

## Il cuore dell'etica nella giungla dell'economia

Davide Guerra

Mi trovavo in una pausa di riflessione approfittando dell'occasione della vacanza. Volevo fermarmi, pensare e cominciare a scrivere qualche appunto sul tema dell'etica dell'impresa: con una singolare coincidenza proprio in quel momento stavano esplodendo gli scandali connessi alla crisi dei mutui subprime oltreoceano. A questo punto mi ha preso una sorta di crisi della pagina bianca: mi sono improvvisamente bloccato, mentre una certa idea del moderno capitalismo globale cominciava a vacillare dentro i palazzi dell'alta finanza, ma anche dentro l'immagine di molte persone. Il mio blocco di scrittura era forse un riflesso psicologico contemporaneo all'assistere in diretta all'incepparsi del sistema della finanza globale nelle proprie stesse trappole.

Conservavo una mia idea di etica anche forse un po' troppo semplice e naïf, che deriva dalla commistione dell'educazione familiare, dei ricordi scolastici, delle esperienze lavorative. Questa crisi iniziava durante l'estate, mentre eravamo in vacanza e velocemente i soldi investiti, i risparmi si volatilizzavano; chiamavi in banca e il direttore era in ferie, il tuo promotore finanziario introvabile.

Di lì a poco saremmo entrati in recessione, con problemi ben più gravi dal punto di vista sociale rispetto alla diminuzione del valore dei denari investiti.

Eppure debbo dirvi che in generale ho avuto un'esperienza positiva nelle multinazionali per cui ho lavorato, sia dal punto di vista professionale che personale, sia di clima di lavoro che di atmosfera relazionale. Non tutte sono malate.

Ho lavorato per multinazionali italiane e americane con filiali nel nostro Paese, ho lavorato in UK per lunghi periodi di tempo. Tutto bene, anzi, sono rimasto sempre colpito dall'etica e dall'impostazione nel fare business delle aziende d'oltreoceano, dai loro valori in fondo, di matrice chiaramente anglosassone, basati sulla competizione, sul *fair play*, dove tutti sono uguali ai blocchi di partenza e, senza favoritismi, si crede che il migliore sia quello che si merita di vincere.

E sono rimasto sempre molto colpito anche da come questi valori permeavano tutte le persone che erano impiegate in queste aziende: la proprietà, il management, le maestranze.

Ritengo sia necessaria una premessa. Non sono uno strenuo difensore del modello americano di società. Anzi, conservo un atteggiamento molto critico verso tanti aspetti della società americana, però per farvi un esempio personale, dopo lo scandalo Enron (e già anche questo era un segnale che qualcosa negli Stati Uniti d'America non funzionava sempre bene) mi meravigliai di come la nostra multinazionale rispondesse in maniera velocissima alla crisi, facendoci sottoscrivere nero su bianco – a tutti i livelli – un codice etico di comportamento che riprendeva quello che già facevamo tutti i giorni.

Era una forte affermazione di principio. Un codice che tuttora fornisce regole su come operare ogni giorno a contatto con i clienti, nelle situazioni di vendita e di concorrenza che incontriamo quotidianamente.

Tutto questo per dirvi che stavo per impostare questa mia riflessione fondandola sulla comparazione tra l'etica di impresa americana rispetto a quella italiana, partendo proprio da un vissuto personale in entrambe le realtà. E sono rimasto, come vi dicevo, in una situazione di sospensione perché lo scandalo grosso è partito proprio da lì, dal tempio della finanza internazionale, da quel mondo a cui appartengo avendo lavorato e lavorando tuttora per una multinazionale americana.

Questo mi ha bloccato. Sono rimasto fermo. Una situazione di *impasse* della scrittura rivelatrice di un senso di disagio: mi veniva da pensare in maniera qualunquistica che «tutto il mondo è paese», e allora quale poteva essere il mio contributo, io che volevo scrivere che la gestione anglosassone è migliore di quella italiana?

Se si pensa all'etica pubblica e al livello di civismo degli Usa non si può negare per esempio che, in generale, pagare le tasse, fare business in maniera corretta, rispettare l'antitrust siano veri e propri dogmi del culto del mercato nella «patria della concorrenza». E ci sono molti organismi di controllo a riguardo. Indipendenti.

D'altro canto per un cittadino americano pagare le tasse da sempre rappresenta un dovere morale e sociale; oltreoceano non esiste la tipica avversione dell'italiano verso il fisco, questo conflitto tipico del «pago le tasse/non so dove vanno a finire i miei soldi», ma si contribuisce senza mettere in discussione la legittimità dello Stato centrale o periferico; si paga consapevoli del significato etico e con spirito di appartenenza alla comunità della nazione: certamente un onere, ma anche un onore.

E nello stesso tempo, ancora una volta, con sommo stupore devo ammettere di essere stato puntualmente smentito dalla notizia che anche alcuni rappresentanti del nuovo governo americano si rendevano colpevoli di frodi, non stratosferiche come spesso capita nel nostro Paese nel caso dei cosiddetti «evasori totali», ma certamente delle frodi a tutti gli effetti e soprattutto gravi perché da attribuirsi a dei rappresentanti del Governo Usa.

C'è una cosa però che mi sento di dire. Certo non si può non rilevare un *double-standard*, una morale a due livelli, tra mondo anglosassone e cultura latina: quello che in America fa notizia e che sa ancora scandalizzare l'opinione pubblica, in Italia viene percepito come fisiologico, come perdonabile, anzi «condonabile». Che cosa può essere d'altronde un'evasione fiscale di fronte all'impunità strutturale della corruzione e della concussione?!

Lo stigma della giustizia in America ha ancora una grande forza punitiva e un'immensa valenza simbolica, ha la forza icastica di un rapace con occhi e artigli, mentre in Italia si stempera al massimo in un paternalistico richiamo, in un invito a pentirsi per andare incontro a un perdono d'ufficio. La tragedia in America tende a tradursi nella commedia

in Italia. In Usa «si usa» dare le dimissioni quando si viene anche solo sfiorati da uno scandalo, in Italia vale invece l'autoassoluzione sistemica della formula: «chi è senza "scandalo" scagli la prima pietra».

E quindi nei due mondi a confronto, se alla base ci sono sempre uomini che sbagliano, diverso è il rendiconto davanti all'opinione pubblica e alla giustizia. In questo credo che l'etica anglosassone differisca molto dalla nostra etica latina.

In due parole: i signori di Enron sono stati puniti. Questo ha imposto anche nuove regole di controllo nelle aziende.

Cosa ne è di Tanzi?

Noi abbiamo cambiato le regole con delle nuove leggi.

Ma torniamo alla crisi attuale. Come ha purtroppo dimostrato la crisi, che ha preso il suo avvio nella patria del manicheismo etico del weberiano spirito protestante del capitalismo, anche vivendo ed essendo permeati da un contesto di regole e di costumi fortemente improntati alla conformità alle norme, l'imponderabile è sempre in agguato nella profondità delle pieghe della libertà delle persone, nel desiderio di trasgressione basato sul credo superomistico di essere al di sopra della morale dei comuni mortali. La curiosità è insieme criminologica e antropologica, perché in fondo ci sono sempre uomini che sbagliano per avidità.

Ma cosa fa scattare la molla della frode a un manager benestante e senza apparenti necessità? Mi chiedo che cosa si scateni nella testa di un uomo che decide di passare all'illecito. Che cosa muove in un colletto bianco, che guadagna comunque più che bene, il desiderio compulsivo di commettere crimini finanziari? È una domanda che mi pongo non solo come cittadino ma anche come manager. Qual è il percorso che porta a questa odiosa forma di criminalità e di inciviltà senza attenuanti? A volte penso che troppa imprenditoria abbia lavorato con l'unico scopo di raggiungere una ricchezza sfacciata e ostentata.

Adesso, in un momento di recessione è come se stesse arrivando un'onda, che può cancellare tutti questi eccessi, che ridisegna i contorni di un management corretto ed etico e di una imprenditoria fatta di valori autentici. Questa è una crisi generalizzata che investe tutti: c'è urgenza di rifondare la fiducia. Si deve riconquistare la fiducia con dei fatti, ripartendo da zero. Basta con i fatturati gonfiati e con l'ostentazione di status symbol vani e futili. C'è chi si vergogna a ostentare, chi invece ne va fiero. C'è chi tradisce se stesso e gli investitori presentando bilanci discutibili, chi invece non teme passaggi difficili in consiglio di amministrazione, e chiede supporto se le cose non vanno così bene come previsto.

A volte penso alla differenza tra frugalità di certi imprenditori e, viceversa, il culto del consumo ostentato, irresponsabile, indotto dalla pratica *show-off* di certi manager. A Chicago il nostro Presidente si presenta con la maglietta e i jeans, una macchina semplice, mentre spesso in Italia si assiste a una ricercatezza ossessiva dell'immagine e del potere, con una ricerca estrema dello status symbol come pratica sociale.

Non voglio generalizzare, ma questa è una differenza che ho colto fra i due mondi che conosco, quello latino e quello anglosassone: certamente c'è da giurare che l'ambiente sociale influenzi in maniera importante. E questa è l'altra cosa che ho notato.

Ci sono variabili comportamentali, etiche, di stili di comunicazione e di leadership tra mondo anglosassone, mediterraneo, orientale.

La geografia etica del capitalismo non è riducibile al modello unico della multinazionale. Ho lavorato con il Giappone, con Taiwan, anche lì declinazioni diverse, stili di conduzione diversi dell'azienda, modelli etico-culturali differenti. Un contesto ambientale che induce a pensare e ad accettare stili e comportamenti distanti dai nostri.

Un ulteriore raffronto mi lascia veramente perplesso, quando relazio l'Italia ai paesi anglosassoni.

Il manager o l'imprenditore o il politico in Germania o in Gran Bretagna o negli Stati Uniti d'America finito il suo mandato si ritira, va a fare un altro lavoro, magari a tenere conferenze se è bravo e giovane di spirito, altrimenti si gode la pensione.

In Italia, non mi sembra che questo accada.

Una legge del trasformismo tipicamente italiano ha permesso alla classe dirigente di resistere sempre, in maniera quasi imperitura.

Ma questo succede in altri paesi? Non mi sembra, magari in Sud America. Comunque per cambiare un sistema-Paese occorre davvero del tempo. Non un tempo cronologico, ma il tempo di una evoluzione culturale: è il linguaggio dell'etica e dei valori-guida a condurre la metamorfosi dei processi socioculturali di uno Stato e di un sistema di regole del gioco economico.

Ma torniamo a cose più personali, forse mi si addicono di più.

Dal mio punto di vista il codice etico deve essere un supporto a operare di fronte alle decisioni difficili, nelle zone di confine dove una guida, una bussola ti aiutano a orientarti.

L'anno scorso facendo un progetto con le Ferrovie italiane mi fu detto che occorreva firmare un documento nuovo. E mi ha fatto molto piacere firmarlo, in quanto come amministratore delegato dichiaravo che nella transazione tra la mia azienda e le Ferrovie non c'erano intermediari. In altre parole: non c'erano «mazzette» (scusate se sono diretto).

Mi ha fatto veramente felice firmare un documento del genere.

In primis, perché potevo fare la mia offerta come azienda (in caso contrario ci saremmo autoesclusi). Si tratta, a mio avviso, di un sintomo positivo, il segnale di un sistema che forse sta davvero cambiando: una diffusione di una nuova cultura delle relazioni industriali che deve essere assorbita, anche se le società hanno dei tempi molto più lunghi di quanto si vorrebbe per approdare a un nuovo sistema di valori.

Vedo comunque dei positivi cambiamenti all'orizzonte. E penso che la crisi faccia cambiare le cose molto più velocemente. Certi atteggiamenti, soluzioni, comportamenti magari tacitamente accettati, tendono a cambiare. Finché le cose vanno bene, nessuno viene a chiederti conto su come hai impostato il lavoro. In un momento di crisi, si cambia.

Innanzitutto ho notato che tante piccole sacche di inefficienza sommerse da parte delle aziende adesso emergono. Quando una cosa va bene, quando si pedala in discesa non ci sono problemi, non ci si interroga sul funzionamento. Se invece si va in salita, tutto diventa più difficile ed è assolutamente indispensabile controllare che tutti gli ingranaggi del cambio siano ben oliati.

È come essere all'anno zero in molti settori. È un voltar pagina e ricominciare a scrivere sul foglio bianco. Si deve ridefinire il proprio percorso di lavoro, ripensando processi consolidati. Era da tempo che non si percepiva una intensità di questo tipo e una sensazione di attesa di un cambiamento davvero radicale dietro l'angolo. È in momenti come questo che occorre ritornare ai valori fondamentali.

Da studente ricordo la lettura di un capolavoro della letteratura come *Cuore di tenebra* di Joseph Conrad. Il protagonista, il colonnello Kurt avvolto dalla giungla terrorizzante dove ci si può facilmente perdere, tradisce i propri valori fino a impazzire. A compiere gesti inumani. È il confronto con se stessi, la sfida del senso che fa emergere il lato nascosto del nostro essere. In un passaggio fondamentale, Marlow, la voce narrante nel romanzo, dice a se stesso per poter sopravvivere: «Tieni le mani sul timone, in questa barca nel cuore della giungla, per portare questa "steaming boat" al suo attracco; stai attento a come si muovono i pistoni e al fuoco della caldaia». Si viaggiava a vapore. Marlow si concentra sul lavoro di tutti i giorni, per non perdersi nella *wilderness* della sua coscienza.

Il dovere etico fondamentale dipende da questa lotta con se stessi per non perdere la rotta, la propria direzione senza sfuggire alle responsabilità. Un'azienda riesce a sopravvivere solo se continua a generare dei benefici effettivi e non fittizi alla comunità. Questa è la rotta.

Se non si smarrisce questo valore fondamentale si è in grado di tenere la mano sul timone e portare in porto se stessi insieme al proprio equipaggio, senza affondare nella presunzione solipsistica e impazzita del potere del comando o nella selvaggia giungla della sola legge del più forte.

Solo con la ragione è possibile evitare l'apocalisse della nostra civiltà.

Una crisi di questo tipo non l'ho mai vista, nemmeno il giorno delle Torri gemelle. Ero in aeroporto, mi stavo imbarcando. Mi chiama sul cellulare un collega: «Le Torri stanno crollando». Ricordo la tragedia in diretta sullo schermo. Ma mi era impossibile tornare indietro.

L'attentato ha portato conflitti, aversioni, una catena di ostilità fra diverse civiltà, corollari di morte e crisi dei principi morali e giuridici dell'Occidente. La crisi attuale sta investendo tutti i settori. Ci sono segnali di reazione di carattere economico ma anche politico. Forse siamo al punto archimedeo di leva per una ri-sollevazione morale.

Ma la nostra è una società manageriale «vecchia». Scusate se ci ritorno. Solo nel momento del boom della net economy si era affacciata una vera nuova classe di giovani dirigenti. Ma poi di nuovo il ritorno della nomenclatura.

Nelle aziende del nostro Paese c'è troppo poco ricambio e scarsissimo rinnovamento culturale.

La società americana sta invece attraversando un grosso cambiamento grazie anche a Barak Obama: un giovane leader per un paese senza pregiudizi, almeno credo, se non altro nel momento del voto.

Qui gli Usa si sono rinnovati, non solo simbolicamente. In questo continuo viaggiare tra l'Italia e Usa, vivo con ambivalenza, da una parte, l'entusiasmo per il cambiamento americano e, dall'altra, la tristezza per l'inadeguatezza e il passatismo del nostro Paese. Il *change* in America non è uno slogan elettorale è un vettore profondo che parla alle corde dello spirito del popolo americano, penso con piacere a come questa istanza sia entrata a pieno titolo dentro il profondo dell'anima americana, che pure sta vivendo un periodo economicamente drammatico.

L'azienda per cui lavoro ha il proprio *corporate headquarter* a Chicago in quel *midwest* che respira il senso del cambiamento incarnato (fin sulla pelle) dalla nuova leadership di Obama.

La mia è sempre stata un'azienda con una nota dominante tipicamente conservativa (direi quasi conservatrice), con una forte tendenza a valutare analiticamente ogni nuova iniziativa. Qualche mese fa i miei capi, prima ancora delle elezioni presidenziali, per la prima volta mi hanno stupito con un esortativo che suonava molto atipico: «Davide, yes we can!».

All'inizio non ho percepito da dove venisse questa nuova indicazione. Normalmente di fronte a una nuova proposta, a un suggerimento si sarebbe aperta una lunga discussione analitica e critica su ogni possibile dettaglio. Stavolta la risposta è stata semplice: «Yes, we can».

Una nuova filosofia di apertura e di pregiudiziale favore, un possibilismo aperto alle nuove sfide. Buttarsi a capofitto, lanciarsi, partire dall'azione. Possiamo farlo. All'inizio sono rimasto un po' sorpreso da questo nuovo approccio della mia azienda, senza capire il perché di questa improvvisa svolta nello stile manageriale. Poi, guardando la televisione internazionale, ho ascoltato per la prima volta un discorso completo di un giovane candidato alle primarie americane: qualcosa stava cominciando a cambiare.

Quello che auspico è che la bussola delle nostre aziende sia orientata nel fare prodotti, offrire servizi per il bene della comunità, delle persone, dei cittadini. Questa è l'etica in cui veramente credo e in cui ho sempre creduto. Quando durante il mio lavoro stendevo le specifiche di un nuovo lettore laser o cercavo il canale di vendita più adatto per veicolare una stampante barcode verso gli utilizzatori industriali con il miglior rapporto qualità-servizio/prezzo, tenevo ben saldi questi principi.

E chi ha creduto in questi valori insieme a me è stato contento dei risultati ottenuti; ma questo è stato possibile perché prima di tutto sono stati soddisfatti gli utenti, coloro che usavano il mio lettore, coloro che compravano la mia stampante.

Non è salvaguardando il bene individualistico di un ristretto gruppo di manager, o esclusivistico degli azionisti che si crea un'impresa. Non ci si deve far guidare da questo.

Bisogna pensare a un reale beneficio per la comunità, condiviso, diffuso. Questo è il propellente che trasferisce fiducia nel potenziale dell'azienda e la fa diventare vincente nel lungo periodo.

Vorrei finire con questa nota. Sarà un po' fanciullesca nella sua semplicità. Ma è ciò in cui credo.

Secondo me, siamo all'anno zero. Sta partendo un nuovo rinascimento. Pensate a un mondo dove non si consumano beni, ma si godrà di essi. Dove non si spreca o si rifugge dalla ridondanza, dove il valore dell'oggetto o del servizio sta nel beneficio globale che crea. Dove la tecnologia rende più semplice la vita di tutti i giorni, e dove per creare questi benefici d'uso non si distrugge l'ambiente, ma si entra in una dimensione ecocompatibile.

Tutto non viene da solo. Ci vogliono anche delle regole nuove. Ma stanno arrivando. Secondo me ci siamo, l'alba del nuovo rinascimento è qui, è adesso. L'America dialoga con l'Iran, ed è favorevole all'entrata della Turchia nell'Unione europea, si preoccupa pensate un po' del bene del pianeta, non solo dei propri interessi. Non è questa una svolta epocale? E se la nostra classe politica mettesse da parte gli interessi di parte – così piccoli – e si rinnovasse davvero? se la smettesse con il gioco dei diversi punti di vista, inconcludente, tedioso e a volte – lasciatemi dire – imbarazzante? Può succedere.

Ho 43 anni, due figli e un altro in arrivo.

Non voglio fare l'eco a John Lennon quando cantava «Immagine». Non sono un visionario. Sono una persona pratica, un direttore d'azienda, e non vorrei mai che i miei figli leggendo queste riflessioni tra vent'anni sorridessero del papà pensandolo un ingenuotto.

Io ce la metto tutta, perché credo con passione in quello che faccio, nell'etica di impresa, che vi ho raccontato in queste ultime righe. Cerco di tenere il timone ben saldo in questa direzione, per non perdermi.

E penso proprio che ci si possa riuscire: «Yes, we can».

*(Davide Guerra, regional sales manager di Zebra Technologies Italy)*