



Etica e leadership

di Quintiliano Valenti

Si sta riscoprendo l'etica per le attività nazionali e internazionali. Il fenomeno desta interesse anche nelle società multinazionali desiderose di dare una giustificazione di valore "assoluto" alle proprie azioni. Nel nostro Paese tali tendenze potranno dare un grosso contributo allo sviluppo in ogni settore.

L'influenza dell'etica nell'industria e nel mondo degli affari in generale sta assumendo grande rilevanza, dopo aver subito cambiamenti con l'evoluzione dei costumi e del modo di pensare prevalente. Di recente abbiamo assistito a una rivalutazione dei principi etici in ogni aspetto della nostra vita dal momento che gli sviluppi scientifici ci impongono un ripensamento sui limiti delle nostre azioni (vedi in particolare la biogenetica e le conseguenze possibili). Si è passati dall'incompatibilità fra etica e business al concetto di etica del business.

Cosa significa comportamento etico? Significa fare le cose giuste. Quali sono le cose giuste in assoluto? Per rispondere a questa domanda bisognerebbe scomodare tutti i filosofi che si sono cimentati coll'etica da Aristotele a Kant; bisognerebbe analizzare i convincimenti delle varie religioni in proposito. I concetti di responsabilità, integrità, onestà, lealtà, fiducia, impegno, sotto la grande ala della regola d'oro (*golden rule*): "non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te!" orientano la definizione di comportamento etico.

Diverse istituzioni a livello mondiale che hanno lo scopo di studiare l'etica nel business (come Isbee: International Society of Business Economics Ethics, Eben: European Business Ethics Network) sembrano allineate alla conclusione che le azioni per essere etiche devono superare l'esame della regola d'oro, la quale è apolide, nel senso che è condivisa da tutte le religioni ed è consistente con la legge morale laica.

Può il mondo degli affari adottare come

guida fondamentale di comportamento la "golden rule"? Nella stragrande maggioranza del mondo anglosassone la risposta è positiva; l'Europa meridionale segue la tendenza anglosassone, mentre nei Paesi in via di sviluppo si affronta il problema con grosse difficoltà.

Nell'era della globalizzazione un insieme di principi etici fondati sulla regola d'oro sarebbe un elemento fondamentale di sviluppo in ogni campo.

L'attestato di un ritorno dell'etica nel mondo degli affari si evidenzia in affermazioni da parte dei leader di società multinazionali di prestigio del tipo: "Noi non facciamo business nel mercato, noi facciamo business nella società" (Ceo Coca Cola); "Valori e comportamento producono risultati e sono le fondamenta sulle quali noi costruiamo il nostro futuro" (Ceo General Electric).

Lo sviluppo sostenibile che vincola le nostre azioni al rispetto delle condizioni ambientali e sociali è in qualche modo un'evidenza dell'applicazione sia pure parziale della regola d'oro.

Il campo d'azione della leadership aziendale è variato notevolmente: dalla semplice massimizzazione dei profitti si è passati alla necessità di raggiungere risultati economici, ecologici, sociali. La produzione industriale che trasforma materie prime in prodotti per il mercato deve contemplare oltre che la progettazione tecnica, anche la progettazione socio-ambientale.

È definitivamente superato il principio "il fine giustifica i mezzi" di machiavelliana memoria: nessun risultato economico può giustificare la distruzione dell'ambiente in un'installazione industriale, nessun risultato economico può giustificare lo sfruttamento del lavoro minorile o il mancato rispetto delle leggi del Paese in cui si opera.

Il leader aziendale ha la vita più difficile: deve cambiare strategia e dalla "single bottom line" (profitto) deve passare alla "tri-bottom line" (profitto, ambiente, sistema sociale). Con questi nuovi obiettivi non si possono pretendere dalla leadership risultati consistenti in un lasso di tempo limitato; a questo proposito incarichi manageriali di uno/due anni non possono essere consistenti con la politica della "tri-bottom line". La politica aziendale va ritardata con prospettive a lungo termine.

Nel mondo industriale moderno tali nuove politiche vengono realizzate dalle società multinazionali e si nota che le multinazionali europee (Shell, BP) sono all'avanguardia rispetto alle società multinazionali americane e giapponesi. L'antica propensione del vecchio continente per il sociale trova più pronte le multinazionali europee al nuovo concetto di sviluppo sostenibile.

L'etica come vantaggio competitivo

Nell'era della globalizzazione la competitività dei prodotti è sempre più esacerbata e la preferenza fra un "brand" ed un altro è basata su elementi intangibili molto delicati. Pensate ai rifornimenti di carburante: una marca vale l'altra, non si hanno migliori prestazioni se cambia il distributore. Supponete ora che una delle società distributrici sia incappata in qualche incidente ambientale di risonanza mondiale; si crea nel pubblico una naturale repulsione verso quella società e i suoi prodotti vengono boicottati. Ciò è già avvenuto nel passato e ha costretto la società in questione a un cambiamento drastico delle sue strategie con l'adozione dei principi della "tri-bottom line". Specialmente per le società fornitrici di commodity, ma in generale per tutti, il rispetto dei principi etici quali il vincolo ambientale e sociale, diventano una condizione necessaria per rimanere sul mercato. Qualsiasi violazione di tali principi circola nel mondo a velocità Internet, in tempo reale senza alcun ritardo. Il popolo di Seattle e altri gruppi internazionali umanitari possono diffondere facilmente notizie di disastri piccoli e grandi con

Dott. ing. Q. Valenti, consulente Technip Italy - Roma - qvalenti@technip.com.
Presidente Management Intellectual Assets Srl - qvalenti.mia@libero.it.





conseguente penalizzazione dell'azienda che è incorsa nella violazione. Le società sono effettivamente cittadini del mondo e per restare tali o si adeguano all'etica prevalente o sono pesantemente penalizzate.

Un leader aziendale vede così il suo ruolo: "Io sono la coscienza morale ed etica dell'azienda. Il fatto è che Internet ci rende totalmente trasparenti, non c'è alcuna possibilità di nascondere eventuali comportamenti scorretti".

Transparency International, un'organizzazione internazionale no-profit, che si dedica alla lotta della corruzione, è nata nel 1993 e ora ha ottanta centri in altrettante Nazioni: questo sarebbe stato inconcepibile nel passato. Oggi le comunicazioni costano poco e istituzioni come Transparency International sono in grado di mobilitare via Internet ed e-mail i cittadini con coscienza socio-ambientale informandoli delle attività anticorruzione, incoraggiandoli nelle lotte locali dando loro la confidenza di appartenere a un movimento globale.

Il rispetto dell'etica col riferimento alla tri-bottom line diventa un *vantaggio competitivo* perché forgia in modo positivo e univoco l'immagine aziendale. Questa nuova enfasi sull'etica viene estesa anche ai rapporti interni e alle relazioni con clienti e fornitori: considerare il personale una risorsa da sviluppare e non solamente un costo, trattare i fornitori come partner essenziali per la competitività dei prodotti, relazionarsi con i clienti in modo da raggiungere la fiducia reciproca.

L'azienda etica diventa una calamita per la risorsa più scarsa del mondo degli affari: i giovani talenti che un domani saranno responsabili delle sue fortune. Infatti i giovani di oggi hanno molto spiccato il senso dei valori etici su cui conformare la loro esistenza e non sono disposti ad accettare "il fine giustifica i mezzi" ma valutano le politiche dell'azienda per verificare la congruenza delle stesse con i propri principi. Quando l'azienda può contare su giovani talenti allineati e attratti dalle sue politiche, dai suoi standard etici, ha costituito una risorsa essenziale per il suo futuro.

Le alleanze, le partnership, i consorzi saranno limitati ad aziende che avranno saputo conquistarsi una reputazione immacolata dal punto di vista etico. Un'azienda con problemi di immagine dal punto di vista etico non potrà essere accettata come partner da un'altra con reputazione superiore. I consumatori preferiranno comprare prodotti di

un'azienda che ha un buon record etico. Gli investitori vorranno vederci sempre più chiaro nella relazione fra integrità manageriale, competitività, risultati economici, (vedi il caso recente di un gruppo bancario che ha sospeso tutti i finanziamenti all'industria delle armi, sollecitata in questo dagli azionisti!).

L'etica aziendale come vantaggio competitivo è un fenomeno nuovo (di natura paradigmatica e non evolutiva, digitale e non analogica), che si presenta prepotentemente nel mondo industriale; essa è legata alla globalizzazione economica, agli sviluppi nel settore delle comunicazioni e da una nuova esigenza morale della società e dei giovani in particolare. Essa costituirà un elemento di selettività del mercato, negli anni futuri. L'etica aziendale diventa il principale componente del valore intangibile dell'azienda.

Quale strategia per il leader?

Da quanto indicato precedentemente l'etica che è stata da sempre un fattore per le fortune aziendali, negli ultimi anni ha assunto un ruolo fondamentale strategico e il leader aziendale ha il compito di differenziare in positivo la sua azienda nel comportamento etico in tutte le sue possibili manifestazioni. La scala delle azioni è vasta e parte dalla convinzione intrinseca per finire alla diffusione continua del messaggio etico. Si possono individuare stadi di azioni strategiche così concepite e riportate di seguito.

Convinzione interna

I concetti di responsabilità, integrità, onestà, lealtà, impegno, devono applicarsi anche nel mondo degli affari. Non può esistere una morale privata diversa da quella del mondo industriale. La "golden rule" (non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te!) è principio universale. A lungo termine il più furbo è l'onesto! Il fine non può giustificare qualsiasi mezzo!

Questi concetti interiori devono essere di continuo ripensati e fortificati dal leader, perché c'è sempre in agguato la tentazione di fare eccezioni in questo o quel caso. Bisogna essere intransigenti con se stessi per essere in grado di imporre anche agli altri certi valori. Bisogna sottoporsi a una "fitness" etica come facciamo per quella fisica!

Può aiutare il test TV, per essere indirizzati nei propri comportamenti: supponete di dover giustificare la vostra azione davanti a uno schermo TV. Sapete che i vo-

stri cari, i vostri figli, sono lì ad osservarvi: siete sicuri che la vostra azione ottiene il loro consenso? Se non lo siete ripensate all'opportunità della vostra azione.

Carta valoriale: visione, cultura, valori

La leadership ha il compito di stabilire nella carta valoriale l'identità aziendale che si riassume nella visione (cosa sarà l'azienda nel futuro), cultura (con quali caratteristiche l'azienda si muoverà), valori (quali vincoli anche di natura etica l'azienda vorrà adottare). La carta valoriale rappresenta la costituzione aziendale, è valida per tutti i dipendenti, ne costituisce il Dna, la sua applicazione convinta dà all'azienda quell'immagine percepita da cui dipendono le sue fortune. L'inserimento delle norme etiche aziendali nella carta valoriale da parte del leader, costituisce quindi uno stadio necessario nel perseguire una strategia di comportamento etico che influenzerà le relazioni interne, e quelle esterne, con clienti, fornitori, istituzioni. In questo contesto assumono particolare rilevanza le norme interne di condivisione di informazioni ai fini del knowledge management aziendale: nell'era delle telecomunicazioni e Internet le decisioni possono diventare sempre più corrette se le informazioni aziendali sono disponibili al massimo numero di dipendenti e circolano in modo naturale; per raggiungere tale obiettivo deve esserci in azienda un clima di libero flusso di informazioni e la chiara disapprovazione di tutti del vecchio concetto "l'informazione è potere, non sono disposto a condividere il potere con altri". Si arriva al nocciolo dell'etica: non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te.

La correttezza dei rapporti con i fornitori ha un effetto considerevole: gare di fornitura o di appalto poco limpide costituiscono per le aziende un peso insopportabile a lungo termine: si restringe la rosa dei fornitori seri e si pregiudica la competitività internazionale.

Nel settore vendite l'utilizzo improprio degli agenti, è stato nel passato un problema ricorrente, specie nella contrattualistica internazionale.

La determinazione del leader a inserire concetti etici nella carta valoriale diventa di importanza fondamentale.

Diffusione e condivisione

Una volta inserite nella carta valoriale le norme di comportamento etico, rimane ancora per la leadership aziendale il compito di diffondere con l'esempio e di





incoraggiare comportamenti etici nella convinzione che tali comportamenti sono necessari per la sopravvivenza aziendale. Essi costituiscono a lungo termine un vantaggio competitivo importante.

Non c'è peggior situazione di quella in cui il leader predica in un modo e poi si comporta in modo opposto ai suoi stessi predicamenti.

Il raggiungimento della condivisione delle norme etiche in tutto il gruppo manageriale è di solito un compito molto difficile per il leader: dirigenti di vecchia formazione sono molto scettici sulla compatibilità dell'etica nel mondo degli affari, sul concetto del vantaggio competitivo etico. Non si sono ancora accorti che il fenomeno dell'etica nel mondo degli affari è un fenomeno che si muove non in modo evolutivo ma paradigmatico, è un fenomeno on/off (o lo accetti o sei fuori!). Comitati di comportamento etico si sono costituiti a San Pietroburgo e nei Paesi del Golfo Persico: chi lo avrebbe immaginato qualche anno fa?

La leadership deve essere determinata ad annullare con razionalità tutte le obiezioni degli scettici e a creare il consenso

nel gruppo manageriale. Diventa una necessità etica l'allontanamento da posizioni di responsabilità di quei collaboratori che nei loro comportamenti non seguono i principi della carta valoriale.

Nella globalizzazione degli affari i principi etici e la tri-bottom line sono stati adottati da tutte le più grandi aziende internazionali e c'è il rischio di essere esclusi da un giro d'affari internazionale se non si adottano chiare norme di comportamento etico.

È anche molto importante creare in tutto il personale ma specialmente nei più giovani il senso di orgoglio di appartenere a un'azienda che fa del comportamento etico la sua filosofia: la motivazione delle risorse umane è il sale del processo manageriale e ha un'influenza determinante nella produttività aziendale. L'evoluzione del comportamento dei giovani verso le aziende è stato negli anni da: "Pagami bene!" a "Trattami bene!" a "Dimmi quali sono la visione, la cultura, i valori dell'azienda: voglio dare il mio contributo, se i miei valori sono congruenti con quelli dell'azienda".

L'allineamento e l'empowerment dei di-

pendenti si ottengono facendo coincidere per quanto possibile i valori aziendali con quelli del singolo e i valori etici in questo allineamento fondamentale per la motivazione, sono l'elemento essenziale.

Conclusioni

Il leader deve essere consapevole dell'importanza dell'etica nel mondo industriale. Nell'era delle telecomunicazioni e di Internet, i principi etici indicati nella carta valoriale aziendale costituiscono un vantaggio competitivo importante. La diffusione dell'esigenza etica nel mondo degli affari è un fenomeno irreversibile del tipo on/off digitale. Esso è pervasivo e influenza il modo di fare business in tutte le sue fasi. L'adozione della tri-bottom line (conseguimento di risultati economici, nel rispetto dei vincoli ambientali e delle leggi sociali) da parte dei grossi gruppi internazionali è il segnale evidente di un cambiamento non di tipo evolutivo ma paradigmatico. Il leader illuminato deve sentire sempre più la responsabilità di strategie che diano alla sua azienda l'immagine di buon cittadino del mondo in cui opera.

