

Gestione degli *stakeholders*,
assets intangibili
e leadership etica

ACCREDIA, Milano 23/09/2016

EMILIO D'ORAZIO – Centro Studi Politeia

INDICE

- La stakeholder view dell'impresa: implicazioni normative
- Le relazioni con gli stakeholder come assets intangibili dell'impresa
- I principi della stakeholder management per i manager
- Stakeholder management e cultura d'impresa: il ruolo della fiducia
- Valori condivisi e codice etico aziendale
- Etica e management: l'influsso dei fattori organizzativi sui comportamenti individuali
- Leadership etica e reputazione

La stakeholder view
dell'impresa:
implicazioni normative

Nella concezione del ruolo dell'impresa nella società affermatasi nel corso degli ultimi venti anni – nel senso di un più ampio riconoscimento delle sue responsabilità verso la società in cui opera – l'idea chiave è quella di *stakeholders*, cioè individui o gruppi che hanno un *interesse legittimo* nei confronti dell'impresa e delle sue attività e il cui contributo (volontario o involontario) è essenziale al suo successo. Secondo questa concezione l'impresa non può esistere e prosperare senza gli azionisti, i dipendenti, i consumatori, i fornitori e la società in cui opera, che fornisce i mercati e l'infrastruttura necessaria; essa è un insieme complesso di ***relazioni tra gruppi di interesse*** con obiettivi diversi, ognuno dei quali contribuisce alla sua *performance* e si aspetta benefici (o almeno di non essere danneggiato senza indennizzo) come risultato dell'attività aziendale. L'impresa è vista quindi come una organizzazione in cui e attraverso cui molti individui e gruppi differenti tentano di raggiungere propri fini.

Per la teoria dell'impresa basata sul modello degli stakeholders la dottrina tradizionale secondo cui i manager sarebbero *moralmente* responsabili esclusivamente verso i proprietari/azionisti deve essere, quindi, sostituita dalla visione secondo cui essi hanno un «rapporto fiduciario» verso un'ampia serie di stakeholders dell'impresa (dipendenti, azionisti, fornitori, clienti, comunità locale). Pertanto, sebbene la *giustificazione* dell'esistenza dell'impresa – il suo scopo – sia la capacità di *creare ricchezza*, la *legittimità* dell'impresa come *istituzione sociale* – la sua “licenza di operare” – dipende dalla sua capacità di soddisfare le aspettative di numerosi ed eterogenei stakeholders.

Il concetto di "stakeholder corporation", proposto da Wheeler e Sillanpää (1998) e caratterizzato dalla *stakeholder inclusiveness*, rappresenta oggi in Europa l'approccio agli stakeholders nella sua forma più avanzata; secondo Wheeler e Sillanpää

«...in futuro lo sviluppo [da parte dell'impresa] di relazioni leali e inclusive con gli *stakeholders* diventerà una delle più importanti cause della [sua] vitalità commerciale e del [suo] successo».

E alla base di tale convinzione vi è la tesi che

«il valore di lungo periodo di una azienda poggia principalmente sulla conoscenza, sulle capacità e sull'impegno dei suoi dipendenti; e sulle sue relazioni con investitori, consumatori e altri stakeholders.

Relazioni leali sono sempre più dipendenti da come una azienda viene percepita creare "valore aggiunto" al di là della transazione commerciale».

Questa tesi è suffragata da numerosi esempi di *best practices* presenti in alcune grandi *corporations* europee che

«dimostrano oltre ogni ragionevole dubbio che l'inclusione degli stakeholders da parte dell'impresa conduce a una sua migliore performance nel lungo periodo – compreso un maggiore valore economico per gli azionisti».

Pertanto, vi è ragione di ritenere che una pratica attenta di ***gestione degli stakeholders*** non entrerà in conflitto con i convenzionali scopi economici e finanziari di *performance* aziendale.

Le relazioni con gli
stakeholder come assets
intangibili dell'impresa

Per la *stakeholder view* la capacità di un'impresa di generare ricchezza, e quindi valore nel lungo periodo, è determinata dalle sue ***relazioni con gli stakeholders***: Relazioni positive e reciprocamente vantaggiose con essi consentono all'impresa di creare ricchezza, mentre relazioni conflittuali limitano o distruggono ricchezza. Adottare la *stakeholder view* dell'impresa quindi implica ritenere che relazioni positive e reciprocamente vantaggiose con gli stakeholders, interni ed esterni, siano importanti *assets* dell'impresa: esse sono parte della sua ricchezza attuale e della sua capacità di generare maggiore ricchezza in futuro.

Recentemente Post, Preston e Sachs (2002) hanno proposto la seguente definizione di "organizational wealth":

«la capacità di una organizzazione di creare benefici per ognuno e per tutti i suoi stakeholders nel lungo periodo».

Intesa in questo senso ampio, essa include, oltre alle tradizionali risorse finanziarie e materiali, gli ***assets intangibili*** dell'impresa, il valore della sua ***reputazione*** e la ***rete di relazioni***

L'impresa deve acquisire "risorse" (capitale, lavoro, conoscenza, accettazione sociale, ecc.) che sono decisive per il suo successo: tali risorse sono fornite dai diversi stakeholders, e sono le relazioni con essi che le rendono disponibili all'organizzazione. Consumatori, fornitori, dipendenti, investitori, comunità, saranno quindi più o meno collaborativi e affidabili nei loro rapporti con l'impresa a seconda del tipo di relazioni che l'impresa ha sviluppato con essi. Tale rete di relazioni, può avere infatti un impatto positivo o negativo sulla *performance* e sul valore complessivo dell'impresa a seconda del modo in cui tali relazioni sono di fatto strutturate, gestite e mediate. Perciò, una efficace *stakeholder management* è un requisito essenziale per sostenere e aumentare la capacità aziendale di creare ricchezza.

Da quanto fin qui detto consegue che i manager hanno la responsabilità di conservare e accrescere la ricchezza dell'organizzazione in modi che considerano gli *interessi* di tutti gli stakeholders dell'impresa.

I principi della stakeholder management per i manager

Esplicitamente rivolti ai manager, in quanto responsabili a vari livelli della *performance* e dell'impatto dell'impresa, sono i ***Principles of Stakeholder Management*** (*Clarkson Principles*) fissati nel 1999 da un gruppo internazionale di studiosi di management partecipanti allo ***Sloan Project on Redefining the Corporation*** (1995-2000), avviato per definire standard riguardanti il modo (politiche e processi) in cui le imprese dovrebbero gestire le relazioni con gli stakeholders (v.Tav. 2).

Tav. 2 - PRINCIPI DI CLARKSON

1	I manager dovrebbero riconoscere e attivamente monitorare le preoccupazioni di tutti gli <i>stakeholders</i> legittimi, e dovrebbero prendere in considerazione appropriatamente i loro interessi nel processo decisionale e nelle attività.
2	I manager dovrebbero ascoltare e comunicare apertamente con gli <i>stakeholders</i> circa le loro rispettive preoccupazioni e i loro rispettivi apporti, e circa i rischi che essi assumono a causa del loro coinvolgimento nella <i>corporation</i> .
3	I manager dovrebbero adottare processi e modi di comportamento che siano sensibili alle preoccupazioni e alle capacità di ogni gruppo di <i>stakeholders</i> .
4	I manager dovrebbero riconoscere l'interdipendenza di sforzi e premi tra gli <i>stakeholders</i> , e dovrebbero tentare di raggiungere un'equa (<i>fair</i>) distribuzione dei benefici e degli oneri dell'attività aziendale tra essi, considerando i loro rispettivi rischi e le loro rispettive vulnerabilità.
5	I manager dovrebbero collaborare con altre entità, sia pubbliche che private, per garantire che i rischi e i danni derivanti dalle attività aziendali siano minimizzati e, dove non possano essere evitati, adeguatamente indennizzati.
6	I manager dovrebbero assolutamente evitare le attività che potrebbero mettere in pericolo i diritti umani inalienabili (per es. il diritto alla vita) o originare rischi che, se chiaramente compresi, sarebbero manifestamente inaccettabili per gli <i>stakeholders</i> rilevanti.
7	I manager dovrebbero riconoscere i conflitti potenziali tra a) il loro ruolo come <i>stakeholders</i> aziendali, e b) le loro responsabilità giuridiche e morali verso gli interessi degli <i>stakeholders</i> , e dovrebbero affrontare tali conflitti attraverso la comunicazione aperta, appropriati sistemi di <i>reporting</i> e di incentivo, e se necessario, l'esame da parte di terzi.

I ***Principles*** raccomandano ai manager la valutazione e la responsabilità di comportamenti e impatti, la trasparenza delle azioni e decisioni aziendali nei confronti degli stakeholders rilevanti, la necessità di evitare i rischi e il riferimento al criterio dell'equità nella distribuzione di benefici e oneri tra gli stakeholders. Essi si basano sull'assunto che lo scopo della ***corporation*** è creare ricchezza attraverso la produzione e la vendita di prodotti e servizi; in questo processo di creazione alcuni stakeholders subiranno costi, daranno apporti o rischieranno qualcosa. Per questa ragione, tutti gli stakeholders, non solo gli shareholders, meritano di essere trattati con rispetto e di vedere i propri interessi rappresentati equamente nel processo di creazione della ricchezza dell'impresa.

In questo quadro, emerge con chiarezza come nella struttura aziendale i **manager** occupino una posizione speciale: essi hanno la responsabilità di negoziare i contratti con gli stakeholders volontari dell'impresa (investitori, dipendenti) e di tutelare gli interessi di stakeholders involontari dell'impresa (comunità), al fine di trasformare questi disparati gruppi in un **network cooperativo** che produce ricchezza. Essi cercano di realizzare questo compito distribuendo tra gli stakeholders i benefici derivanti dall'attività aziendale secondo modalità che consentano di assicurare la loro collaborazione continua all'impresa e che i loro oneri e rischi non siano maggiori di quanto essi siano disposti a sopportare. A questo fine i manager sviluppano politiche e processi in grado di aumentare la soddisfazione dello stakeholder, vale a dire politiche e processi capaci di sottolineare l'interdipendenza tra tutti gli stakeholders e di riflettere l'applicazione di un comune criterio di giustizia.

Stakeholder management e cultura d'impresa: il ruolo della fiducia

Una convinta accettazione dell'orientamento alla *stakeholder management* deve penetrare totalmente un'organizzazione, essendo il modo in cui le relazioni con gli stakeholders sono gestite un importante aspetto della *cultura* dell'impresa (che include valori e politiche aziendali), oltre che una caratteristica della sua struttura e della sua strategia: si può dire a questo riguardo che un'impresa è ridefinita in termini di stakeholders quando riconosce gli stakeholders dell'impresa con i loro interessi, si impegna verso politiche responsabili nei loro confronti e istituzionalizza processi e prassi appropriate. È chiaro che perché una cultura metta in grado l'impresa di creare valore per tutti gli stakeholders, e aumentare questo valore aggregato nel tempo, occorre che essa sia allineata con la strategia e la struttura dell'impresa.

Strategia, struttura e cultura devono sostenersi reciprocamente, consentendo all'impresa di affrontare i propri compiti con un appropriato "disegno" dell'autorità, con responsabilità definite e con ***un'interpretazione condivisa di norme di comportamento.***

L'analisi fin qui condotta porta al riconoscimento del ruolo centrale svolto dalla ***fiducia*** nel conseguimento del successo di un'impresa. La fiducia è infatti il "collante" sociale che permette a tutte quelle relazioni che non possono essere pienamente definite in termini contrattuali di svilupparsi. È facile vedere quindi come la ***fiducia reciproca*** sia un attributo desiderabile delle relazioni dell'impresa con gli stakeholders; per l'impresa moderna, infatti, la fiducia dei suoi stakeholders è un importante elemento della sua capacità di creare valore nel lungo periodo.

Valori condivisi e codice etico aziendale

Ciò che consente ai membri e alle unità di una organizzazione di fidarsi reciprocamente e di collaborare senza dipendere da trattative dettagliate è il riferimento a **valori condivisi**, cioè a **norme culturali** che contribuiscono a definire l'organizzazione. Come hanno precisato a questo riguardo Post, Preston e Sachs (2002)

«I valori condivisi sono un importante asset della corporation; essi sono il fondamento comune su cui la cooperazione, la collaborazione e la soluzione dei conflitti può essere basata e i benefici reciproci realizzati. »

L'impresa costruisce un rapporto di fiducia soprattutto con i *clienti* e con i *dipendenti*. Per quanto riguarda in particolare il, un utile insegnamento può venire dall'esame *rapporto con i clienti* di un *caso emblematico*: la *Johnson & Johnson* diede un enorme contributo alla crescita della sua riserva di fiducia quando decise il ritiro dal mercato di tutte le confezioni di Tylenol durante la crisi del 1982 causata dall'avvelenamento del prodotto; malgrado nessuna richiesta di ritiro del prodotto fosse stata avanzata e a fronte di enormi costi conseguenti al ritiro, l'azienda decise che gli interessi del cliente venivano prima di ogni altra considerazione. La decisione rifletteva l'interpretazione data dal management del "credo" aziendale, che impegnava la società a fare tutto il necessario quando gli interessi dei consumatori e di altri stakeholders sono a rischio.

Dal punto di vista interno a una organizzazione, la creazione di un clima di ***fiducia tra i dipendenti*** è altrettanto importante: essa può avere un impatto positivo sulla disponibilità dei dipendenti a condividere informazioni e idee, aumentando quindi il livello di innovazione dell'impresa e la sua capacità di adattamento alle situazioni nuove e di trarre vantaggio dalle opportunità. Un tale clima di fiducia può anche contribuire a rafforzare l'impegno dei dipendenti verso la realizzazione degli scopi aziendali e ad aumentare la produttività, con la conseguenza di elevare la capacità dell'impresa di fare profitti e di competere.

La fiducia può essere anche più importante nello sforzo di costruire ***alleanze e collaborazioni a livello globale***, e nei gruppi di manager appartenenti a culture diverse: la fiducia incoraggia lo scambio franco di idee e informazioni, riduce il bisogno di controlli costosi, consente l'adattamento al cambiamento ed è associata alla disponibilità a lavorare attraverso le differenze culturali e le difficoltà.

Questi risultati possono essere ottenuti se i vertici aziendali prestano la dovuta attenzione alla ***progettazione e implementazione del Codice etico aziendale***. Funzione di questo strumento di autoregolazione è fornire a manager e dipendenti una direzione in senso etico per la conduzione delle molteplici transazioni intercorrenti tra l'impresa e i suoi stakeholders, capace di favorire la cooperazione e la fiducia reciproca.

Un Codice etico adeguato presuppone quindi

- a) la definizione dello *scopo* fondamentale dell'organizzazione;
- b) l'identificazione delle diverse *costituencies* nei confronti delle quali l'impresa è responsabile (e da cui dipende il suo successo) e delle loro *pretese legittime*;
- c) l'inventario dei *doveri morali* che l'impresa ha nei confronti degli stakeholders.

Secondo questa impostazione, il codice etico rappresenta un "**contratto sociale**" tra l'impresa e i suoi stakeholders e ha la funzione di legittimare l'autonomia dell'impresa ai diversi stakeholders annunciando pubblicamente che essa è consapevole dei suoi **obblighi di cittadinanza**, che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e che è in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative e sanzioni. Con l'adozione del Codice etico si ratifica dunque l'importanza degli stakeholders per l'impresa.

Etica e management:
l'influsso dei fattori
organizzativi sui
comportamenti
individuali

Tuttavia, come ha mostrato in numerosi studi Linda Trevino, i codici etici influenzeranno il comportamento dei dipendenti in modo significativo solo se sono ***coerenti con la cultura*** aziendale nel suo complesso e se sono ***imposti***. Adottare questa impostazione presuppone considerare l'etica d'impresa, 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.

A questo riguardo, ha chiarito Lynn Sharp Paine che

«solo di rado è sufficiente il cedimento caratteriale di un unico attore a spiegare pienamente la cattiva gestione di un'azienda. Nel mondo degli affari la presenza di pratiche immorali implica generalmente la tacita – se non esplicita – collaborazione di più persone, e riflette i valori, gli atteggiamenti, le credenze, il linguaggio e i modelli comportamentali che definiscono la cultura aziendale».

Ne consegue che *l'etica ha a che fare con il management*. i manager infatti modellano il contesto organizzativo attraverso il loro comportamento, il loro disegno dell'organizzazione e dei suoi sistemi e la loro leadership. Pertanto, le aziende dovrebbero verificare al loro interno se le strutture e relazioni, che vincolano e muovono i dipendenti, siano compatibili con la condotta etica così come definita nel codice etico aziendale. E se non lo sono, allora certi passi dovrebbero essere compiuti per modificarle

In particolare, una volta definito il codice etico, è necessario verificare se vi è ***allineamento*** tra questo e le strutture, i sistemi e i processi decisionali che guidano l'organizzazione, quali ad esempio:

- *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 non sono allineati con i principi del codice etico, i dipendenti ricevono ***messaggi contraddittori*** e rimangono ***senza adeguato sostegno*** per l'azione responsabile. Per ovviare 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.

Leadership etica e reputazione

In conclusione, i manager devono essere consapevoli che – poiché l'etica ha a che fare con il management – il fattore cruciale nella creazione dell'etica aziendale riguarda soprattutto come essi esercitano la *leadership* e dirigono l'impresa. Infatti, se è vero che i fattori organizzativi svolgono un ruolo decisivo nel favorire – o scoraggiare – la realizzazione di comportamenti responsabili sul posto di lavoro, allora è anche vero che, esplicitamente o implicitamente, i manager influiscono sul sistema dei valori aziendali attraverso le loro scelte, sia come decisori sia come disegnatori delle loro organizzazioni.

Ma come possono i manager godere di una **"reputazione" di leaders** etici tra i dipendenti? Studi recenti (Trevino ed al., 2000; Trevino ed al., 2003) hanno mostrato che tale **reputazione** poggia su due dimensioni che operano congiuntamente: la dimensione della **"persona morale"** (che può essere "debole" o "forte") e la dimensione del **"manager morale"** (che può essere "debole" o "forte"). Combinando insieme le due dimensioni si ottiene una matrice che definisce **quattro modi (etico, immorale, ipocrita e neutrale)** in cui i dirigenti possono sviluppare una reputazione di **leaders** (v. Tav. 3).

Tav. 3 - Executive Ethical Leadership
 Reputation Matrix

Da L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Management Business Ethics*, 2004, p. 232

		Persona Morale	
		Debole	Forte
Manager morale	Forte	Leader ipocrita	Leader etico
	Debole	Leader immorale	Leader neutrale moralmente

Erroneamente molti manager credono che per essere percepiti dai dipendenti come leader etici sia sufficiente essere "persone morali", capaci cioè di prendere decisioni etiche. Essi non tengono conto del fatto che essere una persona morale dice ai dipendenti come il leader è probabile si comporti, ma non come esso si aspetta che i dipendenti si comportino. I dirigenti devono quindi agire anche come "manager morali", vale a dire come manager che pongono al centro del loro messaggio di leadership l'etica e i valori e che modellano la cultura etica dell'impresa. I manager morali fanno questo dando l'esempio, comunicando costantemente con i dipendenti circa l'etica e i valori e coerentemente premiando la condotta etica e punendo la condotta immorale a tutti i livelli dell'organizzazione. In sintesi, un leader etico sottolinea in ogni occasione ai dipendenti che l'azienda si aspetta da loro risultati economici, ma solo se possono essere conseguiti in modi altamente etici.

Come evidenziò a questo proposito Chester Barnard nel libro del 1938 *The Functions of the Executives*, caratteristica distintiva dell'opera dei dirigenti è quella di essere "creatori" dell'etica aziendale principalmente attraverso l'elaborazione di un codice etico e nell'ispirare nei dipendenti gli atteggiamenti che lo sostengono. Come si è ricordato sopra il più importante fattore nella costruzione dell'etica di un'organizzazione è l'*esempio* dato dai suoi leader: un'evidente incoerenza tra comportamento dei leader e standard adottati dall'azienda, inevitabilmente, produrrà cinismo nei dipendenti e l'erosione degli standard. Allo stesso modo una leadership che chiaramente esemplifica i valori accettati rafforza l'impegno e il rispetto da parte dei dipendenti.