

L'ISTITUZIONALIZZAZIONE DELL'ETICA NELLE ORGANIZZAZIONI: IL RUOLO DELLA CULTURA

Emilio D'Orazio

Direttore, Centro Studi Politeia

Incontro con i Referenti Anticorruzione e Trasparenza
Università degli Studi di Milano, 28 settembre 2022

INDICE

Necessità di una cultura etica nelle organizzazioni

- La gestione dell'etica nelle organizzazioni: Quattro miti da sfatare
 - ❖ Essere etici è facile
 - ❖ Il comportamento immorale è semplicemente la conseguenza dell'esistenza di "mele marce"
 - ❖ La gestione dell'etica può essere realizzata attraverso l'introduzione di codici etici e programmi formali
 - ❖ La leadership etica riguarda prevalentemente l'integrità del leader
- Influsso dei fattori organizzativi sui comportamenti individuali
 - ❖ Il decision making etico nelle organizzazioni
- Che cosa si intende per cultura etica dell'organizzazione?
- Come sviluppare e conservare una cultura etica dell'organizzazione
 - ❖ Valori etici fondamentali
 - ❖ Programma etico
 - ❖ Leadership etica
- Linee guida per la gestione efficace dell'etica: Che cosa possono fare i dirigenti

Necessità di una cultura etica nelle organizzazioni

Fra tutte le questioni affrontate dalle organizzazioni (da CdA, dirigenti e manager) quella della **condotta immorale** è una delle più serie in termini di potenziale impatto negativo e una delle più difficili da affrontare.

La **gamma delle condotte immorali** è ampia ed include: **corruzione, regali, tangenti, estorsione, nepotismo, riciclaggio di denaro, uso improprio di informazioni interne, uso di intermediari, conflitti di interessi, frode, discriminazione**, abuso sessuale, sicurezza sul lavoro, sicurezza sui prodotti e inquinamento ambientale (US. Sentencing Commission, 2010).

Quali passi le organizzazioni e i loro manager/dirigenti possono intraprendere per ridurre il verificarsi in futuro di condotte illecite al loro interno?

Qui si sosterrà la tesi che la presenza di una **forte cultura etica** nell'organizzazione, essendo essa tra **i più importanti fattori organizzativi** che possono influenzare il processo decisionale etico di dirigenti e dipendenti, è in grado di **prevenire** e **minimizzare** il comportamento immorale e illegale e di fornire una guida adeguata a dirigenti e dipendenti su come affrontare **conflitti e dilemmi etici** nella vita professionale.

Prima di sviluppare questa tesi è opportuno richiamare alcuni miti assai diffusi circa la gestione dell'etica nelle organizzazioni e cercare di rispondere ad essi con argomenti basati su conoscenze fondate sulla ricerca e nella pratica.

La gestione dell'etica nelle organizzazioni: quattro miti da sfatare

1. Essere etici è facile (se si vuole essere etici):

Chi sostiene questa credenza ritiene implicitamente anche che l'etica nelle organizzazioni non ha bisogno di essere gestita. Per sfatare questo primo mito occorre ricordare che:

- a) Le decisioni etiche sono per loro natura complesse e possono riguardare *conflitti* tra doveri etici e *dilemmi* morali (es. diritti vs benessere sociale);
- b) Le decisioni etiche presuppongono nei decisori la presenza di *consapevolezza morale* (dei valori etici in gioco e delle conseguenze probabili dell'azione); i decisori non sempre riconoscono di essere di fronte a una questione morale (es. caso Ford Pinto; «scaricare»/rubare da internet);
- c) Il processo decisionale etico è un processo complesso, con molti stadi:
Consapevolezza → Giudizio morale → Motivazione → Carattere.

Come ha mostrato L. Kohlberg a proposito del *giudizio morale*, le persone si sviluppano dall'infanzia all'età adulta attraverso una serie di stadi cognitivi che caratterizzano il modo in cui esse pensano ai dilemmi etici: *preconvenzionale*; *convenzionale*; *basato sui principi*.

La maggior parte degli individui adulti, nelle nostre società, si trova allo stadio intermedio dello sviluppo morale in cui essa cerca fuori da sé i criteri della condotta etica (altri individui significativi (leader e pari), regole sociali e leggi). Ne consegue che la maggior parte degli individui ha bisogno di essere guidata quanto all'etica;

d) Il contesto organizzativo genera pressioni e complessità aggiuntive: chi sostiene che essere etici è semplice ignora che le pressioni dell'ambiente di lavoro/contesto organizzativo influenzano la relazione tra giudizio morale e azione morale. Anche quando le persone prendono la decisione giusta, esse possono trovare difficile fare ciò che è giusto a causa delle pressioni provenienti dall'ambiente di lavoro: ne consegue che decidere cosa è giusto fare non implica fare la cosa giusta.

2. Il comportamento immorale è semplicemente la conseguenza dell'esistenza di «mele marce»:

chi sostiene questa opinione ritiene che le organizzazioni possano fare poco per prevenire gli illeciti; esse devono infatti limitarsi a trovare e scartare dal «cesto» le «mele marce» dopo il fatto. Per sfatare questo secondo mito occorre ricordare che il *contesto organizzativo* influenza il comportamento degli individui; infatti, la maggior parte dei comportamenti immorali nelle organizzazioni è sostenuto dal contesto (il «cesto») in cui esso avviene.

3. La gestione dell'etica può essere realizzata attraverso l'introduzione di programmi etici formali:

La maggior parte delle grandi organizzazioni ha oggi programmi formali di etica o di conformità giuridica (FSG 1991; L.231/2001).

I programmi formali di etica (codici di comportamento, sistemi per la denuncia anonima di illeciti etc.) possono avere un impatto positivo nelle organizzazioni, ad es. in termini di un maggior numero di denunce di illeciti; tuttavia, la introduzione di un programma formale di per sé non garantisce una gestione efficace dell'etica (es. caso Enron). Infatti, è importante che i dipendenti percepiscano che le *politiche formali* rappresentino la reale *cultura etica* delle organizzazioni e la loro emanazione non sia una mera operazione di facciata; pertanto, perché i sistemi formali influenzino il comportamento, essi devono essere parte di un più ampio, coordinato sistema culturale che sostenga ogni giorno la condotta etica. La cultura etica, accanto a sistemi formali, fornisce *sistemi informali* per sostenere la condotta etica: tra questi, significativi sono *i messaggi provenienti dalla leadership a livello dirigenziale*; occorre cioè che i dipendenti percepiscano la determinazione dell'organizzazione nell'esecuzione del programma etico. È facile, infatti, che programmi formali di etica siano marginalizzati se non godono del completo sostegno della leadership e se sono incoerenti rispetto alla più ampia cultura dell'organizzazione (es. caso Arthur Andersen).

4. La leadership etica riguarda prevalentemente l'integrità del leader:

chi sostiene questa opinione si concentra erroneamente, per definire la leadership etica, solo sul carattere e sulle qualità individuali (integrità, onestà) del leader. Ma i leader devono soprattutto «guidare» gli altri a comportarsi eticamente. Pertanto, le caratteristiche individuali sono necessarie ma non sufficienti per una leadership efficace. Occorre ricordare che la leadership, a livello dirigenziale, è un *fenomeno reputazionale*: un dirigente per essere percepito come leader etico deve essere percepito sia come «persona morale» sia come «manager morale». Essere una «persona morale» dice ai dipendenti che cosa il leader farà, ma non dice loro che cosa il leader si aspetta che essi facciano. Pertanto, una reputazione per la leadership etica dipende anche dall'essere percepito come un «manager morale», colui il quale guida gli altri rispetto alla dimensione morale, fa sapere loro cosa l'organizzazione si aspetta e li ritiene responsabili. In definitiva il manager morale:

- stabilisce standard etici;
- comunica messaggi etici e modelli di condotta etica;
- usa premi e punizioni per guidare il comportamento etico nell'organizzazione.

L'influsso dei fattori organizzativi sui comportamenti individuali

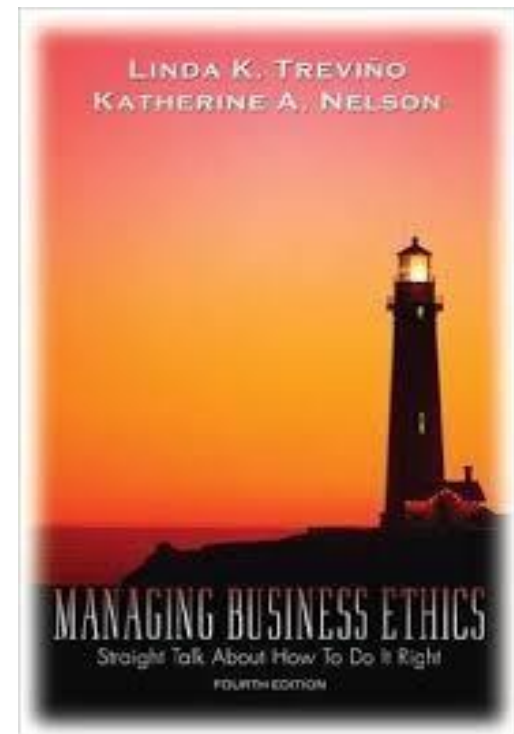
Nei lavori di Lynn Paine (1994; 1997) “il termine **Integrity** non è usato nel suo senso stretto come sinonimo di onestà (personale), ma nel suo senso più ampio che comprende le qualità di auto-governo, responsabilità, validità morale, aderenza a principi e costanza di scopo”.

In questa visione l'integrità non è solo un **attributo** degli individui ma soprattutto delle **organizzazioni**. In Italia, la legge 179/2017 («Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un lavoro pubblico o privato»), parla espressamente di tutela dell'«interesse all'integrità» delle pubbliche amministrazioni e degli enti privati (art. 1 e 2). Così pure il Regolamento dell'Università degli Studi di Milano in materia di Whistleblowing.

L'analisi di Paine si concentra quindi sulla “organisational integrity” e sulle strategie che i dirigenti/manager possono usare per crearla. Paine esamina come i leader costruiscono e conservano organizzazioni che si autogovernano, che sono guidate da un senso di scopo, di responsabilità e da ideali.

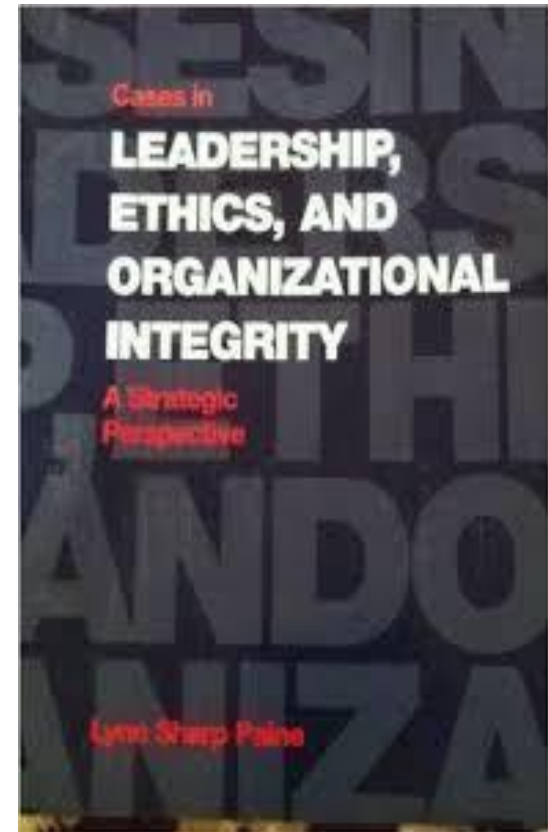
L'assunto teorico è che, se è vero che “organizzazioni di alta integrità non possono esistere senza individui di alta integrità”, è anche vero che “senza sistemi organizzativi di supporto e limiti etici [l'integrità individuale] raramente è autosufficiente”.

Come ha mostrato in numerose ricerche empiriche Linda Trevino, adottare questa impostazione presuppone considerare l'etica d'impresa una questione che investe la sfera organizzativa tanto quella personale: se è vero che gli individui devono esercitare il loro giudizio morale e assumersi la responsabilità delle proprie scelte, è anche vero però che **fattori organizzativi** (obiettivi irrealistici, sistemi di incentivo perversi, mancanza di controlli, inadeguata formazione, mancanza di *leadership* etica) esercitano un forte influsso sul comportamento dei dipendenti.



A questo riguardo, ha chiarito Lynn Paine che

«solo di rado è sufficiente il cedimento caratteriale di un unico attore a spiegare pienamente la cattiva gestione di un'azienda. Nel mondo degli affari la presenza di pratiche immorali implica generalmente la tacita – se non esplicita – collaborazione di più persone, e riflette i valori, gli atteggiamenti, le credenze, il linguaggio e i modelli comportamentali che definiscono la cultura aziendale».



La conclusione a cui Paine giunge attraverso l'analisi di casi aziendali è che, una volta riconosciuta la **radice organizzativa del comportamento individuale**, scopo dell'*ethics management* è quello di definire una serie di valori aziendali, creare un ambiente capace di sostenere comportamenti eticamente retti e di ispirare tra i dipendenti, ai vari livelli dell'organizzazione, un condiviso senso di responsabilità.

Ne consegue che ***l'etica ha a che fare con il management***: i manager/dirigenti infatti modellano il contesto organizzativo attraverso il loro comportamento, il loro disegno dell'organizzazione e dei suoi sistemi e la loro *leadership*. Pertanto, le organizzazioni dovrebbero verificare al loro interno se le strutture e relazioni, che vincolano e muovono i dipendenti, siano compatibili con la condotta etica così come definita nel *codice etico/codice di comportamento dell'organizzazione*. E se non lo sono, allora certi passi dovrebbero essere compiuti per modificarle.

In particolare, una volta adottato il codice etico/di comportamento, è necessario verificare se vi è **allineamento** tra i *valori* e i *principi etici* in esso espressi e le *strutture*, i *sistemi* e i *processi decisionali* che guidano l'organizzazione, quali ad esempio:

- *Leadership* e supervisione
- Assunzioni e promozioni
- Valutazione della *performance* e premi
- Formazione del dipendente
- Programmazione e definizione degli obiettivi
- Definizioni del budget e allocazione di risorse
- Informazione e comunicazione
- Audit e controllo.

Quando questi *non* sono allineati con i principi del codice etico/di comportamento, i dipendenti ricevono **messaggi contraddittori** e rimangono **senza adeguato sostegno** per l'azione responsabile. Per ovviare a tale situazione i dirigenti/ manager possono introdurre condizioni favorevoli alla condotta etica nell'organizzazione assicurando che i dipendenti abbiano adeguate opportunità e incentivi ad agire responsabilmente.

▪ **Il decision making etico nelle organizzazioni**

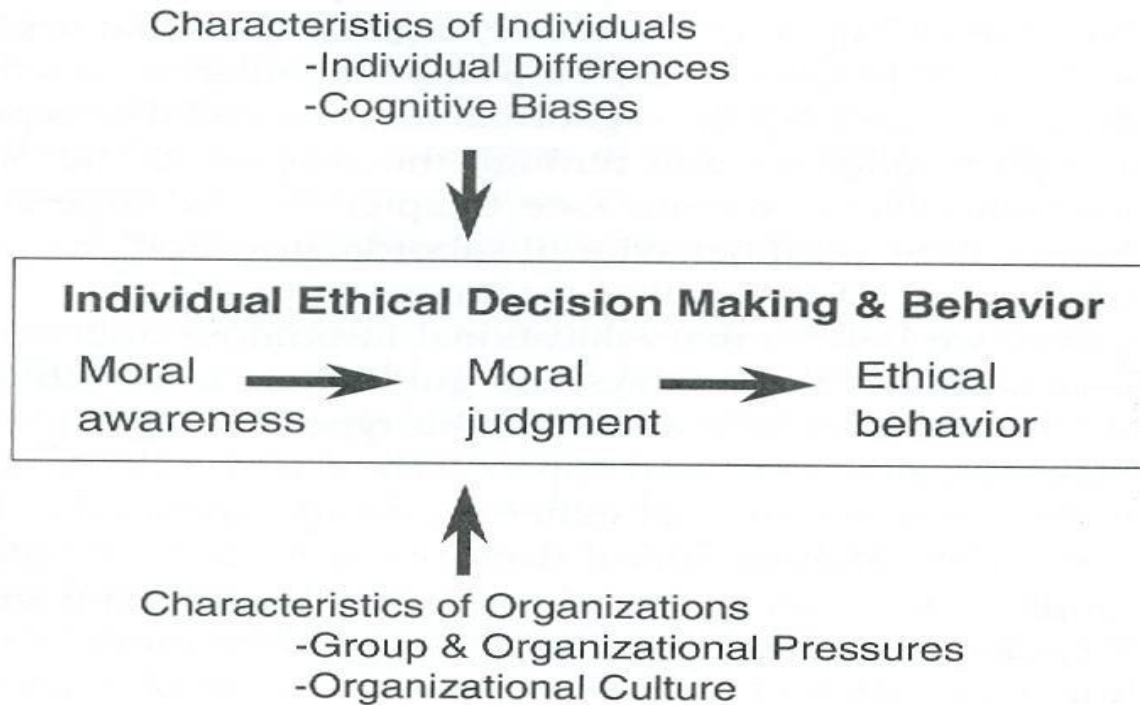
Diversi modelli del processo decisionale etico sono stati presentati in letteratura (Trevino, 1986; Jones, 1991). In generale tutti i modelli cercano di rappresentare:

1. I differenti stadi del processo decisionale impiegato dalle persone per affrontare problemi etici in contesti di business o organizzativi;
2. Le differenti influenze sul processo decisionale.

Il modello “interazionista” di L. Trevino fornisce un contributo importante allo studio del *decision making etico* nelle organizzazioni poiché - assumendo l'esistenza di una **relazione non diretta** (ma «mediata») tra ragionamento morale e comportamento – pone la teoria dello sviluppo morale di Kohlberg all'interno del più complesso contesto dell'influenza di variabili («mediatori») individuali e situazionali.

Secondo il modello «interazionista» esemplificato nella seguente figura, il modo in cui è probabile che un individuo si comporti in risposta a un *conflitto morale* dipende dalla interazione di «variabili individuali e situazionali» con lo stadio di sviluppo morale cognitivo raggiunto, così come definito dalla teoria di Kohlberg.





da L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, 2004, p. 15.

Il modello proposto da Trevino è in grado di mostrare soprattutto per quali ragioni e in che modo gli individui possono scegliere di compiere azioni che sanno essere immorali quando la **cultura** e la **struttura di premi** presenti nell'organizzazione sopraffanno le loro convinzioni etiche.

Nel modello è riservato ampio spazio all'analisi dell'influsso degli assetti organizzativi, e in modo particolare della «cultura organizzativa» e del «contesto di lavoro», sul ragionamento morale dei dipendenti.

Per quanto riguarda quest'ultimo «mediatore» situazionale – il “contesto di lavoro” – Trevino considera due tipologie di fattori:

1. i sistemi di incentivo adottati dalla organizzazione e
2. l'azione di pressioni esterne esercitata sul processo decisionale manageriale.

Per quanto riguarda i **sistemi di incentivo** adottati dall'organizzazione essi sono basati sulla erogazione di premi e punizioni in connessione al comportamento. E' possibile quindi che manager con bassi livelli di sviluppo morale agiscano eticamente in presenza di forti incentivi a farlo; mentre è possibile che manager con alti livelli di sviluppo morale agiscano in modo immorale in presenza di forti incentivi a farlo.

Per quanto riguarda la seconda tipologia di fattori, l'azione di **pressioni esterne** esercitata sul processo decisionale etico dei manager, il comportamento immorale può essere favorito soprattutto dalla considerazione da parte dei manager degli eventuali costi personali connessi ad una decisione etica e dalla mancanza di tempo per acquisire informazioni essenziali alla decisione etica. In queste circostanze, manager con un alto livello di sviluppo morale è possibile che agiscano in modo contrario alle proprie convinzioni etiche.

L'idea alla base dell'approccio al processo decisionale etico qui riassunto è che

«è inappropriato per le organizzazioni fare assegnamento per orientare la condotta totalmente sulla integrità individuale. Le aziende offrono il contesto sociale in cui si agisce. E' improbabile che tutti gli adulti raggiungano lo stadio del ragionamento morale basato su principi in cui ci si attende coerenza tra giudizio e azione. Perciò le organizzazioni devono fornire un contesto capace di favorire il comportamento etico e di scoraggiare quello immorale».

(L. Trevino, 1986).

Studi teorici (Trevino, 1986) hanno evidenziato come la presenza in una organizzazione di una **cultura etica** sia una **condizione necessaria**, anche se non sufficiente, per **minimizzare** la portata della condotta immorale e illegale. Questa tesi è sostenuta da ricerche empiriche condotte negli USA secondo le quali la presenza in una organizzazione di una forte cultura etica consente:

- Che un minor numero di dipendenti sentano la pressione a commettere comportamenti scorretti;
- un tasso assai più basso di comportamenti scorretti osservati;
- Una maggiore probabilità che i dipendenti riferiscano comportamenti scorretti da essi osservati;
- Una minore probabilità che i denunciati subiscano ritorsioni all'interno dell'organizzazione (Ethics Resource Center, 2012).

Che cosa si intende per cultura etica dell'organizzazione?

In generale, con «**cultura aziendale**» si intende l'insieme dei **valori**, degli **assunti** e delle **credenze condivisi** all'interno dell'organizzazione e che la tengono insieme; a partire da questa definizione, Trevino e Nelson (2011) hanno sostenuto che una **cultura etica** rappresenta una «parte o sottoinsieme della più ampia cultura dell'organizzazione» e che essa «è conservata attraverso una interazione e un allineamento di **sistemi formali** [cioè, politiche, leadership, strutture di autorità, sistemi di incentivi, iniziative di formazione] e **sistemi informali** [cioè, comportamento dei pari e norme etiche] interni all'organizzazione».

- Scopo di una organizzazione e dei suoi leader è allora far sì che all'interno della propria cultura di valori e credenze condivisi esista anche una **forte cultura etica** (piuttosto che una debole). Infatti, solo in questo caso è più probabile che i dipendenti si conformeranno alle norme etiche dell'organizzazione.

Quale target?

La tesi secondo cui l'esistenza di una cultura etica farà la differenza riguardo a **tutti** i dirigenti e dipendenti è chiaramente irrealistica, poiché l'attività illegale e immorale continuerà sempre anche in presenza di una «ideale» cultura etica.

Secondo Brooks e Dunn (2010) vale la regola del «20-60-20»:

- Il 20% di dipendenti possiede un **forte carattere morale** agirà *sempre* correttamente (legalmente e eticamente) indipendentemente dalle circostanze e dall'ambiente di lavoro;
- Un altro 20% possiede un **debole carattere morale** agirà *sempre* scorrettamente quando si presenterà l'occasione, il guadagno sarà sufficiente e se vi sarà la percezione della probabilità di farla franca;
- Il rimanente 60%, anche se fondamentalmente onesto, può decidere di agire illegalmente o immoralmente a seconda della forza del loro **carattere morale** come pure dell'influsso dell'**ambiente di lavoro**, cioè di fattori organizzativi come la pressione dell'autorità (manageriale), la pressione dei pari o il sistema degli incentivi.

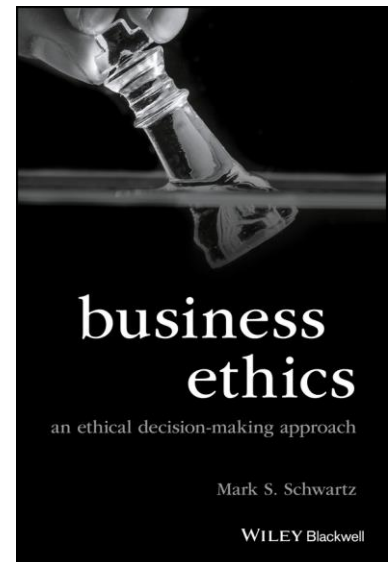
Il **target reale** per le organizzazioni che intendono sviluppare una cultura etica al loro interno è allora costituito da quest'ultimo gruppo di dipendenti, in quanto possono essere influenzati a fare «la cosa giusta» quando lavorano all'interno di una cultura etica.

Come sviluppare e conservare una cultura etica dell'organizzazione

Se la maggioranza dei dipendenti sono di fatto influenzati dal loro ambiente di lavoro, diventa importante per CdA e dirigenti/manager, comprendere come meglio sviluppare e sostenere una cultura etica dell'organizzazione.

Per poter sviluppare una forte cultura etica un'organizzazione deve far sì che siano presenti i seguenti **elementi fondamentali**:

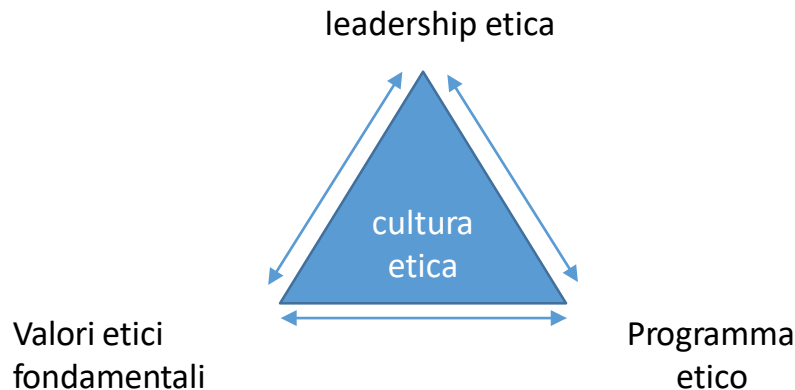
- l'esistenza di un nucleo di **valori etici fondamentali** immessi in tutta l'organizzazione, nelle sue *politiche*, nei suoi *processi* e nelle sue *pratiche*;
- la definizione di un **programma etico formale** (che includa un codice etico/di comportamento, attività di formazione in etica, una hotline etica, un ethics officer);
- la presenza costante di **leadership etica**, cioè un "ethical tone at the top" come rispecchiato dal CdA e dai dirigenti (Schwartz, 2013).



In assenza di questi tre elementi, una organizzazione (ad es. un'impresa) corre il rischio di sviluppare una cultura che enfatizzi le considerazioni finanziarie piuttosto che la salute, la sicurezza o il benessere generale degli stakeholder.

Sebbene questi tre elementi siano distinti, essi si rinforzano e sostengono l'un l'altro: i valori etici sono la base del programma etico, che a sua volta può accrescere la leadership etica; allo stesso modo, la leadership etica è decisiva per la trasmissione dei valori etici in tutta l'organizzazione e l'efficacia del programma etico.

Figura: Elementi di una cultura etica aziendale.



1. Valori etici fondamentali

Sebbene vi sia un numero ampio di possibili valori etici tra cui scegliere, è necessario identificare quali valori possano essere considerati **universali**, cioè valere malgrado le differenze nella cultura, religione, tempo e circostanze (Donaldson e Dunfee, 1999).

Con riguardo alle imprese, è stata proposta (Schwartz, 2005) la seguente lista di **valori etici universali**:

- **Credibilità**: che include onestà, mantenere le promesse, integrità, trasparenza, lealtà;
- **Rispetto**: che include il rispetto dei diritti umani;
- **Responsabilità**: che include l'accountability, l'accettare la colpa senza addossarla ad altri;
- **Equità**: che include la giustizia procedurale, distributiva e sociale;
- **Cura**: che include la nozione di evitare il danno non necessario;
- **Cittadinanza**: che include l'obbedienza alle leggi, il sostegno alla comunità, la protezione dell'ambiente.

Il Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Milano, all'art.2, richiama i seguenti «principi generali»: integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità, ragionevolezza, indipendenza e imparzialità.

Tutte le organizzazioni, attraverso la dirigenza, dovrebbero cercare di **trasmettere** al proprio interno i valori etici fondamentali e la loro prioritizzazione come primo passo decisivo nella costruzione di una cultura etica. Tale trasmissione dovrebbe avvenire nelle a) **politiche**, b) nei **processi** e c) nelle **pratiche** dell'organizzazione.

1.a. Politiche

I valori etici dovrebbero essere esplicitati nei **documenti di policy** dell'organizzazione, e in particolare nel più importante, cioè nel **codice etico/di comportamento**.

1.b. Processi

Il richiamo ai valori etici nel codice etico/di comportamento è un primo passo, necessario ma non sufficiente: i valori portano ad una cultura più etica solo quando sono richiamati in tutti i processi dell'organizzazione (Paine, 1994):

- assunzioni;
- formazione (in etica);
- valutazione della performance;
- decisioni su promozioni ed avanzamenti;
- decisioni disciplinari;
- Sistema degli incentivi.

→ I processi devono essere allineati ai valori etici dell'organizzazione.

1.c. Pratiche

Una organizzazione con un insieme di valori etici deve anche essere percepita dai dipendenti come operante in base ad essi. Per ottenere ciò, una serie di pratiche dovrebbero incorporare esplicitamente i valori etici dell'organizzazione.

→ Il processo decisionale ed i comportamenti ad ogni **livello e funzione**, dovrebbero essere basati sui valori etici dell'organizzazione.

2. Programma etico formale

Per essere **efficace un programma etico** deve:

- 1) essere basato sui valori etici dell'organizzazione e
- 2) soddisfare alcuni requisiti minimi; esso deve prevedere:
 - un **codice etico/ di comportamento** che espliciti i valori etici dell'organizzazione;
 - La **formazione in etica** per dipendenti e dirigenti allo scopo di migliorare il loro livello di **competenza morale** e aumentare la **consapevolezza morale** fra i dipendenti;
 - un **responsabile** del programma etico (es. compliance or ethics officer) che abbia un canale diretto verso il CdA (o Audit Committee) piuttosto che verso l'AD, data la possibilità che l'AD e alti dirigenti possano essere coinvolti essi stessi in comportamenti scorretti;
 - un **meccanismo di reporting** del comportamento scorretto (Whistleblowing);
 - un **sistema di monitoring and auditing** dell'efficacia del programma (FSGO, 2010).

3. Leadership etica

Tuttavia, affinché una organizzazione abbia una cultura etica, il possesso di valori etici presenti nelle sue politiche, nei suoi processi e nelle sue pratiche - anche quando sostenuti dalla definizione di un ampio programma etico - non è ancora sufficiente: è richiesta anche la presenza di una **leadership etica**. Infatti, per ottenere e conservare una cultura etica ci deve essere anche un «**ethical tone at the top**». Per comprendere il significato e l'importanza della L. E. possiamo fare riferimento al comportamento tenuto da alcuni CEO di importanti imprese in situazioni di **crisi etica**:

- 1984, Union Carbide-Bhopal, India;
- 1989 Exxon, petroliera «Valdez», Alaska;
- 1982, J & J, decisione Tylenol, Chicago;
- 1990, StarKist, questione Delfini;

Secondo Brown, Trevino e Harrison (2005, p.117): «*i leader dovrebbero essere la principale fonte di orientamento etico per i dipendenti*». Per questi autori la leadership etica è costituita da due dimensioni: «*la **dimostrazione** di una condotta eticamente appropriata attraverso azioni personali e relazioni interpersonali, e l'**incoraggiamento** di tale condotta nei dipendenti attraverso una comunicazione a due sensi e il processo decisionale*» (p.120). → Naturalmente, tale leadership deve essere dimostrata non solo dai vertici dell'organizzazione, ma da tutti i capi ad **ogni livello**.

Manager e dirigenti come manifestano la leadership etica?

Poiché nelle grandi organizzazioni la maggior parte dei dipendenti non avrà un rapporto diretto con i loro senior manager, come possono questi giungere a godere di una **“reputazione” di leader etici** tra i dipendenti?

Studi recenti (Trevino et al., 2000; 2003) hanno mostrato che tale **reputazione** poggia su **due dimensioni** che **operano congiuntamente**: la dimensione della **“persona morale”** (che può essere “debole” o “forte”) e la dimensione del **“manager morale”** (che può essere “debole” o “forte”).

Erroneamente molti manager e dirigenti credono che per essere percepiti dai dipendenti come leader etici sia sufficiente essere “persone morali”, capaci cioè di prendere decisioni etiche. Essi non tengono conto del fatto che essere una persona morale dice ai dipendenti come il leader è probabile si comporti, ma non come esso si aspetta che i dipendenti si comportino.

I dirigenti devono quindi agire anche come “manager morali”, vale a dire come manager/dirigenti che pongono al centro del loro messaggio di leadership l’etica e i valori e che modellano la cultura etica dell’impresa. I manager morali fanno questo **dando l’esempio, comunicando** costantemente con i dipendenti **circa l’etica e i valori** e coerentemente **premiando la condotta etica e punendo la condotta immorale** a tutti i livelli dell’organizzazione.

Se invece si è percepiti dai dipendenti come un **forte manager morale** e come una **debole persona morale**, si sarà allora giudicati come **ipocriti**, cioè come chi parla dell'importanza dell'etica ma non si comporta di conseguenza. Questo può generare **cinismo** tra i dipendenti.

→ Per essere un leader etico, un manager/dirigente deve essere percepito dai dipendenti sia come una **forte persona morale** sia come un **forte manager morale**. Probabilmente il modo più significativo di dimostrare la leadership etica è assicurare che tutto il processo decisionale sia in accordo con i valori etici, a cui deve essere data la priorità su altri interessi, altrimenti i valori diventeranno presto irrilevanti.

→ Un famoso esempio di L. E. è quello di Arthur Andersen, fondatore dell'omonima società di revisione contabile.

Linee guida per la gestione efficace dell'etica: che cosa possono fare i dirigenti

In conclusione, in una organizzazione, i dirigenti per creare una forte cultura etica sostenuta da una forte leadership etica dovrebbero:

1. *Comprendere la cultura etica esistente*: se i dirigenti desiderano creare nell'organizzazione una forte cultura etica il primo passo è capire il suo stato attuale attraverso indagini empiriche, focus group e sistemi per la denuncia di illeciti;
2. *Comunicare ai membri dell'organizzazione l'importanza di standard etici*: occorre, in particolare: a) assicurarsi che i messaggi provenienti da dirigenti siano chiari e coerenti; b) formare i dipendenti a riconoscere i tipi di questioni etiche che è probabile sorgano nel loro lavoro; c) esigere che la discussione sull'etica e sui valori sia parte del processo decisionale di routine; d) fornire ai dipendenti modelli di condotta etica;
3. *Concentrarsi sul sistema degli incentivi*: in una organizzazione, il sistema degli incentivi è il modo più efficace per trasmettere un messaggio circa i comportamenti attesi. Si tratta cioè di premiare costantemente il comportamento etico e di non premiare mai la condotta immorale: la condotta immorale dovrebbe essere punita prontamente ed equamente quando ricorre ad ogni livello dell'organizzazione;

Linee guida per la gestione efficace dell'etica: che cosa possono fare i dirigenti

4. *Promuovere la leadership etica in ogni parte dell'organizzazione*: esprimere una «leadership» etica significa rendere i valori visibili – cioè comunicare non solo quali sono gli *scopi* fondamentali ma anche quali sono i *mezzi* accettabili e quali non accettabili per raggiungerli. Essere un leader etico significa anche chiedere pubblicamente in che modo importanti decisioni influenzeranno molteplici stakeholder e intraprendere battaglie trasparenti su come bilanciare interessi in competizione. Significa usare il sistema degli incentivi per comunicare che cosa ci si aspetta e che cosa è accettato nell'organizzazione.

In conclusione il manager morale:

- stabilisce standard etici;
- comunica messaggi etici e modelli di condotta etica;
- usa premi e punizioni per guidare il comportamento etico.