



*Una **nuova visione** ed una **nuova prassi** di
Corporate Social Responsibility*

Il codice etico
(e il modello 231)
tra retorica e sviluppo

L'obiettivo del codice etico

L'obiettivo è noto e conosciuto: occorre far sì che le imprese (le sue persone) adottino comportamenti eticamente positivi ed evitino comportamenti eticamente riprovevoli. L'obiettivo, insomma è sia negativo (evitare alcuni comportamenti) sia positivo (promuoverne altri).

Come si raggiunge questo obiettivo?

Gli strumenti sono due. Il primo è il **codice etico** che contiene l'insieme dei valori (spesso declinati come diritti e doveri) che le persone che operano nell'impresa devono rispettare e promuovere. E nasce da un **processo di progettazione** che lo definisce ed un **processo di implementazione** che lo fa conoscere. Al codice etico naturalmente è affiancata una **organizzazione** che lo fa rispettare.

Il secondo strumento è il così detto "modello 231" che descrive i modelli di organizzazione, gestione e controllo richiesti dal decreto 231/2001 che ha disciplinato la responsabilità amministrativa delle società. Il modello 231 ha una funzione eminentemente negativa. Non indica i comportamenti da evitare perché questi sono espressamente previsti dal Codice Penale, ma indica il modo in cui l'azienda intende operare positivamente per ridurre al massimo il rischio che i suoi dipendenti adottino comportamenti sanzionati dal codice Penale.

Il rapporto tra i due strumenti è concettualmente chiaro: tra i comportamenti negativi che il codice etico dovrebbe evitare vi sono certamente anche i comportamenti penalmente perseguibili. Questo significa che il modello 231 è concettualmente un **sottoinsieme del codice etico**. In particolare l'organizzazione che deve far rispettare il codice etico dovrebbe "contenere" i modelli di organizzazione, gestione e controllo richiesti dal decreto 231/2001.

Per questa ragione ragioneremo a livello di codice etico. Le stesse osservazioni e conclusioni potranno, poi, essere specializzate a livello di Codice 231.

La definizione del problema

Il problema è presto definito: il codice etico ha oggi una funzione eminentemente retorico-comunicazionale. Cioè non sembra riuscire né a evitare comportamenti giudicati eticamente negativi, né a stimolare comportamenti positivi. Può essere usato solo in campagne di comunicazione che hanno obiettivi celebrativi.

Dobbiamo ammettere che molte imprese non hanno alcun desiderio che si vada oltre la dimensione retorico-comunicazionale. Altre sì. Sono interessate, come elemento qualificante dell'impresa e del suo sistema d'offerta, al fatto che gli stakeholders giudichino etici i comportamenti, dell'impresa nel suo insieme e delle singole persone che vi lavorano.

Per queste imprese e queste persone abbiamo scritto il presente documento ha l'obiettivo di descrivere perché il codice etico non è efficace. E avanzare una proposta perché il codice etico diventi realmente uno strumento di sviluppo.

Il codice etico è soltanto retorica?

La ragione per la quale il codice etico ha una funzione retorica non sta nella corretta definizione dei contenuti. E non sta neanche nell'enfasi con cui questi contenuti vengono proposti. E neppure nel tipo di organizzazione che li deve far rispettare.

Ma sta nel **processo** con il quale questi contenuti vengono elaborati.

Procediamo con ordine.

Quando una persona formula una espressione (spesso una sola parola) che descrive un valore (i contenuti di un codice etico sono essenzialmente valori) in cui crede, compie una operazione di sintesi metaforica della sua esperienza. Più semplicemente, in quella espressione egli condensa quello che la sua esperienza gli ha fatto giudicare giusto. E lo esprime attraverso un certo tipo di linguaggio. In sintesi, l'indicazione di un valore è il frutto di una riflessione profonda sulla propria esperienza che si esprime attraverso il linguaggio di cui una persona dispone.

Questo significa che il codice etico non contiene valori, ma descrizioni di valori.

Partendo da queste considerazioni, ragioniamo sull'impatto di un codice etico che viene prodotto dal vertice aziendale. Accadranno inevitabilmente le seguenti cose.

Poiché chi legge la descrizione dei valori non conosce (inevitabilmente) l'esperienza che quei valori sintetizzano è probabile che non riesca a coglierne il senso profondo. E' probabile che i valori gli sembrano davvero retorici.

Ciononostante immaginiamo che questa persona voglia davvero metterli in pratica. Poiché i compiti di una persona sono, sempre meno, esecuzione di un lavoro ad una macchina e, sempre più, dialoghi con gli altri esseri umani, allora, per rispettare i valori, bisogna attivare conversazioni sui valori con le altre persone. E far in modo di condividerli.

Ma cosa produrranno queste conversazioni?

Ognuno dei conversanti vivrà il problema di non cogliere il senso profondo dei valori dei quali deve parlare e dovrà compiere lo sforzo di dargliene uno. Nel fare questo utilizzerà naturalmente i linguaggi di cui dispone. Che saranno diversi da quelli utilizzati dal top management e dagli altri conversanti. In più, dovrà utilizzare competenze di ascolto e di sintesi che sono oggi molto carenti.

Il risultato finale è che "emergerà", in modo non controllato e casuale, un sistema di valori "in uso" che saranno inevitabilmente diversi dai valori formalizzati nel codice etico. Sarà certamente un sistema di valori "semplificato" e non "visibile" perché non formalizzato. Allora il codice etico è stato



solo un input di un processo che, poi, esce completamente dal controllo e produce valori che non possono coincidere con i valori proposti dal top management.

Ed arriviamo ai comportamenti veri e propri.

I codici etici non specificano e non possono specificare i comportamenti.

Allora quando dalle interpretazioni e dalle conversazioni si passa ai comportamenti si introduce un ulteriore livello di caos: si genera sfiducia.

Tutti adottano comportamenti che giudicano profondamente etici e scoprono con grande sorpresa che essi non vengono giudicati tali da coloro che li osservano. Anzi esiste il rischio che vengano considerati negativi.

Poiché ad ogni persona sembra così evidente cosa è giusto e cosa è errato, allora quando si osservano comportamenti che si giudicano non etici non si pensa che chi li ha messi in atto, invece, li giudica corretti. Ma si pensa che sia in mala fede.

Come superare tutto questo?

Non certo usando la scappatoia della formazione. Cioè, non certo affidando ad insegnanti la spiegazione dei valori che costituiscono il codice etico. Infatti, per tutti quello che abbiamo detto prima, i docenti non potranno che introdurre un altro livello di interpretazione.

Come ciliegina sulla torta occorre introdurre la dimensione dell'evoluzione. Se i valori nascono in questo modo, allora i valori evolvono! Se sono sintesi metaforica dell'esperienza e l'esperienza evolve, allora evolveranno anche i valori! Ed ogni codice etico che voglia essere "sculpito sulla pietra" sarà sempre più scollato dalla dinamica viva dei valori vissuti.

E quindi?

La costruzione sociale del codice etico

Come far sì che il codice etico invece di essere un adempimento burocratico diventi una occasione di sviluppo?

Occorre attivare una **costruzione sociale del codice etico**. Il codice etico deve nascere "dal basso" come sintesi dei valori delle persone che vivono all'interno dell'impresa. Solo così sarà un codice etico che potrà essere vivo nel futuro perché è stato vissuto (sia pur individualmente, scoordinatamente, episodicamente) nel passato.

Un codice etico socialmente prodotto sarà un momento di riflessione, di stimolo e di evoluzione. Le persone non scriveranno semplicemente sulla carta i valori che hanno in testa, ma per come funzionano i processi cognitivi dell'uomo, saranno costrette, proprio perché sono costrette a trasformare i pensieri in segni, ad una riflessione nuova e critica sulle proprie esperienze. Allora il codice etico finale non sarà un riassunto, ma un momento di evoluzione del sistema di valori e, poi, dei comportamenti delle persone.



Ma immaginiamo una obiezione: non si può attivare una produzione sociale del codice etico! Troppo tempo e troppe risorse. Ecco non è vero! Se si pensa al processo "normale" (top-down) esso è certamente più semplice nella fase di elaborazione del codice etico. Ma la seguente azione di comunicazione è lunga e costosa. E dai risultati incertissimi.

Un processo di progettazione sociale è più lungo nel produrre il codice etico, ma, poi, non necessita di alcuna comunicazione. In più, il livello di condivisione e di applicazione è più alto. Ed ha come sottoprodotto il fatto che questa progettazione sociale è stata veramente un momento di rilancio dell'unità e della motivazione nell'impresa.

Una metodologia specifica

Per permettere la produzione sociale del codice etico abbiamo sviluppato una metodologia ad hoc strutturata nelle seguenti fasi.

La **prima** è una **fase** di "riflessione sull'esperienza" che guida le persone, in piccoli gruppi, a sintetizzare le esperienze positive e le proposte di sviluppo in valori visibili a terzi. Per rappresentare i valori ricavati dall'esperienza si utilizzano opportune tecniche di rappresentazione della conoscenza.

La **seconda** è una **fase** di sintesi dei risultati.

La **terza** è una **fase** di celebrazione sociale dei risultati.

Il processo **non viene** guidato da **consulenti esterni**, ma dai managers dell'impresa. La ragione è che le sintesi sulle esperienze devono essere fatte direttamente da coloro che hanno vissuto le esperienze. Non ha alcun senso che le persone parlino delle esperienze con i propri capi ad estranei.

Il processo deve essere **senza soluzione di continuità**. Esso può essere supportato creando un **ambiente virtuale** dove le persone possano continuamente consultare codici etici di altre imprese, studi e riflessioni. E, soprattutto, si possono scambiare continuamente riflessioni ed esperienze.