

LUISS 

Economia e Management

Cattedra: Management delle piccole e medie imprese

Etica e Leadership:
Sfide morali e strategie per un futuro
sostenibile

Prof. Fabio Corsico

RELATORE

Fanton Filippo

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

Indice

Introduzione.....	2
Capitolo 1: fondamenti di etica e leadership	3
1.1 Concetto di etica.....	3
1.2 Evoluzione dei principi etici fondamentali	4
1.3 Concetto di leadership	6
1.4 Stili di leadership	9
1.5 Dinamiche della leadership aziendale.....	12
1.6 Propensione individuale alla leadership.....	14
1.7 Interconnessione tra etica e leadership	15
1.8 Manifestazione dell’etica nel comportamento del leader.....	16
1.9 Il ruolo del giudice etico individuale	17
Capitolo 2: Esplorazione della relazione tra etica e leadership	18
2.1 Etica individuale nel contesto aziendale	18
2.2 Impatto del codice etico personale sul comportamento aziendale.....	19
2.3 Stili di leadership e la loro rilevanza etica	20
2.4 Leadership etica nelle PMI	23
2.5 L’importanza dell’etica sociale	25
2.6 Sfide etiche nell’ambito aziendale.....	26
2.7 Dilemmi etici comuni per i leader.....	27
2.8 Strategie di gestione delle sfide etiche.....	28
2.9 Essere un buon leader.....	30
Capitolo 3: L’etica in azienda; il caso Volkswagen e Microsoft	31
3.1 Alcune aziende a confronto.....	31
3.2 Il caso dell’etica in Volkswagen.....	33
3.3 Il caso dell’etica nell’azienda Microsoft.....	36
3.4 Risultati e considerazioni finali dei casi studio	37
Conclusioni.....	39
Bibliografia.....	41
Sitografia	43
Ringraziamenti.....	45

Introduzione

“La leadership è azione, non posizione” – Donald H. McGannon

In un contesto sempre più complesso e interconnesso, l’etica e la leadership emergono come elementi fondamentali per la creazione di organizzazioni di successo e sostenibili. La citazione di Donald H McGannon evidenzia come la leadership va là di là della posizione di autorità formale che occupa un soggetto, ma fonda i suoi principi sul comportamento e sull’azione. Nel corso di questo elaborato esploreremo il connubio tra etica e leadership, analizzando come le decisioni etiche dei leader si traducono in azioni che influenzano direttamente il futuro di un’azienda. Partendo dai principi fondamentali che hanno definito i concetti di etica e di leadership, esamineremo l’evoluzione delle teorie storiche che li hanno plasmati, per poi approfondire la loro applicazione pratica nelle aziende. Attraverso casi studio mirati, cercheremo di analizzare come le decisioni etiche dei leader hanno impatto sulle dinamiche aziendali e sul successo delle organizzazioni coinvolte.

In particolare, il primo capitolo esplora i principi etici fondamentali, l’evoluzione delle teorie etiche e il concetto di leadership con i suoi vari stili. Si analizzerà anche la propensione individuale alla leadership, riconoscendo come ogni individuo, con il proprio codice etico, può contribuire e influenzare la vita professionale di un team o di un’organizzazione.

Il secondo capitolo si concentra sull’approfondimento della relazione tra etica e leadership, esplorando l’impatto del codice etico personale sul comportamento aziendale, l’influenza dell’etica sui differenti stili di leadership. Saranno esaminati anche gli aspetti etici nelle piccole e medie imprese (PMI) e le sfide etiche comuni che i leader di oggi affrontano, insieme ad alcune strategie di gestione di tali sfide.

Il terzo capitolo presenta dei casi studio mirati a evidenziare l’applicazione pratica dei concetti teorici esplorati nei primi due capitoli. Attraverso tale analisi, cercheremo di comprendere come le decisioni etiche o meno dei vari leader abbiano influenzato le dinamiche aziendali e il loro impatto sul successo complessivo delle organizzazioni coinvolte.

L'obiettivo di questa tesi è di fornire una panoramica approfondita della connessione vitale tra etica e leadership nel contesto aziendale, evidenziando come un approccio etico non solo contribuisca al successo a lungo termine delle imprese, ma sottolinei anche l'impegno verso il benessere sociale e la sostenibilità.

Capitolo 1: fondamenti di etica e leadership

1.1 Concetto di etica

Il termine “etica” trova la sua radice nel greco antico con la parola “ethos”, cioè “costume”, “comportamento”. Questa disciplina viene anche definita come scienza morale, quella branca della filosofia che si occupa del costume umano, ossia del comportamento, concentrandosi sulla conoscenza e analisi della distinzione tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. L'etica può essere vista come un insieme di principi che guidano le azioni degli esseri umani. Ogni individuo sviluppa principi morali diversi, questi sono determinati ed influenzati da diversi fattori culturali e psicologici come l'educazione ricevuta, l'ambiente in cui si è cresciuti e le esperienze di vita.

L'etica, intesa come principio guida del comportamento umano, si identifica per le sue relazioni tra azioni concrete e decisioni quotidiane. Oltre ad essere una serie di principi astratti, costituisce un apparato dinamico in cui si manifesta la complessità delle influenze sociali, culturali e personali. Questo complesso rapporto tra concretezza e astrazione rende l'etica un elemento in costante evoluzione, forgiato dalle circostanze e che riflette la molteplicità dei contesti in cui si sviluppa. Ogni individuo si trova di fronte al compito, unico e personale in tutte le situazioni, di analizzare i fatti e di agire come conseguenza del proprio codice etico. Tale codice rappresenta l'unione di valori e credenze, acquisite durante le esperienze di tutta una vita, orientando le scelte e fornendo una linea guida per il comportamento individuale.

Durante il corso della storia innumerevoli filosofi e letterari hanno cercato di dare una definizione di etica, di giusto e di sbagliato, e di come gli esseri umani interpretano tali

comportamenti. Per tale motivo questo concetto è stato centro di innumerevoli opere e trattati e si è evoluto ed è stato raffinato insieme al pensiero umano.

1.2 Evoluzione dei principi etici fondamentali

La storia dell'etica è un percorso articolato che ha attraversato diversi secoli e culture e si è evoluta di pari passo con l'umanità. L'etica, intesa come riflessione sulla moralità e sul comportamento umano, è stata affrontata da tutti i maggiori pensatori e scrittori della storia umana, attraverso opere che spesso hanno contribuito in modo significativo allo sviluppo del pensiero etico.

Le prime fonti degne di nota si possono trovare nella letteratura dell'antichità classica. La Grecia è la culla di numerosi filosofi fondamentali per la crescita del pensiero etico. Gli antichi filosofi greci come Socrate, Platone e Aristotele hanno fornito importanti contributi e hanno dettato le definizioni di tale concetto, attraverso i loro trattati e dialoghi.

Per gli antichi le “virtù etiche” appartengono all'ambito della morale, l'insieme di valori e di regole di comportamento condivisi da individui e gruppi quando vi è la necessità di scegliere fra condotte diverse, soprattutto ogni volta che, nelle interazioni sociali, si deve esprimere una norma di preferenza fra condotte. La principale differenza tra l'etica degli antichi e quella moderna è la risposta ad una semplice domanda: “perché il bene è da preferire? Perché dovrei agire moralmente?”. Gli antichi rispondono: “perché così, e solo così, sarai felice”, mentre quella moderna può essere sintetizzata nella risposta di Immanuel Kant: “perché è tuo dovere”.

Aristotele è stata una delle menti più influenti della storia, egli è il primo a porre l'etica come argomento principale e specifico della filosofia. Nella sua opera *Etica Nicomachea* prende come punto di partenza la domanda sopra citata per cercare la ragione ultima del comportamento umano. Ponendo come presupposto che tutte le azioni hanno un fine, o quanto meno tendono ad uno, i fini sono innumerevoli e possono essere classificati in una gerarchia. L'intera opera cerca di trovare una risposta soddisfacente al quesito del fine ultimo. Aristotele trova tale risposta nella felicità, poiché vede questa come la cosa

preferibile e perfetta. La felicità viene vista come un'attività, non uno stato; perciò, il vero bene sarà l'attività secondo virtù. In altre parole, la felicità può essere raggiunta solamente attraverso l'esercizio delle virtù. Per questo motivo, l'etica di Aristotele viene denominata anche "Etica della Virtù". Dalla sua opera si evince che la linea guida del comportamento delle persone non possono essere i vizi, il denaro o le ambizioni, ma gli ideali e le virtù, poiché alla fine il bene è ciò a cui ogni cosa tende.

Platone è stato, oltre al maestro di Aristotele, uno dei filosofi più influenti. Nonostante egli non metta l'etica come argomento principale delle sue opere, si avvale dello studio delle ragioni dietro al comportamento umano specialmente nella sua opera *La Repubblica*. In tale opera descrive uno stato ideale caratterizzato da un governo giusto e perfetto portato avanti da un gruppo di filosofi che, in quanto tali, sono saggi e agiscono nel bene dei cittadini. In particolare, nel "mito della caverna", espone come le persone siano immerse nel "mondo delle cose", delle illusioni e delle conoscenze opinabili, e come i filosofi, riescano a vedere il "mondo delle idee", del bello, della felicità e delle conoscenze scientifiche. I filosofi, dopo essere riusciti ad ammirare questo mondo senza illusioni, aiutano le altre persone nella ricerca del bello, del giusto e della felicità. Egli, infatti, ritiene che l'ago della bussola che guida le azioni umane, come quelle dei filosofi, sia sempre rivolto alla ricerca della felicità attraverso lo studio delle conoscenze scientifiche e del funzionamento del mondo.

Nell'etica moderna i filosofi che hanno influenzato profondamente il pensiero etico sono stati Immanuel Kant, Jeremy Bentham e Stuart Mill. Kant è stato l'esponente più importante dell'illuminismo tedesco, tra le sue numerose opere quella che tratta più approfonditamente il tema etico è la *Critica della ragion pratica*. L'obiettivo di tale testo è di dimostrare che attraverso la ragione, grazie ai principi che formula autonomamente, può definire cosa sia il bene e produrre azioni buone, senza particolari intuizioni. Kant era un filosofo pratico, infatti ha concentrato il suo lavoro sull'analisi della ragione e di come essa possa definire una legge morale, libera da qualsiasi condizionamento e perciò universale, ovvero che non dipende in alcun modo dalle situazioni. Per lui la morale deve trovare le sue fondamenta in qualcosa di certo e saldo: il dovere. Per questo motivo la sua è un'etica deontologica, vuol dire letteralmente "lo studio del dovere". Infatti, egli basa il suo ragionamento sul concetto che alcune azioni sono intrinsecamente giuste o sbagliate, indipendentemente dalle conseguenze, ciò vuol dire che esistono dei doveri e principi

morali che devono essere seguiti. Durante il corso dell'opera, l'autore cerca di determinare le condizioni di possibilità per cui il principio regolatore di un'azione sia giusto e buono indipendentemente dall'esperienza individuale. La conclusione che raggiunge è che solamente la ragione, che individua le leggi morali e i doveri, riesce a identificare le linee guida del comportamento dell'uomo.

Jeremy Bentham e John Stuart Mill sono considerati i padri dell'utilitarismo, una corrente filosofica che pone come motivo fondamentale dell'agire umano la ricerca dell'utile individuale e sociale. Bentham formula un "algebra morale", ovvero un calcolo matematico che permette di conoscere le conseguenze delle azioni quantificando la felicità prodotta per la collettività. Nel pensiero utilitarista, le buone azioni sono quelle che promuovono la felicità non solo per il singolo ma anche per la comunità; perciò, se le azioni degli individui sono ben indirizzate verso il proprio piacere, queste promuoveranno il benessere sociale. È evidente come, a differenza del pensiero kantiano, le conseguenze delle azioni giocano un ruolo fondamentale nell'analisi delle leggi morali che guidano l'agire. Nonostante questi pensatori abbiano sempre sostenuto la necessità di verificare razionalmente le regole morali, per la tradizione utilitarista il criterio base della moralità è la massimizzazione dell'utilità sociale. È evidente come tali teorie possano essere in conflitto con molti diritti personali o di gruppo, ma l'utilitarismo pone il benessere degli individui come il punto di partenza delle considerazioni morali. Ciò che realmente conta nella morale utilitarista sono le ricadute sul benessere della collettività.

1.3 Concetto di leadership

Il termine "Leader" proviene dal verbo inglese "to lead", cioè guidare o condurre. Un leader è un capo, una guida, che attraverso il suo comportamento conduce le altre persone verso obiettivi comuni. Detto ciò, è facile intuire come la leadership sia quella capacità di influenzare e guidare gli altri verso il raggiungimento di scopi comuni. Questa è una competenza dinamica che può essere sviluppata nel tempo attraverso l'esperienza, l'apprendimento e la riflessione continua; i leader di successo, spesso sono coloro che

sono aperti alle nuove conoscenze, si adattano alle nuove circostanze e lavorano continuamente sul miglioramento delle proprie capacità. Si possono trovare esempi di leadership nella vita di tutti i giorni; infatti, questa caratteristica fa riferimento alla capacità di unire i bisogni del singolo a quelli del gruppo e viceversa, per raggiungere l'obiettivo finale.

Un leader ha molti compiti: quello più importante, che è alla base delle sue capacità di guida, è di riuscire ad entrare in sintonia con la realtà emotiva del gruppo e saperla esprimere in prima persona, in questo modo può far sì che le decisioni e le direzioni prese risultino importanti e giuste per tutti, traducendo in parole ciò che ogni componente del gruppo sente nel proprio cuore.

Sono evidenti le caratteristiche principali che un buon leader deve avere. È fondamentale, per un soggetto che si trova in tale situazione, la capacità di ascoltare e comprendere i membri del proprio gruppo, deve essere in grado di mitigare e risolvere i conflitti in modo da creare un clima adatto per tutte le persone che sta guidando. Un buon leader deve saper definire bene le aspirazioni e gli obiettivi, per poi creare delle linee d'azione sfruttando le qualità delle persone che agiscono sotto la sua influenza. Un gruppo riesce a raggiungere i propri scopi solamente attraverso la sinergia delle persone che lo compongono. Massimizzare questa collaborazione tra individui è tra i compiti più importanti e complessi che un leader si trova ad affrontare.

Come accennato, la sinergia è un elemento chiave della leadership, rappresenta il risultato di un ambiente in cui le diversità di pensiero e abilità individuali sono integrate in modo armonioso. Un leader di successo è colui che riconosce e valorizza queste differenze, trasformandole in una forza trainante per il raggiungimento degli scopi comuni. Ad esempio, un leader che gestisce un gruppo multiculturale potrebbe sfruttare le prospettive diverse per sviluppare soluzioni innovative e adattabili.

Come per l'etica, anche le teorie della leadership si sono evolute nel corso della storia. Gli studiosi di filosofia e storia, nel corso degli anni, hanno cercato di identificare ciò che accumulava i grandi leader del passato, come Napoleone e Alessandro Magno.

Le conclusioni che vennero inizialmente fuori dai numerosi studi furono: “la teoria del grande uomo”, solitamente associata a Thomas Carlyle, e la sua evoluzione “la teoria dei tratti”.

La teoria del grande uomo si basa sul concetto che la leadership sia una qualità innata, ovvero che i grandi leader sono nati tali e non hanno avuto bisogno di apprendere nulla. Secondo tale teoria, la leadership richiede alcune qualità come il fascino, una personalità dominante, la persuasività, capacità di giudizio, coraggio, intelligenza e orientamento all’azione, che non possono essere insegnate o apprese. Le qualità di leadership sono considerate come portate all’interno dei geni; perciò, tutti i grandi della storia sono nati come leader naturali, e che sarebbero diventati tali in qualunque circostanza perché dotati intrinsecamente di abilità di leadership. In altre parole, qualcosa all’interno della loro anatomia, personalità e fisiologia eleva questi personaggi al disopra degli altri per quanto riguarda le capacità di guida. Naturalmente, nonostante questa teoria può essere considerata credibile per alcuni aspetti, ha delle grandi lacune. Le più evidenti sono: la convinzione che alcune persone diventino leader di successo indipendentemente dalle situazioni ambientali, e l’invalidità scientifica dei tratti intrinseci.

La teoria dei tratti riconosce l’esistenza delle caratteristiche innate della teoria precedentemente trattata, ma aggiunge che tali qualità possano essere acquisite.

Il modo in cui si arriva a possedere tali qualità è attraverso l’esperienza e la formazione. Sebbene tale miglioramento non garantisca un futuro da leader di successo, al contrario della teoria del grande uomo, aumenta le probabilità di arrivare in una posizione simile e consente di affrontare le situazioni e i cambiamenti in maniera più efficace.

Nonostante le numerose critiche verso queste teorie, è innegabile come una carenza delle caratteristiche sopra indicate può essere disastrosa per un leader. Ad esempio, le persone indecise avranno grandi difficoltà nel coordinare un gruppo.

1.4 Stili di leadership

Sin dagli inizi del secolo scorso, lo studio della leadership si è profondamente intensificato. Inizialmente l'analisi si concentrava sulle caratteristiche personali dell'individuo, ponendo l'accento unicamente sulle sue qualità, successivamente lo studio si è spostato sui comportamenti e gli atteggiamenti del leader, poi si è arrivati ad analizzare il contesto in cui il soggetto esercitava la sua influenza. Oggi lo studio della leadership si basa su un'unione e una comprensione delle analisi precedentemente fatte, realizzando un sistema intricato di elementi interdipendenti quali il leader, i membri del gruppo, la situazione e le relazioni tra questi.

Ogni persona ha un modo diverso di esercitare la leadership che varia in base a numerosi fattori. Diversi studiosi, come Lewin e Goleman, hanno cercato, con importanti successi, di analizzare le azioni di diversi leader e identificare le loro azioni per identificare degli "stili".

Kurt Lewin è stato un importante filosofo tedesco, pioniere della psicologia sociale. È stato uno dei primi a identificare la leadership come interazione tra leader e contesto, ponendo come elemento fondamentale il comportamento del leader. In uno dei suoi più importanti articoli, *patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, insieme a Lippit e White, ha delineato tre stili di leadership principali:

Stile autoritario

Il leader che adotta questo stile è un leader con una forte personalità, che prende le decisioni autonomamente, senza consultare il gruppo, e non delega. Attraverso la sua autorità ordina passo dopo passo tutto ciò che devono fare i membri del gruppo, e spesso le azioni future sono sconosciute alla maggior parte del suo seguito. Questo tipo di leader rimane in disparte dalla parte attiva del lavoro di gruppo eccetto quando deve dimostrare e spesso si rivolge in modo impersonale con gli altri. Nella pratica questo leader agisce con un certo distacco impartendo ordini e focalizzandosi sul raggiungimento degli obiettivi. Tale stile risulta molto efficiente in situazioni dove è necessaria una decisione in un breve lasso di tempo.

Stile democratico

Questo stile è caratterizzato da un maggiore dialogo tra il leader e i membri del gruppo, viene favorita la partecipazione attiva dei membri nel prendere le decisioni, infatti viene denominato anche “stile partecipativo”. Le azioni da intraprendere vengono discusse e decise dal gruppo, incoraggiate e assistite dal leader. Quest’ultimo, per quanto riguarda le critiche e le indicazioni, risulta oggettivo in modo da essere orientato sui fatti, e cerca di essere parte dello spirito del gruppo. Attraverso la delega, al contrario dello stile autoritario, crea un senso di responsabilità nei membri del gruppo, valorizzando le loro caratteristiche e personalità. Il lato debole di questo stile emerge nel momento in cui vi è la necessità di decisioni rapide, per delle situazioni d’emergenza, poiché il processo decisionale, essendo effettuato mediante discussioni di gruppo, risulta molto lento. Ma nonostante tale pecca, questo stile permette un buon equilibrio tra clima, prestazione e soddisfazione.

Laissez-faire

Tale stile è contraddistinto da una completa libertà decisionale di gruppo o individuale, senza alcuna partecipazione del leader, perciò è chiamato anche “stile permissivo”. Il leader lassista è un soggetto che ha una completa non partecipazione alle azioni del gruppo, da informazioni solamente nel momento in cui gli vengano chieste. I commenti sulle azioni dei membri risultano particolarmente sporadiche e il leader non ha alcuna intenzione di partecipare o interferire con il corso degli eventi. Questo tipo di comportamento non stimola il gruppo, la risultante caratteristica caotica dell’ambiente rende questo stile deleterio sia dal punto di vista del clima che dell’efficienza.

Attraverso l’intervento di diverse analisi nel corso degli anni, la leadership si è integrata sempre di più con l’ambiente e la psicologia. Tra le ricerche più innovative ci sono quelle di Daniel Goleman, egli ha visto come l’influenza che un soggetto può avere sugli altri è legata all’intelligenza emotiva, ovvero la capacità di capire, gestire e utilizzare le proprie emozioni e quelle degli altri in maniera efficace. All’interno del suo libro “*Essere leader*”, ha delineato sei diversi stili:

Stile Coach

Il leader-coach si focalizza sul miglioramento personale e professionale dei membri del gruppo; infatti, è molto propenso al dialogo e distribuisce consigli e insegnamenti facendo capire a chi lo segue i loro punti di forza e di debolezza. Chi utilizza questo stile è solito delegare compiti importanti per responsabilizzare e creare sicurezza. Questo stile di leadership è particolarmente efficace con individui aperti al miglioramento e carichi di spirito di iniziativa.

Stile affiliativo

Questo tipo di leader riserva molta attenzione alle persone, pone l'accento sul coinvolgimento emotivo e le relazioni positive all'interno del gruppo. Questo non è uno stile che massimizza il raggiungimento dell'obiettivo, ma, anche a scapito di quest'ultimo, focalizza la sua attenzione sulla positività del clima attraverso le capacità di risoluzione dei conflitti interni.

Stile pacesetter

Questo stile è molto orientato verso i risultati finali, si basa sull'eccellenza professionale e sull'imposizione di alti standard. Attraverso la creazione di obiettivi molto elevati, il leader si aspetta un forte impegno da parte del gruppo, ma nel caso in cui le sue aspettative non fossero soddisfatte interverrebbe personalmente. Questo tipo di leadership è idoneo per un gruppo qualificato e altamente motivato che non ha bisogno di una vera guida ma di qualcuno che imponga loro il ritmo giusto.

Stile democratico

Riprende lo stile democratico di Lewin, focalizzandosi nella valorizzazione del contributo di ogni membro del gruppo. Questo leader, per la risoluzione di situazioni critiche, si affida alla raccolta di opinioni e feedback poiché ritiene che ogni membro abbia la possibilità di creare soluzioni brillanti. Come per lo stile di Lewin, la sua debolezza è la non praticità in situazioni di emergenza.

Stile visionario

Goleman identifica questo stile come quello del leader con una chiara prospettiva futura e in grado di definire una strada da seguire. Il leader visionario ispira i membri del suo

gruppo attraverso discorsi appassionanti e coinvolgenti, fa affidamento sugli ideali e i valori del gruppo, possiede una spiccata intelligenza emotiva. Tale stile risulta particolarmente utile in periodi dove vi è la necessità di gestione del cambiamento e di qualcuno che indichi la strada per il gruppo.

Stile autoritario

Questo stile riprende quello di Lewin, dove il leader prende decisioni autonomamente senza dare spiegazioni al gruppo e pretende l'esecuzione alla lettera. Il lato negativo di questo stile è l'azzeramento totale di un clima positivo e soddisfacente all'interno del gruppo, arrivando in alcuni casi anche a cancellare il senso di appartenenza da questo. Nonostante i numerosi aspetti negativi e le contro indicazioni, questo stile rimane il più efficiente nelle situazioni di emergenza.

Ogni stile di leadership ha i suoi punti di forza e di debolezza, ed ognuno di essi è più efficace di un altro in base alle situazioni, ai membri del gruppo e alle caratteristiche personali del leader. Nella realtà i leader utilizzano combinazioni e varianti dei diversi stili, adattandoli alle esigenze.

1.5 Dinamiche della leadership aziendale

La leadership aziendale può essere vista come un insieme di valori, competenze e azioni che conducono un'organizzazione verso il successo, non è solamente una rappresentazione dell'autorità o dei titoli del leader all'interno dell'azienda. Le fondamenta di un leader di successo all'interno di un'azienda sono le capacità di influenzare, ispirare e guidare i membri del gruppo di lavoro verso il raggiungimento degli scopi condivisi dalla società, mentre cerca di affrontare, nel miglior modo possibile, le numerose sfide proposte da un ambiente in continuo mutamento. Un leader deve, perciò, tenere conto di diversi fattori mentre cerca di guidare la società, di seguito una breve panoramica di questi:

la visione aziendale è uno dei punti chiave di una leadership nelle compagnie, questa fa riferimento alla direzione e all'obiettivo nel lungo termine. Un leader competente sviluppa una visione chiara e motivante che possa ispirare e guidare i dipendenti verso gli scopi comuni. La visione da sola non è abbastanza per definire il percorso di una società: i leader di successo sviluppano strategie aziendali che riescano a tradurre in azioni concrete la visione, analizzando le risorse e le iniziative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

La cultura aziendale, ovvero il modo in cui vengono fatte le cose in un'azienda e i suoi atteggiamenti, è un concetto che un leader deve tenere in considerazione. Egli ha un ruolo fondamentale nella creazione o nel mantenimento di una cultura positiva ed efficace, poiché essa può favorire l'ambiente lavorativo dei dipendenti, la capacità di attrarre talenti e la soddisfazione dei clienti.

La capacità di gestire il cambiamento è un altro elemento di particolare rilievo, poiché in un ambiente come quello attuale, caratterizzato da rapide evoluzioni sia dal punto di vista tecnologico che sociale ed economico, una buona guida deve essere in grado di anticipare, adattarsi e gestire i cambiamenti in modo da poter perseguire la visione aziendale.

La fiducia reciproca tra dipendenti e leader è fondamentale per far sì che un gruppo segua le indicazioni della guida. Tra le tecniche più efficaci per alimentare la fiducia vi è la delega. Una delega efficace permette la responsabilizzazione dei dipendenti, favorendo anche lo sviluppo delle competenze. Grazie a ciò, i dipendenti riescono a comprendere e a condividere le intenzioni del leader e a sviluppare un senso di soddisfazione e fiducia nei suoi confronti. Grazie alla delega si riesce anche a sviluppare i talenti dei dipendenti, un aspetto fondamentale per il miglioramento di un *team*. I leader di successo hanno il dovere di investire nell'insegnamento dei membri del gruppo, identificando le loro competenze e procurando loro opportunità di crescita professionale.

La competenza più importante che un leader aziendale deve sviluppare è la capacità di comunicare in maniera efficace: attraverso una trasmissione chiara e incoraggiante delle indicazioni, un leader riesce ad influenzare, spronare e farsi comprendere dai dipendenti. Sviluppare una comunicazione efficace permette di massimizzare tutti gli altri aspetti della leadership aziendale come la visione, la fiducia e la gestione del cambiamento.

1.6 Propensione individuale alla leadership

Ogni individuo ha una propensione diversa alla leadership, alcuni soggetti hanno un'attitudine maggiore di altri. Chiunque nella propria vita si trova in delle situazioni nelle quali ha bisogno di esercitare capacità di guida, sia in ambito lavorativo che nella vita di tutti i giorni. Un'inclinazione positiva verso le capacità di leadership deriva da numerosi fattori, tra cui: l'educazione, il contesto sociale in cui si è cresciuti, la capacità di pensiero critico, il carattere e l'intelligenza emotiva.

Tra le caratteristiche che influenzano la potenziale capacità di leadership ci sono quelle caratteriali: l'empatia è fondamentale affinché un leader possa capire le prospettive, le emozioni e i bisogni di chi lo segue, questa caratteristica influisce enormemente sulla gestione dei conflitti interni e sulla creazione di legami di fiducia reali. L'integrità di un soggetto è fondamentale, poiché il modo in cui agisce è la maniera migliore per influenzare e ispirare i membri del gruppo. La resilienza è un'altra caratteristica fondamentale, fa riferimento alla capacità di affrontare le sfide e adattarsi a situazioni avverse, i soggetti con tale capacità riescono a far mantenere la calma al gruppo anche nei momenti di pressione.

Un altro aspetto fondamentale per un aspirante leader è la motivazione, ogni individuo ha ragioni diverse per quello che fa, queste possono derivare da grandi ambizioni, passione per il proprio lavoro, ricerca di sfida o bisogno di aiutare il prossimo. Una grande motivazione è fondamentale per far sì che le proprie aspirazioni e aspettative diventino realtà.

L'ambiente in cui si è cresciuti, l'educazione ricevuta e le esperienze hanno un grande peso sulla propensione alla leadership, poiché forgianno il modo di pensare di un individuo: esperienze lavorative in contesti diversificati, ad esempio, permettono di ampliare i propri orizzonti e imparare nuovi stili di ragionamento e metodologie di guida. Attraverso un'ampia gamma di esperienze e sfide diverse, un soggetto sarà in grado di sviluppare una maggiore sicurezza e una buona capacità di gestione delle difficoltà e dello stress.

Comprendere sé stessi, il modo in cui si ragiona, il proprio passato, le aspirazioni, le motivazioni e le capacità, permette ad un leader di creare e sviluppare un proprio stile di leadership efficace e di successo, in grado di guidare ed ispirare gli altri verso il raggiungimento di obiettivi comuni.

1.7 Interconnessione tra etica e leadership

Come anticipato nel paragrafo sull'etica, ogni individuo agisce in base al suo codice etico, l'unione dei suoi valori e delle sue credenze, questo discorso risulta fondamentale se parliamo del comportamento di un leader, poiché, come evidenzia Donald H. McGannon, le persone sono ispirate dalle azioni di chi seguono non dalla loro posizione di autorità.

Una leadership assume l'accezione etica nel momento in cui i leader perseguono i fini comuni tenendo conto delle virtù morali, ossia quando le azioni sono volte verso la giustizia e la correttezza. Le qualità etiche di un leader si possono notare nei rapporti umani, questi saranno dettati da rispetto, onestà, trasparenza e equità, tutto ciò senza intaccare la distinzione dei ruoli e l'autorità. In particolare, l'equità fa riferimento al modo in cui si trattano i membri del gruppo e riguarda le condizioni in cui si può operare e le circostanze. Un leader etico riesce a prestare attenzione alle situazioni ambientali e relazionali del gruppo e farsi coinvolgere emotivamente; il tipo di guida che può fornire questo soggetto ha un impatto completamente diverso rispetto a quella di un comune leader, egli cercherà sempre di fare le cose nel miglior modo possibile, senza trascurare chi lo segue e presterà un elevato livello di attenzione per argomenti come la sostenibilità, il morale dei seguaci e le emozioni. La base di un leader etico è "l'intelligenza emotiva" di cui scriveva Daniel Goleman, questa permette di avere un'empatia e un'attenzione al rispetto verso i dipendenti in grado di creare legami reali e duraturi.

Attraverso l'etica, l'applicazione dei principi di leadership creano ambienti di lavoro in cui i dipendenti si sentono apprezzati e valorizzati, permettendogli di potersi esprimere e massimizzare il loro lavoro all'interno del gruppo.

1.8 Manifestazione dell'etica nel comportamento del leader

Per approfondire meglio l'interconnessione tra etica e leadership risulta molto utile analizzare come le teorie etiche principali si manifestano nel comportamento del leader, prenderemo come oggetto di analisi le teorie della filosofia moderna: quelle deontologiche e utilitariste.

Le teorie deontologiche, come sopra citato, si basano sul concetto secondo cui le azioni sono intrinsecamente giuste o sbagliate, indipendentemente dalle conseguenze; perciò, essendo delle azioni giuste a prescindere dalla situazione queste divengono un dovere. Un leader che fa sua questa linea di pensiero potrebbe effettuare scelte indipendentemente dalle conseguenze a breve termine, poiché queste azioni sono prese come doveri etici. Questi leader sono propensi a seguire principi etici indipendentemente da pressioni economiche o sfide aziendali, purtroppo la rigidità nell'adesioni dei principi potrebbe creare conflitti e situazioni problematiche in momenti di emergenza o di necessità di manovre drastiche.

I principi utilitaristi sostengono che l'azione più corretta sia quella che massimizza il bene per la comunità; perciò, la moralità di un'azione viene misurata dall'impatto delle conseguenze sulla maggioranza delle persone coinvolte. Un leader che appoggia questo tipo di pensiero potrebbe prendere decisioni che massimizzano il beneficio complessivo, anche se ciò comporta sacrificare il benessere di individui o piccoli gruppi. Questo tipo di leadership è incline a ridurre il personale per cercare di garantire una stabilità finanziaria. L'utilitarismo può sollevare dubbi sull'equità intrapresa dai leader, poiché, nonostante delle azioni possano essere intraprese per il bene complessivo, possono essere interpretate ingiuste o dannose per alcuni individui coinvolti.

Queste sono solamente alcune delle teorie etiche che si possono usare per esplorare il connubio etica-leadership. In linea generale, i leader spesso non si basano su un solo modello etico, ma fondono diverse teorie con il proprio codice etico, e si trovano a dover bilanciare i vari approcci, ad esempio quelli utilitaristi e deontologici, in base alle circostanze cercando di rispettare i principi etici fondamentali mentre tengono conto delle conseguenze pratiche delle proprie azioni. Da ciò si deduce come le sfide etiche emergano

dai conflitti tra i principi morali e le esigenze pratiche, un buon leader è colui che riesce a gestire queste difficoltà bilanciando etica e necessità.

1.9 Il ruolo del giudice etico individuale

Ogni individuo agisce e prende decisioni in base al suo codice etico; perciò, quello che porta un soggetto a prendere una scelta piuttosto che un'altra differisce da persona a persona. Riprendendo Aristotele, il bene è ciò a cui ogni cosa tende, se ogni azione e scelta è volta al bene, il problema sorge nel momento in cui bisogna giudicare cosa sia il bene e il giusto, e in modo particolare chi lo giudica. Da questo ragionamento prende forma la prospettiva filosofica del relativismo etico che analizza i giudizi morali in relazione a determinati codici morali: un'azione può risultare giusta relativamente ad un determinato codice morale ed ingiusta rispetto ad un altro. Esistono tante sfumature di codici morali quante sono le persone, da ciò si deduce come non esistano principi etici universali e la validità dei principi morali è relativa. In altre parole, ciò che è giusto, lo è sempre e solo relativamente ad un sistema morale, ma con l'esistenza di più sistemi morali, nessuno è più valido dell'altro, e per tale motivo nessuno ha il diritto di giudicare o condannare il comportamento e la morale altrui. È molto interessante l'interpretazione secondo cui i principi morali sono relativi a una data società o una data cultura, in questa visione si ritiene "giusto" ciò che è giusto per quella determinata società o cultura e che è sbagliato per le persone di quella società condannare i valori di un'altra società; perciò i giudizi morali possono essere applicati solo a chi li condividono, in questi casi le persone tendono ad adeguarsi ai principi morali delle loro società, perché li ritengono giusti da seguire, identificandosi in quello che viene chiamato "conformismo etico".

Questo processo è molto importante nelle aziende, poiché nonostante i dipendenti mantengano le proprie idee e i propri giudizi, questi possono sviluppare un codice morale comune, relativo all'etica aziendale e abbracciare l'etica comunicata dal leader. Normalmente gli individui, nei limiti legali, sono giudici di sé stessi dal momento che le azioni vengono decise in maniera soggettiva. Perciò, quello che risulta realmente

importante, sia per una vita professionale che per una quotidiana, è l'educazione delle persone e del loro codice etico in maniera tale da farle adattare al contesto. In particolare modo, all'interno dell'azienda, la condivisione e l'approfondimento del codice etico comune fa sì che i dipendenti possano usare i medesimi criteri per la valutazione delle azioni da intraprendere.

Capitolo 2: Esplorazione della relazione tra etica e leadership

2.1 Etica individuale nel contesto aziendale

Ogni individuo è portatore del proprio codice etico, delle proprie convinzioni, osservazioni e valori personali che guidano il suo comportamento. Uno dei compiti fondamentali di chi veste il ruolo di leader, all'interno di un'azienda, è di far combaciare e amalgamare il più possibile il codice etico di ogni dipendente con quello dell'azienda. La conciliazione tra questi due codici può rappresentare una sfida, ma è necessaria per la formazione di un ambiente lavorativo sano, fondato sul rispetto reciproco e sull'integrità morale. Numerose sono le modalità in cui i diversi leader affrontano tale sfida, ma alcune pratiche sono comuni:

la formazione e lo sviluppo del personale sui principi etici e sui codici di condotta aziendali, è indispensabile per far conciliare diverse tipologie di azione e giudizio. Può risultare molto utile per far comprendere meglio ai dipendenti le aspettative etiche dell'azienda e istruire i dipendenti nello sviluppo delle competenze necessarie che dovranno utilizzare per affrontare i futuri dilemmi etici durante il loro lavoro; questo tipo di formazione dovrebbe essere in continua evoluzione e in grado di adattarsi ai diversi dipendenti e alle diverse situazioni.

La capacità di comunicazione del leader è un elemento focale per la divulgazione della cultura e dei codici aziendali. Definire chiaramente i valori etici dell'organizzazione

permette ai dipendenti di capire ed immedesimarsi nella cultura organizzativa, perciò, una comunicazione efficace e trasparente sarà un grande aiuto per il leader e per l'organizzazione. Attraverso le capacità comunicative, si riesce ad aumentare il grado di coinvolgimento del personale nei processi decisionali e nella definizione di una cultura che garantisca le aspettative e i valori dei membri dell'organizzazione. Attraverso una comunicazione trasparente, si riesce a promuovere la diversità e l'inclusione, creando un ambiente in cui le differenze di esperienza e prospettiva siano apprezzate e rispettate.

Per far sì che i dipendenti siano coerenti con il codice etico prestabilito, la prima ad agire in modo etico e a dover far rispettare il codice è l'azienda stessa. Sono due le strade intraprese per il raggiungimento di tale obiettivo: la prima riguarda l'applicazione, da parte dell'azienda, delle regole etiche e del codice etico; ciò permette di garantire che tutte le azioni siano valutate nella medesima maniera e secondo gli stessi standard etici e che vi sia una responsabilizzazione della violazione delle norme etiche. La seconda strada riguarda il comportamento del leader; come ampiamente trattato nel capitolo precedente, chi veste questo ruolo deve guidare chi lo segue; perciò, detiene una responsabilità come modello etico da seguire, dimostrando coerenza tra ciò che ha precedentemente comunicato e ciò che realmente fa, incoraggiando comportamenti etici in tutta l'organizzazione. Le capacità di leadership risultano, perciò, fondamentali per la creazione di un ambiente lavorativo stabile, sano e stimolante.

2.2 Impatto del codice etico personale sul comportamento aziendale

Diversi codici etici hanno impatti differenti all'interno di un'organizzazione, questo varia in base alla posizione occupata dal detentore di quel particolare codice. I leader hanno un'influenza maggiore sull'azienda, ma anche i dipendenti, nonostante le ovvie limitazioni, svolgono un ruolo importante nei confronti dell'organizzazione. Il modo in cui tutte le persone concepiscono, interpretano ed applicano il proprio codice personale all'interno dell'ambito lavorativo, contribuisce alla creazione e all'evoluzione del clima organizzativo. Un allineamento tra i valori dei dipendenti e quelli aziendali favorisce lo

sviluppo di un clima positivo dettato dalla fiducia, la coesione e la collaborazione nell'azienda. In ovvia opposizione, la presenza di significative disparità crea conflitti e tensioni nel clima organizzativo. Allo stesso modo, l'insieme dei valori di un leader influenza le politiche e le decisioni dell'azienda. Coloro che hanno un forte senso di integrità e inclusione, adotteranno politiche e plasmeranno l'azienda nella stessa direzione, riflettendo i propri valori negli interessi a lungo termine dell'azienda. Anche la reputazione dell'azienda è fortemente condizionata dal comportamento adottato dai suoi dipendenti e dal suo leader: un'azienda con una reputazione etica e sostenibile attira clienti, investitori e nuovi talenti; al contrario, una reputazione opposta o scandali legati alla società rischiano di danneggiare la posizione dell'impresa nell'opinione pubblica e di scaturire effetti opposti rispetto ad una società notoriamente etica. Non meno importante è sottolineare come, un ambiente lavorativo che promuove valori etici come l'uguaglianza e l'inclusività crei un clima lavorativo positivo, soddisfacente e stimolante per tutte le persone che ci lavorano. Una società etica, come quella sopra descritta, diviene una calamita per talenti in grado di forgiare futuri professionisti soddisfatti del proprio lavoro, ed è in grado di mantenere gli attuali talenti all'interno della società. Risulta perciò essenziale un allineamento dei valori aziendali con quello di tutti gli agenti coinvolti, dai leader ai dipendenti, per il successo sostenibile di tutti gli aspetti di una società.

2.3 Stili di leadership e la loro rilevanza etica

Per il raggiungimento di un clima organizzativo sano ed etico, è fondamentale, la visione che il leader ha dello stile di leadership adottato. Ogni decisione da lui intrapresa ha conseguenze sul modo in cui lavorano i dipendenti. Tutti gli stili diversi tendono ad assumere sfumature diverse a seconda di chi li adotta e del suo insieme di valori; pertanto, è importante che il leader capisca l'importanza che ha l'etica nel suo modo di esercitare la leadership. Far combaciare il proprio stile di leadership con i valori etici è un elemento essenziale per la creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e orientato alla soddisfazione e al benessere di ogni membro dell'azienda.

Gli stili di Daniel Goleman, precedentemente trattati, risultano perfettamente adatti ad un'analisi volta all'influenza che l'etica ed il codice personale del leader può avere su

ogni stile. La perfetta adattabilità deriva dal loro creatore, noto principalmente per la sua attenzione verso l'intelligenza emotiva. Il modo in cui vengono elaborati tali stili, all'interno del libro “*Essere Leader*”, è stato concepito con una particolare attenzione verso il lato emotivo delle guide e di chi è guidato. Di seguito delle osservazioni etiche per ogni stile:

Stile Coach

Il leader che utilizza questo stile è orientato allo sviluppo personale e professionale dei propri dipendenti. Un Leader-coach etico va oltre il semplice miglioramento delle conoscenze e abilità lavorative, ma cerca in modo sincero di aiutare i membri del suo gruppo nella ricerca di una stabilità emotiva, attraverso consigli e feedback adeguati e studiati caso per caso, permettendo una crescita sia personale che degli equilibri tra le persone sia fuori che dentro l'ambito lavorativo. Il codice etico del leader ha un grande peso per la distinzione delle metodologie giuste o sbagliate di istruzione dei dipendenti; chi non è in grado di elaborare tali giudizi rischia di risultare saccente e di ridurre la fiducia riposta nei suoi confronti.

Stile affiliativo

Questo stile, per definizione, necessita di un Leader con una spiccata capacità sociale, emotiva ed un'attenzione ai bisogni degli altri. Il leader affiliativo è intrinsecamente etico, poiché è orientato verso la creazione di relazioni positive e climi fondati sulla fiducia. In questo caso, il codice etico di chi adotta questo stile ha un enorme peso per eventuali problemi aziendali, poiché il rischio maggiore dello stile affiliativo è l'eccessiva attenzione ai legami a discapito degli obiettivi. In azienda, il leader affiliativo non deve trascurare i problemi pratici e deve essere in grado di distinguere, in base al suo giudizio, i momenti in cui si devono dare riscontri costruttivi.

Stile pacesetting

Lo stile pacesetting è molto efficace per il raggiungimento dei risultati, attraverso l'imposizione di obiettivi complessi. Questo processo nasconde un rischio molto elevato per quanto riguarda la stabilità emotiva e la stanchezza dei dipendenti, mettendo a repentaglio la produzione dell'intero gruppo. Attraverso i propri valori e l'attenzione alle persone, il leader, deve essere in grado di non mettere una pressione troppo elevata sui

dipendenti, cercando di mantenere un equilibrio tra il perseguimento degli obiettivi e la salvaguardia del benessere fisico e mentale dei dipendenti. Risulta, perciò, fondamentale l'insieme dei valori etici e l'intelligenza emotiva della guida: è il codice etico positivo del leader a permettere una sostenibilità sana e un futuro al gruppo.

Stile democratico

Per far sì che questo stile sia efficace, similmente a quello affiliativo, deve essere necessariamente fondato su una base etica. Tale tipologia di leadership si basa sul coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali, per far sì che questa metodologia sia efficace, il leader deve considerare sinceramente le opinioni dei dipendenti, e non avere solamente una facciata di democrazia. Il codice etico della guida è fondamentale perché senza dei valori etici di uguaglianza e rispetto è impossibile utilizzare questo stile di leadership.

Stile visionario

Il leader visionario, possiede una spiccata intelligenza emotiva, poiché attraverso la sua visione futura riesce ad ispirare e motivare i dipendenti. È necessario, per una buona riuscita delle capacità di leadership, che i valori del leader e dei dipendenti siano congruenti. Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale l'analisi del codice etico di entrambe le parti, un leader deve essere in grado di comunicare con trasparenza i propri valori etici ed ispirare, tramite essi, i dipendenti.

Stile autoritario

Il leader autoritario tende a dare ordini senza molte spiegazioni e a pretendere la loro assoluta esecuzione. Questo stile è particolarmente utile in situazioni di emergenza, per la sua rapidità dei processi decisionali. Il possibile problema derivante da questo tipo di atteggiamento è la, molto probabile, creazione di un clima organizzativo negativo: i dipendenti possono essere portati a provare sentimenti di paura e risentimento verso il leader. Per far sì che tale comportamento non sia visto in maniera negativa dai dipendenti, il leader, deve, attraverso i propri valori, capire quando può attuare questa tipologia di leadership e fino a che punto può spingersi con ogni dipendente.

All'interno di questo discorso sull'impatto dell'etica nella leadership, è molto utile l'analisi della teoria secondo cui esistano due tipi di leadership: transazionale e

trasformativa. Questi due stili sono in antitesi l'uno con l'altro: il primo è basato sul concetto che i dipendenti siano motivati e offrano le loro prestazioni in cambio di benefici dati dal leader, solitamente sotto forma di stipendio. Il secondo è molto simile allo stile visionario di Goleman, poiché, il leader motiva i dipendenti attraverso la condivisione di idee, l'ispirazione e cercando di creare le condizioni migliori possibili affinché questi diano il meglio di sé e possano progredire professionalmente. Queste tipologie di leadership sono opposte dal punto di vista etico perché, il primo prevede la completa mancanza della condivisione di valori, e che i dipendenti lavorino per il semplice ritorno economico; il secondo, invece, è basato sul completo allineamento dei codici etici del leader con quello dei dipendenti.

Nel mondo fuori dai modelli teorici, il leader non sono né trasformativi né transazionali, ma delle combinazioni di queste tipologie. Lo stesso discorso vale per gli stili di Goleman: ogni leader adotta in maniera simultanea diversi stili e li adatta sia al proprio codice etico e a quello dei dipendenti che alle situazioni che si verificano in azienda.

2.4 Leadership etica nelle PMI

Il concetto di leadership è particolarmente interessante nelle piccole e medie imprese perché, soprattutto nelle realtà a conduzione familiare, la figura dell'imprenditore coincide molto spesso con quella del manager. Queste due posizioni si differenziano in modo significativo: l'imprenditore è colui che sopporta tutti i rischi dell'impresa e ne è il proprietario, mentre il manager, nel caso in cui questo ruolo non sia impersonato dall'imprenditore, è quella figura che accetta i rischi derivati da un contratto in quanto dipendente, egli infatti si occupa della gestione e del perseguimento degli obiettivi. Queste due figure hanno obiettivi e compiti diversi, perciò hanno necessità di caratteristiche diverse, il primo ha bisogno di capacità di inventiva e di assunzione del rischio; il secondo, invece, deve avere una formazione basata su teorie organizzative, pratiche aziendali e gestionali.

Il codice etico personale assume un peso molto importante all'interno dei *family business*. Questo particolare tipo di imprese è caratterizzato da due ambienti fondamentali: L'impresa e la famiglia. Vi sono delle fondamentali connessioni tra questi ambienti, poiché, gli interessi della famiglia hanno un enorme peso nelle decisioni aziendali. Si capisce tale concetto in maniera più approfondita attraverso i "parenti silenti": coloro che non fanno parte dell'impresa ma influiscono indirettamente sulle scelte dell'imprenditore; ad esempio, la scelta di spendere una somma per l'istruzione di un figlio anziché per l'acquisto di un nuovo stabile influisce sull'impresa.

Esistono due principali momenti critici nei family business: la creazione e il passaggio generazionale. Nella maggior parte dei casi, l'intera essenza dell'impresa è incentrata nella figura dell'imprenditore, in particolare nelle sue qualità che lo distinguono dagli altri. L'imprenditore, normalmente, si improvvisa manager perché, soprattutto durante la prima generazione, è restio a lasciare la direzione ad altre persone e spesso questo sentimento non muta anche nei confronti dei membri della famiglia. Il fatto di incorporare nella stessa figura l'essere proprietario e manager rende più difficile prendere decisioni razionali per l'azienda, data l'eccessivo attaccamento sentimentale verso l'impresa. In questa situazione, il codice etico dell'imprenditore assume un ruolo fondamentale, perché è grazie ai propri valori che egli riesce ad effettuare le scelte migliori soppesando l'impresa e la famiglia.

Un'altra fase fondamentale dei family business è il passaggio generazionale, quel momento in cui le redini dell'impresa vengono trasferite dall'imprenditore all'erede designato. Esistono numerosi modelli e teorie da seguire per non fallire in questa fase cruciale dell'impresa, ma uno dei punti principali del passaggio deve essere la preparazione e l'educazione dell'erede. Per far sì che il successore sia pronto alla gestione dell'azienda, è importante prepararlo professionalmente, attraverso la sperimentazione personale del lavoro effettuato in azienda e l'istruzione, ma molto importante è l'educazione etica che deve ricevere il futuro proprietario. Affinché egli possa entrare in maniera efficace alla guida dell'azienda, il suo codice etico deve essere quanto più conforme con i valori aziendali, poiché nel momento in cui avverrà la successione della leadership dell'azienda, il successore si troverà in un'ambiente che funzionava grazie ai valori condivisi tra il suo predecessore e tutte le componenti dell'azienda. Il futuro leader

dell'impresa dovrà, perciò, portare innovazione attraverso i suoi valori personali, ma allo stesso tempo dovrà essere educato a adeguarsi a valori già efficaci per l'azienda.

2.5 L'importanza dell'etica sociale

Il comportamento etico individuale di un'impresa ha un impatto fondamentale sul territorio, in modo particolare quando si tratta delle piccole e medie imprese. Queste generano cambiamenti importanti nei luoghi in cui si insediano, in alcuni casi riqualificano zone periferiche delle città e offrono lavoro a numerose persone.

Nelle imprese familiari, il funzionamento è incentrato sulla figura dell'imprenditore e sulle connessioni che ha con il territorio: da i clienti ai fornitori agli investitori. Perciò, il rapporto con l'ambiente è fondamentale per la sopravvivenza e l'adattamento dell'impresa. Per il mantenimento delle connessioni con chi ha interesse nei confronti dell'azienda, è fondamentale la condivisione dei valori e la comunicazione trasparente dei propri codici etici. Oggi la creazione di valore per l'impresa non può essere indipendente dalla responsabilità sociale: le imprese, in particolare nei family business dove la famiglia vive il territorio, sono strettamente legate a ciò che succede nel loro ambiente. Perciò, è fondamentale il mantenimento di una leadership basata sulla valorizzazione dei rapporti umani con il luogo che li circonda.

Si possono analizzare diversi modi con cui un'impresa impatta sull'ambiente circostante; è fondamentale la responsabilità sociale verso le comunità con cui lavorano, devono tenere conto degli impatti del loro operato sulle persone e sulla società nel suo complesso, attraverso la gestione sostenibile delle risorse e il rispetto per le persone. Attraverso l'etica sociale si riesce a contribuire alla costruzione di un ambiente sano ed inclusivo, promuovendo il benessere dei dipendenti. Un'impresa può aiutare a sviluppare socio-economicamente le comunità locali, attraverso la creazione di posti di lavoro, lo sviluppo e il supporto delle iniziative educative e culturali. L'etica sociale, rappresenta un vantaggio competitivo e non deve essere interpretata solamente come obbligo morale, poiché contribuisce ad aumentare la reputazione dell'azienda e aumenta la fiducia dei

dipendenti e dei clienti, creando le basi per un futuro sostenibile attraverso la creazione di un ambiente stabile.

2.6 Sfide etiche nell'ambito aziendale

Nell'ambiente aziendale attuale, un processo decisionale etico sta diventando gradualmente sempre più importante; perciò, è fondamentale che le organizzazioni imparino ad affrontare le sfide etiche che si possono presentare. In generale, le sfide etiche si riferiscono agli impatti negativi o conflitti che le decisioni prese potrebbero avere sulle parti interessate, dai dipendenti ai clienti e l'ambiente. Affinché le organizzazioni siano pronte ad affrontare correttamente queste sfide devono imparare a identificare e comprendere bene i problemi etici.

La visione futura che il leader ha dell'impresa ha un impatto significativo sul processo decisionale etico: un'organizzazione incentrata sulla massimizzazione del profitto potrebbe essere più propensa a decisioni che privilegiano il guadagno finanziario a discapito delle decisioni etiche. È importante che le organizzazioni capiscano e approfondiscano il potenziale impatto che il loro modelli di leadership ed organizzativi possono avere sui processi decisionali etici. La leadership assume un ruolo fondamentale nella creazione di una cultura etica nell'azienda, il leader deve essere un punto di riferimento ed un modello comportamentale e devono essere trasparenti riguardo alle aspettative etiche dell'azienda. Questi hanno anche il compito fondamentale di dare a tutti i dipendenti le possibilità e le risorse per poter sopportare un processo decisionale etico. Il leader deve anche sviluppare politiche e procedure per affrontare eventuali comportamenti non etici all'interno dell'organizzazione, includendo indicazioni chiare sui comportamenti da adottare di fronte a condotte non etiche e le conseguenze che si troveranno ad affrontare gli individui che non adottano procedure etiche. È fondamentale che la leadership si assicuri che gli interessati comprendano tali direttive e che queste siano regolarmente aggiornate e riviste.

Il leader deve essere in grado di valutare i potenziali impatti positivi dei processi decisionali etici sugli obiettivi aziendali, per garantire che le procedure etiche siano prese

in considerazione nel modo adeguato. Attraverso questa strada, le organizzazioni possono assicurarsi che le decisioni prese siano allineate ai loro obiettivi a lungo termine e ai loro valori aziendali.

2.7 Dilemmi etici comuni per i leader

Per comprendere quali possono essere i dilemmi etici comuni per i leader, è opportuno approfondire la nozione di dilemma etico: si intende una situazione dove un agente deve compiere una scelta che va a favorire alcuni interessi a discapito di altri. Nel contesto aziendale, colui che prende la decisione è un manager, che deve scegliere tra due o più direzioni d'azione corrette, ognuna delle quali potrebbe danneggiare una parte dell'organizzazione. Questa situazione è molto frequente nelle aziende, e si basa sulla capacità del leader di distinguere una "scelta giusta" da una "scelta sbagliata". L'elevato numero di dilemmi etici spesso deriva dal non avere codici o regole di condotta che indichino cosa fare nelle varie situazioni, e come conseguenza non esistono risposte giuste o sbagliate, costringendo a valutare azioni che sembrano tutte eticamente valide e dover sacrificare un valore per un altro.

I dilemmi etici comuni possono essere raggruppati in categorie diverse:

la difficoltà di scelta dell'azione può derivare da un conflitto tra la necessità di mantenere certe informazioni confidenziali per salvaguardare l'azienda e la necessità di trasparenza con clienti, dipendenti e altre persone interessate.

Il dilemma può derivare dal bilanciamento tra profitto e responsabilità sociale, una mancata definizione delle strategie e della visione di questo ambito può dover portare i leader a dover valutare, senza linee guida, se concentrarsi esclusivamente sulla generazione del profitto o se concentrare la propria attenzione sull'impatto sociale delle proprie azioni. Questo dilemma si trasferisce poi sulla scelta tra l'equità del trattamento dei dipendenti o dei soggetti interessati e la necessità di massimizzazione dell'efficienza o del rendimento.

Anche i conflitti di interessi generano molti dilemmi etici, i leader possono trovarsi a dover prendere decisioni che generano un conflitto tra i loro interessi personali e quelli

dell'azienda. Saranno i codici etici personali in relazione con quelli aziendali a funzionare come criteri di scelta.

Quelli sopraelencati rappresentano solamente alcuni dei dilemmi etici con cui i manager delle aziende hanno a che fare ogni giorno. È importante, al fine di ridurre il meno possibile le situazioni complesse, che i manager sviluppino una solida base etica e linee guida aziendali che tengano conto delle conseguenze e dell'impatto delle decisioni intraprese.

2.8 Strategie di gestione delle sfide etiche

La gestione delle sfide etiche è uno dei compiti principali di un manager, egli deve essere in grado di strutturare l'organizzazione in modo che, al presentarsi di sfide, ogni agente dell'impresa sia in grado di comportarsi nel migliore dei modi. L'obiettivo del leader non deve essere di affrontare caso per caso separatamente nel momento in cui si verificano, ma di prevedere le sfide e creare un sistema che sia in grado di rispondere alle esigenze autonomamente. Affinché si verifichi questa situazione esistono delle strategie che si possono attuare. Il primo passo deve essere la creazione e lo sviluppo di una cultura etica all'interno dell'organizzazione, questo è un processo continuo e richiede la costante attenzione del leader e la partecipazione attiva di tutte le componenti organizzative. Tale obiettivo può essere raggiunto mediante l'instaurazione di valori condivisi, come il rispetto e l'integrità. Successivamente, è fondamentale l'educazione e la formazione etica del personale, anche questa deve essere vista come una pratica continua e non solamente nelle fasi iniziali. Oltre alla semplice istruzione sui valori aziendali e sui principi etici, la formazione dovrebbe comprendere discussioni interattive e casi studio che coinvolgono i dipendenti e gli facciano provare un senso di appartenenza verso i valori aziendali. Inoltre, nei migliori casi, i programmi di educazione e formazione vengono personalizzati in base alle responsabilità che ha ogni ruolo e persona all'interno dell'azienda.

Le linee guida etiche, instaurate dai manager, devono essere facilmente comprensibili per tutti i dipendenti; per far ciò è necessaria la promozione della trasparenza, attraverso un impegno costante verso una comunicazione aperta e onesta con tutti i portatori di interesse. Oltre alla creazione delle linee guida di comportamento, queste dovrebbero

essere aggiornate costantemente, affinché riflettano le difficoltà derivanti da ogni situazione. Per far sì che le direttive siano seguite è fondamentale la cura della loro divulgazione, al fine di costruire fiducia e credibilità, aiutando anche alla creazione di un ambiente dove i dipendenti si sentano tranquilli nel sollevare preoccupazioni etiche senza timori. Per un conseguimento perfetto di questo obiettivo, uno strumento molto utile sono le consulenze etiche: canali riservati e affidabili per i dipendenti che sentono il bisogno di sollevare preoccupazioni o ricevere indicazioni su questioni etiche. Naturalmente è fondamentale anche l'istruzione dei consulenti etici, in modo che siano in grado di gestire eventuali dilemmi e possano offrire il giusto supporto nei momenti di incertezza.

Affinché i dipendenti seguano le direttive manageriali in ambito etico, sono due le strade che devono essere seguite parallelamente: l'esempio del leader e le sanzioni per comportamenti non etici. La prima, già trattata in precedenza, richiede un'elevata coerenza tra le azioni del leader e i valori comunicati. I leader devono essere pronti ad assumersi le responsabilità derivanti dall'impatto del loro comportamento sull'etica aziendale. Le seconde devono essere proporzionali alla natura e alla gravità del comportamento non etico; queste sono fondamentali per mandare, ai dipendenti, il messaggio che l'etica è considerata come una priorità all'interno dell'organizzazione.

In fine, il monitoraggio e la revisione delle politiche etiche sono fondamentali per poter analizzare e affrontare le sfide etiche emergenti. L'analisi delle pratiche etiche aziendali può fornire informazioni preziose su possibili opportunità di miglioramento.

La corretta esecuzione di queste strategie di gestione delle sfide etiche richiede la collaborazione dei leader con i dipendenti e tutti i membri dell'organizzazione. Attraverso il superamento delle sfide etiche si arriva alla creazione di un ambiente lavorativo stimolante, sano e in grado di permettere ai dipendenti di rispecchiare i propri valori con quelli aziendali.

2.9 Essere un buon leader

Essere un buon leader è l'obiettivo di tutti i manager e di tutte le persone che si trovano a dover impersonare tale la figura. Alcune persone sono intrinsecamente più portate di altre verso la pratica della leadership, ma ciò non vuol dire che siano necessariamente migliori di altri. Per essere un buon leader ci sono delle caratteristiche che bisogna sviluppare, una delle più importanti è la capacità di pensare in modo strategico, ovvero di essere in grado di avere una visione di dove si vuole arrivare ed essere in grado di definire gli obiettivi. All'interno delle capacità strategiche si trovano altre caratteristiche essenziali di un leader: pianificazione ed esecuzione. L'organizzazione personale è fondamentale, ma la capacità di pianificare ed eseguire ciò che è necessario per il gruppo o per l'azienda risulta fondamentale per la riuscita della visione. Affinché il pensiero strategico sia efficace, sono essenziali le capacità comunicative in modo da rendere credibili e convincenti gli obiettivi e ogni passaggio che i dipendenti si trovano a dover fare. Per poter essere un buon oratore, il leader, deve necessariamente essere un bravo ascoltatore, in grado di capire chi lo segue con attenzione e di ottenere le informazioni di cui ha bisogno. Dovrebbe avere anche un elevato grado di assertività, permettendogli di dare consigli ed esprimere punti di vista senza risultare aggressivo, ma con la giusta fermezza. La comunicazione è un elemento fondamentale per costruire rapporti di fiducia, che possono aiutare allo sviluppo di una leadership carismatica.

Ogni persona per poter capire ed aiutare gli altri, deve necessariamente capire sé stesso. È prioritario, per un leader, individuare e definire i propri valori e la propria etica in modo da creare delle linee guida per il suo comportamento verso gli altri. Attraverso la definizione del proprio codice etico, riesce anche a definire quale stile o combinazione di stili si adattano meglio alla sua persona. Successivamente, deve comprendere il modo in cui pensano i membri del gruppo che conduce, adattando lo stile di leadership intrapreso per renderlo efficace nei confronti di chi lo segue.

Esistono numerose caratteristiche e abilità che un leader dovrebbe sviluppare per poter essere la versione migliore possibile del suo ideale di leadership, ma, anche nei casi in cui sia carente in alcuni aspetti, come la gestione del gruppo, la flessibilità o l'audacia,

può compensare queste carenze attraverso l'etica e la costruzione di rapporti solidi. L'etica, vista come insieme di principi che guidano il comportamento umano e che creano dei criteri nelle distinzioni tra azioni "giuste" e "sbagliate", è un elemento fondamentale per la sostenibilità futura di un leader. Una figura senza etica, che si fa obbedire grazie alla paura e alle ricompense, può funzionare per un determinato periodo di tempo, ma nel momento in cui chi lo segue ha la possibilità di seguire un altro leader, la scelta non sarà difficile. L'educazione etica permette di creare rapporti umani, sia in ambito lavorativo che personale, in grado di perseverare nel tempo, e che permettano una sincera fiducia nella figura del leader.

Capitolo 3: L'etica in azienda; il caso Volkswagen e Microsoft

3.1 Alcune aziende a confronto

Il futuro delle aziende si sta dirigendo sempre di più verso la responsabilità sociale d'impresa, RSI. Oggi le imprese mirano a diventare socialmente responsabili, continuando a perseguire l'obiettivo del profitto, ma tenendo a mente un obiettivo più grande: la creazione di un valore sostenibile per tutti i portatori di interesse.

Integrare nel sistema aziendale la responsabilità sociale vuol dire tenere in considerazione l'impatto delle attività imprenditoriali ed economiche sull'ambiente, sulla società, sui clienti, sui dipendenti e tutti gli agenti coinvolti.

Fino ad alcuni decenni fa, il mercato finanziario e imprenditoriale veniva visto come quella fetta di realtà volta solamente alla massimizzazione del profitto, senza il minimo spazio per i principi etici. Anche la figura dell'imprenditore veniva percepita come colui che doveva fare i profitti, rispettando la legge, ma senza il bisogno di particolari scrupoli morali e senza dover valutare le conseguenze delle proprie azioni sulla società. Gradualmente la situazione è migliorata, attraverso la globalizzazione e la maggiore sensibilizzazione dei temi etici. L'interesse sempre crescente delle imprese verso

l'impatto delle loro azioni ha fatto nascere e diffondere il concetto di responsabilità sociale di impresa. Oggi un'impresa, non si pone come unico obiettivo la massimizzazione finanziaria, ma si concentra ad integrare nelle strategie aziendali i principi etici come il rispetto ambientale, dei diritti umani e quello sociale.

La filosofia aziendale ha integrato il concetto che un'impresa non può prescindere dall'ambiente in cui agisce, la semplice persecuzione del profitto non deve danneggiare il contesto e la comunità in cui opera. Nell'attuale mercato la creazione del valore economico è strettamente legata all'interpretazione dei valori etici. L'impresa vista come istituzione sociale, inserisce le finalità etiche nella strategia aziendale.

Il tema dell'etica aziendale è concretizzato attraverso la definizione del codice deontologico di comportamento, un documento che illustra le norme morali e sociali alle quali tutti i dipendenti devono conformarsi e le indicazioni per il perseguimento di tali valori.

Per un'impresa, basarsi unicamente sull'istituzione del codice etico è insufficiente. La leadership occupa un ruolo fondamentale per l'attuazione dei principi etici nell'azienda, attraverso la creazione di un'ambiente fondato su valori condivisi, che pongono al centro le persone, rispetto alla produttività. Il leader si occupa della diffusione dell'etica aziendale all'interno dell'organizzazione, attraverso l'istruzione del personale e un esempio di comportamento etico.

Nonostante il mondo aziendale stia andando in una direzione etica, ci sono ancora casi di atteggiamenti che nella ricerca di un profitto più elevato sacrificano l'aspetto morale. In particolare, in questo capitolo verranno analizzate due aziende che hanno agito secondo codici morali diversi: Volkswagen e Microsoft.

La prima è un'azienda fondata durante il regime nazista in Germania, con l'obiettivo di portare sul mercato un'automobile accessibile a tutte le famiglie tedesche. Dopo la produzione di veicoli militari nella Seconda guerra mondiale, nel dopoguerra perseguono il loro obiettivo con la produzione del "Maggiolino". Attraverso politiche espansionistiche durante la seconda metà del 1900, l'azienda diviene di grandi dimensioni e sviluppa nuovi modelli. Nel 2015, diviene la protagonista di uno dei più grandi scandali dell'industria automobilistica. La Volkswagen aveva installato software di manipolazione

per eludere i test per le normative ambientali sulle emissioni di ossido di azoto, ciò ha portato numerose conseguenze all'azienda. La società continua ad essere un agente importante nell'industria automobilistica.

La seconda è un'azienda fondata da Bill Gates e Paul Allen nella metà degli anni 70', come società di software per personal computer. Attraverso lo sviluppo di linguaggi informatici e sistemi operativi, l'azienda è riuscita a diventare una delle più influenti e grandi aziende tecnologiche al mondo. Microsoft trova il suo punto di svolta attraverso un sistema operativo basato sull'interfaccia grafica, "Windows". Grazie alla sua continua evoluzione nel campo informatico, riesce a consolidare la sua posizione come leader nel settore software. Nonostante l'azienda sia stata coinvolta in numerose controversie antitrust sulle sue pratiche aziendali e sulla sua posizione di dominanza, oggi l'azienda si incentra molto sull'innovazione, la sostenibilità e l'integrazione.

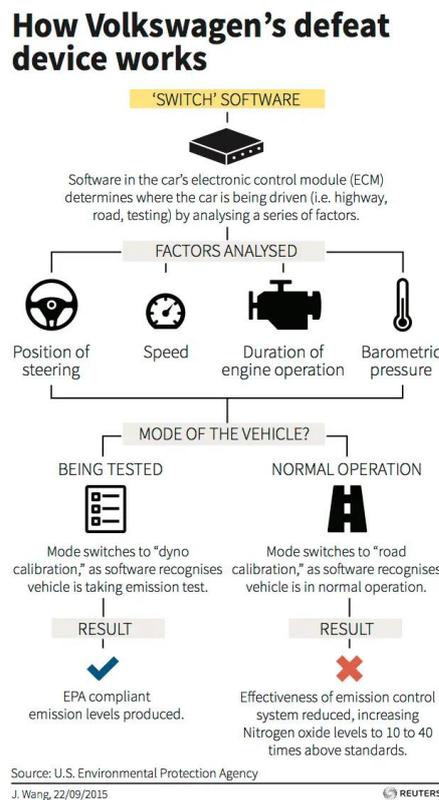
3.2 Il caso dell'etica in Volkswagen

Il 18 settembre del 2015 l'EPA, l'agenzia statunitense per la protezione dell'ambiente, accusa Volkswagen della violazione delle norme antinquinamento, attraverso software in grado di aggirare i controlli delle emissioni di azoto. In realtà lo scandalo inizia prima, già nel 2014 uno studio americano aveva analizzato i livelli di emissione delle autovetture, dichiarando i valori anche quaranta volte superiori ai livelli autorizzati e, secondo le dichiarazioni della Volkswagen al tribunale degli Stati Uniti, i software per ingannare i test di inquinamento sono stati sviluppati nel 2007.

La reazione generale allo scandalo fu di assoluta condanna verso il comportamento assunto dalla Volkswagen; la società era già stata protagonista di scandali precedenti: decine di anni prima, delle auto giapponesi presentavano malfunzionamenti ai pedali che limitavano la riduzione della velocità e del gas. Precedentemente, dei modelli americani rischiavano di incendiarsi in caso di piccoli tamponamenti sulle luci posteriori.

Lo scandalo, denominato successivamente "Dieselgate", nasce da una ricerca dell'*International council on clean transportation* (Icct), che, cercando di capire quali fossero le automobili meno inquinanti, notarono nelle automobili Volkswagen, delle

emissioni tra le 30 e le 40 volte superiori ai limiti di legge. Successivamente nel 2014 iniziarono le indagini ufficiali sull'azienda, fino a che i manager non dovettero ammettere di utilizzare dispositivi "truccati" che, grazie alla raccolta dati, riuscivano a identificare quando l'auto veniva portata su strada oppure sui rulli dei laboratori per i test.



La società si trovò in uno dei momenti più bui della sua storia. Ci furono numerosi capi d'accusa, gran parte di carattere patrimoniale, ma due furono quelli che fecero diventare questo caso uno dei peggiori dell'industria automobilistica: i danni all'ambiente e quelli alla salute.

Martin Winterkorn, l'ex amministratore delegato di Volkswagen, era alla guida dell'impresa automobilistica durante e prima dello scandalo Dieselgate. Nel settembre 2015, si dimette dalla sua posizione in azienda, e la giustizia tedesca apre un'indagine; durante gli anni successivi ha ricevuto innumerevoli capi d'accusa, tra cui truffa e

violazione di leggi di concorrenza. Successivamente, il caso si è espanso in tutto il mondo con numerose denunce da parte di tantissimi consumatori.

Questo è un caso in cui si può notare come il conflitto profitto-etica sia ancora presente nel mercato, nonostante il progressivo avvicinamento ai temi etici. I manager, giornalmente si trovano ad affrontare dilemmi morali, ma in questo caso il management in questione ha preso una decisione che si oppone ai valori etici sociali, e mette al primo posto la produttività e il profitto. La scelta presa dai manager in Volkswagen ha avuto numerose conseguenze sul piano di immagine etica che l'azienda aveva costruito. I consumatori tendono a fidarsi delle informazioni fornite dalle aziende in merito alla sicurezza, all'efficienza e all'impatto ambientale dei prodotti. La manipolazione e l'inganno hanno violato tale fiducia, mettendo in discussione l'immagine di integrità dell'azienda e la trasparenza di tutte le altre informazioni date ai consumatori. Tutte le società hanno la responsabilità etica di comunicare in modo trasparente, onesto e responsabile qualsiasi informazione. La manomissione ha violato tali principi aziendali, mettendo in discussione la cultura aziendale e la leadership. Basare un'azienda su valori non etici, porta conseguenze sia dal punto di vista della reputazione, sia economiche che ambientali. Lo scandalo delle emissioni ha avuto un impatto significativo sulle finanze della società, a causa di numerose multe e risarcimenti e della perdita di fiducia da parte di consumatori e investitori. Le emissioni hanno avuto conseguenze importanti per la salute pubblica e per l'aumento dell'inquinamento atmosferico, compromettendo gli sforzi internazionali per la riduzione delle emissioni e la mitigazione dei cambiamenti climatici.

Il Dieselgate è un esempio drammatico e contemporaneo di come la mancanza di responsabilità etica e di integrità possa avere impatti molto negativi per l'ambiente, la società, l'economia e l'immagine dell'azienda stessa. Questa vicenda deve essere presa come monito dalle altre aziende, sull'importanza della presa di decisioni etiche e responsabili.

3.3 Il caso dell'etica nell'azienda Microsoft

Nell'agosto del 2019, Microsoft, attraverso il progetto "Work Life Choice Challenge" ha introdotto la settimana lavorativa di quattro giorni in Giappone, un paese dove le troppe ore di lavoro sono un problema nazionale. L'azienda ha voluto testare il possibile funzionamento sulla sede di Tokyo, con 2 300 dipendenti. L'obiettivo di tale progetto era la ricerca e la promozione di un equilibrio più salutare tra lavoro e vita privata, per tale fine hanno introdotto il fine settimana lungo, con settimane lavorative dal lunedì al giovedì, così da valutare eventuali pregi e difetti di tale scelta.

Già da tempo Microsoft ha scelto l'innovazione dello stile di lavoro al centro della propria filosofia e strategia di gestione. "Work Life Choice" punta alla creazione di un ambiente in cui ogni dipendente possa scegliere tra una varietà di tipologie di lavoro in base alle proprie circostanze di vita e lavorative. Nella ricerca della promozione di un equilibrio tra lavoro e vita privata, sono stati implementati alcuni programmi di sostegno per aiutare tale scelta.

Per valutare gli effetti di tale esperimento, durato per tutto agosto 2019, sono stati usati diversi indicatori che raccolgono i risultati in tre macroaree: ciò che è stato ridotto, ciò che è stato aumentato e il grado di soddisfazione.

In relazioni ai dati degli anni precedenti, sono stati ridotti i giorni lavorativi del 25.4%, il numero di pagine stampate del 58.7% e il consumo di energia elettrica del 23.1%.

Sono stati aumentati: il tasso di attuazione delle riunioni brevi del 46%, il tasso di utilizzo delle conferenze remote del 21%, la quantità di scambio delle risorse umane del 10% e la produttività del lavoro, misurata attraverso le vendite per dipendenti, del 39,9%.

Il criterio di soddisfazione dei dipendenti è stato il più significativo per il riuscimento del progetto: circa il 97% dei dipendenti ha valutato positivamente gli effetti del test sulla loro vita lavorativa e personale.

Il progetto ha avuto risultati eccezionali con un alto grado di soddisfazione e un importante aumento della produttività. È stato ripetuto nel periodo invernale del 2019 basandosi su tre pilastri: permettere un riposo sano dei dipendenti, lavorare in orari brevi e stimolare i membri dell'organizzazione attraverso sfide costruttive.

Successivamente alla buona riuscita di questo test, il management di Microsoft ha definito delle linee di azione e strategie aziendali volte ad implementare tale programma in tutte le sedi del mondo. Oggi, non solo numerose aziende hanno seguito l'esempio di Microsoft, come Panasonic in Giappone, ma anche molti stati, come gli Emirati Arabi Uniti e il Belgio, stanno implementando l'orario ridotto come struttura del loro sistema lavorativo.

Il progetto iniziato da Microsoft è un chiaro esempio di come la salvaguardia e l'attenzione alle persone, così come all'ambiente, è una strada che, nonostante possa sembrare all'inizio meno produttiva, porta a numerosi guadagni sia da un punto di vista di immagine e pubblicità, sia per il mantenimento di condizioni di lavoro idonee e per la salvaguardia delle condizioni ambientali che ci circondano. Nonostante nel momento della scelta, le azioni incentrate sui valori etici sembrino condurre a profitti minori, questo caso prova come, un'iniziativa volta ad aiutare i dipendenti e a creare una condizione in cui possano bilanciare la vita personale con quella professionale, possa portare a risultati positivi sia dal punto di vista della produttività e del profitto, ma soprattutto portano soddisfazione e una motivazione maggiore in tutti i dipendenti.

3.4 Risultati e considerazioni finali dei casi studio

Nonostante il Dieselgate e la settimana lavorativa di Microsoft siano due situazioni completamente differenti l'una dall'altra, si possono vedere alcuni parallelismi per l'impatto etico e di risposta delle aziende.

L'azienda Volkswagen ha, inizialmente, negato le accuse, in modo molto poco trasparente, causando una significativa perdita di fiducia da parte di investitori e consumatori. La gestione della critica è stata determinante, l'azienda ha dovuto rispondere a ingenti multe, cause legali e un'importante perdita di valore di mercato e reputazione. Il Dieselgate ha, poi, sollevato importanti quesiti sull'integrità dell'azienda, compromettendo gli sforzi globali sulla riduzione delle emissioni per ridurre l'inquinamento e migliorare la qualità della vita.

La Volkswagen non è stata in grado di gestire appropriatamente le criticità, fallendo nel riconoscere tempestivamente e affrontare lo scandalo, dimostrando una mancanza di trasparenza nell'affrontare le crisi e di responsabilità.

La gestione delle crisi in maniera etica è fondamentale per un'azienda, poiché la trasparenza delle azioni intraprese può influenzare la percezione pubblica e l'immagine della società nel lungo periodo.

Microsoft, al contrario, attraverso la settimana lavorativa ridotta, ha dimostrato un'attenzione per il benessere dei dipendenti, promuovendo la sua immagine come datore di lavoro e una cultura aziendale incentrata sul benessere delle persone, spostando l'attenzione mondiale sull'importanza di nuovi modelli di lavoro e produttività.

L'azienda in Giappone ha puntato su un approccio etico, dimostrando un impegno per la comunicazione e la trasparenza riguardo le sue iniziative, cercando una soluzione alle sfide del lavoro eccessivo attraverso l'attuazione di nuove pratiche e politiche aziendali.

Dopo la riuscita dell'esperimento, Microsoft ha continuato a porre l'etica come elemento fondamentale nella cultura aziendale e nell'approccio ai suoi prodotti, alle sue operazioni e ai suoi servizi. L'azienda promuove la diversità e l'inclusione, creando un ambiente che rispetti e valorizzi le differenze dei suoi dipendenti e che incoraggi le parità di opportunità. Anche nel campo dell'intelligenza artificiale, molto discusso in termini di etica, l'azienda cerca di garantire che le nuove tecnologie siano sviluppate nel rispetto della privacy, dei diritti e della dignità umana. La società si impegna anche per quanto riguarda la riduzione dell'impatto ambientale delle sue operazioni, attraverso l'annuncio di obiettivi ambiziosi per la riduzione delle emissioni di carbone, in vista di una completa sostenibilità entro il 2030.

In conclusione, entrambi i casi rappresentano delle lezioni per le altre aziende sull'importanza dell'etica aziendale, della responsabilità sociale e della gestione etica delle crisi. Mentre il Dieseldate ha dimostrato un approccio poco etico e responsabile da parte della Volkswagen, nel rispetto delle leggi e nella trasparenza delle sue azioni, l'atteggiamento di Microsoft ha evidenziato come l'impegno per il benessere delle persone e un approccio etico alle sfide possa portare ad un futuro più sostenibile e redditizio per le aziende.

Conclusioni

Oggi l'opinione pubblica si sta spostando sempre di più verso temi ambientali, di integrità e uguaglianza. Anche nell'ambito aziendale, sebbene ci siano continuamente comportamenti che vanno contro i principi etici, la costruzione di un'identità e una cultura aziendale basata sulla responsabilità sociale sta gradualmente diventando comune.

La creazione di una cultura aziendale è dipesa dal leader, il quale, attraverso il proprio codice etico e quello aziendale, detta le linee guida del comportamento di tutti gli agenti dell'azienda. Oggi, una leadership senza valori morali ed etici non ha un futuro sostenibile, perché tale scelta andrebbe ad intaccare ogni aspetto dell'azienda.

Azioni dettate da principi non etici, come abbiamo visto nel caso dieselgate, mettono l'azienda in una situazione da cui difficilmente se ne esce incolumi. La fortuna di Volkswagen è stata la grandezza dell'impresa e la diversificazione dei prodotti, che hanno permesso all'azienda di non fallire. Dopo il Dieselgate, la società si è impegnata in tematiche etiche e sostenibili per cercare di ricostruire un'immagine ormai impressa nelle menti dei consumatori.

I grandi leader odierni analizzano e valutano le sfide in base all'unione tra il loro codice etico e quello aziendale. Educano il personale e lo sensibilizzano per la creazione di un'ambiente lavorativo sano e sostenibile. Lavorano sulle diversità e l'integrazione in azienda, dando a questi concetti lo stesso peso della sostenibilità finanziaria. Per questi soggetti, la scelta delle combinazioni del loro stile di leadership, è un'opportunità fondamentale per approfondire e mettere in discussione i propri valori e quelli dell'azienda.

A prescindere che un leader abbia una filosofia etica più utilitarista o deontologica, sono fondamentali le capacità di integrare i propri valori, conoscenze e comportamenti con il contesto in cui si opera. Un buon leader etico è quel tipo di persona in grado di comunicare con trasparenza, di salvaguardare chi lo segue, di assumersi le responsabilità delle proprie azioni e di guidare gli altri in modo sincero e disponibile, istruendoli sui comportamenti da adottare attraverso il suo esempio.

In conclusione, affinché una leadership sia sostenibile nel tempo e sia in grado di creare rapporti di fiducia reali con le persone, il leader deve esplorare approfonditamente i concetti e le teorie etiche, per poterle aggiornare ed utilizzare nei contesti in cui opera.

Bibliografia

Vegetti, Mario. *L'etica degli antichi*. Vol. 4. Roma-Bari: Laterza, 1989

Aristotele. *Etica Nicomachea*

Platone. *La Repubblica*

Gonnelli, Filippo. *Guida alla lettura della «Critica della ragion pratica» di Kant*. Gius. Laterza & Figli Spa, 2015

Kant, Immanuel. *Critica della ragion pratica*. Utet Libri, 2013

Sen, Amartya Kumar, Bernard Arthur Owen Williams, and Salvatore Veca, eds. *Utilitarismo e oltre*. Mondadori, 1990

De Andreis, Federico. *Lo stile di leadership nella direzione d'impresa*. Youcanprint, 2016

Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis, and Annie McKee. *Essere leader*. Bur, 2004

Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, and Ralph K. White. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"." *The Journal of social psychology* 10.2 (1939): 269-299

Magni, Sergio Filippo. *Relativismo etico e universalità*. *Ars interpretandi* 17.2 (2012): 31-0

Magni, Sergio Filippo. *Interpretare il relativismo etico*. *Rivista di filosofia* 101.2(2010): 165-186

R. Audi. *Moral Value and Human Diversity*. Oxford, Oxford University press, 2008

Rossi, Serenella. "Luci e ombre dei codici etici d'impresa." *Rivista di diritto societario* 1 (2008): 23-41

Gubitta, Paolo. *La formazione manageriale e imprenditoriale nelle PMI*. Collana ASFOR. Milano: Franco Angeli (2015).

Tardivo, Giuseppe, and Monica Cugno. *"Il sistema family business." Un patrimonio da valorizzare*, Franco Angeli (2011).

Chiesa, Vittorio, Alfredo Vittorio De Massis, and Marta Lina Pasi. "Gestire la successione nei family business: analisi di alcuni casi italiani." *Piccola impresa= Small business* 1 (2007): 9-51.

Corsico, Fabio. *Il family business: Manuale di gestione delle imprese familiari*. Luiss University press

Acocella, Giuseppe. *Etica sociale*. Vol. 2. Guida Editori, 2003.

Iovino, Serenella. *Ecologia letteraria: Una strategia di sopravvivenza*. Edizioni Ambiente, 2014.

Maxwell, John C. *Ethics 101: What every leader needs to know*. Hachette UK, 2008.

Velasquez, Manuel G. *Business ethics: Concepts and cases*. Pearson, 2018.

Pollifroni, Massimo. *Lineamenti di etica aziendale*. Giappichelli, 2012.

Rusconi, Gianfranco. "Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder." *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management* 1 (2007).

Sitografia

<https://lamenteemeravigliosa.it/le-principali-teorie-della-leadership/>

<https://hippocratesguild.com/it/teoria-del-grande-uomo-e-teoria-dei-tratti-della-leadership/>

<https://www.pmi-centralitaly.org/2023/07/04/la-leadership-etica/>

<https://studiosanavio.net/leadership-trasformativa/>

<https://accademiadelvalore.it/leadership-etica-cose-e-perche-e-importante/>

<https://www.wtraining.it/la-leadership-nelle-pmi-efficienza-e-motivazione-del-team-sono-al-primo-posto/>

<https://www.giornaledellepmi.it/i-5-livelli-della-leadership-nelle-pmi/>

<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892142145.pdf>

<https://comeaprire.com/conoscenza/sfide-etiche-nellambiente-aziendale-moderno/>

<https://spazioetico.com/2020/10/08/la-formazione-con-i-dilemmi-etici/>

<https://entd.org/pubblicazione-il-dilemma-etico-per-dipendenti-imprenditori-e-dirigenti-dazienda/>

<https://factorial.it/blog/leadership/#:~:text=Un%20buon%20leader%20tende%20ad,ma%20con%20fermezza%20e%20decisione.>

<https://asana.com/it/resources/qualities-of-a-leader>

<https://animaincorporation.it/etica-aziendale/>

<https://www.beetrootsrl.com/it/beetlife/innovazione/etica-azienda-come-valori-etici-diventano-parte-della-strategia-di-impresa>

<https://www.eticasgr.com/investimento-responsabile/csr-e-bilancio-integrato/responsabilita->

https://www.eticasgr.com/investimento-responsabile/csr-e-bilancio-integrato/responsabilita-sociale?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA2pyuBhBKEiwApLaIO2P6Tv_g_qL4j6N3t6U-zmTx-vtldZI1BM7NAdSDHJaJZVDzC64uTRoC8hMQAvD_BwE

<https://www.whistlelink.com/it/blog/che-cose-letica-aziendale-e-in-che-modo-e-rilevante-per-le-aziende/>

<https://www.virgilio.it/motori/auto/volkswagen-storia-curiosita-casa-automobilistica/77211/>

<https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/la-storia-di-microsoft/>

https://www.lastampa.it/motori/2023/12/18/news/dieselgate_altroconsumo_in_cassazion_e_contro_la_riduzione_del_risarcimento_in_italia-13939441/

https://www.rizzolieducation.it/wp-content/uploads/2015/12/DAmelio_Volkswagen.pdf

https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/attualita/2020/09/30/dieselgate-cronologia-di-uno-scandalo-nato-piu-di-10-anni-fa_495ffbe1-79ce-4f9b-a0a7-3b0177c26395.html

https://www.ilsole24ore.com/art/dieselgate-7-anni-dopo-molto-piu-una-centralina-truccata-ma-tsunami-l-auto-AE8qON0B?refresh_ce

<https://www.ilpost.it/2019/04/15/martin-winterkorn-volkswagen-accusa-truffa-germania/>

<https://www.microsoft.com/it-it/about/corporate-values>

https://www.ilsole24ore.com/art/al-lavoro-solo-qua_ttro-giorni-settimana-microsoft-ci-ha-provato-e-funziona-ACbDrbw

<https://www.ilpost.it/2019/11/05/riduzione-settimana-lavorativa-microsoft-giappone/>

<https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>

<https://4dayweek.io/case-study/microsoft>

<https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/>

Ringraziamenti

Ringrazio la mia famiglia per avermi dato l'opportunità di studiare in quest'università e per avermi spronato e aiutato nei momenti in cui ne avevo bisogno.

Ringrazio anche il Dott. Vacca, il Dott. Buongiorno e gli altri miei colleghi che mi hanno accompagnato nel percorso universitario.