

L'ETICA NELLE ORGANIZZAZIONI DI LAVORO

1. Perché occuparsi di etica nelle organizzazioni di lavoro.

L'etica è una via interessante e nuova per rispondere a bisogni che sono i "classici" temi della formazione e della progettazione organizzativa.

Con riflessioni e metodologie etiche, un'organizzazione si può avvantaggiare notevolmente in alcuni aspetti importanti. In questi anni io e il mio gruppo di lavoro ci abbiamo lavorato molto, usando l'etica per supportare e migliorare fatti processi come:

- mission, reputazione, sostenibilità (bilanci di sostenibilità)
- prevenzione della corruzione
- cultura organizzativa e comunicazione interna
- motivazione delle persone e spirito di squadra
- processi negoziali e decisionali
- rapporti con i clienti
- capacità di dialogare tra businessmen appartenenti a nazioni e culture diverse in un mondo globalizzato.

Se i problemi sono questi, esiste un modo, nuovo e insieme antico, per analizzarli, trattarli e contribuire a risolverli: l'azione etica. Dietro a ciascuno di essi si celano infatti gli snodi decisivi per la vita dell'organizzazione: saper giudicare e saper scegliere; saper comunicare e saper negoziare.

L'etica è precisamente il luogo dove si discute dei valori e dei criteri che fondano le nostre scelte e che orientano i giudizi sulle nostre azioni. E' una sorta di pavimento sul quale necessariamente l'organizzazione cammina, e della cui esistenza spesso non siamo consapevoli. Decisioni e scelte avvengono spesso - nei contesti organizzativi - in forma di negoziazione, e devono continuamente essere oggetto di comunicazione. Ora, l'etica è un tipo particolare di dialogo, che individua i contrasti e le diversità che possono paralizzare la comprensione e rendere sterile qualunque tentativo di raggiungere la condivisione e il consenso. Mette in luce le priorità che ogni settore, ogni gruppo e ogni individuo perseguono più o meno coscientemente, analizza le possibilità di semplificazione e quindi di accordo e di azione comune che esistono realmente. La motivazione - risorsa fondamentale delle organizzazioni, su cui spesso si cerca di influire con metodi di scarso impatto, che agiscono sulla superficie dei comportamenti e si accontentano di un'adesione esteriore - emerge in modo genuino e duraturo da un dialogo che impegni i partecipanti a riconoscere i valori e i criteri in campo e a raggiungere una soglia accettabile di accordo operativo.

2. Le aree di intervento.

Certificazione sociale

La globalizzazione sta spingendo sempre più imprese a guardare al mercato del lavoro su scala planetaria. Questo ha ripercussioni sulla questione dello sfruttamento del lavoro. D'altro canto, l'opinione pubblica e i consumatori, almeno in occidente, sono sempre più sensibili all'argomento e incominciano a richiedere sempre di più garanzie alle aziende da cui comprano i prodotti.

Un tipo di risposta è iniziata con la certificazione sociale secondo le normative di origine statunitense SA 8000, dove la sigla iniziale sta per *Social Accountability*.

Molte grandi aziende che si sono già mosse in questa direzione, come ad esempio BankAmerica, Body shop, Chevron, Coca cola, Colgate-Palmolive, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Kellog, Pepsi, Polaroid, Reebok, Sun, Toys'R'Us, Xerox, Coop Italia.

Sostenibilità

Parallelamente, un ragionamento analogo si sviluppava sui temi ambientali e della salute. Le aziende sono sempre più chiamate dai consumatori a certificare la qualità dei prodotti, la loro provenienza, l'impatto dei processi produttivi sull'ambiente, il non sfruttamento degli animali nel processo produttivo, ecc.

Negli ultimi anni la somma della certificazione sociale e della certificazione ambientale hanno permesso a molte aziende di sulla propria reputazione, dandone conto in documenti che oggi prevalentemente si chiamano bilanci di sostenibilità.

Questo aspetto è così importante, che in alcune borse del mondo, gli azionisti che vogliono investire in un'azienda pretendono di leggere non soltanto il bilancio economico-patrimoniale, ma anche quello di sostenibilità: oggi come oggi, è importante conoscere la reputazione popolare imputabilità di un'azienda prima di investire.

Carte etiche e codici di condotta

Che l'etica sia importante, l'hanno capito anche i legislatori. Così, in diverse normative, viene prevista obbligatoriamente la predisposizione di codici etici e codici di comportamento.

E, anche dove non c'è l'obbligo, alcune aziende hanno provato a scrivere i propri codici.

Ma essi sono prevalentemente un elenco formale di prescrizioni.

Rischiano di essere un mero formalismo o una semplice operazione cosmetica.

Il nostro approccio mira invece a far partecipare chi nell'organizzazione vive e lavora, tenta di aprire e non chiudere il dibattito, cerca di stimolare la responsabilizzazione e la presa in carico personale dei problemi etici sollevati.

A volte, ma non necessariamente, un risultato visibile del processo è la redazione di una Carta etica, che però non ha la caratteristica del formale codice di stampo normativo. E' piuttosto la raccolta delle voci di critica e di speranza delle persone che hanno partecipato ai gruppi di lavoro.

L'obiettivo finale del nostro lavoro non è infatti costruire codici, ma andare alla scoperta del patrimonio etico dell'organizzazione, portare alla luce i valori in gioco, quelli presenti o da costruire, quelli perduti o da difendere e rinforzare.

Counselling e formazione etica

Già agli inizi degli anni '90, negli Stati Uniti esistevano più di cento società specializzate nella consulenza etica ad imprese pubbliche e private, a istituzioni e a professionisti. Questo numero è andato ancora crescendo. Tutto ciò potrebbe apparire come la moda del momento, che rischia di trasformare un delicato lavoro sulla coscienza organizzativa in un mero *business*. Questo interesse da parte delle aziende dimostra invece, secondo noi, che i cosiddetti "eticisti" non sono venditori di fumo, ma validi supporti per migliorare le *performance* organizzative.

In questi anni il nostro gruppo di consulenza opera su due filoni, ciascuno dotato di una sua identità, anche se strettamente collegati: la formazione ed il *counselling* etico.

All'interno della formazione utilizziamo mezzi innovativi (strumenti multimediali, dilemmi, simulazioni di problemi reali, forum etici). Questo tipo di formazione imposta un processo di apprendimento morale. L'obiettivo è la crescita e la maturazione di persone responsabili, capaci di usare il cuore e la ragione per destreggiarsi tra i conflitti di valore e i dilemmi della coscienza.

Il *counselling* etico da noi praticato consiste in un'attività di supporto partecipativo, di facilitazione, di animazione, di orientamento di gruppi di lavoro nell'analisi, nella discussione e nella soluzione di problemi etici. E' un modo per usare l'etica come uno strumento di progettazione e miglioramento organizzativo.

Etica e anticorruzione

Come noto, la situazione italiana non è rosea. I dati europei e mondiali ci collocano in posizioni pessime nelle graduatorie di corruzione. L'Italia si sta impegnando, con nuove normative. È stata anche costituita

un' Authority anticorruzione (ANAC). Ma i casi di corruzione che i giornali riportano sembrano moltiplicarsi anziché diminuire. Il Presidente della Corte dei Conti all'inaugurazione dell'anno giudiziario 2015 ha parlato di: «effetti devastanti sull'impresa e sulla crescita», e ha detto che «il pericolo più serio è una rassegnata assuefazione». Occorre forse un cambio di passo e il ragionamento etico può dare il proprio contributo.

L' aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione dell'ANAC fa riferimento più volte all'etica e ai valori: ad esempio, consiglia di fare "particolare riferimento all'etica" nell'analisi del contesto interno (pag. 17) e più avanti colloca la promozione dell'etica e dei valori dell'anticorruzione tra le azioni concrete da porre in essere (pag. 22) per dare veramente gambe al risollevarlo dell'Italia.

Etica e qualità

La certificazione di qualità è una realtà importante del processo di sviluppo e controllo di un'organizzazione. I nostri colleghi hanno accompagnato alla certificazione ISO 9001 molte aziende. Nel quaranta per cento circa di esse, abbiamo affiancato al ragionamento stretto sui processi e sulle strutture di qualità un ragionamento sull'etica.

Infatti, l'etica delle persone può funzionare come una specie di vero e proprio sistema di prevenzione della non-qualità. Inoltre, la riflessione etica permette di rivestire di forte "umanità" le prescrizioni di qualità, rendendole vive, vissute realmente e non solo formalisticamente dagli addetti che le devono applicare. L'etica, in altre parole, aiuta a dare "senso" e quindi "gambe" alla qualità.

3. Last but not least, esempi di vantaggi per l'azienda

Dunque, parlare di etica in un'organizzazione di lavoro è tutt'altro che un'operazione penitenziale. Mentre si risponde a valori etici della massima importanza, molto probabilmente ci si porta a casa anche vantaggi sul fronte dell'efficienza, dell'efficacia, della competitività ed attrattività.

Vantaggi di immagine e marketing.

Da una strategia etica l'azienda può ottenere un rilevante vantaggio di reputazione, immagine e marketing, grazie alla possibilità di attrarre tipologie di clienti che appartengono alla sempre più diffusa categoria delle persone con sensibilità etica, ottenendo quindi un aumento o un recupero di quote di mercato. Una recente indagine della Diebold, ripresa dalla ricerca dell'Eurispes "Etica e impresa", afferma che esiste negli USA e in Europa una quota (crescente a ritmo esponenziale) di consumatori orientati a scegliere i propri acquisti sulla base delle credenziali etiche dei prodotti e delle aziende produttrici/distributrici.

Vantaggi finanziari.

L'etica è uno strumento di richiamo di investitori (specialmente quelli grandi e istituzionali) che sempre di più guardano alle politiche etiche accanto a quelle finanziarie per costruire indici di affidabilità dell'impresa su cui intendono investire. Come fa notare A. Zaffignani su Affari e Finanza di Repubblica del 10/01/00, "la propensione degli investitori verso attività qualificate socialmente (...) ha subito un'evoluzione negli ultimi anni". In Italia, la raccolta di risparmio della Banca etica ha superato nel 1999 i 73 miliardi. In Europa, e specialmente in Inghilterra, i Fondi etici (la cui missione è investire in aziende qualificate eticamente) hanno conosciuto un vero boom di raccolta, con performance perfettamente in linea con fondi "normali".

Non ultimo, rimane il fatto che le strategie di finanziamento europee, ministeriali e regionali, nonché specifici accordi con il sistema bancario, incominciano a legare al rispetto di norme etiche la possibilità di accedere a strumenti finanziari agevolati.

Vantaggi nella gestione del personale.

Una strategia etica crea un migliore rapporto con i lavoratori: i dirigenti delle imprese che hanno già praticato l'etica dichiarano che essa è anche uno strumento di motivazione, di identificazione nell'azienda, di coinvolgimento; ciò riguarda non solo i dipendenti, ma anche i consulenti e i fornitori.

L'etica è un vero e proprio strumento di sviluppo organizzativo e delle risorse umane. Attraverso corsi e gruppi di lavoro si può:

- contribuire alla definizione e alla chiarezza della *mission* dell'azienda;
- incidere sulla cultura organizzativa;
- migliorare la qualità della comunicazione interna;
- aumentare la motivazione delle persone;
- migliorare le abilità e la consapevolezza nel *decision making*;
- formare alla creatività come risposta alla sempre crescente complessità dei contesti in cui si opera;
- migliorare l'efficacia e l'efficienza del comportamento delle persone, siano esse manager, venditori, o addetti di altro tipo.