

Claudio Antonelli

ETICA pane quotidiano

Concetti chiave e linee guida
di sviluppo dei comportamenti etici
nella professione



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Claudio Antonelli

ETICA

pane quotidiano

Concetti chiave e linee guida
di sviluppo dei comportamenti etici
nella professione

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	11
Un libro, sette propositi	»	11
Ambito di osservazione	»	12
Destinatari privilegiati	»	13
Struttura del testo	»	14
Modalità d'uso	»	14

Parte prima Concetti chiave

1. I fondamenti del pensiero etico	»	19
1. Di cosa stiamo parlando?	»	19
2. Una filosofia molto concreta	»	20
3. Morale ed Etica: due focus sul comportamento	»	22
4. Un'etica, tante etiche, e poi?	»	25
5. Panoramica sul pensiero etico	»	26
5.1. L'armonia e il Confucianesimo	»	27
5.2. L'intenzione e la responsabilità	»	30
5.3. Il ruolo della scienza, il dubbio sistematico e il dialogo	»	32
5.4. I cammini di frontiera del pellegrino e del viandante	»	35
6. Visione utilitaristica: l'etica è conveniente	»	37
7. Per il bene comune: l'etica è opportuna	»	38
 2. Il sistema professione	 »	 41
1. Il sarchiapone, l'ornitorinco e il professionista	»	41
2. Imprenditore-artigiano della conoscenza	»	43
2.1. Capitale intellettuale	»	43
2.2. Stile di lavoro artigianale	»	44
3. Il paradigma della professione	»	46

3.1. Charlie e 342 razze	pag.	46
3.2. Il quid della professione	»	46
3.3. Fattori d'identità: il modello CAESAR	»	47
3.4. Fattori di regolazione dinamica	»	51
3.5. Test sul gradiente di professionalità	»	54
3.6. Fattori di eccellenza	»	56
4. La rete di competenze fa l'impresa	»	57
4.1. L'impresa gerarchico-funzionale è un condominio	»	58
4.2. L'impresa moderna è una rete di competenze	»	59
4.3. Dalla piramide al diamante	»	60
4.4. Impresa Rete e Reti d'impresa	»	61
3. L'etica nel lavoro professionale	»	63
1. Lavorare per essere	»	63
1.1. Il valore etico del lavoro	»	64
1.2. Le culture del lavoro	»	64
2. Etica, etica applicata, deontologia	»	65
3. Il corporativismo vs il bene per il professionista	»	67
4. Il dilemma etico è fisiologico nella professione	»	67
5. Senza etica non c'è professione	»	69
6. Stile ottativo o normativo nella gestione	»	69
7. Resilienza del sistema etico professionale	»	72
8. Responsabilità sociale d'impresa e etica professionale	»	74
9. Lacune esistenti (<i>j'accuse</i>)	»	76

Parte seconda

Linee guida per lo sviluppo dell'etica professionale

4. Lo strumento Linee Guida	»	83
1. Cosa intendiamo per Linee Guida	»	83
2. Cosa non sono	»	83
3. Gli utilizzi e i vantaggi	»	84
4. Applicazione all'etica professionale: capisaldi, attori e ambiti	»	84
5. I fronti d'azione	»	87
1. Promuovere il circuito virtuoso	»	87
2. Far crescere sensibilità e consapevolezza	»	89
3. Scegliere principi di riferimento	»	90
4. Gestire l'equilibrio tra stakeholder	»	93
5. Definire un codice di comportamento	»	96
6. Condividere l'informazione	»	98
7. Alimentare formazione e aggiornamento periodico	»	99

8. Esercitare controllo proattivo	pag. 100
9. Svolgere reporting e pianificazione	» 101
6. Il processo di sviluppo	» 105
1. La funzione di governo	» 106
2. La spirale evolutiva	» 107
3. Le resistenze come opportunità	» 109
4. Apprendimento	» 110
5. Kick-off	» 112
Considerazioni conclusive	» 115
Il punto	» 115
Soddisfazione	» 116
Propositi	» 116
Agire, ora	» 117
Insieme	» 117
Riferimenti bibliografici	» 119

*Dedicato a chi crede che
un mondo migliore sia possibile,
se lo costruiamo insieme
con speranza, fatica e gioia.*

Introduzione

Un libro, sette propositi

La finalità prioritaria di questo testo è la condivisione divulgativa di principi e metodi dell'etica come stimolo e aiuto alla sua applicazione nel mondo professionale. Lo considero un punto di arrivo-ripartenza in un percorso, una tappa di consolidamento come base di nuove sperimentazioni. Mi piacerebbe, infatti, che aprisse un dialogo di commenti, arricchimenti e critiche costruttive per approfondire la comprensione e migliorare criteri e tecniche d'intervento.

Per molti anni sono stato un utilizzatore del codice etico, e anche un gestore del sistema dell'etica da parte di associazioni professionali. La mia azione era ispirata dall'atteggiamento di un manager diligente che vuole manovrare le leve giuste per governare l'equità e la correttezza dei comportamenti professionali.

Poi mi sono appassionato all'argomento, considerandolo cruciale per il futuro mio, della comunità professionale e della società, e quindi ho cominciato a coltivare il proposito di andare dentro al tema per capire i fondamenti costitutivi della disciplina. Mi sono inoltrato nella ricerca degli elementi chiave che fanno la consistenza dell'etica applicata alle professioni. Aprendo la scatola, mi sono sforzato nel comprendere come sia costituito un sistema etico nel suo nocciolo, se sia utile e se sia necessario.

Sono partito con atteggiamento "a-base-zero" cercando testi e casi da studiare come principiante, abolendo ogni presunzione di conoscenza pregressa. Qui mi sono imbattuto in molte difficoltà dovute soprattutto al gap tra un'enormità di testi teorici di taglio filosofico e il nulla o quasi per gli interessati non esperti; scaseggiano documenti che facciano da ponte tra le teorie e le applicazioni pratiche.

Da una parte ci sono i preziosi frutti di 2.500 anni di storia del pensiero etico, con testi scritti da studiosi per studiosi, difficili da digerire per un non

esperto. Dall'altra parte sono disponibili molti esempi di codici etici e deontologici, dichiarazioni di principi che dicono cose "belle" con frasi auliche e ben formulate, ma difficilmente si spiega da quale processo di ragionamento provengano, quali collegamenti abbiano con le differenti teorie etiche, con quale metodologia operativa siano stati sviluppati e con quali processi operativi vengano messi in pratica. Soprattutto non si capisce (nessuno dice) perché tutti questi proclami siano poco praticati, ovvero perché risultino così poco incisivi sul comportamento effettivo.

Con questo libro intendo trasferire concetti e metodi che ho imparato catturando pezzi di conoscenza e cercando di ricostruire il puzzle. Mi colloco nella terra di mezzo con l'intento di raccordare e fungere da trampolino. Con spirito di servizio, li rendo disponibili perché vorrei consentire ad altri di accedere più facilmente al merito e andare avanti. Se emergeranno argomentazioni di contraddittorio, precisazioni o approfondimenti saranno assai graditi per migliorare il quadro di comprensione.

Gli obiettivi principali perseguiti in questo lavoro sono sette.

1. Richiamare i fondamenti e alcune variabili dell'etica applicata.
2. Presentare il modello CAESAR come paradigma della professione.
3. Delineare le peculiarità dell'etica applicata al lavoro professionale.
4. Fornire considerazioni sulla necessità e sull'utilità dell'etica professionale nell'interesse di tutti i produttori di valore.
5. Tracciare un percorso/processo virtuoso per un'etica condivisa.
6. Proporre indicazioni per una politica di sviluppo dell'etica.
7. Suggestire linee guida per il governo del sistema delle professioni.

Questi sono i propositi e le promesse. Mi auguro di centrare tutti gli obiettivi e lascio ai lettori il giudizio finale.

Ambito di osservazione

Ci collochiamo nella sfera dell'etica applicata al lavoro professionale. L'ambizione è di definire un paradigma dell'etica per chi offre prestazioni professionali, che sia utile anche a chi commissiona incarichi e a chi assume persone chiedendo loro di mettere a disposizione le proprie competenze.

Facciamo un ragionamento che possa valere per tutte le professioni intellettuali. Ciascuna comunità di disciplina o di settore potrà poi declinare il paradigma nella propria situazione di ruolo e di profilo professionale specifico.

Questo testo non è, e non potrebbe essere, un protocollo esaustivo di comportamenti deontologici, perché essi sono peculiari di una singola professione, mentre noi guardiamo la "professione" intesa come concetto trasversale, cioè in un gradino più ampio e valido per tutti.

Questo libro non è, e non vuol essere, un trattato di filosofia, anche se è indispensabile richiamare alcuni elementi di base per raccordare il pensiero teorico fondante con l'applicazione pratica.

Gli esperti addetti ai lavori avranno la compiacenza di comprendere la necessaria semplificazione con cui sono trattati temi che per loro sono di approfondimento. Il nostro scopo prioritario è pragmatico, culturale e divulgativo. Il taglio comunicativo è conseguente.

Destinatari privilegiati

I destinatari di questo libro sono tutti gli interessati a conoscere i fondamenti dell'etica professionale e i modi per svilupparne l'applicazione, qualunque sia il loro ruolo.

Professionisti. Il testo si propone di diffondere la consapevolezza che il comportamento etico promuove lo sviluppo e la sostenibilità del lavoro professionale. Senza etica, la professione muore per asfissia. Si vuole confutare la falsa e ingenua credenza che l'etica sia un fattore opzionale e puramente decorativo. Coloro che esercitano attività professionale devono persuadersi che l'etica è un ingrediente strutturale, necessario e conveniente.

Imprese. Le risorse professionali costituiscono i nodi della rete organizzativa dell'impresa, dove si attivano le relazioni che combinano le competenze. L'efficacia e l'efficienza complessiva dell'impresa dipendono dall'eticità dei singoli rapporti esperto-utente che stanno alla radice del flusso generale di lavoro. Pertanto le imprese sono interessate ad assicurare un comportamento etico dei professionisti, siano essi interni o esterni. Oltre al "saper fare" conta molto il "come". Questo testo sottolinea l'importanza nel lungo termine di integrare le competenze specialistiche con valori come lealtà, trasparenza, onestà. Il sistema premiante ne deve tener conto.

Rappresentanze delle professioni. Le Associazioni, così come gli Ordini, i Collegi e i Sindacati devono tenere il comportamento etico tra le priorità assolute, per nutrire la loro credibilità e giustificare la loro esistenza. La sola funzione di tutela degli iscritti, infatti, senza un'attenzione al comportamento etico sarebbe miope e rischierebbe di scivolare verso il corporativismo. Il libro propone contenuti utilizzabili per scopi formativi e linee guida metodologiche per un processo di definizione e di governo dell'etica in una comunità professionale.

Studenti universitari. Sono gli attori dell'etica di domani. Meritano attenzione gli studenti che scelgono di inserire nel piano di studi un corso di etica professionale, qualunque sia il loro indirizzo disciplinare: informatici, psicologi, pubblicitari, medici, commercialisti, avvocati, formatori, ingegneri, ... Questi giovani hanno già capito che ogni professione incrocia e deve affrontare dilemmi etici. Ai futuri professionisti il libro offre la possibilità di

comprendere che l'etica è materia accessibile, praticabile, doverosa e opportuna.

Politici. La politica è un servizio alla *polis*? È un mestiere? Max Weber dice che la politica è una professione con una responsabilità enorme verso la comunità. Senza senso etico la gestione del potere non ha un'anima. Stimiamo la Politica (con la P maiuscola) e siamo in tanti ad auspicarla come servizio al bene comune. Questo libro si ispira alla convinzione che politica e bene comune siano un binomio inscindibile e vuol contribuire a renderlo un legame forte.

Tiepidi. Confidiamo che qualcuno di quelli che vedono l'etica come un vincolo, si convinca dell'utilità e della necessità di comportamenti etici nella professione e diventi un apostolo, folgorato come San Paolo sulla strada di Damasco. Speriamo e lo aspettiamo. Se questo libro aiuterà a convincerlo, sarà una grande gioia e fortuna per tutti.

Non-destinatari. Chi vuole copiare un codice di etica già fatto e mettersi a posto con l'immagine di facciata, ha sbagliato indirizzo/libro. Il testo è poco utile per chi volesse cavalcare il tema etico come un paravento senza una coerente determinazione nell'agire.

Struttura del testo

Questo libro è un tavolino a tre gambe, non per sedute spiritiche, bensì come base solida e stabile per un piano di lavoro.

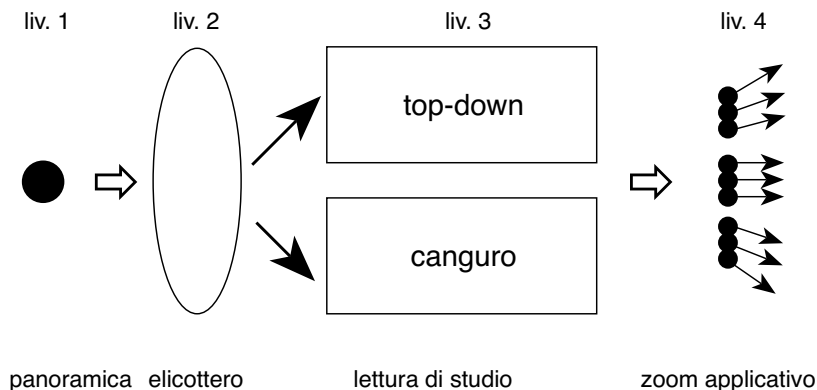
Nella prima parte vengono esposti i tre pilastri concettuali che sostengono tutto il ragionamento: il pensiero etico, il sistema "professione" e l'etica applicata alla professione. Il primo capitolo esplicita i capisaldi dello sviluppo del pensiero etico attraverso una panoramica sui temi discriminanti. Il secondo capitolo offre un modello descrittivo e interpretativo del sistema professione. Nel terzo capitolo si applica l'etica alla professione e se ne descrivono le caratteristiche di peculiarità.

Su queste tre gambe concettuali, la seconda parte del testo propone linee guida metodologiche per sviluppare progressivamente il sistema dei comportamenti etici nella professione. Il circuito virtuoso delle azioni su vari fronti istituisce un processo continuo e organico.

Modalità d'uso

Molteplici sono i possibili utenti del libro, e perciò molte sono le modalità d'uso. Le diverse tipologie di lettori sceglieranno le sequenze più consone ai loro stili di consultazione, potranno approfondire le parti di testo più vicine ai loro problemi e da cui possono trarre maggior vantaggio.

Fig. 1 – How to use



Il libro è stato progettato per essere utilizzato in più modi: informazione, comprensione, riflessione, stimolo all'applicazione e guida metodologica di sviluppo.

Per i differenti utilizzi, la consultazione ha caratteristiche diverse per intensità, profondità e tempo richiesto. Suggerisco alcune possibili modalità di consultazione a vari livelli (Fig. 1) senza escludere altri modi creativi di utilizzo. Nel livello 3 sono previsti due percorsi alternativi e paralleli di approfondimento, adatti a due differenti attitudini personali all'apprendimento.

Liv. 1 – “Panoramica”. La consultazione preliminare vien fatta per decidere se investire del tempo su questo libro. È la prima chiave di accesso per tutti i lettori. Dedicando un quarto d'ora, si legge la quarta di copertina, l'introduzione (cosa che state facendo) e l'indice analitico, poi si sfoglia velocemente tutto il volume.

Liv. 2 – “Elicottero”. È una dose che va presa tutta in un sorso. È una carrellata su tutti gli argomenti, che consente una vista d'insieme a bassa risoluzione. È un sopralluogo che fa capire il tipo di contenuti, lo stile e il clima della trattazione. I titoli dei paragrafi e le parole in **grassetto** invitano e facilitano una lettura rapida e trasversale, per chi vuole una visione generale che produce già utilità nel merito.

Liv. 3a – «top-down». Questo è il tipo di lettura didascalica guidata, che procede dalla teoria alla sua applicazione. La sequenza d'impaginazione del libro rispecchia fisicamente questo senso di percorrenza logica.

Liv. 3b – “Canguro”. Chi ha una predisposizione a un percorso di apprendimento di tipo più pragmatico e induttivo, può partire nella lettura dal capitolo 3 o dalla seconda parte. Deciderà poi di risalire a leggere i precedenti capitoli di teoria (necessari per una comprensione organica dell'argomento), quando ne sentirà il bisogno.

Liv. 3 – “Zoom applicativo”. Questa è la consultazione del testo come fosse un manuale. Infatti, i dubbi emergono quando si passa alla sperimenta-

zione diretta. Scegliete di rileggere e approfondire gli aspetti che vi interessano maggiormente, proseguendo a macchia di leopardo. Cercate le risposte ai vostri dubbi e fatevi venire altre curiosità.

Qualunque sia il percorso che sceglierete di seguire, ringrazio per l'attenzione e mi auguro che il vostro viaggio sia gradevole e proficuo.

Buona lettura!

Claudio Antonelli

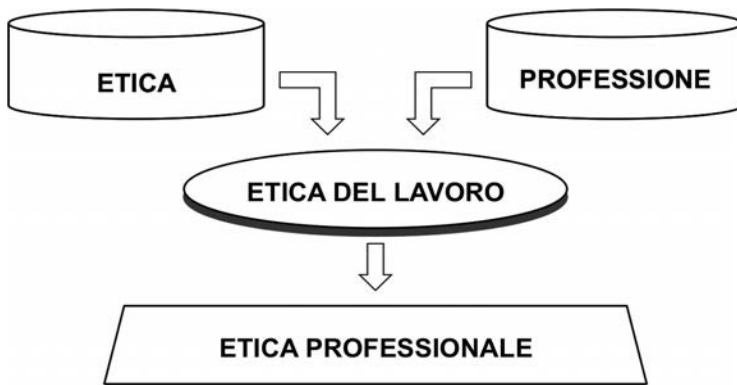
Parte prima

Concetti chiave

Prima di inoltrarsi sul “come” sviluppare un sistema etico nel mondo delle professioni, è opportuno attrezzarsi sui concetti che costituiscono la base teorica.

Nei secoli la disciplina del pensiero etico ha sedimentato definizioni, argomenti e contro-argomenti che hanno dato vita a un percorso di apprendimento e approfondimento. Tenerne conto è consigliabile, quasi obbligatorio, se vogliamo far tesoro del lavoro fatto da altri prima di noi.

1. I fondamenti del pensiero etico.
2. Il sistema professione.
3. L’etica nel lavoro professionale.



1. Di cosa stiamo parlando?

La comprensione del concetto di etica, il modo di esercitarla e di svilupparla sono scopi di questo testo e quindi tutto diverrà man mano più chiaro con il procedere delle argomentazioni che sono affrontate nel seguito. Però è utile iniziare con uno sguardo generale, per focalizzarci sul tema e sintonizzarci sui contenuti.

Etica è la filosofia pratica, ovvero è la disciplina che indaga e riflette sui comportamenti umani in relazione ai concetti del bene e del male. Studia i criteri che permettono di assegnare un giudizio ai comportamenti distinguendoli in giusti e leciti, rispetto a quelli ritenuti riprovevoli e inopportuni. Può anche essere definita come la ricerca di principi che consentono all'individuo di gestire la propria libertà nel rispetto degli altri, cioè si propone di delineare un quadro di riferimento entro cui la libertà individuale si può esprimere in forma compatibile con la libertà altrui.

L'etica è un orientamento dei comportamenti, frutto di un patto sociale. La discrezionalità individuale si autoregola e pone limiti alla propria arbitrarietà per soddisfare criteri di convivenza sociale e di equità sostenibile. Così come la saggezza della natura si esprime nello sviluppo armonico, tra cambiamenti e adeguamenti di riequilibrio (Fig. 1).

Fig. 1 – La saggezza della lumaca

