

Casa Albergo per Anziani – Lendinara (RO)

Laboratori Seminariali 2017

“*Il Codice di Comportamento di chi opera nel contesto dei servizi alla persona: E’ il mio Codice? E’ il nostro Codice?*”

Contributo di *Renzo Zanon*

Venerdì 10 marzo 2017

presso la Sala “S. Camerini” - Casa Albergo per Anziani
Via del Santuario, 31 - 45026 Lendinara (RO)

“*La richiesta di un’etica si fa tanto più urgente, quanto più il disorientamento manifesto dell’uomo, non meno di quello nascosto, aumenta senza misura.*”

(M. Heidegger, *Lettera sull’umanesimo*)

Codice di comportamento

o

Codice etico?

Dietro a ogni nostro comportamento c’è una valutazione morale

“Ciascuno di noi esprime *valutazioni morali* in un senso o nell’altro. Non si può vivere altrimenti: dietro a ogni scelta, a ogni decisione, piccola o grande, c’è una valutazione morale, ossia un giudizio che definisce una certa azione buona o cattiva, da farsi o da non farsi, da raccomandare o da biasimare [...]. L’etica è la *giustificazione razionale delle valutazioni morali*, è il tentativo cioè di fornire le ragioni per cui esprimiamo una certa valutazione e quindi propendiamo per una certa condotta. Chi fa etica si sforza di esibire i motivi per cui le sue scelte gli sembrano difendibili. Cerca di tradurre le evidenze morali che lo guidano in concetti, ragionamenti e pensieri che possano venire pubblicamente espressi e universalmente messi alla prova. Questo è un compito tanto più difficile, quanto più va in profondità.”

(CATTORINI P., *Bioetica. Metodo ed elementi di base per affrontare problemi clinici*, Milano, Masson, 2000 [2^a ed.], p. 3)

Codice etico. Definizione

Si definisce *codice etico* quel “documento ufficiale d’impresa in qualsiasi forma redatto, contenente l’enunciazione dei valori su cui si fonda la cultura d’impresa, la dichiarazione di responsabilità verso ciascuna categoria di *stakeholders*, alle quali l’impresa vuole far fronte ritenendosi moralmente obbligata, la specificazione più o

meno dettagliata delle politiche aziendali in materia di etica d'impresa, l'indicazione delle prescrizioni alle quali i lavoratori tutti devono attenersi per tradurre in atto le politiche etiche dell'impresa"

(CODA V., *Codici etici e liberazione dell'economia*, in AA.VV., *Codici etici e cultura di mercato*. Atti del workshop ISVI, Milano 1993, pp. 27,28)

Gli elementi costitutivi di un "Codice etico"

Dalla definizione sopra riportata emergono gli elementi costitutivi di un codice etico, ossia:

- 1) il legame con la cultura etica dell'impresa;
- 2) il contenuto del codice, come insieme di doveri verso tutte le categorie di *stakeholder*;
- 3) l'aspetto normativo del codice stesso.

I principi fondamentali per una azienda di servizi alla persona

- 1) *Essere orientata ai valori fondamentali* della dignità umana, dell'equità, della solidarietà e dell'etica professionale;
- 2) *Essere finalizzata alla salute e al ben-essere* delle persone che ad essa fanno ricorso;
- 3) *Essere centrata sulle persone*, rispondendo ai loro bisogni e alle loro aspettative in materia di salute e di assistenza.

Un'organizzazione può definirsi "etica" solo se le persone che vi operano si rifanno, nel loro agire, ai principi sopra enunciati.

***Mission, Vision e Valori* : elementi essenziali per la strategia d'impresa**

Mission, Vision e Valori aziendali sono elementi essenziali della strategia d'impresa. Essi devono essere chiaramente analizzati e definiti, dichiarati, comunicati, condivisi e realizzati da quanti operano nell'azienda e per l'azienda.

Sono indispensabili per stabilire un'identità, fornire una rotta, indicare un orizzonte, creare una "*cultura aziendale*", orientata a soddisfare domande e bisogni, vera risorsa strategica per lo sviluppo e la competitività.

La "*cultura aziendale*" è data, infatti, dal complesso di specifici valori, significati, modi di pensare condivisi dai membri dell'organizzazione; essa determina il modo di comportarsi dei membri stessi, sia all'interno sia al di fuori dell'organizzazione, creando le necessarie sinergie per il conseguimento di obiettivi comuni.

Promuovere e favorire la riflessione etica

La riflessione etica si rivela elemento portante, sia in funzione di traguardi di eccellenza delle prestazioni erogate, sia in prospettiva di ben-essere e qualità di vita lavorativa degli operatori, con ciò favorendo lo sviluppo delle qualità umane e professionali e l'acquisizione di strumenti e modalità per operare scelte etiche fondate.

Interrogarsi intorno all'etica risponde oggi ad una imprescindibile esigenza, nella consapevolezza che gli obiettivi di qualità, di personalizzazione e di umanizzazione dei servizi erogati sono conseguibili solo mediante la valorizzazione delle risorse umane e operando in sintonia con tutti gli stakeholder, rispettando l'ambiente, tenendo nel debito conto il contesto sociale e culturale di riferimento.

Condizioni per sviluppare un comportamento etico

Secondo l'americano Rest, quattro sono le condizioni necessarie perché un operatore possa sviluppare un comportamento etico:

- 1) una sensibilità morale o "percezione morale" di come le proprie azioni abbiano un'incidenza sugli altri;
- 2) una capacità "riflessiva" (operatore che sa riflettere sul proprio operato) e di "giudizio critico";
- 3) forte motivazione o tensione etica che sappia collocare i valori etici al di sopra di altri valori (ad es. il profitto);
- 4) alcuni tratti della personalità, quali il coraggio, la perseveranza, un'alta autostima.

(Citato da: S. BANKS – K. NOHR, *Teaching practical ethics for the social professions*, Feset 2003, p. 13)

Il management per l'implementazione dell'etica nei servizi alla persona

Importante ed urgente favorire l'affermarsi di una nuova cultura organizzativa

E' importante ed urgente che il management delle strutture che gestiscono servizi alla persona si impegni per favorire l'affermarsi di una nuova cultura organizzativa, suscitando l'espressione di quei valori che soli possono sviluppare efficacia e coerenza rispetto agli obiettivi di salute e di ben-essere da assicurare e integrità di atteggiamenti e di comportamenti nel rapporto con i diversi stakeholder.

E' compito del management predisporre le condizioni di contesto

E' compito del management assolvere alla responsabilità di predisporre le condizioni di contesto affinché l'organizzazione sviluppi al suo interno e verso l'esterno comportamenti integri e virtuosi: un positivo e collaborativo clima organizzativo, una comunicazione aperta, la fiducia e il rispetto reciproci, il riconoscimento e la valorizzazione del contributo di ognuno al fine di promuoverne l'autostima, ecc.

Necessarie le “competenze umanistiche”

Serve, nella sostanza, “un management diverso: deve essere radicato nella cultura, nella storia, nell'essenza vitale dell'azienda; deve provvedere a tramandare i valori, l'etica dell'organizzazione; deve fungere da traduttore di simboli, quindi di codici, e deve far in modo di farli apprendere, quindi formare. Cultura, etica, apprendere, codici, formazione: *competenze umanistiche* oggi necessarie per un management impegnato nella gestione non più solo di una struttura, ma di risorse umane. Al punto che si può ormai delineare l'identikit del neomanager, quasi distaccato dalle mere esperienze di “calcolo” e impostato soprattutto sulla nuova etica aziendale, sulla conoscenza delle persone e, quindi, sulla gestione delle emozioni, degli affetti del privato che possa sfociare nella proiezione dell'azienda ‘condivisa’.” (*)

(*) Così Catia Polidori, *Per un nuovo stile di managerialità*, in “Vega Journal”, A. I (2005), n.1 (aprile) - (www.vegajournal.org > [Home](#) > [Archivio](#) > [Anno I Numero 1](#)) che, in proposito, cita: D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Essere leader*, Milano, RCS, 2002.

Oggi è quanto mai necessario che i manager siano anche leader

Oggi, è quanto mai necessario che i manager siano anche leader, che sappiano cioè coniugare insieme (riflettendo e individuando strumenti e modalità di relazione idonee) le competenze più tipicamente manageriali con le dimensioni di leadership oggi irrinunciabili (creatività, visione del futuro, capacità di influenzare positivamente gli altri, passione, dinamismo, determinazione ed energia decisionale, orientamento ai risultati di lungo periodo, ecc.) (*), per attuare l'auspicato rinnovamento culturale che, insieme alla riscoperta dei valori di fondo, è essenziale per migliorare la qualità di vita delle persone e ed il futuro delle organizzazioni.

(*) “La scala e la complessità del lavoro del manager al vertice aumentano enormemente e di continuo, se ne conclude che la strada del cambiamento è tanto stretta quanto urgente: rinunciare alle pretese di un comando a bacchetta a favore di una “conversazione” con i dipendenti coinvolgente e protratta nel tempo; imparare rapidamente a modificarsi, passando da specialisti a generalisti; non limitarsi ad analizzare e leggere egregiamente i dati, ma apprendere a elaborare e comunicare le strategie; oltrepassare la soglia della capacità di risolvere i problemi per sviluppare l'abilità di riconoscere e fissare le priorità, ecc.” (http://www.hbritalia.org/?page_id=29).

Il manager-leader: protagonista di cambiamento e innovazione

Le organizzazioni hanno bisogno di un manager-leader, che sia persona etica e responsabile, costruttore di valori e di senso, protagonista attivo di cambiamento e innovazione, capace di ispirare e guidare le persone con il proprio esempio, consapevole della centralità delle persone nel sistema azienda e della necessità di coltivare e sviluppare le risorse di cui esse sono portatrici: competenza, motivazione, integrazione, valori; un manager-leader che sappia (*):

orientare: significa fornire una visione del futuro, congiuntamente alle strategie per realizzarlo;

allineare: significa comunicare la direzione da seguire ed ottenere il massimo impegno per il raggiungimento degli obiettivi;

ispirare e responsabilizzare: significa far sì che le persone esprimano tutto il loro potenziale, responsabilizzandole e conferendo loro discrezionalità, autonomia e capacità di autocontrollo, favorendone la crescita personale.

Solo così, ben sapendo di non poter determinare da solo le sorti di un'organizzazione complessa, il manager-leader riuscirà a formare una squadra fortemente coesa, integrata, strategicamente allineata, che condivide una visione, affidabile, capace di confrontarsi al suo interno e di dare un concreto esempio di unità all'esterno, solo allora esprimerà una leadership collettiva, riuscendo a mobilitare e far crescere le energie di tutta l'organizzazione.

(*) Le indicazioni che seguono sono tratte da: Giuseppe BELLANDI, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile*, Milano, F. Angeli, 2006, p.155.

Cosa significa essere manager-leader “etico”

Essere manager-leader “etico” significa fondare la propria organizzazione ed il governo delle relazioni interne ed esterne sui principi di onestà, rispetto di sé e degli altri, ascolto, trasparenza; significa capacità di tradurre visione, valori, propositi in un dialogo sincero con i collaboratori e le altre persone in un atteggiamento di apertura verso le loro idee ed opinioni; significa agire sempre secondo responsabilità, avendo cioè la capacità di rispondere alla domanda sul perché delle proprie azioni, giustificandone la correttezza.

Compete al management la realizzazione di alcune essenziali linee d'azione

La responsabilità del management

E' dunque al *management* che compete il peso e la responsabilità di realizzare alcune essenziali linee d'azione, peraltro già individuate e ampiamente trattate dalla più

recente letteratura di settore, affinché i Servizi possano rifondarsi come luoghi di incontro tra persone che vivono l'organizzazione secondo direzioni di senso consapevoli e condivise.

Creare e favorire il “benessere organizzativo”

Il “benessere organizzativo” può definirsi come “*l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*” (*). Con il termine “benessere organizzativo” si fa, dunque, riferimento alla capacità da parte di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di strutturazione, per tutti i livelli e i ruoli. Ciò richiede attenzione al modo in cui il lavoratore vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora, prendendone in considerazione le molteplici variabili quali: il senso e il significato che attribuisce al proprio lavoro, le relazioni interpersonali, il rapporto con i colleghi e i superiori, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita professionale e di miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro accogliente, il senso di appartenenza all'organizzazione. Quanto più, infatti, l'operatore sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro.

(*) F. AVALLONE, A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Raffaello Cortina, 2005, p. 65.

Consentire agli operatori di “viversi” in una condizione di “agio”

Poiché il lavoro è un'esperienza di vita delle persone e non solo fattore produttivo, l'obiettivo qualitativo ed etico da perseguire appare quello di permettere agli operatori di “viversi” in una condizione di “agio” per poterlo trasmettere a loro volta. Prendersi cura degli operatori, affinché essi possano prendersi cura delle persone anziane assistite, significa essere attenti alle esigenze personali, familiari e lavorative in un'ottica di integrazione tra doveri cui sono tenuti in quanto lavoratori e bisogni che esprimono in quanto persone (*).

(*) Cfr.: *Tra utopia e realtà. Un laboratorio di ricerca sull'etica del profitto e della responsabilità sociale d'impresa all'interno di un percorso formativo* (www.fondazionefeyles.it/docs/trautopiaerealta.pdf)

Rendere “eudaimonica” la vita lavorativa

“Che cosa significa in concreto produrre una buona vita di lavoro? Vivere ciò che gli antichi chiamavano una vita eudaimonica. Con il termine “eudaimonia” intendevano una vita piena, ricca, appagante, degna di essere vissuta. E' possibile rendere eudaimonica la nostra vita di lavoro? Certamente sì, riconoscendo e valorizzando nel

lavoro una serie di specifici aspetti caratterizzanti una vita davvero umana, facendo sì che nel lavoro le capacità costitutive di ciascuna persona possano trovare espressione e maturazione, in vista di un appagamento personale e di un'eccellenza delle prestazioni erogate" (*).

(*) *Carta etica "Dare qualità e vita al lavoro"* delle Aziende Sanitarie dell'Area Piemonte Nord Orientale, p. 12.

Promuovere la formazione continua e lo sviluppo delle risorse umane

E' da tener presente che la qualificazione del personale che lavora al fianco di chi soffre non ha bisogno soltanto di competenze tecniche, ma anche di competenze etiche e relazionali. Quello che spesso manca è un adeguato percorso di formazione e sviluppo delle competenze trasversali o comportamentali. Sono proprio queste le competenze che determinano in modo forte quanto le persone sono "professionali" (e per ciò positivamente valutate) nell'attività che svolgono.

La formazione potrebbe inoltre diventare quello "spazio" che offre agli operatori la possibilità di un confronto sulle diverse problematiche, di passare dal "fare" al "dire", un luogo dove trovare supporto, solidarietà e alternative, nonché gli strumenti metodologici per una continua riflessività sul proprio vissuto.

E' necessario orientarsi ad un nuovo modello di apprendimento organizzativo, in cui è l'intero sistema aziendale che apprende e modifica i propri comportamenti, spostare cioè l'interesse formativo dal singolo che apprende all'organizzazione che apprende (*learning organization*). Sono così stimulate: interazione, comunicazione, creatività. Un'organizzazione che apprende non è solamente l'espressione di una volontà dirigenziale, ma di un atteggiamento mentale nuovo che interessa globalmente tutti gli individui che operano nell'organizzazione.

Accreditare il "sentire" come risorsa nel lavoro di cura

La mancata integrazione tra mondo cognitivo e mondo affettivo nel lavoro di cura ha condotto a trascurare l'empatia, la sollecitudine verso l'altro, l'indignazione per l'ingiustizia, la commozione.

E' necessario *riabilitare la vita emotiva* nei luoghi di lavoro come *fattore primario del benessere individuale e collettivo*.

Accreditare il sentire come risorsa nel lavoro di cura assumendo le conseguenze organizzative di tale riconoscimento, facendo sì che i Servizi diventino luoghi di condivisione, dove possano essere accolti i vissuti, i pensieri, la cura di sé degli operatori e la cura dei gesti che li mettono in relazione con gli altri (*).

(*) IORI V., *Il lavoro di cura tra razionalità e affettività*, in AA.VV., *L'etica della cura. Tra sentimenti e ragioni*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 63.

Fare prevenzione del burnout

Fare prevenzione del burnout, attraverso dimensioni di ricerca di senso: il senso del “chi siamo” e del “compito che ci spetta”, il significato del lavoro per la persona, la possibilità di operare in un contesto in cui trovano posto la condivisione, la comprensione reciproca, la consapevolezza in ordine ai vissuti; la possibilità di pensare, discutere, assumere decisioni e iniziative (*). Allo “svuotamento emotivo”, prodotto dall’impegno di cura, può efficacemente far fronte un gruppo di lavoro, preferibilmente gestito da un competente “supervisore” esterno, che favorisca la gestione della complessità emotiva e la ricarica delle energie. Poter condividere, infatti, con i colleghi di lavoro (o nell’équipe multidisciplinare) momenti di sofferenza, d’incomprensione o di inadeguatezza, aiuta sicuramente a superare momenti di sconforto e di demotivazione professionale (**).

(*) C. SITA’, *Legittimare il sapere dei sentimenti nelle istituzioni. Alla ricerca di una prospettiva in cui ricomporre il senso del fare*, in “Animazione sociale”, A. XXXVII (2007), n. 8/9, p. 56.

(**) G. MASERA, *I verbi della cura*, in D. BRUZZONE – E. MUSI (a cura di), *Vissuti di cura. Competenze emotive e formazione nelle professioni sanitarie*, Milano, Guerini, 2007, p. 91-92.

Linee per la costruzione di un Codice etico

Le organizzazioni sono chiamate a definire i propri “valori”

Poiché la cultura di un’organizzazione non può che fondarsi sulla condivisione e sul rispetto da parte di tutti e di ciascuno dei suoi componenti di determinati valori e principi, generatori di comportamenti virtuosi ed eticamente corretti, le organizzazioni sono chiamate a sviluppare una definizione dei propri valori e a dotarsi di un “**Codice etico-comportamentale**”, non già come un mero adempimento formale richiesto dalle norme vigenti (D. Lgs. n. 231/2001 e D. Lgs. n. 81/2008), bensì come **atto conclusivo di un percorso che esprima la situazione valoriale conseguita e non solo desiderata**, avendo creato una coscienza aziendale e fornito utili criteri per la valutazione dell’adeguatezza di pratiche, iniziative, decisioni.

Serve creare “luoghi della parola e del confronto”

Serve creare “**luoghi della parola e del confronto**”, favorendo la più ampia e progressiva partecipazione e il coinvolgimento diretto e indiretto di amministratori, dirigenti, collaboratori e operatori tutti, per promuovere lo sviluppo e la diffusione di una cultura condivisa (valori, azioni, comportamenti, orientamenti strategici) in tema di gestione delle attività improntata in senso etico, interrogandosi circa lo “stato di salute” del sistema di relazioni, interpersonali ed organizzative.

Far emergere la “propria” etica

Ciò esige sia individuata una metodologia appropriata per portare alla luce, facendola emergere da un processo di riflessione e costruzione il più possibile negoziato e condiviso, la “propria” etica, il proprio sistema di valori, la propria identità, la propria storia, il senso profondo dell’impegno dichiarato ai cittadini utenti dei Servizi, i fondamenti del patto stabilito con dipendenti e collaboratori.

Prima, cioè, deve venire il lavoro su di sé, avendo guardato a “chi siamo” e “perché lavoriamo”. Solo dopo aver portato alla luce la “propria” etica si potrà pensare a come esprimerla, comunicarla, diffonderla e mantenerla viva.

Ben sapendo che la coscienza etica non è un “assoluto immobile”

“La coscienza etica *non è un “assoluto immobile”, ma un insieme di conoscenze e di convinzioni in continua evoluzione*, che si nutrono anche con lo studio, il confronto, l’analisi retrospettiva di comportamenti adottati in particolari circostanze.

A tal fine è sempre utile la discussione di casi reali [...].”

(TRABUCCHI M., *I vecchi, la città e la medicina*, Bologna, Il Mulino, 2005, pp. 318-319)

Non ridurre l’etica alla legge

È essenziale quindi che le aziende sappiano cogliere le nuove opportunità per l’autoregolamentazione, offerte dagli interventi del legislatore, ***senza però commettere l’errore di ridurre l’etica alla legge***: chi commette questo errore guarda principalmente alla legge per definire gli standard di condotta, mentre, al contrario, un approccio basato sull’integrità considera la conformità alla legge come un principio importante – come una responsabilità di primo livello – ma non riduce unicamente al suo rispetto l’intero ambito dell’etica.

Un approccio basato sull’integrità va oltre la conformità alla legge in vari modi: in primo luogo, considera la legge solo come un catalogo parziale di standard etici – un catalogo che è “muto” riguardo a importanti responsabilità e ideali che dovrebbero informare il processo decisionale dell’organizzazione; in secondo luogo, considera l’etica come una funzione del management, e non dell’ufficio legale; e in terzo luogo, l’efficacia degli stessi sistemi di conformità, necessari per facilitare il rispetto della legge, presuppone che il dovere di rispettare la legge faccia parte del sistema di valori aziendali.

(D’ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d’impresa*, “Notizie di Politeia”, XIX (2003), 72, p. 139)

Serve un approccio globale che vada al di là della richiesta di conformità alla legge

Poiché *“l’etica aziendale richiede qualcosa di più che semplicemente evitare pratiche illegali”*, la gestione dell’etica in azienda esige l’adozione di un approccio globale che vada al di là della richiesta di conformità alla legge, *un approccio “fondato sull’idea di integrità morale”*, che combini *“l’attenzione per la legge con un’enfasi sulla responsabilità morale manageriale”*.

Una strategia basata sul principio di integrità morale permette, infatti, di stabilire uno standard di condotta più solido: mentre il principio di conformità alle leggi si basa sulla necessità di evitare sanzioni legali, il principio di integrità si fonda sull’idea di autogoverno e di responsabilità del management in conformità a una serie di principi e valori etici guida.

(Cfr. PAINE L. S., *Per l’integrità delle organizzazioni*, “Etica degli affari e delle professioni”, 1995, 3, pp. 40-48)

Il codice etico è lo specchio fedele

- **della cultura aziendale sviluppatasi nel tempo;**
- **della tensione etica della leadership aziendale.**

Una cultura forte e pervasa di eticità, sostenuta dalla tensione etica della leadership aziendale costituisce l’ambiente ottimale per la formulazione e successiva implementazione di un codice che possa costituire in concreto il manifesto dell’adesione dell’azienda ai principi in esso contenuti.

L’introduzione di un codice etico non supportata né da una forte cultura aziendale né da una tensione etica della leadership aziendale, rischia di diventare una semplice operazione di facciata, destinata ad avere scarso successo, specie nel lungo periodo.

Al centro dell’attenzione del management: “clienti” e “collaboratori”

Imperativi irrinunciabili:

- *soddisfazione del cliente* (che richiede impegno, energia e spinta motivazionale da parte del personale tutto)
- *coinvolgimento, mobilitazione e valorizzazione dei collaboratori tutti*

I manager devono essere consapevoli che il fattore cruciale nella creazione dell'etica aziendale riguarda soprattutto come essi esercitano la propria leadership e come dirigono l'azienda (*).

A questo proposito, non si può dimenticare che **il fattore più importante nella costruzione dell'etica di un'organizzazione sia proprio l'esempio offerto dai suoi leader**. Il comportamento dei leader invia ai propri dipendenti un messaggio più chiaro di qualsiasi codice etico aziendale.

Come quindi, un'evidente incoerenza tra comportamento dei leader e standard adottati in azienda produrrà cinismo nei dipendenti, allo stesso modo, una leadership che esemplifichi i valori accettati rafforza l'impegno e il rispetto da parte dei dipendenti (**).

(*) PAINE L.S., *Per l'integrità delle organizzazioni*, "Etica degli affari e delle professioni", 1995, 3, pp. 91-94

(**) D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in "Notizie di Politeia", XIX (2003), 72, p. 139

E' opportuno "considerare **l'etica d'impresa**, diversamente da quanto ritengono molti manager, 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**. Se ne deduce quindi che l'etica ha a che fare con il management: i manager modellano il contesto organizzativo attraverso il loro comportamento, il loro disegno dell'organizzazione e dei suoi sistemi e la loro leadership nell'elaborazione di un codice etico che orienta il processo decisionale aziendale."

(D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in "Notizie di Politeia", XIX (2003), 72, p. 132)

Occorre tuttavia sempre tenere presente che, anche se i manager seguono i passi sopra delineati per la definizione dell'etica aziendale, essi non possono escludere la possibilità del verificarsi di condotte immorali nelle proprie imprese. Leadership, sistemi, strutture e culture possono *influire* sul comportamento individuale, ma non lo *determinano*. Essi possono sostenere gli individui che scelgono di agire responsabilmente, ma non possono costringere le persone ad agire eticamente contro la propria volontà.

(D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in "Notizie di Politeia", XIX (2003), 72, p. 140)

L'adozione del codice etico: condizioni di efficacia

Anche per i codici etici si pone il problema di una efficacia concreta, esiste infatti il pericolo che si rivelino una vuota declamazione e andando ad alimentare posizioni

come quella indicata da Guido Rossi che considera “difficile ritenere del tutto infondato il sospetto che l’emanazione dei codici etici costituisca una sorta di tentativo di salvataggio dell’immagine sociale dell’impresa allo scopo di legittimare a tutti i costi ed in tutti i settori il suo operato”. Il codice etico può quindi diventare paradossalmente un espediente per prassi tutt’altro che edificanti sotto il profilo morale.

(VILLA Chiara, *I codici etici aziendali* - www.legalionline.com/html/argomento22)

Le condizioni basilari di efficacia impongono che:

- il contenuto del codice etico rifletta una chiara tensione etica del vertice aziendale (il fattore più importante nella costruzione dell’etica in un’organizzazione è proprio l’esempio offerto dai suoi leader)
- il codice sia inserito entro una reale strategia di cambiamento della cultura che miri ad annullare o a ridurre grandemente il rischio di violazioni, anche attraverso l’introduzione di idonee procedure;
- la comunicazione dei contenuti del codice sia, il più possibile, chiara e semplice. Oltre che chiari e semplici, i messaggi contenuti nel codice devono essere il più possibile concreti e realistici. Obiettivi percepiti come irrealistici rischierebbero di indurre a comportamenti di rinuncia nei diversi destinatari, scoraggiati dalla difficoltà di quel compito.
- il codice sia formulato in modo da rendere esplicito, ove non sia percepibile con immediatezza, il passaggio dalla enunciazione di una politica aziendale alla individuazione dei doveri che ne derivano per i singoli, e si focalizzi sui problemi etici rilevanti per quella data impresa in quel dato momento storico. Le regole non devono essere né estremamente particolareggiate, ciò creerebbe infatti un eccessivo timore tra i dipendenti che sarebbero riluttanti nel prendere qualsiasi tipo di iniziativa per evitare critiche e punizioni, ma neanche troppo generiche poiché questo causerebbe la perdita di focalità ed una notevole difficoltà di interpretazione.

(cfr. VILLA Chiara, *I codici etici aziendali* - www.legalionline.com/html/argomento22 e CODINI Anna, *I codici etici nelle cooperative sociali*, Università degli Studi di Brescia – Dipartimento di Economia Aziendale, Paper n. 44, luglio 2005, pp. 17-20)

“Un **codice** [...], anche il meglio “confezionato”, non può essere considerato la panacea per tutti i mali. Affinché esso sia uno strumento efficace, **è necessario che venga vissuto in modo partecipato da tutte le componenti del sistema organizzato**. La convergenza su un nucleo di valori comuni, la condivisione dei principi, il rispetto non formale, ma consapevole delle norme e la capacità di rapportare quanto previsto dal Codice [...] alle attività di ogni giorno, costituiscono aspetti decisivi per il suo effettivo utilizzo.”

(MANTI F., *La competenza etica nelle pratiche di cura*, in MANFREDI M. (a cura di), *Variazioni sulla cura. Fondamenti, valori, pratiche*, Milano, Guerini e Associati, 2009, p. 218-219)

**L'efficacia di un codice etico
dipende dalla capacità di creare un contesto
portatore di forti attese di rigore etico.**

Nessun codice etico, di per sé, costituisce uno strumento in grado di garantire un comportamento etico.

Per essere realmente efficace, esso deve inserirsi in una strategia deliberata, che preveda l'utilizzo combinato di più strumenti.

(BERTOLINI S., *Il codice etico: elementi introduttivi*, in BERTOLINI S., CASTOLDI U., LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1996, p. 35)

I codici etici vanno affiancati da idonei “meccanismi operativi”

L'efficacia del codice etico dipende infatti anche dalla capacità di predisporre, a suo fianco, un meccanismo che definisca esattamente:

1) *i compiti e le responsabilità di gestione del codice di comportamento*, con particolare riguardo ai processi di comunicazione, manutenzione/aggiornamento, *counselling* (su questioni interpretativo/applicative), segnalazione tempestiva di violazioni, collegamenti con altri meccanismi operativi;

2) *la collocazione organizzativa dell'organo responsabile di tali compiti*. Tali meccanismi operativi dovrebbero poi potersi integrare con altri meccanismi operativi aziendali, quali *i sistemi di gestione del personale* (di selezione, inserimento, formazione, valutazione, incentivazione) e *il sistema ispettivo e di controllo*, che andrebbe riorientato anche in funzione di prevenire violazioni del codice etico.

(CODA V., *Codici etici e liberazione dell'economia*, in AA.VV., *Codici etici e cultura di mercato*. Atti del workshop ISVI, Milano 1993, pp. 36, 37)

In particolare, una volta definito il codice etico dell'azienda è necessario verificare se vi è allineamento tra questo e i sistemi e i processi che guidano l'organizzazione.

Particolare attenzione deve essere posta ai seguenti sistemi:

- 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 sono non allineati con il codice etico, i dipendenti ricevono messaggi contraddittori e rimangono senza adeguato sostegno per l'azione responsabile. Per far fronte a tale situazione, i manager possono introdurre condizioni favorevoli alla condotta etica nell'organizzazione assicurando che i dipendenti abbiano adeguate opportunità e incentivi ad agire responsabilmente.

(D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in “Notizie di Politeia”, XIX (2003), 72, p. 137)

Un elemento decisivo è poi l'attività di *formazione in etica* per i dipendenti dell'azienda. Funzione importante per il successo di attività di formazione in etica è svolta dagli incontri seminariati: attraverso tali incontri, in cui i dipendenti possono dialogare l'uno con l'altro sulle questioni etiche che sorgono nelle attività quotidiane in azienda, si cerca di:

- contribuire ad aumentare la *consapevolezza etica* dei dipendenti;
- aiutare i dipendenti a riconoscere le questioni etiche collegate direttamente all'attività aziendale;
- fornire a essi strumenti e *criteri* per l'analisi razionale etica e per la presa di decisioni etiche entro l'azienda;
- fornire loro assistenza su come tradurre il *ragionamento etico* in concreta *azione etica* nel contesto aziendale;
- esaminare le strutture, strategie, politiche e scopi che modellano l'ambiente etico e guidano le attività etiche aziendali;
- sottolineare l'importanza della *leadership etica* a tutti i livelli dell'organizzazione.

(D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in “Notizie di Politeia”, XIX (2003), 72, p. 138)

Una attività di formazione in etica per essere coronata da successo dovrebbe inoltre essere rivolta a *tutti* i dipendenti e non solo al management; e vedere tra i partecipanti in una stessa classe rappresentanti di differenti livelli aziendali, al fine di favorire una migliore comunicazione e comprensione tra tutti i membri dell'organizzazione relativamente ai problemi e agli impegni etici della azienda. Attraverso la realizzazione di iniziative di formazione in etica così impostate dovrebbe essere possibile raggiungere l'obiettivo della costruzione di una *cultura etica d'impresa* più forte e integrata.

(D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in “Notizie di Politeia”, XIX (2003), 72, p. 138)

Un piano adeguato, infine, dovrebbe includere anche l'impiego di un *ethical audit*, vale a dire un processo per analizzare e misurare le attività aziendali in alcune aree particolarmente delicate dal punto di vista etico. In vista di ciò, alcune procedure dovrebbero essere ideate per determinare le aree di tensione etica e per fornire indicatori del grado di successo degli sforzi fatti per introdurre l'etica nell'organizzazione. Affinché l'*ethical audit* costituisca una parte integrante del programma di etica occorre che i risultati derivati da tali verifiche vengano diffusi ampiamente all'interno dell'azienda – non limitatamente al management – e all'opinione pubblica. In questo modo le aziende, assumendo che si stiano comportando responsabilmente, potrebbero migliorare la loro immagine etica.

(D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in "Notizie di Politeia", XIX (2003), 72, pp. 138-139)

Utopia o concreta possibilità?

“Creare condizioni e presupposti per aprire e rendere possibili nuovi spazi di riflessione nella vita organizzativa ***potrebbe sembrare pura utopia. E' invece una concreta possibilità*** per inserire l'etica e la consapevolezza, le speranze, le ambizioni e le ansie, la voglia di crescere e contribuire nella società da parte dei singoli anche all'interno del paradigma organizzativo e retributivo, facendone così un contesto che favorisce l'evoluzione dell'uomo.”

(VITULLO A., *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni*, Milano, Apogeo, 2006, p. 50)