

KEY FINDINGS

- Numerose ricerche hanno confermato l'importanza di valori condivisi nell'influenzare la performance imprenditoriale.
- Un'impresa può esistere senza uno standard morale in linea di principio, ma in pratica si tratta di un caso estremamente improbabile.
- L'obiettivo è quello di costruire un'etica globale che parta dalle grandi tradizioni religiose, ma che nel contempo possa trovare sponda nei laici.
- Una delle religioni monoteiste è la fonte più efficace dalla quale derivare e con la quale supportare standard morali assoluti negli affari.
- Il concetto di impresa come comunità morale è solo una sfaccettatura della vita d'impresa, tuttavia, se fatto bene, lo stabilire esplicitamente uno standard morale all'interno di un'impresa può apportare benefici a chiunque sia associato con la stessa.

L'impresa come comunità morale

Lord Griffiths of Fforestfach

Il significato dei "valori" per la spiegazione della performance economica dell'impresa è un argomento di studio relativamente nuovo nel pensiero manageriale. Tale questione venne ad assumere rilevanza negli Stati Uniti negli anni Settanta, dopo un decennio nel quale le imprese americane avevano visto le loro fortune assottigliarsi a causa dell'ingresso delle compagnie automobilistiche ed elettroniche giapponesi nel mercato statunitense. Ciò indusse la business community americana ad avviare un vasto programma "spirituale", che a sua volta produsse numerose ricerche che analizzavano la resa comparativa delle corporation a stelle e strisce.

La conclusione di questo lavoro fu che un fattore significativo nello spiegare la migliore performance economica di alcune imprese rispetto ad altre erano i valori condivisi dall'impresa stessa: ovvero quell'insieme di convinimenti e valori che erano tenuti alti in tutta l'organizzazione e formavano la base della sua cultura d'impresa. Ricerche successive condotte alla Harvard Business School hanno confermato l'importanza di valori condivisi nell'influenzare la performance imprenditoriale, il che è stato uno dei fattori che hanno prodotto un cambiamento di paradigma nel pensiero manageriale negli anni Ottanta, nel quale l'accento si spostava dalla "scienza" del *management*, dalla pianificazione d'impresa e dalle economie di scala, concedendo invece un'attenzione assai superiore al consumatore, al contributo del singolo impiegato e all'importanza della cultura d'impresa. Da allora, il tema dei valori è rimasto sempre all'ordine del

giorno nell'agenda delle *corporation* americane e vieppiù anche di altre imprese in altri Paesi del mondo.

Prendendo parte a questo dibattito, certo non chiuso, sul significato dei valori nell'impresa, vorrei esaminare cinque questioni. Che cos'è uno standard morale nell'impresa? Può un'impresa funzionare senza standard morali? Da che cosa un'impresa può derivare uno standard morale? Come funziona l'impresa e come mette in atto uno standard morale in una società pluralista? E che cosa aggiunge, in termini di "senso", all'impresa il fatto di essere portatrice di uno standard morale?

Queste sono le questioni che io credo siano e sicuramente debbono essere d'interesse per il *management* di tutte le imprese.

Che cos'è uno standard morale nell'impresa?

Uno standard morale è un insieme di valori, norme o principi etici accettati come punto di riferimento o criterio di giudizio per tutti coloro che lavorano nell'impresa e che dunque, come conseguenza, ne influenzerà e guiderà il comportamento.

Dicendo questo non voglio dire soltanto che alcuni tipi di comportamento sono ritenuti accettabili o inaccettabili, ma qualcosa di più forte: cioè che tali tipi di comportamento saranno categorizzati come *buoni* o *cattivi*, *giusti* o *sbagliati*. Questo standard morale susciterà delle domande etiche da ciascun dipendente e nello stesso tempo sarà il materiale grezzo dal quale l'impresa plasma lo spirito e la cultura che più la distinguono. Un tale standard viene fissato nei *mission statements* dell'impresa e viene rafforzato dai pronunciamenti del presidente, dell'amministratore delegato, e di altre persone che ricoprono una posizione di leadership nell'impresa stessa. Tale standard morale è il principio unificante che consente all'impresa di agire come un corpo unico, unificato nelle attitudini e nelle pratiche. È a causa di questa loro attenzione posta sul fatto di stabilire valori e mantenere standard etici che le *corporation* moderne possono essere considerate comunità morali.

Il problema di che cosa debba essere incluso nello standard morale di una compagnia e il modo nel quale esso può essere espresso varia da azienda ad azienda. Ma nell'esaminare le dichiarazioni di principio di varie imprese possiamo notare che vi sono alcuni temi ricorrenti: la necessità di integrità, trasparenza, onestà, e di dire la verità; il rispetto per la singola persona in virtù delle sua innata dignità come essere umano; un senso di equità nel modo in cui diversi individui sono trattati, specialmente rispetto ai consumatori ma anche in relazione allo stile di leadership palesato dai manager; il valore del lavoro di squadra; la responsabilità rispetto all'ambiente; e la dedizione al bene di quelle comunità nelle quali l'impresa ha "messo radici". Di fatto, questi temi appaiono così frequent-

emente in settori diversi, Paesi diversi, e diverse culture, che essi sono diventati, più che una raccolta eterogenea di valori scelti a bella posta da una singola impresa, un vero e proprio insieme di universali.

Ogni credo, presto o tardi, chiederà ai suoi aderenti di "fare i conti" e uno standard morale negli affari non fa eccezione. Uno standard morale comporta richieste di grave momento ed esige che l'impresa vada ben oltre i requisiti legali che le sono imposti. Esso può portare un'impresa a rifiutare alcuni progetti, ad effettuare forti investimenti nella crescita del suo personale e nello sviluppo del capitale umano, o a dirimere le vertenze senza ricorrere ad un procedimento legale. Tutto ciò può avere effetti negativi sulla sua profittabilità a breve termine, ma nello stesso

Fin dagli anni Ottanta il tema dei valori è rimasto sempre all'ordine del giorno nell'agenda delle corporation americane e vieppiù anche di altre imprese in altri Paesi del mondo

tempo testimonia l'impegno riguardo allo standard morale preso a riferimento. Per cui, quando un presidente o un amministratore delegato dichiara che la sua impresa opera seguendo un certo standard, egli non dichiara che l'azienda svolgerà le proprie attività in modo diverso, ma in realtà sta determinando, sta riempiendo

di contenuti, quel "modo".

Un'impresa può funzionare senza uno standard morale?

In linea di principio, la risposta a questa domanda dovrebbe essere sì: un'impresa può operare con uno standard morale, uno standard amorale, o uno standard immorale. Se un'impresa scegliesse di portare avanti le proprie attività seguendo uno standard immorale, tuttavia, entrerebbe presto in conflitto con le istituzioni del diritto. Un esempio di una tale impresa potrebbe essere la criminalità organizzato, un altro esempio un'impresa che commercia consapevolmente in servizi o prodotti proibiti, come alcuni tipi di trafficanti di droga, venditori di embrioni umani, o rapitori e venditori di bambini. Queste imprese non solo scambiano prodotti riconosciuti come immorali: esse finiscono inevitabilmente per impegnarsi in estorsione, vi-

olenza e frode. I manager di tali imprese, se scoperti, dovranno fronteggiare il processo e la galera.

Una compagnia che opera seguendo uno standard immorale, dunque, può funzionare nel breve termine, ma è difficile immaginare una sua sopravvivenza e prosperità sul lungo periodo.

Un problema più affascinante è se un'impresa possa funzionare seguendo uno standard amorale. L'obiettivo che si pone una tale impresa è la massimizzazione del profitto. L'impresa opererebbe secondo la legge, ma non sarebbe interessata a principi morali. Nelle sue attività, un'impresa del genere terrebbe in considerazione la legalità delle sue azioni o delle sue politiche, ma non si chiederebbe se esse siano giuste o sbagliate. La moralità sarebbe oltre i confini del business. Il suo standard di onestà avrebbe radici nella sola utilità, l'integrità personale sarebbe di poca importanza e gli individui sarebbero valutati solo in proporzione al loro contributo alla produttività.

Una compagnia che adottasse uno standard amorale sarebbe un ambiente freddo, ambiguo ed insicuro nel quale lavorare. La lealtà non esisterebbe. L'impegno di una persona ad onorare una promessa resterebbe sempre in dubbio. Non vi sarebbe fiducia. La redazione dei contratti sarebbe impresa lunga, estenuante e complessa. Negoziare i piani di retribuzione dei dirigenti sarebbe un continuo mal di testa. Mettere in piedi una *joint venture* sarebbe un incubo perché nessuno potrebbe mai essere sicuro che gli altri stiano dicendo la verità. Vi sarebbe un flusso costante di dispute, conflitti e cause. Nessuno saprebbe mai se i suoi colleghi hanno dichiarato correttamente i propri interessi per quanto attiene le questioni che riguardano l'impresa nel suo complesso. Sarebbe difficile l'assunzione del personale, che tradizionalmente si basa sulla reputazione dei candidati. Una delle maggiori conseguenze di una cultura amorale è che il costo di fare affari, ovvero ciò che gli economisti chiamano "costi di transazione", sarebbe assai più alto, così che l'impresa si troverebbe presto ad avere uno svantaggio competitivo.

*È a causa di questa loro
attenzione posta sul fatto di
stabilire valori e mantenere
standard etici che le corporation
moderne possono essere
considerate comunità morali*

Forse la persona che ha ritratto con maggior successo le caratteristiche di una economia amorale è stato Bernard de Mandeville nella *Favola delle api*, pubblicata per la prima volta nel 1714 e basata su di un poema pubblicato nove anni prima, "L'alveare ronzante ovvero i truffatori divenuti onesti". Nel descrivere l'alveare fiorento come metafora per una nazione commerciale di successo come l'Inghilterra del suo tempo, Mandeville sosteneva che la disonestà, l'egoismo e la dedizione al vizio erano le emozioni che stavano alla base della prosperità. Tutti erano implicati: mercanti, soldati, avvocati, dottori, giudici, statisti: "milioni che si ingegnano a fornire / a ciascun altro lussuria e vanità".

Distinguendo il commercio dalla virtù ("la religione è una cosa e lo scambio è un'altra"), egli sostenne che un atteggiamento permissivo verso i vizi e gli egoismi delle api avrebbe condotto ad un'estensione della divisione del lavoro, un'apertura del mercato e la conseguente crescita negli affari che sarebbe andata a beneficio di tutti. Ciò che egli osservava dell'alveare era dunque che "ogni parte era ebba di vizio / eppure l'insieme era un paradiso terrestre".

I problemi sorgevano soltanto quando, in un pubblica dimostrazione di ipocrisia, i disonesti pregavano gli dei di concedere loro l'onestà: quando Giove acconsentì a tale richiesta, gli esiti furono disastrosi. La lussuria e l'orgoglio diminuirono gradatamente, si ridussero gli scambi, le arti e i divertimenti furono dimenticati e attraverso il declino dei loro vizi le api scoprirono di aver perso tutta la loro grandezza. La morale conclusiva è:

*Smettetela dunque con i lamenti: soltanto
gli sciocchi cercano
di rendere onesto un grande alveare
Godere le comodità del mondo,
essere famosi in guerra, e, anzi, vivere
nell'agio
senza grandi vizi, è un'inutile
UTOPIA nella nostra testa.*

L'"inutile utopia" che Mandeville aveva in mente era la pratica di un'etica cristiana della continenza e della

carità, che rimuovendo i vizi avrebbe semplicemente condotto all'impoverimento del Paese. Non fa meraviglia che la pubblicazione della favola abbia suscitato un gran putiferio e che il suo autore sia stato citato in tribunale. Anche Adam Smith, ritenuto il fondatore della moderna economia di mercato, nella *Teoria dei sentimenti morali* fu assai critico di Mandeville a causa dei suoi sofismi nell'identificazione della virtù con la completa negazione di sé e con il suo nichilismo morale nel rifiutarsi di definire alcun criterio di bene.

Forse la caratteristica più distintiva dell'approccio amorale oggi è la pretesa per cui le imprese dovrebbero dedicarsi alla massimizzazione del profitto e null'altro. Il *management* è scelto dagli azionisti, così recita questo argomento, per occuparsi dei loro interessi e dovrebbe evitare di comportarsi da garante degli interessi di chiunque altro. Tuttavia, neanche Milton Friedman nel noto saggio in cui asserisce che «la responsabilità sociale dell'impresa consiste nell'averne profitti»¹ lascia intendere che il solo obiettivo di un'impresa sia la massimizzazione del profitto: ciò che egli dice è che i dirigenti dovrebbero «fare affari come meglio desiderano, che generalmente comporterà di guadagnare il più possibile ottemperando alle regole basilari della società», queste ultime essendo «sia quelle del diritto, sia quelle delle consuetudini morali». È dunque chiaro, per Friedman, che la ricerca del profitto non è in contrasto con le norme culturali o uno standard morale.

La terza alternativa è appunto un'impresa che opera con uno standard morale. I capi di tale *corporation* dichiareranno i suoi valori, che tipicamente includono l'onestà, l'affidabilità e il servizio: una considerazione per l'importanza dell'individuo e il suo sviluppo come persona; la capacità di fare squadra e di mettere gli interessi della squadra innanzi a quelli del singolo; e la responsabilità nei confronti degli altri, dentro e fuori l'organizzazione. Le ragioni per cui la dirigenza di una compagnia può decidere di avere uno standard

morale esplicito possono essere molte e complesse, ma se i manager e i dipendenti sono convinti del suo valore intrinseco, una delle conseguenze di questo approccio sarebbe la creazione di un più alto livello di fiducia all'interno dell'organizzazione.

In un'impresa nella quale gli individui si fidano l'uno dell'altro si svilupperà un più forte spirito di gruppo. Le regole interne e le regolamentazioni dell'azienda non avranno bisogno di descrivere fino ai più minuti dettagli. Le funzioni di supervisione prenderanno meno tempo e costeranno meno. Le affermazioni dei capi saranno credute sulla parola. Tali compagnie saranno classificate come i datori di lavoro preferibili, agevolando l'assunzione di personale di qualità. Nelle relazioni reciproche, aziende di tal fatta avvertiranno

Una corporation con uno standard morale efficace avrebbe costi di transazione più bassi, e svilupperebbe una forte cultura basata sulla fiducia, così che l'adozione di uno standard morale diverrebbe una fonte di vantaggio competitivo

meno la necessità di contratti lunghi e complessi. Tutti questi sono benefici che derivano dalla fiducia; e la fiducia è un esempio di ciò che un economista chiamerebbe "esternalità". Si tratta di beni che hanno un valore economico tangibile e che aumentano la produttività operativa di una compagnia, ma non sono beni che possano essere comprati o venduti sul mercato.

Una *corporation* con uno standard morale efficace non avrebbe dunque solo costi di transazione più bassi, ma svilupperebbe per giunta una forte cultura basata sulla fiducia, così che l'adozione di uno standard morale diverrebbe una fonte di vantaggio competitivo.

La risposta alla prima domanda ("un'impresa può esistere senza uno standard morale?") è allora sì in linea di principio, ma in pratica si tratta di un caso estremamente improbabile, specialmente se tale impresa ambisce a sopravvivere come attore significativo e di lungo periodo in un dato comparto industriale.

Da dove un'impresa deriva i suoi standard morali?

Vi sono tre opzioni che meritano di essere esplorate: che gli standard morali derivino dall'interesse egoistico dell'impresa stessa, che discendano da un'etica globale fondata sugli assunti di un umanesimo razionalista, oppure che siano il portato di religioni rivelate come ebraismo, islamismo, o cristianesimo.

L'idea che l'impresa possa fornire la sua propria etica è avvincente. Nel suo *The Great Disruption* Francis Fukuyama sostiene che «l'asserzione che una virtù necessaria al commercio, come l'onestà, debba dipendere dalla religione per la sua sopravvivenza è, in ultima analisi, assurda. L'interesse egoistico dell'imprenditore basta a far sì ad assicurare che l'onestà (o perlomeno l'apparenza dell'onestà) continuerà ad esistere».² Egli prosegue sostenendo che «l'impresa che richieda un alto livello di onestà e civiltà nel servizio che rende al consumatore, o l'impresa che ritira immediatamente dal mercato un prodotto scadente, o il presidente che accetta una riduzione di salario per mostrare solidarietà ai suoi impiegati in un periodo di recessione, non stanno agendo altruisticamente: ciascuno ha un interesse di lungo periodo nell'avere una reputazione di onestà, affidabilità, qualità ed equità, o nell'apparire un grande benefattore. Tali virtù diventano beni economici e come tali sono perseguiti da individui ed imprese».³ Questa tesi riconosce che l'onestà, come la fiducia e la cooperazione, è una virtù sociale che contribuisce ad accrescere il capitale sociale di un'organizzazione. Fukuyama sostiene inoltre che il capitale sociale non va considerato alla stregua di un bene pubblico, la fornitura del quale sarebbe subottimale in un contesto di mercato. Piuttosto, esso è un bene che mercati liberi forniscono nella giusta misura e la cui offerta è nell'interesse stesso dei dirigenti d'impresa. Di norma le singole aziende costruiscono il loro capitale sociale investendo nell'istruzione, nella

formazione e nell'aggiornamento del personale dirigente.

I fondamenti intellettuali di questa via sono stati rigorosamente elaborati da Friedrich von Hayek e per alcuni versi la loro eco si fa sentire anche negli scritti di economisti quali Milton Friedman e Gary Becker.⁴ Hayek sostiene che l'economia di mercato è solo un esempio, piuttosto caratteristico, di ciò che egli definisce ordine spontaneo: ovvero un sistema che si è sviluppato non attraverso la direzione di uno o più individui ma tramite le conseguenze preterintenzionali delle decisioni di milioni di individui, ciascuno dei quali persegue i propri interessi, attraverso lo scambio volontario, la cooperazione e la convalida empirica delle proprie azioni. Questo processo di evoluzi-

Mentre il conseguimento dell'interesse personale può far sì che un'impresa desideri procacciarsi una reputazione d'onestà, il conseguimento dell'interesse di per sé non avrebbe per risultato un impegno verso l'integrità

one spontanea non serve solo a spiegare la crescita dell'ordine economico, ma anche lo sviluppo del linguaggio, del denaro, della cultura, del diritto, delle convenzioni sociali, nonché della morale e dell'etica. Per quanto l'ordine spontaneo si crei lasciando che ciascun individuo persegua il proprio interesse, tali individui non agiscono a caso, ma continuano a comportarsi seguendo regole comunemente riconosciute e tali norme sono a loro volta il prodotto dell'evoluzione.

Pertanto, per Hayek l'etica è un aspetto importante dell'ordine sociale: in effetti esso non potrebbe esistere senza «regole (...) che portino gli individui a comportarsi in un modo che rende possibile la vita sociale».⁵ Ma queste norme sono il risultato di un processo di evoluzione culturale. «Il patrimonio culturale nella quale un uomo si trova a nascere consiste di un complesso di pratiche o regole di condotta che hanno prevalso perché esse hanno condotto al successo un gruppo di uomini, ma che non sono state adottate poiché si sapeva che avrebbero prodotto tale effetto».⁶ Nel contempo, Hayek rigetta ogni tentativo di ancorare l'etica alla religione, alla fede in Dio, ed è ben lungi dall'ipotizzare che l'etica sia immutabile. La chiave per comprendere l'etica di Hayek è che essa

è il risultato di un lungo processo di evoluzione culturale, che può essere spiegato *interamente* in virtù dell'ordine naturale esistente, nel quale gli individui perseguono ciò che gli sembra essere il loro interesse. L'ordine morale che emerge nella filosofia hayekiana è quindi, nella sua interezza, un prodotto dello sforzo degli uomini e per evitare ogni possibile incomprensione egli rigetta esplicitamente la necessità di alcunché di diverso dall'ordine sociale nella fondazione dell'etica. È dunque questo un sistema etico totalmente relativo, senza alcun assoluto solido o concetto di giusto e sbagliato. L'ironia dell'approccio di Hayek è che, mentre rigetta ogni fondamento religioso per l'ordine morale esistente, nondimeno egli riconosce il ruolo importante, a livello storico, che la religione ha rivestito nel contribuire alle stesse regole cui egli riconosce tanto valore. Di fatto, nel suo tipico modo garbato, egli arriva a riconoscere il suo debito di agnostico verso i credenti.

Il problema suscitato da un sistema che ravvisa nell'interesse egoistico la base di uno standard morale consiste nella solidità di tale standard. Fukuyama sostiene che la preservazione dell'onestà (o almeno, per citare le sue parole, della sua "apparenza") può essere tranquillamente affidata all'interesse egoistico. Ma è proprio questa distinzione a svelare la debolezza dell'argomento. Molti anni prima, C.S. Lewis pose il problema in questi termini: c'è differenza fra un uomo che pensa che l'onestà sia la miglior politica e un uomo onesto? Egli era convinto, e così molti dopo di lui, che la risposta fosse affermativa.

La ragione è che, mentre il conseguimento dell'interesse personale può far sì che un'impresa desideri procacciarsi una reputazione d'onestà, il conseguimento dell'interesse di per sé non avrebbe per risultato un impegno verso l'integrità. Il motivo è chiaro: ci saranno situazioni nelle quali l'onestà non è nel miglior interesse dell'impresa e in cui la probabilità di essere scoperti è talmente ridotta che nessuno verrà colto con le mani nel sacco, con la conseguenza che la reputazione dell'impresa non ne soffrirà.

Le conseguenze del perseguire l'apparenza dell'onestà piuttosto che l'onestà stessa saranno una mancanza di integrità al cuore dell'impresa e l'accettazione da parte della dirigenza del criterio dei *due pesi e due misure*. La leadership e i manager d'esperienza saranno riconosciuti per quel che sono, ipocriti. A questo punto, mano a mano che la disonestà viene sempre più tollerata e l'ipocrisia degli standard diviene la norma, è solo questione di tempo prima che lo scandalo diventi pubblico. Se la dirigenza non è convinta dell'esistenza di standard assoluti che hanno una validità indipendente dal suo stesso interesse e ai quali sottomettersi, è difficile vedere come un'azienda possa continuare ad includere l'onestà fra i suoi valori. Serve qualcosa di più dell'autointeresse.

L'obiettivo è quello di costruire un'etica globale che parta dalle grandi tradizioni religiose, ma che nel contempo possa trovare sponda nei laici

Una base alternativa per uno standard morale negli affari può essere rappresentata da una qualche forma di etica globale basata su valori umani condivisi e che incorpori le visioni delle religioni e delle tradizioni etiche del mondo. Una

tale alternativa riconoscerà che la religione rimane una forza potente nel mondo, ma accetterà anche che per molte persone la laicizzazione della società ha significato una emancipazione dalla religione. Anche se la laicizzazione può spingere gli individui a ritenersi perfettamente autonomi e a vedersi come veri e propri eredi dell'Illuminismo, vi sarà sempre una forte necessità di valori umani fondamentali, intesi come presupposti che possano influenzare la condotta. L'obiettivo di quanti condividono questa opzione è quello di costruire un'etica globale che parta dalle grandi tradizioni religiose, ma che nel contempo possa trovare sponda nei laici.

Probabilmente l'autore più comunemente identificato con questo progetto è il teologo Hans Kung, che ha dedicato molto tempo ed energie per sviluppare una nuova etica globale come fondamento della società globalizzata e che vede tale etica come imprescindibile per realizzare un minimo comun denominatore di valori, attitudini e criteri di giudizio.⁷ Il Consiglio del Parlamento delle Religioni del mondo, che si è riunito a Chicago nel 1993 (il primo consesso di tal fatta

della storia), ha commissionato una Dichiarazione per un'etica globale. La dichiarazione era basata sul principio che ogni essere umano dovesse essere trattato umanamente e che non si dovesse fare al prossimo ciò che non si vuole venga fatto a se stessi. Essa interessava tutti gli aspetti della vita, inclusi gli affari, e dedicava una certa attenzione a fattori quali il rispetto della vita e un giusto ordine economico, sottolineando particolarmente i principi di solidarietà, verità, tolleranza ed eguaglianza di diritti. Nonostante la Dichiarazione non abbia sviluppato una specifica etica degli affari, il suo approccio era assai vicino alla tradizione del Codice di Etica presentato al forum di Davos negli anni Settanta⁸ e dei Principi per il Business nati dalla tavola rotonda di Caux (1980),⁹ e ricalca persino alcuni tratti della Dichiarazione

Interreligiosa su un Codice per l'Etica degli Affari internazionali,¹⁰ nonostante quest'ultima fosse limitata a dichiarazioni interconfessionali per ebrei, cristiani e musulmani. Per quanto attiene il loro approccio agli affari, tutte e tre queste dichiarazioni ponevano

l'accento sulla responsabilità verso tutti gli attori coinvolti nel processo dello scambio e non solo nei confronti degli azionisti, sul valore fondamentale della dignità umana, della verità, dell'equità, del rispetto reciproco, del servizio e su un senso di moderazione e modestia. L'etica globale di Kung vi aggiungeva la necessità di un nuovo consenso sociale che deve essere inteso come l'equivalente di un nuovo contratto sociale fra lavoratori, investitori, e governi.

La forza di questo approccio dell'etica globale è che esso accetta pluralismo e laicismo e rigetta moralismo e fondamentalismo. Il sistema a cui dà vita è inclusivo, contemporaneo, e non è costretto a sobbarcarsi la pesante eredità del passato. È stato pensato specificamente per la moderna economia globale. Tuttavia, nutro forti riserve per quanto riguarda i motivi profondi, che devono stare alla base di una qualsiasi etica. Per delineare la questione in modo semplice, la questione è: perché qualcuno dovrebbe mettere in pratica i precetti di un'etica globale? Nonostante sia complicato, alla fin fine non è difficile costruire un'etica esaustiva, umana e adeguata al mondo degli

affari che possa essere condivisa da credenti e non credenti. Ma il "progetto" di una morale e il tentativo di metterlo in pratica sono due cose completamente differenti. La Dichiarazione è abbastanza onesta da riconoscere che la vita sul nostro pianeta, inclusa la vita imprenditoriale, non può essere cambiata per il meglio «a meno che non si agisca sulla coscienza individuale». ¹¹ E questa è una pretesa assai forte. Di qui l'impegnativa promessa di «lavorare per una tale trasformazione nella coscienza individuale e collettiva, per il risveglio dei nostri poteri spirituali attraverso la riflessione, la meditazione, la preghiera, o il pensiero positivo, per una *conversione del cuore*. Assieme smuoveremo le montagne!». ¹²

Il problema di un'etica globale è che essa finirà necessariamente per essere il minimo comun denominatore dei valori di tutti

Il problema di un'etica globale è che essa finirà necessariamente per essere il minimo comun denominatore dei valori di tutti. Come tale essa non può e non potrà mai dare risposta a quelle questioni che la religione sa toccare, come il valore della vita; né essa riuscirà a produrre un insieme di valori, norme e ideali senza condizioni come standard di comportamento; né tanto meno a tener fermo un senso di speranza fissato nella storia; oppure ad emulare la chiamata all'impegno individuale richiesta da un Dio onnipotente ma pieno d'amore, il cui servizio è la libertà perfetta. Come la Dichiarazione stessa chiarisce benissimo, vivere un'etica globale richiede una trasformazione della coscienza, una conversione del cuore, ma senza religione è difficile immaginare che una conversione del genere possa avvenire.

La terza opzione come fonte di uno standard morale è una delle religioni monoteistiche rivelate - l'Ebraismo, l'Islam, il Cristianesimo. La forza di queste religioni è, tra l'altro, che lo standard è stato letteralmente scritto su tavole di pietra o registrato in un libro. Nonostante vi siano alcuni problemi complessi nel ricorrere ai Comandamenti come base per lo standard morale in un'impresa moderna, essi non solo contengono un nucleo oggettivo di assoluti morali, ma comportano anche l'obbligo di obbedire alla legge morale. Storicamente, del resto, la tradizione giudaico-cris-

tiana è stata la pietra angolare dello sviluppo di molte imprese. In America ed Inghilterra, molte compagnie che portano nomi di famiglia hanno a monte della loro origine una forte influenza religiosa: Cadbury, Rowntree, Barclay, Wedgwood, Unilever, Lain, per nominarne solo alcuni. Mentre un approccio religioso all'etica ha molti punti in comune con altri approcci filosofici, ma non religiosi - come il riconoscimento di un senso innato di obbligazione morale, una innata consapevolezza delle distinzioni morali, una concezione dell'importanza di muoversi verso un obiettivo morale - ciò che distingue l'approccio religioso è che le fondamenta dell'etica affondano le proprie radici nella religione stessa. Nell'Antico Testamento il mondo e i suoi abitanti sono parte di un ordine creato e la motivazione per una vita etica è l'obbedienza per la legge rivelata agli ordini di Dio, da parte di un popolo, gli ebrei, che hanno concluso con Lui un contratto. Un'affermazione come quella del Salmo 112, «Beato è colui che Iddio teme e trova in Lui gioia», ritorna molte volte nell'Antico Testamento. Nel Nuovo Testamento la base sulla quale l'individuo è invitato a rispondere alle domande etiche del Vangelo è la vita, morte e resurrezione di Gesù Cristo. Di qui l'invocazione di Paolo agli Efesini: «Vi esorto dunque a comportarvi in maniera degna della vocazione che avete ricevuto» (4,1), che si ripete in varie forme molte volte nel Nuovo Testamento.

Nonostante vi siano molte importanti differenze fra le tre fedi monoteiste summenzionate, esse hanno una base comune per quanto attiene i loro insegnamenti morali, che sono tutti fondati sulla religione. Il Codice Etico Internazionale per gli Affari, frutto di una consultazione su questo tema, enucleò quattro aspetti di tali insegnamento particolarmente significativi per il mondo dell'impresa. Il primo era il principio di equità, il secondo il mutuo rispetto («ama il prossimo tuo come te stesso»), il terzo il concetto di "amministrazione" del creato come responsabilità sulla creazione delegata all'umanità da Dio; e infine il principio di onestà o equità, che comprende veridicità e affidabilità.

La forza dell'approccio religioso distillato in un codice legale come i Dieci Comandamenti è che ciascun comandamento è assoluto, declinato positivamente o negativamente all'imperativo. Le sue regole sono specifiche e la loro violazione comporta una precisa sanzione. Esso ha superato la prova del tempo. Nonostante i molti cambiamenti avvenuti nei secoli nello sviluppo del linguaggio e della cultura e dell'economia, le religioni rivelate hanno dimostrato una straordinaria capacità di adattarsi alle nuove circostanze senza mutare il loro senso più profondo.

La debolezza dell'approccio religioso è che, in un mondo postmoderno, esso incarna un ideale sostanzialmente premoderno. Mentre è vero che il capitale morale dell'eredità giudaico-cristiana è diminuito at-

Le religioni rivelate hanno dimostrato una straordinaria capacità di adattarsi alle nuove circostanze senza mutare il loro senso più profondo

traverso la laicizzazione, specialmente in Europa, si può ancora sostenere che la religione è ancora influente e che negli ultimi decenni si è fortificata a cagione di una serie di significative pubblicazioni e affermazioni delle Chiese e dei leader religiosi. Ad esempio, dai primi anni Sessanta sono

state pubblicate non meno di quattordici encicliche papali dedicate a tematiche economiche. Nonostante la laicizzazione e la crescita del postmodernismo, la religione rimane una forza viva negli Stati Uniti e, in virtù dell'influenza delle imprese americane, anche nel mondo degli affari a livello globale.

Nell'affrontare il secondo problema, dunque, "da dove un'impresa può trarre il suo standard morale?", si deve concludere che vi è più di una risposta. Ma affinché uno standard morale sia significativo, esso deve essere concreto e pratico e non vago e astratto; deve essere solido, deve essere in grado di sopravvivere alla prova del tempo; deve essere considerato equo ed essere un concentrato di saggezza. Deve poter avere effetti radicali e presentare una sanzione efficace per i comportamenti sbagliati.

Sulla base di questi criteri, dubito fortemente che l'interesse personale possa essere una fonte di standard morale adeguatamente solida o che abbia la

forza di influenzare la condotta individuale. Vi è sempre la tentazione di giocarsi, di mentire e di comportarsi male. Anche un'etica globale umanistica non è soddisfacente poiché essa riconosce la necessità di appellarsi alla coscienza ma le mancano i mezzi per farlo. Da questo punto di vista la religione è potente. Una religione come quelle summenzionate, che veda l'impresa come una vocazione o una chiamata, così che una carriera nell'impresa sia percepita come una vita al servizio di Dio, è la fonte più efficace dalla quale derivare e con la quale supportare standard morali assoluti negli affari.

Come funziona uno standard morale e come può essere messo in atto in una società pluralista?

Affinché uno standard morale possa funzionare in un'impresa è essenziale che esso sia esplicito. Così, nel momento in cui qualcuno viene assunto da un'azienda, egli sa esattamente in che tipo di organizzazione sta entrando e che cosa ci si aspetta da lui. Un tale standard deve essere stabilito nei *mission statements* o negli obiettivi dell'impresa, nei suoi principi, attraverso i programmi d'aggiornamento del personale o nei discorsi dei dirigenti, nel rapporto annuale e attraverso le attività che un'impresa può scegliere di sponsorizzare.

È importante, nel momento in cui si mette in atto uno standard morale nella società pluralista nella quale viviamo, che esso sia accettato da tutti coloro che lavorano e investono nella compagnia. Anche se un'impresa non è una democrazia, non si possono stabilire degli standard senza il consenso tacito di quanti vi lavorano. La gente deve riconoscersi spontaneamente in quello standard. Se ciò non avviene, tali standard non avranno valore, oppure ne nascerà più d'uno, il che può essere un'ottima ricetta per generare confusione. Se gli impiegati rigettano lo standard adottato da un'impresa possono dimettersi e andare in un'altra compagnia della quale condividono i principi. Analogamente, se gli azionisti non apprezzano lo standard morale adottato da un'impresa, possono

vendere le proprie azioni oppure, alternativa forse peggiore, possono tenersi le azioni e avviare una campagna contro i valori adottati dalla compagnia, creando problemi agli incontri degli azionisti. Per peggiorare ancora le cose, essi potrebbero trovare sostegno in consumatori che dichiarino pubblicamente la volontà di comprare altrove, e dalle comunità presso le quali l'impresa ha sede, attraverso una protesta di tipo politico.

Se le persone devono sentirsi legate allo standard morale adottato da un'impresa, esso deve avere un obiettivo pratico: dare un miglior servizio ai consumatori, migliorare la qualità della produzione, trattare tutti con dignità, aiutare gli impiegati in difficoltà, offrire opportunità e migliorare la qualità della vita in impresa.

Quanti sono alla testa di una compagnia hanno un ruolo specifico e importante da giocare nel mantenere lo standard morale che essa ha stabilito di adottare. L'esempio dei dirigenti parlerà in modo eloquente circa l'importanza che

una compagnia riconosce ai suoi valori, e quindi i capi di un'impresa debbono comportarsi personalmente in modo coerente con lo standard morale. Fissare tale standard in modo ragionevole e dire chiaramente quali siano i principi sui quali si basa e le ramificazioni che esso avrà in tutte le aree della vita dell'impresa è un fatto importante. Ma ciò non è tutto.

È stato Aristotele a distinguere fra virtù intellettuale e virtù morale. «La virtù etica è per la maggior parte il prodotto dell'abitudine ed ha derivato il suo nome, con una leggera variazione di forma, da tale parola (...) Le nostre disposizioni morali si formano come risultato delle attività corrispondenti (...) Non è dunque di poca importanza se siamo cresciuti dalla fanciullezza in una tipologia di abitudine o in un'altra; al contrario, è di importanza grande o piuttosto suprema». Questa intuizione, ovverosia che la formazione di un'abitudine è di importanza suprema nello sviluppare un comportamento etico, è assai rilevante per mettere in atto uno standard morale in un'impresa.

È importante che lo standard morale adottato dall'azienda sia accettato da tutti coloro che lavorano e investono nella compagnia

Ciò lascia intendere che i comportamenti che caratterizzano il modo in cui una compagnia conduce le sue attività quotidiane sono importanti, poiché è da questi comportamenti che vengono identificati i valori reali che ispirano una compagnia: il rispetto accordato dal *management* ai singoli dipendenti, la cura che viene dedicata allo sviluppo delle loro competenze, l'apertura dei capi delle singole divisioni nelle presentazioni dei loro budget e risultati, la scelta dei candidati che sono selezionati per la promozione, il trattamento riservato a dirigenti che hanno risultati inferiori alle aspettative, l'atteggiamento dei dirigenti quando gli vengono sottoposti consigli di segno opposto a quelli che scelgono, eccetera. Se la gente vede che l'impresa aderisce allo standard che ha scelto in modo coerente, allora le pratiche quotidiane diventano abitudini e fortificano lo standard della compagnia; se invece ciò non accade, si finisce in una situazione nelle quali lo standard viene eroso e indebolito.

Nell'attuazione dello standard, il ruolo di guida non è mai lasciato al solo presidente. Deve esserci un numero più ampio di dirigenti che siano pronti a difenderlo ed allo stesso tempo debbono esserci persone disseminate all'interno di tutta la società pronti a farne una priorità. Questo pone dei problemi per il reclutamento di nuovo personale: in tal caso, infatti, uno dei criteri per l'assunzione di nuovi dipendenti deve essere che essi siano disposti ad accettare lo standard. Nel contempo, potrebbe essere una buona strategia che coloro che più credono nei valori della compagnia siano posti nelle posizioni-chiave. Tuttavia, niente è più debilitante per lo spirito di gruppo che il fatto che le promozioni siano basate fondamentalmente sulla conformità a norme culturali, ma senza che gli individui che vengono promossi abbiano le qualifiche necessarie per affrontare le loro nuove responsabilità.

Per quanto sia impossibile da provare in modo definitivo, credo che nel tempo uno standard morale indipendente non sia soltanto qualcosa che è buono in sé ma anche nell'interesse di azionisti e dipendenti. Una tale strategia non sostituisce mai altri modi di aumen-

tare l'efficienza manageriale, come sistemi strategici, infrastrutture particolari o dirigenti di talento. Ma nel tempo l'onestà costruirà fiducia, la gente risponderà in modo diverso se trattata con dignità e un servizio di miglior qualità avrà per risultato una maggiore fedeltà da parte del consumatore. Una compagnia che aderisca ad uno standard vedrà che esso è messo alla prova tutti i giorni, e ogni giorno di lavoro può fare la differenza.

Che cosa aggiunge, in termini di "senso", all'impresa il fatto di essere portatrice di uno standard morale?

Nonostante le sia raramente dato il credito che merita, l'impresa moderna è diventata un importante portatore di valori della nostra società

Nonostante le sia raramente dato il credito che merita, l'impresa moderna è diventata un importante portatore di valori della nostra società. La ragione per la quale non le viene riconosciuto il giusto credito consiste nel fatto che un'impresa viene identificata nella mente dei più come un'organizzazione votata alla mera massimizzazione dei profitti.

Tuttavia, in primo luogo, le imprese moderne vantano un esplicito insieme di standard che includono forti giudizi morali e sono esigenti per quanto attiene gli standard di condotta di quanti lavorano al loro interno. In secondo luogo, con il declino della Chiesa e la crisi della famiglia in Occidente, l'impresa è diventata una comunità ancora importante di per sé stessa, nella quale la gente tende a trascorrere gran parte del proprio tempo, e tipicamente rappresenta un importante ambiente nel quale si stringono amicizie significative. Terzo, l'impresa è sempre di più un veicolo attraverso il quale le persone contribuiscono a cause filantropiche, sia in denaro, sia attraverso programmi specifici. Quarto, in parte a causa della maggiore efficienza del privato e in parte per l'esplicita aderenza delle imprese ad alcuni valori, le imprese private sono state chiamate recentemente a far funzionare istituzioni pubbliche e a ricoprire un ruolo di maggior rilievo nella fornitura di beni e servizi quali l'istruzione, la previdenza e la sanità. Cosa che sarebbe stata impen-

sabile per tutto il Novecento. Quinto, gli individui oggi si realizzano sempre di più acquisendo nuove competenze e imparando a gestire le responsabilità che sono loro affidate. Sesto, nell'ambito del settore pubblico, vi è sempre più lavoro da fare in compartecipazione col privato. E, settimo, l'enfasi posta sulla buona *governance* dell'impresa in molti Paesi occidentali, dà alle imprese stesse un ruolo sempre più importante nel far crescere gli standard di affidabilità in Paesi impegnati a migliorare i propri standard.

Conclusioni

Il concetto di impresa come comunità morale è solo una sfaccettatura della vita d'impresa, che difficilmente viene esaminata perché è difficile misurare la sua influenza sul lungo periodo. Tuttavia, se fatto bene, l'esplicita istituzione di uno standard morale all'interno di un'impresa può apportare benefici a chiunque abbia a che fare con essa.

Note

- 1: Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", in *Ethical Theory and Business*, a cura di T. Beauchamp e N. Bowie, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988.
- 2: Francis Fukuyama, *The Great Disruption*, Profile Books, London, 1999, p.254,
- 3: *Ibid.*, p.256.
- 4: La trattazione più estesa di tale tema da parte di Hayek si ha nei tre volumi di *Legge, legislazione e libertà* (1973-1979).
- 5: I, p.44.
- 6: *Ibid.*, p.17.
- 7: Si veda, in particolare, Hans Kung & Helmut Schmidt (a cura di), *A Global Ethic and Global Responsibilities: Two Declarations*, SCM, London, 1993; Hans Kung (a cura di), *Yes to a Global Ethic*, SCM, London, 1995; Hans Kung, *A Global Ethic for Global Politics and Economics*, SCM, London, 1997.
- 8: Si veda Rosemarie Fiedler-Winter, *Die Moral Der Manager*, Seewald Verlag, Berlino, 1977.
- 9: Caux Round Table for Business, 1980
- 10: Interfaith Declaration, Code of Ethic on International Business for Christians, Muslims, and Jews, Interfaith Foundation, Ottobre 1993.
- 11: Kung & Schmidt (a cura di), cit., p.31.
- 12: *Ibid.*, p.32. Corsivo mio.

Lord Griffiths of Fforestfach

Nato nel 1941, **Brian Griffiths** ha insegnato presso la London School of Economics e la City University. Ad inizio anni Ottanta ha fatto parte del Consiglio Direttivo della Banca d'Inghilterra. Tra il 1985 e il 1990 ha rivestito l'incarico di Direttore della Policy Unit del Primo Ministro Margaret Thatcher, svolgendo un ruolo di primo piano nel programma di privatizzazione e di liberalizzazione attuato in Gran Bretagna. Al termine del suo incarico, fu elevato al rango di Pari d'Inghilterra.

Lord Griffiths of Fforestfach è attualmente Vice-Chairman di Goldman-Sachs. È inoltre Presidente del Lambeth Trust e di Christian Responsibility in Public Affairs. Lord Griffiths ha pubblicato numerosi scritti in tema di etica e di economia. Egli è presidente di due compagnie, Trillium e Westminster Health Care, e fa parte del board di Times Newspaper Holding Ltd., Herman Miller Inc., ServiceMaster e le English, Welsh and Scottish Railways. Dal 1991 al 2000 è stato Presidente del Center for Policy Studies, think tank fondato da Keith Joseph e Margaret Thatcher.



L'ISTITUTO BRUNO LEONI

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.