

Per una architettura etica delle relazioni

Lodovico Grompo

L'esperienza mi ha portato a osservare e a praticare una sostanziale uniformità di linguaggio, una vera e propria continuità priva di rotture tra quella che viene usualmente ricondotta alla dimensione della prima persona e quella che viene ascritta alla sfera più propriamente professionale: l'etica legittimamente propone di riunire queste due dimensioni, questa doppia verità morale, istituendo un ponte, un legame di co-appartenenza tra valori intimi personali e doveri dell'azienda.

Nella vita lavorativa credo di avere sempre perseguito un atteggiamento di apertura, consapevole dell'importanza cruciale, della necessità di sdrammatizzare molte tensioni ed eventi della vita aziendale. Trovo non solamente emotivamente, ma anche strategicamente importante, il fatto di non farsi mai troppo prendere o trascinare dagli eventi e di concedere tempo alla componente umana, individuale, soggettiva delle dinamiche relazionali, del "tempo umano" che è necessario riconoscere agli altri.

Certamente l'attività quotidiana di management, con il diritto-dovere di prendere tempestivamente decisioni, tende, per una sorta di inerzia, a trasferirsi acriticamente anche al sistema delle relazioni extralavorative.

È una condizione in cui la tendenza al decisionismo e alla pratica professionale si traduce anche in un tratto di personalità, in uno stile comunicativo dell'individuo, come mi è più volte capitato di constatare, ma che rafforza quanto ho già detto a proposito della innaturalità, della impossibilità di separare in modo manicheo la sfera del lavoro da quella della vita privata.

Recentemente si è profilata per l'Azienda l'esigenza di una maggiore concentrazione sulla esplicitazione delle norme etiche aziendali: per troppo tempo si è considerata l'etica aziendale un presupposto implicito dell'azienda, ora invece si sente l'esigenza di dare maggiore spazio a una esplicitazione dell'etica dentro la cornice aziendale. Proprio quest'anno ho sentito l'esigenza di codificare un insieme di norme etiche per l'Azienda, un insieme di prescrizioni positivamente statuite e intelleggibili, comprensibili, dentro e fuori dell'Azienda.

Occorre stabilire una gerarchia di valori che rappresentano allo stesso tempo l'occasione per una riflessione circa il "modus" dell'operare, l'autentico propulsore morale di una azienda.

L'origine tedesca della nostra impresa rivela tutto il *background* di abituale pragmatismo ed efficientismo della cultura imprenditoriale germanica.

Avendo speso la mia vita lavorativa anche con aziende americane, ho potuto riscontrare una grande diversità nel modo di pianificare il lavoro e di gestire le risorse umane da parte delle aziende di diverse culture, e tutto questo mi sembra anche una testimonianza di come sia superficiale considerare il processo di globalizzazione come affermazione di un pensiero unico con una unica matrice.

Anche nell'era della globalizzazione è possibile rilevare ancora differenze, modelli e pratiche di gestione che rivelano differenti interpretazioni del modello azienda.

Semplificando si può dire che tendenzialmente l'azienda di matrice americana è orientata alla ricerca quasi ossessiva di soluzioni di marketing, mentre l'azienda tedesca è invece più concretamente focalizzata sulla soluzione dei problemi, sulla cultura dell'affidabilità del prodotto o del servizio. Ho particolarmente apprezzato lo stile di conduzione, ma anche il sistema di valori, del

modello imprenditoriale tedesco.

I nostri concorrenti sono tendenzialmente americani e seguono un approccio molto più spregiudicato: è perciò tutto incentrato sulla massimizzazione orizzontale dell'area di vendite. La nostra filosofia di azienda è invece caratterizzata dall'enfasi posta sulla concretezza e affidabilità delle soluzioni, dall'elemento pragmatico piuttosto che dalla spasmodica ricerca di dettagli e dalla rincorsa alla novità a qualsiasi costo. In pochissimi anni abbiamo creato dal nulla un vero e proprio ecosistema, un ambiente operativo condiviso, applicando una peculiare cultura del network, interpretando un nuovo modo di stare nel mondo dell'informatica, una filiera di gestione dell'informazione, particolarmente abile a riprodursi e a intensificare le maglie della propria rete di presenza nel mondo degli affari.

Quando abbiamo realizzato l'Epr di nuova generazione che ha lanciato il successo di Sap, abbiamo realizzato dal nulla un ecosistema di ottomila consulenti sul mercato italiano, perciò abbiamo avuto bisogno di una collaborazione con tutti i soggetti del mercato. Abbiamo cercato di favorire in tutti i modi la nascita di nuove figure nel mercato, proponendo all'università la possibilità di adottare tutte le nostre tecnologie, per cominciare a divulgare un certo tipo di linguaggio, dato che il costo di una formazione post-laurea sarebbe stato troppo elevato per le aziende.

Se manca cultura o competenza nell'utilizzo dell'informatica, alla fine il sistema ci perde, certamente il *digital divide* rappresenta un ostacolo sulla via della lotta alla disoccupazione. È necessario mantenere una decisa collaborazione con il mondo dell'università al fine di creare sinergia tra istruzione e business, tra acquisizione di competenze, di alfabetizzazione informatica e futuro del software come soluzione di problemi, come miglioramento della qualità tecnologica di una struttura paese.

Abbiamo organizzato un modello di sviluppo del personale, non esiste praticamente alcun *turn over* di sorta, cresciamo non vertiginosamente, ma progressivamente. Si è creato un clima interno, una qualità di comunicazione e di responsabilizzazione tale da valorizzare le singole individualità, concedendo responsabilità ai singoli. Abbiamo privilegiato la professionalità come requisito essenziale. Nel processo di selezione, il criterio dell'affidabilità etica dei nostri collaboratori è ai primi posti. Operando per la maggior parte del loro tempo sul campo, presso i nostri clienti, è necessario che chi lavori per noi possieda spiccate doti relazionali, di affidabilità e di autonomia. La capacità di condivisione "in team", di aprirsi al gioco di squadra è oltremodo fondamentale.

Stiamo progettando di formalizzare maggiormente alcune regole comportamentali dell'Azienda tenendo conto del maggiore respiro internazionale della nostra Società. Non siamo alla ricerca forsennata di una penetrazione di mercato nel breve periodo, siamo consapevoli della forza della qualità che si afferma solo nell'arco temporale del medio periodo.

La qualità dell'etica pretende il riconoscimento della ineludibile centralità da assegnare ai processi di comunicazione: è fondamentale garantire la trasparenza della comunicazione tra tutti i soggetti, tra tutti i protagonisti, dell'azione aziendale.

L'etica delle relazioni si confronta in una dimensione giorno per giorno, in una continua dialettica e confronto tra persone, sottoposta a una periodica verifica, a un equilibrio instabile sempre da riconquistare.

Non ci possiamo associare al generale crollo della *new economy*: paradossalmente durante il periodo dei trionfi del nuovo mercato noi venivamo considerati *old economy*. Noi ci siamo sempre mantenuti in un rispetto dei fondamentali dell'economia, non ci siamo mai avventurati nella

dimensione che chiamerei 'onirica' della *new economy*, non ci siamo mai prestati al gioco illusionistico di molte operazioni finanziario-imprenditoriali della cosiddetta "net economy". Oggi si parla molto di eGovernment, di servizi al cittadino, senza tenere conto dei ritardi e dell'inefficienza dell'intera architettura gestionale e comunicativa del settore pubblico. L'azienda non è una monade isolata e indifferente al tessuto sociale e sistemico del contesto locale o globale in cui opera, è sempre in una condizione di osmosi con l'esterno: riceve, rielabora e invia messaggi all'esterno.

L'informatica è diventata protagonista del suo tempo, uno strumento imprescindibile della società, è un attore fondamentale del processo di cambiamento degli ultimi decenni. Si tratta di un protagonista decisivo per il cammino di umanizzazione e di autentica democratizzazione economica del sistema capitalistico.

Copyright Centro Studi Banca Europa ©