

Etica e codice etico

Un concetto preliminare: ***Quali sono i confini dell'etica d'impresa?***

Senza una risposta concreta a questa domanda si corre il rischio di spaziare dal rispetto della legge alla filantropia passando per la bontà e la carità

La risposta alla domanda non è una soltanto, vi sono infatti diverse correnti di pensiero

Etica e codice etico

Possiamo suddividerle in tre punti di vista sostanzialmente differenti

Un primo filone, identifica l'etica con la legge; sostenendo quindi che l'impresa non deve fare altro che applicare le norme cogenti fissate dalla collettività

Un secondo filone dilata la responsabilità etica dell'impresa fino a volerla coinvolgere nella risoluzione dei problemi della collettività

Un terzo filone, identifica l'etica come una disciplina che non ha nulla a che vedere con quanto accade al di fuori del mondo imprenditoriale il quale attraverso propri codici deontologici deve attenersi ad un comportamento consono e coerente

Etica e codice etico

Una cosa è certa, l'impresa non può essere ritenuta responsabile per tutti gli eventi possibili anche quando questi riguardano un singolo individuo

L'etica delle imprese è sicuramente un'etica derivata dai fondamenti dell'etica individuale

E' impossibile parlare di etica d'impresa se prima non si definisce il concetto di etica quale modalità di condotta del singolo individuo

Nel momento in cui più persone si associano in una qualsiasi forma di impresa, devono darsi dei valori di base attraverso una mediazione politica che porti le istanze di ciascuno rendendo l'impresa espressione stessa del pensiero etico di ciascun partecipante

Tale mediazione porterà a scrivere la carta dei comportamenti conformi alle istanze citate e si tradurrà nel codice etico rappresentativo della dimensione morale dell'impresa stessa

Partendo dai concetti esposti in precedenza si può quindi aggiungere che l'etica è certamente in relazione con la legge ma non si identifica necessariamente con la stessa

Etica e codice etico

Partiamo ora da un dato che ognuno di noi può affermare essere di tutta evidenza nei fatti: Ciascun soggetto tiene comportamenti eticamente corretti verso cerchie di persone specifiche e selezionate

I criteri di selezione sono assolutamente individuali e influenzati da vari fattori non ultimo quello di prossimità che indica al soggetto di essere eticamente corretto verso quei gruppi che ritiene socialmente rilevanti

Da questo discende una regola: il comportamento etico dell'individuo verso altri individui o gruppi è assolutamente discrezionale

Poniamoci a questo punto una domanda: esistono individui verso i quali si devono tenere condotte etiche indipendentemente dall'interesse del soggetto verso gli stessi individui?

O meglio: si deve valutare l'esistenza di una obbligazione morale alla tenuta di certi comportamenti, a prescindere dal desiderio di tenerle?

Meglio ancora: verso chi dobbiamo tenere una condotta etica oltre a noi stessi?

Per rispondere a questa domanda dobbiamo introdurre il concetto di potere

Etica e codice etico

Il potere del soggetto che agisce, permette di definire verso chi indirizzare una obbligazione morale

Il potere permette anche di definire soggettivamente ciò che è etico da ciò che non lo è

Più in specifico, siamo in presenza di una condizione di potere ogni qualvolta si verificano le seguenti condizioni:

Esiste un soggetto agente e uno o più soggetti riceventi, legati da una relazione diretta o indiretta

Il soggetto agente è in grado, con la propria condotta, di influenzare, direttamente o indirettamente, la condizione di uno o più riceventi

Il soggetto ricevente è obbligato, anche contro la propria volontà, a sottostare alla decisione dell'agente

Il soggetto ricevente può ricorrere ad una soluzione alternativa soltanto con un elevato e non sostenibile dispendio e sacrificio di risorse

Il soggetto ricevente non ha la possibilità di rimuovere o far rimuovere gli effetti dell'azione

Etica e codice etico

Chi detiene il potere, può decidere se:

rispettare i soggetti sottoposti

sfruttare la propria posizione di forza

Si può quindi definire condotta etica quell'approccio al rapporto con i terzi che ne rispetti le istanze senza abusare della propria posizione dominante

Etica e codice etico

Poniamo ora una domanda conseguente:

Quali sono i presupposti affinché si possa definire una obbligazione etica in capo all'agente?

quando il potere è liberamente esercitabile

quando il potere è detenuto consapevolmente

Etica e codice etico

Entriamo nel dettaglio delle due condizioni necessarie:

la prima condizione indica che l'agente non deve agire sotto la pressione di un altro soggetto che a sua volta esercita un potere coercitivo su di lui. Se esiste questo rapporto di subordinazione di potere, la condotta dell'agente non è espressione di una libera volontà e di conseguenza non gli si può attribuire il comportamento non etico

La seconda condizione impone che l'agente abbia piena consapevolezza delle conseguenze del suo agire

"conseguenze che coinvolgono sia i soggetti terzi coinvolti dall'agire sia le conseguenze morali e materiali determinate dalle azioni messe in atto dall'agente"

Etica e codice etico

Le due condizioni citate sono realmente ipotizzabili nella realtà?

Se prendiamo in esame la locuzione "liberamente esercitabile" no

La legge è il primo limite al libero arbitrio

nella fattispecie quindi la legalità si sostituisce all'etica e la trasgressione, è rivolta non all'assenza di morale, ma all'illecito

La legge quindi, si qualifica come l'insieme di regole fissate da una collettività volto a dare un ordine minimo

il suo rispetto è condizione indispensabile per l'appartenenza a un certo contesto socio-ambientale

La legge in senso etico, può essere inquadrata come una sorta di comune denominatore fra le tante etiche individuali

Etica e codice etico

Ovviamente l'etica collettiva incardinata nella legge, non si può affrancare dalla morale
la legge è sempre accompagnata dall'etica in parte inglobandola in sé stessa
in parte utilizzandola come strumento interpretativo

Il primo caso è estrinsecato in frasi quali: la buona fede, il buon costume, la diligenza del
buon padre di famiglia, ecc.

Il secondo caso, la legge chiede una totale sottomissione da parte dei cittadini

Il sistema richiede infatti ai propri partecipanti una adesione generale e incondizionata
alle regole del gioco fissate

se così non fosse l'intero sistema imploderebbe

Etica e codice etico

L'accettazione incondizionata della legge, incontra almeno tre ordini di problemi:

La legge e quindi anche la morale che ne determina l'etica, è influenzata dal contesto geografico

se prendiamo ad esempio il lavoro minorile, le norme che ne regolano l'utilizzo, non sono uguali in tutto il mondo

come si deve comportare quindi, un'impresa che opera in un contesto internazionale?

Quali devono essere le proprie norme etiche minime che ne uniformano il comportamento?

Quali arbitraggi possono essere compiuti con comportamenti difforni e vantaggiosi per l'azienda non adottando comportamenti eticamente uniformi?

Etica e codice etico

può essere vista come un ostacolo e un intralcio quindi incapace di sollevare il biasimo sociale nei confronti del trasgressore; la violazione quindi non è vista come moralmente deprecabile

è condizionata e indirizzabile; vale a dire a vantaggio di pochi e non della collettività. anche in questo caso siamo di fronte a una disposizione che non racchiude un condiviso senso morale, essendo espressione delle necessità di pochi

può essere lacunosa, aprendo spazi all'interpretazione. Una legge che lasci alla discrezionalità del soggetto alcune condotte, anche socialmente rilevanti, è una legge incapace di stabilire un dovere minimo

Quanto sopra porta quindi gli individui a trasgredire pensando di compiere comunque un'azione moralmente corretta

Etica e codice etico

Se da un lato la legge porta con sé le problematiche esposte, dall'altro non può sicuramente essere ritenuta una valida risposta a tutte le questioni morali

l'etica quindi possiamo dire che va oltre la legge imponendo comportamenti soggettivi e collettivi che attengono a concetti che rientrano nella sfera della morale individuale e in modo più esteso della morale collettiva

Il concetto espresso, potrebbe risultare vago se non ci ponessimo dei limiti assoluti entro i quali definire la morale

Poniamo quindi la legge quale vincolo morale minimo e il potere quale vincolo morale massimo

Vale a dire: quando la legge stabilisce dei vincoli che l'impresa (agente) trova inadeguati per il singolo o la collettività (sfavorevoli) ha il potere di surrogarne i limiti in senso favorevole al/i ricevente/i

L'impresa quindi si trova spesso nella condizione di dover scegliere tra il comportamento minimo (la legge) e il proprio vincolo morale (il potere)

Etica e codice etico

Il conflitto in oggetto è definito quale "problematica etica", descrivibile quale spazio delimitato dalla legge (limite inferiore) e dal potere (limite superiore), dentro il quale l'impresa dispone di diverse alternative di condotta

La problematica etica può essere rappresentata con una matrice a quattro quadranti che esprime tutte le possibili combinazioni tra livello della legge (alto/basso) e livello del potere (alto/basso)

La legge ha un livello alto quando disciplina un argomento in modo così dettagliato da non lasciare nessun spazio di manovra discrezionale all'impresa

La legge ha un livello basso quando lascia all'impresa i più ampi margini di libertà sia in termini di interpretazione che di discrezionalità nell'andare "oltre"

Il livello del potere sarà alto quando l'impresa è in grado di incidere considerevolmente sulle condizioni dei soggetti riceventi l'operato dell'impresa

Il livello del potere sarà basso quando la legge non concede nessuna deroga disciplinando tutto attraverso norme cogenti, non permettendo in questo modo alcuna alterazione del comportamento verso il ricevente in deroga

Matrice della problematica etica

| | Basso | Alto |
|-------|-------------------------|------------------------|
| Alto | Prevalenza di legge | Sovrapposizione - alto |
| Basso | Sovrapposizione - basso | Prevalenza di potere |

Etica e codice etico

Diamo ora una definizione sintetica di "problematica etica"

lo spazio fra legge e potere all'interno del quale l'impresa è in grado di scegliere condotte che, pur essendo lecite, risultano immorali

Riprendendo il concetto di ""matrice della problematica etica"" possiamo aggiungere che la stessa deve essere vista sotto un profilo multidimensionale

Più in dettaglio:

il soggetto ricevente

lo specifico argomento

il contesto geografico

Etica e codice etico

In relazione al soggetto ricevente, ovviamente non avremo la stessa gradazione di incisività della legge in relazione al potere detenuto dall'impresa

In relazione allo specifico argomento il contesto normativo può essere notevolmente diverso anche in relazione ad un medesimo ricevente

Per ultimo, ma non ultimo, il contesto geografico rimette in gioco le prime due dimensioni dandone una ulteriore classificazione in merito al peso dei due specifici elementi: legge e potere

Etica e codice etico

Giunti a questo punto è bene introdurre la distinzione tra regole etiche e codice etico

Nella pratica, l'impresa prende atto della presenza dei molteplici interessi degli stakeholder (deboli), i quali spesso hanno interessi in contrasto con quelli dell'impresa

Poniamo ad esempio la necessità dell'impresa di ridurre legittimamente i propri costi e l'altrettanto legittimo obiettivo dei fornitori di massimizzare i propri profitti o quanto meno di avere margini in linea con le proprie esigenze di copertura dei costi di struttura

Costi di struttura che in ogni caso in larga misura vanno a vantaggio dei clienti per il livello di servizio atteso dagli stessi

Etica e codice etico

Come si può notare parliamo di regole etiche in relazione ai rapporti che l'agente ha nei confronti degli stakeholder deboli in quanto in possesso in molti casi di scarsi meccanismi di difesa in presenza di azioni non corrette da parte dell'agente

Verso gli stakeholder forti (ad es.: i clienti) l'azienda è costretta (fatto salvo il caso di una posizione di monopolio o di cartello), a tenere un comportamento corretto almeno per quanto riguarda le aspettative dei riceventi; pena la cessazione dei rapporti di business con un conseguente danno economico

La regola etica nasce nel tentativo di risolvere un conflitto morale

Essa cerca di normare i comportamenti tra l'impresa e i diversi stakeholder al fine di renderli omogenei e sostenibili in relazione alle esigenze di ognuno

Le regole etiche però non sono ancora codice etico; per far sì che lo diventino devono essere formalizzate

Quindi per approdare ad un vero e proprio codice etico si deve passare dalle semplici regole osservate a discrezione alla forma scritta

Questo passaggio non sempre è necessario ed opportuno

La necessità di tale passo deve essere vista in ragione delle caratteristiche dell'impresa

Etica e codice etico

Per valutare la necessità di dotarsi di un codice etico, non si può pensare esclusivamente alle dimensioni dell'impresa

Non sono necessariamente il fatturato o il numero di dipendenti o il numero di sedi a definire se sia opportuno la redazione di un codice etico che estrinsechi l'insieme delle regole morali che l'azienda intende far rispettare

L'impresa dovrà quindi essere analizzata sotto molteplici aspetti che vanno dalle dinamiche operative, alla struttura di governo e di controllo, alla presenza di gruppi sociali per finire alle caratteristiche di approccio culturale della leadership

L'indagine dovrà essere dettagliata

Lo scopo non sarà quello di creare una norma per ogni situazione, ma quello di conoscere la reale complessità organizzativa, operativa e culturale dalla quale prendere spunto per la redazione del miglior codice etico per la specifica combinazione dei vari aspetti citati

Etica e codice etico

Per molti problemi etici ricorrenti, sarà possibile trovare una condotta condivisibile

Per molti altri, imprevedibili o non ricorrenti, questo non sarà possibile

Per la prima fattispecie quindi, si potranno fissare specifiche norme di condotta

Per la seconda, sarà più utile ricorrere a norme di carattere generale che di volta in volta potranno essere applicate secondo canoni che si dovranno riferire al contesto di condotta generale dell'impresa in relazione all'etica

Etica e codice etico

La fase di ricognizione delle caratteristiche dell'impresa, prende il nome di mappatura

l'attività è suddivisa in due fasi:

- Analisi della struttura produttiva
- Analisi della cultura aziendale

La mappatura della struttura operativa pone l'attenzione sulle varie attività dell'impresa concretamente sviluppate lungo la catena del valore

Etica e codice etico

La mappatura della cultura aziendale pone al centro dell'attenzione il clima sociale interno all'azienda; vale a dire:

- i gruppi sociali esistenti
- le diverse culture esistenti
- il ruolo dei leader

L'attività risponde alla domanda fondamentale: Quali valori e principi sono presenti nell'impresa e come questi rispondono alle questioni morali che si pongono in essere nei confronti degli stakeholder?

In relazione alla risposta, si dovrà valutare la reale necessità della redazione di un codice etico che ponga in essere un comportamento eticamente condivisibile in ragione delle esigenze e moralmente in linea con i principi del management

Mappatura della struttura produttiva

Dovremo rispondere alle seguenti domande:

- 1 - Chi decide e secondo quali modalità vengono prese le decisioni strategiche e operative?
- 2 - Quali sono gli organi di controllo e con quali strutture vengono posti in essere i controlli?
- 3 - Con quale struttura organizzativa pone in essere il proprio business?

Etica e codice etico

1 - Chi decide e secondo quali modalità vengono prese le decisioni strategiche e operative?

Dovremo rispondere alle seguenti domande:

- Da chi è composta la proprietà?
- Chi ha la responsabilità amministrativa?
- Quali sono i soggetti posti al vertice della funzione dirigenziale?

Le risposte dovranno in primo luogo definire le due categorie principali di soggetti:- chi ha potere decisionale- chi ha soltanto funzioni esecutive

Il fine ultimo è stabilire chi detiene il potere; questo in quanto il potere è posto al limite superiore della Problematica etica

2 - Quali sono gli organi di controllo e con quali strutture vengono posti in essere i controlli?

In relazione all'argomento trattato le parti che formano il sistema di controllo sono tre:

- L'infrastruttura organizzativa
- Il processo di controllo
- Il sistema di incentivazione

Etica e codice etico

Un aspetto da tenere in considerazione circa l'infrastruttura organizzativa è quello relativo alla modellizzazione e standardizzazione del processo decisionale

Il rischio relativo è la perdita di sensibilità della struttura la quale tende a gestire come una routine l'intero processo decisionale

Il risultato può essere la deresponsabilizzazione morale delle condotte dei vari agenti

Etica e codice etico

Il processo di controllo nasce dalla definizione di obiettivi e dalla misurazione circa il raggiungimento degli stessi

Gli strumenti tipici sono la pianificazione strategica, il budgeting e il reporting

Anche nel caso del processo di controllo, gli strumenti non devono diventare la giustificazione ma il mezzo per verificare la condotta della struttura in relazione agli obiettivi che a priori devono essere sostenibili e quindi etici in senso economico/finanziario

Un budget rigido che porta i fornitori a non marginare sicuramente renderà non sostenibile nel tempo la condotta aziendale producendo nel medio periodo modificazioni tali da rendere instabile la performance anche a parità di opportunità di mercato e di infrastruttura organizzativa

Etica e codice etico

Per quanto attiene al sistema di incentivi definiti in funzione degli obiettivi e delle relative performance, rivestono una grande importanza in relazione ai temi dell'etica, gli indicatori non economici - non finanziari

Risulta evidente anche utilizzando il semplice buon senso che il singolo soggetto, incentivato unicamente su indicatori di business, con premi in denaro, è naturalmente portato a porsi in condizioni di rischio agendo in modo border line o anche oltre pur di ottenere quanto promesso

3 - Con quale struttura organizzativa pone in essere il proprio business?

Le domande alle quali dovremo rispondere sono le seguenti:

- Con quante e con quali business unit opera l'impresa?
- Quali attività operative si pongono in essere lungo la catena del valore?
(ricerca/progettazione/industrializzazione - Approvvigionamento/produzione - Vendita)
- Con quali criteri progetta i propri manufatti e/o i propri servizi?
- Quali prodotti realizza e come li produce?

Etica e codice etico

Come si può osservare dalla sequenza, prima si individuano le BU, i mercati nei quali opera e quali sono i competitor

Successivamente si indaga quali sono in specifico le varie componenti operative di ciascuna BU

Lo scopo è quello di individuare i problemi etici che si pongono in essere nella pratica operativa e quali sono le modalità di approccio (As Is)

Risulta abbastanza ovvio osservare che in relazione alla tipologia di mercato/prodotto si avranno problematiche etiche di diversa natura

Etica e codice etico

altrettanto ovvio è l'aspetto relativo alla differente analisi che si dovrà porre in essere in relazione alla percentuale di intensità di utilizzo di capitale umano o tecnologico

Il mix delle due componenti genera ovviamente differenti problematiche etiche

per fare un esempio, un cantiere edile ad alta intensità di utilizzo di personale, porrà in essere una serie di problematiche che difficilmente troveremo in una fabbrica ad elevata automazione

Nel secondo caso probabilmente sarà più probabile incontrare problematiche relative all'impatto ambientale

Etica e codice etico

L'analisi delle singole componenti che formano la catena del valore forma il corpo del futuro codice etico

Attraverso la profonda conoscenza dei meccanismi che regolano il fluire del business attraverso le sue componenti operative, si potranno mappare le condizioni di rischio in relazione ai singoli comportamenti/evento che i singoli soggetti pongono in essere

Il giusto mix di libertà di agire, di condizionamento morale e di imposizione normativa, dovrà porre in essere una proposta la più consona per l'impresa

Non dobbiamo infatti dimenticarci che in ogni caso anche l'impresa è portatrice di interessi e quindi soggetta al rispetto morale ed etico della sostenibilità nel tempo del proprio business e quindi della propria esistenza

Mappatura della cultura aziendale

In questa fase l'analisi si sposta dalle questioni morali che nascono dalle attività operative agli elementi culturali presenti negli individui

Elementi che rappresentano il substrato sul quale costruire il codice etico aziendale

I comportamenti che nascono dalle attività direttamente connesse con il business, sono la sintesi di ciò che è comunemente accettato dalle persone e che le persone stesse collaborativamente mettono in atto

Quindi anche i comportamenti amorali o addirittura illeciti nascono molto spesso dalla collaborazione di più persone

Ciò però che è più importante annotare che spesso i comportamenti amorali o illeciti sono ritenuti leciti ai fini dell'interesse dell'impresa

Etica e codice etico

Se sommiamo quindi la cultura morale presente nell'impresa a ciò che emerge dall'analisi delle attività operative e in merito alle problematiche etiche, troviamo come risultato ciò che il codice etico dovrà normare

Educando i singoli individui e i relativi gruppi di appartenenza ad un comportamento etico ogni qualvolta si verificano delle situazioni dove saranno portati a prendere delle decisioni operative

Elementi dell'analisi

- Presenza di gruppi culturali e sociali
- Caratteri della leadership e dell'autorità
- Libertà e autonomia dei dipendenti

Presenza di gruppi culturali e sociali

Nelle grandi imprese è molto frequente trovare gruppi sociali organizzati alla stregua di clan o tribù

Essi sono caratterizzati al proprio interno da regole e tradizioni che generano comportamenti consolidati ridefinendo in modo quasi autarchico i concetti di corretto/scorretto - morale/amorale ecc.

Questi contesti non di rado sono originati da figure che per carisma o per i propri trascorsi, assumono connotati mitici

La conseguenza di una tale configurazione è spesso l'assunzione all'interno del gruppo di una simbologia di un linguaggio impermeabile dall'esterno e scarsamente ricettivo agli stimoli esterni

Etica e codice etico

Un'altra origine della formazione di gruppi sociali forti è la presenza di dipendenti di nazionalità diverse soprattutto in contesti multinazionali

Di fronte a tale frammentazione l'adozione di insieme di regole etico/morali condivise e accettate unanimemente, diventa opera quasi impossibile

Fare quindi un'attenta ricognizione circa l'esistenza di questi due aspetti valutandone l'impatto sull'organizzazione diventa elemento fondamentale per lo studio del codice etico aziendale

Caratteri della leadership e dell'autorità

I comportamenti dei manager e il loro stile di leadership, indicano sicuramente le regole di condotta che i loro sottoposti devono seguire o per lo meno che dovrebbero eseguire per essere considerati positivamente

I singoli individui tenderanno ad uniformarsi anche non condividendo le scelte e gli atteggiamenti in relazione ai temi di interesse aziendale o più in generale in relazione ai temi di carattere etico

Naturalmente tutti gli individui all'interno di una organizzazione ben sanno quanto conta uniformarsi allo stile del capo

di conseguenza l'elemento premiale incide fortemente sull'adozione di decisioni in linea ovvero distoniche rispetto ai precetti informalmente conosciuti

Il messaggio che proviene dalle figure di autorità genera "cultura" nella misura in cui i singoli uniformano il proprio comportamento ai precetti del management

Etica e codice etico

L'adeguarsi degli individui, non significa necessariamente che essi approvino le idee e i comportamenti del management

La valutazione di questo ultimo aspetto riveste una notevole importanza nella definizione del percorso che deve fare l'impresa per giungere all'obiettivo dell'adozione di un proprio codice etico

I due aspetti che maggiormente influenzano il giudizio dei singoli rispetto ai precetti del management sono rispettivamente:

- Equità
- Coerenza dei manager

Etica e codice etico

Equità

I precetti dei manager sono considerati equi quando rispettano i normali canoni di giustizia

L'autorità in tal caso non viene avvertita come dispotica e arrogante

Il relativo clima è disteso e collaborativo e garantisce un convinto rispetto dell'operato del manager

Il manager viene considerato un'entità al servizio dell'impresa e quindi disposto al sacrificio sia per i propri dipendenti che per l'azienda nel suo complesso

Etica e codice etico

L'opposto di questa situazione positiva è un clima negativo generato da un diffuso senso di ingiustizia

I dipendenti valutano le proprie azioni soltanto in relazione al gradimento che le stesse possono incontrare presso i propri capi

Il risultato è un operare a macchia di leopardo dove le proprie azioni non sono mai il frutto determinato di un proprio convincimento nel fare bene una cosa in linea con principi condivisi

L'efficienza e l'efficacia delle azioni dei singoli non sarà quasi mai costante

Molto spesso il management quando vive una situazione di questo tipo si chiede "come mai tizio e caio pur dotati di buone possibilità, non sempre rispondano al meglio"

Sarebbe opportuno che la risposta la cercassero anche nel proprio stile di leadership e nella propria condotta prima ancora che nella psicologia della persona o come spesso accade nelle motivazioni che spingono i singoli a produrre la propria performance in linea con le attese

Coerenza dei manager

Il manager e l'uomo devono essere una sola cosa!

Ogni elemento distonico tra il comportamento in azienda e il comportamento nella vita privata, porta il dipendente a considerare il manager non credibile

L'indebolimento conseguente della leadership effettiva rende l'operato dei singoli poco tonico e volto ad ottenere il minimo sindacale considerando i precetti come meramente formali e non coerenti in relazione al vero sentire del capo

Libertà e autonomia dei dipendenti

L'assunzione generale è: si può parlare di etica soltanto se il soggetto è ***libero da costrizioni e consapevole delle proprie azioni***; quando per soggetto si intende sia una persona fisica che una persona giuridica

Quindi la domanda che ci dobbiamo porre è la seguente: ***Quale livello di autonomia e libertà hanno i dipendenti nell'assumere decisioni?***

Etica e codice etico

La risposta a questa domanda definisce anche la probabilità che un codice etico sia concretamente adottabile con risultati consoni alle attese

Se il dipendente ha scarsa autonomia, agisce nel solo interesse del capo, senza dividerne le motivazioni

se viceversa il dipendente ha troppa autonomia, opera scelta unicamente in quanto "giuste" per lui

La giusta risposta dovrebbe portare in concreto ad una configurazione di regole etiche condivise e consapevoli

che sposino uno stile di leadership a sua volta non autoreferenziale ma in continua evoluzione coi tempi e con la struttura organizzativa che necessariamente è in continua evoluzione

Etica e codice etico

Quindi il giusto mix di rigore e di condivisione porta ad un equilibrio in continuo movimento ma in ogni caso ad un equilibrio

Viceversa uno stile coercitivo/militare, porta sicuramente i dipendenti a conformarsi, ma porta altresì l'impresa verso una gestione burocratica ed estremamente fragile sotto l'aspetto della possibilità di adeguarsi ai tempi e alle condizioni al contorno in continuo mutamento

Una semplice prova per verificare il grado di autonomia e libertà è chiedersi cosa succederebbe se un dipendente si rifiutasse, ovviamente motivandolo, di eseguire un ordine proponendo una soluzione alternativa

La consapevolezza dei dipendenti nell'eseguire delle attività si traduce in un comportamento più consono all'etica aziendale in quanto consci degli effetti del loro agire sulla intera filiera

Purtroppo soprattutto nelle grandi aziende difficilmente i dipendenti che svolgono mansioni operative conoscono gli effetti delle loro azioni oltre quello che possono vedere con i loro occhi

Etica e codice etico

Questo problema non è di facile soluzione ed in certi casi è impossibile apportare miglioramenti significativi

Una cosa è certa, in ogni caso l'impresa deve adoperarsi per fare sentire ognuno ugualmente importante per ciò che fa

Questo è il grado di consapevolezza minimo che ogni dipendente deve avere; vale a dire:
la certezza che se non esegue bene il proprio lavoro a valle del proprio operato tutta l'azienda ne risentirà

la cultura aziendale si può riassumere nelle quattro contrapposizione classiche

| | | |
|-------------|----|---------------|
| Forte | Vs | Debole |
| Unitaria | Vs | Diversificata |
| Autoritaria | Vs | Democratica |
| Rigida | Vs | Flessibile |

Etica e codice etico

Cultura forte = Capacità di rispondere in modo rapido e deciso

Cultura debole = priva di tradizioni consolidate quindi in assenza di regole formali è incapace di dirimere il problema etico che si presenta

Cultura unitaria = assenza di filosofie di condotta concorrente

Cultura diversificata = i clan hanno estrazioni culturali differenti o differenti modelli di riferimento interni. Nelle aziende di grandi dimensioni è la situazione più probabile

Cultura autoritaria = forte accentramento decisionale con scarsa investitura di responsabilità in capo ai dipendenti; in assenza di ordini i processi si arrestano

Cultura democratica = ogni soggetto pur con le dovute differenze è investito di una propria autonomia decisionale. Gli ordini indicano l'obiettivo lasciando con la dovuta autonomia, la modalità operativa a chi opera

Etica e codice etico

Cultura rigida = richiede tempi di cambiamento lunghi. Si riscontra spesso quando l'impresa denota una cultura **forte, unitaria e democratica**; i tre aspetti combinati rendono molto difficile al cambiare del management, cambiare anche il tipo di cultura in quanto molto consolidata e condivisa

Cultura flessibile = si ha in presenza di una combinazione **debole, unitaria e autoritaria**; al cambiare del management si incontreranno probabilmente poche difficoltà a cambiare anche cultura

Riassumiamo quindi quanto detto finora

Le **problematiche etiche** rappresentano la domanda di condotte morali da parte degli stakeholder

La cultura aziendale a sua volta definisce fino a che punto l'impresa è in grado di fare fronte a tale domanda

Se domanda e offerta si incontrassero perfettamente l'adozione di un codice etico potrebbe risultare ridondante essendo il comportamento aziendale eticamente rispondente alle esigenze espresse dagli stakeholder

Etica e codice etico

Quando la risposta culturale è inadeguata si evidenzia un *vuoto etico* che deve necessariamente essere colmato

Lo strumento per colmarlo è il ***codice etico***

Definibile come l'insieme delle norme private volte a normare le fattispecie non previste dalla legge, o se previste non aderenti alla filosofia aziendale

Passiamo di seguito a descrivere graficamente attraverso una matrice a quattro quadranti, la risultante della mappatura della struttura produttiva e della cultura aziendale

Innanzitutto definiamo la ***struttura produttiva*** come ***semplice*** o ***complessa*** e la ***cultura aziendale*** come ***forte*** o ***debole***

Etica e codice etico

Cultura aziendale

| | | Debole | Forte |
|---------------------------------|-----------|-------------------------------|--------------------|
| Struttura produttiva | Complessa | Codice Generale (o di regole) | Codice di principi |
| | Semplice | Codice Tematico | Nessun codice |

Codice Generale = Esprime principi di carattere generale approfondendo il maggior numero di problematiche specifiche possibili

Codice di principi = Fissa i valori dell'organizzazione e le regole generali di condotta quali possono essere: l'onestà, la lealtà, la correttezza, ecc.

Codice Tematico = affronta i principi, i valori e le regole generali dell'impresa approfondendo in particolare quelle problematiche di particolare interesse affrontandole con una normazione di dettaglio