



I DUE PILASTRI

ETICA ED INNOVAZIONE DELLA LEADERSHIP DEL TERZO MILLENNIO

Dalla società civile cresce prepotente il bisogno di etica, trasparenza in tutte le attività pubbliche e private. Il ruolo della leadership illuminata

che fonda il suo comportamento sui pilastri dell'etica e dell'innovazione (senza dimenticare le altre competenze) diventa sempre più importante e decisivo per l'intero genere umano.

grandi cambiamenti politici, economici, tecnologici a cui assistiamo richiedono una leadership illuminata preparata a cogliere le opportunità per la propria azienda. Le caratteristiche di competenza professionale e quelle relazionali devono essere entrambe coltivate. Bisogna sviluppare la capacità di filtro e selezione delle informazioni per non esserne travolti. Due caratteristiche prioritarie, etica ed innovazione, garantiranno ai manager del nostro tempo la base per far bene il proprio compito. La leadership manageriale del terzo millennio è molto diversa da quella prevalente fino agli anni Novanta. Il vecchio tipo di manager destava ammirazione per il modo a volte cinico, con il quale effettuava il taglio dei costi con il ricorso ad ogni esternalizzazione legale o meno. Era stato adottato il principio: *"L'unico obiettivo del business è di fare profitti! (the business of business is to make money)"*.

La semplicità del messaggio ha consentito di soddisfare gli azionisti da parte di una classe manageriale determinata ma in generale poco in sintonia con l'evoluzione dei sentimenti e dei bisogni della società civile.

Oggi il concetto stesso di Società a responsabilità limitata (*limited liability*) è oggetto di critiche aspre. In una recente intervista il premio Nobel per l'economia Mr. Stiglitz esprime bene le critiche alle multinazionali. In risposta alla domanda: "Perché le grandi aziende multinazionali che proclamano la priorità assoluta del servizio al consumatore sono così odiate dal pubblico?" Stiglitz afferma: "Le multinazionali traggono vantaggio dal loro stato di società a responsabilità limitata.

Senza la responsabilità limitata sarebbe difficile avere un moderno capitalismo, ma le aziende approfittano della responsabilità limitata. Prendiamo il caso delle aziende minerarie. Esse estraggono dal

sottosuolo le risorse, creano dei disastri ecologici nel processo e quando si obbligano ad intervenire si dichiarano impossibilitati: "Sorry! Siamo al fallimento. Non abbiamo nulla. Abbiamo trasferito tutti i nostri guadagni passati agli azionisti".

La comunità è costretta a pagarsi i costi degli interventi ambientali necessari. C'è qualcosa che non va in questo comportamento della "limited liability".

Il grande crollo di fiducia patito dal mondo economico in generale (industria, commercio, banche ecc.) dopo gli scandali dell'inizio anni 2000 (Enron, Cirio, Parmalat ecc.) ha comportato una reazione positiva caratterizzata da una rivisitazione del business in termini di trasparenza e comportamento etico. Il criterio semplice della massimizzazione dei profitti per l'azionista si è evoluto nel criterio della Responsabilità Sociale d'Impresa, che contempla l'armonizzazione degli interessi di tutti i portatori d'interesse che interagiscono con l'azienda (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni, comunità), trasparenza delle operazioni, adozione della sostenibilità ambientale e della protezione sociale. Le aziende non possono operare estraniandosi completamente dai problemi più pressanti (effetto serra, consumi energetici, povertà, penuria di cibo ed acqua potabile ecc.) di cui sono in parte responsabili.

Ecco allora che il criterio della massimizzazione dei profitti si evolve nel criterio della "triple bottom line: profit, planet, people" (triplice obiettivo: economico, ambientale, sociale). È necessario per le aziende generare profitti perché il profitto è il costo del futuro, la garanzia alla sopravvivenza. L'equazione fondamentale del business ricavi - costi = profitto deve essere però concepita nell'ambito della sostenibilità ambientale e protezione sociale. L'obiettivo economico è equipollente all'obiettivo ambientale ed all'obiettivo sociale. Non esiste gerarchia di obiettivi. L'impresa non può operare sfruttando il lavoro minorile o scaricando acque reflue inquinate nell'ambiente circostante. Le norme guida emesse dalla sezione delle Nazioni Unite denominata Global Compact indicano 10 criteri di comportamento delle imprese indipendentemente dalla legislazione del paese in cui operano. Tali criteri sono riportati nella Tab. 1.

L'adozione dei criteri del Global Compact è per ora volontaria. Le aziende che aderiscono sono in costante aumento e ci aspetta che i criteri del Global Compact o simili possano diventare vincolanti nel prossimo futuro. La trasparenza e l'etica dei comportamenti nella filosofia di Responsabilità Sociale d'Impresa ne sono l'elemento caratterizzante. La lotta alla corruzione, che è la condizione necessaria dell'etica e della sostenibilità, deve essere perseguita come previsto dal decimo criterio del Global Compact. È in vigore la convenzione ONU contro la corruzione. Il fenomeno della corruzione (l'abuso di potere istituzionale per vantaggi personali)

Tab. 1 - Criteri Global Impact

Diritti umani

Alle imprese è richiesto di:

- (1) promuovere il rispetto dei diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive zone di influenza;
- (2) assicurarsi di non essere seppure indirettamente, complici negli abusi.

Lavoro

Alle imprese è richiesto di:

- (3) sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
- (4) l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
- (5) l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;
- (6) l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

Alle imprese è richiesto di:

- (7) sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;
- (8) intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;
- (9) di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

Lotta alla corruzione

- (10) Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma incluse l'estorsione e le tangenti.



ed il suo contrasto è pertanto nell'agenda di tutte le nazioni. La governance aziendale, che consente il controllo dell'azienda mediante il bilanciamento dei poteri, è stata recepita nelle legislazioni dei paesi sviluppati (legge Sarbaney Oxley in Usa, norme UE in Europa) è recepita dalle norme internazionali (OCSE, UNCAC, Global Compact ecc.). Tutto il meccanismo decisionale aziendale deve essere improntato all'etica. Nell'era della globalizzazione e di internet ogni azione aziendale scorretta, non trasparente può essere portata a conoscenza di milioni di cittadini che con il click del mouse possono esprimere la loro protesta. L'immagine aziendale decade ed il valore di borsa anche.

Le azioni non etiche danneggiano l'azienda. Sorge forte dalla società civile la richiesta di comportamento etico in tutte le attività che il leader deve gestire.

Il sociologo polacco Z. Bauman ha affermato con lucidità e lungimiranza: "L'etica è il comportamento che assume una mente calcolatrice dopo aver fatto bene i suoi conti!"

La bancarotta etica è preludio certo a lungo termine alla bancarotta finanziaria. I rischi derivanti dal comportamento non etico portano le aziende al disastro finanziario come hanno mostrato i casi del recente passato. L'etica riduce i rischi del business. Le società specializzate di rating finanziario tengono conto del codice etico, la lotta alla corruzione, principi etici. La disponibilità ed il costo del credito premiano l'azienda etica. L'approccio non etico costa.

Essendo questo lo scenario in cui operare, la ovvia domanda è:

"quali debbono essere le caratteristiche della leadership

moderna?". La tendenza univoca indica due

pilastri delle caratteristiche di leadership

vincente del 21esimo secolo: l'eti-

ca e l'innovazione. Senza

etica ed innovazione

non si può gestire

l'azienda

in modo responsabile.

Etica

Il leader professionale deve porsi sempre le tre domande classiche:

1 - *chi siamo,*

2 - *da dove veniamo,*

3 - *dove andiamo.*

Rispondere alla prima domanda vuol dire esplicitare i valori etico-morali e le priorità che caratterizzano l'azienda. Esiste un codice etico? Se non esiste è necessario costruirlo con il contributo di tutte le componenti aziendali. Infatti il codice etico è il patto di alleanza che unifica gli intenti di individui ed entità molto diversi fra loro. Esso stabilisce come ci relazioniamo fra di noi all'interno dell'azienda e con tutti gli altri *stakeholders*.

Alla domanda "*da dove veniamo*" possiamo rispondere osservando il nostro comportamento negli anni passati durante i quali l'azienda ha forgiato un suo modo di essere ed agire, ha creato una cultura, una visione del business. Esistono aziende che si sono caratterizzate per una predominanza della funzione vendite-marketing rispetto ad altre funzioni secondo il principio "*sell first worry later*" (vendi in ogni caso, poi ci si preoccuperà di produrre il prodotto in modo economico), altre che danno la priorità allo sviluppo tecnologico, altre all'innovazione di prodotto.

È importante questa analisi del pregresso perché ci aiuta a capire la cultura aziendale e verificare la sua adeguatezza allo scenario futuro.

La risposta alla terza domanda "*dove andiamo*" è la formulazione della strategia aziendale a breve e lungo termine. Si tratta primariamente di fissare obiettivi quantificati e determinare i vincoli che ci imponiamo nel percorso da intraprendere per raggiungerli.

Nell'ambito del macrosenario sopra indicato il leader vincente sa di dover rivisitare i valori etici che debbono essere la bussola d'orientamento del comportamento di tutti. Gli obiettivi quantificati (siano essi profitti, volume di vendite, *breakthrough* tecnologici, motivazione personale, ecc.) debbono essere raggiunti con dei vincoli precisi di comportamento etico (per esempio: non si pagano tangenti, non si corrompono funzionari per ottenere servizi, si incoraggia il lavoro di squadra, ci si impegna a seguire le direttive del Global Compact ecc.). Il machiavellico "il fine giustifica i mezzi" viene ripudiato.



La *leadership* manageriale trova in questa fase la sua legittimità, quando è necessario rivisitare gli obiettivi aziendali preservando la validità dei principi etici prescelti in ogni attività aziendale.

Queste azioni non sono delegabili. Il leader deve essere l'originatore della trasformazione etica aziendale creando dapprima uno zoccolo duro, una specie di massa critica di collaboratori convinti che l'etica paga. Il consenso va ottenuto con costante azione di persuasione. Può essere necessario allontanare dal gruppo del top management chi non è convinto dell'approccio etico seguito. La determinazione e l'impegno del leader sono essenziali per trasmettere un messaggio forte ed univoco a tutto il personale.

Le aziende internazionali che esercitano la loro attività in Paesi culturalmente diversi debbono porre l'attenzione sui principi etici universali comuni trasversali alle varie religioni e movimenti filosofici laici. Secondo ricerche recenti tali valori universali sono:

- responsabilità
- rispetto
- integrità
- correttezza
- compassione.

Esaminiamo i 5 valori universali.

Responsabilità

L'uomo si distingue dalle altre specie viventi per la sua dote di razionalità. È in grado di inserire una pausa di riflessione fra lo stimolo e l'azione. Gli animali reagiscono allo stimolo; l'uomo ha la facoltà di riflettere prima di agire. Essere responsabili significa utilizzare in pieno questa facoltà, utilizzare la pausa fra lo stimolo e l'azione, per forgiare la nostra risposta. Dante ci esorta: "*Nati non foste per viver come bruti ma per seguir virtude e conoscenza*".

Essere responsabili vuol dire essere proattivi, non reattivi! Vuol dire essere coscienti delle conseguenze delle proprie azioni. Il valore

responsabilità va coniugato sempre con gli altri 4 valori di rispetto, onestà, correttezza, compassione, in quanto nell'essere proattivi dobbiamo coscientemente chiederci se con le nostre azioni preserviamo questi altri valori.

Rispetto

Il rispetto delle persone secondo lo spirito della regola d'oro "non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te" è il valore fondamentale sia per i laici che per tutte le religioni.

Il principio dell'amore cristiano viene recepito in questo valore.

Il rispetto implica fiducia, una caratteristica importante nelle relazioni interpersonali.

Integrità

Il comandamento cristiano del "non rubare" è riconosciuto universalmente. Inoltre il comportamento congruente con le enunciazioni verbali è comune.

Correttezza

La correttezza riguarda le relazioni con il prossimo e si basa sulla regola d'oro "non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te". La prevaricazione tramite costrizione non è accettabile. La corruzione in senso lato, come abuso del potere istituzionale per vantaggi personali, deve essere condannata.

Compassione

La compassione è il porsi in ascolto del nostro interlocutore per capirne in profondità le ragioni del suo operare, in modo da trovare il modo giusto di interagire. Riguarda quello che con un termine americanizzante chiamiamo empatia. Lo sforzo di comprensione empatica ci porta a migliorare le relazioni interpersonali, ci porta alla virtù del perdono. Anche questo valore è sinergico con il rispetto e la correttezza.

L'uomo etico-morale è responsabile, rispettoso, onesto, corretto, compassionevole. L'uomo immorale è irresponsabile, privo di rispetto, disonesto e senza compassione. Questi valori fondanti sono una legge naturale insita in ognuno di noi. Esistono come esiste la gravità, sono newtoniani, sono apolidi!! Costituiscono il mezzo tramite il quale è possibile la relazione tra popoli. Tali valori universali non cambiano nel tempo, come non cambia la legge di gravità, come non cambia l'alternarsi delle stagioni. Come direbbe il cantautore Franco Battiato, esiste "*un centro di gravità permanente...*" che è rappresentato dai 5 principi.

Il riferimento e l'adozione del leader aziendale dei 5 valori universali è un forte segnale di rispetto verso gli *stakeholders* internazionali e contribuisce alla creazione di un clima di fiducia così importante



nelle relazioni con comunità e popoli diversi.

La visione del business formulata dal leader con obiettivi e posizionamento di mercato chiari e valori etici altrettanto chiari porta a quella condizione ottimale per le prestazioni aziendali mediante l'allineamento di tutti i collaboratori e degli *stakeholders* alle strategie e ai principi etici aziendali.

I principi etici adottati non entrano in conflitto con la morale del singolo, tutti remano dalla stessa parte, ci si sente giocatori della stessa squadra. Quando la visione e i principi etici sono effettivamente interiorizzati, il dipendente sa cosa fare di fronte alle situazioni più imprevedibili.

Interiorizzati, i valori diventano una bussola di orientamento accessibile in ogni occasione, più utile di mille procedure. La richiesta del dipendente all'azienda del "Pagami bene!!" (anni 60-70) è passato a "Trattami bene" (anni 80-90) per finire ai nostri tempi a "Mostrami la visione ed i valori dell'azienda !Voglio dare il mio contributo". Si raggiunge l'*empowerment* del dipendente il quale è messo nella condizione di dare il meglio di sé agendo in base ai valori etici aziendali.

Il primo dei cinque valori universali è la responsabilità, la possibilità per la *leadership* aziendale di mettere una pausa di riflessione fra lo stimolo e l'azione. Il leader sa che il profitto è il costo del futuro e che il risultato economico deve essere conseguito in armonia con gli obiettivi di rispetto ambientale e protezione sociale. Egli sa

che si può agire nell'equazione fondamentale del business ricavi - costi = profitti, riducendo i costi operativi tramite l'automazione, massimizzando l'*outsourcing*, riorganizzando la produzione. Comunque, qualsiasi sforzo si faccia sul lato costi ad un certo punto esiste un limite fisiologico al di sotto del quale non si può scendere. Non si può competere con Paesi a basso costo industriale come Cina ed India, per prodotti di caratteristiche generiche. Bisogna allora agire sulla voce ricavi, che comporta la valutazione del tempo di vita dei prodotti e/o servizi venduti e più in generale sulla politica di innovazione.

Innovazione

Ogni prodotto ha un suo ciclo di vita: esso viene concepito teoricamente, poi ne viene costruito il prototipo, poi viene introdotto nel mercato, poi viene accettato dal mercato che ne richiede un aumento delle vendite generando profitti, poi la concorrenza reagisce ed introduce prodotti simili o migliori per cui il ritmo di crescita delle vendite si riduce. Ad un certo punto le vendite iniziano a diminuire in valore assoluto, i profitti scompaiono e si è costretti a ritirare dal mercato un prodotto ormai obsoleto. Per sopravvivere le aziende debbono essere in grado di lanciare nuovi prodotti/servizi in sostituzione di quelli obsoleti. Esse hanno in generale un insieme di prodotti a diverso livello di sviluppo che sono indicati nella Tab. 2 come crescita del mercato/quota di mercato (tratta dalla nota matrice Boston Consulting Group).

Le aziende debbono mantenere un bilanciato rapporto fra i prodotti cash cows (alta quota, bassa crescita), star (alta quota, alta crescita) e question marks (alta quota, bassa crescita) dogs (bassa quota, bassa crescita). I prodotti *question marks* sono quelli che hanno probabilità di diventare prodotti star che generano i profitti necessari passando da bassa ad alta crescita. Sono però a rischio nel senso che possono non riuscire a valicare la soglia della produzione industriale perché la loro concezione è sbagliata. Sono come embrioni che crescono ma muoiono prima di essere vitali. Una sana politica di innovazione deve essere attenta al ciclo di vita dei prodotti.

Negli ultimi anni il ciclo di vita dei prodotti si è ridotto, il tempo fra la concezione del prodotto e la sua introduzione nel mercato forse si è dimezzata rispetto al passato. In ogni momento il mix di prodotti deve essere congruo in modo che i nuovi prodotti vengano lanciati quando sono in fase di maturazione quelli vecchi.

Il leader del terzo millennio deve gestire in conseguenza l'azienda avendo bene in mente la razionalità dell'innovazione senza la quale l'azienda è destinata a soccombere. Lo spirito innovativo non deve essere solo relegato al reparto ricerca e sviluppo ma deve essere diffuso a tutti i livelli. La curiosità all'innovazione deve essere inco-



raggiata dal leader non necessariamente come esperto funzionale del prodotto ma come motivatore di chi guida i *team* di ricerca. Quando si tagliano i *budget* di spesa sulla ricerca e sviluppo si riducono le possibilità di avere nuovi prodotti e quindi si lascia declinare l'azienda per la mancata disponibilità di un numero sufficiente di prodotti question marks alcuni dei quali diventeranno profittevoli star. Evidentemente più question marks si hanno più è garantita la sopravvivenza e la crescita. È necessario che si capisca quando un prodotto è classificato dog (bassa crescita bassa quota mercato) perché tali prodotti provocano perdite senza possibilità di recupero economico.

Nella valutazione finanziaria di un'azienda il valore di mercato è superiore al valore di libro (*book value*) essendo la differenza fra i due il cosiddetto capitale intangibile: tale capitale è legato al numero e qualità dei prodotti star e dei prodotti question mark di cui l'azienda dispone. Si può concludere che una sana politica di innovazione aumenta il valore dell'azienda.



Il principio-valore etico della responsabilità porta come conseguenza all'adozione dell'innovazione come politica necessaria per una sana prestazione aziendale.

Conclusioni

Da quanto esposto possiamo concludere che l'etica e l'innovazione sono i due pilastri sui quali si regge l'eccellenza della leadership del 21° secolo. In un'indagine recente fatta negli Stati Uniti da una società di ricerca di *manager* di alto livello è risultato che l'etica è al primo posto fra le caratteristiche più richieste. L'*ethical sourcing* (garantire l'eticità anche in tutta la linea di fornitura) sta diventando la normalità. Il cosiddetto *ethical divide* crea un modo etico di fare business dal quale sarebbe pericoloso essere esclusi. Cosa succederebbe se la Banca Mondiale o le Nazioni Unite imponessero l'adesione al *Global Compact* come condizione necessaria per partecipare alle gare internazionali? Il nostro *manager* del terzo millennio non avrà vita facile perché adottare la triple bottom line (risultati economici, rispetto ambientale, protezione sociale) armonizzando gli interessi di tutti gli *stakeholder* è molto più complicato che agire con il criterio unico della massimizzazione dei profitti del capitalismo rampante.

C'è, d'altra parte, l'intrinseca soddisfazione del leader di vedere il suo lavoro contribuire alla sostenibilità economico sociale, di poter garantirsi una congruenza fra i valori personali e quelli aziendali, di poter fare del bene all'azienda essendo orgoglioso di contribuire al benessere dell'umanità, eliminando quindi la contraddizione fra etica degli affari ed etica personale prevalente nella vecchia cultura.

Dalla società civile cresce prepotente il bisogno di etica, trasparenza in tutte le attività pubbliche e private. Il ruolo della leadership illuminata che fonda il suo comportamento sui pilastri dell'etica e dell'innovazione (senza dimenticare le altre competenze) diventa sempre più importante e decisivo per l'intero genere umano.

È certamente necessario riorientare le scuole di management in modo che le capacità relazionali di cui l'etica è la caratteristica più rilevante, siano sviluppate allo stesso modo delle competenze professionali. Nell'era di internet le competenze sono facilmente disponibili. Più difficile è sviluppare il senso etico del nostro agire.

La speranza di tutti è che si affermi una nuova classe dirigente che fa dell'etica e dell'innovazione il suo credo. Utopia? Forse.

G.B. Shaw diceva: "C'è nel mondo una larga maggioranza di persone razionali che guardano le cose e si chiedono perché. Esiste anche una ristretta minoranza di persone irrazionali che sognano le cose e si chiedono perché no. Tutto il progresso dell'umanità è basato sui sogni (Utopia) di questa minoranza di irrazionali".

Sogniamo questa nuova classe dirigente!