità che si esprime anzitutto nella parola, nel mio essere capace di linguaggio. Promettere è delicato, non si può promettere l’impossibile (“la luna”, “mari e monti”), così come non si può volere ogni cosa. La volontà ha una misura. La dismisura nella volontà suscita frustrazione, mentre la dismisura nella promessa è ingannevole, diventa menzogna. Inoltre, la promessa ha dei testimoni, avviene davanti a degli altri. Nel promettere “io voglio davanti ad altri”: istituisco un’*obbligazione* nei miei confronti (io comando a me stesso), e un *diritto*, nel destinatario della promessa (istituisco un’attesa in lui). La promessa mantenuta crea fiducia e rende affidabile colui che ha promesso. E racconta la capacità di un uomo di essere in ciò che dice e in ciò che fa: nelle sue parole e nelle sue azioni. E questa è la radice dell’autorevolezza, attualmente merce rara. Giungiamo ora al vertice del nostro cammino, l’integrità.

INTEGRITÀ

La persona ha una sua pienezza, completezza, che fa sì che essa tenga unite in sé le competenze professionali, l’autorevolezza, le doti umane, relazionali. L’integrità rinvia a ciò che è integro, non rotto, illeso, non doppio. La doppiezza o è patologia, o è nascondimento di comportamenti poco etici. Integrità riporta

dunque a rettitudine e correttezza, a irreprensibilità e inappuntabilità, a solidità e consistenza. L'uomo integro ha basi interiori solide, ha consistenza interiore, non è facilmente manipolabile e nemmeno esposto a qualunque instabilità. Non è facilmente corrompibile. L'integrità rinvia a una ulteriore parola chiave: l'onestà, che nella sua etimologia richiama l'onore. La persona onesta è quella che viene onorata, lodata per se stessa, ancor prima che per le azioni e i frutti prodotti dal suo agire. È anche la persona sa abitare se stessa, che è contenta di sé, che può gioire di quella contentezza che viene dalla coscienza che, come abbiamo già ricordato, fare il bene è sempre anche farsi del bene.

BIBLIOGRAFIA

1. Kant I. Sulla menzogna. In Kant I, Constant B. La verità e la menzogna. Dialogo sulla fondazione morale della politica. Milano, Bruno Mondadori, pp. 307-308, 1996.
2. Foucault M. Discorso e verità nella Grecia antica. Roma, Donzelli, 1996.
3. Montesquieu. Elogio della sincerità. Milano, La Vita Felice, p. 25, 2007.
4. Carofiglio G. La manomissione delle parole. Milano, Rizzoli, 2013.
5. Saviano R. Gomorra. Milano, Mondadori, p. 258, 2006.
6. Weber M. La politica come professione. In Idem: Il lavoro intellettuale come professione. Torino, Einaudi, pp. 45-121, 1976.
7. Zoja L. Al di là delle intenzioni. Etica e analisi. Torino, Bollati Boringhieri, 2007.
8. Si pensi alle opera di pensatori come Emmanuel Lévinas, Karl-Otto Apel, Anna Harendt. Ricordo in particolare due opere di Hans Jonas: Il principio responsabilità: un'etica per la civiltà tecnologica, Torino, Einaudi, 1993; Idem, Tecnica, medicina ed etica: prassi del principio responsabilità, Torino, Einaudi, 1997. Segnalo inoltre il recente volume di Mario Vergani: Responsabilità: rispondere di sé, rispondere all'altro, Milano, Raffaello Cortina, 2015.
9. Nietzsche F. Genealogia della morale II,1 (In Nietzsche F. Al di là del bene e del male. Genealogia della morale. Milano, Adelphi, p. 256), 1986.