

Etica e Gestione delle Risorse Umane

Vittorio Coda

e-mail - vittorio.coda@uni-bocconi.it

USI
Università Bocconi

1. La gestione delle risorse umane e, più in generale, il contesto organizzativo, in qualsiasi organizzazione produttiva – profit o non profit, privata o pubblica, operante in contesti di mercato concorrenziale o no – dovrebbe incoraggiare le persone a fare un buon lavoro. Ma che cos'è un “buon lavoro”? come dovrebbe essere fatto un contesto organizzativo capace di incoraggiare le persone a fare un buon lavoro? quale ruolo giocano i valori etici nel modellare un tale contesto? Questi gli interrogativi sui quali mi sono lasciato incuriosire e che sottopongo alla vostra attenzione insieme ad alcune riflessioni al riguardo. Prima però consentitemi di leggervi e commentare uno stralcio di lettera, scritta ad un quotidiano italiano da un bancario, la quale, a prescindere da ogni giudizio circa la veridicità e la generalizzabilità delle situazioni ivi descritte, costituisce un interessante esempio di che cos'è un cattivo lavoro e di come è fatto un contesto organizzativo che, per l'appunto, induce le persone a fare un “cattivo lavoro”.
2. *“Lavoro da una decina d'anni in una grande banca italiana e leggo con interesse le lettere di risparmiatori che denunciano le inefficienze e la scorrettezza degli istituti di credito. Spesso sento parlare di “funzionari” od “impiegati” che svolgono poco professionalmente il proprio lavoro, con negligenza o scarsa partecipazione. Ebbene, è giunto il momento di dire, una volta per tutte, che la stragrande maggioranza di coloro che relazionano con la clientela sono persone serie, coscienti, spesso provenienti da esperienze professionali del tutto diverse, gettate nella mischia senza un briciolo di formazione, pressate dai propri diretti superiori con budget di prodotto ogni giorno più stringenti e, al tempo stesso, attaccate da clienti inferociti. I clienti, che pur hanno tutte le ragioni per lamentarsi, dovrebbero leggere le e-mail o le circolari interne nelle quali si parla di ‘vendita d'impulso’, infischiosene bellamente delle vere esigenze di chi investe; dovrebbero ascoltare gli epiteti con i quali vengono apostrofati coloro che sono in ritardo sulle tabelle di vendita previste (spesso irraggiungibili, del tutto slegate dal contesto economico generale del momento); dovrebbero provare a districarsi in sistemi informatici faraginosi e superati; dovrebbero, tenuto conto di questo e altro, qualche volta capire che chi sta loro davanti è solo il terminale di una serie di input scriteriati.”* (Il Sole-24 Ore, 31 Gennaio 2004).
3. Questa lettera si riferisce evidentemente alla “malaconsulenza” che sta dietro al collocamento di certi bond (Argentina, Cirio, Parmalat, Giacomelli), al conseguente deterioramento dei rapporti delle banche collocatrici con la clientela interessata e, mentre scagiona i poveri operatori bancari

“attaccati da clienti inferociti”, delinea alcuni tratti del contesto organizzativo responsabile del “cattivo lavoro” da essi svolto: la mancanza di formazione, i pressanti budget di prodotto, le circolari interne e un clima di pressione per conseguire un “profitto di breve periodo” a scapito delle reali esigenze del cliente.

4. Questo esempio è interessante ai nostri fini anzitutto perché consente di cogliere *ex adverso* le caratteristiche qualificanti un “buon lavoro” e poi perché consente, sempre per contrasto con la situazione dianzi descritta, di introdurre il discorso su alcune caratteristiche di un contesto organizzativo che incoraggi efficacemente a svolgerlo.

Tre sono le caratteristiche di un buon lavoro, che sembra pure di potere evincere dal nostro esempio. “Buono” è il lavoro che:

- è rivolto ad un fine buono (che non può essere evidentemente la ricerca esasperata di un profitto di breve periodo);
- costruisce relazioni buone, all’interno ed all’esterno dell’organizzazione, fatte di rispetto, ascolto, stima, fiducia, collaborazione;
- è svolto con passione e competenza in vista di fornire una prestazione eccellente.

L’impegno a svolgere un buon lavoro nel triplice significato sopra delineato presuppone, da parte del lavoratore, una precisa scelta di campo che lo porti a ripudiare sia impostazioni carrieristiche (incompatibili con la costruzione di relazioni positive con tutti), sia impostazioni di “minimo impegno” (o di massimizzazione del tempo di “non lavoro”) e a sposare invece un’etica del lavoro volta alla ricerca di una “felicità di crescita o di movimento” (Teilhard de Chardin, *Réflexions sur le bonheur*, 1943) che lo motiva a far fruttificare l’insieme di attitudini e qualità di cui è dotato e a “crescere in umanità, valere di più, essere di più” (Paolo VI, *Populorum progressio*, 1967, n. 15).

5. Quanto ai contesti organizzativi in grado di incoraggiare le persone a fare un buon lavoro, in linea generale essi dovrebbero essere contraddistinti da:

- strategie lungimiranti, agli antipodi di quelle opportunistiche del nostro esempio, indirizzate a creare valore per tutti gli *stakeholders* e perciò capaci di sprigionare forza coesiva;
- flussi informativi e attività di vario tipo (di formazione, di *coaching*, di assegnazione di risorse ecc.) che mettano ciascuno nella condizione di essere e di sentirsi informato, coinvolto, supportato, e di poter svolgere effettivamente un buon lavoro;
- sistemi di valutazione delle prestazioni e di ricompensa che premino l’eccellenza delle prestazioni, la costruzione di relazioni positive, corrette e trasparenti, la capacità di darsi carico del bene dell’azienda, concepito come *public good*, al quale tutti gli *stakeholders* sono a vario titolo interessati, e, per contro, scorraggino o puniscano i comportamenti che vanno nella direzione di trascurare le esigenze dei destinatari delle proprie prestazioni, di intaccare la fiducia reciproca (nei rapporti con colleghi, clienti, fornitori), di promuovere interessi individuali o di gruppo a scapito del bene dell’azienda.

6. Vengo ora al terzo e ultimo interrogativo: quale ruolo ha l’etica nel modellare un tale contesto? Va detto anzitutto che un ancoraggio forte all’etica è di importanza fondamentale. Senza di esso, infatti, tendono ad affermarsi comportamenti che privilegiano “obiettivi da perseguire a qualunque costo, anche a costo di violare le leggi che la comunità si è data” (come i casi di dissesti da ENRON in poi sino a PARMALAT stanno a dimostrare), mentre, se la cultura aziendale è saldamente costruita sui valori etici di integrità, correttezza gestionale e trasparenza informativa, l’impresa è al riparo dai pericoli di anomia e aperta “ai valori della legalità e del civismo” (C. Pedrazzi, *Codici etici e cultura di mercato*, ISVI 1993). E tali valori sono condizione necessaria, anche se non sufficiente, per l’affermarsi di contesti organizzativi che incoraggino tutti i collaboratori a fare davvero un buon lavoro nel senso in precedenza chiarito.

Ma, e questo è il secondo passaggio, l'etica può entrare nei comportamenti imprenditoriali secondo due modalità differenti: come vincolo, per cui certe alternative vengono scartate in quanto incompatibili con certe norme etiche assunte per l'appunto come vincolanti, o come elemento che entra nella funzione obiettivo dell'impresa, la quale dunque viene orientata verso fini buoni, eticamente qualificati.

La prima opzione, in quanto realizza effettivamente un ancoraggio forte ai valori etici fondamentali di onestà, correttezza e trasparenza e valga dunque a preservare la cultura aziendale dai pericoli di anomia, rende un grande servizio, quello di proteggere l'impresa da rischi di reputazione e di conseguente perdita di competitività e/o di insorgenza di passività potenziali. Essa ha tuttavia un limite che solo la seconda opzione consente di superare: il limite proprio di un orientamento strategico di fondo che assume come funzione obiettivo la creazione di valore nell'interesse dei soli azionisti e tende a piegare a tal fine gli interessi degli altri *stakeholders*, tra cui i dipendenti, i quali dunque non sono e non possono sentirsi "inclusi".

La seconda opzione, invece, è per sua natura generatrice di strategie e comportamenti imprenditoriali lungimiranti, aperti anche ad innovazioni in grado di coniugare le esigenze di competitività e redditività con istanze umanistiche, fortemente coesivi nei riguardi di tutti gli interlocutori, a cominciare dai dipendenti, per cui, l'ancoraggio all'etica diventa non solo garanzia di comportamenti corretti e trasparenti (che è già molto di questi tempi), ma anche la solida base su cui costruire un contesto organizzativo coinvolgente e motivante e un vantaggio competitivo sostenibile.

La seconda opzione, tuttavia, pone i seguenti interrogativi: se essa è così vantaggiosa, perché sono così pochi i casi di imprese che l'hanno fatta propria? com'è possibile, teoricamente e praticamente, configurare una funzione obiettivo dell'impresa che integri nel ruolo economico della stessa la responsabilità sociale nei confronti di tutti gli *stakeholders*?

La risposta a questi interrogativi deve probabilmente ricercarsi nelle resistenze e difficoltà a mettere in discussione modelli mentali consolidati e nel cercare vie e modi per superarli. Ci si riferisce in particolare, alle concezioni antagonistiche degli interessi coinvolti nell'impresa (e segnatamente a quella dei rapporti tra capitale e lavoro, che oltretutto ha profonde radici nel radicalismo marxista e nella storia del capitalismo industriale); all'utilizzo di strumenti e modelli di tipo statico – come sono i modelli e i ragionamenti atemporalmente di ricerca di soluzioni massimizzanti il profitto o il valore azionario – in luogo di approcci di tipo dinamico (funzionali all'ideazione e valutazione di strategie imprenditoriali capaci di coniugare esigenze economiche e istanze etico-sociali); ai modelli e stili di leadership del tipo "comando e controllo" (che sono tuttora diffusissimi e costituiscono una formidabile barriera alla costruzione di un "sistema del valore" imperniato sulla triangolazione "soddisfazione dei clienti-valorizzazione dei dipendenti-creazione di valore per gli azionisti").