

Chi è il buon manager?

di

Lorenzo Palumbo¹

1. Premessa

Quello del manager d'impresa non è un lavoro fra i tanti, ma è una professione che implica delle responsabilità e degli obblighi verso altri, alla stessa maniera di un medico verso i pazienti o di un insegnante nei confronti degli studenti. Ora, se conosciamo esattamente quali sono gli obblighi e le responsabilità del manager, sapremo anche definire che vuol dire essere un buon manager.

Aristotele direbbe che un buon medico ha il dovere di mantenere in piena salute il proprio paziente, fino a che questo è scientificamente possibile in base alla scienza e alla pratica medica; allo stesso modo, un buon insegnante ha il dovere di istruire e di formare i propri studenti, fino al momento in cui può operare attraverso i metodi della didattica.

La tesi aristotelica può essere adottata senza particolari difficoltà, posto che entrambe le professioni aderiscono a una qualsiasi teoria generale dell'etica, dall'etica cristiana alla filosofia kantiana, nel senso che il loro agire è in coerenza con il codice della teoria etica generale. Nel caso del management d'impresa, le risposte alla domanda: « Gli obblighi e le responsabilità che definiscono il buon manager debbono essere in accordo con le regole di condotta stabilite dalla moralità comune? » le risposte possono essere di segno diverso.

In effetti bisogna riconoscere che, ad oggi, non vi è unanime consenso su quale etica applicare o su quali criteri debbano guidare le scelte dei manager. I manager, tuttavia, non possono eludere i seguenti quesiti. Rispettare gli obblighi verso gli azionisti, piuttosto che le istanze degli *stakeholder* (dipendenti, fornitori, consumatori, collettività)? Cercare di soddisfare le pretese degli investitori nel breve termine, o premiare quelli che dimostrano fiducia nell'impresa nel medio e lungo periodo?

Come si vede, le decisioni da prendere non sono dello stesso segno, ma questo perché i doveri e gli obblighi che le guidano promanano da pretese e valori opposti. Di conseguenza, la domanda « Chi è il buon manager? » non ha una risposta unanimemente condivisa.

¹ Università di Palermo

2. Professione manager

Se il manager non è un lavoro come un altro, ma una professione, come tale, dovrebbe possedere le caratteristiche tipiche di tutte le professioni. A tale riguardo, in un bel saggio del 1957, Ernest Greenwood sostenne che gli attributi tipici delle professioni intellettuali sono cinque.²

Il primo è costituito da una capacità peculiare che caratterizza la professione e che è sostenuta da un sistema coerente di conoscenze teoriche. La teoria, proprio perché costituisce la base culturale che informa le operazioni oggetto della professione, è il riferimento unico per la preparazione dei professionisti che viene organizzata in specifiche scuole.³

L'autorità professionale è il secondo attributo. Il non professionista lavora per gli acquirenti (*customers*), il professionista per i clienti (*clients*). Mentre l'acquirente è capace di scegliere liberamente i beni e i servizi che desidera, il cliente si affida al professionista che stabilisce che cosa è bene per il cliente. Si presume così che il cliente non possieda il necessario bagaglio di conoscenze per stabilire le più idonee modalità per soddisfare i propri bisogni.⁴

Il terzo attributo è costituito dal riconoscimento della comunità. Ogni professione deve convincere la comunità circa la propria utilità sociale. Dopodiché, se la comunità riconosce la professione, concede di adottare specifiche procedure di reclutamento e garanzie per il riconoscimento dei titoli, ma è disposta anche a concedere protezione giuridica: per esempio, chiunque esercita una professione senza permesso è passibile di pena. Altresì, la comunità può concedere alla professione una serie di privilegi, la riservatezza (segreto professionale per medici e avvocati) o l'immunità dal giudizio della comunità per questioni tecniche (la prestazione di un professionista può essere valutata solo da un suo pari).⁵

Il quarto attributo è il codice di comportamento che ha il compito di evitare gli abusi derivanti dalla sua autorità nella sfera dei rapporti con i clienti, con i colleghi e con la collettività nel suo insieme.

A tale riguardo, Greenwood sostiene che: "attraverso il proprio codice etico, l'impegno della professione nei confronti del benessere sociale diventa una questione pubblica,

2 Ernest Greenwood, *Attributes of a profession*, in "Social Work", 2, n. 3, luglio 1957, tradotto in italiano da Emilio D'Orazio e pubblicato nella rivista "etica degli affari e delle professioni" n.2, 1993, pp.58-66.

3 Ernest Greenwood, *op.cit.*, p.59.

4 *ibid.*, p.60.

5 *ibid.*, pp.61-62.

con ciò assicurandosi la continua fiducia della comunità".⁶ Nel caso del *management*, la comunità accorda alla professione una certa discrezionalità che implica un'indipendenza del giudizio nella conduzione d'impresa, in ragione dell'alto grado di complessità della funzione che si traduce in uno *status* di particolare ed esteso potere decisionale. Tuttavia, il potere manageriale, in caso di opportunismo o abuso, può essere esercitato a scapito e contro gli interessi della proprietà, degli *stakeholder* e della collettività in generale e pertanto è necessario che sia vincolato ad un codice di comportamento. L'ultimo attributo, per Greenwood, è costituito dalla cultura professionale fondata su comuni valori, norme e simboli. I valori sociali di una professione, secondo Greenwood, sono le sue credenze basilari e fondamentali che ne giustificano la stessa esistenza. Il più importante, tra questi, è costituito dal beneficio alla comunità reso attraverso l'esercizio della professione.⁷ Ciò significa che la società può accordare ai manager delle deroghe ai doveri che discendono dai valori comunemente condivisi, ma questo esonero non può consentire loro di passare sopra le richieste della moralità generale. Pertanto, nel caso in cui l'agire manageriale dovesse procurare danni e costi a carico della società che non è in grado di riparare, verrebbe meno anche il diritto a godere di una "sospensione etica" dai doveri comunemente accettati.

E dunque, se quella del manager è una professione, secondo Greenwood, analogamente al medico e all'insegnante, può ottenere dalla comunità delle deroghe, o degli esoneri in ordine al rispetto delle regole generali (es.:gli avvocati), ma solo al fine di aumentare il livello di benessere collettivo, riducendo la forbice tra il bisogno collettivo di servizi ad alto contenuto specialistico e la disponibilità di questi nel mercato.

3. Giusto contro giusto

Per quanto attiene alla polemica sui doveri fiduciari dei manager e su che cosa si intende per impresa, ad una osservazione superficiale, potrebbe sembrare che entrambi i contendenti – mi riferisco alla teoria classica dell'impresa o teoria degli *stockholder* e alla nuova teoria degli *stakeholder* - siano concordi sulle conclusioni di Greenwood, nel senso che entrambe le posizioni sostengono la tesi secondo cui il loro agire è in coerenza con i valori e le regole della moralità comune, e perciò stesso, pienamente legittimato. Purtroppo le due teorie sono inconciliabili, infatti le due

⁶ *ibid.*, p.62.

⁷ *ibid.*, pp.63-64.

concezioni dell'impresa come organizzazione morale entrano in conflitto non appena insorge il problema di definire gli obblighi e le responsabilità dei manager.

Entrando nella *questio*, secondo la teoria classica dell'impresa (*stockholder theory*), un buon dirigente è colui che ha il dovere fiduciario esclusivo o soverchiante di accrescere il valore dei titoli dei proprietari dell'impresa. Ora, questo dovere produce un miglioramento dell'utilità collettiva aggregata in termini di soddisfazione dei bisogni delle persone, ragione per cui deve essere considerato conforme alle regole della moralità comune.⁸

All'opposto, la nuova teoria degli *stakeholder* sostiene che l'impresa non è un'attività olistica che agisce nel vuoto e pertanto i manager devono prendere in considerazione i bisogni e le aspettative dei soggetti che operano dentro e intorno ad essa, i cui interessi sono influenzati dalle operazioni dell'impresa e le cui decisioni impattano nella loro vita. Le decisioni di questi soggetti, a loro volta, incidono sul processo decisionale e sulla definizione degli obiettivi dell'impresa. Essi sono gli *stakeholder*, vale a dire gruppo di soggetti i cui interessi e le cui pretese sono "posta in gioco" nella gestione d'impresa. Tale nozione esprime la reciproca dipendenza tra l'impresa e gli *stakeholder*, nel senso che l'impresa non può prescindere dalla considerazione degli interessi dei dipendenti, dei consumatori e quindi anche delle regole poste dalla moralità comune.⁹

Chi ha ragione? Per rispondere, dobbiamo chiederci che cosa rende eticamente buono il lavoro manageriale. Ma se dobbiamo trattare di ciò, sarà necessario l'uso del giudizio morale e pertanto, *in primis*, dobbiamo convenire su due condizioni.

1) Il giudizio morale non è un giudizio teoretico, giacché non riguarda la verità o la conoscenza delle cose, ma ciò che è bene fare in un determinato contesto. La proposizione: "Il manager Luigi ha un dovere fiduciario soverchiante nei confronti degli azionisti" può essere vera o falsa, ma da un punto di vista morale la cosa non ci riguarda. Piuttosto, ci interessa sapere se è giusto o ingiusto che Luigi abbia come faro della sua azione di governo dell'impresa questo "dovere fiduciario".

2) Ancor prima di chiedersi che cosa è bene fare, se vogliamo parlare di etica degli affari, bisogna sapere se a Luigi è consentito scegliere. In altri termini, se è possibile per Luigi deliberare in coerenza con i propri ideali pratici e, dunque, in libertà, scegliendo tra almeno due alternative. Per esempio, l'azienda in cui lavora

⁸ Milton Friedman, *The social Responsibility of business is to increase its profits* in New York Times Magazine, 13 settembre 1970.

⁹ E.Freeman e D. Gilbert, *Corporate Strategy and search of Ethics*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, New York, 1998, pp.6, 100-101.

Luigi produce automobili poco sicure e molto inquinanti, ma belle e veloci. La domanda di mercato richiede queste auto, anche perché il loro prezzo è basso. Luigi deve valutare e decidere, se è giusto e se è utile per la sua impresa, fare profitti vendendo quelle auto, oppure è necessario apportare migliorie tecniche per la sicurezza e il rispetto dell'ambiente.

Come uomo e come manager costui deve avere la possibilità di scegliere e dunque, di agire moralmente, dal momento che senza questa possibilità non vi può essere alcuna moralità. Dovere implica potere. Se non ho il potere di scegliere, non ho neanche il dovere di seguire una regola. A tale riguardo, il diritto societario italiano, legittima una forma di libertà ai manager: la discrezionalità nella gestione degli affari e di conseguenza attribuisce al *management* l'iniziativa autonoma e i poteri decisionali su tutte le più importanti materie di governo dell'impresa (politiche salariali e previdenziali, distribuzione dei dividendi, occupazione, impiego delle risorse delle imprese, sistema di premi e punizioni, promozioni, trasferimenti, scelta dell'informazione da riportare all'assemblea degli azionisti).¹⁰

Ma ammesso che Luigi abbia la possibilità di valutare e decidere liberamente, a questo punto, si pone il problema di stabilire che cosa è bene fare in presenza di pretese (moralì) che confliggono tra di loro? E infatti, il problema è che non tutti abbiamo la stessa idea di ciò che è giusto. Pertanto, se Luigi ritiene che il suo compito sia solo quello di massimizzare i profitti degli azionisti, allora vendere quelle auto è giusto. Se invece, Luigi ritiene che i temi della sicurezza e dell'ambiente abbiano una certa rilevanza morale, fare circolare auto inquinanti e poco sicure diventa ingiusto.

Questo significa che il giudizio dipende dal requisito morale che reputiamo rilevante. Se diamo più importanza al valore economico dei titoli degli azionisti, le altre istanze (sicurezza, ambiente) diventano secondarie, se invece riteniamo che le persone e l'ambiente non debbano correre dei rischi, allora fare auto sicure e poco inquinanti è bene. Di conseguenza, ciò che è giusto per alcuni non lo è per altri.

E così la scelta moralmente giusta entra in conflitto con se stessa. Il conflitto tra "giusto e giusto" appena descritto evoca il dilemma << giusto per me vs. giusto per

¹⁰ L'articolo 2380-bis del Codice Civile, secondo comma così recita: "la gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale". Tale norma codifica un principio di libertà che consente agli amministratori, in via esclusiva, di assumere in piena autonomia le decisioni sulla conduzione dell'impresa ai fini del compimento dell'oggetto sociale, senza che vi sia alcuna interferenza da parte dell'assemblea degli azionisti nella sfera del potere gestorio. La volontà del legislatore di attribuire al *management* una sfera di non interferenza da condizionamenti esterni viene ribadita dall'art. 2409 *septiesdecies* che al primo comma recita: "La gestione dell'impresa spetta esclusivamente al consiglio di amministrazione". Artt. 2380-bis e 2409 *septiesdecies* del Codice Civile, a cura di Giuseppe Finocchiaro, "Ilsole24ore", Roma, 2006, p.478 e p.488.

l'organizzazione>>, che coglie la separazione tra due mondi, tra due sfere valoriali che fanno capo ad etiche diverse: un'etica comune che implica doveri morali personali o comuni a tutti gli individui e un'etica speciale che implica doveri esclusivi, cogenti solo per alcuni.

Quando sorgono tali problemi, le alternative che si presentano sono: o di violare la propria moralità personale e anche quella generale, o di mancare ad un obbligo professionale. E in effetti, Luigi, secondo la teoria degli *stockholder*, dovrà tenere separata la sua condotta ufficiale o professionale dai suoi principi morali privati. Ma se costui, per conservare l'integrità personale, non riesce a conformarsi alla delega di gestire l'impresa per creare valore per gli azionisti, infrangendo la regola del codice morale dell'organizzazione in cui lavora, stando agli assunti della teoria degli *stockholder*, dovrebbe dare le dimissioni dall'incarico.

Questo perché, secondo una concezione del bene coerente con tale teoria, se Luigi rimane fedele al dovere professionale, è vero che non terrà conto prioritariamente del valore della sicurezza e dell'ambiente (valore che potrebbe essere degno di essere scelto in privato anche da lui), ma concorrerà ad un bene maggiore, il bene dell'organizzazione, dell'impresa e dei suoi proprietari e ciò procurerà un beneficio alla società in generale, riflettendo lo schema della teoria classica, secondo il quale la natura autointeressata degli agenti economici si trasforma in benessere collettivo. Tuttavia, non è pensabile che egli abbia scelto di fare quel lavoro sapendo che, necessariamente, come conseguenza della scelta, avrebbe dovuto rinunciare ai propri valori e a quelli universalmente condivisi come la sicurezza e la tutela ambientale. Di conseguenza, costui, prima di adottare una posizione "relativista" secondo cui un'azione può essere considerata morale a seconda dei punti di vista, dovrà verificare se è possibile soppesare ragioni che sembrano ugualmente valide, ma opposte, in base ad un criterio di sovrachianza che gli consenta di decidere in base ad un ordine di importanza. Pertanto, il decisore deve avere la possibilità di valutare "chi e che cosa conta di più".

4. La pubblicità e il poker

Il ragionamento che sottende alla giustificazione di un'etica speciale nel management d'impresa, secondo N.Bowie, ha anche alcuni riferimenti nel mondo di altre professioni e della politica. Talvolta, una persona che esercita una certa professione (es.:avvocato) e che ha disatteso le norme morali, si difende dicendo che gli obblighi del ruolo superano la moralità comune.

In politica, si presuppone che gli statisti abbiano diritto di mentire per meglio proteggere i cittadini e lo stesso argomento viene utilizzato quando si torturano i prigionieri o li si priva dei diritti morali o legali (es.: nel contesto della guerra contro il terrorismo).¹¹

Bowie analizza due posizioni emblematiche sulla questione delle "mani sporche" o di un'etica speciale nel mondo degli affari, sostenute da Theodore Levitt e da Albert Carr, rispettivamente con l'argomento della pubblicità e del gioco del poker.

La pubblicità

Theodore Levitt, ex redattore della "Harvard Business Review", in un articolo del 1970 ha difeso diverse pratiche di pubblicità ingannevole affermando che i consumatori, in sostanza, vogliono essere ingannati.

Lewitt sostiene che non c'è niente di socialmente indesiderabile o di illegittimo nel fatto che la pubblicità fornisce al consumatore una realtà distorta e abbellita, posto che il consumatore è combattuto da una vecchia dualità. Vuole "la verità", ma per comprare, vuole ed ha bisogno anche di metafore incoraggianti e di promesse allettanti da parte dei pubblicitari.

Una pubblicità, quindi, non è ingannevole perché distorce la realtà, ma lo è solo se è finalizzata a falsificare la realtà con l'intento di commettere un furto.¹²

Bowie obietta a Lewitt: "Le persone che guardano la pubblicità non vorrebbero essere ingannate anche se non si può negare che lo siano. Per un altro verso, anche quando i consumatori volessero essere ingannati, ciò non vuol dire che debbano esserlo".¹³

Il poker

Quanto ad Albert Carr, egli ha sostenuto che gli affari hanno una loro propria moralità, diversa da quella ordinaria. La moralità degli affari, per Carr, è addirittura superiore alla moralità ordinaria. Egli ha scritto nel 1968: "Il gioco del poker genera un'etica diversa da quella degli ideali etici delle relazioni umane nella società civile. Il gioco richiede di non fidarsi dell'altro e ignora la voce dell'amicizia. Nel poker è fondamentale ingannare con astuzia e dissimulare forza e intenzioni proprie, non l'essere gentili e col cuore in mano. Nessuno per questo si sogna di pensare male del poker. E nessuno dovrebbe farlo per il gioco degli affari, dato che lo standard del giusto e dello sbagliato è diverso rispetto a quello applicato alla moralità della nostra società"¹⁴.

La gentilezza, la solidarietà, l'altruismo sono escluse dal gioco, non per cedimento morale, ma semplicemente perché in quel contesto lo *standard* di ciò che è bene e di ciò che è male è completamente diverso.

¹¹ Norman Bowie, Patricia Werhane, *Management Ethics*, Blackwell Publishing, UK, 2005, p.17.

¹² Theodore Levitt, *The Morality of advertising*, Harvard Business Review, august 1970, pp.84-92.

¹³ Norman Bowie, Patricia Werhane, *op.cit.*, p.22.

¹⁴ Albert Carr, *"Is business bluffing ethical?"* Harvard Business Review, january 1968, pp.145-146.

Il poker è un gioco di coordinazione, non di cooperazione. Tutti i giocatori hanno lo stesso fine, ma per conseguire il risultato non devono cooperare o essere solidali tra di loro. Quindi, per raggiungere il fine della vincita del piatto, devono cercare di eliminare i concorrenti con astuzia e capacità di dissimulazione. Così secondo Carr, in economia, l'individuo eccellente, come avviene nel gioco del poker, è colui che brilla in astuzia. Un emulo di Ulisse nell'assedio della città di Troia, che sa ingannare gli altri per raggiungere il suo obiettivo. Per Carr, nell'arena del mercato, ciò che noi riteniamo moralmente rilevante si ribalta e quindi, secondo lui, Luigi non dovrebbe preoccuparsi di vendere auto poco sicure, proprio perché, nel contesto degli affari, il compito del manager è quello di soddisfare la domanda per massimizzare i profitti degli azionisti, anche sapendo che quella domanda è il frutto di ignoranza, o di superficialità, o di un percezione ammaestrata degli oggetti di consumo.

Alle possibili domande morali a cui avrebbe dovuto rispondere Luigi: "Quando lavoro, non devo pensare ai miei valori personali e a quelli della comunità in cui vivo? A quante di quelle cose a cui tengo devo rinunciare per potere fare questo lavoro? Quando faccio il manager sono una persona diversa da quella che sono quando non lo faccio?" Carr risponde così: "Tutti concorderanno che la maggior parte degli uomini d'affari nel loro privato non sono indifferenti alla morale. Io dico che nella vita lavorativa cessano di essere "cittadini privati" e diventano giocatori che devono farsi pilotare da una certa qual diversa serie di standard. La regola d'oro dell'etica, con tutti i suoi valori ideali per la nostra società, semplicemente non è verosimile come guida nel campo degli affari. Per buona parte del tempo, l'uomo d'affari prova a fare agli altri ciò che spera gli altri non facciano a lui".¹⁵ Luigi non dovrebbe dare ascolto alla sua coscienza e quindi non dovrebbe apportare migliorie tecniche agli automezzi, posto che le ragioni di sicurezza e di tutela ambientale sono compito dello stato, delle leggi. Seguendo questa tesi, quando facciamo affari, dobbiamo scordarci di essere padri, fratelli, amici e dobbiamo ricoprire i ruoli di manager, investitori, consumatori ecc. come se questi ruoli fossero più sostanziali rispetto a quelli di padre, fratello o amico.

Come a dire, se vuoi fare il manager o l'imprenditore, devi sporcarti le mani, anche se non per commettere reati. Non puoi governare un'impresa con l'innocenza.¹⁶

¹⁵ *ibid*, p.148.

¹⁶ La figura delle "mani sporche" è tratta dall'omonimo dramma di Sartre. La vicenda del dramma coglie il problema di una scelta necessaria e ineluttabile alla quale coloro che occupano posizioni di potere non possono sottrarsi. La storia si svolge durante la guerra e vede protagonisti un vecchio leader del partito comunista e un giovane militante pieno di zelo. Il giovane accusa il vecchio di essere sceso a compromessi con i nemici politici, tradendo gli ideali del partito. Il vecchio risponde con queste parole: "Quanto ci tieni alla tua purezza, ragazzo mio! Come? Hai paura di sporcarti le mani? E va bene, tu resta puro! A cosa servirà e perché sei venuto fra noi, questo non lo capisco...la purezza è un'idea da fachiri e da frati. Non fare niente, restare immobili, serrare i gomiti al corpo, portare i guanti...Io no, io ho le mani sporche fino al gomito. Le ho tuffate nel sangue e nella merda. E poi? Tu ti illudi che si possa governare con l'innocenza"? J.P.Sartre, *Le mani sporche*, Einaudi, Torino, 1964, p.106.

Sarà necessario mettere da parte i tuoi valori personali e le tue preferenze morali, se vuoi conseguire un risultato utile, tanto per chi si aspetta che il proprio investimento in capitale sia adeguatamente remunerato, quanto per tutti coloro che si aspettano che l'impresa renda disponibili nel mercato beni e servizi di buona qualità e a prezzi concorrenziali.

La figura delle *mani sporche* evoca e richiama all'attenzione proprio il problema di un'etica speciale, differenziata in base al ruolo, che vale solo per alcuni e non per tutti. Ma se i manager sono persone coscienziose, sarà molto difficile sopportare il peso del cedimento morale allorquando il massimo dei profitti sarà ottenuto senza realizzare il massimo dell'utilità collettiva e senza tutelare i diritti morali delle persone. In questo caso, il manager dovrà rendere conto alla sua coscienza e alla sua comunità del motivo per cui, mentre come manager avrebbe dovuto scegliere una strategia d'impresa al fine di produrre valore per gli azionisti e benessere collettivo, in realtà ha perseguito solo il fine dell'utile monetario dei proprietari dell'impresa, senza considerare i danni procurati alla società in cui vive (incidenti, malfunzionamenti); del perché ha commesso dei reati contro l'ambiente, contro i diritti delle persone e dei lavoratori; del perché ha messo in gioco ed ha perso un bene come l'onestà. Erano questi i suoi fini? Quale giustificazione potrà darsi?

In questa situazione, il manager non ha fatto altro che giocare a poker, gestendo l'impresa in osservanza alle indicazioni di una bramosia proprietaria che, però, sapeva essere esercitata in disprezzo delle regole di correttezza, magari per godere di un incentivo a titolo personale. Ma evidentemente, questo manager non aveva valutato bene che tali comportamenti potevano produrre effetti di decadimento morale a livello personale che sarebbero risultati poi inaccettabili e in taluni casi drammatici.

Per quanto attiene all'argomento di Carr, Bowie obietta che l'analogia del gioco del poker è impropria. Chi sceglie di giocare a poker ne accetta i rischi. Non si sceglie di partecipare in affari, in quanto quasi tutti noi siamo costretti a lavorare per procurarci i mezzi di sussistenza per vivere. Nel poker tutti sanno che il *bluff* è una mossa tollerabile anzi, quando riesce, è considerata addirittura lodevole. In affari, il *bluff* non è la pratica normale: la regola del *bluff* non può essere applicata quando vengono presentati i resoconti finanziari delle imprese quotate in borsa. Gli azionisti o la gente in generale, non si aspettano che il manager "*bluffi*" sulle relazioni finanziarie, anche se, purtroppo, è terribilmente vero che molti di essi lo fanno.¹⁷ I manager della

¹⁷ Norman Bowie, Patricia Werhane, *op.cit.*, p.23.

Parmalat che hanno “bluffato” sui bilanci, facendo scomparire le perdite, hanno procurato danni economici gravissimi a migliaia di risparmiatori, ma certamente non si può dire che la comunità o i risparmiatori se lo aspettavano.¹⁸

5. Etica generale ed etica speciale

A questo punto dobbiamo chiederci se i manager, nella formazione e nell'esecuzione della decisione per la conduzione dell'impresa, si attengono ai sistemi di valori comunemente accettati e condivisi o aderiscono ad un'etica speciale, un'etica che, pur avendo regole proprie e diverse da quelle comuni, produce effetti desiderabili e pertanto condivisibili. Si tratta di capire, in sostanza, se è giustificabile un'etica manageriale secondo la quale il manager, nell'esercizio della sua professione, ha un obbligo speciale, non generale, in forza del quale può essere esonerato dai doveri morali generali.

Secondo la teoria degli *stockholder*, i manager non hanno gli stessi doveri e, quindi, gli stessi diritti e le stesse libertà di altri individui che esercitano professioni diverse come il medico e l'insegnante.

Ogni uomo ha il dovere di educare ed istruire i propri figli e di preservarli dalla malattia e dalla morte, senza per questo esercitare la professione di insegnante o di medico. Di conseguenza, il medico e l'insegnante non hanno un obbligo speciale che li distingue dagli altri, anche se la loro missione professionale li obbliga a fare per mestiere quel che tutti gli altri hanno il dovere di fare comunque, per cui la questione si porrebbe eventualmente solo in termini di misura. Ma i manager quali doveri hanno?

Milton Friedman ritiene, coerentemente con la teoria degli *stockholder*, che i manager siano vincolati a doveri speciali che altri non hanno, in quanto i loro obblighi fiduciari e quindi i loro doveri professionali sono esclusivamente verso gli azionisti che sono i legittimi proprietari dell'impresa, che per legge hanno il diritto alla remunerazione del capitale investito, pur nel rispetto delle norme della legge e dei diritti degli altri. Ma questo significa che i manager non possono perseguire scopi diversi dalla massimizzazione del profitto per soddisfare esigenze morali o sociali.

Al riguardo Friedman così scrive: “Il manager ha solo il dovere di amministrare le risorse della società per accrescere la remunerazione del capitale degli azionisti. Ma se i manager impiegano questo denaro per contribuire a cause sociali che essi ritengono moralmente pregevoli, e ciò rappresenta un costo addizionale per l'impresa, allora in effetti ciò che i manager fanno è imporre una tassazione agli azionisti, senza che nessuno abbia

¹⁸ Giuseppe Oddo e Giovanni Pons, *L'intrigo. Banche e risparmiatori nell'era Fazio*, Feltrinelli, Milano, 2005, pp.117-143.

conferito loro l'autorità di farlo. Il compito di perseguire cause sociali moralmente pregevoli dovrebbe essere lasciato al governo e alla pubblica amministrazione che operano sulla base di un'autorità ricevuta dall'elettorato. Quando gli azionisti assumono il manager il mandato non include la finalità sociale cosa che invece è prevista nel caso del governo. Così il manager abusa del potere decisionale violando la sovranità degli azionisti".¹⁹

Di conseguenza, secondo tale teoria, il compito del buon manager non è quello di fare del bene al prossimo con i soldi degli azionisti, perché ciò si configura come un abuso moralmente rilevante. La tesi non è obsoleta, posto che ancora oggi questo argomento viene utilizzato per giustificare la natura lucrativa dell'agire economico in generale, ma soprattutto delle imprese.²⁰

Se ammettiamo, per ipotesi, che la teoria degli *stockholder* sia valida, e perciò se riteniamo moralmente giusto che la responsabilità dell'impresa sia solo quella di fare affari, dobbiamo concludere che il manager ha il solo dovere di creare valore per gli azionisti, senza dedicarsi a questioni di etica per le quali non ha una delega.

Secondo tale schema, la virtù morale del manager sarebbe proprio questa, perché senza di essa, il meccanismo del mercato si bloccherebbe, in quanto verrebbe meno la spinta motivazionale dell'interesse capitalistico per il guadagno monetario che è il motore del sistema, e in effetti l'investimento in capitale, attraverso la creazione e la gestione delle attività d'impresa, ha la ragion d'essere nella sua autoremunerazione, altrimenti non ha senso farlo.

Altresì, secondo la tesi di Friedman e di tanti altri economisti, discendenti di Adamo Smith (la mano invisibile), il dettato della massimizzazione del profitto promuove il benessere generale e quindi anche i diritti morali delle persone nel senso che: 1) rispetta il diritto di ciascuno di avere ciò che vuole in cambio della sua proprietà, 2) massimizza l'utilità sociale perché, nel mercato concorrenziale, i prezzi tendono ad abbassarsi e ciò si traduce in un beneficio per tutti.

Pertanto, se gli effetti sociali dell'agire economico, pur nel contesto di un sistema valoriale diverso dalla morale comune, sono desiderabili, la stessa morale non può che approvare.

Possiamo valutare la tesi di Friedman, alla luce dello schema dell'economia classica, secondo il quale il mercato si regola autonomamente creando un equilibrio competitivo: l'"ottimo paretiano", che alla massima soddisfazione dei profitti, fa corrispondere simmetricamente la massima soddisfazione dei bisogni della società. In

¹⁹ Milton Friedman, *The social Responsibility of business is to increase its profits* in New York Times Magazine, 13 settembre 1970.

²⁰ Si veda C. Crook, *The good company. A sceptical Look at CSR*, The Economist, 22 gennaio 2005 che è il dossier del 2005 dedicato dall'*Economist* alla *Corporate Social Responsibility* (CSR) in cui l'autore afferma che "Il genere di attività appropriato ad un'impresa consiste nel fare affari, senza bisogno di scuse".

tale contesto, l'impresa ha il precipuo ed esclusivo compito di massimizzare i profitti, escludendo perciò altre finalità sociali ed etiche, che agirebbero come freno, benché, così facendo, realizza anche il massimo benessere possibile alla collettività contribuendo enormemente sia alla causa sociale sia a quella etica.

Secondo l'economia classica, il libero mercato è in grado di raggiungere uno stato ideale di allocazione delle risorse che si definisce ottimale, ma ciò può avvenire solo in una situazione ideale di concorrenza perfetta. Quindi, l'eticità del mercato dipende in modo cruciale dalla sua natura concorrenziale che, agendo sui prezzi, sull'innovazione e sulla nascita di nuove imprese, si traduce in vantaggio per tutti i partecipanti. Mercati concorrenziali perfetti realizzano così l'efficienza "paretiana" pur muovendo, i partecipanti, da premesse di natura egoistica (il *self interest* smithiano). La virtù (etica) del mercato è quella di essere un trasformatore di impulsi autointeressati e quindi di per sé deprecabili sul piano morale, come l'interesse personale, in un risultato giusto, in un bene per tutti. Come nella favola delle api di Mandeville, il mercato ha la capacità di trasformare i vizi privati in pubbliche virtù.

In effetti, l'impresa in condizione di concorrenza perfetta, se vuole competere con le altre imprese e quindi garantire la propria sopravvivenza, altro non può fare che massimizzare i profitti. Stando così le cose, la giustificazione morale dell'impresa è nel suo essere parte che concorre insieme a tutte le altre imprese a determinare la virtù del mercato. Questo argomento, finora, è servito per giustificare l'agire del sistema capitalistico. Il capitalismo, secondo questa tesi, ha conquistato sul campo la sua moralità come modello socialmente indispensabile, perciò buono, nel momento dell'apporto profuso per il raggiungimento dello scopo del "bene sociale", inteso come riduzione del divario tra i bisogni collettivi di beni e servizi e la loro soddisfazione, per conseguire financo, nelle società più avanzate, condizioni generali di benessere diffuso e di agiatezza. Se fosse così, l'etica speciale dei manager sarebbe pienamente giustificata nel senso che l'agire manageriale finalizzato a perseguire la redditività del capitale degli azionisti, è moralmente giustificato dalla comunità.

Ragione per cui, si potrebbe inferire che la teoria degli *stockholder* non contraddice e non elude gli assunti di Greenwood sugli attributi della professione manageriale, nel senso che le deroghe, o i privilegi, o le protezioni offerte dalla comunità ai manager per lo svolgimento della loro professione (si pensi per esempio al *business judgement rule*), sono giustificate dal risultato finale in termini di massimizzazione delle utilità sociali e rispetto dei diritti morali delle persone. Questo significa che, ogni qual volta si pone un conflitto tra doveri differenti o opposti, tra

obblighi professionali e valori etici comunemente condivisi, il manager deve trovare una soluzione la più vicina possibile allo scopo della creazione del valore per gli azionisti, e ciò per favorire non solo gli azionisti, ma anche la collettività.

Qualora, tuttavia, non fossero valide le ipotesi di concorrenza perfetta, la tesi della virtù etica del mercato cadrebbe, ma questo significherebbe che la comunità non sarebbe più disposta ad accordare "sospensioni etiche" alla professione e chiederebbe agli operatori economici di agire secondo lo standard di comportamento dell'etica generale del quale devono rendere conto. Si tratta ora, pertanto, di verificare se effettivamente i mercati, oltre la teoria, sono imperfetti e se quindi, a causa di questa imperfezione, si possono generare asimmetrie informative e quindi asimmetrie decisionali che producono risultati tutt'altro che efficienti per i partecipanti.

Se guardiamo alla realtà e non alla teoria, ci possiamo accorgere facilmente che l'automatismo morale del mercato non è un dato di fatto in quanto l'agire economico, nella realtà, si muove in costante e fisiologica presenza di eventi che rendono questa moralità priva di effettivo riscontro. Questi fenomeni, oltre a ledere pesantemente le regole della concorrenzialità, e quindi il punto archimedeo su cui poggia l'etica capitalista classica, hanno risvolti etico-sociali di grande portata e drammaticità sul piano dell'efficienza nel senso utilitaristico-paretiano. Gli effetti di tali comportamenti (esternalità) divorano i titoli dei risparmiatori, creano squilibri sociali e mettono una grave ipoteca sulla sicurezza di milioni di persone.²¹

In questo senso, Alan H. Goldman, in un saggio del 1980, muove una critica alla teoria degli *stockholder*, sostenendo che la massimizzazione del profitto può essere considerata come pietra fondante di un'etica speciale, vale a dire di regole di

²¹ I costi sociali prodotti dall'impresa irresponsabile che agisce nel mercato senza la considerazione delle conseguenze dei suoi atti per gli altri portatori di interesse sono veramente alti e secondo uno studioso italiano si possono raggruppare nei seguenti grandi gruppi:

- Elusione ed evasione delle tasse. Decine di miliardi euro l'anno cui ammontano le imposte non versate dalla imprese in ciascun paese vengono sottratte alla scuola pubblica, alla sanità, al sistema previdenziale. Solo per citare un caso notissimo, la Enron tra il 1996 e il 2000, grazie a pratiche di manipolazione dei bilanci e all'uso fraudolento dell'informazione, pagò 63 milioni di dollari in luogo di 1,14 miliardi, cioè 18 volte in meno di quanto avrebbe dovuto.
- Precarizzazione dei rapporti di lavoro e moltiplicazione del lavoro informale (lavori flessibili, atipici, prestazioni occasionali, lavoro in affitto). La bramosia per l'aumento della redditività del capitale esige la destabilizzazione del lavoro scaricando sulla collettività l'insicurezza del lavoro per garantire la sicurezza della redditività del capitale.
- Adozione di pratiche ostili alle organizzazioni sindacali e ai diritti dei lavoratori. Delocalizzazione della produzione in contesti in cui non esistono tutele per il lavoro.
- Esternalizzazione dei costi sociali e ambientali generati dal paradigma della creazione del valore attraverso l'allocatione degli anelli produttivi in contesti in cui il costo della lavoro è più basso e vi sono minori vincoli ambientali. I costi derivanti da un tale modo di produrre sono tali che se fossero pagati dalle stesse imprese, queste, nel giro di pochi mesi, dovrebbe chiudere. Si veda Luciano Gallino, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005, pp.151-172.

comportamento "fortemente differenziate in base al ruolo"²² che valgono solo per alcuni e non per tutti, solo se è l'etica generale a dare questo mandato, cioè solo se, effettivamente, la ricerca del profitto di alcuni produce il beneficio di tutti. Ma siccome questo non accade, egli conclude che questo esonero "a fin di bene" non ci può essere a causa delle esternalità negative delle attività economiche nei confronti dei consumatori e dell'ambiente, ragion per cui gli argomenti della teoria degli *stockholder* e quelli dell'economia classica non sono sostenibili.

Goldman ritiene che ci potrebbe essere una certa efficienza sociale della teoria degli *stockholder* se il mercato fosse perfettamente concorrenziale, ma se non lo è, la tesi cade. Su questo solco, così scrive: "la massimizzazione dei profitti produce la massima efficienza in termini di benessere sociale quando le condizioni del mercato sono di perfetta concorrenza, (cioè quando le imprese hanno dimensioni così piccole da non poter influenzare i prezzi come accade nell'industria monopolistica ed escludere le altre aziende) e quando i consumatori dispongono di perfetta informazione su caratteristiche, difetti, prezzi e prodotti alternativi. La mancanza di alternative in condizioni di maggiore monopolio rende le decisioni del business lesive dei diritti del pubblico perché influenza cosa il pubblico deve pagare per le caratteristiche dei prodotti che possono essere più o meno essenziali".²³

Se il mercato non è concorrenziale, in realtà, i prezzi riflettono la capacità di influenza delle imprese con potere monopolistico sul mercato. Ma se l'impresa è monopolista e alza i prezzi, i consumatori non ne traggono utilità e, per questa ragione, la tesi della massimizzazione del profitto è in conflitto con la massimizzazione dell'utilità sociali. In effetti, in un mercato non competitivo, se l'informazione che possiedono i consumatori è incompleta, il profitto verrà massimizzato dalla vendita di beni di scarsa qualità, ad un prezzo più alto. Sicché, secondo Goldman, i manager di tali imprese dovrebbero riconoscere la responsabilità morale nei confronti della società nel senso di considerarla una ragione per non agire in questo modo.²⁴

Altresì, secondo Goldman, l'impresa che nasconde informazione rilevante ai consumatori relativamente ai difetti che sarebbe costoso colmare, massimizza i profitti, ma non le utilità dei consumatori e quindi il dettato della massimizzazione del profitto non può trovare giustificazione morale. E ciò non solo perché questo è illegale, ma anche perché è contro lo stesso schema che propone la validità della tesi della massimizzazione del profitto. Infatti, le imprese, e quindi i manager che le guidano, per sostenere i costi di riparazione dei danni arrecati alla collettività da prodotti di

²² Alan H. Goldman, *Business ethics, profits, utilities and moral rights*, "Philosophy & Public Affairs" 9, n.3, Princeton University Press, 1980, p.260.

²³ Alan H. Goldman, *op.cit.*, p.268-9.

²⁴ *ibid.* p.269.

scarsa qualità o mal funzionanti, dovrebbero decurtare tali costi dai profitti, diminuendo così la redditività dell'investimento da parte dei proprietari, cosa che è contraria ai *fiduciary duties*, ovvero il complesso degli obblighi che regolano il rapporto *management-azionariato*, secondo la teoria degli *stockholder* e secondo Friedman. Da quest'ultimo risultato, si rileva, tra l'altro, che la posizione di Goldman non è "moralista", nel senso che, secondo lui, nella misura in cui massimi profitti non garantiscono il massimo di benessere sociale aggregato, la norma della massimizzazione del profitto manca perfino di una giustificazione utilitaristica.²⁵

Detto altrimenti, le scelte strategiche dei manager che massimizzano i profitti degli azionisti dovrebbero andare nella stessa direzione delle scelte etiche, e pertanto, secondo Goldman le imprese dovrebbero avere la massima cura nel progettare assetti organizzativi funzionali e allocare le risorse in modo da "integrare le preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro transazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate", ²⁶ e ciò non solo per ragioni etiche, ma soprattutto per ragioni economiche, vale a dire per evitare di impegnare quote di profitto degli azionisti per risarcimenti sociali o ambientali.

A tale riguardo, il giudice americano e il senato italiano hanno autorizzato la *class action* (un'azione collettiva di responsabilità dei risparmiatori) nei confronti della nuova Parmalat guidata da Enrico Bondi. Se l'azione di responsabilità condotta dai risparmiatori americani e italiani andrà in porto, gli azionisti attuali della nuova Parmalat, i quali sono stati parzialmente risarciti con azioni della nuova società per i danni subiti con i *bond* della vecchia, vedranno i loro titoli dimezzarsi una seconda volta a causa dei risarcimenti milionari che dovranno essere riconosciuti ai risparmiatori in forza dell'azione di responsabilità.²⁷

Purtroppo, come Van Parijs ben ci ricorda, tra gli standard etici e il massimo dei profitti non vi è alcuna armonia prestabilita e, nel caso ci sia una seria tensione, i primi tendono a venire sacrificati al secondo.²⁸ E in effetti, almeno in alcuni casi, etica e profitti confliggono, tanto che lo stesso Goldman dice: "Quando un numero relativamente basso di consumatori può essere danneggiato dal difetto di un prodotto, e quando il consumo del prodotto è geograficamente ampio e la conoscenza di un tale danno non

²⁵ Alan H. Goldman, *op.cit.*, p.268.

²⁶ E' questa la definizione ufficiale dell'Unione Europea della responsabilità sociale delle imprese. Si veda U.E., *Libro verde per promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles 2001, p.7.

²⁷ Sulla questione *class action*, si vedano: la trasmissione Report del 28 ottobre sul terzo canale della Rai e il libro di Biondani P., Gerevini M., Malagutti V., *Capitalismo di rapina. La nuova razza padrona dell'economia italiana*, Chiare Lettere, Milano, 2007.

²⁸ Philippe Van Parijs, *Il riflettore e il microfono. L'impresa deve e può essere socialmente responsabile?* In "Quaderni di Fabbrica Ethica", n. 1, Ufficio Stampa Regione Toscana, Firenze 2004, p.53.

influenza in maniera rilevante il consumo, l'analisi costi benefici può anche richiedere che si ignori il difetto. Se invece il danno ai pochi risulta serio, allora in quel caso ignorare il difetto è moralmente criticabile. In questo caso il vincolo morale necessario a proteggere i consumatori non è compatibile con la massimizzazione dei profitti. I costi sociali nei confronti dei consumatori non figurano sempre nei costi dei produttori o nelle previsioni sulla domanda. Ci si può aspettare che il danno diretto procurato dai prodotti influenzi la domanda, sebbene non sempre in misura tale da rendere vantaggioso evitarlo. Ma il danno derivante dal processo di produzione che non riguarda il prodotto può non influenzare assolutamente la domanda. Inquinamento e raccolta dei rifiuti rientrano in questa categoria. Se tali danni non vengono ascritti all'impresa e pertanto vengono scaricati sulla collettività che vive nelle prossimità degli impianti, allora l'efficienza sociale della produzione fallisce".²⁹

Inoltre, il criterio esclusivo della massimizzazione dei profitti senza concessioni a vincoli morali (*business without ethics*), produce danni perché crea bisogni voluttuari, irrazionali che sono contrari ai valori morali fondamentali della comunità e provocano danni alle persone che hanno anche dei costi pubblici rilevanti.³⁰ L'alcolismo è uno di questi. Indurre le persone a bere liquori e bibite alcoliche massimizza l'utilità monetaria dei produttori, ma riduce il livello di utilità generale, posto che i danni derivanti dall'assunzione di sostanze che creano dipendenza, diminuiscono la capacità individuale di interagire in modo consapevole con il mondo esterno, aumentano i rischi sociali (incidenti al lavoro o nelle strade) che poi si riflettono anche in termini di aumento di costi sanitari per la comunità.

E ancora, il semplice movente alla massimizzazione dei profitti può incoraggiare la creazione di bisogni superflui, illusori, che i consumatori cercano di soddisfare per ragioni di *status*, o perché la loro percezione dei beni di consumo è fortemente influenzata dal mondo della moda, della televisione o della pubblicità.³¹

D'altra parte, se esistono effetti esterni connessi con l'attività produttiva per esempio di ordine ambientale, allora la massimizzazione del profitto sarà determinata dal non farsi carico dei costi per limitare tali effetti esterni (costruzione depuratori). Questo perché, l'impresa che produce rifiuti e li smaltisce seguendo alla lettera i protocolli imposti dalla legge per il trattamento dei rifiuti, ha dei costi superiori a quelle imprese che scaricano questo costo sulla collettività, senza preoccuparsi di seguire le procedure. I profitti, così facendo, vengono massimizzati da quelle imprese che smaltiscono i rifiuti in modo economico, ma le utilità sociali non vengono

²⁹ Alan H. Goldman, *op.cit.*, p.268.

³⁰ *Ibid.*, p.272.

³¹ *Ibid.*

massimizzate a causa dei costi che la comunità dovrà sostenere per riparare i danni alle persone e all'ambiente.

Ma anche nel mercato concorrenziale, le imprese e i loro manager, se perseguono la sola regola di massimizzare il profitto, secondo Goldman, violano i diritti di minoranze che non sono disposte a correre certi rischi. Questo perché, la concorrenza è pronta a soddisfare la domanda del pubblico anche se la preferenza del consumatore è frutto d'ignoranza o di disattenzione. Per esempio, se il mercato richiede auto poco sicure, ma veloci, oppure belle, o percepite come tali, magari perché siamo stati influenzati nella scelta e c'è poca domanda di auto sicure, allora violiamo il diritto di chi non vuole rischiare la vita.³² Aggiungo, se vendiamo auto poco sicure, certamente massimizziamo i profitti, ma solo quelli, posto che, quando scarichiamo i costi sociali derivanti dagli incidenti stradali sulla collettività (assicurazioni, sanità), anche in questi casi, le utilità totali non vengono massimizzate. Nondimeno, anche il diritto delle persone ad avere automobili sicure, piuttosto che belle, anche se non rappresentano la maggioranza, viene violato.

Se la linfa vitale del mercato è la fiducia, il mercato stesso è dotato di virtù morale, nel senso che l'immoralità non massimizza mai i profitti nel lungo termine e ciò perché incide sulle preferenze morali della domanda. Come a dire che l'etica negli affari fa bene agli affari. Mantenere i difetti dei prodotti nascondendoli al pubblico, adottare scarse procedure di controllo, corrompere i pubblici ufficiali o gli acquirenti all'ingrosso, inquinare o smaltire rifiuti evitando di accollarsi i costi, creare desideri di prodotti dannosi può massimizzare i profitti, ma non a lungo. Prima o poi il mercato stesso penalizzerà la domanda dei prodotti scarsi e insicuri, privilegiando quelli che presentano garanzie di qualità e sicurezza. I consumatori faranno scelte di acquisto basate su preferenze di ordine morale e quindi l'impresa migliorerà la sua capacità competitiva solo se massimizza i profitti in rispetto delle regole etiche.

Infine, secondo Goldman, la qualità della vita dei lavoratori molte volte è notevolmente bassa, fino a raggiungere condizioni di schiavitù in molti paesi, perché a guidare l'azione dei manager è il dettato della massimizzazione dei profitti, ma questo è contrario sia ai diritti morali delle persone, sia alla tesi dell'efficienza sociale del sistema.³³ A tale riguardo, è legittimo chiedersi se la produttività possa essere considerata come un beneficio in termini di massimizzazione dell'utilità aggregata, quando milioni di lavoratori nel mondo sono costretti ad accettare salari bassissimi e condizioni di lavoro inumane? Anche qui le risposte sono di segno opposto.

³² Alan H. Goldman, op.cit., p.267.

³³ *Ibid.*, p.274.

Secondo la teoria libertaria,³⁴ se il contratto è accettato senza costrizione e nel pieno delle facoltà, non vi è alcun abuso. Per il libertario, il requisito morale rilevante è la libertà di contrattare fra le parti. Di conseguenza, è in subordine il problema morale di perequazione nel caso di effetti negativi sul piano distributivo per uno o più *stakeholder*. Ne consegue, secondo questa teoria, che i datori di lavoro avrebbero il diritto di riconoscere bassi salari agli operai, se tali salari fossero la risultante di contratti stipulati in modo consapevole e libero.

Questo contesto di mercato, a mio giudizio, ricorda molto la condizione hobbesiana dello stato di natura in cui la forza e la paura guidano le azioni degli individui. Perciò ritengo che in questa situazione i diritti delle persone vengano violati e le utilità totali non vengano massimizzate. Infatti, se prendiamo in considerazione la crisi del 1929, abbiamo che all'indomani del crollo della borsa di *Wall Street*, milioni di persone avevano perso il lavoro, in seguito al fallimento delle grandi imprese coinvolte nel *crac*. Quelle persone incontrarono enormi difficoltà a trovare lavoro e quindi, per soddisfare esigenze primarie di sussistenza, furono costrette ad accettare qualsiasi tipo di mansione lavorativa anche a bassissimo compenso, senza poter in alcun modo fare valere le competenze professionali. In condizioni come queste, non si può certo dire che il contratto venga accettato liberamente, a meno che non pensiamo che una persona possa fare a meno di un lavoro, se è essenziale per la sua sopravvivenza.

Si prenda, inoltre, in esame la questione sollevata davanti al Congresso degli Stati Uniti da Charles Kernaghan, presidente della *National Labor Coalition* (organizzazione che comprende 25 sindacati), sulle "sweatshops" (fabbriche-lager ad alto sfruttamento). Una delle accuse che Kernaghan rivolgeva contro un'azienda di abbigliamento, è che nella fabbrica alcuni adolescenti tra i 13 e i 14 anni lavoravano per 20 ore al giorno con paghe miserabili, in insediamenti produttivi del centro America. In questo caso, è evidente che il contratto è stato accettato per bisogno, anche in mancanza di qualsiasi forma di protezione sociale e di equità.³⁵

Le critiche più incisive alla pratica della delocalizzazione del lavoro, in epoca di globalizzazione qual è quella in cui viviamo, sono fondate su questo ragionamento: dal momento che nei paesi del sud-est asiatico, dell'est europeo, del centro e sud-america e dell'Africa, i lavoratori non dispongono delle più elementari forme di tutela sul salario e sulle condizioni di lavoro, e quindi è solo il bisogno a spingerli a lavorare in condizioni di sfruttamento.

³⁴ Robert Nozick, *Anarchia, stato e utopia*, il Saggiatore, Milano, 2000.

³⁵ Norman E. Bowie e Patricia H. Werhane, *Management Ethics*, Blackwell Publishing, UK, 2005, p.80.

Come si può vedere, le basse paghe degli operai incidono positivamente sui profitti degli azionisti, ma non sul benessere generale, sicché la massimizzazione del profitto non consegue il massimo delle utilità sociali, e questo perché l'interesse di pochi non si traduce automaticamente nel bene di tutti o della maggioranza delle persone. Altresì, se ad una persona che ha bisogno di lavorare per potere vivere e mantenere la sua famiglia, viene offerto un compenso per la sua prestazione al di sotto di un certo *standard* (rilevabile dal rapporto tra il costo della manodopera e il costo finale di vendita dei beni), si stanno violando i suoi diritti morali.

Gli argomenti esposti attestano che la moralità generale richiede comportamenti in aperto contrasto con la tesi della massimizzazione dei profitti. Non è possibile conciliare l'esigenza dell'azionista con le esigenze sociali. E allora, proprio per questo, secondo Goldman, il manager deve tenere fede al suo rapporto di fiducia con gli azionisti solo dopo avere soddisfatto le domande poste dalla moralità generale. Gli azionisti devono accontentarsi di una remunerazione limitata di capitale e tale limitazione è un costo dato alla collettività.³⁶

6. Chi e che cosa vale di più? La teoria degli *stakeholder* e la tesi di Rawls

Il grande allenatore di calcio Fulvio Bernardini, parlando degli schemi di gioco, soleva dire: "Ci dobbiamo mettere d'accordo sui fondamentali". In termini morali quali sono i fondamentali? In altre parole: chi e che cosa ha più valore? Il problema di Luigi era proprio quello di fare la cosa giusta, in un contesto in cui ciò che è giusto diventa un confuso problema di scelta tra alternative che sembrano parimenti giuste, degne di essere scelte, rischiando l'*empasse* dell'asino di Buridano.

W.Evan ed E.Freeman sostengono che i manager non sono esclusivamente agenti fiduciari degli azionisti, ma anche di una serie di soggetti: fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e comunità locale che hanno un interesse e legittime pretese sull'impresa.³⁷

Il fondamento morale della teoria è riconducibile al principio kantiano di rispetto delle persone e di considerazione delle stesse persone come fini e non solo come mezzi. In conformità a questo principio, i nostri autori sostengono che la priorità del diritto di proprietà da parte degli azionisti non è incontestabile, posto che l'uso degli *stakeholder* come mezzo per il raggiungimento del fine aziendale (il profitto) non è giustificabile moralmente. Su questo solco, così scrivono Evan e Freeman: "Ognuno di

³⁶ *Ibid.*, p.283.

³⁷ W.M.Evan e E. Freeman, *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism*, in T. Beauchamp e N.Bowie, *Ethical Theory and business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988, pp.97-106.

questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse ... Perciò i diritti di proprietà non sono assoluti, in modo particolare quando confliggono con importanti diritti di altri. Il diritto di proprietà non implica il diritto di trattare gli altri come mezzi per un fine".³⁸

Il manager, secondo tale visione, deve attribuire nello stesso tempo rilevanza a tutti gli interessi messi in campo nell'impresa. Secondo tale teoria, i manager sono responsabili, quindi legati a specifici doveri, nei confronti di quanti affidano alla funzione dirigente le proprie sorti lavorative, la propria sicurezza, la soddisfazione dei bisogni attraverso il sistema dei prezzi, i diritti sul posto di lavoro e molto altro.

Sotto questa luce, di conseguenza, la proposizione: "Chi ha più valore è l'azionista e cosa vale di più è massimizzare i profitti", sembra, da un punto di vista morale, quantomeno sospetta.

Se le pretese degli azionisti alla remunerazione del capitale non possono essere considerate le uniche e i doveri dei manager devono andare oltre il limite costituito dalla massimizzazione del profitto, per prendere in considerazione i diritti delle persone e l'ambiente, secondo la tesi di Goldman, allora far circolare automobili poco sicure, ma belle diventa ingiusto, anche se è il mercato a richiederle. Questo perché: 1) né l'impresa, né la comunità vorrebbero farsi carico dei costi per i risarcimenti derivanti dagli incidenti stradali, 2) si violerebbero i diritti di quanti reputano che ciò che conta di più dei profitti, sono le persone e la loro incolumità.

Secondo Freeman, il concetto di *stakeholder* mette in luce l'inadeguatezza morale della teoria classica della creazione del valore, che dipinge l'impresa come: lo strumento necessario per raggiungere il maggior grado di benessere per il maggior numero di persone, l'esito di un processo volontario di contrattazione.

Per lui, questa concezione dell'impresa è asservita allo schema divisionista che vede l'etica separata dall'economia, al fine di rendere irrilevanti gli effetti dell'agire dell'impresa sugli *stakeholder*.³⁹ Secondo questa visione, il problema morale che è insito nella teoria classica dell'impresa, consiste esattamente nell'adozione di questo paradigma divisionista secondo il quale "chi e cosa ha valore" per l'economia, non ne ha per l'etica e viceversa. All'origine di questa separazione, vi è la trasformazione

³⁸ W.M.Evan e E. Freeman.*op.cit.*, p.97 e p.100.

³⁹ Secondo la tesi della separazione, Il discorso degli affari e il discorso dell'etica possono essere separati, cosicché una frase del tipo 'x è una decisione d'affari' non ha alcun contenuto morale e 'x è una decisione morale' non ha contenuto di business., Edward Freeman, *op.cit.*, p.412.

dell'economia (*oikonomia*) in crematistica⁴⁰ e quindi in *ars mercatoria* finalizzata non all'autoconsumo, ma alla produzione di ricchezza. Fin da Aristotele l'economia, anche se gerarchicamente sotto ordinata alla scienza massimamente architettonica, qual'è la politica, ha come fine la ricchezza (*oikonomikes de pluotos*) così come la vittoria è il fine della strategia e la salute è quello della medicina.⁴¹

L'idea attraversa tutta la storia occidentale e si afferma definitivamente con Adam Smith che così scrive: "Non è certo dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del proprio interesse".⁴²

Da questa citazione, una vasta letteratura economica ha associato, forse indebitamente, la figura di Smith con l'immagine del pensatore che ha teorizzato la dominanza o l'esclusività, in economia, del paradigma dell'interesse personale rispetto a quello etico. A ben vedere, lo stesso Adam Smith, che era professore di *moral philosophy*, riterrebbe una perdita per l'economia la non contemplazione del problema etico; anche se, come dice Zanini, la *vulgata* lo vuole padre di una scienza basata sul mero *self interest*. Il *self-love* di Smith non è un principio, ma un prodotto e dunque non riguarda la natura dell'uomo, ma il suo agire. A Smith non interessa ciò che l'uomo è, ma ciò che fa. L'uomo di Smith quando agisce deve utilizzare la prudenza e il *prudent man*, attraverso il criterio dell'appropriatezza, deve cercare di mediare tra il senso privato del sé economico e il senso pubblico del sé etico.⁴³

A partire dalle *Royal Lectures*, A. Sen, in questa separazione, coglie una perdita, affermando che l'economia moderna ha subito, in virtù della preminenza dell'approccio ingegneristico, un sostanziale impoverimento a causa della distanza venutasi a creare tra l'economia e l'etica. Tale perdita ha messo in luce come l'agire economico non può essere trattato semplicemente con regole di ordine logistico-ingegneristico, posto che l'averlo fatto, storicamente, ha messo crudamente in luce fenomeni di interdipendenza sociale che si ritorcono sulla stessa economia ove questi fenomeni non siano considerati.⁴⁴

Ora, secondo Freeman, Sen e molti altri, la tesi della separazione non è più sostenibile proprio perché nella realtà, la convergenza teorizzata tra profitto e utilità

⁴⁰ Il termine crematistikè definisce l'arte di fare soldi e deriva da "techne" e "creia". Il fare della crematistica è però solo una parte del fare dell'economia che, come il termine stesso Oikonomia rivela, si occupa della gestione complessiva e non semplicemente dell'arricchimento. Si veda Gianfranco Origgi, *Un discorso di economia*, LIUC paper n.163, serie economia e impresa, 40, febbraio 2005.

⁴¹ Aristotele, *Etica Nicomachea*, Laterza Bari 2005, Libro 1, 1094 5-10.

⁴² A. Smith, *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle Nazioni*, Newton, Roma 1995, p.444.

⁴³ Adelio Zanini, *Etica ed Economia* (Relazione presentata al convegno di Filosofia e scienza nella società tecnologica organizzato dalla Società filosofica italiana e Università politecnica delle Marche, Ancona, aprile 2003).

⁴⁴ Amartya Sen, *Etica e economia*, Laterza, Bari 2000, pp.14-54.

sociali non è per nulla scontata. Infatti, se accade, oramai con preoccupante frequenza, che i comportamenti economici sfuggano alla codificazione etica, con deviazioni alle regole che né il diritto, né le autorità di controllo riescono a contenere, non vi è dubbio che lo schema della concorrenza perfetta è fallito, portandosi appresso anche l'ideale utilitaristico dell'equilibrio tra il massimo dei profitti e il massimo della soddisfazione dei bisogni. Ma questo perché si è inceppato il meccanismo taumaturgico del mercato di trasformare l'impulso egoistico della massimizzazione dell'interesse personale in bene collettivo. La mancata realizzazione di un mercato concorrenziale è il primo motivo, dunque, per cui il capitalismo moderno, ricorrendo all'etica degli affari e quindi all'autoregolazione, sembrerebbe che intenda compiere il salto da un'etica dell'istituzione - il libero mercato, la concorrenza - che attribuisce rilevanza morale alle condizioni oggettive esterne dell'agire, ad un'etica che pone il valore morale nelle regole e nei comportamenti dei vari individui che operano nel mercato.

Tuttavia, per accogliere la richiesta di moralità nella sfera degli affari, secondo Freeman occorre che: 1) la tesi della separazione sia definitivamente tolta di mezzo, 2) si dia corso alla costruzione di un nucleo normativo nuovo che può riflettere le nozioni liberali di equità, autonomia, solidarietà che sono al centro del lavoro di Rawls, Rorty e altri.⁴⁵ Così Freeman, sul solco di Rawls, afferma che questo nucleo normativo può esser costituito solo se le sfere del *business* e quelle dell'etica non vengono separate e se la teoria della creazione del valore adotta il principio della parità e dell'uguaglianza tra tutti *contractors* (azionisti, dipendenti, fornitori, consumatori, collettività). L'idea liberale, non riflessa attraverso il paradigma della separazione, ma attraverso le nozioni di interdipendenza e di reciprocità tra tutti i portatori di interesse, deve prevedere che: vi sia una perfetta uguaglianza di diritti morali tra gli *stakeholder*, le disuguaglianze devono essere a beneficio dei meno avvantaggiati, le parti devono essere disposte ad accettare il contratto al buio, ovvero nell'ignoranza delle reali poste in gioco.⁴⁶ Se prendiamo in considerazione l'interpretazione di Rawls offerta da Freeman, lo scenario della creazione del valore economico cambia completamente.

Secondo Rawls, le scelte delle persone non possono dipendere dalla posizione che occupano nel contesto reale e ciò per un'esigenza di giustizia.⁴⁷ Quindi, riferendoci

⁴⁵ *Ibid.*, p.415-416.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ John Rawls, *Una teoria della giustizia*, Feltrinelli, Milano, 2002.

al caso già citato, se la scelta del manager Luigi sarà influenzata dalla posizione che occupa nell'organizzazione, tale scelta risulterà ingiusta.

Rawls si rende conto che gli individui di una società hanno ruoli, obiettivi e fini diversi. Se siamo azionisti di maggioranza di una grossa società e ci si pone davanti un caso di dilemma «giusto per me e la comunità vs. giusto per l'organizzazione» analogo a quello descritto, decidiamo in un modo. Se invece siamo nella posizione di un automobilista che tiene alla sua sicurezza o di un obbligazionista della vecchia Parmalat, ci comportiamo in un modo completamente diverso.

Proprio per questo, Rawls ritiene necessario che gli uomini raggiungano un comune accordo su alcuni principi di giustizia, razionalmente condivisi da tutti i membri della società, sulla cui base, poi, decidere.

Egli sostiene che una società si può considerare "bene-ordinata" se ha una concezione pubblica della giustizia e cioè se prevede che tutti gli individui accettino i medesimi principi di giustizia e che le istituzioni fondamentali soddisfino in modo riconosciuto tali principi.⁴⁸ In mancanza di un accordo tra i membri di una società su ciò che è giusto e ciò che è ingiusto, secondo Rawls, quel manager che chiede di sapere qual è la cosa giusta da fare, non potrà mai decidere in senso morale.

Rawls ha immaginato un ideale contesto in cui gli uomini scelgono le regole fondamentali del loro vivere associativo. Egli presenta una situazione iniziale (*original position*),⁴⁹ in cui i singoli individui scelgono i principi di giustizia in condizione di eguaglianza, in quanto sono privi di informazioni relative alla propria condizione futura nella società. Un po' come se una colonia di uomini, scelti per andare a vivere su Marte, dovesse decidere, prima di partire, su quale base distribuire i beni che si suppone troverà sul pianeta. La cosa più importante è che ognuno di essi non sappia quali compiti deve andare a ricoprire. A ciascuno potrà capitare di essere un minatore o un alto dirigente di una società.

In questa posizione originaria, ognuno è portatore di interessi identici a quelli degli altri e quindi non può ottenere ciò che vuole, ma è libero di esprimere la propria concezione del bene e di ricercare un ragionevole accordo su quei principi per i quali vi è un accordo unanime. Rawls è convinto che la natura razionale dell'uomo indurrà i membri dell'assemblea deliberante, in forza delle condizioni di incertezza dovute al velo di ignoranza, a preferire questi due principi liberali: 1) Ogni persona ha un eguale diritto al più ampio sistema totale di eguali libertà fondamentali compatibilmente con un simile sistema di libertà per tutti. 2) Le ineguaglianze economiche e sociali devono essere: a) per il più grande beneficio dei meno avvantaggiati,

⁴⁸ John Rawls, *op.cit.* p.22.

⁴⁹ *Ibid.*, pp.111-125.

compatibilmente con il principio di giusto risparmio; b) collegate a cariche e posizioni aperte a tutti in condizioni di equa eguaglianza di opportunità.⁵⁰

In riferimento al nostro caso, per arrivare a questa decisione, né il manager Luigi, né l'azionista di maggioranza, né l'automobilista, né l'obbligazionista della Parmalat, possono sapere la posizione che occuperanno nel mondo e che tipo di interessi si intrecceranno tra loro e l'impresa. La scelta viene effettuata sotto "un velo di ignoranza"⁵¹ (*veil of ignorance*) che impedisce a ciascuno di essi di conoscere la posizione che capiterà loro di occupare nel mondo reale.

In tali condizioni, le persone decidono in modo completamente diverso. Infatti, se Luigi sapesse di essere un manager fidelizzato al solo scopo di remunerare il capitale, potrebbe considerare ingiusta la protesta di un cliente automobilista che lamenta le scarse dotazioni di sicurezza della sua auto; mentre, se fosse al posto di quest'ultimo, quindi se fosse a conoscenza del suo stato di cliente automobilista, molto probabilmente, riterrebbe giusta quella protesta, per le stesse ragioni che prima riteneva ingiuste.

Il "velo di ignoranza" ha il compito di escludere la conoscenza di quei fattori contingenti che porrebbero gli uomini in conflitto tra loro, rendendo impossibile qualsiasi accordo sui principi di giustizia. Il velo rende eguali le parti nella posizione originaria, poiché tutti hanno gli stessi diritti nella procedura di scelta dei principi e ognuno può avanzare proposte razionali da sottoporre al giudizio e all'accordo altrui.

Le parti vengono dunque presentate come razionali e reciprocamente disinteressate, in quanto nessuno può pensare di avvantaggiarsi dalla scelta di taluni criteri. I principi di giustizia che ne scaturiscono, saranno il risultato di un accordo equo, proprio perché conseguito in una condizione iniziale equa. In questo senso la teoria rawlsiana si definisce una "una teoria della giustizia come equità".

Giustizia come equità significa che i principi di giustizia sono appunto quelli che i partecipanti al gioco della propria sorte, sceglierebbero in condizione di eguaglianza iniziale, qualora, cioè, nessuno fosse manifestamente avvantaggiato o svantaggiato da contingenze sociali o naturali, ma solo per il frutto dell'accordo di persone libere e indipendenti, non spinte da motivi egoistici e contingenti.

Di conseguenza, nella scelta in posizione originaria -dietro un velo di ignoranza- la decisione di Luigi, dell'automobilista, e di tutti gli altri non dipenderà dal sapere esattamente chi sono e da quale posto nel mondo occupano, così da ottenere principi indipendenti da particolari situazioni concrete. La decisione sarà razionale, presa da

⁵⁰ *Ibid.*, p.66.

⁵¹ *Ibid.*, pp.125-129.

individui razionali in condizione di incertezza, in forma anonima, quindi come persone qualsiasi, togliendo tutta l'informazione che renderebbe differenti le decisioni individuali, riconducendole perciò a una decisione unanime su questioni astratte, proprio perché scorporate dell'informazione necessaria per potere riferirle a situazioni particolari.

A questo punto, tutti i contraenti, a turno, si mettono nei panni degli altri e cominciano a contrattare al fine di trovare un accordo soddisfacente per tutti. Alla fine della discussione si dovrà arrivare ad un punto in cui, senza sapere chi sono in realtà, qualcuno ha avuto e a qualcun'altro è stato tolto qualcosa, ma, comunque, sono tutti d'accordo.

Adesso, se si riprendono i ruoli all'interno dell'organizzazione, si può osservare che il comportamento degli operatori economici si è modificato notevolmente rispetto alla tesi espressa dalla teoria degli *stockholder*, fuorché per le legittime pretese dei proprietari alla remunerazione degli investimenti. Se prendiamo in considerazione l'esempio di Goldman sul mercato delle automobili, ne conseguirà che:

- Luigi non potrebbe non tenere conto delle questioni di etica generale, se anche lui come "uomo qualsiasi" dovesse trovarsi nella posizione di un "cliente qualsiasi" che sta guidando un'auto che ha una dotazione di sicurezza dalla quale dipende la sua incolumità. Costui pertanto, riterrebbe giusto possedere una perfetta informazione sul prezzo del prodotto e sulle sue dotazioni di sicurezza, quindi sul rapporto: quanta sicurezza a quale costo.
- La collettività non potrebbe considerare un beneficio il miglioramento dei profitti e dei livelli occupazionali del settore delle automobili, se questi, presi insieme o ciascuno per sé, fossero la causa degli aumenti delle imposizioni fiscali per sostenere gli incrementi dei costi sanitari derivanti dagli incidenti stradali.
- Le imprese, anche in un mercato perfettamente concorrenziale, non potrebbero mirare unicamente al profitto, nascondendo ai consumatori i rischi derivanti dall'uso di automobili poco sicure, e perciò dovrebbero fare una sorta di pubblicità negativa come quella che si fa per le sigarette, dal momento che i proprietari delle imprese, teoricamente, come "automobilisti qualsiasi", tengono alla propria incolumità e quindi potrebbero optare per automobili più sicure. Inoltre, il diritto ad avere auto sicure, non può essere violato sol perché il mercato richiede auto belle e veloci, ma non sicure, perché questo implicherebbe una disuguaglianza di trattamento nei confronti della minoranza degli automobilisti sensibili alla sicurezza.

- I consumatori automobilisti, in un mercato concorrenziale, non potrebbero protestare per i prezzi più alti delle automobili con maggiori dotazioni di sicurezza, se anche loro come "azionisti qualsiasi" si troverebbero costretti ad impiegare risorse aggiuntive per corrispondere alla richiesta di sicurezza che promana dai diritti delle persone.

-Nessuno dei *contractors* sarebbe contrario alla pretesa degli azionisti ad avere una giusta remunerazione percentuale per avere avviato l'impresa e per avere rischiato i loro soldi. Ma nessuno di essi attribuirebbe ai soli azionisti la quota di profitto risultante dall'aumento della produttività per il tramite delle tecnologie o di un maggiore rendimento lavorativo. In questo caso, la redditività monetaria dell'impresa andrebbe suddivisa fra i vari gruppi di *stakeholders*, secondo criteri che misurano obiettivamente l'apporto di ciascun gruppo. Quante persone svolgono spesso un oscuro e mal pagato lavoro che poi ad una verifica risulterebbe essenziale per valutare l'efficienza aziendale o la competitività? Quanto si deve quel successo al lavoro dei manager e quanto agli sforzi di chi lavora per loro? Ora, se i vantaggi per la produttività vanno solo agli azionisti, avremo per i dipendenti una privazione di salario.

Il gioco della contrattazione, sotto velo d'ignoranza, come si vede, penalizza il dettato della massimizzazione del profitto solo quando questo si pone in contrasto con i diritti fondamentali delle persone, o che è lo stesso, con la morale comune. Quindi, in coerenza con la tesi di Goldman, i manager devono creare valore per gli azionisti, solo dopo aver ottemperato alle richieste che promanano dai diritti morali.

Secondo Rawls, quindi, chi dirige l'impresa ha delle responsabilità non solo nei confronti degli azionisti, ma di tutti le parti interessate in coerenza con il concetto di responsabilità sociale e con la teoria degli *stakeholder*, con Goldman e quindi anche con la tesi di Greenwood sugli attributi della professione.

A questo punto il problema vero è quello di sapere chi è Luigi in realtà, cioè quale sistema di valori, quali norme e quali principi guidano la sua azione.

Se Luigi sosterrà la richiesta di vendere auto insicure e inquinanti, sdoppiandosi in un continuo "entra ed esci" tra etica speciale ed etica generale, dimostrerà un'adesione personale ad una tavola di valori: tutelare gli interessi degli azionisti, senza considerare altre esigenze e dare voce ad altre pretese. Se invece Luigi ritiene che sia giusto tutelare i diritti delle persone, e anche battersi a favore delle persone più vulnerabili, i suoi collaboratori si faranno un'idea completamente diversa. La collettività, i colleghi, la comunità osserveranno il suo comportamento e si

comporteranno di conseguenza. Se Luigi deciderà di mettere in circolazione macchine poco sicure, i consumatori potrebbero modificare le loro scelte di consumo, conseguendo un risultato deludente o negativo per gli azionisti. Se invece non lo farà, il profitto dell'impresa (più contenuto nell'immediato) sarà determinato dalla vendita delle auto con buone dotazioni di sicurezza. Ma se l'impresa comincia a costruire la sua reputazione come azienda che produce auto sicure, i profitti aumenteranno perché, alla lunga, gli automobilisti preferiranno guidare auto più sicure, la collettività sarà disposta a riconoscere tanto l'utilità sociale dell'impresa, quanto la capacità della professione manageriale di venire incontro ai bisogni delle persone.

7. Conclusioni

Da quanto argomentato discende che un'etica speciale nel mondo dell'economia e in particolare nella sfera d'azione del management d'impresa è manchevole da un punto di vista teorico-esplicativo, perché non fornisce spiegazioni razionali accettabili nel caso in cui si pongano davanti al manager tipi di conflitto in cui occorre trovare una soluzione in presenza di obblighi differenti nei confronti di due o più *stakeholder*, azionisti compresi.

Per cercare di risolvere tali conflitti si deve far ricorso ad una teoria morale tradizionale, sia essa l'etica utilitaristica o l'etica deontologica di Kant. Tali teorie possono aiutare i manager nel decidere che fare, anche se tante volte i grandi principi aiutano a risolvere alcuni problemi, ma ne lasciano aperti altri.

Tuttavia, non ci sono manager che non abbiano obblighi morali nei confronti dei consumatori, dei dipendenti, dei fornitori o della pubblica amministrazione e degli azionisti, e i problemi che emergono in seno alle relazioni tra questi soggetti non possono essere affrontati con un'etica speciale differenziata in base al ruolo.

Se il buon manager è colui che sceglie, cercando un equilibrio tra pretese diverse e opposte, non può rintracciare un esclusivo valore morale nell'obbedienza cieca al valore del profitto se questo valore si pone in contrasto con i diritti delle persone, tanto più se questo implica un cedimento morale verso le persone in difficoltà.

Quindi, il buon manager può anche ritenere che un'azione sia morale a seconda dei punti di vista, ma non può considerare come caratteristica morale soverchiante del suo agire la specialità economica. E ciò perché non vive fuori dal mondo reale, svincolato dai doveri che hanno gli altri e non è neanche programmabile come un automa all'unico scopo della creazione di valore per gli azionisti.

Un manager è anche un padre, un fratello, un figlio, un marito, un amico, un automobilista, un obbligazionista e tante altre cose. Questi ruoli sono carichi di valori e quindi di diritti altrettanto importanti di quello della massimizzazione di profitto degli azionisti. Ma ciò non giustifica il comportamento di quei manager che, per soddisfare le richieste degli altri *stakeholder*, o le proprie, diminuiscono o annullano il diritto dei proprietari alla giusta remunerazione del capitale.

E' dunque possibile governare l'impresa con l'innocenza (nel senso del non nuocere), o che è lo stesso, con standard etici, di responsabilità sociale, a patto che si abbandoni definitivamente l'idea di un'etica manageriale (speciale) svincolata dall'etica generale.