



UNIVERSITÀ DI PISA

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

Corso di Laurea Specialistica in

Scienze Politiche - classe 70s

Curriculum Politica delle Risorse Umane

La condotta etica nell'organizzazione aziendale

Candidata:

Lara Bianchi

Relatore:

Prof. Federico Niccolini

Anno Accademico

2005 - 2006

*Al Professor Giuliano Marini,
uno dei più cari ricordi di questa Università*

Prefazione

La fortuna di aver studiato in una Facoltà interdisciplinare come Scienze Politiche mi ha permesso di scrivere una tesi singolare, il cui tentativo sarà quello di far conciliare temi propri dell'Organizzazione Aziendale con conoscenze di più ampio spettro, come la filosofia, la politologia e la sociologia. Nelle poche esperienze lavorative, ma soprattutto nei mesi che ho passato all'estero e sono venuta a contatto con luoghi di lavoro profondamente diversi tra loro, ho sempre riflettuto su quel che credo essere una questione centrale: i rapporti sul luogo di lavoro tra il personale di un'organizzazione, di qualsiasi genere e dimensione, andrebbero valutati come fondamentali. Dove ciò avviene è facilitato il raggiungimento di risultati di efficienza ed efficacia assolutamente notevoli, in Cina come in Nicaragua, in California come nel Nostro Paese.

Ho sempre ritenuto che l'etica dovesse essere fine a sé stessa, senza alcuno scopo specifico se non quello di stimolare un comportamento morale per il bene della società. Ritengo però anche che in alcuni ambiti di etica applicata, come appunto quella economica, essa sia fondamentale tanto da dover essere in alcuni casi, se non imposta, almeno stimolata. Se è vero che tra gli obiettivi di un'organizzazione vi è il profitto, è importante che i suoi amministratori si convincano che un'etica interpersonale sul luogo di lavoro non potrà che aumentare tale profitto.

Ringrazio il Professor Federico Niccolini per avermi ridato fiducia, rispetto e motivazione.

Ringrazio la Library of the University of California - Santa Barbara, per la gentilezza e la disponibilità con le quali mi è stato concesso di usufruire del loro materiale e delle loro risorse.

Ringrazio il Dottor Luca Foschini ed il Dottor Pier Giorgio Raponi per la preziosa consulenza tecnico-informatica.

Struttura tesi

Il presente lavoro sarà suddiviso in due parti: una teorico-costruttiva e l'altra tecnico-pratica.

- Il primo passo sarà quello di spiegare come è nata l'idea di questa tesi. Che cosa ha spinto a collegare i nuovi fenomeni sociali ed economici, innescati dalla globalizzazione, con il rapporto interpersonale presente in un'organizzazione?

→ capitolo 1

- Dopo aver tentato di chiarire che cosa si intenda per etica, verrà proposta una ricostruzione della filosofia morale in Occidente dall'antichità ad oggi.

→ capitolo 2

- Sarà quindi la volta di una panoramica dell'etica applicata ad un particolare attore economico: l'organizzazione. Il recente sviluppo della Corporate Social Responsibility ed il pensiero di Amartya Sen ci introdurranno nella proposta teorico-giustificativa dell'importanza di un'etica interpersonale anche all'interno di un'organizzazione economica.

→ capitolo 3

Sarà così conclusa la parte teorica del lavoro.

- La seconda parte ci introdurrà nel mondo organizzativo: come concretamente l'etica interpersonale può essere trasmessa in organizzazione? Starà al management tentare

di indirizzare i lavoratori verso un atteggiamento di reciproca eticità, con lo sviluppo di elementi organizzativi quali: la cultura, la comunicazione, i codici etici ed il clima organizzativo.

-> capitolo 4

- Si analizzeranno poi particolari contesti organizzativi in cui la diffusione dell'etica potrebbe apparire al management ancora più ardua: è il caso delle diversità personali dei lavoratori. Gli elementi organizzativi sopra citati dovranno così essere indirizzati per far sì che queste diversità non diventino conflittuali, ma anzi, ove possibile, complementari.

-> capitolo 5

- Infine vedremo come è possibile evitare casi di "etica rovesciata": il mobbing.

-> capitolo 6

Indice

| | |
|--|-----------|
| Prefazione | 2 |
| Struttura tesi | 4 |
| | |
| I Un costrutto teorico | 12 |
| | |
| 1 Il rapporto tra business ethics e globalizzazione | 13 |
| 1.1 Frammenti di globalizzazione | 13 |
| 1.2 La globalizzazione e l'obiettivo del presente lavoro | 15 |
| | |
| 2 L'etica | 19 |
| 2.1 Una definizione di etica | 19 |
| 2.1.1 L'etica nella storia della filosofia: cenni | 21 |
| | |
| 3 L'etica e l'economia | 39 |
| 3.1 Quadro generale | 39 |
| 3.2 Corporate Social Responsibility | 42 |
| 3.3 La pareto efficienza e Amartyia Sen | 49 |
| 3.4 Microetica, mesoetica e macroetica | 54 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| II | L'etica interpersonale in un'organizzazione | 58 |
| 4 | La workplace ethics "imposta" | 59 |
| 4.1 | La cultura aziendale | 60 |
| 4.1.1 | Un modello teorico-operativo | 69 |
| 4.1.2 | La cultura organizzativa umanizzante | 73 |
| 4.1.3 | Parte applicativa | 76 |
| 4.2 | La comunicazione | 80 |
| 4.3 | I codici etici | 89 |
| 4.4 | Il clima aziendale | 96 |
| 5 | Rendere complementari le diversità | 101 |
| 5.1 | La cultura personale a lavoro: costruire una cross-culture in organizzazione | 101 |
| 5.2 | Modelli organizzativi e differenze etniche | 107 |
| 5.2.1 | Un caso concreto: la Toshiba in Europa | 112 |
| 5.3 | Differenze di genere | 114 |
| 6 | Un'etica rovesciata: quali rimedi? | 122 |
| 6.1 | Il mobbing e lo straining | 123 |
| | Conclusioni | 130 |
| | Appendice | 132 |
| A | Standard per la Social Accountability SA8000 | 132 |
| B | Leymann Inventory of Psychological Terrorism (LIPT) | 143 |
| C | Third European survey on working conditions 2000 | 146 |

Riferimenti bibliografici**151****Bibliografia****151****Sitografia****163**

Elenco delle figure

| | | |
|-----|---|-----|
| 1.1 | Dallo sviluppo della globalizzazione alla necessità di rafforzare l'etica interna in organizzazione | 18 |
| 2.1 | Schema della Filosofia dello Spirito hegeliana: come si arriva all'eticità . . . | 34 |
| 3.1 | Social Responsibility | 40 |
| 3.2 | Aspetti della Business Ethics | 42 |
| 3.3 | La costituzione della società. | 55 |
| 3.4 | Microetica, Mesoetica e Macroetica | 56 |
| 4.1 | La formazione della cultura | 61 |
| 4.2 | I livelli della cultura | 69 |
| 4.3 | Modello organizzativo-culturale Bellotto-Trentini | 70 |
| 4.4 | La cultura bilanciata | 79 |
| 4.5 | Il processo di comunicazione | 81 |
| 4.6 | Classificazione aziendale e codici etici | 91 |
| 5.1 | Workforce Diversity | 102 |
| 5.2 | Composizione della forza lavoro statunitense. Proiezione al 2008 | 106 |
| 5.3 | Teoria dello sviluppo degli stadi morali | 116 |
| 5.4 | Lo stress femminile sul luogo di lavoro | 119 |

6.1 Equilibrio tra dinamicità organizzativa e conflittualità 123

Elenco delle tabelle

| | | |
|-----|---|-----|
| 4.1 | Alcune possibili definizioni di “cultura” | 63 |
| 4.2 | Condizioni per la disponibilità a ricevere informazioni | 89 |
| 4.3 | <i>Subjects Addressed in Corporate Codes of Ethics</i> | 94 |
| 4.4 | Aree tematiche dell’Ethical Climate Questionnaire | 99 |
| 4.5 | Aree tematiche dell’Ethical Climate Questionnaire | 100 |
| 5.1 | La diversità ed il vantaggio competitivo in organizzazione | 105 |
| 5.2 | Tabella comparativa modello Melting Pot/Salad Bar/Multicultural | 111 |
| 5.3 | Masculinity Scores | 120 |
| 5.4 | Business Area interessate da maschilismo. | 121 |

Parte I

Un costrutto teorico

Capitolo 1

Il rapporto tra business ethics e globalizzazione

1.1 Frammenti di globalizzazione

Il tema della presente ricerca nasce da una più ampia riflessione su alcune dinamiche e fenomeni attuali, ed in particolare sul nuovo processo di globalizzazione che non sembra aver intenzione di affievolirsi. Nella prefazione ad un suo recente libro, l'economista J. Bhagwati chiede provocatoriamente al lettore se il mondo abbia davvero bisogno di un ennesimo testo sul tema¹: l'affermazione del professore della Columbia University rende ben chiaro quanto si “straparli” di globalizzazione. E ciò non può altro che essere il segno evidente del permeare in ogni aspetto della società del fenomeno. Se, come sostiene A. Sen², si può addirittura affermare che le proteste antiglobalizzazione non riguardino affatto la globalizzazione, ma anzi siano esse stesse gli eventi più globalizzati del mondo contemporaneo, è facilmente intuibile la portata dell'inarrestabile fenomeno. Bisogna inoltre specificare che la globalizzazione non è un fatto nuovo: per migliaia di anni essa ha contribuito al progresso

¹J. Bhagwati, *In defense of Globalization*, Oxford University press, Oxford, 2004.

²A. Sen, *Globalizzazione e libertà*, trad. di G. Bono, Mondadori, Milano, 2002.

del mondo, ed il movimento delle influenze reciproche ha preso direzioni di volta in volta diverse, per cui sarebbe riduttivo parlare di globalizzazione come sinonimo di occidentalizzazione (il sistema decimale, ad esempio, ci è stato “regalato” dall’India diversi secoli fa). Globalizzazione è l’assumere una dimensione mondiale di diversi aspetti quali l’economia, la tecnologia, la cultura... Globalizzazione è soprattutto un’opportunità: di crescita economica, di sviluppo sociale e personale, di riduzione della disoccupazione³ e della povertà, di miglioramento della qualità del lavoro e della vita⁴. Un’opportunità che come suggerisce ottimamente il premio nobel J. Stiglitz [...] *has been managed*⁵, proprio affinché rimanga tale, e non si trasformi in un rafforzamento delle disuguaglianze mondiali. Ed il pericolo è reale. I problemi individuati non sono dovuti in realtà alla globalizzazione in quanto tale bensì a carenze nella sua gestione, in special modo da parte delle strutture sovranazionali che dovrebbero curare gli interessi di tutti gli Stati nazionali. I mercati mondiali sono cresciuti rapidamente senza che vi fosse uno sviluppo parallelo delle istituzioni economiche e sociali necessarie al loro armonioso e corretto funzionamento. Allo stesso tempo, desta preoccupazione l’assenza di equità delle principali regole globali in materia di commercio e finanza e le loro ripercussioni asimmetriche sui Paesi ricchi e sui Paesi poveri.

Come intuibile, di globalizzazione si può parlare anzitutto da un punto di vista economico: il mondo è sempre più interconnesso data la crescente interdipendenza nelle relazioni economiche - commercio, investimento, finanza, organizzazione della produzione globale-. Da qui nasce naturalmente anche l’interazione sociale e politica tra organizzazioni ed individui del mondo intero, cosicchè siano interessate, oltre a quella economica, altre sfere della vita di uno Stato e dei suoi singoli cittadini: la cultura, la politica, la società in genere⁶.

³Questo prima di tutto grazie alla creazione di nuove opportunità in aree altrimenti prive di iniziative economiche proprie (es. organizzazioni che investono in stabilimenti nelle zone in via di sviluppo). In secondo luogo, la facilitata mobilità dei lavoratori aiuta una redistribuzione sensata della forza lavoro.

⁴Cfr L. Gallino, *Globalizzazione e disuguaglianze*, Editori Laterza, Bari, 2000, p. 97.

⁵J. Stiglitz, *Globalization and Its Discontents*, W.W. Norton, New York, 2002, p. IX.

⁶Spesso il timore di una globalizzazione ad ampio raggio è quello di poter perdere le singolarità di ogni popolo. Non è forse però del tutto errato il pensiero di molti economisti e sociologi, tra cui J. D. Sachs, i quali immaginano possibile una globalizzazione del multilateralismo [*Multilateralism is an international relations term that refers to multiple countries working in concert*. Wikipedia], della scienza e della tec-

L'impulso al nuovo ed attuale ciclo di globalizzazione prende senz'altro origine dai nuovi metodi di comunicazione, grazie ai quali è nata anche la cosiddetta New Economy. Quest'ultima si basa fundamentalmente "sull'informazione, la conoscenza e le idee innovative, in un contesto generale in cui il rischio, l'incertezza e i cambiamenti rappresentano una regola piuttosto che un'eccezione"⁷. Tra i protagonisti attivi della New Economy troviamo ovviamente le organizzazioni economiche tutte⁸. Queste ultime restano tutt'altro che indifferenti al fenomeno della globalizzazione, provando in alcuni casi ad adattarvici nel modo più efficace ed efficiente possibile, ed in altri invece a modellare a loro convenienza lo stesso fenomeno⁹.

1.2 La globalizzazione e l'obiettivo del presente lavoro

Scopo del presente lavoro sarà tentare di spiegare un aspetto di questo adattamento delle organizzazioni alla globalizzazione, ed in particolare la *ethical business theory*. Ancora

nologia, con un sistema economico globale pensato per soddisfare i bisogni di tutti gli uomini, coniugando a ciò il mantenimento e lo sviluppo delle particolarità. D'altronde è naturale a tal proposito citare anche il pensiero di I. Kant, il quale sostiene che *Essa [la natura] si serve di due mezzi per trattenere i popoli dal mescolarsi e per separarli, la varietà delle lingue e delle religioni, che certo porta con sé l'inclinazione all'odio reciproco e pretesti per la guerra, ma conduce pure, con la crescita della cultura e con l'approssimarsi graduale degli esseri umani a una maggiore armonia nei principi, all'accordo in una pace che non è creata e garantita come quel dispotismo (sul cimitero della libertà) dall'indebolimento di tutte le forze, bensì dal loro equilibrio nella loro più viva competizione*. V. I. Kant, *La pace perpetua*, Primo Supplemento "Sulla garanzia della pace perpetua", trad. M. C. Pievatolo, <http://bfp.sp.unipi.it/classici/kantzef.html>. E cfr J. D. Sachs, *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin USA, New York, 2005.

⁷Definizione da *Dizionario della New Economy*, a cura di R. Gianola, ed. Baldini e Castoldi, Milano, 2000.

⁸Anche le più piccole realtà economiche vengono investite infatti dal fenomeno: non sono più rari i casi in cui siti web, ad esempio, permettano anche ad un'attività commerciale "di paese, di quartiere" di allargare la propria nicchia di riferimento. Un'azienda agricola di montagna a gestione familiare che pubblicizzi su web l'autoraccolta delle mele, permetterà a se stessa di ampliare notevolmente gli introiti del raccolto -avendo fatto pubblicità al proprio prodotto a livello globale (o nazionale in caso non traduca in altre lingue il proprio sito)-, aggiungendo a ciò un risparmio sui raccoglitori che altrimenti avrebbe dovuto pagare; ma stimolerà inoltre un nuovo tipo di attrattiva turistica per la sua comunità montana tutta.

⁹Si pensi ad esempio a Microsoft Corporation.

più in dettaglio, cercheremo di affrontare il profilo interno dell'etica aziendale; quella che riguarda cioè i rapporti interpersonali che intercorrono tra i dipendenti.

Per tentar di rendere più chiari gli obiettivi del lavoro, si tenterà di spiegare adesso in che modo globalizzazione ed etica aziendale interna possano esser correlate.

1) Anzitutto un primo fattore è quello della mobilità sia dei lavoratori in senso geografico (aumento delle immigrazioni da Paesi in via di sviluppo, scambio facilitato tra Paesi sviluppati) sia delle stesse organizzazioni che delocalizzano la propria produzione. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si può affermare che l'economia mondiale è divenuta negli anni recenti sempre più aperta ed integrata ed i flussi di capitali sono più liberi di muoversi rispetto al passato. Anche per queste ragioni, intere fasi dei processi produttivi vengono spostate all'estero e sempre più spesso si sente parlare di *outsourcing dei servizi*. Per delocalizzazione, in generale, si intende il trasferimento della produzione di beni e servizi in altri Paesi.

Diverse sono le motivazioni e i vantaggi che spingono un'organizzazione a sfruttare queste nuove opportunità della globalizzazione: la riduzione dei costi di produzione, la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo e di materie prime in loco, la possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato. Risulta così evidente che l'organizzazione delle risorse umane all'interno di un'impresa che in qualche modo delocalizzi parte della propria produzione debba fare i conti con realtà culturali, politiche e sociali differenti rispetto a se stessa o tra i propri dipendenti.

Simile situazione si viene a creare nel caso di mobilità geografica dei lavoratori. Il tema è particolarmente attuale in Europa, in quanto principio cardine su cui si è fondata la stessa Unione Europea. Proprio quest'ultima ha proclamato il 2006 come *the European Year of Workers' Mobility*, e ciò non è altro che il completamento di un lungo lavoro legislativo e politico per far in modo di ottenere piena abolizione di qualsiasi forma di discriminazione basata sulla cittadinanza per quanto riguarda l'occupazione, la retribuzione e le altre condizioni di lavoro, l'accesso all'alloggio, nonché il diritto per il lavoratore di

farsi raggiungere dalla propria famiglia.

I benefici della mobilità geografica dei lavoratori sono diversi: oltre a quelli personali di coloro che sfruttano tale opportunità, vi sono agevolazioni per gli Stati stessi: migliore distribuzione del tasso di disoccupazione, migliore circolazione di abilità e competenze, ecc...

Poter creare così tra le risorse umane coinvolte all'interno di una stessa compagnia un clima sereno ed equilibrato, aiutato da una diffusa eticità interna, non potrà che facilitare il pieno sviluppo delle capacità impiegate.

Così come gli obiettivi di profitto potranno esser più facilmente raggiungibili proprio valorizzando le risorse umane, permettendogli di vivere in un "buon ambiente", e questo a prescindere dalla provenienza geografica degli stessi lavoratori ¹⁰.

2) Altro aspetto è inoltre l'aumentare della *social responsibility* ¹¹ (eticità esterna). Tra i motivi di una maggior sensibilizzazione etica (esterna) delle organizzazioni economiche vi sono anzitutto gli impegni che gli Stati assumono per una diffusione di temi quali: l'impatto ambientale, la difesa dei diritti umani e di quelli animali¹²; altro aspetto è anche la maggiore attenzione degli stessi consumatori, che si traduce quindi in un adeguamento nelle organizzazioni più attente e lungimiranti ai temi sopracitati. Nel quadro della loro responsabilità sociale, ci si aspetta che le imprese siano in grado di fornire in modo efficace, e rispettando criteri etici, prodotti e servizi di cui i consumatori hanno bisogno e che desiderano. Le imprese che stringono rapporti durevoli con i clienti, concentrando l'insieme della loro organizzazione sulla comprensione delle loro aspettative e fornendo loro una qualità, una sicurezza, un'affidabilità e un servizio superiori, genereranno probabilmente maggiori profitti. Tutto ciò non potrà che esser facilitato da una diffusa eticità interna;

¹⁰Per un approfondimento Cfr cap. 5 del presente lavoro.

¹¹Cfr cap. 3 del presente lavoro.

¹²Cfr per es. ad *Agenda 21*, un documento delle Nazioni Unite prodotto al "Summit della Terra" nel 1992, a Rio de Janeiro. Si tratta di un programma d'azione per lo sviluppo sostenibile nel mondo del 21° secolo (da cui il nome). Per la versione italiana si veda www.agenda21.it, per l'originale (in lingua inglese) www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21

impegnarsi in attività di *corporate social responsibility* senza avere alle spalle un codice etico aziendale (non necessariamente formalizzato), una carta dei valori, è improbabile che risulti un approccio vincente. L'obiettivo dovrà esser quello di creare prima un ambiente interno etico, così poi da potersi rivolgere "eticamente" anche all'esterno. Proprio questo si cercherà di dimostrare nelle pagine successive.

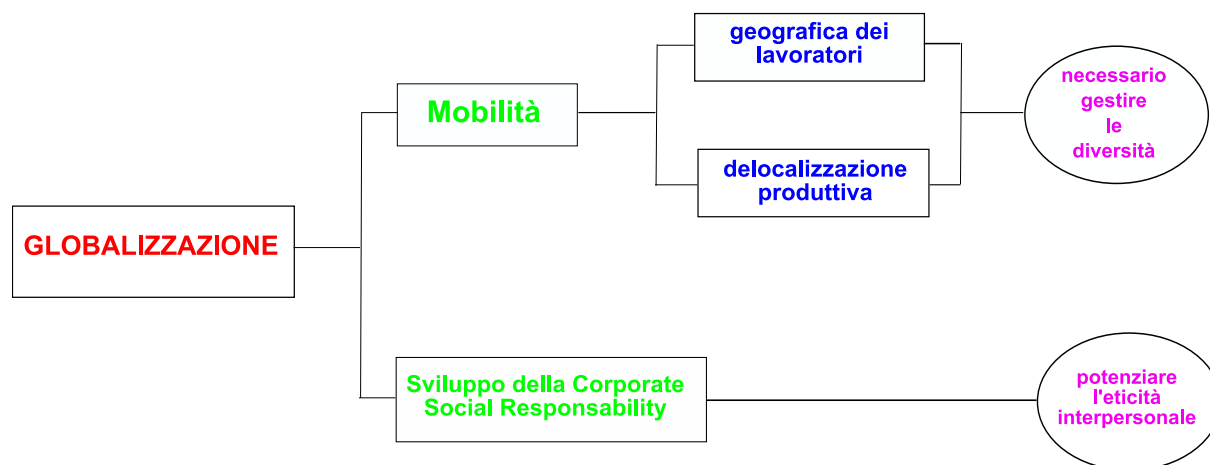


Figura 1.1: Dallo sviluppo della globalizzazione alla necessità di rafforzare l'etica interna in organizzazione

Con queste iniziali considerazioni prende dunque corpo l'idea di questa tesi. Riuscire a capire perché ad un'impresa dovrebbe convenire investire risorse affinché si diffonda, o mantenga, il rispetto dell'eticità¹³ nei rapporti interpersonali delle *humane resource*.

¹³Per una definizione di etica si veda il Cap. 2 del presente lavoro.

Capitolo 2

L'etica

“L’etica filosofica non è casistica e non potrà mai divenirlo: se così fosse, le accadrebbe di sopprimere nell’uomo appunto quanto essa vuole risvegliare ed educare, quanto v’è di creativo, spontaneo, il vivente interiore percepire affettivo nell’uomo di quel che deve essere, di quel che vale in sé, pienamente. E questo non significa alcuna rinuncia all’elevato compito della pratica. [...] Essa non è conformare la vita dell’uomo a sua insaputa, ma piuttosto è un modo per attrarlo ad una propria e libera formazione della vita.”¹

Le poetiche parole di Nicolai Hartmann ci introducono alla questione centrale di questo lavoro: l’etica. Dopo una breve introduzione descrittiva ed evolutiva del tema, passeremo nel prossimo capitolo ad una delle sue applicazioni più affascinanti: la business ethics.

2.1 Una definizione di etica

Il termine *etica* deriva dal greco *èthos* e significa: costume, uso, comportamento, ovvero convenzione; trova il suo simmetrico nel latino *mos*, da cui nasce l’espressione *morale*².

¹N. Hartmann, *Etica - Fenomenologia dei costumi*, trad. di V. Filippone Thaulero, Guida Editori, Napoli, 1969, pp. 16-17. Volume originale del 1925.

²Non esiste particolare differenza semantica tra i termini “etica” e “morale”, per cui li userò nelle pagine successive, a meno di differenti indicazioni, come sinonimi. Secondo N. Abbagnano, ad esempio, l’espressione morale è 1. *Lo stesso dell’etica*. 2. *L’oggetto dell’etica, la condotta in quanto diretta o disciplinata da norme, l’insieme dei mores*. Cfr N. Abbagnano, *Dizionario di filosofia*, UTET, Torino,

L'etica rappresenta "la scienza della condotta"³: riunisce in sé i comportamenti auspicabili da assumere per il raggiungimento del bene di una comunità, o, meglio, dei valori⁴ condivisi da quest'ultima. L'etica cerca di rispondere a domande come: "Quando un'azione è giusta?", "Cosa devo fare?". L'etica non esiste come un qualcosa di altrettanto sistematico di un sistema di leggi. La legge morale in quanto tale si costruisce ogni volta che si attua, per cui è sempre sottoposta al rischio dell'arbitrio morale, dell'arbitrio soggettivo del singolo. In questo consiste il limite più grande e al contempo il pregio maggiore della morale: non sempre esiste un elenco di regole etiche, un "codice normativo", per cui la società ed il singolo individuo dovranno valutare di volta in volta cosa sia corretto e rispettoso della propria e altrui vita e cosa no. L'espressione "non mentire" potremmo ad esempio ritenerla come valida eticamente; ma pensiamo un attimo al caso in cui mentendo si riuscisse a salvare la vita di una persona: probabilmente non dicendo quella bugia si sarebbe commessa azione immorale, e non viceversa⁵.

Non è opinione rara che morale sia sinonimo di "bigotteria", o ancora che essa sia un concetto ormai obsoleto, "fuori moda". Alcuni ritengono che l'etica si componga di una serie di divieti, il cui scopo principale appare esser quello di circoscrivere la libertà individuale, impedendo "il divertimento". Credo in realtà che ciò sia solamente la conclusione affrettata di un'analisi poco approfondita e rigorosa sull'argomento. Il tema dell'etica è anzitutto profondamente attuale, è qualcosa di separabile rispetto alla religione⁶, ed è assolutamente necessaria al benessere di una società.

Quest'ultima si sviluppa e si sorregge attraverso dei valori condivisi, un bene ricono-

1968, p. 597.

³N. Abbagnano, op. cit., p. 352.

⁴"In generale, ciò che dev'essere oggetto di preferenza o di scelta." Cfr N. Abbagnano, op. cit., p. 908.

⁵Illuminante in tal senso l'esempio di P. Singer: "Di solito, mentire è sbagliato: ma se nella Germania nazista la Gestapo a caccia di ebrei fosse venuta a bussare alla vostra porta, sarebbe stato giusto negare la presenza della famiglia ebrea da voi nascosta in soffitta." P. Singer, *Etica Pratica*, trad. di S. Maffettone, Liguori, Napoli, 1989, p. 14.

⁶Per meglio dire, secondo alcuni autori, l'etica religiosa non è che una branca della morale: ad esempio alcuni illustri nobel per la pace, che genericamente vengono ritenuti persone dall'alto profilo morale, non erano affatto di religione cristiana, o magari proprio appartenenti ad alcuna religione. In questa sede non sarà affrontato il concetto di etica religiosa, se non con brevi cenni nella storia della filosofia morale.

sciuto tale dai suoi membri. Utilizzando la definizione data da L. Gallino di comunità ⁷, si deduce che in tale contesto gli individui appartenenti agiscono reciprocamente (e quindi poi nei confronti di altri esterni) “anteponendo più o meno consapevolmente i valori, le norme, i costumi, gli interessi [...]” della comunità stessa a quelli personali. Il risultato è la formazione di relazioni sociali e un senso di solidarietà tra gli individui dello stesso gruppo, che acquisiscono così la possibilità di realizzare scopi che altrimenti trascenderebbero dalle capacità del singolo, o, peggio, sarebbero ostacolati da conflitti interni tra soggetti della stessa comunità.

Ma come riuscire quindi ad identificare l’oggetto principale dell’etica? Cos’è il bene di una comunità? Credo che il concetto principale sia quello del rispetto reciproco, di correttezza⁸, unico modo di convivenza pacifica e fruttuosa.

Una brevissima storia dell’etica magari aiuterà a chiarire l’argomento e a stimolare riflessioni in merito.

2.1.1 L’etica nella storia della filosofia: cenni

Tentare di ricostruire una storia della filosofia morale è impresa davvero ardua: il tema dell’etica è stato affrontato fin dagli albori della filosofia occidentale; è un *leit-motiv* probabilmente a cui nessuno è ancora riuscito a dare soluzione certa. In questa sede tenterò solamente di riprendere il filo conduttore sui pensieri più significativi o innovativi che i filosofi occidentali hanno ideato.

Anzitutto sarebbe lecito chiedersi da quando possiamo parlare di etica. Essa nasce probabilmente assieme alla consapevolezza nell’uomo del sé e degli altri⁹. Nella Grecia

⁷L. Gallino, *Dizionario di sociologia*, UTET, Torino, 1978, p. 149.

⁸Ossia rispettoso dei principi di comportamento morale e sociale generalmente accettati come validi.

⁹In realtà il concetto è ancora in fieri. Come ci suggerisce R. Mondolfo “in Omero le azioni degli eroi non si presentano motivate da un’analisi dei loro sentimenti e pensieri interiori. Il mondo umano che i Greci contemplano, nella fase arcaica della loro cultura, non significa ancora una penetrazione nell’interiorità spirituale, un riconoscimento e una comprensione coscienti della soggettività”. Cfr R. Mondolfo, *La comprensione del soggetto umano nell’antichità classica*, La nuova Italia, Firenze, 1967, p. 69.

Antica ¹⁰ ritroviamo cenni di filosofia morale in opere dei poeti¹¹: per alcuni mali della vita si prende coscienza che essi non siano causati dalla volontà divina, ma siano gli uomini stessi ad autocausarseli o ad arregarli agli altri. Omero (VIII sec. A.C.), ad esempio, fa dire a Zeus nell'Odissea: “Da noi dicono essi che vengono i mali, ma invece per loro folli delitti contro il dovuto han dolori”¹².

Altro concetto diffuso era quello di misura, che da matematico assume valore etico¹³: quel che il buon cittadino dovrebbe fare sarebbe dar valore al giusto mezzo, evitando per quanto possibili atteggiamenti tracotanti, arroganti. In generale nelle *polis* greche si sviluppa il concetto di rispetto della vita civile, che implica un atteggiamento etico, di dignità, nei confronti del prossimo.

Il primo filosofo che sistematicamente comincia ad affrontare la questione morale è Socrate (469 A.C. - 399 A.C.)¹⁴. La sua riflessione filosofica ruota attorno al concetto di “bene”: solamente chi è in grado di conoscere se stesso sa anche distinguere il bene dal male, e chi sa fa necessariamente il bene (il male è frutto di ignoranza). Questa tesi è stata spesso sintetizzata con l'espressione *intellettualismo etico*. Se in effetti è poco plausibile l'argomentazione per cui la conoscenza del bene sia anche garanzia della sua applicazione, bisogna aggiungere che è anche vero che il male spesso non appare tale: in alcune circostanze l'uomo è portato a dare un valore diverso da quello effettivo alle varie cose, scambiando per bene ciò che non lo sarebbe. La vita etica e buona per un uomo è quella fondata su un mix di piaceri e pensiero, con cui si sappia dare il giusto peso anche ai beni terreni. Non

¹⁰Ma sono dello stesso periodo in Cina le massime di Confucio, le quali assurgono a ruolo di codice morale (VI sec. A.C.).

¹¹ Ricordo che i poeti nella cultura orale, prima quindi dell'invenzione della scrittura nella Grecia Antica, erano gli unici custodi del sapere. Per un approfondimento, si faccia ad esempio riferimento a Platone, *Il Fedro, Il mito delle cicale (258e-259d)*, in M. C. Pievatolo, <http://bfp.sp.unipi.it/dida/fedro/index.html>. O ancora: F. Di Donato, *I Greci tra oralità e scrittura*, in <http://bfp.sp.unipi.it/dida/oscrit/index.html>

¹²Omero, *Odissea*, trad. di R. Calzecchi Onesti, Giulio Einaudi Editore s.p.a., Torino, 1963. Libro I, vv. 33-34.

¹³Cfr. V. Guazzoni Foà, *Dalle origini alla chiusura della Scuola di Atene - Storia del Pensiero Occidentale*, Marzorati Editore, Milano, 1974, p. 29.

¹⁴“Aristotele riconosceva a Socrate il merito di aver per primo indagato intorno alle virtù etiche e di aver tentato di darne definizioni generali.” Cfr M. Vegetti, *L'etica degli antichi*, Editori Laterza, Roma-Bari, 1990, p. 3.

va infine dimenticato che Socrate, oltre ad aver predicato sulla morale, diede la più alta prova di fedeltà a tale principio suicidandosi esattamente come ordinatogli dalla corte che lo giudicò e condannò per empietà nel 399 A.C.: nonostante ritenesse la sentenza errata, trovò moralmente giusto rispettare ciò che la sua comunità gli stava imponendo ¹⁵.

Spesso intrecciato, a volte poco distinto, dal pensiero di Socrate, vi è quello di Platone (428/7 A.C. - 347 A.C.), il quale riparte proprio dal concetto di bene. “Ciò che nel mondo intellegibile il bene è rispetto all’intelletto e agli oggetti intellegibili, nel mondo visibile è il sole rispetto alla vista e agli oggetti visibili” ¹⁶. Il bene è quindi ciò che viene perseguito da ogni anima e che costituisce il fine ultimo di ogni azione umana. Ed il bene umano, perché sia tale, deve riferirsi al bene supremo e assoluto: l’Idea del bene ¹⁷. “La conoscenza più grande è quella dell’Idea del bene, attingendo la quale il giusto e le altre cose diventano utili e giovevoli. La conoscenza del bene risponde all’esigenza di dare un indirizzo alla pluralità delle nostre cognizioni, cioè un orientamento che sia unitario e che sia connesso alle nostre domande fondamentali, che sono di natura pratica e non teoretica.”¹⁸. In Platone poi si rafforza anche il concetto di giustizia, inevitabilmente legato a quello di etica: l’ingiustizia consiste nel mancato rispetto del singolo o della società nei confronti altrui. Al contrario di ciò che sostenevano i sofisti, i quali negavano l’esistenza di valori morali universali ed immutabili, per Socrate e Platone il relativismo non ha senso dal momento che la virtù è conoscenza (e che quindi può essere insegnata), dando così vita ad un’etica scientifica, altrettanto rigorosa della matematica. L’etica insegue la virtù (al singolare), in quanto sapere del bene e del male.

Successore di Platone, Aristotele (384 A.C. - 322 A.C.) identifica il bene supremo nella felicità dell’uomo: ciò a cui tutto tende. Il problema è accertare l’origine di tale felicità:

¹⁵Si faccia in proposito riferimento a Platone, ne *L’apologia di Socrate*, ad esempio versione in Wikisource e voce in Wikipedia.

¹⁶Platone, *Repubblica*, trad. di F. Sartori, Laterza, Roma-Bari, 1980⁵, Libro VI, 508 c.

¹⁷Sul Mondo delle Idee si faccia riferimento direttamente allo stesso Platone, ad esempio col *Mito della Caverna*, nella *Repubblica*, Libro VII.

¹⁸M. C. Pievatolo, *Il sesto libro della Repubblica - La scienza del bene*, www.swif.uniba.it/lei/personali/pievatolo/platone/6rep.htm

in base alle diverse esperienze gli individui ne formano concezioni differenti; ma bisogna tener presente che non tutti i piaceri portano al bene perfetto, il quale ci libera da ogni schiavitù¹⁹. Ma allora in che cosa consiste il bene supremo? Esso non è altro che l'esercizio della facoltà propria dell'uomo, di ciò che lo distingue dagli altri esseri viventi: la ragione. La razionalità è infatti proprio l'attività dell'anima umana secondo virtù²⁰: così l'uomo è in grado di scegliere bene nelle situazioni concrete, tentando sempre di applicare il giusto mezzo fra due estremi meno consigliabili²¹. La filosofia pratica si divide in etica, quando tratta del bene del singolo individuo, e politica, con riferimento alla comunità. Da ultimo mi preme rilevare che se è vero che la felicità si raggiunga solo se si è virtuosi, la virtù non sia d'altronde condizione sufficiente per essere felici, perché ad esempio possono mancare dei beni materiali.

La maggior differenza tra Aristotele e Platone consiste nella convinzione aristotelica che non esista un unico bene universale, ma una pluralità (di beni e di virtù): e questa pluralità corrisponde ad esempio alla diversità delle tradizioni esistenti in seno alla polis. Inoltre l'uomo potrebbe avere una retta conoscenza e tuttavia lasciarsi vincere dagli istinti²². Tra le analogie nei due filosofi, ritroviamo invece che sia in Aristotele che in Platone è comunque possibile parlare di una fondazione ontologica²³ della stessa etica: l'approccio a quest'ultima è assiologico, muove cioè dai valori per determinare i doveri, parte da ciò che è bene per arrivare a ciò che va fatto. E nell'essenza di ciascun ente è implicito il bene cui l'ente stesso è destinato.

¹⁹Se un individuo identifica ad esempio la propria felicità nella ricchezza, è probabile che questo lo renda schiavo della stessa ricchezza, e che quindi non sia perseguito il bene assoluto, la felicità autentica, l'etica.

²⁰Nell'*Etica Nicomachea* Aristotele distingue in realtà virtù etiche e dianoetiche. Le prime sono espressione della parte irrazionale-desiderativa dell'anima, e derivano dall'esercizio nel ripetere determinate azioni (una virtù etica è ad esempio il coraggio). La virtù dianoetica invece fa parte della sfera razionale dell'anima, ed è identificata nella saggezza. Essa deriva dall'insegnamento e si fonda sul principio del giusto mezzo.

²¹Per esempio: la magnanimità è il giusto mezzo tra l'avarizia e la prodigalità, il coraggio tra la viltà e la temerità, ecc...

²²Esattamente al contrario di ciò che sosteneva Platone, ma anche Socrate.

²³Cfr F. Palchetti e S. Parigi, *Dentro la filosofia. Nodi, percorsi, profili : Filosofia moderna*, Zanichelli, Bologna, 1997, p. 45.

Di etica si occupano anche i filosofi stoici ²⁴(III sec A.C. - II sec D.C.), i quali identificano completamente la virtù con la felicità: la virtù diviene necessaria (come anche in Aristotele) e sufficiente. La virtù è in assoluto il bene in sé e per sé. Tra l'altro gli stoici ritengono che non esistano stadi intermedi della virtù, la quale non può in alcun modo esser misurata: o si è virtuosi o si è viziosi. Il vizio è l'agire degli individui contro la ragione, presi dalle passioni. Suggerisce A. Da Re “[...]tesi così radicali e contro-intuitive (come se sgozzare senza motivo un gallo fosse lo stesso che uccidere il proprio padre, per riprendere l'esempio di Cicerone, attribuito nel *De Finibus* allo stoico Catone) si spiegano con l'intento di sottolineare l'assolutezza e la purezza della virtù, che non ammette calcoli, confronti, gradualità.”²⁵ Gli interessi personali, che magari ci fanno apprezzare e perseguire per convenienza dei beni futuri²⁶, ci regalano al più una felicità apparente. Ogni azione retta è, da un punto di vista universale, conveniente (ma non tutte le azioni convenienti sono necessariamente rette): per la società è un bene che ci si comporti in maniera giusta. Solo il saggio²⁷ è veramente felice e libero, in quanto virtuoso: la sua anima sarà priva di passioni futuri.

L'etica è poi il cuore della proposta filosofica di Epicuro (342 A.C. - 270 A.C.): è l'aspirazione da parte del saggio ad una vita intimamente libera e tranquilla. Fine ultimo di ogni uomo è il piacere, bene supremo da cui partiamo per ogni nostra scelta. E solo con la saggezza è possibile compiere un adeguato discernimento dei veri piaceri. Si distingue il piacere *cinetico*, passeggero e transitorio, da quello più autentico *catastematico*, privo di ogni movimento. Con quest'ultimo gli individui otterranno assenza di ogni turbamento fisico e psichico, con un equilibrio fisiologico (salute) e di sentimenti per quanto riguarda

²⁴Il primo dei quali fu Zenone di Cizio (336 A.C. - 264 A.C.).

²⁵A. Da Re, *Filosofia morale*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano, 2003, p. 31.

²⁶Più che di beni sarebbe corretto parlare di aspetti indifferenti alla virtù, come la salute, la bellezza, la ricchezza... a cui tra l'altro l'uomo non può opporre resistenza, per cui possono esser ritenuti beni (o mali) illusori.

²⁷Le caratteristiche del saggio stoico sono ad esempio la dignità interiore, l'accettazione del Fato, l'onestà delle intenzioni, il rifiuto delle meschinità, e, più in generale, l'ubbidienza rigorosa alla legge morale.

l'anima²⁸. Non esiste inoltre uno stadio intermedio tra il piacere e il dolore: l'assenza di dolore è di per sé supremo piacere. Importante sottolineare come l'etica epicurea, implicando scelte tra possibilità diverse, implichi libertà. Infine, tra le virtù utili a poter raggiungere la felicità (oltre alla saggezza, alla temperanza e alla forza), Epicuro inserisce la giustizia, consistente in un reciproco interesse: la giustizia non è un qualcosa che esiste di per sé, ma solo nei rapporti reciproci e sempre a seconda dei luoghi dove si stringa un accordo di non recare né ricevere danno, del vivere quindi in una comunità.

Altro passo storico fondamentale nella costruzione dell'attuale concetto di etica è la divulgazione del pensiero di Cristo. Una delle difficoltà più che attuali della questione morale è quella dell'autorità: a chi ci si può rivolgere quando un individuo eserciti il suo libero arbitrio morale in maniera scorretta per la convenienza della società? Il cristianesimo e l'etica filosofica religiosa danno una spiegazione in questo senso: esiste un'autorità, Dio, a cui si verrà rivolti in caso di comportamenti non etici. In realtà questo è più il pensiero ebraico: nel cristianesimo deve rimanere fermo infatti la necessità di comportarsi bene non come autodifesa di fronte ad una possibile punizione, ma in quanto conformi al pensiero ed al volere di Cristo, che devono esser fatti propri. Di certo però col cristianesimo viene introdotto un concetto che in parte dà l'idea dell'importanza di un'autorità superiore: la salvezza. Quest'ultima la si otterrà con la beatitudine, il sommo bene, a cui si aggiungerà la grazia divina, dono dell'amore infinito di Dio per l'uomo. Piena felicità la si potrà avere solo nella vita ultraterrena, pur potendola già "assaporare" sulla Terra. Per gli Antichi invece, come abbiamo visto, il punto di partenza nella riflessione etica è proprio la felicità e non il dovere, concetto introdotto (e più abbandonato) con l'etica cristiana.

Tra i maggiori filosofi cristiani che si occupano di etica troviamo senza dubbio Sant'Agostino²⁹ e Tommaso D'Aquino. Il primo (354 - 430) si sofferma sull'analisi del male, e quindi

²⁸Tra l'altro Epicuro non sembra porre una distinzione qualitativa tra piaceri del corpo o dell'anima.

²⁹Vero nome: Aurelio Agostino d'Ippona.

poi del male morale, come entità a sé stante rispetto a Dio, immensamente buono. Agostino riprende l'idea manichea³⁰ dell'attribuzione del male al dio delle tenebre, che, secondo il Manicheismo, insieme al Dio della luce avrebbe creato il mondo. E come la luce è condizione che rende possibile la vista, così la verità eterna di Dio è la condizione che rende possibile la conoscenza e l'azione volta al bene dell'uomo. Tutti i beni (immateriali e materiali) sono opera di Dio, immensamente buono. Vi sono diversi tipi di beni: quelli superiori, come le virtù, cardini della vita morale (giustizia, prudenza, forza, temperanza) e cristiana (fede, speranza, carità, quest'ultima virtù per eccellenza), le quali non possono essere utilizzate per compiere il male; vi sono poi beni medi, come ad esempio la libertà, la quale può indirizzarsi verso il bene ma anche rivolgersi ai beni minori trattandoli indebitamente come beni sommi; infine troviamo appunto i beni inferiori, che di per sé non sono mali, ma a cui potrebbe essere data un'importanza superiore a quella effettiva. Il bene sommo è Dio, ed il male morale lo si ha quando la nostra volontà si allontana da esso per dirigersi verso i beni inferiori (per cui si ha il peccato)³¹.

Per San Tommaso (1225/6 - 1274), l'etica è la scienza dell'azione e dei fini. Fine ultimo dell'uomo è la felicità: alla riscoperta dell'aristotelismo, il Filosofo cristiano ammette vi possa essere una felicità già terrena (oltre a quella massima della beatitudine nella contemplazione di Dio dopo la morte), imperfetta certo, ma non priva di valore. Essa tuttavia non è solamente in potere dell'uomo, ma è un dono anche della grazia e bontà divina. La vita morale consiste così nel perseguire consapevolmente il fine ultimo, la felicità in Dio, attraverso atti ispirati alla ragione. L'uomo non potrà mai non volere il bene e la felicità universali, anche se a volte nelle singole azioni tale obiettivo gli sfuggirà. A fondamento della libera scelta e del libero arbitrio vi sono sia la volontà che l'intelletto, e quest'ulti-

³⁰Il Manicheismo, religione iranica sviluppatasi nel III sec. D.C., si basa sulla netta divisione della realtà in due principi opposti e in lotta tra loro: il Bene ed il Male, o meglio, la Luce e le Tenebre. A tale religione apparteneva Sant'Agostino prima di convertirsi al cristianesimo. Per un approfondimento si faccia riferimento alla voce di Wikipedia.

³¹L'avaro, ad esempio, pecca non perché la ricchezza sia di per sé un male, ma perché l'ama come se fosse il Bene assoluto.

mo dovrebbe prevalere per avere un'azione morale. Il male morale è voluto liberamente dall'uomo ed è il rifiuto del fine ultimo cui Dio lo ha destinato. E come in Sant'Agostino, Tommaso ripropone il concetto per cui il male è anteporre un bene minore ad uno maggiore³². Le virtù morali accompagneranno invece l'uomo verso il sommo bene. Sia virtù che vizio non sono qualità in noi innate, ma tratti del carattere, che si formano nel tempo in base ai nostri ripetuti comportamenti, nell'esercizio della nostra libertà. Due sono quindi per Tommaso le condizioni per la moralità: il libero arbitrio del soggetto morale, che deve poter scegliere tra bene e male, e la capacità di distinguere razionalmente il bene dal male. Per agire moralmente l'uomo dovrà adeguarsi sia alla legge naturale (la quale precede le leggi storiche positive), che a quella divina, e poi da ultimo alla legge umana.

L'influenza delle concezioni etiche cattoliche diminuisce nel corso del Rinascimento, quando la Riforma protestante invoca un ritorno ai principi originari della tradizione cristiana. Martin Lutero (1483 - 1546), ad esempio, sostiene che in qualche modo l'arbitrio, la libera scelta umana, in realtà siano sempre schiave: o di Dio o del diavolo. Nel primo caso l'uomo troverà la salvezza, nel secondo la dannazione. E ciò dipende da Dio che ha liberamente deciso di riscattare alcune anime, e di lasciarne altre in potere del diavolo: ma la volontà di Dio non può essere misurata come giusta o ingiusta. Quindi, la bontà dello spirito è l'essenza della pietà cristiana: la condotta morale (o buon operato) deve essere un requisito di ogni credente, ma la giustificazione, o salvezza, avviene grazie alla sola fede.

Molto ricca anche la produzione filosofica sull'etica dell'età moderna. Come riferimento potrebbe essere significativo il pensiero di Baruch de Spinoza (1632 - 1677). Secondo quest'ultimo nell'universo non si può dire che una certa cosa sia buona e un'altra cattiva, una più perfetta e una meno perfetta, perché tutto è necessario. Egli non prescrive all'uomo le norme alle quali deve attenersi, non stabilisce ciò che è bene e ciò che è male, ma

³²Ad esempio anteporre il bene del piacere sessuale al bene della procreazione.

descrive semplicemente il comportamento umano, alla base del quale si ha il principio di autoconservazione, essenza stessa delle cose. Buono è ciò che sappiamo con certezza esserci utile, ed è ciò che permette di conservare il proprio essere. Quanto più una persona si sforzerà di ricercare il proprio utile (ciò che è per lui buono), tanto più risulterà virtuoso; a questo si unirà il desiderio che anche gli altri individui si sforzino di conservare sé stessi, contribuendo così all'utilità comune. Ma come ricercare l'utile? Attraverso la guida della ragione. Con quest'ultima gli uomini saranno in grado di accordarsi tra di loro, lasciando da parte le passioni, trovando così anche la libertà da esse. E dovrebbero inoltre comprendere con la ragione che tutti gli eventi sono necessari e quindi inevitabili, liberandosi così dalla passione negativa dell'odio. Ciò si tradurrà in imperturbabilità, mancanza di ogni inquietudine, serenità nello spirito.

Altro pensatore interessato all'etica è Thomas Hobbes (1588 - 1679), che benché ricordato soprattutto per le sue opere di filosofia politica, si interessa anche di morale, reintroducendo il concetto di relativismo. Non esiste infatti, Egli sostiene, un sommo bene riconoscibile da tutti come meta ultima. Il termine "buono", e quindi il suo contrario, deve sempre essere relazionato alla persona che lo usa, dato che il concetto non deriva dalla natura stessa delle cose, ma da chi ne fa uso. Alla base della morale ci sono le emozioni: le due principali sono il desiderio, che è uno sforzo di attrazione verso un oggetto che ci dà piacere (per avvicinarci a esso), e l'avversione, il quale invece è uno sforzo di repulsione da un oggetto che ci dà dolore. Si può dire buona una cosa oggetto di desiderio, e cattiva una cosa oggetto di ripugnanza, togliendo obiettività e universalità ai valori morali. La moralità si fonda sul piacere e sul vantaggio, ossia sull'egoismo. Hobbes nega anche il libero arbitrio, cioè la possibilità di scegliere liberamente, dato che in ogni scelta gli individui sono condizionati da desideri e avversioni.

Speculare al pensiero di Hobbes, si trova quello di John Locke (1632 - 1704), il quale nega che la nostra intelligenza contenga dei principi innati di carattere etico ³³, e sostiene

³³Come in realtà più in generale Locke nega che esistano conoscenze innate.

che il bene può essere identificato solo guardando empiricamente a ciò che viene desiderato dagli uomini. La ricerca perciò della morale si basa sui dati della approvazione soggettiva, psicologica, degli individui.

Altro cenno utile potrebbe essere quello alla filosofia di David Hume (1711 - 1776), secondo cui la morale è un dato di fatto e non una scienza astratta, quindi inconoscibile nella sua essenza dalla ragione. Spesso si intepretra il rapporto tra ragione e passioni in termini forzatamente conflittuali. In realtà la ragione segue la volontà delle passioni, ne è schiava, è inferiore ad esse, proprio perché la natura dell'uomo è un insieme di passioni e istinti, da cui derivano conoscenza ed esperienza morale. Il pensiero morale pre-Hume si forma invece spesso con fondamenti esterni all'individuo, i quali cercano di dire aprioristicamente cosa sia giusto e cosa sia sbagliato (ad esempio la religione): invece la bontà di un'azione è e deve essere del tutto indipendente dalla promessa di un premio e dal timore di una pena, e soprattutto non può essere decisa a priori. Peculiarità del pensiero di Hume è poi ritenere il sentimento morale basato sulla simpatia: la formazione psicologica cioè del piacere che un uomo prova istintivamente quando un altro individuo prova piacere, e, al contrario, il dolore che si prova quando si constata che altri esseri umani provano dolore. L'agire morale si origina così dall'impulso naturale della simpatia. E l'etica è indirizzata al raggiungimento dell'utilità generale: solo ciò che è utile all'insieme della società soddisfa la disposizione simpatetica degli uomini; verranno percepite come moralmente buone quelle azioni che magari non sono immediatamente vantaggiose per noi, ma lo sono comunque per gli altri.

Adesso è arrivato il momento di parlare di un filosofo che sarà chiave interpretativa per i secoli successivi, e che di etica si è occupato in maniera tanto innovativa quanto fondamentale per il pensiero contemporaneo: Immanuel Kant (1724 - 1804)³⁴. Egli ritiene

³⁴Kant ha scritto varie opere dedicate al problema etico, tra cui: *Ricerca sull'evidenza delle proposizioni fondamentali della Teologia naturale e della Morale*, del 1762; *Fondazione della metafisica dei costumi*, del 1785; *Critica della ragion pratica*, del 1788; *Principi metafisici della dottrina della virtù* (seconda parte

prima di tutto che la morale sia tutta la conoscenza pratica dell'uomo, e che riguardi il modo di rapportarsi della volontà nei confronti dell'azione (ciò quindi che dev'essere voluto o respinto). Oggetto della morale è il bene; ma quest'ultimo concetto non può essere determinato prima della legge morale: quando compio un'azione mi devo sempre chiedere se essa potrebbe ricevere la forma della legge pratica così da essere universalizzata. Solo in caso di risposta affermativa io potrò parlare di bene, e quindi di morale. L'istanza morale mi viene presentata come un dovere: un individuo potrebbe dover far qualcosa nel caso volesse ottenere qualcos'altro, ed in questo caso ciò che viene fatto risulta un mezzo rispetto al fine che si vuol raggiungere (non si ha quindi etica); quando invece un individuo deve far qualcosa non in vista d'altro, senza opportunismo, si ha la *morale dell'intenzione*. Il Filosofo si presenta così come un *deontologista*³⁵, il quale sostiene cioè che si danno doveri morali assoluti ("il dovere per il dovere"), di contro a chi sostiene che i doveri morali sarebbero invece giustificati solo da considerazioni relative agli effetti prevedibili di determinati comportamenti. L'uomo deve esser coerente col proprio pensiero e mettere in pratica un comportamento riconosciuto valido per tutti, senza fare eccezioni su sé stesso per il proprio interesse³⁶. L'etica per esser giusta deve seguire i dettami della ragione. La legge morale, per avere valore universale e necessario, dev'essere pura, interamente a priori, non può quindi essere ricavata dall'esperienza dalla quale trarrebbe inevitabilmente il carattere contingente. Viene così introdotto un concetto fondamentale nella filosofia kantiana, quello di *imperativo categorico*³⁷, secondo cui un comportamento è da considerarsi morale in modo categorico (assoluto) quando è universalmente riconosciuto giusto, in ogni momento

della *Metafisica dei costumi*), del 1797. In questa sede si tratterà genericamente della questione, senza riferimento alle differenze nelle varie Opere, visto comunque che il pensiero kantiano è piuttosto coerente a sé stesso (dal pensiero pre-critico sin alla maturità).

³⁵Cfr S. Landucci, *La Critica della Ragion Pratica di Kant*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1993, p. 13.

³⁶Se un individuo riconosce che mentire sia sbagliato, e che sarebbe poco conveniente se tutti iniziassero a mentire, non dovrebbe fare a sé stesso delle eccezioni, ma essere sempre coerente con la propria ragione.

³⁷Il concetto di *imperativo categorico* si affianca a quello di *imperativo ipotetico*, il quale è un dovere sottoposto a delle condizioni (che dipende da un'ipotesi). Non può perciò esser considerato un imperativo morale, perché non ha il carattere di oggettività e universalità.

ed in ogni situazione umana; ed è imperativo in quanto dovere. Questo comportamento diventa allora vincolante per la morale di tutti gli uomini, ed una sua mancata applicazione significherebbe azione immorale; anche quando le inclinazioni sensibili (i sentimenti, le convenienze) suggerirebbero agli uomini un diverso comportamento, l'imperativo categorico si impone accompagnato da sacrificio, ma coerente con la ragione (pura-pratica³⁸). In questo modo esso non è una costrizione, ma un aderire ad una legge razionale che l'uomo stesso ha formulato per mezzo della propria ragione. In generale si potrebbe affermare che è proibito dalla legge morale il danneggiamento (di sé o degli altri), mentre ne è prescritto il miglioramento. Rispettare la legge morale significa in definitiva rispettare la dignità dell'uomo, e quindi della società³⁹. Il rispetto della comunità, la considerazione degli altri, è un punto fondamentale: la lotta tra il bene ed il male⁴⁰, il buono ed il cattivo, è nel cuore di ogni uomo e riguarda la sua vita privata, ma anche la sua vita sociale (e quindi il modo di concepire la storia e la politica). L'uomo è un essere libero e razionale, tendenzialmente morale; è però anche segnato dall'empiricità (dalla fenomenicità), per cui accade che pur riconoscendo la validità di un imperativo categorico, egli lo trasgredisca per la fragilità sul piano pratico. Una differenza che si sarà notata rispetto ai predecessori di Kant è che quest'ultimo non mette al centro dell'etica la felicità. Egli in realtà non esclude che chi agisce moralmente possa essere anche di fatto felice, ma non vi è alcun automatismo. Senz'altro viene escluso che il movente o il fine dell'azione morale possa essere materiale, e

³⁸Una ragione solamente pratica sarebbe empiricamente condizionata e pretenderebbe, sulla base dell'esperienza, di costituire il fondamento esclusivo di determinazione della volontà.

³⁹Con la morale si potrà formare una comunità etica, ma Kant specifica che mentre una comunità giuridica è autolegislatrice, essa non può esserlo, poichè riguarda le intenzioni ed i meriti di ciascuno, che sfuggono a qualsiasi legislatore umano. Ciò non toglie che la morale non sia soltanto fonte di suddetta comunità etica, ma anche dello stato di diritto, cui fine essenziale è la libertà dell'uomo, l'uguaglianza del suddito e l'indipendenza del cittadino. Cfr I. Kant, *La religione nei limiti della semplice ragione*, in *Scritti morali*, (a cura di) P. Chiodi, UTET, Torino, 1970, p. 423. E I. Kant, *Sopra il detto comune: questo può esser giusto in teoria, ma non vale per la pratica*, in *Scritti Politici*, N. Bobbio e L. Firpo (a cura di), UTET, Torino, 1965, p. 254.

⁴⁰Il male radicale è il conflitto che esiste in ogni uomo, per cui l'ordine morale viene sconvolto. Cfr U. Pellegrini, *Etica e Politica in E. Kant*, in G. Micheli e G. Santinello (a cura di), *Kant a due secoli dalla "critica"*, La Scuola, Brescia, 1984, p. 125.

quindi possa risiedere nella ricerca della felicità⁴¹. Altro termine che ricorreva spesso nella filosofia pre-kantiana è quello di virtù: il Filosofo sostiene che virtù sia il bene supremo, sia cioè la ricerca nell'uomo di moralità. Un uomo virtuoso metterà al primo posto nella sua vita il dovere. Bene supremo non è però ancora bene sommo, completo: questo lo si otterrà solo dall'unione di virtù e felicità. La morale non ci rende felici, ma degni di poterlo essere (anche se probabilmente non in questo mondo).

E proprio dalle critiche mosse alla filosofia kantiana, inizia la riflessione etica di Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770 - 1831). Pur riconoscendone l'importanza, Hegel ritiene che l'etica del formalismo kantiano non possa che essere solo una tappa da superare. Non è questa la sede per trattare la costruzione dialettica del Filosofo tedesco, tanto affascinante quanto complessa; basti però riflettere sul fatto che Hegel inserisce la moralità e l'eticità nell'ultima parte della sua filosofia, quella dello Spirito: l'idea torna in sé (idea in sé e per sé) dopo esser stata posta nella logica prima (idea in sé) e quindi alienata nella natura (idea fuori da sé). Lo Spirito a sua volta conosce un proprio progresso, e nella fase dello Spirito Oggettivo, in cui ci si riferisce a realtà storiche e sociali concrete (oggettivazione nella realtà), si ritrovano tre momenti: il diritto, che è exteriorità rispetto all'individuo; la moralità, sfera della volontà soggettiva in cui si assiste alla lotta tra essere e dover essere; ed infine l'eticità, sintesi tra i due precedenti momenti, nonché superamento della filosofia morale kantiana. La coscienza soggettiva si rapporta ad un dover essere che necessita di concretizzarsi nell'eticità. La coscienza non è formale, deve necessariamente diventare materia; e questo proprio grazie all'*ethos* (leggi e costumi del popolo).

Hegel riprende un concetto rilevante nel pensiero pratico aristotelico, quale quello di *ethos*: il termine greco denota la dimora nella quale vive abitualmente il soggetto e si identifica con l'insieme delle sue consuetudini e dei suoi costumi⁴². A ciò Hegel aggiunge

⁴¹In questo caso si avrebbe un imperativo ipotetico.

⁴²Cfr. A. Da Re, op. cit., p. 112.

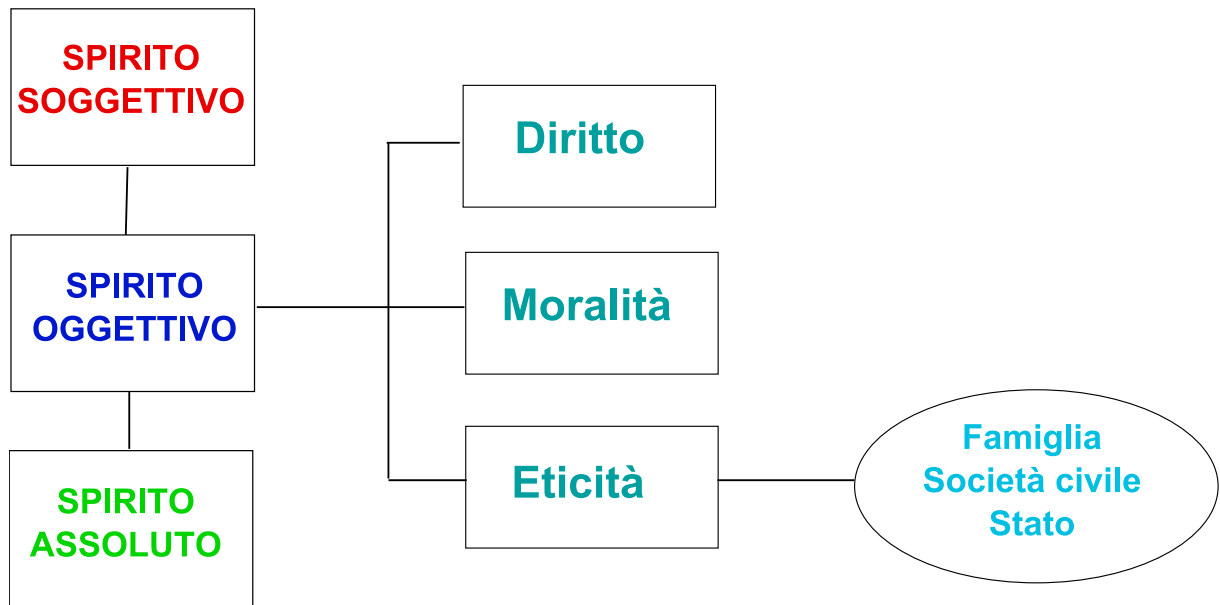


Figura 2.1: Schema della Filosofia dello Spirito hegeliana: come si arriva all'eticità

la riflessione per cui con il cristianesimo prima e con lo Stato moderno poi si impongono i principi dell'uguaglianza e libertà degli uomini. Un'etica (ethos) quindi arricchita rispetto a quella degli Antichi. La legislazione formale kantiana considerata di per sé resta priva di contenuto. Il criterio della universalizzabilità delle norme che costituiscono la legge morale resta tautologico, non selettivo. L'eticità dovrà invece esser intesa come modalità di coesistenza caratterizzante la cultura di un popolo, intesa come entità storica che si realizza in concrete istituzioni e tradizioni. Solo in una società fondata sull'eticità il diritto e la moralità potranno convivere, sviluppando così un'intersoggettività (coesistenza degli "io") proficua. Se è vero che reale moralità si ha solamente con l'interiorizzazione del dovere (che subentra all'autorità esterna della legge), lo stesso dovere trova un contenuto concreto nei compiti etici che attendono ciascun individuo e che sono pienamente determinati dal suo ruolo familiare, sociale e politico all'interno degli ordinamenti esistenti. Tra i punti in comune nelle filosofie kantiana e hegeliana, ritroviamo però il rimprovero alle visioni utilitaristiche della morale, il cui scopo sarebbe solo il raggiungimento di singole ed effimere felicità. Fine ultimo dell'azione morale deve essere il bene della comunità (del popolo).

Tra chi reagì energicamente al sistema hegeliano troviamo Søren Aabye Kierkegaard (1813 - 1855), che incentrò la ricerca etica sul problema della scelta. Per il Filosofo, la vita può essere di tre tipi: estetica, etica e religiosa⁴³, ma il passaggio da una forma di vita all'altra non avviene per necessità dialettica come in Hegel. Nello stadio etico, l'uomo vive conformemente a ideali morali e cerca di assumersi delle responsabilità. Sceglie fra il bene e il male e accetta i compiti seri della famiglia, del lavoro, dell'impegno nella società e affronta serenamente i sacrifici necessari per restare fedele a tali compiti. L'uomo che assume un atteggiamento etico spesso finisce nella banalità della vita metodica, ordinata, anzi, preordinata in ogni suo evento, decidendo così a volte di regredire alla vita estetica⁴⁴. In altri casi, al contrario, può esser divorato dal pentimento di una vita etica imperfetta⁴⁵ decidendo così di passare ad una vita di tipo religioso. Solo la grazia di Dio, la fede, può riscattare l'uomo dal male e non certo la legge morale.

Le trasformazioni sociali dovute allo sviluppo tecnologico e scientifico hanno influenzato notevolmente l'etica nel corso dell'Ottocento. Isidore Marie Auguste François Xavier Comte (1798 - 1854) stabilisce il primato della morale sulla politica, insistendo sul carattere altruistico dell'etica. Vivere per gli altri è la sua massima fondamentale.

Di altro avviso Herbert Spencer (1820 - 1903), influenzato dalle scoperte di Charles Darwin, che delinea un sistema di "etica evolucionistica", secondo il quale la moralità consiste unicamente nel risultato di alcune abitudini acquisite dall'umanità nel corso dell'evoluzione.

⁴³Al contrario di ciò che si potrebbe pensare, una vita religiosa non è necessariamente anche etica. Kierkegaard fa l'esempio di Abramo, il quale non esita a intraprendere il sacrificio del figlio ordinatogli da Dio, decidendo così di fare eccezione alla legge morale che prescriverebbe di non uccidere, pur di dimostrare la propria fedeltà a Dio.

⁴⁴Lo stadio estetico è quello in cui l'uomo manifesta indifferenza nei confronti dei principi e dei valori morali. L'esteta ritiene fondamentali e primari i valori della bellezza e del piacere.

⁴⁵L'etica pura propone degli ideali assoluti difficili da realizzare, per cui l'uomo è spesso insoddisfatto di sé stesso.

Dalla metà del XIX secolo riaffiora il pensiero utilitarista, già teorizzato da Jeremy Bentham (1748 - 1832)⁴⁶, soprattutto grazie all'opera di John Stuart Mill (1806 - 1873), secondo cui il principio dell'utilità è giustificabile per il fatto che ogni individuo desidera la felicità: con l'utilitarismo il senso di giustizia è retto nell'ammissione come condotta personale solo del comportamento che potrebbe essere accettato come condotta universale. Il dovere utilitaristico è quello di contribuire alla felicità generale⁴⁷. Una precisazione rispetto al pensiero di Mill, la pone Henry Sidgwick⁴⁸ (1838 - 1900): non deve esser confuso ciò che viene desiderato da ognuno con ciò che dovrebbe esser desiderato, e quindi moralmente approvabile. Si devono ritenere validi i principi etici quando gli individui hanno una immediata intuizione della loro validità, che porterà alla felicità universale.

Contrario all'etica utilitarista, così come a quella teologica, in grado sì di conservare la specie, ma non di creare veri uomini liberati nell'istinto, è Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844 - 1900). L'immoralismo nietzschiano non è però la negazione della morale in quanto tale. Il Filosofo è contro quelle morali che esaltano la rinuncia e l'impotenza, che hanno paura dell'individuo e della sua indipendenza e cercano di inserirlo nel mondo dello Stato e del lavoro. La morale è un modo di comportarsi secondo il costume di un certo gruppo sociale, ma i gruppi sociali sono tanti e i loro costumi cambiano incessantemente. Così l'individuo dovrebbe ricercare i suoi valori nella pienezza umana, nella fierezza, nella fede in sé stesso.

Nel Novecento ha inizio una sistematica critica al razionalismo etico kantiano, con la valorizzazione dei sentimenti e dell'elemento emotivo nell'etica. Tra i maggiori autori⁴⁹ in

⁴⁶La tesi di Bentham si fonda sull'idea che l'azione eticamente giusta sia solo quella che aumenta il benessere generale.

⁴⁷Per misurarla è necessario far riferimento non alla quantità, al numero di piaceri, ma alla loro qualità: alcuni piaceri sono più eticamente raccomandabili di altri, a differenza che nel pensiero di Bentham.

⁴⁸H. Sidgwick anticiperà tra l'altro gli studi di Moore e altri novecentisti sul linguaggio morale e la metaetica analitica. Cfr H. Sidgwick, *I metodi dell'etica*, trad. di M. Mori, Il Saggiatore, Milano, 1995.

⁴⁹Anche se utile ed allettante, un'analisi completa degli autori novecenteschi che si sono occupati di etica

tal senso troviamo George Edward Moore (1873 - 1958), il cui principale scopo è quello di rendere l'etica come sapere autonomo. Si parla in proposito di metaetica⁵⁰: la branca della filosofia che tenta di capire la natura delle proprietà etiche, rispondendo a domande del tipo "cos'è la bontà?" (e non "quali cose sono buone?"), e che si ritiene superiore al sapere empirico delle scienze naturali così come al sapere metafisico della filosofia classica. Secondo Moore, le principali teorie d'etica sono errate perché tentano di trovare una definizione di bene: quelle naturalistiche (come nel caso di Spencer) riducono il bene a ciò che si può sentire e vedere, e quelle metafisiche che comunque non riconoscono l'autonomia dell'etica, facendola dipendere dalla metafisica. L'analisi del linguaggio morale ci suggerisce che il concetto di "bene" sia troppo semplice per poter essere definito (allo stesso modo in cui non si può spiegare che cosa sia il "colore giallo"), a differenza di concetti più complessi, che abbiano diverse proprietà, come ad esempio un cavallo⁵¹. Non si può descrivere cos'è il bene, ma solo indicare qual è. Esso è individuato dall'uomo grazie ad un'intuizione morale, che appunto gli fa percepire cosa sia buono. Altra importante peculiarità nel pensiero di Moore è quello dell'*isolamento assoluto*⁵², secondo cui è possibile stabilire la bontà di una cosa valutando se nel caso essa esistesse di per sé stessa, isolata appunto, la sua esistenza sarebbe ancora giudicata assolutamente buona. Ultima nota: secondo Moore il fine giustifica i mezzi, perché ogni azione giusta può senz'altro essere giustificata dai suoi risultati; e a ciò si aggiunga che le sanzioni sociali possano divenire un possibile criterio di

sarebbe probabilmente fuori luogo. Si tenga però presente che davvero molti sono i filosofi interessati alla questione morale: Henri Bergson (1859-1941), Charlie Dunbar Broad (1887-1971), Jürgen Habermas (nato nel 1929), Nicolai Hartmann (1882-1950), George Herbert Mead (1863-1931), Richard Mervyn Hare (1919-2002), John Rawls (1921-2002), Max Sheler (1874-1928), Georg Simmel (1858-1918), ecc... Di molti di loro, a noi così vicini, rimangono anche esperienze dirette e testimonianze di attivismo per temi di grande attualità. Ad esempio Bertrand Arthur William Russell (1872-1970): si è opposto alla partecipazione dell'Inghilterra alla Prima Guerra Mondiale (con conseguente perdita della cattedra al Trinity College); è stato assieme ad Albert Einstein un sostenitore autorevole del disarmo nucleare; con Jean Paul Sartre ha interpellato un tribunale per processare gli Stati Uniti per crimini di guerra durante il conflitto in Vietnam. Su temi sociali rimane famoso lo scritto *Matrimonio e morale*, con cui ha sostenuto che l'amore tra un uomo e una donna che non sono sposati non è necessariamente immorale se questi si amano veramente.

⁵⁰Cfr ad esempio voce di Wikipedia (EN).

⁵¹G. E. Moore, *Principia Ethica*, trad. di G. Vattimo, Bompiani, Milano, 1972², pp. 48-52.

⁵²Traducendo letteralmente l'*absolute isolation* di cui Moore parla al par. 112, chapter VI: *The Ideal*, versione originale di *Principia Ethica* del 1903, Cambridge University Press, Cambridge.

giudizio morale: sarebbe sempre bene conformarsi alle regole che siano generalmente utili e praticate.

Sempre del Novecento è infine la riflessione dell'etica in rapporto alla responsabilità. Fondamentale a tal proposito il pensiero di Max Weber (1864 - 1920), secondo cui l'etica della responsabilità è tipica dell'uomo politico, che si dovrebbe interrogare sulle conseguenze per la società delle proprie scelte. Altro notevole contributo è quello di Karl-Otto Apel (nato nel 1922), secondo cui date le crescenti incertezze del futuro, sarebbe auspicabile la diffusione di un'etica della corresponsabilità (anche alla luce dei fenomeni di globalizzazione). Suggestiva infine la filosofia di Emmanuel Lévinas (1905 - 1995), per il quale esiste un'etica solo in risposta alla richiesta dell'Altro (di fronte al cui volto l'Io non può rimanere indifferente).

Capitolo 3

L'etica e l'economia

3.1 Quadro generale

Se è vero che da sempre una norma morale ha qualche difetto teorico quando prescrive un comportamento non effettivamente eseguibile nella pratica, è altrettanto corretto sottolineare come dal XX secolo in poi la finalità applicativa dell'etica ha avuto un notevole sviluppo. Molto ricorrenti sono nella nostra quotidianità termini come “bioetica”¹, “etica ambientale”, “etica hacker”²..., segno della nascita di nuove teorie applicative della filosofia morale.

In questa sede mi occuperò dell'attenzione rivolta da studiosi dell'organizzazione aziendale, economisti e politici (nonchè ovviamente filosofi) alla cosiddetta *etica economica*³.

Tralasciando adesso la possibilità che attori diversi⁴ da un'organizzazione economica possano compiere atti più o meno etici, è bene chiarire che esistono comunque almeno due

¹Con problematiche riguardanti la biologia, la medicina e l'ingegneria biomedica, quali: la colonazione, l'aborto, l'eutanasia, ecc...

²Concernente il mondo informatico.

³Farò riferimento solo alla base teorica, senza soffermarmi sui singoli autori, ad eccezione di Amartya Kumar Sen (nato nel 1933) nel prossimo paragrafo; si tengano presenti però alcuni degli altri principali studiosi che si sono occupati del tema: Robert Nozick (1938 - 2002), John Rawls (1922 - 2002), ed altri.

⁴Ad esempio la politica economica di uno stato o il ruolo programmatico di un'organizzazione sovranazionale.

piani distinti su cui riflettere: uno interno all'organizzazione stessa ed uno esterno.

Uno schema del 1973 di un imprenditore americano potrà aiutarci a capire meglio questi aspetti.

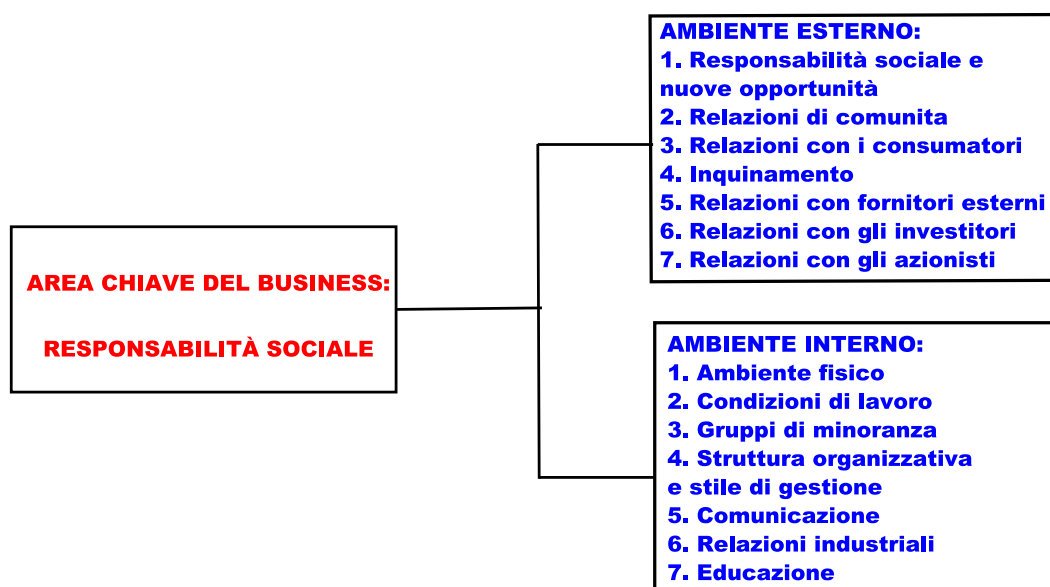


Figura 3.1: La Social Responsibility.⁵

La globalizzazione economica permette agli abitanti di tutti i paesi del mondo, seppur con diversi livelli di consapevolezza, di conoscere e capire le macro-dinamiche economiche mondiali. Gli scandali degli ultimi decenni, primo fra tutti il caso Enron, ma perché no anche il caso italiano Parmalat⁶, hanno reso necessario da parte delle aziende una rivisitazione degli standard minimi etici, primariamente come senso di responsabilità verso la società tutta, ma anche nel senso di una ricostruzione e riformulazione etica delle proprie strutture aziendali. Per rendere un'organizzazione etica internamente è necessario che il management presti la dovuta attenzione alla cosiddetta *corporate integrity*. Spesso quest'ultima viene semplicemente usata come sinonimo di "buono" o "giusto". R. DeGeorge⁷,

⁵J. Humble, *Social Responsibility Audit - A management tool for survival*, AMACON, USA, 1973, p. 19.

⁶Per una trattazione parallela dei due casi si veda ad esempio G. Sapelli, *Giochi proibiti: Enron e Parmalat capitalismo a confronto*, Mondadori, Milano, 2004.

⁷R. DeGeorge, *Competing with integrity in International Business*, Oxford University Press, New York and Oxford, 1993, p. 5. *Acting with integrity is the same as acting ethically or morally.*

ad esempio, sostiene che agire con integrità sia esattamente come agire eticamente.

Si potrebbe dire che la comunità (l'organizzazione) è tale in quanto degli individui vengono assunti per uno scopo comune, che varierà a seconda della diversa *mission* preposta (profitto, sviluppo, fine sociale, ...). Di norma, quanto più i valori ed il bene organizzativi (l'etica) verranno fatti propri dai dipendenti tanto più semplice sarà il raggiungimento dell'obiettivo prefissato. A tale scopo si rende necessario lo sviluppo di una cultura aziendale adatta, che sappia stimolare e potenziare un'eticità⁸ interpersonale tra i componenti dell'organizzazione stessa⁹.

In realtà negli ultimi anni è stata data una certa enfasi ad altri tipi di eticità organizzativa. Si tratta dei comportamenti messi in atto da un'organizzazione nei confronti della società nella quale opera, o nei confronti dei propri dipendenti ma per obbligo morale (e/o effettivo) sempre della società di cui sopra (es. il rispetto delle norme sul lavoro minorile).

Si potrà così parlare di un "buon" comportamento intraaziendale, riferendosi ad una *eticità interna*, prestando attenzione alla condotta tra i membri di una stessa organizzazione; ma anche ovviamente di una corretta condotta interaziendale o tra l'organizzazione e la collettività, trattando così di una *eticità esterna* (anche se con aspetti di ricaduta interna). Sono davvero molti gli studiosi che si sono posti a favore o contro ad una visione di "obbligatorietà" da parte di un'organizzazione ad assumere un comportamento etico. Non è però questa la sede per proporre una panoramica della discussione e tantomeno aggiungere un'opinione sul tema. Anzi, la ricerca lo farà nei seguenti capitoli, ma solo in riferimento ad un particolare e ristretto aspetto.¹⁰

⁸Il termine *eticità* non viene da qui in avanti usato in senso hegeliano. Eticità è il carattere, valore, etico di qualcosa/qualcuno.

⁹Cfr successivi capitoli del presente lavoro per la trattazione di possibili sviluppi nel raggiungimento di tale obiettivo.

¹⁰Si faccia riferimento al testo di T. Donaldson, P. H. Werhane, M. Cording, *Ethical issue in business - A philosophical approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River - NJ (USA), 2002⁷.

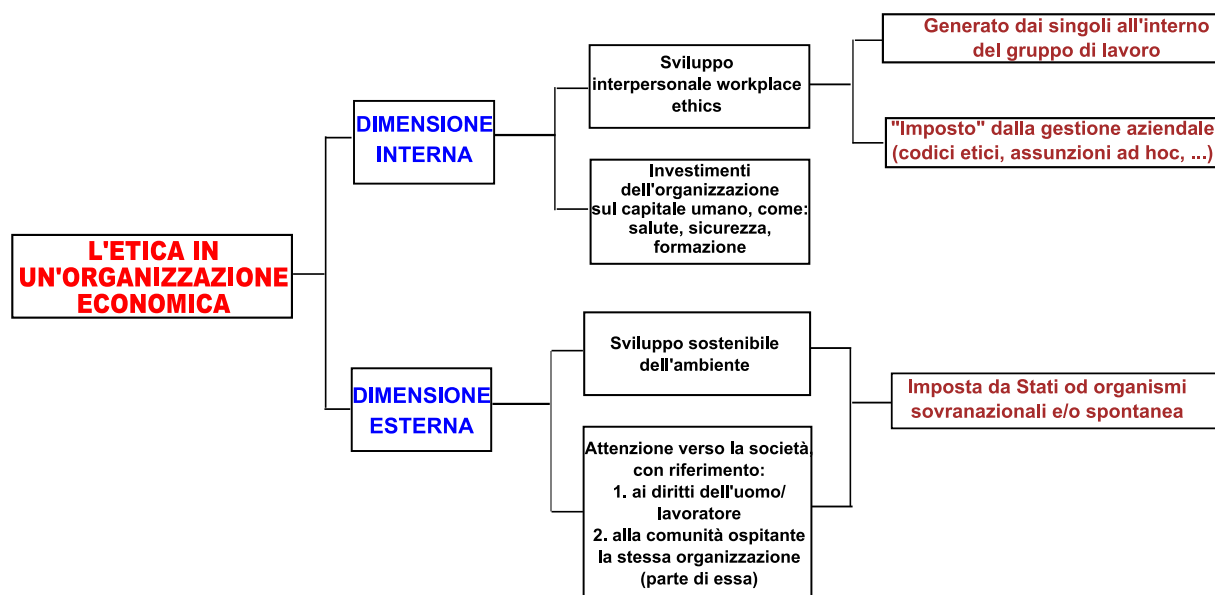


Figura 3.2: Aspetti della Business ethics. Ho ritenuto opportuno evidenziare separatamente lo *sviluppo sostenibile dell'ambiente* rispetto alla più generale *attenzione verso la società*, vista il particolare interesse riservato a tale tema, sia dagli studiosi che dalle Istituzioni politiche ed economiche mondiali.

3.2 Corporate Social Responsibility

La responsabilità sociale delle imprese potrebbe essere descritta come “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”¹¹. Essa ha un aspetto che riguarda la propria struttura (ad esempio attenzione alla salute e sicurezza sul lavoro), ed un altro più rivolto all’esterno (sfruttamento ed effetti sulle risorse ambientali, rispetto dei diritti dell’uomo, attenzione alle questioni sociali della comunità,...).

In che modo si rapporta l’etica alla responsabilità sociale? J. Fisher¹² identifica quattro visioni circa la relazione tra i due concetti:

- *la responsabilità sociale è l’etica in un’organizzazione aziendale* -> secondo questa

¹¹Si veda la definizione della Commissione delle Comunità Europee nel *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, par. 20, Bruxelles, 366/2001.

¹²J. Fisher, *Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts*, Journal of Business Ethics 52: 391-400, 2004.

visione le persone possono essere etiche mentre le aziende possono essere socialmente responsabili (di questo avviso ad esempio P. Davidson e R. W. Griffin¹³). Mentre l'etica rappresenta le convinzioni personali di un individuo circa ciò che è giusto o sbagliato, la responsabilità sociale è l'insieme degli obblighi che un'organizzazione ha nei confronti della società in cui opera per proteggerla e migliorarla¹⁴. Su quest'ultimo punto viene evidenziata un'ulteriore differenza tra le organizzazioni "socialmente responsabili", che compiono ciò che in italiano potremmo definire il minimo indispensabile per rientrare in canoni di legalità ed eticità, e quelle "socialmente proattive", che promuovono una giusta società.

- *la responsabilità sociale si focalizza nell'impatto che l'attività di business ha sulla società mentre l'etica concerne la condotta degli individui nelle organizzazioni* -> la responsabilità sociale si sviluppa considerando obiettivi organizzativi non solamente in base alla profittabilità e al benessere dell'azienda, ma anche agli standard etici ed alla desiderabilità sociale delle azioni¹⁵.

- *la responsabilità sociale e l'etica sono due concetti non collegati (unrelated)* -> è la teoria classica, collegata all'individuazione di un unico scopo in un'organizzazione economica quale la massimizzazione del profitto. È questo l'unico dovere morale delle imprese, che, se perseguito, porterà ad un benessere per tutto il sistema economico: queste sono le "regole del gioco".¹⁶

- *la responsabilità sociale ha varie dimensioni, tra cui quella etica* -> esistono quattro dimensioni in un'organizzazione aziendale: economica, legale, etica e filantropica, rappresentate spesso come una piramide alla cui base sta la parte economica fino ad arrivare a

¹³P. Davidson e R. W. Griffin, *Management: Australia in a Global Context*, Wiley, Brisbane, 2000.

¹⁴P. Davidson e R. W. Griffin, op. cit., pp. 114, 127.

¹⁵Di questo avviso ad esempio J. R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ (USA), 2000³, p. 340.

¹⁶Conosciuti a tal proposito i lavori di Milton Friedman, in particolare del 2000 M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in J. R. DesJardins and J. J. McCall (editors), *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wadsworth, Belmont, CA (USA), pp. 8-12, da cui la seguente citazione (p. 12) [...] *there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.*

quella filantropica, di rispetto e amore verso il prossimo¹⁷

Un'altra categorizzazione sulle teorie concernenti la responsabilità sociale ci viene da M. T. Brown¹⁸

- *La teoria classica della responsabilità sociale*: secondo questa teoria solo i singoli individui possono essere visti come attori; le organizzazioni non hanno quindi direttamente, in quanto sistema, alcuna responsabilità sociale. Esse sono viste come strumenti dei loro proprietari ed è il management responsabile direttamente delle condizioni di mercato e dell'obbedienza alle leggi e alle norme sociali da parte dell'organizzazione. Secondo Friedman¹⁹, il maggior esponente di questa teoria, l'unica responsabilità sociale per le imprese è ottenere un profitto.
- *La teoria contrattuale della responsabilità sociale*: in questa seconda visione sulla responsabilità sociale l'organizzazione è vista come un insieme di contratti tra individui e gruppi formulati per soddisfare i loro personali interessi. Sebbene tutti questi tipi di contratti appaiano come aventi lo stesso valore, la teoria dà priorità ai contratti con gli azionisti e ai loro interessi nel massimizzare il profitto. L'approccio contrattualista distingue tre livelli (individuale, organizzativo e sociale) collegati tra loro da relazioni contrattuali. La mano invisibile che regola il mercato, propria della teoria classica, viene qui sostituita dalle norme e regole istituzionali.
- *La responsabilità sociale dal punto di vista degli stakeholder*: i gruppi di individui che possono avere degli interessi verso l'organizzazione sono vari: i proprietari, il management, la comunità locale, i consumatori, gli impiegati e i fornitori. Ognuno di questi gruppi è essenziale per l'esistenza della organizzazione. Ogni parte è necessaria

¹⁷Di questo avviso ad esempio A. B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholder*, in *Business Horizons*, Jul/Aug91, Vol. 34, Issue 4, p. 39 e ss.

¹⁸M. T. Brown, *Corporate integrity: rethinking organizational ethics and leadership*, Cambridge University Press, New York, 2005.

¹⁹V. nota precedente.

per l'intero. In questa teoria l'azienda non viene vista come un centro autonomo di decisione.

- *La teoria della responsabilità sociale rispetto agli agenti*: un agente è tale quando soddisfa almeno tre condizioni: la capacità di prendere decisioni, la reale presenza di scelte tra cui decidere e l'abilità di dare una ragione a tali scelte. Rispetto alle precedenti teorie la *corporate agent theory* focalizza la propria intenzione a livello organizzativo rispetto a quello individuale. L'individuo è visto contemporaneamente come persona (responsabile per la propria decisione) e "personale" (membro dell'organizzazione che agisce come dipendente o manager). In quanto "personale" l'individuo compie scelte per l'organizzazione anziché per sé stesso e quindi sarà l'azienda ad essere responsabile per le sue decisioni.
- *La teoria della responsabilità sociale e la cittadinanza organizzativa*: questa teoria sviluppa i contenuti della precedente teoria aggiungendo il contesto civico nel quale l'organizzazione si sviluppa. In questa visione l'organizzazione è vista come appartenente alla società civile e con gli stessi diritti e doveri di un singolo cittadino. Questa teoria costituisce la più solida base da cui si sviluppa la prospettiva civica della responsabilità sociale, pur non entrando nel merito della definizione delle singole azioni che un'azienda dovrebbe portare avanti.

La responsabilità sociale delle imprese ha implicazioni di grande rilievo per tutti gli attori della vita economica e sociale e per i pubblici poteri, che dovrebbero tenerne conto nelle loro attività dovendo promuovere il bene pubblico. Particolarmente attenta a queste tematiche è l'Unione Europea, che proprio nel marzo 2006 ha pubblicato una nuova comunicazione sulla responsabilità sociale delle organizzazioni economiche, intitolata "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza nella Corporate Social Responsibility".²⁰

²⁰ *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR.*

La responsabilità sociale dell'impresa, esattamente come la gestione della qualità, deve essere considerata come un investimento e non come un costo. Le imprese possono adottare un approccio che integri gli aspetti finanziari, commerciali e sociali, elaborando in tal modo una strategia di lungo periodo volta allo sviluppo di un'etica sociale che favorisca l'adattamento dell'organizzazione all'ambiente in cui vive. Dal punto di vista finanziario le istituzioni bancarie e statali fanno ricorso sempre più spesso ad elenchi di criteri sociali ed ecologici per valutare il rischio di prestito o di investimento nei confronti delle imprese. Inoltre, il fatto di essere riconosciuta come un'impresa socialmente responsabile, ad esempio in quanto rappresentata in un indice borsistico di valori etici, può giocare a favore della quotazione di un'impresa e reca quindi un vantaggio finanziario concreto²¹.

Le imprese che ottengono buoni risultati nel settore sociale e nel settore della protezione dell'ambiente indicano che tali attività possono avere come risultato migliori prestazioni e possono generare maggiori profitti e crescita, anche se ciò non può che essere valutato nel lungo periodo. L'impatto economico della responsabilità sociale delle imprese viene ripartito in effetti diretti e effetti indiretti. Risultati positivi diretti possono ad esempio derivare da un migliore ambiente di lavoro che si traduce in un maggiore impegno dei lavoratori, ovvero possono derivare da un'efficace gestione delle risorse naturali. Al contrario, gli effetti indiretti sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che amplierà le possibilità dell'impresa sul mercato: la reputazione di un'azienda può infatti spesso soffrire per le critiche formulate nei riguardi delle sue prassi commerciali (con effetti negativi sulla sua immagine). Le imprese che stringono rapporti durevoli con i clienti, concentrando l'insieme della loro organizzazione sulla comprensione delle loro aspettative e fornendo loro una qualità, una sicurezza, un'affidabilità e un servizio superiori, genereranno

COM(2006)136 final.

Le iniziative sul tema sono davvero innumerevoli. La più importante è probabilmente l'uscita nel luglio 2001 del Libro Verde (Commissione Europea 366/2001). Per un approfondimento sulla materia si veda <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/policy.htm>

²¹È stato istituito a tal proposito il *Dow Jones Sustainable Index* che sembra avere progressioni più alte rispetto al *Dow Jones Global Index* (cfr www.sustainability-index.com). Resta comunque difficile valutare con precisione ciò che determina la redditività finanziaria di un'impresa socialmente responsabile.

probabilmente maggiori profitti. Ciò ad esempio con l'elaborazione di prodotti e/o servizi in rispetto di criteri etici e utilizzabili dal maggior numero possibile di persone, compresi i diversamente abili.

Per quanto riguarda invece il rapporto dell'organizzazione con l'ambiente sociale in cui sceglie di svilupparsi, è utile aggiungere che per le aziende multinazionali, ad esempio, creare e mantenere relazioni positive con la comunità locale è fondamentale per sostenere l'integrazione delle loro filiali con gli attori locali. In generale le imprese, di qualsiasi dimensione, hanno effetti sulle comunità locali, sia positivi (fornendo posti di lavoro, salari ed entrate fiscali), che negativi (possibili effetti inquinanti). E contemporaneamente le imprese dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità stesse che le accolgono, per cui potrebbe risultare conveniente investire ad esempio in formazione locale ²².

In aggiunta a ciò poi, con riferimento alle piccole e medie imprese, esse trovano la maggior parte dei loro clienti nel loro ambiente prossimo²³, che diventa così una risorsa preziosa da sviluppare ed armonizzare con sé stessi, piuttosto che sfruttare e basta.

Ad oggi la responsabilità sociale delle imprese è promossa da grandi società e dalle multinazionali desiderose a volte solo di avere un ritorno di immagine²⁴. Altre motivazioni

²²Non sono rari i casi in cui un'università crei corsi *ad hoc* per le esigenze delle imprese locali, le quali a loro volta finanziano tali progetti.

Altro esempio sono le *corporate venturing*, di solito formate da una grande compagnia che decide di investire in una start up per lo sviluppo di un nuovo prodotto o processo di creazione anche di servizi, senza acquisirla. Il risultato è la creazione di una nuova organizzazione innovativa di cui la comunità verosimilmente potrebbe beneficiarne.

²³Anche se è una generalizzazione che sempre più spesso trova illustri eccezioni, un'impresa medio-piccola circoscriverà probabilmente la propria nicchia distributiva, specialmente se fornitrice di prodotti e non di servizi, in un'area geografica ristretta, verosimilmente nei dintorni della propria sede (magari in ambito regionale).

²⁴Emblematico il caso della Nestlé S.A., la più grande multinazionale al mondo nel settore alimentare. Nota la vicenda sul latte in polvere degli anni '70: l'azienda decise di commercializzare il latte in polvere per neonati in alcuni paesi africani, ottimo sostituto nel caso in cui il latte materno provenga da donne malnutrite e quindi sia privo delle proprietà nutrizionali necessarie alla salute dei bambini. A ciò non seguì però un'adeguata istruzione alle madri sull'uso da fare di suddetto latte; inoltre esso necessita per la preparazione di acqua pura, che, come noto, purtroppo scarseggia tutt'oggi in molti Paesi africani. Si calcola che la Nestlé sia stata la causa della morte di circa un milione e mezzo di bambini. Nonostante comunque fossero gli anni '70, e quindi non ci fosse ancora grande sensibilizzazione su temi di business ethics, l'opinione pubblica condannò severamente il comportamento della multinazionale, che ripagò in

si trovano invece nel caso in cui ad attuarla sia una piccola-media impresa: vivendo essa stessa nell'ambiente di cui promuove lo sviluppo con un'attenta responsabilità sociale, gioverà probabilmente di un eventuale benessere derivato ²⁵.

Ma quali parametri deve rispettare un'organizzazione che voglia essere socialmente responsabile? Sono state a tal proposito costituite delle certificazioni come SA(Social Accountability)8000, standard internazionale elaborato nel 1997 dall'ente americano SAI (Social Accountability International), che contiene alcuni requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo ²⁶. La certificazione è basata sul rispetto delle norme dell'ILO (International Labour Organization), nonché della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e della Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino. Oltre a questa certificazione internazionale, vi sono diversi metodi di misurazione e partecipazione alla business ethics, molti dei quali suggeriti e sviluppati da enti internazionali (quali il Global Reporting Initiative ²⁷, la CSR Europe²⁸, l'Eurosif²⁹...) che poi permettono all'organizzazione di apporre il loro marchio sul prodotto (o comunque sponsorizzarlo nel caso di servizio). Come facilmente intuibile, la creazione di norme

termini di un drastico calo nelle vendite. Le campagne pubblicitarie successivamente messe in moto dall'azienda per ricreare una buona immagine agli occhi del consumatore si sono rivelate come intenti etici di sola facciata. Non molti infatti forse conoscono casi più recenti: nel 2002 si è scoperto che la Nestlé aveva fatto causa all'Etiopia, uno dei Paesi più poveri al mondo ed in quel periodo in carestia, per 6 milioni di dollari. La multinazionale chiedeva un risarcimento per un'azienda del settore agricolo di sua proprietà, nazionalizzata però nel 1975 dal regime marxista di Mengistu. Per rimediare all'ennesima "gaffe etica", l'azienda annunciò che la cifra raccolta sarebbe stata impiegata nella regione a scopi umanitari, in collaborazione con la Croce Rossa Internazionale. Fonti: S. P. Sethi and J. E. Post, *Public Consequences of Private Action: The Marketing of Infant Formula in Less Developed Countries*, in *California Management Review*, Summer79, 21:4, pp. 35 e ss.; e Wikipedia (voce: Nestlé).

²⁵Un esempio tutto italiano in tal senso proviene dal Parco Nazionale delle 5 Terre. Le aziende coinvolte (alberghi, locande, B&B, affittacamere, appartamenti e case vacanza, ristoranti) possono aderire al Marchio di Qualità, strumento di certificazione volontaria basato sul criterio di adeguamento graduale e concordato delle strutture ai parametri di sostenibilità ambientale. Per un approfondimento si veda www.parcnazionale5terre.it

²⁶Per maggiori informazioni cfr www.sa8000.info e www.sa-intl.org

²⁷Soprattutto con riferimento a parametri ambientali per uno sviluppo sostenibile, cfr www.globalreporting.org

²⁸www.csreurope.org

²⁹www.eurosif.org

internazionali applicabili a qualunque cultura o qualunque paese è estremamente complessa, per cui queste iniziative sono state fonte di notevoli controversie. Diverse iniziative si sono quindi sviluppate anche a livello nazionale; alcuni esempi italiani sono: Sodalitas³⁰, BilancioSociale³¹, FabricaEthica³²,... Vi sono infine riconoscimenti detti *etichette*, apposte sul prodotto e riconosciute ad esempio dall'Unione Europea, come "l'etichetta ecologica"³³, oppure le "etichette sociali" gestite e rilasciate dal *Fairtrade Labelling Organizations International*³⁴.

3.3 La pareto efficienza e Amartya Sen

A differenza di quel che è stato fatto per l'etica filosofica, con una seppur incompleta ma ampia carrellata storica dei pensatori, per l'etica in economia il metodo scelto sarà diverso. Il tema infatti non è millenario e così diffuso come il precedente, ma poco affrontato e se vogliamo poco conosciuto. Un laureato in filosofia avrà senza dubbio dovuto trattare degli studi di etica. Un laureato in economia no, non necessariamente. Analizzeremo dunque solo un autore, e non certo perché gli altri siano meno importanti: mera utilità alla ricerca.

*“Mi definiscono la coscienza morale degli economisti, non finisco mai di sorprendermi”. “Ero consapevole del fatto che premiando me veniva dato un riconoscimento ufficiale all'economia dell'assistenza e dello sviluppo.”*³⁵

L'economista Amartya K. Sen nasce nel 1933 in India, nel Bengala. Nel 1998 gli viene assegnato il Premio Nobel per l'economia³⁶, e da sempre si occupa di economia dello svi-

³⁰www.sodalitas.it

³¹www.bilanciosociale.it

³²www2.fabricaethica.it

³³ <http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel>

³⁴www.fairtrade.net

³⁵Intervista ad Amartya K. Sen, di P. Marcesini, *L'economista della povertà*, 1999, <http://erwhon.ticonuno.it/arch/1999/speciali/contro/contro3.htm>

³⁶“For his contributions to welfare economics”; tutti i dettagli in <http://nobelprize.org/economics/laureates/1998>

luppo. Il contributo che ci riguarda è quello che Egli dà al tentativo di coniugare economia ed etica: Sen infatti è uno dei principali assertori dell'importanza dell'etica nell'economia.

Secondo Sen l'economia presenta da sempre due anime: una etica, che ricomprende l'intera gamma delle motivazioni umane all'azione, e l'altra ingegneristica, basata sul calcolo razionale, massimizzazione dell'interesse personale e sulla coerenza interna dell'ordinamento delle scelte (componenti logistiche). Nonostante nella visione classica si sia teso a dare maggiore importanza ad un'interpretazione più ingegneristica della materia, Sen sostiene che non è accettabile l'affermazione secondo cui l'economia debba essere una scienza neutrale nei confronti dell'etica.

Nel suo libro "Etica ed economia"³⁷ l'Autore costruisce la sua critica all'economia vista come mera massimizzazione dell'interesse personale partendo dall'analisi del concetto di razionalità dell'economia contemporanea.

La teoria economica corrente definisce infatti la razionalità come massimizzazione dell'interesse personale e coerenza interna³⁸ con le proprie scelte. Questa definizione secondo Sen è molto restrittiva poiché, usando le parole dell'autore, "vedere qualsiasi allontanamento dalla massimizzazione dell'interesse personale quale prova di irrazionalità significa negare all'etica un ruolo nell'effettiva presa di decisioni"³⁹. Se per esempio un individuo avesse una somma di denaro che, anziché investire, decidesse di donare in beneficenza (non facendo quindi direttamente un proprio interesse), questo non significherebbe necessariamente che egli sia un uomo irrazionale, privo di ragione.

Uno stato è ottimo in senso paretiano se l'utilità di nessuno può essere accresciuta senza ridurre l'utilità di qualcun'altro. Uno stato potrebbe quindi essere ottimo in senso paretiano con alcune persone in estrema povertà ed altre molto ricche fino a che i poveri non possono essere fatti star meglio senza diminuire il lusso dei ricchi⁴⁰.

³⁷A. Sen, *Etica ed economia*, Editori Laterza, Bari, 2005³.

³⁸A. Sen, op. cit., p. 20.

³⁹A. Sen, op. cit., p. 23.

⁴⁰A. Sen, op. cit., p. 44.

L'analisi di Sen prosegue comparando il concetto di massimizzazione dell'utilità globale, proprio dell'economia del benessere, con quello di ottimo paretiano.

“In realtà, se l'efficienza economica (nel senso dell'ottimalità paretiana) fosse unico criterio di giudizio economico, e se le svariate condizioni quali l'assenza di esternalità imposte dal cosiddetto “teorema fondamentale dell'economia del benessere” fossero esaudite, non ci sarebbe in generale nessuna ragione, con basi di economia del benessere, perché chiunque dovrebbe comportarsi in modo diverso da quello richiesto per la massimizzazione dell'interesse personale. Un tale comportamento da parte di tutti garantirebbe effettivamente l'ottimalità paretiana, e il tentativo da parte di qualcuno di allontanarsi dalla massimizzazione dell'interesse personale non farebbe, semmai, che minacciare il raggiungimento dell'“efficienza economica”, vale a dire dell'ottimalità paretiana. Pertanto, se l'economia del benessere fosse effettivamente confinata in questo spazio estremamente angusto, e se le ipotesi strutturali dovessero essere esaudite (ivi compresa quella di assenza di interdipendenze non attinenti al mercato) non sussisterebbe effettivamente nessun argomento di economia del benessere opponibile al comportamento mosso dall'interesse personale.”⁴¹

Al fine di aggiungere all'economia del benessere una dimensione etica, Sen prende in considerazione i concetti di benessere, facoltà di agire e libertà nell'economia del benessere. In primis una visione utilitaristica della persona porta a identificare la libertà di quest'ultima nel compiere azioni con il risultato che queste azioni portano. In un'ottica monodimensionale di massimizzazione dell'interesse personale infatti non avrebbe senso esercitare la propria libertà per fini diversi da quello di massimizzare il risultato. In secondo luogo, la capacità di agire di una persona viene assunta come esclusivamente indirizzata al perseguimento del benessere della stessa. In un'economia del benessere etica invece si vengono a distinguere i concetti di libertà e risultatoie quelli di benessere e libertà di agire

⁴². Un esempio emblematico portato da Sen della non coincidenza dei due concetti è il

⁴¹A. Sen, op. cit., p. 67.

⁴²Una persona potrebbe agire in modo non diretto ad aumentare il proprio benessere ma per altri motivi mossi da etica, religione...

seguinte: si supponga che un individuo compia un insieme di scelte, in totale libertà, che lo portino ad ottenere un determinato risultato. Si restringa successivamente la libertà dell'individuo permettendogli di compiere solo le scelte prima compiute. Chiaramente l'individuo otterrà lo stesso risultato, ma avrà una concezione diversa della propria libertà che probabilmente lo renderà insoddisfatto.

Dopo avere asserito l'importanza che l'etica possa rivestire nella disciplina economica, Sen prende da ultimo in considerazione anche la prospettiva rovesciata e discute brevemente di come un più stretto contatto tra etica ed economia possa essere utile non solo all'economia ma anche all'etica. Uno degli ambiti fondamentali nel quale la disciplina economica può essere di supporto all'etica sono le *scelte basate su obiettivi personali* ovvero l'insieme di azioni che un individuo compie al fine del perseguimento degli obiettivi personali. “La vera difficoltà dell'ipotesi di scelte basate su obiettivi personali deriva non da una qualche mancanza di immediata plausibilità intuitiva, quanto piuttosto dal fatto che l'effettuazione di scelte simili da parte di una comunità di persone con obiettivi diversi può portare ad una situazione per cui gli obiettivi di ciascuno siano appagati in misura minore di quanto sarebbe avvenuto se le persone avessero seguito una diversa regola di comportamento. Problemi di questo tipo possono essere facilmente caratterizzati nei termini di alcuni giochi classici, per esempio il dilemma del prigioniero. Questi giochi sono naturalmente artificiali, ma si rapportano molto da vicino a svariati problemi della vita reale -ivi compresi molti problemi economici- e attirano la nostra attenzione su importanti problemi della condotta sociale ⁴³.”

Nel dilemma del prigioniero ⁴⁴ ciascuna persona sarebbe avvantaggiata dal seguire la

⁴³A. Sen, op. cit., p. 101.

⁴⁴Due criminali vengono accusati di aver compiuto una rapina. Gli investigatori li chiudono in due celle diverse impedendo loro di comunicare. A ognuno di loro vengono date due scelte: confessare l'accaduto, oppure non confessare. Viene inoltre spiegato loro che: a) se solo uno dei due confessa, chi ha confessato evita la pena; l'altro viene però condannato a 7 anni di carcere. b) se entrambi confessano, vengono entrambi condannati a 6 anni. d) se nessuno dei due confessa, entrambi vengono condannati a 1 anno. Il punto di equilibrio è, controintuitivamente, “confessa, confessa”. Il motivo è che per ognuno dei due lo scopo è minimizzare la propria condanna; e ogni prigioniero confessando: rischia: 0 o 6 anni, non confessando: rischia 1 o 7 anni. Cfr D. W. Carlton e J. M. Perloff, *Organizzazione Industriale*, McGraw-Hill, Milano,

strategia dominante basata su obiettivi personali (e di non cooperazione) ma gli obiettivi di ciascuno sarebbero serviti meglio se tutti seguissero una strategia diversa (e di maggiore cooperazione). Il comportamento di non cooperazione che sembrerebbe essere il più vantaggioso in termini di massimizzazione dell'interesse personale, sembra non assurgere in molte situazioni della vita reale. Questa discrepanza potrebbe dipendere dal fatto che gli obiettivi reali di una persona non siano quelli che essa crede di stare cercando di massimizzare. Ma è anche possibile che le persone capiscano chiaramente i propri obiettivi, vogliano massimizzarli, ma che, ciò nondimeno, tengano conto degli obiettivi altrui, in ragione del riconoscimento della natura dell'interdipendenza reciproca dei risultati raggiunti da persone diverse in queste situazioni ⁴⁵. “Se la persona vede le azioni in termini di strategia sociale, tenendo conto degli obiettivi rispettivi delle altre persone similmente situate nel gioco del dilemma del prigioniero allora seguire la strategia di cooperazione ha una sua adeguatezza. E' meglio per gli obiettivi di tutti noi. Se, tuttavia, ciascuna pensa unicamente in termini di scelta guidata da obiettivi personali [...] allora la strategia dominante di un comportamento di non cooperazione è indubbiamente molto vincolante.” ⁴⁶ Proseguendo, Sen afferma che l'argomento che vorrebbe riconosciuto il ruolo strumentale del comportamento sociale, che va in senso contrario alla strategia dominante di ciascuna persona non può venire ignorato con facilità e non è affatto chiaro come le considerazioni di razionalità di gruppo non possano influenzare il comportamento effettivo ⁴⁷. Sen conclude il suo ragionamento sostenendo che l'analisi dei giochi sperimentali e della vita reale portata avanti dall'economia possa apportare una maggior comprensione delle motivazioni dell'assurgere di comportamenti cooperativi e apparentemente non direttamente ispirati alla massimizzazione dell'interesse personale nei giochi artificiali e nella vita reale.

Il profitto non è necessariamente in antitesi con il progresso umano e sociale, ma anzi

1997, cap. 10.

⁴⁵A. Sen, op. cit., p. 105.

⁴⁶A. Sen, op. cit., p. 107.

⁴⁷A. Sen, op. cit., p. 108.

ne è mezzo essenziale [...] d'altronde non qualsiasi tipo di profitto - comunque ottenuto e comunque impiegato- è fattore di sviluppo integrale dell'uomo e della società ⁴⁸.

3.4 Microetica, mesoetica e macroetica

Anche se volessimo ammettere l'etica relativista, secondo cui un comportamento etico è basato su un sentimento personale od un'opinione di una comunità particolare, questa tesi non avrebbe più molto senso nell'attuale mercato globalizzato. Il contatto interculturale ormai quotidiano, e sicuramente in continua crescita, e lo scambio di standard etici tra una cultura all'altra implica un'osmosi, il cui risultato è la creazione di un sistema etico generale e condiviso.

Di seguito si tenterà di dare una giustificazione concettuale al fatto che, in ultima analisi, l'applicazione benché utilitaristica dell'etica in un'organizzazione economica sia strumentale all'aumento dell'efficienza dell'organizzazione stessa.

Partiamo prendendo come base l'uomo cioè il creatore e l'attore principe del mondo che ci circonda; egli costituisce la società a due titoli:

- singolarmente: l'unicità della persona contribuisce come tassello al completamento del puzzle della nostra società;

- in quanto componente di gruppi sociali, di comunità (le quali a loro volta compongono la società tutta); ovviamente un singolo individuo può partecipare a diversi gruppi contemporaneamente.

Il singolo individuo sceglierà, più o meno liberamente⁴⁹, se ed a quali gruppi sociali partecipare. In tal senso potremmo dire che mentre la persona è un concetto piuttosto statico, quello di comunità è all'inverso dinamico, cambiando continuamente la propria struttura a seconda della composizione.

⁴⁸V. Coda, *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in F. Corno (a cura di), *etica e Impresa - Scelte economiche e crescita dell'uomo*, CIS - CEDAM, Padova, 1989, p. 32.

⁴⁹Non potrà ad esempio scegliere la comunità in cui venire al mondo; sarà però auspicabilmente libero di cambiarla una volta maturo in base ai propri interessi e necessità.

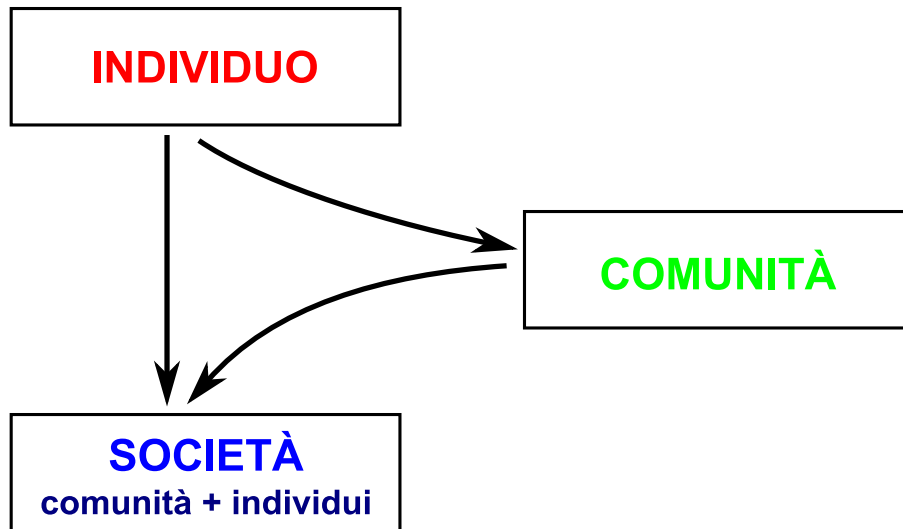


Figura 3.3: La costituzione della società.

L'uomo potrà quindi contribuire all'eticità della società (cioè allo sviluppo dell'etica globale: la *macroetica*) in due modi fondamentali:

- singolarmente: egli contribuirà direttamente ed in prima persona ponendo in essere azioni individuali etiche (*microetica*);

- favorendo un comportamento etico all'interno dei gruppi sociali a cui appartiene (*mesoetica*). A questo punto è necessario distinguere due accezioni diverse di mesoetica: interna od esterna. La somma dei comportamenti etici dei singoli individui di un'organizzazione (mesoetica interna) infatti può essere strumentale all'aumento dell'efficienza dell'organizzazione stessa. Questo aumento dell'efficienza ha come diretta conseguenza l'aumento del benessere economico dell'azienda che tende quindi ad aumentare la pareto efficienza della società ma non necessariamente tende ad incrementarne la *macroetica* (secondo quanto abbiamo discusso nel paragrafo precedente). Un comportamento etico generalizzato all'interno di un'organizzazione economica potrebbe però anche influenzare la condotta etica dell'organizzazione stessa nei confronti della società aumentando quindi, in ultima analisi, l'eticità globale. Non è antiintuitivo pensare alla mesoetica esterna di un'organizzazione come conseguenza delle microetiche degli individui che la compongono per due motivi

fondamentali:

- le azioni compiute dall'organizzazione aziendale sono determinate in ultima analisi dalle azioni compiute dagli individui che la compongono, quindi se gli individui tengono un comportamento etico nei confronti gli uni degli altri, probabilmente la compagnia agirà in modo etico nei confronti della società in quanto le sue azioni sono funzione di quelle degli individui che la compongono;
- in un sistema altamente dinamico come è il mondo del lavoro, individui che agiscono in modo etico (in termini di microetica) verrebbero disincentivati a rimanere in un'organizzazione che non assuma un comportamento etico verso il mondo esterno, ma che si limitasse alla microetica interna al fine di aumentare la propria efficienza.

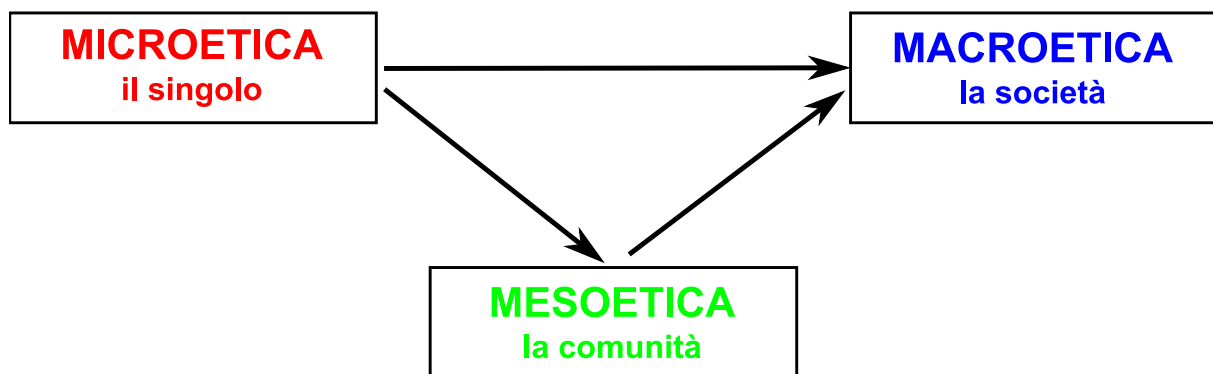


Figura 3.4: Obiettivo: un'etica globale.

Concludendo, se è vero, come sostiene Kant, che l'etica del singolo debba esser fine a sé stessa, allo stesso modo dovrà esserlo quando agisce in gruppi sociali. Ciò non toglie che il livello di mesoetica in sé, in quanto entità distinta dai singoli che la compongono, possa giovare (quindi abbia un utile) dalle microetiche. Potremmo infatti dire che la mesoetica interna conviene al gruppo perché aumenta il benessere delle relazioni sociali al proprio interno. Ogni comunità, anche un'organizzazione economica, è un network relazionale: si fonda sui rapporti interpersonali di coloro che la compongono. Se questi ultimi sviluppano un solido rispetto della dignità altrui (quindi un comportamento etico), le comunità ne

gioveranno probabilmente in termini di efficienza e di efficacia. Questa mesoetica interna dell'organizzazione però sarà solo una, la più diretta, delle conseguenze del comportamento etico degli individui che la compongono. Un aumento della mesoetica esterna, non utilitaristica ma, al contrario, come la microetica, fine a sé stessa, è l'auspicabile diretta conseguenza dell'aumento di mesoetica interna ad un'organizzazione aziendale per i motivi sopra citati. Ciò contribuisce ad incrementare l'eticità globale.

Parte II

L'etica interpersonale in un'organizzazione

Capitolo 4

La workplace ethics “imposta”

Le organizzazioni economiche, siano esse private o pubbliche, stanno riservando negli ultimi anni sempre maggiore attenzione alle proprie risorse umane. Gli studiosi di organizzazione aziendale hanno infatti ben rilevato come sia fondamentale al fine di un ottimale utilizzo delle risorse strategiche¹ di un'organizzazione valorizzarne il fattore umano². Altro elemento, non meno rilevante, è lo sviluppo e la diffusione di una maggiore attenzione ai diritti umani, in particolare ai diritti dei lavoratori³, e ciò stimola, più o meno volontariamente l'interesse verso le risorse umane.

Ma come può un manager far sì che i propri dipendenti lavorino in un ambiente equilibrato, che permetta loro di vivere con benessere e profitto la loro professione?

La risposta non è unica; moltissimi fattori, anche esterni all'organizzazione, possono infatti contribuire ad aumentare il benessere dei lavoratori. Qui preme però sottolinearne uno su tutti: un ambiente in cui prevalga l'etica interpersonale sul luogo di lavoro sarà una

¹Le risorse strategiche di un'organizzazione sono tutto ciò che la rende peculiare; sono ricomprese quindi sia risorse materiali che organizzative.

²Si veda, ad esempio, G. H. Harel and S. S. Tzafrir, *The effect of Human Resource Management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm*, in *Human Resource Management*, Vol. 38, Issue 3, 1999, pp. 185-199.

³Oltre alle associazioni sindacali, promotori di tali diritti sono molti nuovi gruppi di pressione a livello globale. Tra i principali: la *Human Resources Benchmarking Association* (www.hrba.org) e la *Society for Human Resource Management* (www.shrm.org).

solida base da cui creare un buon work-group⁴, e quindi un'organizzazione efficace.

Un'ultima precisazione prima di affrontare alcuni argomenti dell'organizzazione aziendale utili al raggiungimento del sopracitato scopo: cosa si intende per benessere? Se è vero che è prima di tutto un obiettivo individuale, è altrettanto corretto affermare che dipende spesso dalla comunità in cui viviamo una data esperienza (nel caso specifico l'“ambiente di lavoro”). Il benessere è serenità, appagamento psico-fisico e soddisfazione. E, a differenza di ciò che il senso comune potrebbe suggerire⁵, esso viene favorito e stimolato dall'etica, che con riferimento ad un'organizzazione economica è anzitutto etica interpersonale, dell'individuo quindi in relazione con altri soggetti.

4.1 La cultura aziendale

Il titolo del capitolo nasce dalla constatazione che possano esistere principalmente due vie per raggiungere etica interpersonale sul luogo di lavoro: essa potrebbe esser stimolata e facilitata nell'organizzazione attraverso un “lavoro dall'alto”; ma potrebbe anche svilupparsi del tutto spontaneamente, nascere cioè da una volontà e predisposizione dei singoli lavoratori al vivere eticamente. Ogni individuo entrerà a far parte di un'organizzazione non come “automa resettato”: si porterà con sé, sul luogo di lavoro, le proprie precedenti esperienze, il proprio carattere, la propria educazione. Sarà compito degli psicologi del lavoro in sede di selezione del personale valutare gli aspetti della personalità del candidato, tra cui la sua cultura.

Entrambe questi elementi, la cultura volutamente diffusa dal management e quella personale dei singoli componenti dell'organizzazione, andranno a formare la cosiddetta cultura aziendale.

⁴Non viene necessariamente presupposta qua la presenza di un work-team o di una task-force: due persone addette, ad esempio, a funzioni totalmente indipendenti tra loro, che però condividano lo stesso “spazio fisico” lavorativo oppure si incontrino solamente alle cene aziendali, saranno comunque più serene e produttive se anche quel rapporto sociale sarà mantenuto rispettoso.

⁵Non sono infatti inusuali considerazioni sull'etica come di un qualcosa che costringa artificialmente l'assunzione di un dato comportamento, lungi dal rappresentare la via per il benessere.

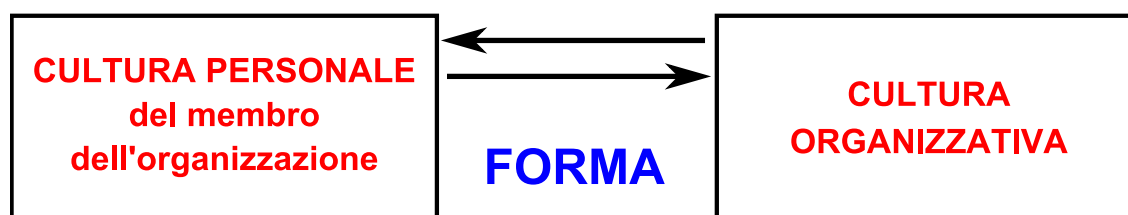


Figura 4.1: Il processo dinamico di formazione della cultura. Come si nota dal disegno, il processo è a due vie: la cultura organizzativa modellerà ed influenzerà la cultura del lavoratore, e viceversa.

Facciamo però prima un passo indietro. Che cosa si intende, in generale, per cultura? Centinaia sono le definizioni date del termine. C. Kluckhohn e A. L. Kroeber⁶ ne contano “solo come principali” 164.

Probabilmente al lettore sarà utile conoscere sia la prima definizione compiuta del termine, così come una tra le più significative e recenti. In ordine cronologico: nel 1871 l'antropologo inglese Edward Tylor, nel suo libro *Primitive culture*, la definisce così: “La cultura, o civiltà, intesa nel suo ampio senso etnografico, è quell'insieme complesso che include le conoscenze, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società”⁷. La definizione in realtà potrebbe esser ritenuta in questa sede non corretta dal punto di vista logico, in quanto ricomprende nell'elenco degli elementi culturali la morale. La cultura è un concetto particolare: essa è adatta ma è anche adattata da una determinata comunità e dal preciso periodo storico. Al contrario, la morale è universale e può effettivamente essere raggiunta anche attraverso la cultura. Sarebbe dunque forse più appropriato affermare che la cultura sia un mezzo per la diffusione ed il radicamento dell'etica, uno strumento attraverso cui l'uomo possa imparare a discernere il giusto dall'ingiusto, il rispetto reciproco dovuto e

⁶Cfr C. Kluckhohn e A. L. Kroeber, *Il concetto di cultura*, Il Mulino, Bologna, 1972 [versione in lingua originale del 1952, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum, Cambridge, MA (USA)], p. 303.

⁷Cfr ad es. Wikipedia, o gli stessi C. Kluckhohn e A. L. Kroeber. Di seguito la definizione in lingua originale: “*culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.*”

preteso in una comunità.

Più recente rispetto alla definizione di Tylor troviamo quella data nel dall'UNESCO⁸ nella *Dichiarazione universale sulla diversità culturale*⁹: “la cultura dovrebbe essere considerata come un insieme dei distinti aspetti presenti nella società o in un gruppo sociale quali quelli spirituali, materiali, intellettuali ed emotivi, e che include, insieme all'arte, alla letteratura e agli stili di vita, mezzi per vivere assieme, sistemi di valori, tradizioni e credenze”¹⁰. In questo caso il riferimento esplicito alla morale non c'è, anche se genericamente si parla di “sistema di valori”. Non essendoci un'interpretazione autentica degli autori nel testo non è possibile sapere se con tale espressione si intendesse la morale o più genericamente i valori¹¹ propri di una cultura. Tra i due concetti vi è senza dubbio un'intersezione ma non un'identità di significato. Solo alcuni valori culturali sono anche morali.

Per utilizzare infine una definizione americana di cultura, essa è “un modello integrato di comportamento umano che comprende pensiero, linguaggio, azione e manufatti e dipende dalla capacità umana di trasmettere la conoscenza alle generazioni future”¹². Da rilevare come l'originale significato latino di coltivazione, di cura del terreno, sia sfuggita nella nostra lingua (per cui esistono due distinti termini: coltura e cultura), ma permanga ancora in inglese¹³, arricchito da altra accezione rispetto all'antico termine. La metafora dello sviluppo del terreno con quello della società viene così maggiormente colta nella lingua anglosassone.

Prima ancora di entrare in organizzazione, il concetto di cultura è dunque a tutti noi

⁸United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization -> UNESCO.

⁹www.unesco.org/education/imld.2002/universal.decla

¹⁰Libera traduzione di “*culture should be regarded as the set of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features of society or a social group, and that it encompasses, in addition to art and literature, lifestyles, ways of living together, value systems, traditions and beliefs*”.

¹¹“In generale, ciò che dev'essere oggetto di preferenza o di scelta.” Cfr N. Abbagnano, op. cit., p. 908.

¹²Come alcuni studiosi, ad esempio T. E. Deal e A. A. Kennedy, ho deciso di utilizzare la definizione del prestigioso *Merriam Webster's Collegiate Dictionary*, [Springfield, MA (USA), Merriam-Webster Incorporated, Tenth Edition, 1996, p. 282, def. 5a]. Questa la versione originale: “*The integrated pattern of human knowledge, belief, and behavior that depends upon man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generations*”.

¹³Il termine *culture* significa infatti sia *coltura* che *cultura*.

familiare come elemento costitutivo del genere umano, segno distintivo rispetto alle altre specie animali ¹⁴. Proprio come abbiamo visto per il concetto di etica ¹⁵, anche la cultura è inevitabilmente legata ai valori condivisi da una comunità. È per questo che non sarebbe possibile prescindere dal trattarne: la cultura, generatrice e custode di principi, costituisce una sorta di propedeuticità alla presente ricerca, in quanto contribuisce alla formazione ed alla condivisione dell'etica, anche se ristretta ad una data comunità.

| | |
|---|--|
| Edward Tylor | la cultura, o civiltà, intesa nel suo ampio senso etnografico, è quell'insieme complesso che include le conoscenze, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società |
| UNESCO | la cultura dovrebbe essere considerata come un insieme dei distinti aspetti presenti nella società o in un gruppo sociale quali quelli spirituali, materiali, intellettuali ed emotivi, e che include, insieme all'arte, alla letteratura e agli stili di vita, mezzi per vivere assieme, sistemi di valori, tradizioni e credenze |
| Merriam Webster's Collegiate Dictionary | un modello integrato di comportamento umano che comprende pensiero, linguaggio, azione e manufatti e dipende dalla capacità umana di trasmettere la conoscenza alle generazioni future |

Tabella 4.1: Alcune possibili definizioni di "cultura"

Oltre ai valori, base fondante della cultura, troviamo altri elementi che la caratterizzano ¹⁶:

- l'integrazione: in quanto essa funge da "collante" all'interno di una comunità; quan-

¹⁴La cultura è infatti "un insieme di attributi e prodotti delle società umane [...] che sono extra-somatici e trasmissibili con meccanismi diversi da quelli dell'ereditarietà biologica". Cfr C. Kluckhohn e A. L. Kroeber, op. cit., p. 296.

¹⁵Cfr. Cap. 2 del presente lavoro.

¹⁶Prendo spunto, con successiva del tutto personale interpretazione degli aspetti generali della cultura, da C. Kluckhohn e A. L. Kroeber, op. cit., pp. 321-365.

to più un individuo la saprà far propria, tanto più entrerà facilmente a far parte, trovandosi poi a proprio agio, all'interno di un gruppo.

- la storicità: fondamenta di qualsiasi tipo di cultura è la sua storia, la sua formazione, l'esperienza di individui venuti prima di noi che viene arricchita di valore e significato; scopo del tutto è il miglioramento, per tentar di non commettere gli stessi errori dei nostri predecessori. La cultura è un continuo progresso dei valori di una comunità. È tutt'altro che un concetto statico, fotografico.
- il relativismo: proprio dalla storicità deriva il relativismo di ogni cultura (in quanto concetto dinamico, quindi non vero in assoluto), l'adattabilità al tempo e alla situazione. Altro aspetto da considerare è che ogni comunità, organizzazione, avrà una propria cultura, dei propri valori condivisi, una propria esperienza e storia che varieranno quindi da gruppo a gruppo.
- l'uniformità: gli individui che si trovino, più o meno volontariamente, a condividere una cultura dovranno omologarsi¹⁷ ai valori che ne sono a fondamento. Vi sarà così una concordanza di idee e comportamenti, tali da rendere armoniosa la convivenza all'interno della comunità stessa. La cultura diverrà così "risorsa coordinante"¹⁸ all'interno della comunità.
- la causalità: una volta fatta propria dall'individuo la cultura, gli sarà più facile trovare soluzioni a problemi, tendenzialmente non tecnici, ma in rapporto alla comunità nei confronti del mondo esterno come anche al suo proprio interno. "La cultura offre una risposta all'esigenza di accorciare il ciclo azione-correzione"¹⁹. La relazione di

¹⁷In questo caso l'omologazione non assume in alcun modo accezione negativa; l'individuo riconoscerà come formalmente valido e operante un dato gruppo di valori, ma non annullerà se stesso nella loro attuazione. Si tratterà piuttosto di un processo di adattamento, in cui il singolo contribuirà all'armoniosa cooperazione tra i più.

¹⁸Cfr P. Di Toro, *L'etica nella gestione d'impresa - Studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla "qualità" del suo "modo di essere"*, CEDAM, Padova, 1993, p. 290.

¹⁹M. Lebas and J. Weigenstein *Management Control: The Role of Rules, Markets, and Culture*, in

causa-effetto dominata dai valori scelti dalla comunità rinvigorisca la cultura, e quindi l'armonia che la sua condivisione ne farà discendere.

Tutto ciò finora detto è ben riadattabile al sistema organizzazione: la business culture concerne infatti "il suo modo d'essere". Le ideologie, i valori, il linguaggio, le credenze, le norme, tutto ciò, per avere un reale significato, deve essere adeguato all'azienda e condiviso da coloro che ne fanno parte e che tra l'altro ne costruiscono e mantengono l'immagine che poi dall'esterno viene percepita.

Più siamo coinvolti nell'aiutare le organizzazioni a progettare le loro strategie più rilevanti, specie quelle nell'area delle risorse umane, più importante sarà essere abili nell'aiutarle a interpretare le loro culture. Tutte le attività che riguardano il reclutamento, la selezione, la formazione, la socializzazione, la progettazione dei sistemi premianti, il disegno e la descrizione dei compiti e le più ampie questioni degli assetti organizzativi, richiedono una comprensione del modo in cui la cultura organizzativa influenza il funzionamento attuale dell'organizzazione.²⁰

Proprio come ci suggerisce Schein, comprendere a fondo le problematiche culturali di un'organizzazione significa poter gestire efficacemente l'intero funzionamento aziendale. Se proviamo a pensare per un attimo il primo viaggio ad esempio in un continente diverso dal nostro, probabilmente percepiremo quella particolare sensazione di estraneità, della lingua, degli odori, dei costumi, in una parola della cultura. Un individuo in organizzazione dovrebbe percepire le stesse emozioni appena assunto; se queste dovessero permanere nel tempo sarà sintomo di qualcosa che non va, di una non riuscita integrazione del soggetto in azienda. Capire quando e perché avviene questo gap, capire quindi la cultura, ma soprattutto come essa viene percepita dai componenti dell'organizzazione, aiuterà a gestire le proprie risorse umane.

Journal of Management Studies, 23, may86, p. 264. "Culture offers one way of shortening the action-correction cycle."

²⁰C. Schein, *Organizational culture*, in American Psychologist, 2, 1997, p. 117.

La cultura è l'organizzazione; ma come si forma? Ruolo indiscutibilmente primario lo ha il management dell'azienda, specialmente nel momento di creazione o cambiamento della stessa cultura. E come giustamente suggerisce G. Morgan²¹, quello a cui si deve aspirare non è un “*mondo orwelliano di disinformazione aziendale*”, in cui si tenti di manipolare le risorse umane, anzichè educarle alla cultura peculiare dell'organizzazione. Ove infatti la cultura controlli piuttosto che far esprimere i caratteri individuali si avrà un tentativo di manipolazione da parte della stessa azienda nei confronti dei propri lavoratori.

Come è dunque possibile dedurre la cultura aziendale, per poi poterla adattare ai propri obiettivi? Si rende infatti fondamentale analizzare il preesistente sistema di valori condivisi dell'organizzazione, per riuscire a capire se questo sia consono agli obiettivi di eticità che il management si è prefissato. Sarà allora necessario indagare attraverso colloqui e interviste, cercando di scoprire i veri valori che formano la cultura dei singoli, le “*storie e gli eroi*” del gruppo, le condotte assunte ai vari livelli, gli eventi organizzati ed i documenti prodotti. Ogni business culture è assolutamente unica e particolare; è costruita dai singoli individui, aiutata ed indirizzata da alcuni “*attori principali*”, spesso costruita e voluta direttamente dai fondatori dell'organizzazione. Certo che in un successivo momento essa dovrà connaturarsi all'organizzazione distaccandosi dai soggetti promotori.

Si è spesso portati a pensare che gli attori chiave di tale processo siano i manager dell'organizzazione: non sempre è così. Basti ricordare alcune istituzioni pubbliche italiane nella fase pre-aziendalizzazione (prima quindi degli anni '90): in certi casi una dirigenza noncurante delle istituzioni gestite poteva non trasmettere alcuna cultura positiva, e spesso subentrava al suo posto magari una personalità forte tra i dipendenti, che fungeva da collante e creatore di valori condivisi. Ma ancora oggi, ed in particolare nel settore pubblico, o in aziende private ma con servizi di alto interesse generale, non è raro che i dirigenti non

²¹G. Morgan, *Images of organization - The executive edition*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA (USA), 1998, p. 145: *To the extent that the insights of the culture metaphor are used to create an Orwellian world of “corporate newspeak”, where the culture controls rather than expresses human character, the metaphor may prove quite manipulative and totalitarian in its influence.*

trovino vie di dialogo per la condivisione di una cultura aziendale. Quest'ultima è spesso gestita, più che da singoli, da altri organismi, quali, a mero titolo di esempio, i sindacati. Tra l'altro, su tale aspetto, va rilevato come ad esempio G. Morgan²² parli a proposito dei sindacati come di una vera e propria "controcultura": ritengo tuttavia che non se ne possa parlare in tali termini. Se è infatti vero che probabilmente la cultura promossa dai sindacati potrebbe esser contraria a quella richiesta dal management, saranno i dipendenti a decidere se farla propria o meno. Per tentare di chiarire: l'idea di cultura che la direzione può avere, non si trasformerà mai in cultura vera propria sin quando non sarà assorbita ed accettata dai dipendenti. Se la maggior parte di loro dovesse accogliere la cultura sindacale, di contro a quella aziendale, essa diverrebbe comunque la cultura dell'organizzazione (mentre rimarrebbe una controidea della cultura non attuata del management). Tutt'altra questione si avrebbe nel caso in cui solo una parte dei dipendenti aderissero alla cultura sindacale: in questa circostanza allora si potrebbe parlare di "subcultura" aziendale.

Per tornare adesso alla business culture, gli elementi che la compongono sono vari²³:

1) *I valori*: base fondamentale, come abbiamo visto, i valori sono i "credo" di un'azienda, i principi e gli ideali che dovranno esser condivisi dai suoi membri. Questi possono esser formalizzati, ad esempio con i codici etici²⁴, oppure esser rappresentati da simboli più o meno concreti.

2) *L'ambiente del business*: l'ambiente in cui un'azienda opera determina ciò che essa deve fare per aver successo e questo influisce molto sulla creazione della propria cultura. Per tentare di chiarire con un esempio, pensiamo ad una impresa new economy che si distingue sul mercato per un alto livello di ricerca e sviluppo: essa tenderà probabilmente a sviluppare una cultura del "mettersi in gioco" per far sì che i suoi dipendenti siano

²²G. Morgan, op. cit. p. 131. *Foremost among all organizational countercultures are those fostered by trade unions.*

²³Si faccia riferimento al meticoloso lavoro di T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures- The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA (USA), 1982, pp. 13-15. "The elements of culture: business environment, values, heroes, the rite and rituals, the cultural network."

²⁴A tal proposito si veda il paragrafo 4.3.

incentivati e stimolati a nuove creazioni.

3) *Gli eroi*: persone a cui viene riservato tale ruolo in quanto personificano i valori stessi dell'azienda. Sono modelli da seguire, per cui entrano spesso nella memoria aziendale e vengono tramandati con storie più o meno fedeli alla realtà, ma quasi certamente fedeli alla cultura aziendale.

4) *I riti ed i rituali*: attività elaborate e pianificate, che spesso celebrano anche con l'ambiente esterno un evento inerente alla azienda. Si passa così dalla “festa di Natale” aperta ai parenti, sino a cose più semplici e meno formalizzate, come il “rito della pausa pranzo tutti insieme il venerdì”.

5) *Il network culturale interno*: tutto ciò che non è scritto, ma si racconta. È il mezzo di comunicazione informale di un'azienda, da cui spesso dipende la buona riuscita degli altri elementi (ad esempio una festa organizzata dai vertici potrebbe non riuscire perchè boicottata dal basso); è anche un linguaggio creato ad hoc, fatto di slogan e metafore, che necessariamente per sopravvivere devono esser condivise da tutti (il motto di un'azienda se non viene fatto proprio dai dipendenti, ma a ripeterlo rimane sempre e soltanto la dirigenza, probabilmente avrà poco valore intrinseco).

Ognuno di questi elementi non deve esser ridotto alla stregua di uno strumento fittizio nelle mani del management, ma deve esser sentito come *pars costruens* di un sistema compiuto di valori da condividere. Un rischio infatti, purtroppo reale, è che la cultura sia un qualcosa di molto superficiale, mantenuto dai manager a livello di mero “slogan”²⁵.

Come si evince da 4.2, il livello “intangibile della cultura”, la sua essenza, è formata da due elementi:

- il bagaglio culturale di ogni singolo componente dell'organizzazione: biografia, precedenti esperienze (lavorative e non), in una parola il background dell'individuo. È

²⁵Cfr G. Morgan, op. cit., p. 137: *Many management theorists and practioners influenced by the metaphor fail to recognize this. As a result, they think and talk about culture as what may be describe as “the level of slogans”, and their methods and techniques of cultural change usually do little more than surface reality.*



Figura 4.2: I due livelli della cultura: il tangibile e l'intangibile.

chiaro che ad ogni nuovo ingresso in organizzazione si avrà un nuovo contributo, e quindi modifica, alla cultura aziendale.

- formazione culturale dell'organizzazione: il risultato quindi di una volontà organizzativa e della somma dei bagagli culturali di coloro che fondano o già fanno parte dell'organizzazione.

4.1.1 Un modello teorico-operativo

Quale modello teorico-operativo potremmo utilizzare per un'analisi culturale utile ai fini del rilevamento delle relazioni interpersonali, e quindi dell'etica, in organizzazione? Un

modello tutto italiano, molto utilizzato soprattutto negli studi di psicologia organizzativa, è quello proposto da M. Bellotto e G. Trentini²⁶.

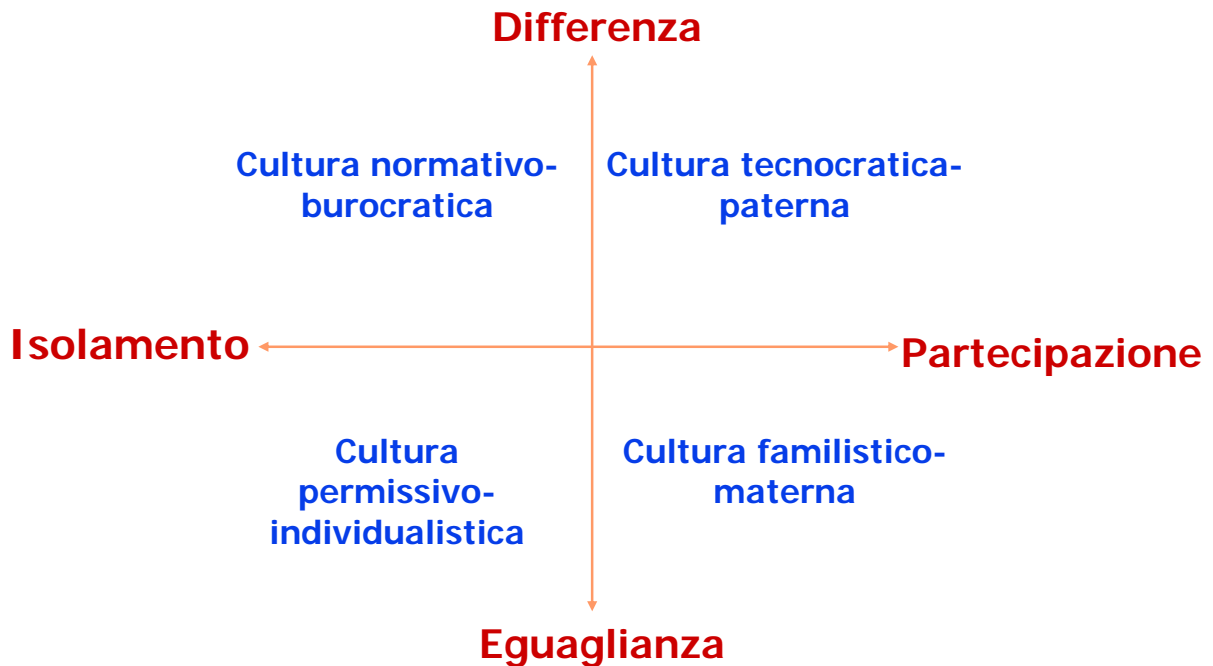


Figura 4.3: Modello organizzativo-culturale Bellotto-Trentini

Vengono previste quattro tipologie fondamentali di cultura organizzativa, ognuna delle quali prende le proprie caratteristiche in base alla posizione che occupa lungo due continuum concettuali differenza→uguaglianza e isolamento→partecipazione. Con la prima coppia di termini ci si riferisce a caratteri di ordine valoriale-affettivo: l'uguaglianza nei ruoli, meriti, riconoscimenti delle persone caratterizzerà in una prima ipotesi il contesto organizzativo. Eventuali differenze in questo senso verranno considerate ingiuste e discriminanti. Il codice affettivo che sottende tali contesti è quello materno, in cui verranno

²⁶M. Bellotto e G. Trentini, *Culture organizzative e formazione*, FrancoAngeli, Milano, 1989.

privilegiate l'appartenenza, la fedeltà, la protezione e l'unione tra i membri del gruppo. Lealtà e fedeltà all'organizzazione costituiscono il corrispettivo di quanto viene chiesto ai membri in cambio di assistenza, comprensione e sostegno. Nel caso contrario in cui invece prevalgano le differenze quali parametri di riferimento dell'agire organizzativo, sarà l'uguaglianza ad essere percepita come un'ingiustizia. Il codice affettivo dominante sarà quello paterno, meritocratico.

Con riferimento invece alla coppia isolamento vs partecipazione si evidenzieranno contesti organizzativi caratterizzati da un'emarginazione interpersonale tra i componenti dell'azienda²⁷ o, al contrario, da coinvolgimento tra gli individui, i loro ruoli e le loro funzioni.

Vediamo adesso le quattro tipologie culturali-organizzative:

La cultura normativo-burocratica (coppia differenza-isolamento): caratterizzata dal riconoscimento e apprezzamento delle differenze personali con un basso livello di socializzazione tra i membri che ricoprono i diversi ruoli organizzativi. Il termine normativo si riferisce a quei contesti in cui l'enfasi è posta sulle procedure, sui vincoli cui ottemperare e sui codici di comportamento espliciti. Il termine burocratico allude invece all'esaltazione dell'aspetto formale dell'organizzazione ed al rigore con cui le regole stabiliscono i reciproci ruoli aziendali. Il valore fondamentale riconosciuto ed apprezzato in questo tipo di cultura è lo status: su questo si basano i meccanismi di legittimazione della leadership e quella reciproca stima tra i membri dell'organizzazione. Lo stile di leadership adottato è del tipo autoritario forte, e la sua funzione è volta alla stabilità e permanenza del sistema, rispondendo primariamente a bisogni di sicurezza. Il sistema premiante tende ad incentivare il senso diligente al dovere, ed i meriti o colpe vengono stabiliti sulla base dello scarto rispetto alla norma. "I rapporti tra ruoli e funzioni sono caratterizzati da forte differenziazione e scarsa integrazione, mentre il conflitto viene percepito come patologico (cioè come devia-

²⁷"I rapporti tra i membri tendono ad essere quantitativamente e qualitativamente scarsi[...]. Il livello di socializzazione appare basso con adozione di meccanismi difensivi atti a diminuire e tollerare l'ansia connessa alle relazioni, che sono comunque presenti, con una tendenza al prevalere della cultura di coppia sulla cultura di gruppo." M. Bellotto e G. Trentini, op. cit., p. 67.

zione rispetto alla norma) e tende ad essere represso all'interno di relazioni gerarchiche ben chiare e prevedibili.”²⁸

La cultura tecnocratico-paterna: caratterizzata da un elevato livello di socializzazione e valorizzazione delle differenze. Il termine tecnocratico si riferisce ai contesti organizzativi in cui l'enfasi è posta sullo sviluppo tecnologico, il che comporta una differenziazione-integrazione tra i ruoli specialistici affidati alle risorse umane. Il valore primario riconosciuto è dato dalla competenza, su cui si fonda sia la legittimazione della leadership, sia il rispetto reciproco tra i membri. Il management è volto a far rispettare i criteri di efficienza ed efficacia stabiliti. Il sistema premiante mira ad incentivare lo sviluppo di capacità e competenze. La competizione ed il conflitto vengono considerati normali ed utili al miglioramento delle prestazioni aziendali. Il clima organizzativo viene ad essere caratterizzato da stress e sentimenti di orgoglio.

La cultura permissivo-individualista: caratterizzata da un apprezzamento per l'uguaglianza insieme ad un basso livello di socializzazione. Il termine permissivo si riferisce ad un clima tendenzialmente lassista, in cui si avrà scarsa attenzione al problema del controllo di gestione, mentre il termine individualista allude alla discrezionalità del singolo, oltreché ad una certa disgregazione tra le componenti aziendali. Il valore dominante riconosciuto è l'indipendenza. La leadership viene percepita negativamente, come lesiva dell'individualità di ciascuno. La valutazione rimarrà su un piano prettamente informale, prescindendo dall'attribuzione di meriti o colpe. Il clima organizzativo sarà caratterizzato da sentimenti di estraneità e freddezza.

La cultura familistico-materna: caratterizzata dal riconoscimento e dalla valorizzazione dell'eguaglianza, insieme ad un elevato tasso di socializzazione. Valore primario viene riconosciuto all'esperienza, ed i rapporti tra i membri, anche quelli gerarchici, sono caratterizzati da funzioni socio-affettive: vengono premiati soprattutto il senso di appartenenza e la lealtà nei confronti dell'organizzazione. I ruoli formali risultano secondari rispetto

²⁸M. Bellotto e G. Trentini, op. cit., p. 69.

alla fitta rete di rapporti informali tra le persone. Il clima organizzativo è permeato da sentimenti di solidarietà, armonia ed unità.

Anche se ogni contesto culturale dovrebbe assicurare un grado di eticità tra i propri membri, che anche se non sfoci in collaborazione almeno sia caratterizzato da rispetto reciproco, è chiaro che la cultura familistico-materna sia da preferire per la divulgazione dei rapporti etici.

4.1.2 La cultura organizzativa umanizzante

Abbastanza recenti, e non ancora molto diffusi gli studi circa l'importanza di una cultura organizzativa che rispetti il lavoratore in quanto persona, e che diffonda un'umanizzazione dei rapporti interpersonali. La *organizational humanizing culture* è uno dei primi approcci ad una cultura organizzativa internamente etica, "umanizzante". Teorizzata dalla scuola spagnola²⁹, questo tipo di cultura non va a sostituirsi ai modelli già esistenti, quanto semmai ne aggiunge un ingrediente, quale quello etico.

Anzitutto, come possiamo definire una cultura organizzativa etico-umanizzante³⁰? Essa sarà una cultura organizzativa appropriata agli esseri umani, il che implica avere a che fare con loro come si addice alla condizione umana; inoltre dovrà essere tale da promuovere la realizzazione personale in coloro che vengono a contatto con questo tipo di cultura.

Possiamo poi delineare alcune caratteristiche³¹ che la cultura organizzativa dovrebbe possedere per poter esser definita umanizzante:

1. *il riconoscimento da parte dell'organizzazione della persona, il lavoratore, con: la*

²⁹Cfr ad esempio R. Alvira, *Que es el humanismo empresarial?*, in A. Llano, R. Alvira, T. Calleja, M. Bastons e C. M. Esteruelas, *El humanismo en la empresa*, Rialp, Madrid, 1992. Ma soprattutto ai lavori di Domènec Melé, citati in seguito.

³⁰Cfr D. Melé, *Organizational humanizing culture: do they generate social capital?*, in *Journal of Business Ethics*, Jun2003, Part 2, Vol. 45 Issue 1/2, p. 4. "[...] firstly, an Organizational Humanizing Culture should be an organizational culture appropriate to human beings, which implies dealing with them as corresponds to the human condition. Secondly, and more important in my view, is that an OHC should be appropriate for fostering human fulfillment in those involved in it since make human could be interpreted as that."

³¹Cfr D. Melé, op. cit., p. 5 e ss. A seguire verrà data una traduzione "commentata" delle *basic features*.

sua³² dignità, i suoi diritti, l'unicità, la socievolezza e la capacità di crescita personale. Se è vero infatti che in un'organizzazione esisteranno persone politicamente o socialmente³³ più rilevanti per posizione, competenze, ecc... potremo parlare in questo caso di VIP (Very Important Person), ma in nessun modo una persona sarà più persona di un'altra. Ogni individuo con la propria esistenza presuppone un'uguaglianza con gli altri³⁴, ma al contempo egli è qualcuno di unico, irripetibile: questa sua unicità deve esser valorizzata ma soprattutto rispettata all'interno delle organizzazioni. Ancora, la socievolezza è una caratteristica propria dell'essere umano, "zoon politikon"³⁵: se a ciò si dedica il giusto riguardo, un clima collaborativo potrà probabilmente giovare all'azienda. Infine Melé³⁶ si sofferma sulla crescita personale a cui ogni individuo dovrebbe aspirare nel proprio lavoro. Nel prendere decisioni, l'individuo (*decision maker*) decide non solo che cosa fare ma anche che tipo di persona vuol essere: così potrà divenire una persona eccellente (*an excellent person*), con alte qualità umane, o al contrario una persona pessima (*awful person*), con basse qualità umane. L'organizzazione dovrebbe disincentivare l'assunzione e la formazione di quest'ultimo tipo di individui, se vorrà giovare di un clima collaborativo e rispettoso della dignità umana.

2. *il rispetto della persona e dei suoi diritti in quanto essere umano*³⁷. Ciò significa per

³²Nella traduzione italiana si perde la scrupolosità con cui ogni volta D. Melé specifica entrambe i generi: in questo caso, ad esempio, "*Recognition of the person in his or her dignity, rights, uniqueness, sociability and capacity for personal growth.*"

³³Nel senso di società, sinonimo in questo caso di organizzazione.

³⁴Anche se è purtroppo indubbio che la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo in alcuni contesti rimanga a mero livello teorico, essa rappresenta il codice etico universale a cui tutt'oggi si fa riferimento. La Dichiarazione è, come noto, un documento promosso dalle Nazioni Unite e sottoscritto a Parigi nel 1948. Utile la voce in Wikipedia per un quadro generale, e disponibile su Wikisource il testo integrale, in italiano o in lingua originale.

³⁵Letteralmente "animale sociale", cfr Aristotele, *Politica* 1253a.

³⁶Aristotelico, il nostro Autore si sofferma sulla virtù umana, acquisita prendendo "buone" decisioni e agendo "bene". Purtroppo si tratta solo di un accenno: Egli non si sofferma infatti a spiegarci che cosa intenda per bontà. Rivolgendosi però ad un campo di etica applicata, quale quella organizzativa, sarebbe forse stato utile.

³⁷"*Respect for persons and their human rights.*"

un'organizzazione, ed i suoi componenti, anzitutto integrità: ognuno dovrebbe fare agli altri solamente ciò che egli stesso non vorrebbe evitare³⁸.

3. *la cura e i servizi offerti alla persona*³⁹. Questa è la parte applicativa del precedente punto: non basta infatti formalmente che l'organizzazione ed i suoi componenti riconoscano all'individuo dignità e doveroso rispetto. Si rende necessaria anche un'effettiva cura e offerta di servizi per andare incontro ai bisogni della persona, alla sua necessità di crescita umana.
4. *un management indirizzato al bene comune a discapito di un particolare interesse*⁴⁰. Se è vero che una persona ha dignità umana e diritti innati, essa non può essere trattata come mero strumento di profitto. Ogni individuo sarà portatore di particolari interessi, ma al contempo è parte integrante di una comunità. Per conciliare dunque i due aspetti, il rispetto della dignità umana e l'appartenenza ad un gruppo, l'organizzazione deve porre a proprio obiettivo il raggiungimento dell'interesse e del bene comuni, così che non si farà torto ad un singolo individuo e si preserverà l'unità della comunità.

A conclusione di questo breve paragrafo va detto che la organizational humanizing culture in realtà traslascia l'aspetto relazionale, di etica interpersonale tra i lavoratori, per soffermarsi più sul ruolo che l'organizzazione nelle figure dei propri manager assume con i suoi dipendenti. Ciò non toglie anzitutto che le regole di un organizational humanizing culture possano, anzi debbano, trasferirsi su un piano più prettamente relazionale, essendo ampiamente modellabile a tale livello. Inoltre rimane uno dei pochi contributi di attenzione

³⁸È chiaro qui il riferimento a Kant (si veda il paragrafo sulla storia dell'etica). Tra l'altro, è ben evidente in questa massima la correlazione tra etica interpersonale e, in caso di mancato rispetto della stessa, la possibile comparsa di comportamenti scorretti di un lavoratore nei confronti di un altro (il mobber vs il mobbizzato). Alle decine di definizioni date al mobbing appunto, potremmo aggiungere: "comportamento tenuto da un soggetto verso un altro individuo; comportamento che l'agente non vorrebbe fosse tenuto su se stesso". Per un approfondimento sul mobbing, si veda l'ultimo capitolo del presente lavoro.

³⁹"Care and service for persons around one."

⁴⁰"Management towards the common good versus particular interests."

all'aspetto più individuale, di considerazione della "persona-lavoratore" e quindi tutt'altro che privo di spunti di riflessione.

4.1.3 Parte applicativa

Dopo la prima parte definitoria sulla business culture, tenteremo adesso di trovare risvolti applicativi ai fini della presente ricerca. Cosa di una cultura potrebbe avvantaggiare l'eticità interpersonale sul luogo di lavoro?

La cultura viene diffusa ed arricchita anche dal sistema di regole che in un'organizzazione governa l'attribuzione di premi o sanzioni, materiali o immateriali. "I sistemi organizzativi che possono premiare:

- il raggiungimento degli obiettivi;
- le prestazioni quali/quantitative;
- le competenze;
- le doti attitudinali;
- l'appartenenza critica;
- la trasparenza relazionale;
- l'emulazione individuale;
- la collaborazione di gruppo;
- la capacità negoziale
- comportamenti coerenti a determinati valori (quali l'onestà)

(ndr. in un'espressione quindi tutti i comportamenti etici sostenuti nei confronti dell'azienda e dei suoi componenti) faciliteranno ambienti lavorativi nei quali il sistema organizzativo sarà spostato in sinergia con il sistema "tribale", climi sociali saranno prevalentemente positivi e orientati agli obiettivi, l'appartenenza alla tribù combacerà con l'appartenenza ai successi aziendali."⁴¹ D'altronde, al contrario, "I sistemi organizzativi che premiano:

- gli atti organizzativi formali;
- l'obbedienza alle procedure;
- la presenza sul luogo di lavoro;
- la fedeltà anche se acritica;
- l'obbedienza alla gerarchia;
- l'esercizio del comando autoritario;
- l'anzianità di servizio;
- la competitività individuale;

promuoveranno ambienti lavorativi nei quali il copione organizzativo rappresenterà una buccia formale, più o meno resistente, al di sotto della quale si muoverà la sostanza di un copione tribale potentemente ispirato da conflitti, alleanze, vessazioni, particolarismi, che poco hanno a che fare con gli obiettivi aziendali."⁴²

In conclusione, è forse poco utile suggerire ad un'organizzazione una cultura che favorisca l'etica interpersonale. Non esiste infatti un "one best way", un'unica ricetta quindi

⁴¹R. Vaccani, *Mobbing. La lunga marcia verso la prevenzione.*, in *Economia & Management*, n° 5, 2004, p. 34. Come si evince dal titolo dell'articolo, Vaccani si rivolge all'aspetto speculare rispetto all'etica interpersonale: il mobbing. Il risultato a cui giunge è però simile a quello della presente ricerca: per prevenire il mobbing, oppure per diffondere l'etica interpersonale, è necessario che l'organizzazione si attivi a favore di anche nel senso di incentivare i comportamenti sopra citati.

⁴²R. Vaccani, *ibidem*.

efficace sempre in ogni contesto. I protagonisti, l'ambiente e gli scopi che formano la stessa organizzazione la rendono unica. Al più si potranno formulare dei suggerimenti, che in linea di massima dovrebbero favorire e facilitare il nostro scopo. Oltre a quelli sopra esposti, ne elenco alcuni altri che potrebbero risultare utili:

- creare gruppo (i manager dovrebbero porre attenzione a rimanere all'interno del cerchio, non autoescludersi: etica anche tra vari livelli). Rafforzare i rapporti interpersonali, relazionali, non potrà che facilitare l'esclusione di possibili comportamenti non etici tra i membri del gruppo. Per far ciò sarà necessario aumentare occasioni di incontro e socializzazione, stabilire riti aggregamento: sì a momenti ricreativi da condividere;
- sì a regole chiare di comportamento etico: codici etici, ma anche ad esempio storie e miti creati su questo, più la comunicazione sui valori dell'organizzazione sarà chiara ed efficace, più è probabile che i singoli membri la facciano propria;
- tra i valori condivisi ed esaltati dovrebbero trovare un posto di riguardo l'altruismo ed il rispetto reciproco; fondamentale a tale scopo "l'esempio", sia dei manager nei confronti dei lavoratori, sia da parte degli individui più anziani (da più tempo cioè presenti in azienda).

Alcuni recentissimi studi in tal proposito suggerirebbero la diffusione di una cultura organizzativa bilanciata⁴³: il management in questo caso dovrebbe stimolare il bilanciamento dei quattro principali elementi motivazionali dell'azione individuale e sociale (obbligo, piacere, libertà, interesse).

La forza di questa proposta sta nel constatare che una delle fonti principali dei processi di apprendimento, e quindi della formazione della cultura organizzativa, è costituita proprio dalle relazioni interpersonali: il cosiddetto *learning by relationing*. In un contesto

⁴³Cfr. ad esempio G. Faldetta, *Introduzione allo studio dell'azienda come rete di relazioni interpersonali*, Giuffrè Editore, Milano, 2005, p. 253 e ss.

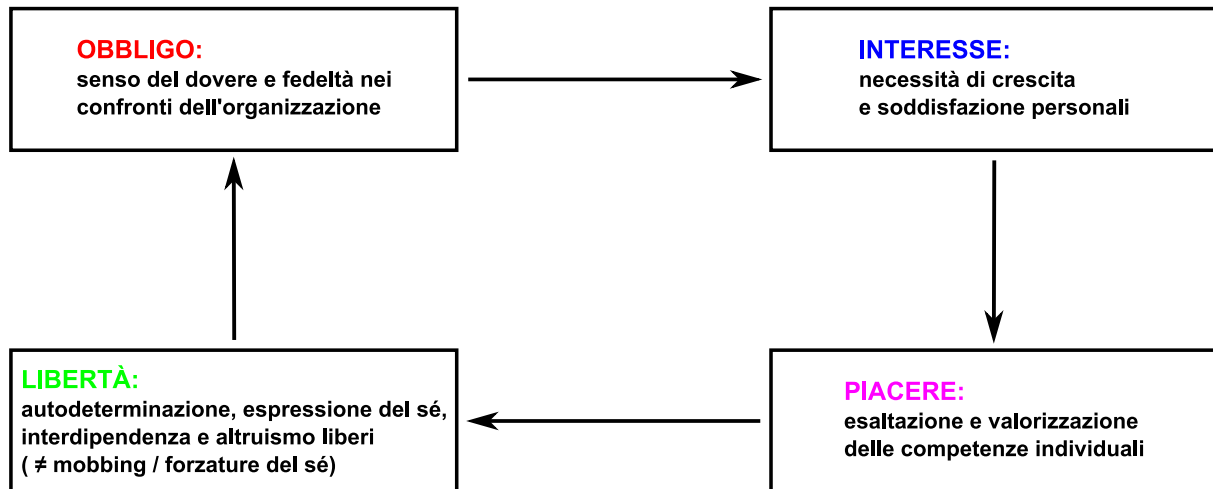


Figura 4.4: La cultura bilanciata.

del genere le persone possono trovare la propria dimensione spazio-temporale più adatta ad esprimere le proprie pulsioni, senza danneggiare quelle altrui. Si tratta di un processo di apprendimento reciproco fortemente dinamico, che può generare fiducia, lealtà, identificazione col gruppo ed impegno. In tal modo l'organizzazione otterrà una cooperazione tra i propri membri, e quindi una reciproca eticità. Alla base di tale teoria vi è il *modello del dono*⁴⁴: in breve, con il gesto del dono si offre all'altro la possibilità di instaurare una relazione. Il bene parte da un atto apparentemente unilaterale, quello del dare, che nel momento stesso in cui è compiuto obbliga in un certo modo l'altro a ricevere ed eventualmente ricambiare: donare quindi al fine di creare, mantenere e sviluppare le relazioni con gli altri, ovviamente anche sul posto di lavoro. Ma tutto ciò va oltre il nostro scopo: quel che si richiede all'individuo in organizzazione è il rispetto degli altri (l'etica), che in alcuni casi, ma non necessariamente, può significare donare.

⁴⁴Ispirato alle ricerche dell'antropologo M. Mauss, *Teoria generale della magia*, Einaudi, Torino, 1965, ne parla ampiamente in senso storico e organizzativo G. Faldetta, op. cit., in particolare cap. 3.

4.2 La comunicazione

Uno dei principali agenti che crea e plasma la cultura organizzativa è senza dubbio la comunicazione⁴⁵. Proviamo nel presente paragrafo a vedere come...

Possiamo parlare di un'organizzazione aziendale come di un sistema, un complesso di elementi, tangibili e non, tra loro interdipendenti, che costituiscono un insieme organico e funzionalmente unitario. In tale contesto si rende necessario costruire e mantenere relazioni, sia con l'ambiente esterno che con quello interno. Tali relazioni possono esser poste in essere in un unico modo: comunicando.

La comunicazione è uno scambio di informazioni, regolato da messaggi più o meno espliciti, con cui si crea un'interazione con gli altri.

Il motore del meccanismo di comunicazione sono le persone: esiste un emittente che intende trasmettere un messaggio⁴⁶, e affinché ciò avvenga è necessario che utilizzi un codice comprensibile, ed un canale con cui il messaggio possa esser trasmesso.

Una volta recepito il messaggio si avrà necessariamente una risposta, per cui i ruoli verranno invertiti (l'emittente diverrà il destinatario). Non si pone la possibilità di una "non risposta": a meno che infatti non ci sia stato un problema nel canale o nel codice, per cui il messaggio non sia arrivato al destinatario, anche il silenzio è una possibile replica. Per renderci più chiaro il concetto, è fondamentale a questo punto citare il lavoro di Paul Watzlawick⁴⁷ e della Scuola di Palo Alto con riferimento all'impossibilità di non comunicare: *"C'è una proprietà del comportamento che difficilmente potrebbe essere più fondamentale*

⁴⁵È d'altronde anche vero esattamente il contrario: la comunicazione crea certo la cultura, ma quest'ultima a sua volta, l'ambiente che si è tentato di creare, influisce sul modo di comunicare.

⁴⁶Potremmo in realtà aggiungere che non sempre il messaggio è volontario. Poniamo, ad esempio, che mi trovi nella situazione di parlare con una persona più influente di me, come un mio superiore, il quale però ha il difetto di essere estremamente prolisso. Se mi dovesse sfuggire uno sbadiglio, il mio messaggio "mi sto annoiando" arriverà presumibilmente al mio interlocutore, anche se non era in nessun modo mia intenzione farglielo notare. Ricordiamo infatti che il linguaggio verbale non è assolutamente l'unico strumento del processo comunicativo.

⁴⁷Psicologo austriaco, nato nel 1921, laureato in Italia, grazie ai suoi studi presso il Mental Research Institute di Palo Alto (California) viene ad oggi riconosciuto uno dei maggiori esponenti della pragmatica della comunicazione umana.

e proprio perché è troppo ovvia viene spesso trascurata: il comportamento non ha un suo opposto. In altre parole non esiste qualcosa che sia “non comportamento” o, per dirla ancora più semplicemente, non è possibile non avere un comportamento. Ora, se si accetta che l'intero comportamento, in una situazione di interazione (tra persone, esseri viventi, ecc.) ha valore di messaggio, vale a dire è comunicazione, ne consegue che comunque ci si sforzi, non si può non comunicare. L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio, hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni, e in tal modo comunicano anche loro. [...] Per riassumere si può postulare un assioma della pragmatica della comunicazione: non si può non comunicare.”⁴⁸

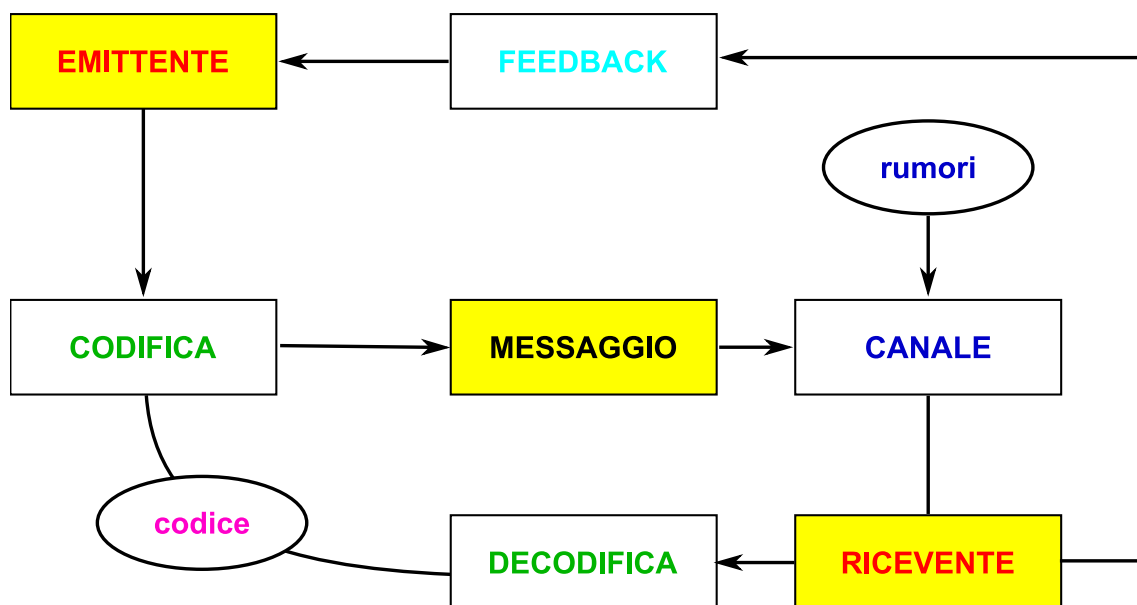


Figura 4.5: Il processo di comunicazione qui rappresentato prende generico spunto dal modello matematico di C. E. Shannon e W. Weaver⁴⁹, con varie aggiunte.

Passando dal generico livello comunicativo sociale a quello organizzativo-aziendale, è intuibile che l'importanza della comunicazione in un'azienda è assolutamente cruciale: più

⁴⁸P. Watzlawick, J. H. Bravin and D. D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971, pp. 41-44.

⁴⁹C. E. Shannon and W. Weaver, *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana and Chicago, ed. del 1963, p. 7 and 34, *Schematic diagram of a general communication system*.

essa sarà fluida e chiara, meno energie dovranno essere impiegate in tale funzione, e quindi potranno essere riutilizzate per altre risorse.

Anzitutto le finalità della comunicazione devono essere perfettamente in sintonia con le finalità dell'impresa. Si rende perciò necessario che vi sia una strategia comunicativa dell'organizzazione, in modo che non si abbiano alcuni canali "deboli", con messaggi malrecepiti, slegati o futili.

La comunicazione può essere metaforicamente paragonata a dei mattoni con cui viene costruita un'organizzazione aziendale e come poi essa viene percepita dall'esterno. "Si ricordi che un'azienda non è un'isola, e che per sopravvivere in un mondo caratterizzato dalla competizione, dai cambiamenti e dalle crisi non si può fare a meno di un buon programma di comunicazione aziendale."⁵⁰ La comunicazione con l'ambiente esterno è quindi un aspetto strategico tra i più importanti per un'organizzazione aziendale, soprattutto alla luce dell'imporsi di strutture policentriche (il network ad esempio, ma anche i processi di esternalizzazione delle funzioni). L'impresa diviene sempre più un sistema "aperto", al punto che i suoi confini con l'ambiente esterno diventano progressivamente più labili e confusi.

Esiste però un aspetto speculare rispetto alla comunicazione con l'esterno (e quindi a tutti i processi di marketing: la pubblicità, i comunicati stampa,...), probabilmente anche più importante, e di certo più rilevante ai fini della nostra ricerca: la comunicazione interna all'organizzazione. Quest'ultimo aspetto è fondamentale per l'attuazione delle politiche decise dall'azienda. La comunicazione interna può favorire e stimolare lo spirito di gruppo, facilitare la circolazione di un'efficace informazione, unire e ridurre le possibilità di conflitto, permettere ai lavoratori di acquisire consapevolezza rispetto al proprio ruolo in organizzazione. Tra l'altro, un dipendente informato sarà sì un ottimo strumento da utilizzare all'interno dell'organizzazione, ma saprà anche probabilmente trasmettere con coerenza e capacità la politica aziendale all'esterno.

⁵⁰P. C. Jackson, *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1989, p. 27.

Se ciò che si cerca è una piena collaborazione del personale occorre tenerlo informato sulla vita aziendale⁵¹, renderlo partecipe della cultura organizzativa e delle sue strategie.

Vi sono diversi aspetti di cui sarebbe auspicabile venissero informati i lavoratori⁵²:

1. Le principali politiche aziendali
2. Il ruolo del dipendente nell'organizzazione
3. Notizie sugli altri reparti, divisioni, stabilimenti, ...
4. I risultati finanziari
5. La politica che si intende adottare nei confronti del personale
6. Le storie umane dei dipendenti

⁵¹Nei mesi a cavallo tra il 2003 ed il 2004, ho svolto uno stage con l'allora Amministratore Unico del Consorzio D'Area Vasta Nord Ovest - Toscana. L'obiettivo che ci eravamo prefissati era quello di far capire ai dipendenti che i cambiamenti in atto in quel periodo, una riorganizzazione totale del sistema sanitario toscano, avrebbero giovato ai dipendenti in termini di minori sprechi di risorse (questione rilevati dagli stessi) e riorganizzazione più efficace del sistema. La difficoltà maggiore ci era posta dalla non comunicazione tra i vertici aziendali (in particolare nella figura dell'amministratore unico, dato che i singoli direttori di divisione non venivano ritenuti responsabili dai lavoratori del cambiamento organizzativo in atto) e i dipendenti. Procedetti personalmente a delle interviste presso le unità operative: il personale ravvisava un eccessivo aumento della mole di lavoro a fronte di una diminuzione delle proprie garanzie, ma soprattutto una scarsa comunicazione ed informativa da parte dei dirigenti regionali nei confronti appunto dei dipendenti. Recandomi poi alle assemblee indette dai sindacati, percepii ancora maggiormente la scarsissima divulgazione di informazioni che era arrivata in sede decentrata nelle relazioni sindacali, che invece a livello regionale avevano avuto vari incontri esplicativi, anche con l'allora Assessore alla Sanità. Decidemmo di intervenire iniziando ad aggiungere ad un giornale interno mensile (in particolare dell'area funzionale di Pisa) delle brevi news per tenere informati i dipendenti amministrativi degli sviluppi del cambiamento aziendale. Un altro settore di lavoratori coinvolti in tale processo di modifica degli assetti era quello dei medici; in questo caso il metodo utilizzato fu però completamente diverso: decidemmo di creare una brochure informativa, da poter distribuire nei convegni e negli incontri tra gli stessi medici. Dopo quasi sei mesi il progetto si arenò: sembrava che i canali comunicativi tra i dipendenti (amministrativi e tecnici -medici, infermieri, ingegneri biomedici) fossero diversi. La codificazione dei messaggi risultava improbabile. Si ritenne a quel punto più semplice procedere ad una partecipazione obbligata e non informata dei dipendenti alle nuove strutture. Tra gli stessi lavoratori si era poi creata una situazione tutt'altro che di etica interpersonale: si erano diffusi comportamenti egoistici, non solo non cercando collaborazione, ma portando avanti una logica di mera sopravvivenza personale. Probabilmente se ci fosse stata una volontà politica forte di costruire dei canali comunicativi in organizzazione, il cambiamento (che comunque è poi avvenuto) sarebbe magari stato condiviso dai lavoratori, e si sarebbero almeno in parte evitate lotte intestine all'organizzazione. Il mutamento organizzativo si sarebbe instaurato con maggiore naturalezza e minore spreco di risorse.

⁵²P. C. Jackson, op. cit., p. 67.

7. Le promozioni e i trasferimenti
8. La posizione competitiva dell'azienda
9. I miglioramenti della produttività
10. Notizie sui dipendenti
11. Conseguenze degli eventi esterni sull'occupazione
12. I piani futuri dell'azienda
13. Opportunità di promozione
14. Partecipazione dell'azienda alla vita della collettività
15. I programmi pubblicitari e promozionali
16. La destinazione dei profitti aziendali

La comunicazione è un processo dinamico che trae vantaggio dalla conoscenza passata e dalla storia condivisa dei comunicanti⁵³; per questo più nozioni vengono trasmesse e fatte circolare, più fluente ed immediata diverrà la comunicazione tutta. Se non vi è comunicazione interpersonale fluida e frequente sarà probabilmente più difficile poi comunicare nei momenti formali richiesti in organizzazione (ad esempio un progetto in team working): mancherà una base precedente di intesa e sarà come dover iniziare da un gradino inferiore, costruire la comunicazione di base per poi poter lavorare meglio sul momento formale richiesto.

Ma che cosa c'entra la comunicazione con l'etica interpersonale sul luogo di lavoro? La risposta la si dovrebbe già aver intuita dalle precedenti affermazioni: se è vero che tutto è comunicazione, anche un comportamento etico lo sarà. Non solo: la comunicazione stessa

⁵³Cfr J. P. Forgas, *Comportamento interpersonale - La psicologia dell'interazione sociale*, Armando Editore, Roma, 1989, p. 124.

può divenire uno strumento etico quando se ne sarà fatto buon uso. In che modo? Come accennato prima, è fondamentale la partecipazione: non creare disparità informative, se non dove la strategia di impresa lo richieda, sarà un buon inizio per permettere ad una persona di sentirsi coinvolta, parte dell'organizzazione, apprezzata e quindi probabilmente risultare più collaborativa. Ancora: la comunicazione formale, ma soprattutto quella informale, tenuta tra tutti i lavoratori, dovrà sempre tener presente il rispetto altrui, e, ove possibile, il coinvolgimento reciproco. Comunicare in modo etico significherà allora ispirarsi ai valori di consapevolezza (dell'interlocutore e del messaggio che si vuole inviare), responsabilità del proprio gesto e rispetto altrui (oltreché dell'organizzazione). Proprio il rispetto è una delle condizioni che rende efficace la comunicazione interpersonale, e consiste nell'accettazione della differenza con l'altro (che non necessariamente deve sfociare nell'imposizione di sentimenti positivi reciproci)⁵⁴.

Bisogna sempre esser consapevoli che, in generale, i contenuti trasmessi all'interno di un'interazione vengono interpretati anche in base alla relazione esistente tra gli interlocutori. Qualunque argomento due o più persone stiano affrontando, contemporaneamente ed inevitabilmente parleranno anche della relazione che li lega⁵⁵: se dunque non vi sarà un rapporto etico, probabilmente le persone interessate alla comunicazione metteranno un filtro all'informativa, e saranno negativamente influenzati dalla relazione che le lega, più che prestare la giusta attenzione al processo comunicativo in atto.

Affinché tutto ciò avvenga, l'organizzazione dovrà fornire dei mezzi idonei ai propri dipendenti, per facilitare ed aumentare il flusso comunicativo, anche per garantire i dovuti meccanismi di coordinamento e di integrazione interfunzionale. E ciò è vero anche nel caso in cui si rispettino i canoni del cosiddetto *Integrated Marketing Communications*⁵⁶, in cui l'organizzazione verrà creata a partire dall'esterno, dai bisogni dei clienti; il punto

⁵⁴Cfr M. T. Giannelli, *Comunicare in modo etico - Un manuale per costruire relazioni efficaci*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006, p. 119 e 167.

⁵⁵Cfr M. T. Giannelli, op. cit., p. 60.

⁵⁶Di tale avviso, tra gli altri, D. E. Schultz and H. F. Schultz, *Transitioning marketing communication into the twenty-first century*, in *Journal of marketing communications*, 4, 1998, pp. 10-12.

di avvio, da cui poi si determinerà lo schema organizzativo, sarà la capacità di ottenere e gestire informazioni sugli utenti. Ciò non toglie che dopo questo momento iniziale sarà poi necessario pensare all'interno dell'organizzazione, con un'eguale valorizzazione delle risorse umane e quindi della corporate communication interna.

Quali tipi di comunicazione dovrebbero esser prediletti? Dipende, come sempre, dal tipo di organizzazione, dalla sua mission e dalla sua struttura. In linea generale però possiamo individuare alcune prescrizioni, quasi sempre valide.

Dovrebbero ad esempio esser più diffuse, ove l'ambiente fisico lo permetta, le riunioni paritetiche: queste consistono in una comunicazione orale nella quali tutti sono chiamati a dare proprie opinioni e a scambiare informazioni. Certo: non devono trasformarsi in retorica o abitudine poco fruttuosa⁵⁷, ma come? Anzitutto tentare di rendere questi incontri realmente paritetici, in cui quindi ognuno abbia la stessa possibilità di parlare degli altri (eccezion fatta per colui che svolge il ruolo, particolare, di moderatore). L'ordine del giorno dovrebbe essere quanto più possibile preciso, così come la partecipazione dovrebbe risultare per quanto possibile libera: i convenuti saranno allora realmente interessati alla riunione, che risulterà probabilmente più produttiva. Le riunioni paritetiche potrebbero infine sfociare in assemblee: questo accadrebbe nel caso in cui i partecipanti fossero un numero tale da impedirgli di "sedere contemporaneamente allo stesso tavolo". Il management dovrebbe utilizzare per quanto possibile questo strumento di comunicazione per informare su eventuali cambiamenti aziendali, o per confrontarsi con i dipendenti su possibili problemi sorti a livello organizzativo.

Se è poi vero che ormai la maggior parte della comunicazione scritta su carta sta lasciando il proprio posto ai PC (è il caso ad esempio dei bollettini, in cui poche pagine comunicavano ad un'audience specifica una quantità limitata di informazioni in tempi bre-

⁵⁷“Questo tipo di riunioni, nelle quali ogni partecipante trasmette la parte d'informazione che gli compete, assorbe gran parte del tempo dei dirigenti, e sono convinto che questi confronti diretti sono i più odiati nelle aziende, quelli che suscitano le più vive ostilità, i peggiori malintesi e le maggiori insoddisfazioni.” P. C. Jackson, op. cit., p. 81.

vi: ad oggi, per assolvere a tale funzione, si usa quasi esclusivamente una mail), vediamo perché ciò avviene, quali vantaggi una comunicazione online può portare. Oltre ad essere più veloci delle informazioni cartacee, meno inopportune in alcuni casi di una comunicazione orale (una telefonata al momento peggiore), le informative online danno probabilmente una maggiore partecipazione di tutto il workgroup. Sia che si utilizzi una rete internet, sia che si preferisca una gestione intranet⁵⁸, può essere diffuso tra i dipendenti l'uso di mail (magari anche con l'invio di newsletter⁵⁹) o di chat, che oltre ad aumentare l'immediatezza e l'informalità delle comunicazioni permettono anche un livello maggiore di sicurezza del sistema⁶⁰.

Proprio l'utilizzo di queste nuove tecnologie sta portando a sviluppare sempre più i cosiddetti *alternative workplace*: la possibilità di comunicare e lavorare con la propria organizzazione pur non essendo fisicamente presente in essa, pone un problema di non poco conto alla gestione delle risorse umane. Ha ancora senso parlare di etica interpersonale tra i lavoratori, se poi effettivamente questi non si incontreranno praticamente mai? La risposta è sì: la tecnologia non sostituisce l'azienda ma la affianca. Un'organizzazione rimarrà sempre e comunque un sistema, in cui ad un certo punto sarà necessario coordinare e far incontrare (anche se non fisicamente) le proprie risorse, i propri lavoratori. Se non si sarà costruita una comunicazione fondata sul rispetto, sulla consapevolezza dell'esistenza

⁵⁸Mentre il termine internet è ormai a tutti noi familiare, lo è meno quello di intranet: in questo caso ci si riferisce ad una o più reti locali (LAN) collegate tra loro e usate all'interno di un'organizzazione per permettere l'accesso alle informazioni dall'interno, esclusivamente ad autorizzati. L'accesso ristretto in realtà riguarda anche i dipendenti dell'organizzazione: se infatti una rete intranet nasce dall'esigenza di riservatezza di alcuni dati dell'azienda, in alcuni casi essa viene utilizzata per impedire ai dipendenti l'utilizzo di una rete internet (rete globale), che si presume distolga l'attenzione dal lavoro e renda meno produttivi. Altro problema, etico, ma di diverso genere rispetto a quello dei rapporti interpersonali tra i dipendenti, è l'uso illecito che in alcuni casi può essere fatto di internet. La Corte dei Conti (sezione Basilicata) con la sentenza 83/2006 ha ad esempio condannato due dipendenti pubblici per aver infettato il sistema informatico interno ad un'Amministrazione locale con l'installazione di giochi e software non autorizzati.

⁵⁹La newsletter è un'informativa periodica. Con la mail sarebbe opportuna poi la creazione di una mailing list, che coinvolga tutti i dipendenti, in modo da evitare spiacevoli e non volute esclusioni.

⁶⁰Con il sistema di chat è possibile non registrare lo storico delle proprie conversazioni ed un'intrusione esterna, un'intercettazione non gradita magari da parte di un'altra organizzazione, sarà ben più difficoltosa. Si dimostra quindi più efficace dei sistemi cartacei, di mailing, di conversazioni telefoniche...

dell'altro, il coordinamento dell'azienda potrebbe diventare impossibile.

In conclusione una buona comunicazione interna potrà⁶¹:

- consolidare tra i lavoratori valori fondamentali che fanno parte dell'identità organizzativa, evitando o attenuando il conflitto con i valori marginali;
- promuovere conoscenze, attitudini e capacità necessarie nella organizzazione e sviluppare la cultura organizzativa;
- promuovere ed avvalersi di competenze per affrontare nuove situazioni, problemi o occasioni;
- consolidare una cultura omogenea tra gli impiegati dei livelli più bassi, che occupano posti con limitata responsabilità decisionale, ed estendere la cultura-modello dell'istituzione in funzione delle caratteristiche di coloro che svolgono lavori con responsabilità decisionali;
- agli inizi creare uniformità;
- accentuare la cultura omogenea se il contesto sociale ed economico nel quale si muove l'organizzazione è molto stabile, se invece sta cambiando ampliare la cultura dell'organizzazione e adattarla.

In tabella 4.2 viene rappresentato lo schema sulla dinamica delle condizioni che potremmo ritenere etiche, o comunque relazionalmente disponibili, per la ricezione di informazioni in azienda.

Una forma di comunicazione aziendale, sia verso l'ambiente interno che verso quello esterno, è quella della redazione di un codice etico, di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

⁶¹Cfr J. M. La Porte, *Comunicazione interna e management nel no-profit*, FrancoAngeli, Milano, 2003, p. 134.

| | |
|---|---|
| Prima di ricevere informazioni | Devi prepararti a sentire qualcosa che potresti non avere detto |
| Nel preparare te stesso a sentire qualcosa che potresti non avere detto | Devi prendere coscienza che gli altri sanno qualcosa che tu non sai |
| Nel prendere coscienza che gli altri sanno ciò che tu non sai | devi accettare che diverse esperienze hanno significati diversi per diverse persone |
| Nel prendere coscienza che le persone non sono tutte uguali | Devi imparare come gli altri ti vedono diverso da come tu vedi te stesso |
| Nell'imparare come gli altri ti vedono diverso da come tu ti vedi | Devi creare un contesto in cui ognuno si senta libero di dire ciò che vuole |
| Nel creare questo contesto di libertà | Devi mostrare agli altri che sai ascoltarli. |

Tabella 4.2: Condizioni per la disponibilità a ricevere informazioni

4.3 I codici etici

I codici etici sono dei documenti ufficiali elaborati ed adottati da un'organizzazione in cui si enunciano i valori sui quali si fonda la cultura dell'ente. Oltre a contenere una dichiarazione di responsabilità verso gli stakeholder⁶² coinvolti, i codici etici comprendono l'esplicitazione delle politiche etiche da perseguire e le norme di comportamento alle quali tutti i componenti devono attenersi (tanto che spesso si parla anche di “codici di comportamento”).

Sono ormai di uso comune espressioni quali “codice etico di categoria”, “di ordine professionale”... Naturalmente in questa sede ci occuperemo solamente di quelli inerenti alle organizzazioni aziendali, ma è bene cogliere la diffusione, specialmente negli ultimi anni, del concetto.

I codici etici si sono iniziati a diffondere soprattutto nel mondo statunitense a partire dagli anni '70⁶³. In Italia se ne è cominciato a parlare all'inizio degli anni '90, soprattutto dopo gli scandali seguiti alle inchieste di Tangentopoli: allora come mai prima si è infatti

⁶²Per una definizione del termine si veda oltre.

⁶³L'impulso a ciò venne anche dallo scandalo Lockheed del 1976, che a livello nazionale suscitò molto scalpore.

sentita la necessità di ricreare un'immagine positiva del sistema economico, e quindi anche di alcune organizzazioni aziendali, nei confronti della società italiana. All'atto pratico però la sincera applicazione dei codici viene messa in discussione dalla realtà fattuale: sia lo scandalo Enron che Parmalat sono purtroppo piuttosto recenti⁶⁴, ed entrambe le società avevano un codice etico e di autodisciplina⁶⁵.

L'efficacia di un codice di comportamento dipende dall'onestà intellettuale con cui viene creato ed applicato, e riesce facile comprendere come la sua emanazione per meri scopi di immagine giovi poco alla sua effettiva attuazione. "Missione⁶⁶ e codice etico, allorché riflettono convincimenti forti e radicati della leadership aziendale, diventano riferimenti basilari per governare l'impresa, per plasmarne la cultura, per individuarne le scelte strategiche, per informarne i comportamenti operativi. Diversamente rispondono a esigenze di pura facciata oppure sono semplicemente strumenti direzionali in disuso, documenti che rischiano di non generare più alcuna tensione alla realizzazione dei propri contenuti."⁶⁷

Anzitutto perché un'organizzazione dovrebbe voler adottare un codice di condotta? Potremmo pensare ad almeno tre motivi⁶⁸:

- una self-regulation: questa motivazione è spesso associata a passati problemi etici o legali. La compagnia ad esempio sta tentando di rimediare ad uno scandalo che l'ha coinvolta e decide quindi di adottare un codice etico. Un altro motivo, in realtà più diffuso negli Stati Uniti che in Europa, è il potersi difendere da eventuali comportamenti scorretti dei propri dipendenti: le leggi federali americane infatti prevedono che se una compagnia avesse riportato fedelmente stralci di normative, fosse stata,

⁶⁴Rispettivamente del 2001 e della fine del 2003.

⁶⁵Cfr G. Sapelli, op. cit.

⁶⁶La *mission* rappresenta la filosofia dell'organizzazione, la sua ragion d'essere, i suoi obiettivi dichiarati. Se messa per iscritto, può anche solamente essere una frase, uno slogan, senza alcuna componente applicativa, a differenza del codice etico (documento più complesso e inerente ai valori, al modo in cui raggiungere l'obiettivo dell'organizzazione).

⁶⁷V. Coda, Prefazione, in S. Bertolini, R. Castoldi, U. Lago, *I codici etici nella gestione aziendale*, Il Sole 24 Ore, 1996, p. VII. Di V. Coda anche il grafico seguente, p. IX, ibidem.

⁶⁸Cfr L. H. Chaney and J. R. Lyden, *Codes of ethics: commitment or rethoric?*, in Office Pro, Nov/Dec99, Vol. 59, Issue 9, p. 15 e ss.

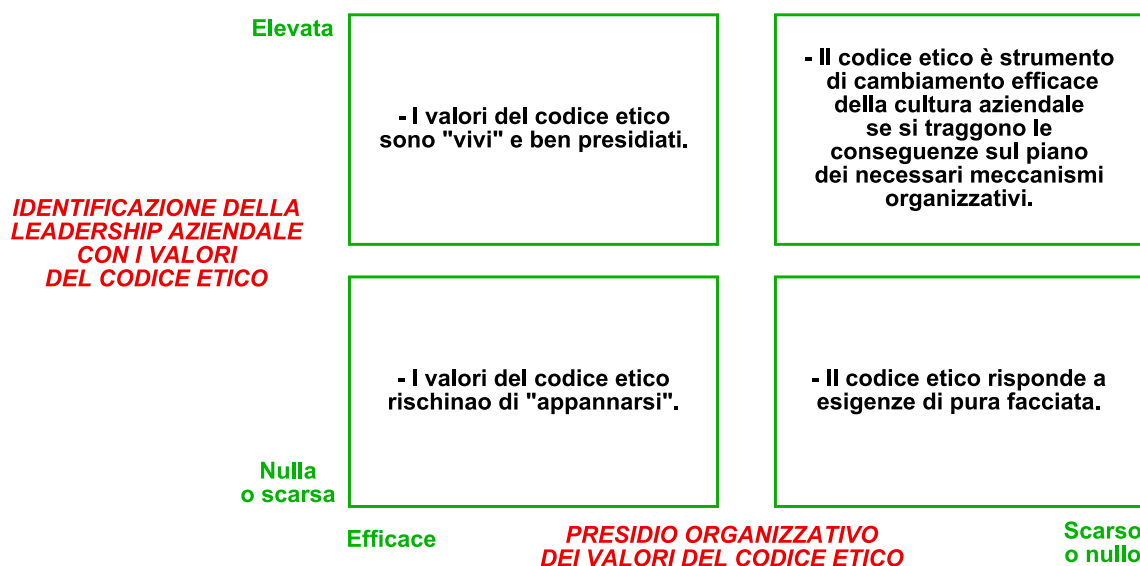


Figura 4.6: Una mappa per classificare le aziende che si sono dotate di un codice etico.

insomma, particolarmente puntuale nel prevedere le norme di condotta in un codice etico, la sua colpa per eventuali comportamenti scorretti dei propri dipendenti sarebbe minore (come a dire “erano stati avvisati...”).

- un atto simbolico: alcune organizzazioni esibiscono un codice di condotta semplicemente perché è la cosa giusta da fare. Il documento è la via per esprimere simbolicamente che cosa, secondo la compagnia, la società le sta chiedendo. Questo motivazione è mossa soprattutto con riferimento all’aumentata sensibilità da parte dei consumatori verso aziende che siano sia socialmente responsabili (corporate social responsibility) sia coerenti con politiche etiche per i propri dipendenti (corporate integrity).
- come strategia a lungo termine: il codice etico in questo caso può divenire un punto di riferimento per le generazioni future. L’organizzazione davvero crede nella opportunità di diffondere e promuovere un clima etico al proprio interno. Il codice rappresenterà una guida, un punto di riferimento per i dipendenti, e permetterà loro di essere tutelati e coscienti nelle proprie scelte. Il codice sarà poi un ottimo

deterrente per condotte amorali, anche tra i lavoratori.

Vediamo adesso come nasce un codice etico. Il processo di stesura e divulgazione del codice varia molto tra le diverse organizzazioni. In linea generale, si suppone che l'iniziativa venga presa dal management aziendale, che deciderà la composizione del gruppo al quale affidare la redazione del documento, magari affiancandolo a dei consulenti esterni⁶⁹. Sarebbe auspicabile la partecipazione dei dipendenti, o attraverso propri rappresentanti nel gruppo di lavoro o, perché no, attraverso la approvazione del documento. In quest'ultimo caso si potrebbe pensare ad assemblee in itinere, durante la stesura del codice, in cui raccogliere le proposte e le necessità dei veri protagonisti dell'organizzazione; un altro modo potrebbe esser quello, a lavoro ultimato, di pensare ad una forma democratica di approvazione dello stesso documento. Esattamente come accade per la cultura aziendale, un codice etico poco condiviso dai membri dell'organizzazione non potrà in alcun modo esser efficace.

Altro momento cruciale è quello della diffusione del codice etico. “Le modalità di divulgazione sono estremamente importanti perché indicative del valore che l'impresa attribuisce al documento stesso.”⁷⁰ Dare il giusto risalto all'avvenuta stesura del documento potrebbe evitare che esso divenga lettera morta.

Un altro passo fondamentale per un codice etico è poi quello di fornirgli un adeguato sistema di controllo, a garanzia della sua rilevanza. Potrebbero di nuovo entrare in gioco persone esterne all'organizzazione, a garanzia di imparzialità nei giudizi. Ritengo però più auspicabile un organo di controllo interno: potrebbe così accrescere nei dipendenti la sensazione che il codice sia parte integrante dell'azienda, e non un appendice che aggiunga controlli esterni (→ che potrebbe esser percepita come minore libertà) sul luogo di lavoro. Non è poi naturalmente essenziale che esista un organo ad hoc per il controllo del codice etico, come nel caso in cui ad esempio vengano istituiti i cosiddetti *comitati eti-*

⁶⁹Oltreché esperti di organizzazione aziendale, si potrebbero rendere utili specialisti in materie quali il diritto del lavoro, la tutela ambientale,...

⁷⁰S. Bertolini, in S. Bertolini, R. Castoldi, U. Lago, op. cit., p. 29.

ci: le procedure di gestione del documento possono infatti essere inserite nei normali iter aziendali.

Prima di passare ai contenuti che ci potrebbero interessare di un codice etico, rimaniamo per un attimo sulla diffusione del documento tra le organizzazioni. Abbiamo accennato al fatto che l'origine dei codici etici è da ricercare soprattutto nel mondo statunitense. Una ricerca del 1990 ha tentato di fotografare la situazione inerente il contesto europeo in rapporto a quello americano. Lo studio, di C. C. Langlois e B. B. Schlegelmilch ⁷¹, pur essendo praticamente unico nel suo genere, ed oltre ad essere ampiamente citato sia da autori europei che statunitensi, presenta non pochi limiti. Anzitutto la ricerca è piuttosto datata (del 1988 la distribuzione del questionario) e, sempre riguardo alla data, la comparazione tra Europa e USA ha un divario di ben 8 anni (infatti per gli Stati Uniti vengono utilizzati i dati di una rilevazione del 1980 della Foundation of the Southwestern Graduate School of Banking⁷²). Si parla inoltre di "Europa" quando in realtà vengono presi a campione solo⁷³ tre paesi: Gran Bretagna, Francia e Germania dell'ovest. Nonostante ciò, la ricerca si rivela utilissima per comprendere a grandi linee le distinzioni tra i codici etici (e quindi tra le culture aziendali) di Stati Uniti ed Europa.

Di seguito vengono riportate le problematiche oggetto di trattazione nei codici etici dei due Continenti.

Come possiamo notare in tabella 4.3 le differenze più rilevanti si hanno su due fattori: il rapporto con i dipendenti e quello con i politici. Ciò potrebbe esser segno da un lato

⁷¹C. C. Langlois e B. B. Schlegelmilch, *Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and The United States*, in Journal of International Business Studies, 1990, Vol. 21:4.

⁷²www.swgsb.org

⁷³A tal proposito riporto fedelmente la giustificazione dei due autori: *The three countries were selected because they are the three largest of the twelve countries in the European Community, representing nearly two-thirds of the volume Gross National Product. The fact that the authors are native speakers of French and German, and would thus be able to read and interpret the corporate codes of ethics easily, also guided the choice of countries.* Si ritiene dunque che essendo Gran Bretagna, Francia e Germania dell'ovest i tre più grandi paesi tra i 12 facenti parte della Comunità Europea e rappresentando essi stessi i due terzi del PIL della stessa CE, possano di fatto esser rappresentativi per tutto il nostro continente. In realtà, volendo la ricerca misurare la diffusione dei codici etici, e quindi la manifestazione delle culture aziendali, forse una più ampia distribuzione del campione avrebbe meglio reso l'idea della differenza tra i due continenti in oggetto (USA vs Europa).

| | Europa | USA |
|--|--------|------|
| Employee Conduct (condotta dipendenti) | 100% | 55% |
| Community and Environment (comunità ed ambiente) | 65% | 42% |
| Customers (clienti) | 67% | 81% |
| Shareholders (azionisti) | 54% | N.A. |
| Suppliers and Contractors (fornitori e appaltatori) | 19% | 86% |
| Political Interests (interessi politici) | 15% | 96% |
| Innovations and Technology (innovazione e tecnologia) | 33% | 15% |

N.A.= no comparable data available (dati non disponibili)

Tabella 4.3: *Subjects Addressed in Corporate Codes of Ethics*

dell'attenzione da sempre rivolta al diritto del lavoro da parte degli europei, dall'altro di una diffusa sudditanza delle imprese statunitensi nei confronti dei vari livelli istituzionali (stato, federazione, enti quali antitrust). Per quest'ultimo aspetto gli autori della ricerca suggeriscono che la distinta rilevanza data dagli statunitensi al mondo politico riflette solamente l'ambiente legale in cui le organizzazioni vivono e non un distinto atteggiamento verso le questioni politiche⁷⁴. Ritorniamo invece per un attimo al primo dato evidenziato: come abbiamo già visto⁷⁵ l'attenzione rivolta da parte delle nostre istituzioni ai temi di tutela dei lavoratori e più in generale di responsabilità sociale delle imprese è piuttosto diffusa, anche in ambito di Unione Europea. Tutte le imprese europee menzionate nella ricerca avevano già all'epoca un ampio capitolo rivolto alla condotta dei lavoratori⁷⁶, nei

⁷⁴“The difference, however, just reflects a difference in the legal environment of business and not a distinctive attitude towards political issues.”, C. C. Langlois e B. B. Schlegelmilch, op. cit.

⁷⁵Cfr cap. sull'etica economica.

⁷⁶“Employee relations are mentioned in the corporate codes of all the European firms in our survey. Indeed, some of the codes are entirely devoted to employee conduct (for example, Audi (W.G.), Gesellschaft für Zahlungssysteme (W.G.), Mobil Holdings (U.K.), Petrofina (U.K.)). In the United States, by contrast,

confronti della compagnia come anche degli altri dipendenti.

Vediamo allora a questo punto in che modo i codici etici si possono occupare delle relazioni interpersonali tra i lavoratori.

In generale i codici etici ricomprendono argomenti riferiti a tutti i propri stakeholders: con questo termine, negli studi di organizzazione aziendale, ci si riferisce a “qualsiasi gruppo all’interno o all’esterno dell’organizzazione che abbia un interesse nei confronti delle performance della stessa”⁷⁷; più semplicemente tutti i portatori di interesse verso l’organizzazione. Tra questi un posto privilegiato lo hanno senza dubbio i dipendenti. Molto diffuse sono così nei codici etici le norme a tutela dei lavoratori: vietate da parte dell’azienda qualsiasi forma di discriminazione ingiustificata, di inosservanza delle leggi in materia di diritto del lavoro,... Potremmo quindi desumere che compito dell’organizzazione sia anche quello di creare le condizioni affinché quelle stesse norme vengano assicurate al lavoratore anche da parte degli altri dipendenti. Se infatti venissero ad esempio perpetrati atteggiamenti discriminatori tra lavoratori, a patto che questi avvengano in organizzazione (in caso contrario si avrebbe una situazione socialmente perseguibile), un non-intervento da parte dell’organizzazione sarebbe da ritenere comparabile ad un’azione di attivo appoggio all’atto discriminatorio stesso, e quindi in contrasto col codice etico.

Sarebbe certo auspicabile che i codici etici venissero utilizzati dalle organizzazioni anche per disciplinare ed promuovere comportamenti etici interpersonali in maniera esplicita.

Una ricerca condotta nel 2002 da S. Valentine e G. Fleischman⁷⁸ su alcune compagnie statunitensi dimostra che i dipendenti di organizzazioni che abbiano adottato un codice etico risultano essere più tolleranti alla diversità rispetto ai lavoratori impiegati in aziende che non lo hanno. Ad esempio è stato dimostrato che i codici di condotta riescono ad influenzare la positiva accettazione di una leadership femminile. Questo presumibilmente

less than half of the corporate codes address the issue of employee relations.”, C. C. Langlois e B. B. Schlegelmilch, op. cit.

⁷⁷Cfr ad esempio R. L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2001, p. 620.

⁷⁸S. Valentine and G. Fleischman, *Ethics codes and professionals’ tolerance of societal diversity*, in *Journal of Business Ethics*, 40:301-312, 2002.

accade perché i lavoratori vengono coinvolti in un clima etico, stimolato dal codice, per cui gli sembrerà normale accettare “diversità” sul luogo di lavoro (oltre che di genere ad esempio anche di razza, ecc...). Sarà così più facile stimolare un clima di rispetto reciproco, di etica interpersonale.

4.4 Il clima aziendale

Il clima aziendale è una condizione psicologica presente in un'organizzazione; è la parte non scritta della struttura, è la percezione che di essa ne hanno i dipendenti, la sua atmosfera. Si origina dalla cultura: quest'ultima è il perché, il clima è il cosa ⁷⁹.

Secondo E. T. Moran e J. F. Volkwein ⁸⁰ il clima esibisce quelle caratteristiche comportamentali ed attitudinali dei componenti dell'organizzazione che sono empiricamente accessibili agli osservatori. Al contrario, la cultura rappresenta gli aspetti impercettibili all'esterno, contiene i valori fondamentali condivisi nell'organizzazione, una mentalità non immediatamente interpretabile dagli “outsider”.

Ancora, H. Schwartz e S. Davis ⁸¹ risolvono la questione sostenendo che ove vi sia cultura là non vi può essere clima (*one way to understand culture is to understand what it is not*).

In questa sede ci interessa affrontare il tema del clima organizzativo perché alcuni autori hanno provato a collegare i fattori organizzativi, come la qualità o le performance dei lavoratori, con la qualità del clima presente in azienda.

“[...]Il benessere dei pochi può essere rapidamente distrutto dal malessere dei molti. Il che significa constatare dall'evidenza che sono proprio le comunità che hanno trattato bene

⁷⁹“Culture versus climate -> why versus what.” R. Deshpande and F. E. Webster Jr., *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*, Cambridge, MA (USA), Marketing Science Institute, 1987, p. 6.

⁸⁰E. T. Moran e J. F. Volkwein, *The cultural approach to the formation of organizational climate*, in *Human Relations*, Vol. 45, n. 1, p. 19-47, 1992.

⁸¹H. Schwartz e S. Davis, *Matching corporate culture and business strategy*, *Organizational Dynamics*, Vol. 10, n. 1, pp. 30-38, 1981.

*i propri poveri che poi sono diventate ricche e che se i benestanti non riescono a fare stare bene i malestanti, questi ultimi riescono a far star male i primi.*⁸²

Come fa notare Spaltro , un clima diffuso in organizzazione influenzerà notevolmente la percezione che della stessa azienda ne avranno i suoi dipendenti.

In particolare, se si riuscisse ad instaurare un clima etico, attraverso l'applicazione dei temi sopra descritti (cultura, codice etico, comunicazione), probabilmente il singolo lavoratore sarebbe per un processo di osmosi con l'ambiente portato ad essere egli stesso etico.

Il clima etico in un'organizzazione è visto come la percezione condivisa di che cosa è eticamente corretto e di come l'eticità dovrebbe essere gestita in organizzazione. Se teniamo di conto il fatto che tendenzialmente il management può influenzare le azioni dei lavoratori possiamo comprendere l'importanza di come questo possa favorire la diffusione dell'eticità sul luogo di lavoro⁸³. Riuscire a creare un clima etico è un primo passo per ridurre i comportamenti non etici in organizzazione. Per fare ciò è necessario trovare un modo di "misurare" il livello di etica di un'organizzazione.

Anche se ancora non molto diffusa, una soluzione adottata è stata quella di misurare il livello etico all'interno di un'azienda tramite il *questionario di clima etico (ECQ)* proposto da Victor e Cullen⁸⁴. È possibile individuare degli standard etici quali egoismo, benevolenza e principi morali che riflettono le tre categorie della teoria etica: egoismo, utilitarismo e deontologia. Queste categorie sono distinte in termini di massimizzazione del proprio interesse (egoismo), della massimizzazione degli interessi del maggior numero (benevolenza) e credenza agli standard e valori universali. Anche le sorgenti dei comportamenti etici

⁸²E. Spaltro, *Il clima lavorativo - Manuale di meteorologia organizzativa*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 80.

⁸³D. K. Peterson, *The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire*, Journal of business ethics, 41, pp. 313-326, 2002.

⁸⁴Cfr B. Victor e J. B. Cullen, *The organizational bases of ethical work climates*, in Administrative Science Quarterly, 33, pp. 101-125, 1988. Ancora J. B. Cullen, K. P. Parboteeah e B. Victor, *The effects of ethical climates on organizational commitment: a two study analysis*, Journal of Business Ethics, 46, pp. 127-141, 2003.

possono essere classificate in tre tipi distinti: l'eticità può scaturire da credenze personali, standard dell'organizzazione o valori appartenenti ad enti superiori come ad esempio le associazioni professionali.

Dal rapporto tra le tre sorgenti di comportamento etico ed i tre standard etici scaturiscono nove possibili dimensioni di eticità del clima lavorativo. Il questionario ECQ propone quattro domande per ognuna delle nove dimensioni⁸⁵.

Dall'analisi dei risultati della somministrazione del test in diversi tipi di compagnie (dati rilevati alla fine degli anni '80 presso quattro compagnie statunitensi di diverse dimensioni) è emerso che quando da parte dei lavoratori è percepito un clima etico si ha un significativo impatto sul loro comportamento in organizzazione.

Le risorse umane saranno più propense all'impegno per un'azienda che dimostri avere interessi verso gli altri⁸⁶.

⁸⁵I due autori forniscono solamente lo schema del questionario somministrato, del quale servirebbero i diritti per una sua completa trascrizione in questa sede.

⁸⁶Questo si ricollega perfettamente al concetto di mesoetica esterna di cui abbiamo parlato nel cap. 3.3.

| | |
|-----------------------------|---|
| Egoistic - Individual | <p>in cerca di sé stesso non dà spazio alla propria morale o etica protegge i propri interessi è preoccupato su cosa sia meglio per sé stesso</p> |
| Egoistic - Local | <p>ci sia aspetta che faccia di tutto per aumentare l'interesse della compagnia il suo lavoro è considerato indaeguato solo quando va contro gli interessi della compagnia l'unica sua preoccupazione sono gli interessi della compagnia prende le decisioni primariamente al fine di massimizzare il profitto</p> |
| Egoistic -Cosmopolitan | <p>considera l'efficienza come primo valore considera la strada giusta come quella più efficiente ci si aspetta che lavori in modo efficiente deve sempre ricercare l'efficienza</p> |
| Benevolent - Individual | <p>cerca di fare il bene degli altri la sua maggior preoccupazione è il bene altrui il meglio per ogni individuo è la preoccupazione primaria viene assistito quando deve prendere decisioni</p> |
| Benevolent - Local | <p>la maggior preoccupazione è il bene degli individui dell'organizzazione l'importante è cosa è meglio per tutti nell'organizzazione lo spirito di gruppo è fondamentale si preoccupa di cosa è generalmente meglio per i dipendenti</p> |
| Benevolent -Cosmopolitan | <p>fa sempre il meglio per il cliente e per il pubblico</p> <p>ha forte senso di responsabilità per la società si preoccupa degli interessi del cliente e del pubblico la sua prima preoccupazione sono gli effetti delle decisioni sul pubblico e sui clienti</p> |

Tabella 4.4: Aree tematiche dell'Ethical Climate Questionnaire

| | |
|-------------------------|--|
| Principled - Individual | segue i propri valori morali ognuno decide cosa sia giusto e cosa sbagliato dà grande considerazione a cosa sia giusto e sbagliato è guidato dalla propria etica personale |
| Principled - Local | segue fedelmente le regole e le procedure dell'organizzazione ci si aspetta che segua le regole dell'organizzazione segue i codici dell'organizzazione |
| Principled-Cosmopolitan | obbedisce rigorosamente alle policy dell'organizzazione considera se le decisioni violano qualche regola si attiene alle regole e agli standard professionali segue fedelmente le regole dà molte importanza ai codici etici della propria professione |

Tabella 4.5: Aree tematiche dell'Ethical Climate Questionnaire

Capitolo 5

Rendere complementari le diversità

5.1 La cultura personale a lavoro: costruire una cross-culture in organizzazione

Un'organizzazione aziendale è un sistema in cui gli attori protagonisti sono le persone che vi lavorano. A tutti noi è facile accorgersi, per esperienza quotidiana, di quanto i singoli individui differiscano gli uni dagli altri, per un'infinità di fattori. Sfortunatamente, ognuno di noi è anche cosciente del fatto che troppo spesso le diversità personali possano generare tensioni e conflitti, e di come ciò all'interno del sistema azienda si trasformi in perdita di risorse. Vediamo come.

Una buona organizzazione sarà quella in grado di conciliare le particolarità individuali, creandone un proprio punto di forza, rendendole complementari anziché conflittuali. L'idea alla base è che, soprattutto dati i processi di globalizzazione e di sempre più ampia competitività tra le organizzazioni, più competenze e capacità (non solo acquisite, come quelle tecniche, ma anche personali), attitudini diverse, esse avranno al proprio interno più immediata e concreta sarà la soluzione ai problemi che si porranno.

La diversità della forza lavoro è basata su personali fattori oggettivi dei lavoratori, come

le loro competenze tecniche, nonché sul loro background personale. Le persone mostrano sostanziali differenze su come rispondono alla stessa situazione a seconda delle proprie caratteristiche individuali.

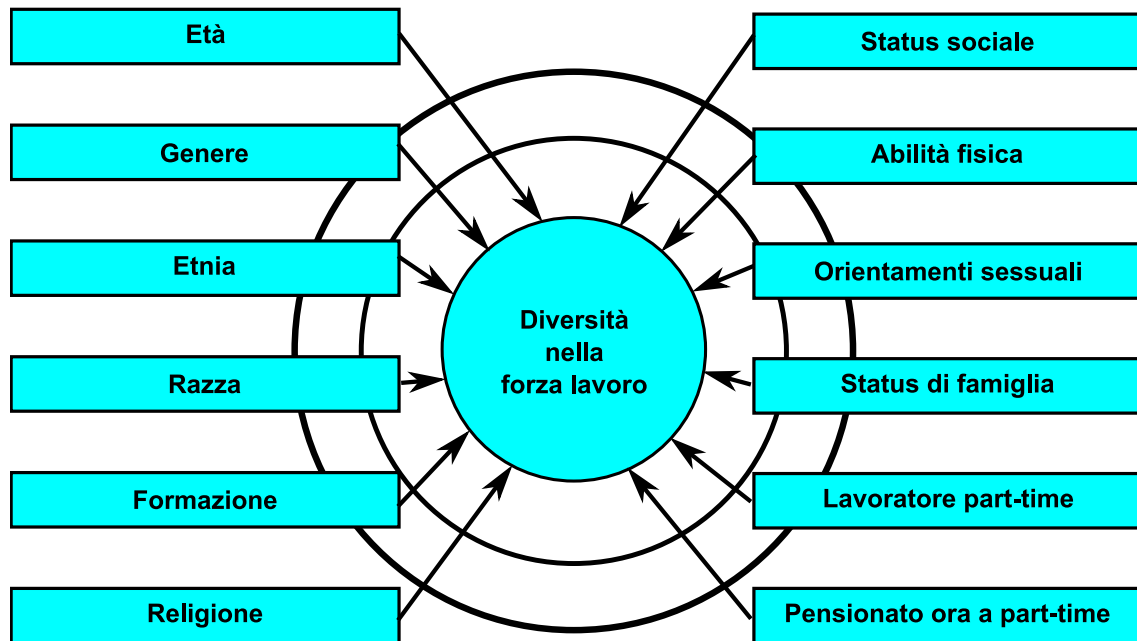


Figura 5.1: Lo schema è un riadattamento del lavoro di J. E. Champoux sulla workforce diversity.¹

Per ulteriore precisazione potremmo utilizzare la teoria di K. Parhizgar², secondo cui le differenze individuali sono determinate da:

- aspetti fisici: come le fattezze facciali, l'etnicità, il genere, la statura, le disabilità, e così via...
- tratti psicologici: l'intelletto, l'estroversione/introversione (pulsione alla socialità), l'impulsività, la flessibilità mentale,...
- tratti comportamentali: la cortesia, la volgarità, l'aggressività, la disponibilità,...

¹J. E. Champoux, *Organizational behavior - Essential tenets for a New Millennium*, South-Western College Publishing, Canada, 2000, p. 21.

²K. D. Parhizgar, *Multicultural behavior and global business environments*, International Business Press, New York, 2002, p. 188.

- influenze e orientamenti socioculturali: le abitudini familiari, la religione d'appartenenza, l'educazione, la ricchezza/povertà dell'ambiente in cui si è vissuti,...

La componente morale sarebbe, sempre secondo l'Autore, inglobata nei tratti comportamentali di un individuo. Potremmo, invece, ritenere che essa faccia parte anche e almeno dei tratti psicologici, ma che comunque sicuramente contribuisca a differenziare le personalità dei componenti di un'organizzazione.

Il comportamento in organizzazione è la risultante della personalità individuale (composta anche dal proprio background) con l'ambiente lavorativo.

$$\text{COMPORTAMENTO} = \text{PERSONA} \times \text{AMBIENTE}^3$$

Rispetto all'ambiente di lavoro, ognuno di noi avrà notato come alcune situazioni riescano a tirar fuori il meglio di un individuo, mentre altre esattamente il contrario. Il management dovrebbe essere in grado di creare un ambiente accogliente, capace di far fruttare al meglio le caratteristiche di ogni singolo lavoratore. E ciò anche ampliando l'etica nelle relazioni interpersonali tra i lavoratori.

Le differenze percepibili organizzativamente tra una persona e l'altra sono varie. Proviamo ad elencarne alcune: la produttività, l'abilità ed il talento nello svolgere la mansione affidata; la propensione all'alta qualità nei risultati (la precisione, la puntualità); gli stili di leadership (che l'individuo crea in prima persona o che preferisce quando vengono subiti); il bisogno di contatto con altre persone; la dedizione e la lealtà al sistema lavoro in genere e all'organizzazione in particolare... Questo incompleto elenco è spesso dettato da caratteristiche propriamente personali dell'individuo, ma è spesso anche da imputare a differenze ascrivibili ai gruppi di appartenenza di cui abbiamo accennato (genere, etnia, disabilità,...). In questo secondo caso sarà dovere dell'organizzazione provvedere a valorizzare e non mettere in difficoltà gli individui per tali caratteristiche particolari (rispetto al resto, probabilmente numericamente superiore, dei componenti dell'azienda).

³Libera ispirazione da A. J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational behavior*, Thomson South-Western, Canada, 2005 (third edit.), p. 18.

Specialmente se obiettivo dell'organizzazione sarà quello di competere in un ambiente economico e sociale altamente internazionalizzato, essa dovrà perseguire alcuni obiettivi⁴:

- una struttura integrata a network: in cui ogni parte dell'organizzazione collabora, condivide le informazioni, risolve problemi e collettivamente implementa le strategie; in questo modo si formerà un network integrato in cui il processo di decision making sarà comune e dove i prodotti, le risorse, ma soprattutto le persone potranno muoversi liberamente tra le loro unità, divenute interdipendenti. Se le diversità personali non vengono rispettate, ma anche, perché no, valorizzate, creare un network interno all'organizzazione non potrà che rimanere un'utopia;
- un decision making dinamico: prendere decisioni in maniera vincente, condividendo e adattando alle individualità dei componenti le strategie organizzative (senza inficiarne gli obiettivi). Una persona a proprio agio, i cui ritmi e procedimenti lavorativi vengano rispettati e adattati nel corso del tempo sarà probabilmente più soddisfatta e produttiva nella propria mansione;
- un meccanismo di coordinamento adattivo: saper dare ad ogni livello organizzativo un mix adatto di controllo formalizzato, istituzionalizzato, ove si reputi necessario, non tralasciando mai la divulgazione ed il rinnovamento della cultura aziendale che si vuole sia condivisa. Bisogna quindi prestare attenzione a che la parte burocratica, necessaria soprattutto in organizzazioni di grandi dimensioni, non porti a tralasciare gli obiettivi di perseguimento della cultura organizzativa;
- capacità innovative: imparare a rinnovarsi, a creare un ambiente dinamico pronto ad accogliere le diversità individuali e non a respingerle.

In che modo dunque un management dedito alla creazione di una cultura della diversità può apportare vantaggio all'organizzazione?

⁴Cfr C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across borders - The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston MA (USA), 1989, in particolare Parte III, pp. 135 e ss.

| | | |
|--------------------------|-----|--|
| Costi | | Man mano che le aziende diventeranno multiculturali il costo di integrazione dei lavoratori che svolgono mansioni poco qualificate aumenterà. Le organizzazioni che sapranno gestire questa situazione avranno un vantaggio di costo rispetto alle altre. |
| Acquisizione di risorse | di | Le compagnie che si faranno la miglior reputazione nel gestire le diversità vinceranno le competizioni per il personale migliore |
| Marketing | | Per le organizzazioni multinazionali, l'attenzione culturale e introspettiva che i membri con radici in altri paesi apportano al marketing migliora questi sforzi in maniera significativa. Lo stesso concetto si applica a sottogruppi nazionali nell'abito di operazioni domestiche. |
| Creatività | | La diversità di prospettive e meno enfasi sulla conformità alle norme del passato (che caratterizza il moderno approccio al management della diversità) dovrebbe migliorare il livello di creatività |
| Problem-solving | | L'eterogeneità nei gruppi di decisione e problem-solving potenzialmente produce decisioni migliori attraverso un ampio spettro di prospettive e un'analisi più critica delle questioni |
| Flessibilità del sistema | del | Un'implicazione del modello multiculturale per il managing delle diversità è che il sistema diventa meno determinante, meno standardizzato e quindi più fluido. La maggiore fluidità crea maggiore flessibilità nel reagire ai cambiamenti ambientali (cioè le reazioni diventano più veloci e a costo minore) |

Tabella 5.1: La diversità ed il vantaggio competitivo in organizzazione. K. D. Parhizgar, op. cit., p. 287.

Trovare manager che sappiano gestire la diversità delle risorse umane, e quindi anche l'internazionalizzazione, è divenuto uno dei nodi centrali per le organizzazioni della new economy.

Alcuni autori hanno provato a stimare il cambiamento della forza lavoro nei prossimi anni, evidenziando come le minoranze saranno sempre più una questione attuale per le organizzazioni del futuro (Tabella 5.2).

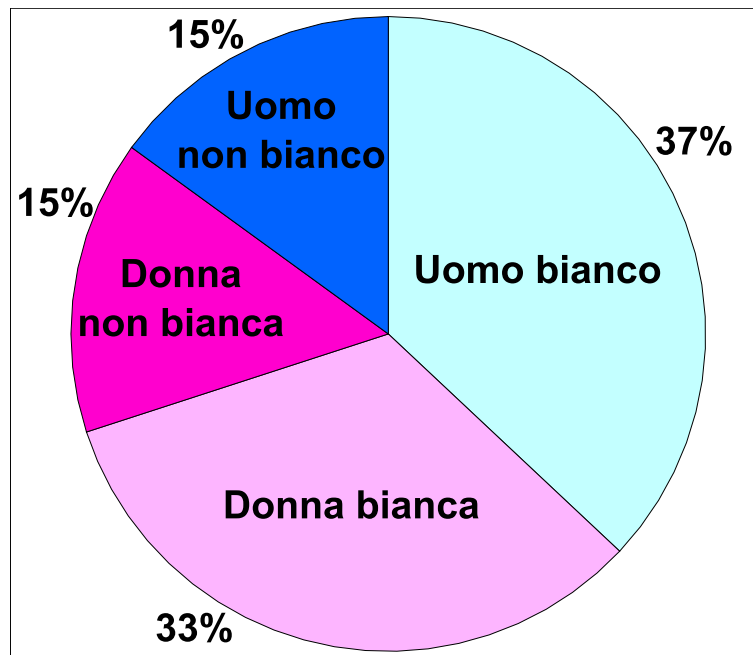


Figura 5.2: Composizione della forza lavoro negli Stati Uniti, proiezione al 2008. Dati rilevati dal Bureau of Labor Statistics (<http://stats.bls.gov>). Per un approfondimento si veda il lavoro di M. J. Davidson and S. L. Fielden⁵.

Vediamo adesso nel dettaglio due delle diversità su cui si è più discusso negli studi organizzativi (e lo schema sopra ne è una dimostrazione): l'appartenenza etnica e quella di genere. In un percorso progressivo, potremmo comunque affermare che le tutele per questi due gruppi di individui in organizzazione sono ormai ampie, anche se non ancora sempre consolidate. L'auspicio è che anche altri tipi di diversità, come le disabilità o gli orientamenti sessuali, possano presto esser viste come caratteristiche proprie di una persona che in nessun modo dovrebbero inficiare la mansione che l'organizzazione ha deciso di affidargli. Dovrebbero quindi esser create nuove forme di rispetto, di etica interpersonale, anche con riferimento a questi altri tipi di diversità.

⁵M. J. Davidson and S. L. Fielden, *Individual diversity and psychology in organizations*, J. Wiley, Hoboken, NJ (USA), 2003, pp. 356 e ss.

5.2 Modelli organizzativi e differenze etniche

*Non c'è nessuna direzione preferenziale. Diverse culture sono partono semplicemente da presupposti diversi.*⁶

Spesso non riflettiamo abbastanza su quanto il concetto di normalità sia relativo e possa variare, anche sensibilmente, a seconda della cultura di appartenenza. È necessario anzitutto riconoscere la presenza della diversità, imparare a rispettarla ed insegnare agli altri questo stesso processo. Il compito sarà affidato in organizzazione ai manager, e quindi poi alla cultura organizzativa diffusa.

Per permettere ad un'organizzazione di conciliare le diverse culture presenti al suo interno, presenti in quanto parte integrante dei singoli dipendenti, è necessario che essa conosca e colga l'essenza della diversità. Per far sì che i comportamenti degli individui, tra loro e nei confronti dell'organizzazione, siano ben lontani dall'essere conflittuali, quanto semmai complementari, alcune risorse devono essere spese a comprendere le possibilità di costruire una corporative cross-culture. L'errore che spesso viene commesso è quello di tentare di correggere alcuni comportamenti riconducibili ad una particolare cultura, rischiando così di ledere l'integrità e la serenità lavorativa di un dato dipendente, o di un gruppo. L'organizzazione dovrà riuscire a distinguere ciò che potremmo definire "universalismo" dal "particolarismo". Col primo termine si intende ciò che è applicabile, tramite regole aziendali, all'universo degli individui; mentre col secondo termine ci si riferisce alle necessarie eccezioni ed ai casi particolari. Le particolarità delle singole culture non devono essere represses⁷, ma semmai conciliate con l'intero⁸, sempre che ovviamente non collidano con

⁶*Neither directions is "normal". Cultures have simply made different initial choice.* C. M. Hampden-Turner e F. Trompenaars, *Building Cross-Cultural competence*, Yale University Press, New Haven & London, 2000, p. 2

⁷Pensiamo ad esempio alla mensa aziendale: il manager dovrà porre attenzione nell'assicurare il pasto adeguato a tutti i lavoratori. Il menù quindi dovrà essere stabilito seguendo le esigenze espresse: ad esempio assicurare un piatto diverso dalla carne nei venerdì del periodo di Quaresima per i Cattolici, o disporre di almeno una pietanza che non contenga maiale per i musulmani, ecc...

⁸Un'idea potrebbe essere quella di proclamare una giornata a tema (un simbolo da distribuire, un buffet con menù tipico,...) per la festa nazionale di una minoranza presente in organizzazione. Oltre a rispettare e dar soddisfazione a quest'ultima, si porterà avanti anche un piano di educazione al rispetto per il resto

l'integrità stessa dell'universalismo organizzativo creato. Il particolarismo diverrà allora un valore aggiunto all'organizzazione.

In che modo il management di un'organizzazione aziendale può rispondere alla diversità? Tralasciando sistemi di discriminazione pura (tra l'altro ad oggi vietati dalla legge e, per fortuna, sempre meno diffusi), possiamo individuare almeno tre generi di assimilazione: il tentativo di annullamento della diversità, l'exasperata esaltazione della stessa, ed infine un sistema organizzativo equilibrato. Vediamo meglio in dettaglio di cosa si tratta⁹.

Melting Pot Organizational Culture (MPOC): Il titolo dell'opera teatrale di Israel Zangwill del 1908 (*The Melting Pot*¹⁰) è tutt'oggi usato come metafora per descrivere il fenomeno di adattamento di una cultura ad un'altra, il cambiamento di stile di vita in un altro stile di vita. Nella sua opera Zangwill invoca il "Grande Alchimista" che scioglie (*melt*) e fonde la varietà della popolazione (*pot*: people of different cultures and religions) immigrata in America con le sue fiamme purificanti. Nel mondo del lavoro alcune norme, valori e credenze vengono determinate dall'appartenenza etnica. Spesso gli immigrati credono nel mantenimento della propria identità culturale, ed anche avendo la possibilità di fondere la loro cultura con il paese ospitante tendono ad astenersene. Questo avviene sia perché ritengono che inserirsi in una nuova cultura li porterebbe a rinnegare le loro origini, sia perché sfiduciati nella possibilità di integrarsi in un ambiente a volte ostile.

In una comunità, ad esempio nazionale, la minoranza potrebbe essere assimilata nel gruppo di maggioranza (fondersi ad esso): questo rappresenta più fedelmente la nozione di del personale.

⁹Quello che segue è un adattamento della proposta di K. D. Parhizgar, op. cit., pp. 279 e ss.

¹⁰Tra le più recenti edizioni ad esempio: I. Zangwill, *The Melting Pot Drama in Four Acts*, Kessinger Publishing, Montana (USA), 2005. La prima messa in scena fu del 1908 a Washington; la storia è un riadattamento del *Romeo & Juliet* Shakespeariano nella New York City del tempo. Metropoli come appunto New York, Londra, Parigi... ci chiariscono il concetto di *Melting Pot*: un puzzle di culture che convivono creando un'atmosfera ed un ambiente unici. Non sempre però l'accezione del termine è positiva: non lo è per la nostra descrizione organizzativo-aziendale, non lo è neanche per alcuni contesti sociali. Basti riflettere ad esempio sulla difficile situazione che sta vivendo in questi ultimi anni Los Angeles: il *Melting Pot* costruito è spesso una forzatura mal riuscita, in cui etnie intere vengono escluse dagli strati alti della società, o in alcuni casi si autoghezzano.

Melting Pot, per cui le minoranze abbandonano la loro identità culturale, dando così vita ad una società ibrida. La cultura di maggioranza sarà comunque sempre in qualche modo influenzata dalle culture minoritarie¹¹.

In una organizzazione aziendale la visione di Melting Pot assume invece accezione negativa: il turnover aumenta in quanto gli individui si sentono giudicati in base alle loro differenze, e tendono a cambiare la loro posizione lavorativa in cerca di un maggior rispetto. Quando ad esempio essi siano soggetti a molestie sessuali (differenze di genere), derisioni per appartenenze etniche, o anche solo irrispetto nei confronti delle loro culture, senza un supporto da parte delle politiche organizzative, i dipendenti probabilmente abbandoneranno, denunceranno o comunque contribuiranno meno all'azienda, che quindi subirà una perdita.

La cultura organizzativa del Melting Pot si potrebbe definire meccanicistica: ciò a cui mira è l'enfasi posta all'aumento di qualità e alla riduzione del costo. Con quest'approccio il sistema di valori del management pone l'accento sull'efficienza: la maggior parte dei lavori dovrebbe essere altamente strutturata e poco retribuita. Di conseguenza il lavoratore viene forzato ad ignorare i propri valori e la propria cultura, venendo questi assimilati nel Melting Pot culturale dell'organizzazione. Questo tipo di cultura è basato sul "doing business better", mentre ad oggi quel che viene richiesto ad un'organizzazione, come abbiamo visto, è "doing business better" (responsabilità sociale,...).

Attualmente questo tipo di approccio organizzativo non viene quasi più implementato, o comunque è in diminuzione: il management ha infatti capito che il successo aziendale è legato ai processi di globalizzazione, il che implica un aumento delle diversità culturali in organizzazione. Non si tenta più di forzare l'assimilazione culturale, quindi il Melting Pot, ma al contrario si percepisce l'importanza di gestire e conciliare le diversità.

¹¹I concetti di maggioranza e minoranza vengono qui distinti in base all'effettiva presenza numerica di un gruppo, senza naturalmente alcun giudizio di valore (minore o maggiore importanza).

*Salad Bar*¹² *Organizational Culture Diversity (SBOCD)*: gradualmente, alla fine degli anni Ottanta, la visione meccanicistica del Melting Pot cambia verso quella organicistica della SBOCD. Quest'ultima promuove la diversità anziché l'omogeneizzazione delle identità dei lavoratori. L'eterogeneità nella forza lavoro implica una spiccata tolleranza, quasi fino all'annullamento del sistema azienda originario; viene così creato un nuovo sistema di valori con poche regole e regolamenti, aperta possibilità di confronto e più rispetto interpersonale.

La SBOCD pone l'accento sul dare maggiore attenzione e considerazione all'incanalamiento della cultura aziendale verso l'aumento di un'alta qualità, a discapito del mero aumento dell'efficienza produttiva e diminuzione dei costi. Questo cambiamento rispetto alla MPOC aumenta l'attenzione del management verso sistemi meritocratici e/o di cultura frammentata.

Multicultural Organizational Civic Culture(MOCC): l'Autore fa subentrare in questo modello organizzativo il ruolo della Legge. Se nel Melting Pot le individualità vengono praticamente annullate a favore dell'organizzazione, se invece nel Salad Bar si assiste al processo inverso, per cui si dà maggior rilievo alla tutela delle personalità, magari a discapito dell'efficienza aziendale, in quest'ultimo modello si dovrebbe assistere alla sintesi tra i due precedenti. Ciò non può che avvenire per Parhizgar attraverso l'obbligatorietà delle Leggi nazionali. È d'altronde comprensibile se pensiamo che il contesto a cui Egli fa riferimento nel testo è quello americano. Tutta la storia statunitense ha come filo conduttore le difficoltà di inserimento di minoranze etniche, su cui però quasi contraddittoriamente basa la propria forza produttiva. Un'economia statunitense senza i neri prima, o i messicani e gli asiatici ora, avrebbe avuto probabilmente un percorso meno rigoglioso e senz'altro diverso. Purtroppo i rapporti etici tra le organizzazioni aziendali e queste minoranze hanno molto spesso faticato a decollare, rendendosi necessario un intervento regolatore da parte

¹²Molto diffusi all'estero, ma recentemente aperti anche in Italia, i Salad Bar sono dei locali in cui vengono messe a disposizione molte varietà di insalate che il cliente sceglie e mescola tra loro. Questa particolare metafora utilizzata da Parhizgar rende però bene l'idea del sistema organizzativo descritto.

| | Melting Pot Organizational Culture (MPOC) | Salad Bar Organizational Culture (SBOCD) | Multicultural Organizational Civic Culture (MOCC) |
|------------------------------|---|---|--|
| Rispetto per l'individualità | Poco rispetto per l'identità culturale dell'impiegato | Massimo rispetto per l'identità culturale dell'impiegato | Rispetto uguale per entrambe le identità multiculturali dell'impiegato e dell'azienda |
| Valori | Poca tolleranza per i valori etici e morali dell'impiegato | Massima tolleranza per i valori etici e morali dell'impiegato | Tolleranza professionale tra i sistemi di valori dell'azienda, legali e dell'impiegato |
| Precedenze culturali | La cultura aziendale è posta al centro | l'individualità è posta al centro | Equilibrio tra valori individuali e mission aziendale |
| Aspettative | Gli impiegati temono cosa potrebbe succedere se non si assimilano nella cultura aziendale | L'azienda si aspetta che gli impiegati esprimano onestamente le loro idee e opinioni senza paura di ritorsioni. | Rispetto per l'identità personale e la retribuzione organizzativa |
| Riti | Consolidamento di numerose forme di espressione culturale in un evento | Sviluppo dell'azienda nel riconoscere gli impiegati come sorgenti di identità culturale individuale | Criteri formalizzati e standardizzati dall'azienda per ciascun evento degno di nota |
| Lealtà | Lealtà all'azienda attraverso qualsiasi mezzo o fine | Lealtà alla morale, etica e verità legale dell'individuo | Lealtà contingente dovuta a legami legali |
| Efficienza | Tempistiche di produzione come determinanti degli impegni del gruppo | Tempistiche di produzione come misura del merito del singolo | Tempistiche di produzione come misura della performance media |
| Efficacia | Enfasi sul profitto | Enfasi sull'ottimizzazione dell'organizzazione | Enfasi sulla qualità di produzione |

Tabella 5.2: Tabella comparativa modello Melting Pot/Salad Bar/Multicultural. K. D. Parhizgar, op. cit., p. 285.

della Legge. Credo però che dovremmo adesso fare un passo avanti. La sintesi tra i due sistemi organizzativi analizzati prima, si potrebbe avere anche capendo che dalle diversità

può uscirne una forza nuova del business, e che anzi nel mondo globalizzato esse diventano un aspetto essenziale per le aziende. La Legge dovrebbe sì aiutare, ma non fondare un sistema organizzativo che dovrebbe intuire di per sé l'importanza del rispetto etnico.

Viene comunque riportato in tabella 5.2 lo schema comparativo sui tre modelli organizzativi.

5.2.1 Un caso concreto: la Toshiba in Europa¹³

Nel 1981 la Toshiba¹⁴ acquisì la proprietà totale di una joint venture con un'azienda inglese. Il processo di cultural learning iniziò immediatamente. Il management dell'organizzazione capì che il modo di lavorare giapponese differiva da quello inglese, ma che niente andava gettato. Si imparò col tempo ad utilizzare ove necessario la via nipponica, o quella britannica, e non di rado si riuscì a creare un ibrido tra le due.

Con un attento lavoro organizzativo vennero analizzate diverse policy per implementare un business a misura di lavoratore, che poi sarebbe andato a vantaggio dell'azienda. Non vennero quindi ricercati solo obiettivi finanziari, tutt'altro: si tentò di sviluppare una particolare cultura organizzativa, unendo il lavoro del team manager giapponese a quello inglese. Vennero presi in esame sedici punti ritenuti focali per lo sviluppo di uno spirito di gruppo ed un equo status tra i lavoratori dei due Paesi (che comunque si sarebbero dovuti incrociare: non tutti i componenti delle sedi britanniche sarebbero stati inglesi e viceversa):

- 1) attenta selezione del personale;
- 2) autonomia per i manager locali;
- 3) apertura ai nuovi sistemi di management e alle consultazioni;
- 4) meeting giornaliero e mensile, business review semestrale;

¹³Cfr L. Hoeklin, *Managing cultural differences - Strategies for competitive advantage*, Addison-Wesley Publishers Ltd, Cambridge, 1995, pp. 81 e ss. Traduzione e riadattamento liberi.

¹⁴Toshiba Corporation è una società giapponese di dispositivi elettrici/elettronici, fondata agli inizi del XX secolo a Tokio. È ad oggi una delle maggiori compagnie internazionali nel settore dell'alta tecnologia al mondo. Cfr www.toshiba.com

- 5) pochi livelli gerarchici;
- 6) piani organizzativi conosciuti da tutto il personale;
- 7) sviluppo dell'uso di team;
- 8) tutto lo staff con comuni condizioni di trattamento;
- 9) divise da lavoro;
- 10) opportunità di promozioni;
- 11) rilevamento dei tempi disciplinato;
- 12) divieto di fumo e consumazione pasti nelle aree di produzione;
- 13) personale responsabile per la pulizia del luogo di lavoro;
- 14) enfasi nei team locali;
- 15) formale review sulle performance (cadenza annuale) e definiti training migliorativi;
- 16) unico ristorante (a prescindere dallo status interno all'azienda).

Come è chiaro, un elemento critico per la produzione della compagnia fu quello di trovare un sistema valido per tutti i membri, che permettesse loro di fare lo stesso lavoro, allo stesso modo, ogni volta. Un punto di forza dell'organizzazione fu l'esser riuscita a far capire ai propri membri che quella era la giusta via per l'azienda. Si riuscì anche a far passare l'idea che la gestione giapponese, più rivolta al gruppo (mentre quella inglese lo era all'individualità), alla ricerca del consenso reciproco, si rivelasse più opportuna.

Lo spirito con cui il presente cambiamento aziendale venne portato avanti lo si potrebbe riassumere con le parole del managing director, George Williams (inglese) rivolte ai dipendenti: "La nazionalità non c'entra. Semplicemente voi accettate le persone in quanto componenti dell'azienda. Questa è una compagnia molto comunicativa e consultiva, e noi proveremo a mischiare il meglio delle due culture. Voi dovete riconoscere che ogni cultura ha qualcosa da offrire ed il punto è rispettarci reciprocamente e provare a capire l'altro. Noi portiamo qualcosa, voi qualcos'altro. Aiutiamoci a capire. Questa è l'idea."

5.3 Differenze di genere

Il dibattito circa le differenze nella performance lavorativa tra uomini e donne è quanto mai acceso. In un'organizzazione aziendale, troppo spesso questo degenera in conflitto, a cui il management non sa, o non vuole, porre rimedio.

Alcuni autori¹⁵ pongono una distinzione tra *sex difference* e *gender difference*: con il primo termine ci si riferisce alla condizione biologica di un individuo, come ad esempio la statura; mentre con il secondo termine si indicano le distinte percezioni del mondo, maschile e femminile. Proprio dalle differenze di genere scaturiscono due diversi atteggiamenti sul luogo di lavoro, che dovrebbero esser colti dal management per creare complementarità e non conflittualità.

Le donne ad esempio sono più emozionalmente espressive ed in media più fiduciose e speranzose (ottimiste) degli uomini. Con riferimento al diverso modo di comunicare, le donne sono più abili a capire la comunicazione non verbale, ed utilizzano in genere il processo comunicativo per stabilire un rapporto con l'interlocutore e risolvere problemi (pragmatismo). Al contrario gli uomini comunicano soprattutto per acquisire informazioni o stabilire un proprio status, enfatizzando così l'ottenimento di un immediato obiettivo o per carpire informazioni ed idee¹⁶. Questa abilità femminile, dell'essere maggiormente "politiche" e cortesi, dovrebbe venir sfruttata in organizzazione, ad esempio nella costruzione di rapporti con stakeholder istituzionali, o con nuovi partner.

Anche nella costruzione di work group il management dovrebbe tener di conto del diverso approccio relazionale tra uomini e donne, entrambe fondamentali per la completezza dell'organizzazione.

Alcuni autori di organizational behavior, individuano poi delle differenze di genere con riferimento all'approccio verso i valori morali¹⁷. Le persone alimentano i propri valori etici

¹⁵Ad esempio A. J. DuBrin, op. cit., p. 20 e ss.

¹⁶A. J. DuBrin, op. cit., p. 21.

¹⁷Di questo avviso ad esempio J. E. Champoux, *Organizational behavior - Essential tenets for a New Millennium*, South-Western College Publishing, Canada, 2000.

da una serie di componenti, come la famiglia, la religione, l'educazione, le esperienze di vita. Si possono individuare almeno tre stadi di tale sviluppo: da una base prettamente individuale nella visione del mondo e nella considerazione dell'importanza dell'etica, si passa ad una base sociale ed infine ad una visione morale universale. Vediamo come:

- negli uomini prevarrebbe la cosiddetta "etica della giustizia". Il primo stadio è pre-convenzionale (visione individuale): caratterizza gli uomini fino all'adolescenza ed alcuni soggetti particolari (come criminali e disturbati psichici) fino all'età matura. La persona in questo stadio è concentrata su di sé, non considera rilevanti le opinioni altrui e rispetta le regole al solo scopo di evitare la punizione prevista dall'autorità (quindi non per senso morale). Il secondo step è convenzionale (visione sociale): si apprende l'importanza dell'altro, della lealtà e fiducia reciproca; si contribuisce a creare un sistema sociale di norme morali. L'ultimo livello, a cui non necessariamente ognuno arriva, è quello dell'integrità morale¹⁸: le azioni della persona devono esser sempre guidate dalla libertà di scelta tra i principi morali, ed ogni individuo deve esser trattato come autonomo e libero di autodeterminarsi. Ritengo quest'ultimo aspetto assolutamente basilare: con comportamenti non etici una persona non garantisce all'altra la sua libertà. Nelle relazioni interpersonali, in organizzazione come in società, il rispetto reciproco assicura la mia e l'altrui possibilità di autodeterminarsi.

- nelle donne invece sarebbe preponderante l'"etica della cura". La persona con questa morale giudica le azioni in base all'empatia con gli altri, alle relazioni interpersonali. Di nuovo in un primo livello si avrà un forte focus su sé stessi, con l'intento stavolta di assicurarsi la sopravvivenza (fase istintiva dunque). Spesso poi la donna è portata a duri momenti di autocriticismo rendendosi conto del proprio egoismo. Il secondo step è quello focalizzato sugli altri: il punto di partenza sono stavolta i sentimenti, le emozioni e l'apprezzamento delle unicità delle situazioni e delle relazioni interpersonali. L'ultimo stadio, della maturità,

¹⁸L'espressione inglese utilizzata è "Principled stage".

in cui si ha una forte attenzione per l'altro, "un interesse alla cura altrui disinteressato"¹⁹. La persona prende coscienza di essere interdipendente con gli altri individui, relazione che non può non esser considerata nelle azioni morali.

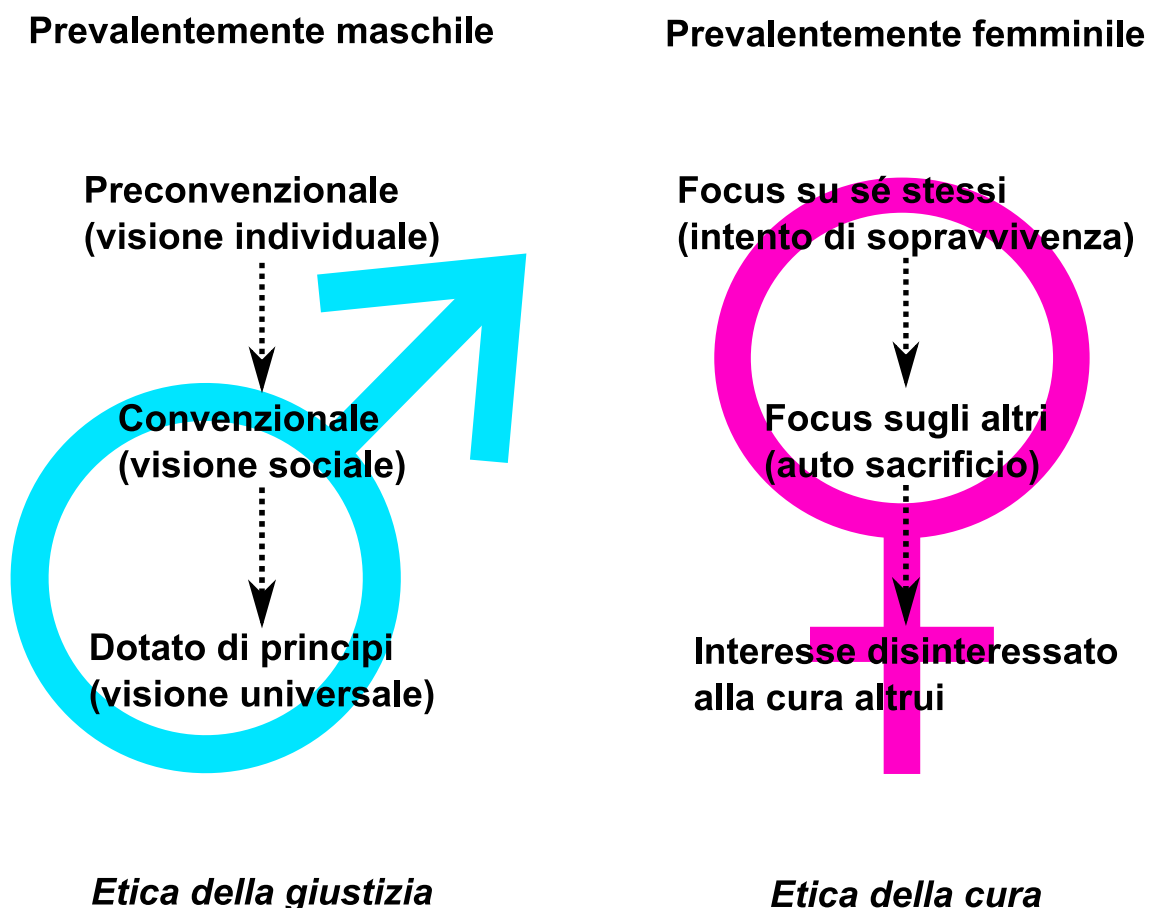


Figura 5.3: Teoria dello sviluppo degli stadi morali.²⁰

La distinzione netta tra i due tipi di etica, della giustizia o della cura, non deve esser presa alla lettera: un uomo potrebbe naturalmente avere spiccate doti di cura ed una donna attenzione particolare all'autodeterminazione. In linea di massima, soprattutto per l'influenza della società su alcuni aspetti della formazione delle personalità di genere²¹,

¹⁹Il *caring for others* inglese è mal reso dal termine italiano interesse; ad esempio: l'interesse della madre verso il proprio figlio ha sì un ritorno, che però è da ricercare nel beneficio al bambino e non alla donna (almeno non diretto).

²⁰Adattamento dello schema di J. E. Champoux, op. cit., p. 42.

²¹Si pensi ad esempio all'educazione che ancora molte bambine ricevono sull'importanza della famiglia e sul dovere di badare ad essa.

la distinzione posta non risulta totalmente fuori luogo. E la gestione delle risorse umane in un'organizzazione dovrebbe tener di conto di queste differenze, giovarsene per i diversi compiti e i differenti approcci che ogni questione pone in azienda. Bisognerebbe a tutti i costi tentare di evitare quella che viene definita “la cultura trappola”²²: una cultura organizzativa cioè in cui prevalgano i valori e i comportamenti maschilisti, in cui le donne vengono relegate a mansioni di basso profilo strategico e scarsa gratificazione personale dal management. Quel che si dovrebbe cogliere è che in tal modo si perde un'occasione: l'azienda potrebbe sfruttare le risorse e caratteristiche femminili in ruoli strategici.

Ad ogni modo, il ruolo delle donne nel mondo del lavoro è profondamente cambiato negli ultimi decenni. Ciò a cui ad oggi molte donne aspirano è un lavoro full-time e la possibilità di poter aspirare alle stesse funzioni e ruoli degli uomini. Il dibattito nelle scienze sociali è ampio, soprattutto con riferimento all'effettivo benessere di cui la donna ne possa da queste nuove situazioni giovare. Uno studio²³ un po' datato (1980) ma interessante dimostra il grado di stress che una donna può accumulare con riferimento alla propria condizione lavorativa e familiare. Il campione viene scelto da una piccola città del Massachusetts (USA) ed è così composto: 350 casalinghe, 387 donne lavoratrici e 580 uomini (per un totale di 1317 persone). I soggetti vengono seguiti da dei medici per un periodo di otto anni, monitorando la loro condizione coronarica ed i casi di cardiopatia (collegando questi due parametri all'aumentato stress). I risultati sono davvero notevoli:

- le donne che lavorano non hanno un'incidenza di stress particolarmente distante da quella delle casalinghe (anche perché queste ultime soffrono spesso del cosiddetto “work impairment”, di una percepita inadeguatezza nei confronti della condizione lavorativa magari dal resto della famiglia: un'inadeguatezza percepita dallo scarso riconoscimento del proprio lavoro; ciò pareggia probabilmente lo stress accumulato

²²J. Arnold, C. L. Cooper and I. T. Robertson, *Work psychology - Understanding human behavior in the workplace*, Financial Times - Prentice Hall, Great Britain, 1998 third edit., p. 102.

²³G. S. Haynes and M. Feinleib, *Women, Work and Coronary Heart Disease: Prospective Findings from the Framingham Heart Study*, American Journal of Public Health, Feb80, Vol. 70, Issue 2, p. 133 e ss.

dalle donne lavoratrici che spesso semplicemente affiancano al lavoro di casalinga quello effettivamente retribuito);

- in generale il livello di stress registrato nelle donne è minore di quello registrato negli uomini (e questo è un ottimo punto a favore in organizzazione: si potrebbe infatti spesso rivelare utile una maggior sopportazione allo stress, ed il management dovrebbe tenerne di conto);
- tra le donne lavoratrici, in quelle sposate (incluse divorziate, separate e vedove) lo stress è maggiore rispetto alle single;
- tra le donne lavoratrici con figli o senza, le prime sono penalizzate proprio in proporzione al numero di figli²⁴.

Una rappresentazione delle fonti di stress e dei suoi sintomi potrebbe a questo punto tornare utile²⁵:

Una ricerca di G. Hofstede²⁶ condotta negli anni '70 su circa centomila lavoratori rappresenta un'importante cornice degli effetti di comportamenti maschilisti sull'organizzazione. Anzitutto Egli misura il *Masculinity Score* tra diverse nazioni, ottenendo i dati riportati in tabella 5.3.

Poi individua le business aree che risentono del diverso approccio culturale alla differenza di genere (tabella 5.4).

Quali rimedi l'organizzazione potrebbe apportare per far sì che si creino eque opportunità tra uomini e donne? Le risposte sono molte, e molto dipendono anche da un fattore esterno, che è il welfare applicato dallo Stato²⁷.

²⁴“The incidence of coronary heart disease rose as the number of children increased”.

²⁵J. Arnold, C. L. Cooper and I. T. Robertson, op. cit., p.103.

²⁶G. Hofstede, *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, USA, 1984.

²⁷In Francia, ad esempio, la discriminazione lavorativa femminile non appare consistente rispetto al resto d'Europa, proprio perché la politica di sostegno alle famiglie con bambini è ampia. Si mescolano dunque fattori organizzativo-aziendali, in cui la discriminazione avviene all'interno dell'azienda, con fattori socio-

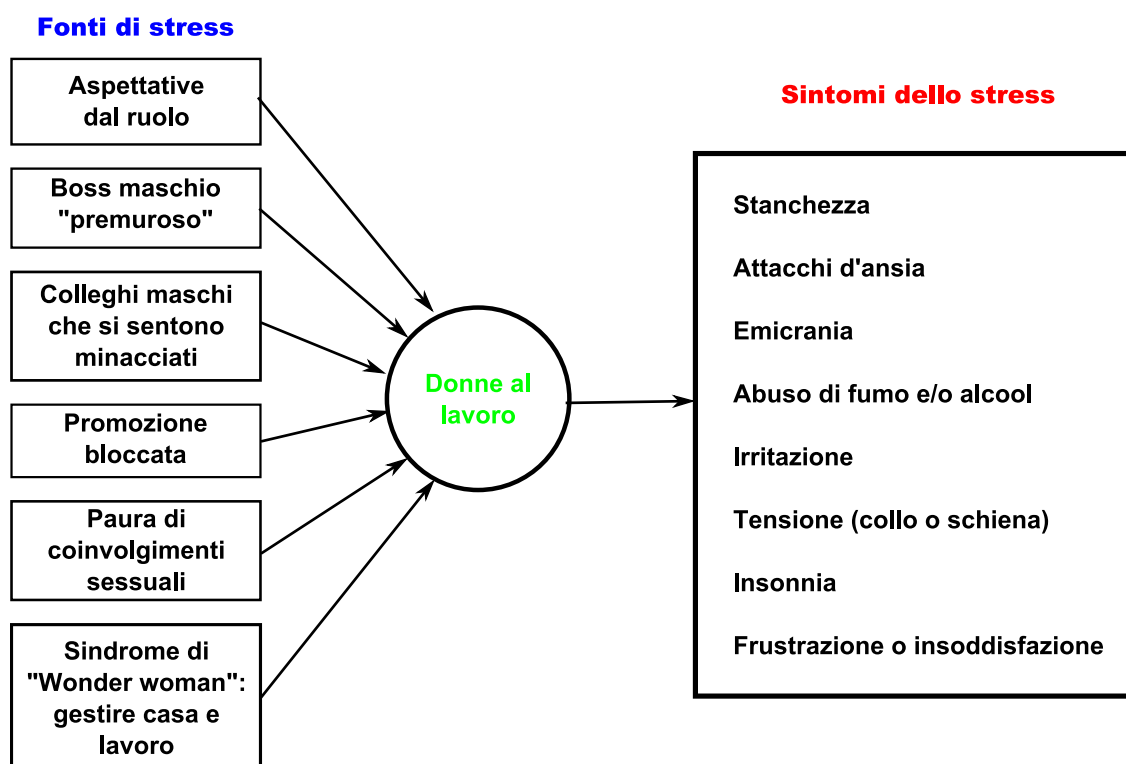


Figura 5.4: Lo stress femminile sul luogo di lavoro.

In generale “la discriminazione occupazionale è frutto della persistenza dell’assunto che il lavoro femminile rende meno e quindi viene pagato meno”²⁸. Con la diffusione della terziarizzazione questo concetto è smussato, ma comunque permane in certi ambienti²⁹. Un’organizzazione potrebbe incentivare politiche di flessibilità nell’orario di lavoro, permettere ruoli di dirigenza anche a lavoratori part-time, facilitare il lavoro a casa (ove la tecnologia lo consenta), concedere periodi di maternità anche per i padri, aumentare gli asili nido sul posto di lavoro. In generale dovrebbe promuovere una cultura rispettosa nei confronti della donna, iniziando essa stessa a non discriminare, ad esempio in sede di selezione del personale.

ambientali, in cui a donna potrebbe autoescludersi dal mondo del lavoro data la necessità di accudire la famiglia.

²⁸E. Mingione e E. Pugliese, *Il lavoro*, Carocci, Roma, 2002, p. 97.

²⁹Prendiamo ad esempio il nostro contesto nazionale, anche se non sarebbe certo l’unico degno di nota. Nell’Italia del Sud il tasso di disoccupazione femminile tocca il 48%, per diverse ragioni economiche e sociali, ed il dato più allarmante è che molte donne rinunciano a cercare un lavoro date le scarse possibilità che gli verrebbero offerte dal mercato. Dati da: E. Mingione e E. Pugliese, op. cit. p. 79.

| Classifica | Paese o Regione | Punteggio MAS | Classifica | Paese o Regione | Punteggio MAS |
|------------|-----------------|---------------|------------|--------------------|---------------|
| 1 | Giappone | 95 | 27 | Brasile | 49 |
| 2 | Austria | 79 | 28 | Singapore | 48 |
| 3 | Venezuela | 73 | 29 | Israele | 47 |
| 4 | Italia | 70 | 30 | Indonesia | 46 |
| 4 | Svizzera | 70 | 30 | Africa Occidentale | 46 |
| 6 | Messico | 69 | 32 | Turchia | 45 |
| 7 | Irlanda | 68 | 32 | Taiwan | 45 |
| 7 | Jamaica | 68 | 34 | Panama | 44 |
| 9 | UK | 66 | 35 | Iran | 43 |
| 9 | Germania Ovest | 66 | 35 | Francia | 43 |
| 11 | Filippine | 64 | 37 | Spagna | 42 |
| 11 | Colombia | 64 | 37 | Peru | 42 |
| 13 | Sud Africa | 63 | 39 | Africa Orientale | 41 |
| 13 | Ecuador | 63 | 40 | Salvador | 40 |
| 15 | USA | 62 | 41 | Corea del Sud | 39 |
| 16 | Australia | 61 | 42 | Uruguay | 38 |
| 17 | Nuova Zelanda | 58 | 43 | Guatemala | 37 |
| 18 | Grecia | 57 | 44 | Tailandia | 34 |
| 18 | Hong Kong | 57 | 45 | Portogallo | 31 |
| 20 | Argentina | 56 | 46 | Cile | 28 |
| 20 | India | 56 | 47 | Finlandia | 26 |
| 22 | Belgio | 54 | 48 | Yugoslavia | 21 |
| 23 | Paesi arabi | 53 | 48 | Costa Rica | 21 |
| 24 | Canada | 52 | 50 | Danimarca | 16 |
| 25 | Malesia | 50 | 51 | Paesi Bassi | 14 |
| 25 | Pakistan | 50 | 52 | Norvegia | 8 |
| | | | 53 | Svezia | 5 |

Tabella 5.3: Masculinity Scores

| Basso maschilismo | Alto maschilismo |
|--|--|
| Bassa segregazione lavorativa per genere | Alcune occupazioni sono tipicamente maschili, altre femminili |
| Convinzione più forte dell'uguaglianza tra i sessi | Convinzione dell'ineguaglianza tra i sessi |
| Alcuni giovani uomini e donne desiderano fare carriera, altri no | I giovani uomini si aspettano di fare carriera, quelli che non riescono lo considerano come un fallimento |
| Le organizzazioni non dovrebbero interferire con la vita privata | Gli interessi dell'Organizzazione sono una ragione legittima per interferire con la vita privata delle persone |
| Più donne nei lavori meglio qualificati e pagati | Poche donne nei lavori più qualificati e pagati |
| Minor stress da lavoro | Più stress da lavoro |
| Meno conflitti industriali | Più conflitti industriali |
| Ristrutturazione del lavoro che permette l'integrazione del gruppo | Ristrutturazione del lavoro che permette la realizzazione individuale |

Tabella 5.4: Business Area interessate da maschilismo.

Capitolo 6

Un'etica rovesciata: quali rimedi?

Il conflitto è un'opposizione di persone o forze nata per una qualche tensione: due o più parti percepiscono come mutualmente esclusivi i propri obiettivi o valori. Si calcola¹ che tra il 20 ed il 30 per cento dell'attività di lavoro di un manager sia spesa direttamente o indirettamente a risolvere conflitti. Il dispendio di risorse in un'organizzazione è quindi davvero elevato, e si tratta naturalmente di risorse che in un modo o nell'altro vengono sottratte al sistema azienda. Quel che sarebbe auspicabile non è l'eliminazione totale dei conflitti: un confronto civile e costruttivo nelle relazioni interpersonali è, oltreché inevitabile in un ambiente dinamico, anche desiderabile. I conflitti però vanno appunto gestiti in modo che non inficino le normali attività organizzative, ma che anzi le sappiano stimolare rendendo attivo l'ambiente.

Spesso infatti è sulla competitività tra i dipendenti che molte aziende ripongono, con in alcuni casi buoni risultati, speranze per nuovi prodotti o maggior efficienza, rendendo più dinamici gli ambienti. Rintengo comunque che questo non escluda a priori la necessità di un costruito aziendale etico: nel lungo termine infatti una situazione di costante pressione e competitività potrebbe stressare le risorse umane. Bisognerebbe essere in grado di creare

¹Fonte: A. J. Dubrin, op. cit., p. 147.

²A. J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational behavior*, Thomson South-Western, Canada, 2005 (3), p. 153

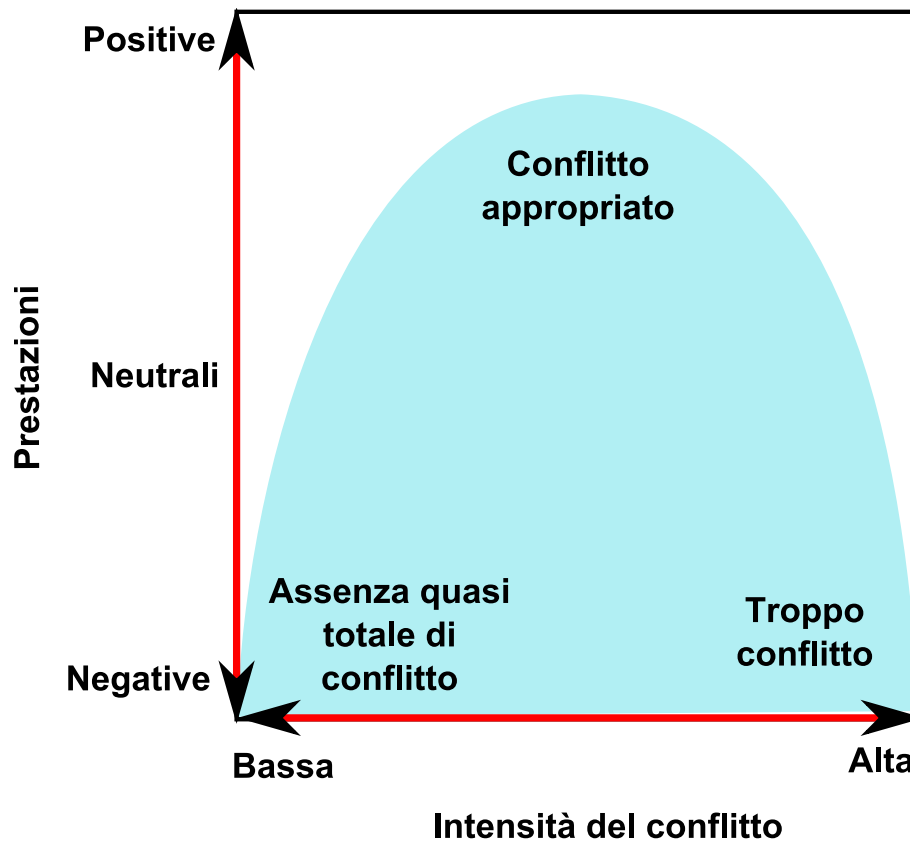


Figura 6.1: Equilibrio tra dinamicità organizzativa e conflittualità²

un equilibrio tra le due vie: creare quindi una competizione rispettosa, soprattutto non umiliante e avvilente, diffondendo al contempo una cultura etica del rispetto reciproco.

Vediamo adesso una degenerazione dei conflitti in fenomeni almeno concettualmente nuovi: il mobbing e lo straining.

6.1 Il mobbing e lo straining

Nelle ricerche di organizzazione aziendale degli ultimi anni più che parlare dell'aspetto positivo nelle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro (l'etica, il rispetto), si è molto discusso sul problema del *mobbing*³. Il termine venne coniato a metà del secolo scorso con riferimen-

³Non è d'altronde raro nelle scienze sociali che sia più frequente definire ed affrontare i temi nel loro aspetto negativo: ad esempio a tutti noi verranno in mente diverse definizioni e descrizioni di uno "stato di guerra", mentre risulterà probabilmente difficile stabilire il significato di "pace" se non in negativo come

to all'etologia, in particolare all'accerchiamento di uno stormo di uccelli nei confronti di un proprio componente quando quest'ultimo deve essere escluso⁴. Agli inizi degli anni '80⁵ il concetto venne ripreso in contesto organizzativo: "l'accerchiamento" stavolta avviene sul luogo di lavoro, dove appunto un lavoratore viene fatto oggetto di molestie morali da parte di colleghi (di pari o diverso grado). Il mobbing si differenzia da un conflitto in quanto in quest'ultimo caso si presuppone un'equità tra i soggetti coinvolti: nel mobbing invece l'ostilità è diretta da una o più persone "forti" nei confronti di solito di un unico soggetto più debole, svantaggiato⁶, per le più svariate ragioni (fisiche, psicologiche, culturali, posizionali...). Una delle caratteristiche del mobbing è la frequenza: statisticamente⁷ infatti si è rilevato come per poter parlare di vittima di mobbing, questa debba esser colpita almeno una volta alla settimana e per almeno sei mesi continuativi.

Ecco che allora subentra un nuovo termine: *straining*, letteralmente "tensione". Concetto ideato dal Dott. Harald Ege⁸, per *straining* si intende una condizione psicologica a metà strada tra il mobbing e il semplice stress occupazionale. Ci si era infatti accorti che molti dei casi riconosciuti come mobbing in realtà non ne presentassero le caratteristiche. Poniamo l'esempio di un caso di demansionamento: un lavoratore relegato a mansioni inferiori e umilianti rispetto a quelle per cui era stato assunto. Psicologi e giudici sanno che una tale condizione lavorativa non rientra nel mobbing, poiché le azioni ostili subite dalla

"assenza di guerra". *"più in generale la pace è stata definita da Hobbes come la cessazione dello stato di guerra, cioè come la cessazione del conflitto universale tra gli uomini"*, cfr N. Abbagnano, op. cit. p. 646. Allo stesso modo, se è vero che il tema dell'etica interpersonale sul luogo di lavoro è ancora molto poco studiato, non è così per il fenomeno del mobbing, la negazione certa dell'etica.

⁴Cfr K. Lorenz, *On aggression*, Methuen, Londra, 1963.

⁵Il merito è ampiamente riconosciuto nelle ricerche del Prof. Heinz Leymann (www.leymann.se): il primo contributo definitorio del fenomeno è del 1984. Una sintesi del test che lo stesso Leymann utilizza nel rilevamento di casi di mobbing è messo in appendice.

⁶In inglese viene spesso usato il termine un po' crudo di *underdog*, perdente. Sempre in tema di precisazioni linguistiche, gli anglosassoni preferiscono la parola *bullying* a quello di *mobbing*, per cui nei testi inglesi sarà più frequente trovare suddetto termine.

⁷Cfr ancora H. Leymann, *Bullying; Whistleblowing*, www.leymann.se/English/12100E

⁸Al Dott. Harald Ege si faccia riferimento in generale per un'accurata e completa bibliografia sul tema del mobbing, di cui segnaliamo solo i due più recenti contributi: *Mobbing - Conoscerlo per vincerlo e Oltre il mobbing - Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, entrambe della FrancoAngeli editore, Milano, 2005.

vittima non sono oggettivamente sistematiche, ripetute e frequenti. È tuttavia innegabile che una persona demansionata e umiliata per un lungo periodo di tempo soffra a livello di autostima, di socialità, in generale di qualità della vita, riportando un danno esistenziale, oltre che professionale ed eventualmente biologico. L'intenzione del Dott. Ege era proprio quella di dare un profilo risarcitorio specifico, nonché un piano di azione per la prevenzione e la cura, anche di questo tipo di disagio lavorativo. Per riassumere potremmo dire che mentre il mobbing è dovuto ad atti persecutori, lo straining è dovuto invece ad atti discriminatori.

Dopo questa breve parentesi sullo straining, torniamo adesso ad un approfondimento sul mobbing.

La crescita anche nel nostro Paese⁹ negli ultimi anni del fenomeno potrebbe avere due diverse origini: potrebbe infatti derivare da un effettivo peggioramento degli ambienti lavorativi oppure da una maggiore sensibilizzazione al fenomeno. Nel primo caso i fattori che maggiormente influirebbero sarebbero quelli esogeni, esterni all'organizzazione: le nuove esigenze innescate dalla globalizzazione, ed in generale dai nuovi assetti organizzativi ed economici, nel mondo del lavoro potrebbero indurre gli individui ad una perdita di ogni possibilità di controllo rispetto alla propria condizione lavorativa; caratteri quali eccessiva flessibilità, esponenziale crescita di concorrenza tra lavoratori anche specializzati (data la accresciuta mobilità), ricerca incessante di una sempre maggiore efficienza delle organizzazioni potrebbero in alcuni casi portare ad una degenerazione dell'ambiente lavorativo, ad un'aumentata competitività in questo caso del tutto errata, se vogliamo "insana".

Si potrebbe obiettare che in realtà un'insalubre competitività tra i lavoratori potrebbe esser voluta e cercata dalla stessa dirigenza dell'organizzazione, e non per sopravvenute necessità competitive dell'ambiente esterno ma per intrinseca ricerca di espansione

⁹L'Unione Europea si è mostrata sensibile all'argomento mobbing. L'EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions ha pubblicato nel 2000 delle statistiche sull'argomento: le differenze però tra i paesi coinvolti sono rilevanti, per cui i dati aggregati ritengo siano solo parzialmente utili. Per completezza comunque, la ricerca statistica più recente (Third European survey on working conditions 2000) sarà messa in appendice.

(dimensionale o di profitto).

Probabilmente non è però così: l'organizzazione potrebbe al più promuovere una sana competitività, per stimolare i lavoratori nella ricerca di un continuo miglioramento e maggiore produttività. La presente ricerca tenta infatti proprio di chiarire che una politica di mobbing, e più in generale di un comportamento non etico, perpetrata da un'organizzazione potrebbe portare ad un possibile successo solo nel breve periodo. A lungo termine una strategia interna del "tutti contro tutti" indurrebbe probabilmente ad un'autodistruzione del sistema organizzativo stesso, che non avrebbe fondamenta su cui poggiarsi (tendendo gli uni a distruggere gli altri, un individuo a sopraffare su un altro, senza soluzione di continuità). Una cultura organizzativa che tolleri il mobbing o non lo riconosca come problema sarà destinata a non avere un successo stabile. Esiste purtroppo anche il caso in cui sia l'organizzazione ad avere un preciso disegno di esclusione di un lavoratore: un'azione quindi premeditata e programmata, per costringere il lavoratore a dimettersi o ridimensionare il proprio ruolo. Si parla a tal proposito di *mobbing strategico*, e la sua origine può essere ricercata nella difficoltà ad esempio della legislazione di assicurare una flessibilità al mercato del lavoro necessaria in alcune circostanze: un esempio potrebbe essere quello in cui si necessita di un nuovo quadro, che debba essere sostituito ad un altro poco specializzato (ad esempio assunto quando le competenze lavorative richieste per quel ruolo erano minori): il licenziamento del soggetto impiegato sarebbe impossibile data l'attuale legislazione¹⁰, allora si tenta la carta del mobbing strategico. Non si può certo in nessun caso giustificare l'organizzazione, che comunque non ne gioverà nella propria immagine, soprattutto con riferimento agli altri lavoratori impiegati, contribuendo a creare un clima non collaborativo e magari poco produttivo.

In realtà sembra più plausibile la seconda origine del fenomeno: il mobbing è probabil-

¹⁰Si noti che questo tipo di mobbing è diffuso soprattutto in Italia. In Danimarca, ad esempio, dove il mercato del lavoro è estremamente flessibile, ma d'altronde è anche molto tutelata la popolazione attiva in cerca di lavoro, con sussidi e sistemi concretamente efficienti di collocamento, questo tipo di mobbing è praticamente sconosciuto.

mente sempre esistito, ma come un processo sommerso, vissuto come intrinseco al mondo lavorativo, come “male inevitabile”. A sostegno di tale ipotesi basti guardare al caso italiano: una ricerca condotta fino al 2001¹¹ indica che il 50% dei lavoratori vittime di mobbing si trova in Lombardia ed il restante 50% suddiviso in tutta Italia. La spiegazione di ciò non è da ricercare in comportamenti particolarmente amorali da parte dei cittadini lombardi, quanto piuttosto nel fatto che uno dei due centri presenti al tempo nel nostro Paese per il disadattamento lavorativo si trovasse a Milano: la politica di prevenzione e sostegno al mobbing, e quindi una forte consapevolezza e sensibilizzazione al problema, è facilitata dalla presenza sul territorio della struttura.

Il Centro per la prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione del disadattamento lavorativo si trova presso la Clinica del Lavoro Luigi Devoto¹² ed ha un approccio interdisciplinare al problema: neuropsichiatri, psicologi, medici legali e del lavoro (per l'accertamento del danno alla salute), lavorano insieme per fornire un sostegno completo ai “mobbizzati” che ne facciano richiesta. Il mobbing è infatti un fenomeno molto complesso e richiede competenze multidisciplinari: ad esempio l'Albo Periti ed Esperti di Mobbing¹³, nato in Italia nel 2003, ricomprende tra i propri iscritti psicologi, medici ed avvocati. Un altro centro di cura e prevenzione molto importante si trova a Bologna: PRIMA¹⁴, Associazione Italiana contro Mobbing e Stress Psico-sociale fondata e da lungo diretta dal Dott. Harald Ege¹⁵, a cui va il merito di aver introdotto in Italia alla metà degli anni '90 la questione del mobbing. La sensibilizzazione sul tema si sta comunque espandendo anche a livello istituzionale: non sono più rari gruppi di ricerca presso le nostre Università, iniziative di sostegno da parte delle ASL o sportelli sindacali di ascolto ed intervento. Infine, il “mobbizzato” può ad oggi far riferimento a diversi gruppi di auto-aiuto: le vittime possono così incontrarsi e confron-

¹¹I dati vengono riportati da un articolo apparso sulla rivista dell'Università Bocconi: P. Caiozzo, *Il mobbing: realtà vicina o lontana?*, in *Economia & Management* n° 3, maggio-giugno 2002, p. 44 e ss.

¹²Istituito con delibera degli Istituti Clinici e di Perfezionamento n. 430/96.

¹³www.mobbing-apem.it

¹⁴www.mobbing-prima.it

¹⁵V. sopra.

tarsi, rendendosi conto di non essere le uniche ad avere quel problema e soprattutto di non essere sole, di poter contare su un appoggio anche solo morale.

Una delle conseguenze infatti del mobbing è proprio l'isolamento sociale¹⁶. Ma ne sono state appurate diverse altre, quali: perdita di appetito, abuso di nicotina o alcol, depressione, insonnia, incapacità di proiettarsi al futuro, perdita d'ambizione e di iniziativa...¹⁷...

Ci si è tra l'altro chiesti se l'origine di un comportamento riconducibile al mobbing fosse da imputare alla vittima o piuttosto all'aggressore (il cosiddetto *mobber*): alcuni autori ritengono infatti che esista un profilo tipico della vittima (ansiosa, insicura di sé, sensibile e diligente a lavoro) che possa indurre in altri individui una reazione aggressiva. Altri, al contrario ritengono che l'azione di mobbing parta da una personalità disturbata del tormentatore: tipico profilo da bullo, il mobber sarebbe colui che prova piacere nel vedere sofferenza altrui causata da una propria posizione di potere. Una persona quindi tutt'altro che etica, incapace di sviluppare una civile interazione sociale e che non è riuscita a far proprio il valore del rispetto per gli altri.

Probabilmente però i tratti della personalità degli attori non sono che stimolanti rispetto ad una situazione degenerata di partenza. Tutto ciò sostanzialmente che è stato esposto in precedenza¹⁸ sull'importanza del contesto organizzativo è tutt'altro che messo in pratica.

Se abbiamo visto le conseguenze, in alcuni casi drammatiche, per le vittime del mobbing, non dobbiamo certo tralasciare le ripercussioni del fenomeno sull'organizzazione¹⁹. I costi che quest'ultima deve affrontare sono notevoli: prima di tutto si riscontra spesso una

¹⁶Dei buoni manager dovrebbero accorgersi di un problema di mobbing anche da ciò: l'isolamento è un sintomo di qualcosa che non va, e dovrebbe essere notato e corretto, prima che diventi troppo tardi. Eludere momenti sociali e di vita organizzativa, mangiare da soli a mensa, non partecipare alle cene/feste aziendali, evitare i momenti rituali (un aperitivo, un incontro di calcio,...), sono solo alcuni degli esempi di autoisolamento, possibili campanelli di allarme di una situazione in progressiva degenerazione.

¹⁷Tutto ciò spesso associato con sintomi psicosomatici, quali cefalea, vertigini, gastralgie. Fonte: ricerca del CDL Clinica del Lavoro Luigi Devoto, cit.

¹⁸V. cap. 4 del presente lavoro.

¹⁹In realtà rilevanti sono anche i costi per la società, soprattutto quando le conseguenze del mobbing sfocino e vera e propria malattia. Oltre all'assistenza sanitaria, vi è poi una perdita tra la popolazione attiva, che come sappiamo in Paesi come il nostro è tutt'altro che auspicabile.

perdita di professionalità, assenteismo, per sopraggiunte difficoltà personali della vittima del fenomeno. Viene a mancare un tassello del puzzle, quale è l'azienda, che evidentemente aveva scelto il lavoratore affinché ricoprisse un ruolo preciso, utile al sistema organizzativo, e che adesso viene a mancare. Tra l'altro tutti i componenti dell'organizzazione, e non solo il mobbizzato, risentono del clima degenerato che si è venuto a creare, distogliendo energie al lavoro per indirizzarle alla protezione della propria persona, alla sopravvivenza. Spesso si necessitano di rotazioni del personale non programmate, e quindi probabilmente difficili dal punto di vista organizzativo e strategico²⁰.

Se dunque intervenire deve essere anzitutto una priorità etica dell'organizzazione, in quanto gestisce business ma soprattutto uomini, non sono certo trascurabili le motivazioni di natura economica, nel tentativo di evitare perdite di efficacia e quindi di efficienza.

²⁰Oltre a tutto ciò, si tenga presente anche un altro aspetto: l'impresa, in base alla responsabilità vicaria dell'art. 2049 del CC, è la prima responsabile che dovrà risarcire in sede processuale la vittima dei danni cagionati dal mobbing. Teniamo presente che non esistono ad oggi leggi italiane di riferimento (in Francia ad esempio è stato già introdotto il "reato da mobbing"), ma comunque i casi di mobbing hanno una tutela particolare: a differenza degli altri temi di diritto del lavoro, regolati da contratti, qui interviene una responsabilità civile che è extracontrattuale. Tra gli altri artt. forse il più importante è il 2043 che prevede la tutela risarcitoria in caso di lesione colposa. Per un approfondimento si veda ad esempio P. G. Monateri, *I paradossi del mobbing*, in *Economia & Management*, n° 4 del 2003, pp. 31 e ss.

Conclusioni

Mentre fortunatamente gli studi sull'etica organizzativa esterna, nei riguardi della società, si stanno ampiamente diffondendo, non si può dire altrettanto dell'etica interpersonale tra i lavoratori. Anche gli Stati Uniti, solitamente pionieri negli studi organizzativi, hanno affrontato l'argomento abbastanza settorialmente, e quasi sempre in senso negativo: sono amplissime infatti le ricerche sulla discriminazione dei neri sul luogo di lavoro (frequenti apposite sezioni di biblioteche e librerie dedicate ai "Black Studies"), o sul mobbing perpetrato nei confronti delle donne (il cosiddetto "harassment").

Chiedersi perché l'etica interpersonale dovrebbe esser presente è come chiedersi perché dovrei non danneggiare un'altra persona se ciò ne andasse a mio vantaggio. La società, l'organizzazione, andrebbe all'autodistruzione, ognuno potrebbe decidere di sopraffare il più debole, in una catena senza fine

Ciò di cui si avrebbe bisogno adesso sono gli studi applicativi e sperimentali sulle reali possibili influenze di un'etica organizzativa interna nell'efficacia ed efficienza aziendali.

Sarebbe opportuno proporre dei test informativi ai lavoratori di organizzazioni pubbliche e private, con diverse dimensioni e di diversa provenienza culturale (per valutare l'impatto dello stesso fenomeno, ad esempio, in Asia piuttosto che nella Vecchia Europa).

Dal punto di vista invece prettamente teorico, ritengo di aver tralasciato del tutto almeno un aspetto fondamentale: l'ergonomia cognitiva. Gli studi in merito sono davvero troppo limitati, e ciò che servirebbe sarebbe capire se un'ergonomia studiata a tavolino potrebbe in qualche modo facilitare un ambiente più sereno e pacifico, etico, quindi

produttivo. Ritengo di sì, ma ciò sembra mera supposizione.

Per il resto è stata fatta una panoramica che, se non certo esaustiva, spero abbia offerto spunti di riflessione al lettore.

Credo che l'etica interna costituisca un ulteriore salto di qualità che qualsiasi organizzazione dovrebbe affrontare, per il rispetto della dignità altrui e della società in cui opera.

Appendice A

Standard per la Social Accountability SA8000¹

ABOUT THE STANDARD²

This is the second issue of SA8000, a uniform, auditable standard for a third party verification system. Subject to periodic revision, SA8000 will continue to evolve as interested parties specify improvements, corrections are identified and as conditions change.

Many interested parties have advised on this version. SAI welcomes your advice as well. To comment on SA8000, the associated Guidance Document, or the framework for certification, please send written remarks to SAI.

The SA8000 Guidance Document helps explain SA8000 and its implementation; provides examples of methods for verifying compliance; and serves as a handbook for auditors and for companies seeking certification against SA8000.

It is hoped that both the standard and its Guidance Document will continuously improve, with the help of a very wide variety of people and organisations.

¹Quella che segue è l'ultima versione originale in lingua inglese del 2001. Ne esisterebbe anche una traduzione italiana, ma della precedente versione del 1997: è comunque reperibile su www.sa8000.info/sa8000doc

²SAI Social Accountability International © SAI 2001 SA8000 220 East 23rd Street, Suite 605 New York, NY 10010 USA e-mail: info@sa-intl.org

I. PURPOSE AND SCOPE

This standard specifies requirements for social accountability to enable a company to:

a) develop, maintain, and enforce policies and procedures in order to manage those issues which it can control or influence;

b) demonstrate to interested parties that policies, procedures and practices are in conformity with the requirements of this standard.

The requirements of this standard shall apply universally with regard to geographic location, industry sector and company size.

Note: Readers are advised to consult the SA8000 Guidance Document for interpretative guidance with respect to this standard.

II. NORMATIVE ELEMENTS AND THEIR INTERPRETATION

The company shall comply with national and other applicable law, other requirements to which the company subscribes, and this standard. When national and other applicable law, other requirements to which the company subscribes, and this standard address the same issue, that provision which is most stringent applies.

The company shall also respect the principles of the following international instruments:

ILO Conventions 29 and 105 (Forced&Bonded Labour)

ILO Convention 87 (Freedom of Association)

ILO Convention 98 (Right to Collective Bargaining)

ILO Conventions 100 and 111 (Equal remuneration for male and female workers for work of equal value; Discrimination)

ILO Convention 135 (Workers' Representatives Convention)

ILO Convention 138 & Recommendation 146 (Minimum Age and Recommendation)

ILO Convention 155 & Recommendation 164 (Occupational Safety & Health)

ILO Convention 159 (Vocational Rehabilitation & Employment/Disabled Persons)

ILO Convention 177 (Home Work)

ILO Convention 182 (Worst Forms of Child Labour)

Universal Declaration of Human Rights

The United Nations Convention on the Rights of the Child

The United Nations Convention to Eliminate All Forms of Discrimination Against Women

III. DEFINITIONS

1. Definition of company: The entirety of any organization or business entity responsible for implementing the requirements of this standard, including all personnel (i.e., directors, executives, management, supervisors, and non-management staff, whether directly employed, contracted or otherwise representing the company).

2. Definition of supplier/subcontractor: A business entity which provides the company with goods and/or services integral to, and utilized in/for, the production of the company's goods and/or services.

3. Definition of sub-supplier: A business entity in the supply chain which, directly or indirectly, provides the supplier with goods and/or services integral to, and utilized in/for, the production of the supplier's and/or company's goods and/or services.

4. Definition of remedial action: Action taken to make amends to a worker or former employee for a previous violation of a worker's rights as covered by SA8000.

5. Definition of corrective action: The implementation of a systemic change or solution to ensure an immediate and ongoing remedy to a nonconformance.

6. Definition of interested party: Individual or group concerned with or affected by the social performance of the company.

7. Definition of child: Any person less than 15 years of age, unless local minimum age law stipulates a higher age for work or mandatory schooling, in which case the higher age would apply. If, however, local minimum age law is set at 14 years of age in accordance with developing-country exceptions under ILO Convention 138, the lower age will apply.

8. Definition of young worker: Any worker over the age of a child as defined above and under the age of 18.

9. Definition of child labour: Any work by a child younger than the age(s) specified in the above definition of a child, except as provided for by ILO Recommendation 146.

10. Definition of forced labour: All work or service that is extracted from any person under the menace of any penalty for which said person has not offered him/herself voluntarily or for which such work or service is demanded as a means of repayment of debt.

11. Definition of remediation of children: All necessary support and actions to ensure the safety, health, education, and development of children who have been subjected to child labour, as defined above, and are dismissed.

12. Definition of homeworker: A person who carries out work for a company under direct or indirect contract, other than on a company's premises, for remuneration, which results in the provision of a product or service as specified by the employer, irrespective of who supplies the equipment, materials or other inputs used.

IV. SOCIAL ACCOUNTABILITY REQUIREMENTS

1. CHILD LABOUR

Criteria:

1.1 The company shall not engage in or support the use of child labour as defined above.

1.2 The company shall establish, document, maintain, and effectively communicate to personnel and other interested parties policies and procedures for remediation of children found to be working in situations which fit the definition of child labour above, and shall provide adequate support to enable such children to attend and remain in school until no longer a child as defined above.

1.3 The company shall establish, document, maintain, and effectively communicate to personnel and other interested parties policies and procedures for promotion of education for children covered under ILO Recommendation 146 and young workers who are subject to local compulsory education laws or are attending school, including means to ensure that no such child or young worker is employed during school hours and that combined hours of

daily transportation (to and from work and school), school, and work time does not exceed 10 hours a day.

1.4 The company shall not expose children or young workers to situations in or outside of the workplace that are hazardous, unsafe, or unhealthy.

2. FORCED LABOUR

Criterion:

2.1 The company shall not engage in or support the use of forced labour, nor shall personnel be required to lodge 'deposits' or identity papers upon commencing employment with the company.

3. HEALTH AND SAFETY

Criteria:

3.1 The company, bearing in mind the prevailing knowledge of the industry and of any specific hazards, shall provide a safe and healthy working environment and shall take adequate steps to prevent accidents and injury to health arising out of, associated with or occurring in the course of work, by minimizing, so far as is reasonably practicable, the causes of hazards inherent in the working environment.

3.2 The company shall appoint a senior management representative responsible for the health and safety of all personnel, and accountable for the implementation of the Health and Safety elements of this standard.

3.3 The company shall ensure that all personnel receive regular and recorded health and safety training, and that such training is repeated for new and reassigned personnel.

3.4 The company shall establish systems to detect, avoid or respond to potential threats to the health and safety of all personnel.

3.5 The company shall provide, for use by all personnel, clean bathrooms, access to potable water, and, if appropriate, sanitary facilities for food storage.

3.6 The company shall ensure that, if provided for personnel, dormitory facilities are clean, safe, and meet the basic needs of the personnel.

4. FREEDOM OF ASSOCIATION & RIGHT TO COLLECTIVE BARGAINING

Criteria:

4.1 The company shall respect the right of all personnel to form and join trade unions of their choice and to bargain collectively.

4.2 The company shall, in those situations in which the right to freedom of association and collective bargaining are restricted under law, facilitate parallel means of independent and free association and bargaining for all such personnel.

4.3 The company shall ensure that representatives of such personnel are not the subject of discrimination and that such representatives have access to their members in the workplace.

5. DISCRIMINATION

Criteria:

5.1 The company shall not engage in or support discrimination in hiring, remuneration, access to training, promotion, termination or retirement based on race, caste, national origin, religion, disability, gender, sexual orientation, union membership, political affiliation, or age.

5.2 The company shall not interfere with the exercise of the rights of personnel to observe tenets or practices, or to meet needs relating to race, caste, national origin, religion, disability, gender, sexual orientation, union membership, or political affiliation.

5.3 The company shall not allow behaviour, including gestures, language and physical contact, that is sexually coercive, threatening, abusive or exploitative.

6. DISCIPLINARY PRACTICES

Criterion:

6.1 The company shall not engage in or support the use of corporal punishment, mental or physical coercion, and verbal abuse.

7. WORKING HOURS

Criteria:

7.1 The company shall comply with applicable laws and industry standards on working hours. The normal workweek shall be as defined by law but shall not on a regular basis exceed 48 hours. Personnel shall be provided with at least one day off in every seven-day period. All overtime work shall be reimbursed at a premium rate and under no circumstances shall exceed 12 hours per employee per week.

7.2 Other than as permitted in Section 7.3 (below), overtime work shall be voluntary.

7.3 Where the company is party to a collective bargaining agreement freely negotiated with worker organizations (as defined by the ILO) representing a significant portion of its workforce, it may require overtime work in accordance with such agreement to meet short-term business demand. Any such agreement must comply with the requirements of Section 7.1 (above).

8. REMUNERATION

Criteria:

8.1 The company shall ensure that wages paid for a standard working week shall always meet at least legal or industry minimum standards and shall be sufficient to meet basic needs of personnel and to provide some discretionary income.

8.2 The company shall ensure that deductions from wages are not made for disciplinary purposes, and shall ensure that wage and benefits composition are detailed clearly and regularly for workers; the company shall also ensure that wages and benefits are rendered in full compliance with all applicable laws and that remuneration is rendered either in cash or check form, in a manner convenient to workers.

8.3 The company shall ensure that labour-only contracting arrangements and false apprenticeship schemes are not undertaken in an effort to avoid fulfilling its obligations to personnel under applicable laws pertaining to labour and social security legislation and regulations.

9. MANAGEMENT SYSTEMS

Criteria:

Policy

9.1 Top management shall define the company's policy for social accountability and labour conditions to ensure that it: a) includes a commitment to conform to all requirements of this standard; b) includes a commitment to comply with national and other applicable law, other requirements to which the company subscribes and to respect the international instruments and their interpretation (as listed in Section II); c) includes a commitment to continual improvement; d) is effectively documented, implemented, maintained, communicated and is accessible in a comprehensible form to all personnel, including, directors, executives, management, supervisors, and staff, whether directly employed, contracted or otherwise representing the company; e) is publicly available.

Management Review

9.2 Top management shall periodically review the adequacy, suitability, and continuing effectiveness of the company's policy, procedures and performance results vis-a-vis the requirements of this standard and other requirements to which the company subscribes. System amendments and improvements shall be implemented where appropriate.

Company Representatives

9.3 The company shall appoint a senior management representative who, irrespective of other responsibilities, shall ensure that the requirements of this standard are met.

9.4 The company shall provide for non-management personnel to choose a representative from their own group to facilitate communication with senior management on matters related to this standard.

Planning and Implementation

9.5 The company shall ensure that the requirements of this standard are understood and implemented at all levels of the organisation; methods shall include, but are not limited to:

- a) clear definition of roles, responsibilities, and authority;
- b) training of new and/or temporary employees upon hiring;

c) periodic training and awareness programs for existing employees;

d) continuous monitoring of activities and results to demonstrate the effectiveness of systems implemented to meet the company's policy and the requirements of this standard.

Control of Suppliers/Subcontractors and Sub-Suppliers

9.6 The company shall establish and maintain appropriate procedures to evaluate and select suppliers/subcontractors (and, where appropriate, sub-suppliers) based on their ability to meet the requirements of this standard.

9.7 The company shall maintain appropriate records of suppliers/subcontractors (and, where appropriate, sub-suppliers') commitments to social accountability, including, but not limited to, the written commitment of those organizations to:

a) conform to all requirements of this standard (including this clause);

b) participate in the company's monitoring activities as requested;

c) promptly implement remedial and corrective action to address any nonconformance identified against the requirements of this standard;

d) promptly and completely inform the company of any and all relevant business relationship(s) with other suppliers/subcontractors and sub-suppliers.

9.8 The company shall maintain reasonable evidence that the requirements of this standard are being met by suppliers and subcontractors.

9.9 In addition to the requirements of Sections 9.6 and 9.7 above, where the company receives, handles or promotes goods and/or services from suppliers/subcontractors or sub-suppliers who are classified as homeworkers, the company shall take special steps to ensure that such homeworkers are afforded a similar level of protection as would be afforded to directly employed personnel under the requirements of this standard. Such special steps shall include but not be limited to:

(a) establishing legally binding, written purchasing contracts requiring conformance to minimum criteria (in accordance with the requirements of this standard);

(b) ensuring that the requirements of the written purchasing contract are understood and implemented by homeworkers and all other parties involved in the purchasing contract;

(c) maintaining, on the company premises, comprehensive records detailing the identities of homeworkers; the quantities of goods produced/services provided and/or hours worked by each homemaker;

(d) frequent announced and unannounced monitoring activities to verify compliance with the terms of the written purchasing contract.

Addressing Concerns and Taking Corrective Action

9.10 The company shall investigate, address, and respond to the concerns of employees and other interested parties with regard to conformance/nonconformance with the company's policy and/or the requirements of this standard; the company shall refrain from disciplining, dismissing or otherwise discriminating against any employee for providing information concerning observance of the standard.

9.11 The company shall implement remedial and corrective action and allocate adequate resources appropriate to the nature and severity of any nonconformance identified against the company's policy and/or the requirements of the standard.

Outside Communication

9.12 The company shall establish and maintain procedures to communicate regularly to all interested parties data and other information regarding performance against the requirements of this document, including, but not limited to, the results of management reviews and monitoring activities.

Access for Verification

9.13 Where required by contract, the company shall provide reasonable information and access to interested parties seeking to verify conformance to the requirements of this standard; where further required by contract, similar information and access shall also be afforded by the company's suppliers and subcontractors through the incorporation of such a requirement in the company's purchasing contracts.

Records

9.14 The company shall maintain appropriate records to demonstrate conformance to the requirements of this standard.

Appendice B

Leymann Inventory of Psychological Terrorism (LIPT): schematizzazione del test (in italiano¹)

1) Attacchi alla comunicazione

Il capo limita le possibilità di esprimersi della vittima

Viene sempre interrotto quando parla

I colleghi limitano le possibilità di esprimersi

Si urla o si rimprovera violentemente con lui

Si fanno critiche continue sul suo lavoro

Si fanno critiche continue sulla sua vita privata

È vittima di telefonate mute o di minaccia

È vittima di minacce verbali

È vittima di minacce scritte

Gli si rifiuta il contatto con gesti o sguardi scostanti

¹L'originale test è coperto da copyright. Quella che segue è una schematizzazione dell'Osservatorio Donna DMT (cfr http://www.ricercadidattica.it/dmt/scheda_articolo.php?art=26).

Gli si rifiuta il contatto con allusioni indirette

2) Attacchi alle relazioni sociali

Non gli si parla più

Non gli si rivolge più la parola

Viene trasferito in un ufficio lontano dai colleghi

Si proibisce ai colleghi di parlare con lui

Ci si comporta come se lui non esistesse

3) Attacchi all'immagine sociale

Si spara alle sue spalle

Si spargono voci infondate su di lui

Lo si ridicolizza

Lo si sospetta di essere malato di mente

Si cerca di convincerlo a sottoporsi a visita psichiatrica

Si prende in giro un suo handicap fisico

Si imita il suo modo di camminare o di parlare per prenderlo in giro

Si attaccano le sue opinioni politiche o religiose

Si prende in giro la sua vita privata

Si prende in giro la sua nazionalità

Lo si costringe a fare lavori umilianti

Si giudica il suo lavoro in maniera sbagliata e offensiva

Si mettono in dubbio le sue decisioni

Gli si dicono parolacce o altre espressioni umilianti

Gli si fanno offerte sessuali, verbali e non

4) Attacchi alla qualità della situazione professionale e privata

Non gli si danno più compiti da svolgere

Gli si toglie ogni tipo di attività lavorativa, in modo che non possa più nemmeno inventarsi il lavoro

Gli si danno lavori senza senso

Gli si danno lavori molto al di sotto della sua qualificazione professionale

Gli si danno sempre nuovi compiti lavorativi

Gli si danno lavori umilianti

Gli si danno compiti molto al di sopra delle sue capacità per screditarlo

5) Attacchi alla salute

Lo si costringe a fare lavori che nuocciono alla sua salute

Lo si minaccia di violenza fisica

Gli si fa violenza leggera (esempio uno schiaffo) per dargli una lezione

Gli si fa violenza fisica più pesante

Gli si causano danni per porlo in svantaggio

Gli si creano danni fisici nella sua casa o sul suo posto di lavoro

Gli si mettono le mani addosso a scopo sessuale

Appendice C

Third European survey on working conditions 2000: Psychosocial factors¹

Violence (Q31 and Q32)

There is a great disparity from country to country where violence from people belonging to the respondents' workplace is concerned (ranging from 1% to 5%). The same applies to violence from people outside the workplace (ranging from 1% to 9%).

Female respondents tend to report slightly more violence (+1). Similarly, marginally more violence is reported among employed workers (+1) than self-employed workers.

Among employees, permanent workers are more exposed than temporary agency workers to violence emanating from outside the workplace.

Professionals and managers are more exposed to violence emanating from the outside; service and sales workers are more exposed to both types of violence.

Harassment (Q31 and Q32)

¹Terzo rapporto sulle condizone dei lavoratori in Europa dell'EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions (<http://www.eurofound.eu.int/pubdocs/2001/21/en/1/ef0121en.pdf>).

Two types of harassment are considered: intimidation (bullying/mobbing) and sexual harassment (“unwanted sexual attention”).

Intimidation

Almost one in ten workers (9%) report being subject to intimidation in the workplace in 2000, a slight increase since 1995 (+1). As Figure 49 illustrates, there are wide variations between countries, ranging from 15% in Finland to 4% in Portugal. Such differences most probably reflect awareness of the issue rather than the reality. Women are more exposed (+2) than men. Employees (9) than the self-employed (5%). There are no significant differences according to status of employment. Among occupations, service/sales workers are more exposed (13%), occupations with high self-employment (agriculture, craft) are less exposed.

Sexual Harassment

This is reported by 2% of respondents and is higher in Nordic countries (up to 4%) and lower in southern Europe (down to 51%). Female workers report more sexual harassment (+2) than male workers. The rate is identical for employed and self-employed but it is higher for temporary agency workers.

Figures 50 and 52 presents the gender breakdown for intimidation and unwanted sexual attention, showing that women are subjected to these issues to a much greater degree than men.

Discrimination (Q31 and Q32)

Discrimination has been assessed in several areas: gender, ethnic background, age, nationality, disability and sexual orientation.

Gender discrimination

This is reported to be as high as 3% in some countries (Netherlands, United Kingdom) and among female respondents (3%), sales/service workers (3%) (and generally in jobs where female workers are dominant) and temporary agency workers (3%).

Ethnic discrimination

Some countries report high rates (2% in France and Luxembourg).

Age discrimination

This is reported to be 3% on average, varying between 1% and 4% according to country. There are no significant differences between occupations. Non-permanent workers reported a higher rate of discrimination.

Discrimination against nationality, disability and sexual orientation

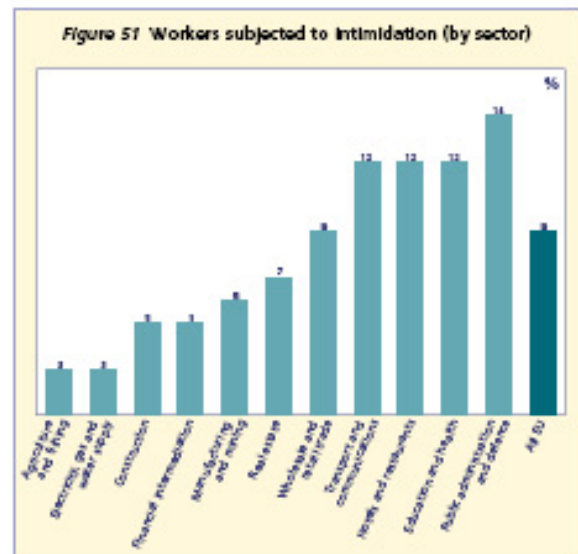
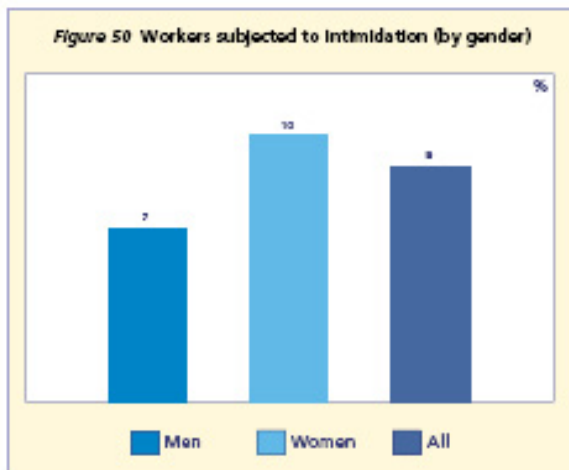
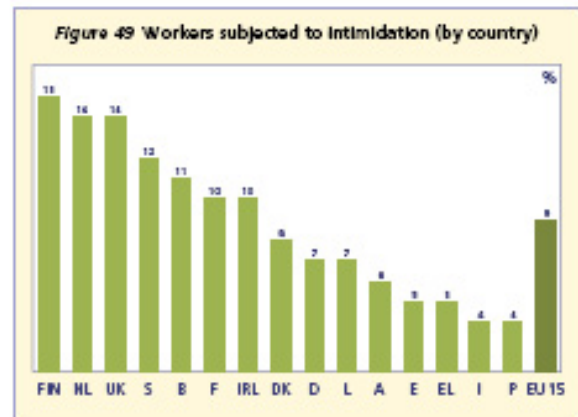
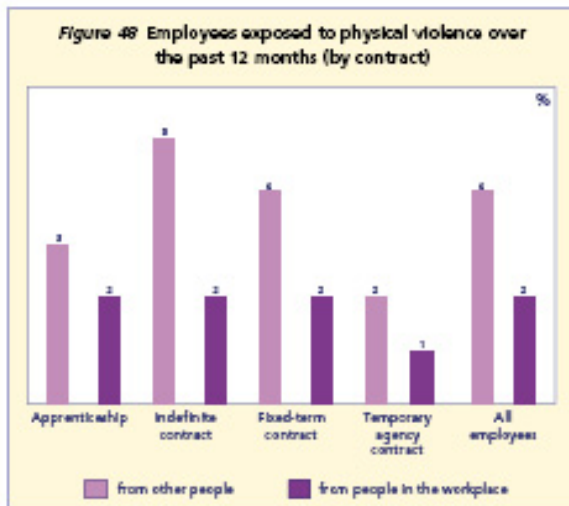
On these issues response rates are low (1% or less) and therefore differences are difficult to assess.

Gender segregation (Q33 and Q8)

Horizontal gender segregation is highlighted in Chapter 2: men and women do not occupy the same jobs.

Vertical segregation can be assessed via two indicators in the Survey (Q33: “Is your immediate boss a man or woman?” and Q8: “How many people work under your supervision?”). Whereas 54% of women reported a man as their boss in 1995, 51% do so in 2000. In contrast, 7% of men report a woman as their boss in 2000 (6% in 1995). Segregation is lowest in Nordic countries and in the United Kingdom and it is highest in Germany and southern Europe. In occupations dominated by women, e.g. clerical and sales/services jobs (67% and 66% respectively), men are more likely to be in a hierarchical position (68% of clerks and 55% of sales/service workers have a male boss).

Men are more likely to have people under their supervision (24%) than women (13%).



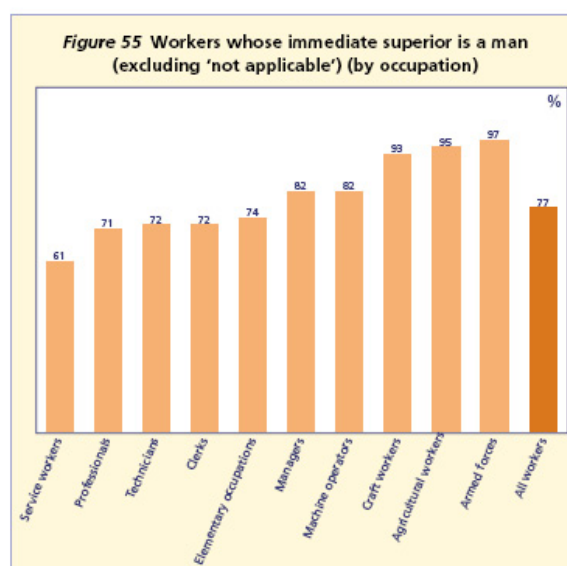
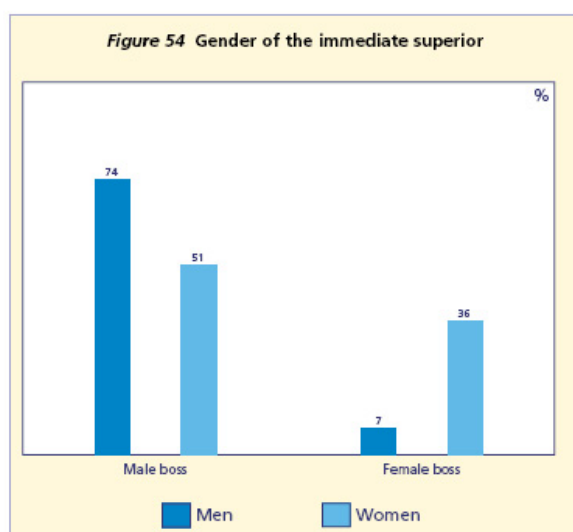
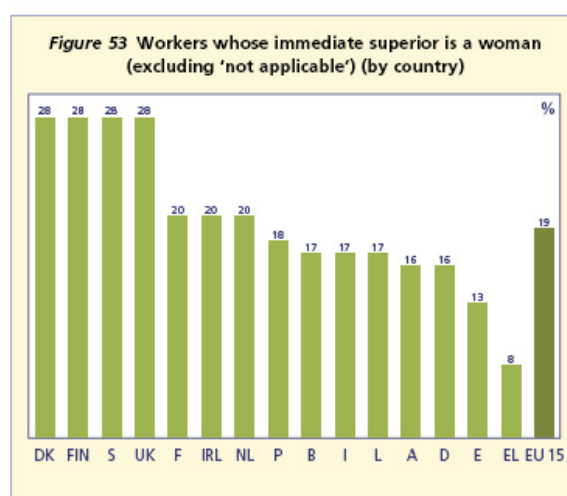
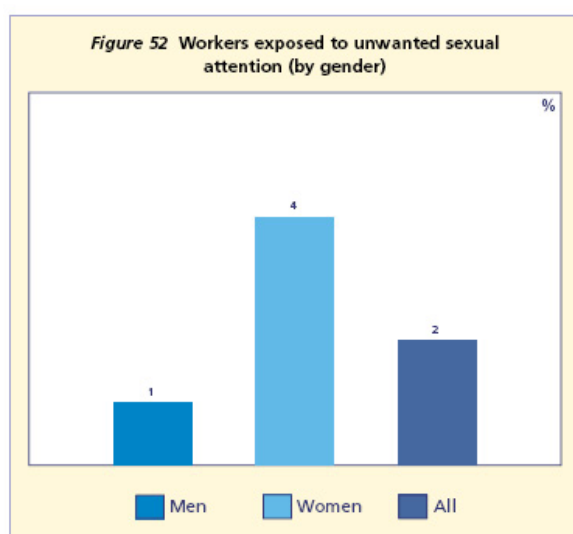


Table 32 Violence at work

| Question number | All Workers - subjected to ... | 1990 | 1995 | 2000 |
|-----------------|---|------|------|------|
| Q31.1 | Physical violence from people within workplace | | | 2 |
| Q31.2 | Physical violence from people outside workplace | | 4* | 4 |
| Q31.3 | Intimidation | | 8 | 9 |
| Q31.4 | Sexual discrimination | | 2 | 2 |
| Q31.5 | Unwanted sexual attention | | 2 | 2 |
| Q31.6 | Age discrimination | | 3 | 3 |
| Q31.8 | Ethnic discrimination | | 1 | 1 |
| Q31.9 | Disability discrimination | | 1 | 1 |
| Q33 | Is your immediate boss: | | | |
| | a man | | 66 | 64 |
| | a woman | | 17 | 19 |
| | not applicable | | 17 | 17 |

* The two questions were combined in 1995

Bibliografia

- [1] N. Abbagnano. *Dizionario di filosofia*. UTET, Torino, 1968.
- [2] N. J. Adler. *International dimension of organizational behavior*. South-Western Thomson Learning, Canada, 2002⁴.
- [3] R. J. Aldag e L. W. Kuzuhara. *Organizational behavior and management*. South-Western Thomson Learning, USA, 2002.
- [4] S. Allcorn. *Organizational dynamics and intervention - Tools for changing the workplace*. M. E. Sharpe, New York, 2005.
- [5] J. Arnold, C. L. Cooper, e I. T. Robertson. *Work psychology - Understanding human behavior in the workplace*. Financial Times - Prentice Hall, Great Britain, 1998³.
- [6] M. R. Barrick e A. M. Ryan. *Personality and work - Reconsidering the role of personality in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA (USA), 2003.
- [7] C. A. Bartlett e S. Ghoshal. *Managing across borders - The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston MA (USA), 1989.
- [8] M. Bellotto e G. Trentini. *Culture organizzative e formazione*. FrancoAngeli, Milano, 1989.
- [9] S. Bertolini, R. Castoldi, e U. Lago. *I codici etici nella gestione aziendale*. Il Sole 24 Ore, Milano, 1996.

- [10] J. Bhagwati. *In defense of Globalization*. Oxford University press, Oxford, 2004.
- [11] J. R. Boatright. *Ethics and the Conduct of Business*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ (USA), 2000³.
- [12] M. Bogoroch-Ditkofsky. The bounds of silence. *Canadian Business*, 78:189–193, summer 2005.
- [13] I. Brooks. *Organisational behaviour - Individuals, groups and organisation*. Prentice Hall-Financial Times, Gosport, 2003².
- [14] M. T. Brown. *Corporate integrity: rethinking organizational ethics and leadership*. Cambridge University Press, New York, 2005.
- [15] M. T. Brown. *Corporate integrity: rethinking organizational ethics and leadership*. Cambridge University Press, New York, 2005.
- [16] P. Caiozzo. Il mobbing: realtà vicina o lontana? *Economia & Management*, 3:44 e ss., maggio-giugno 2002.
- [17] A. B. Carroll. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholder. *Business Horizons*, 34:39 e ss., Jul/Aug 1991.
- [18] J. E. Champoux. *Organizational behavior - Essential tenets for a New Millennium*. South-Western College Publishing, Canada, 2000.
- [19] L. H. Chaney e J.R. Lyden. Codes of ethics: commitment or rhetoric? *Office Pro*, 59:15–18, nov/dec 1999.
- [20] J. A. Clair, J. E. Beatty, e T. L. Maclean. Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, 30:78–95, jan 2005.

- [21] T. H. Cox, S. A. Lobel, e P. L. McLeod. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34:827–848, dec 1991.
- [22] R. L. Daft. *Organizzazione aziendale*. Apogeo, Milano, 2001.
- [23] M. J. Davidson e S. L. Fielden. *Individual diversity and psychology in organizations*. J. Wiley, Hoboken, NJ (USA), 2003.
- [24] T. E. Deal e A. A. Kennedy. *Corporate Cultures- The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA (USA), 1982.
- [25] M. Deblieux. Workplace ethics: why be concerned? *HR Focus*, 72:6–8, nov 1995.
- [26] R. DeGeorge. *Competing with integrity in International Business*. Oxford University Press, New York and Oxford, 1993.
- [27] J. T. Delaney. Do company ethics training programs make a difference? an empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 11:719–728, sept 1992.
- [28] R. Deshpande e F. E. Webster Jr. *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA (USA), 1987.
- [29] J. R. DesJardins e J. J. McCall. *Contemporary Issues in Business Ethics*. Wadsworth, Belmont, CA (USA), 2000.
- [30] J. C. Dingley. Durkheim, mayo, morality and management. *Journal of Business Ethics*, 16:1117–1129, aug 1997.
- [31] T. Donaldson, P. H. Werhane, e M. Cording. *Ethical issue in business - A philosophical approach*. Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ (USA), 2002⁷.
- [32] A. J. DuBrin. *Fundamentals of Organizational behavior*. Thomson South-Western, Canada, 2005³.

- [33] H. Ege. *Mobbing - Conoscerlo per vincerlo*. FrancoAngeli, Milano, 2005.
- [34] H. Ege. *Oltre il mobbing - Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*,. FrancoAngeli, Milano, 2005.
- [35] R. J. Ely e D. A. Thomas. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46:229–273, jun 2001.
- [36] G. Faldetta. *Introduzione allo studio dell'azienda come rete di relazioni interpersonali*. Giuffrè Editore, Milano, 2005.
- [37] Miao-Ling Fang. Evaluating ethical decision - making of individual employees in organizations - an integration framework. *The journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8:105–112, march 2006.
- [38] J. Fisher. Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics*, 52:391–400, 2004.
- [39] V. Guazzoni Foà. *Dalle origini alla chiusura della Scuola di Atene - Storia del Pensiero Occidentale*. Marzorati Editore, Milano, 1974.
- [40] E. G. Foldy. Learning by diversity: a theoretical exploration. *Public Administration Review*, 64:529–538, sept-oct 2004.
- [41] J. P. Forgas. *Comportamento interpersonale - La psicologia dell'interazione sociale*. Armando Editore, Roma, 1989.
- [42] L. Gallino. *Dizionario di sociologia*. UTET, Torino, 1978.
- [43] L. Gallino. *Globalizzazione e disuguaglianze*. Editori Laterza, Bari, 2000.
- [44] M. T. Giannelli. *Comunicare in modo etico - Un manuale per costruire relazioni efficaci*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.

- [45] R. Gianola. *Dizionario della New Economy*. ed. Baldini e Castoldi, Milano, 2000.
- [46] S. L. Groven. Lying, deceit and subterfuge: a model of dishonesty in the workplace. *Organization Science*, 4:478–495, aug 1993.
- [47] C. M. Hampden-Turner e F. Trompenaars. *Building Cross-Cultural competence*. Yale University Press, New Haven & London, 2000.
- [48] G. H. Harel e S. S. Tzafrir. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38:185–199, 1999.
- [49] D. A. Harrison, K. H. Price, J. H. Gavin, e A. T. Florey. Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45:1029–1045, oct 2002.
- [50] C. E. J. Hartel. Towards a multicultural world: identifying work system, practices and employee attitudes that embrace diversity. *Australian Journal of Management*, 29:189–200, dec 2004.
- [51] C. E. J. Hartel, W. J. Zerbe, e N. M. Ashkanasy. *Emotions in organizational behavior*. Lawrence Erlbaum Associates Publisher, Mahwah, NJ (USA), 2005.
- [52] N. Hartmann. *Etica - Fenomenologia dei costumi*. Guida Editori, Napoli, 1969.
- [53] G. S. Haynes e M. Feinleib. Women, work and coronary heart disease: Prospective findings from the framingham heart study. *American Journal of Public Health*, 70:133 e ss., Feb 1980.
- [54] P. Herriot e C. Pemberton. *Competitive advantage through diversity - Organizational learning from difference*. London, 1995.
- [55] R. Hodson. *Dignity at work*. Cambridge University Press, New York, 2001.

- [56] L. Hoecklin. *Managing cultural differences - Strategies for competitive advantage*. Addison-Wesley Publishers Ltd, Cambridge, 1995.
- [57] V. Holman. Affirmative action benefits everyone. *PA Times*, 23:7–8, feb 2000.
- [58] G. Hofstede. *International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, USA, 1984.
- [59] J. Humble. *Social Responsibility Audit - A management tool for survival*. Amacon, USA, 1973.
- [60] U. Pellegrini in G. Micheli e G. Santinello. *Etica e Politica in E. Kant, in Kant a due secoli dalla "critica"*. La Scuola, Brescia, 1984.
- [61] I. Kant in N. Bobbio e L. Firpo. *Sopra il detto comune: questo può esser giusto in teoria, ma non vale per la pratica, in Scritti Politici*. UTET, Torino, 1965.
- [62] P. C. Jackson. *La comunicazione aziendale*. Franco Angeli, Milano, 1989.
- [63] S. E. Jackson. *Diversity in the workplace - Humane Resources initiatives*. The Guilford Press, New York, 1992.
- [64] G. E. Jones e M. J. Kavanagh. An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical. *Journal of Business Ethics*, 15:511–523, may 1996.
- [65] M. Holden Jr. *The changing racial regime*. Transaction Publishers, New Brunswick, NJ (USA), 1995.
- [66] R. E. Kidwell jr e C. L. Martin. *Managing organizational deviance*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA (USA), 2005.
- [67] I. Kant e in P. Chiodi. *La religione nei limiti della semplice ragione, in Scritti morali*, UTET, Torino, 1970.

- [68] C. Kluckhohn e A. L. Kroeber. *Il concetto di cultura*. Il Mulino, Bologna, 1972.
- [69] R. M. Kramer e K. S. Cook. *Trust and distrust in organizations - Dilemmas and approaches*. Russell Sage Foundation, New York, 2004.
- [70] S. Landucci. *La Critica della Ragion Pratica di Kant*. La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1993.
- [71] C. C. Langlois e B. B. Schlegelmilch. Do corporate codes of ethics reflect national character? evidence from europe and the united states. *Journal of International Business Studies*, 21, 1990.
- [72] M. Lebas e J. Weigenstein. Management control: The role of rules, markets, and culture. *Journal of Management Studies*, 23:264 e ss., may 1986.
- [73] A. Llano, R. Alvira, T. Calleja, M. Bastons, e C. M. Esteruelas. *El humanismo en la empresa*. Rialp, Madrid, 1992.
- [74] M. London. *Self and interpersonal insight - How people gain understanding themselves and others in organizations*. Oxford University Press, New York, 1995.
- [75] K. Lorenz. *On aggression*. Methuen, Londra, 1963.
- [76] M. Mauss. *Teoria generale della magia*. Einaudi, Torino, 1965.
- [77] D. L. McCabe, L. K. Trevino, e K. D. Butterfield. The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6:461–476, oct 1996.
- [78] G. C. Meilaender. *Working: its meaning and its limits*. University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN (USA), 2000.
- [79] D. Melè. Organizational humanizing culture: do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45:4 e ss., June 2003.

- [80] A. Millage. Ethical misconduct prevalent in workplace. *Internal Auditor*, 62:13–15, dec 2005.
- [81] E. Mingione e E. Pugliese. *Il lavoro*. Carocci, Roma, 2002.
- [82] P. G. Monateri. I paradossi del mobbing. *Economia & Management*, 4:31 e ss., 2003.
- [83] R. Mondolfo. *La comprensione del soggetto umano nell'antichità classica*,. La nuova Italia, Firenze, 1967.
- [84] G. E. Moore. *Principia Ethica*. Bompiani, Milano, 1972².
- [85] E. T. Moran e J. F. Volkwein. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10:30–38, 1981.
- [86] E. T. Moran e J. F. Volkwein. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45:19–47, 1992.
- [87] G. Morgan. *Images of organization - The executive edition*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA (USA), 1998.
- [88] P. E. Mudrack. An investigation into the acceptability of workplace behaviors of a dubious ethical nature. *Journal of Business Ethics*, 12:517–524, july 1993.
- [89] R. Murihead. *Just work*. Harvard University Press, Cambridge, MA (USA), 2004.
- [90] K. R. Murphy. *Individual differences and behavior in organizations*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1996.
- [91] J. W. Newstrom e K. Davis. *Organizational behavior - Human behavior at work*. McGraw-Hill, New York, 2002¹¹.
- [92] Omero. *Odissea*. Giulio Einaudi Editore s.p.a., Torino, 1963.

- [93] F. Palchetti e S. Parigi. *Dentro la filosofia. Nodi, percorsi, profili : Filosofia moderna*. Zanichelli, Bologna, 1997.
- [94] K. D. Parhizgar. *Multicultural behavior and global business environments*. International Business Press, New York, 2002.
- [95] M. Parker. *Ethics & organizations*. Thousand Oaks, London, 1998.
- [96] M. Pearn. *Individual differences and development in organizations*. John Wiley and Sons, LTD, England, 2002.
- [97] D. K. Peterson. The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of business ethics*, 40:313–326, 2002.
- [98] Platone. *Repubblica*. Laterza, Roma-Bari, 1980 (5).
- [99] J. M. La Porte. *Comunicazione interna e management nel no-profit*. FrancoAngeli, Milano, 2003.
- [100] B. J. Punnett. *International perspective on organizational behavior and human resource management*. M. E. Sharpe, New York, 2004.
- [101] J. J. Quinn e P. W. F. Davies. *Ethics and empowerment*. Ichor Business Books, West Lafayette, IN (USA), 1999.
- [102] T. J. Radin. The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense. *Business and Society Review*, 109:415–447, winter 2004.
- [103] A. Da Re. *Filosofia morale*. Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano, 2003.
- [104] M. C. Reiss e K. Mitra. The effects of individual difference factors on the acceptability of ethical and unethical workplace behaviors. *Journal of Business Ethics*, 17:1581–1593, oct 1998.

- [105] J. D. Sachs. *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. Penguin USA, New York, 2005.
- [106] C. Schein. Organizational culture. *American Psychologist*, 2:117 e ss., 1997.
- [107] D. E. Schultz e H. F. Schultz. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of marketing communications*, 4:10–12, 1998.
- [108] H. Schwartz e S. Davis. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10:30–38, 1981.
- [109] A. Sen. The impossibility of a paretian liberal. *Journal of political economy*, 78:152–157, 1970.
- [110] A. Sen. *Globalizzazione e libertà*. Mondadori, Milano, 2002.
- [111] A. Sen. *Etica ed economia*. Editori Laterza, Bari, 2005³.
- [112] S. P. Sethi e J. E. Post. Public consequences of private action: The marketing of infant formula in less developed countries. *California Management Review*, 21:35 e ss., Summer 1979.
- [113] G. Sewell. Doing what comes naturally? why we need a practical ethics of framework. *International Journal of Human Resource Management*, 16:202–218, feb 2005.
- [114] C. E. Shannon e W. Weaver. *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press, Urbana and Chicago, 1963.
- [115] L. Sharon. Walking the talk. *HR Magazine*, 45:256, oct 2000.
- [116] H. Sidgwick. *I metodi dell etica*. Il Saggiatore, Milano, 1995.
- [117] C. P. Silverthorne. *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. New York University Press, New York and London, 2005.

- [118] R. R. Sims. Linking groupthink to unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11:651–662, sept 1992.
- [119] P. Singer. *Etica Pratica*. Liguori, Napoli, 1989.
- [120] R. C. Solomon. *A better way to think about business: how personal integrity leads to corporate success*. Oxford University Press, New York, 1999.
- [121] E. Spaltro. *Il clima lavorativo - Manuale di meteorologia organizzativa*. FrancoAngeli, Milano, 2004.
- [122] S. Srivastva. *Executive Integrity - The search for high human values in organizational life*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco - London, 1998.
- [123] B. M. Staw. *Psychological dimensions of organizational behavior*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ (USA), 1995².
- [124] J. Stiglitz. *Globalization and Its Discontents*. W.W. Norton, New York, 2002.
- [125] M. H. Tayeb. *International Human resource Management*. Oxford University Press, oxford, 2005.
- [126] N. Tehrani. *Building a culture of respect managing bullying at work*. Taylor & Francis, New York, 2001.
- [127] D. A. Thomas. Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82:98–108, sept 2004.
- [128] P. Di Toro. *L'etica nella gestione d'impresa - Studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla "qualità" del suo "modo di essere"*. CEDAM, Padova, 1993.
- [129] R. Vaccani. Mobbing. la lunga marcia verso la prevenzione. *Journal of Business Ethics*, 5:34 e ss., 2004.

- [130] S. Valentine e G. Fleischman. Ethics code and professionals - tolerance of societal diversity. *Journal of Business Ethics*, 40:301–312, nov 2002.
- [131] S. Valentine, L. Godkin, e M. Lucero. Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41:349–360, dec 2002.
- [132] Y. Vardi e E. Weitz. *Misbehavior in organizations: theory, research, and management*. L. Erlbaum, Mahwah, N.J. (USA), 2004.
- [133] M. Vegetti. *L'etica degli antichi*. Editori Laterza, Roma-Bari, 1990.
- [134] C. C. Verschoor. Ethical culture: most important barrier to ethical misconduct. *Strategic Finance*, 87:19–20, dec 2005.
- [135] B. Victor e J. B. Cullen. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33:101–125, 1988.
- [136] B. Victor, K. P. Parboteeah, e J. B. Cullen. The effects of ethical climates on organizational commitment: a two study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46:127–141, 2003.
- [137] P. Watzlawick, J. H. Bravin, e D. D. Jackson. *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio, Roma, 1971.
- [138] J. Weiss e J. Hughes. Want collaboration? accept -and actively manage- conflict. *Harvard Business Review*, 83:93–101, march 2005.
- [139] W. H. Weiss. The need for ethical behavior. *Supervision*, 58:15–18, dec 1997.
- [140] L. P. White. Ethical dilemmas in organization development: a cross-cultural analysis. *Journal of Business Ethics*, 11:663–670, sept 1992.
- [141] I. Zangwill. *The Melting Pot Drama in Four Acts*. Kessinger Publishing, Montana (USA), 2005.

Sitografia

<http://it.wikipedia.org/>

<http://en.wikipedia.org/>

Parte I

Capitolo 1

<http://bfp.sp.unipi.it/classici/kantzef.html>

www.agenda21.it

www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21

Capitolo 2

<http://bfp.sp.unipi.it/dida/fedro/index.html>

<http://bfp.sp.unipi.it/dida/oscrit/index.html>

www.swif.uniba.it/lei/personali/pievatolo/platone/6rep.htm

Capitolo 3

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/policy.htm>

www.sustainability-index.com www.sa8000.info www.sa-intl.org

www.parconazionale5terre.it www.globalreporting.org

www.csreurope.org www.eurosif.org www.sodalitas.it

www.bilanciosociale.it www2.fabricaethica.it

<http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel> www.fairtrade.net

<http://erewhon.ticonuno.it/arch/1999/speciali/controllo/controllo3.htm>

<http://nobelprize.org/economics/laureates/1998>

Parte II

Capitolo 4

www.hrba.org

www.shrm.org

www.unesco.org/education/imld_2002/universal_decla

www.swgsb.org

Capitolo 5

www.toshiba.com

Capitolo 6

www.leymann.se

www.mobbing-apem.it

www.mobbing-prima.it