



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PALERMO

dSEAS
dipartimento
scienze economiche
aziendali e statistiche

La virtù della temperanza fondamento del buon agire aziendale

- Marcantonio Ruisi -

Bari 1 aprile 2023

L'AZIENDA

Il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

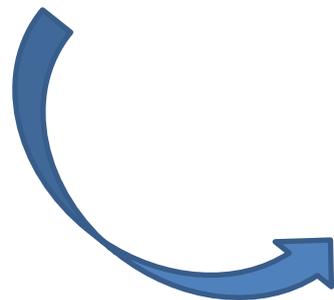
(Art. 2555 codice civile)

Istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza

(Zappa G., 1956)

L'azienda è un istituto posto in essere per il bene degli uomini, a partire da quello dell'imprenditore e **delle diverse categorie di *stakeholder***, trascinando verso gli ecosistemi di riferimento e la società tutta.

Lo scopo dell'impresa è l'impresa stessa, nell'esercizio della sua missione produttiva al servizio dei bisogni di altre imprese o del vivere individuale o collettivo (Coda, 2021)



buon agire aziendale

Il buon intraprendere per dar vita ad una buona azienda che contribuisca ad un buon sistema economico e ad una buona società deve inevitabilmente fare da sfondo, fosse anche sotto traccia, ad ogni riflessione che prenda come oggetto di riferimento l'azienda e i comportamenti dei suoi attori con i valori che li orientano.

Se il buon intraprendere (intraprendere come vocazione , direbbe Novak) dipende dai comportamenti di buoni imprenditori e buoni manager, così come di buoni collaboratori e così via, allora è chiaro che il discorso sulle virtù (**operazionalizzazione dei valori**) acquista una valenza significativa.

Se accettiamo che l'agire dell'uomo è proiettato verso la realizzazione propria e altrui, verso il bene comune, dobbiamo riconoscere che **anche nel lavoro ciascuno è chiamato a farlo (*sviluppando le proprie virtù*), anzi lo fa proprio attraverso il lavoro, a causa del lavoro;** e le organizzazioni aziendali al pari di altri, divengono contesti all'interno dei quali operare in vista del suddetto soddisfacimento del bisogno di autorealizzazione e quindi di felicità, beatitudine, di pienezza di essere.

Le virtù sono la via, il percorso per vivere una vita buona, vivere una buona intrapresa, per contribuire a generare una buona società.

Virtù

da *virtus*, disposizione ferma e costante ad agire bene

- altrimenti *habitus* (abitudine) -

Mediante la virtù, l'atto virtuoso diviene per il soggetto che lo esplica connaturale ed amabile come se lo esplicasse per natura.

Qui saranno considerate, innanzitutto,

quelle cosiddette *cardinali*:

- *prudenza*

- *giustizia*

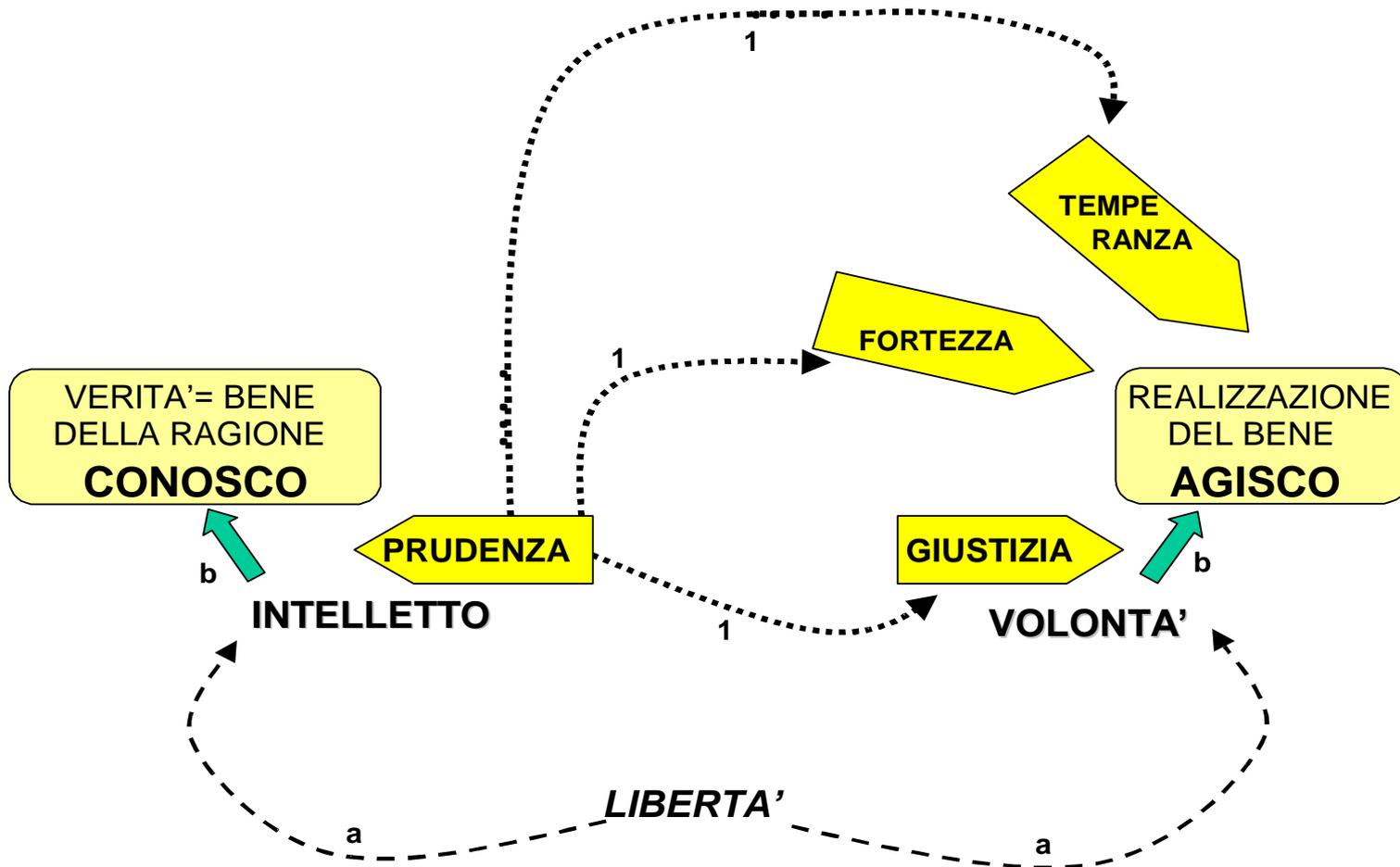
- *fortezza*

- *temperanza*

Le virtù sono disposizioni*; hanno una dimensione affettiva, nel senso che coinvolgono i ns sentimenti; hanno una dimensione volizionale; hanno una dimensione intellettuale, perché richiedono una capacità di ragionamento pratico. Mediante la virtù, l'atto virtuoso diviene per il soggetto che lo esplica connaturale ed amabile come se lo esplicasse per natura. [...]. Una volta acquisita, la virtù facilita, rende veloce, sicura, spontanea e gradevole l'azione buona. [...] Un'azione virtuosa dev'essere: 1) scelta consapevolmente; 2) scelta per se stessa; 3) eseguita con una disposizione ferma e costante (Giacomo Samek Lodovici, 2009).

* L'uomo non nasce con la virtù, ma possiede, grazie alla sua natura iniziale, un'idoneità ad acquisire la virtù e la virtù consente di condurre la propria natura iniziale, le proprie inclinazioni iniziali, verso l'eccellenza, verso la fioritura.

La mappa delle virtù cardinali



TEMPERANZA

La temperanza è la virtù che permette di **regolare le passioni** che tendono innanzitutto ai beni sensibili e indirettamente le tristezze connesse alla loro privazione. (Pieper J., 2001).

Per quanto qui rileva essa consente, soprattutto, di **regolare l'operato dei soggetti** in questione a partire dalla moderazione del piacere, della **soddisfazione e dell'orgoglio per i risultati** raggiunti/raggiungibili

Sul piano della ricerca applicata (ricerca interventista), al fine di rilevare il grado di eticità (virtuosità) vissuto, trattandosi in massima parte di domande a risposta chiusa, ulteriori elementi di riscontro possono essere utilmente forniti invitando gli interlocutori a narrare storie di vita aziendale ritenute significative rispetto al tema in questa sessione considerato; ovvero acquisendo direttamente informazioni attraverso **l'osservazione partecipante**, quindi avvalendosi dei metodi propri della ricerca etnografica.

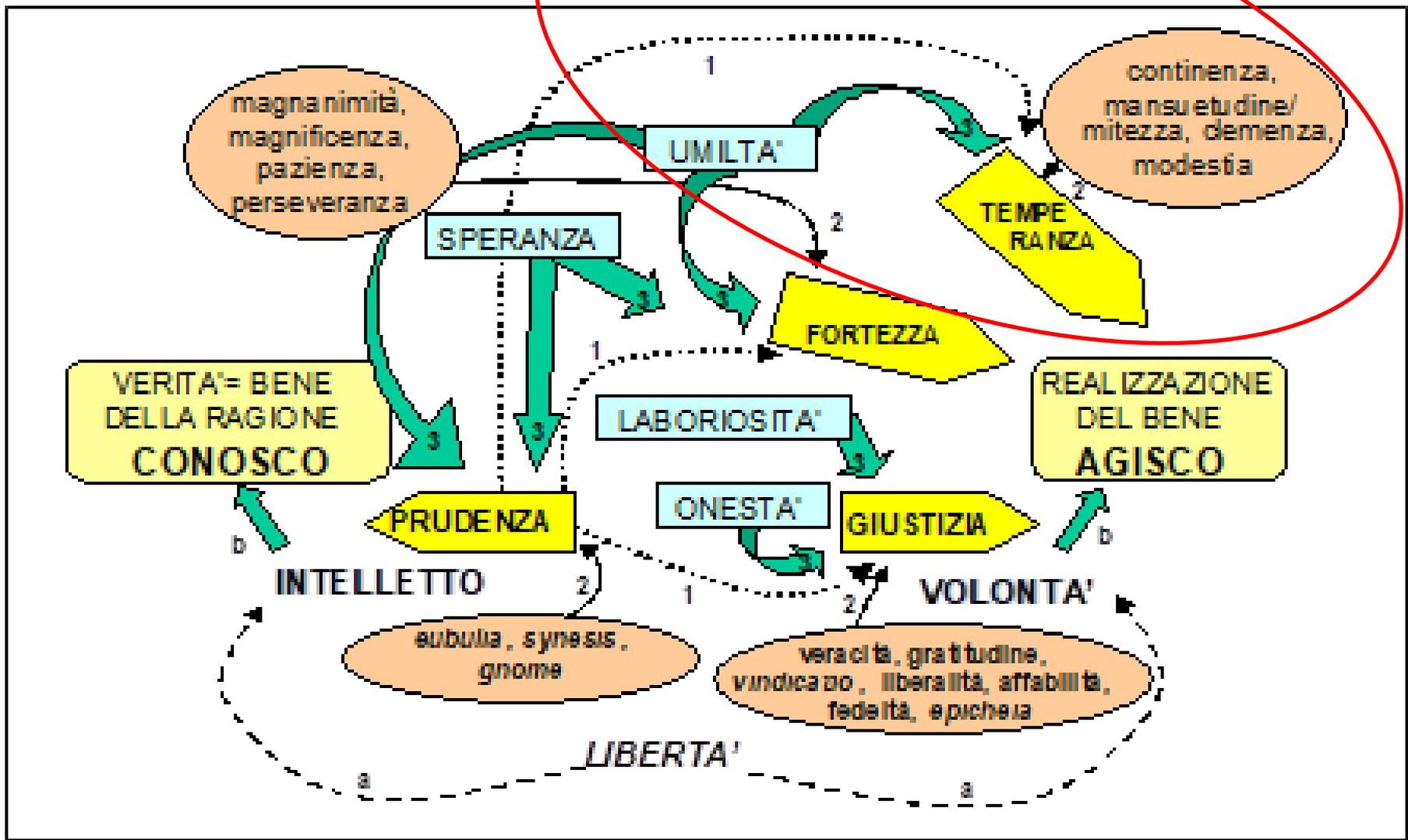
Comportamenti **temperanti** si manifestano in azienda allorquando vengono intraprese, ad es. e tra l'altro:

- 1. Decisioni operative d'investimento che considerino equilibrate dinamiche del ciclo tipico processuale aziendale (finanziamenti/investimenti/realizzi).**
- 2. Decisioni di crescita che valutino l'effettiva disponibilità/reperibilità delle risorse, capacità e competenze organizzative (imprenditoriali, manageriali e tecniche) necessarie.**
- 3. Decisioni di partecipazione ad un'alleanza strategica ponderate su un'effettiva ed efficace sostenibilità nel tempo.**

- . Sono stati effettuati investimenti equilibrati rispetto a:
 - . Domanda di mercato
 - . Sostenibilità finanziaria
 - . Redditività dell'investimento
 - . Competenze gestionali
 - . ESG
 - . Altro _____
- . Complessivamente sono stati percorsi sentieri di crescita dimensionale (crescita gerarchica, filiazione di gruppo, ecc.) coerenti? Piuttosto, sono stati percorsi sentieri che hanno presentato problematicità e che hanno evidenziato la necessità di un ripensamento circa l'opportunità o la modalità di svolgimento della crescita medesima?
 - . Sono state realizzate strategie di diversificazione coerenti con il *core business*?
 - . Sono stati utilizzati strumenti per valutare la sostenibilità/opportunità di aderire ad un'alleanza strategica (es. matrici di complementarità e compatibilità, dotazione minima-critica)?

- . E' stato fatto moderato ricorso al credito a breve termine ?
- . Qual è la percentuale di autofinanziamento in azienda?
- . E' stato implementato un sistema di controllo di gestione?
- . Per le aziende familiari, si è mai verificata una confusione tra i flussi economici dell'impresa e quelli della famiglia ?
- . Si sono mai registrate campagne pubblicitarie o iniziative varie in cui è stata data visibilità pubblica all'imprenditore in alternativa a quella dell'azienda e/o dei suoi prodotti?
- . Come si può giudicare lo stile di vita dell'imprenditore (consumista/dispensioso, parsimonioso, ecc.)?
- . E' stato realizzato un equilibrato turnover del personale aziendale tale da favorire il consolidamento dell'apprendimento/esperienza aziendale?
- . L'imprenditore riesce a trovare il tempo per momenti di riflessione, o piuttosto è troppo preso dalle dinamiche e contingenze aziendali?
- . Si può registrare un processo di *filiatura* imprenditoriale (espansione del gruppo aziendale) graduale e armonico o piuttosto vi è stato un eccesso di "societarizzazione"?
- . Si può ritenere di non aver esagerato con politiche di *benefit*, *stock option* e simili?

Alla temperanza in azienda possono essere collegate e ricondursi eventuali sub-virtù tra cui: **mansuetudine/mitezza** nelle dinamiche relazionali con il proprio personale, ma anche con gli altri attori del *sistema competitivo*; **clemenza** nei riguardi di coloro che commettono errori in azienda, secondo una logica che mira a risolvere i problemi intervenendo sui processi, piuttosto che a lasciarsi coinvolgere in una *caccia alle streghe*; **modestia** (che implica fattibilità) negli obiettivi prefissati e rispetto ai risultati finora raggiunti; **continenza** nel resistere alle tentazioni di eccedere sul piano gestionale rispetto al patrimonio di risorse, capacità e competenze concretamente disponibili (oggi e verosimilmente domani). Tra le altre virtù che possono sostenere la temperanza si ritrova - *in primis* - l'**umiltà**.



«Gola aziendale»

L'azienda golosa è quella che agisce al di là dei propri bisogni e delle proprie esigenze, alla ricerca di una soddisfazione immediata e mai soddisfatta che la spinge verso una crescita quantitativa senza tregua (ingordigia)

Sintomi della golosità aziendale:

- Approvvigionamento di risorse superiori al necessario
- Predilezione per risultati di breve periodo
- Copiosa distribuzione dei dividendi e scarsa attenzione all'autofinanziamento
- Azienda familiare vista come una mucca da mungere per le esigenze della famiglia privilegiando il consumo alla creazione della ricchezza
- Politica aggressiva di *stock options*
- *Stressare* il budget con obiettivi troppo ambiziosi per i collaboratori et al.
- In un'azienda di credito presenza significativa di imprenditori fruitori anche di fondi
- Maggiore importanza alla crescita dimensionale/quantitativa rispetto allo sviluppo/qualitativo

«Ira aziendale»

L'azienda irosa agisce in maniera aggressiva, senza pensare, guardando al breve magari per effetto di una causa scatenante che provoca una reazione di puro istinto

Sintomi dell'ira aziendale:

- Reazioni aggressive/"impulsive" orientate ad eliminare dal mercato concorrenti ritenuti pericolosi → es. vendita sotto costo
- Reazione ad una rivendicazione sindacale con scelte punitive verso i dipendenti
- Reazione aggressiva ad una protesta del contesto socio-territoriale → es. non assumere più personale dalla comunità locale
- Reagire ad un articolo di giornale o ad un'inchiesta attraverso una «smentita» immediata che poi si rileva falsa
- Perpetrare una strategia di acquisizioni aggressive aumentando a dismisura le dimensioni aziendali al fine di «fagocitare» la concorrenza
- Ricorso eccessivo al contenzioso con fornitori, clienti e dipendenti

«Lussuria aziendale»

L'azienda lussuriosa si dimostra sfrontata, eccessiva, irrazionale e persegue la ricerca di una gratificazione effimera (luxuria come eccesso, sfrenatezza)
Sintomi della golosità aziendale:

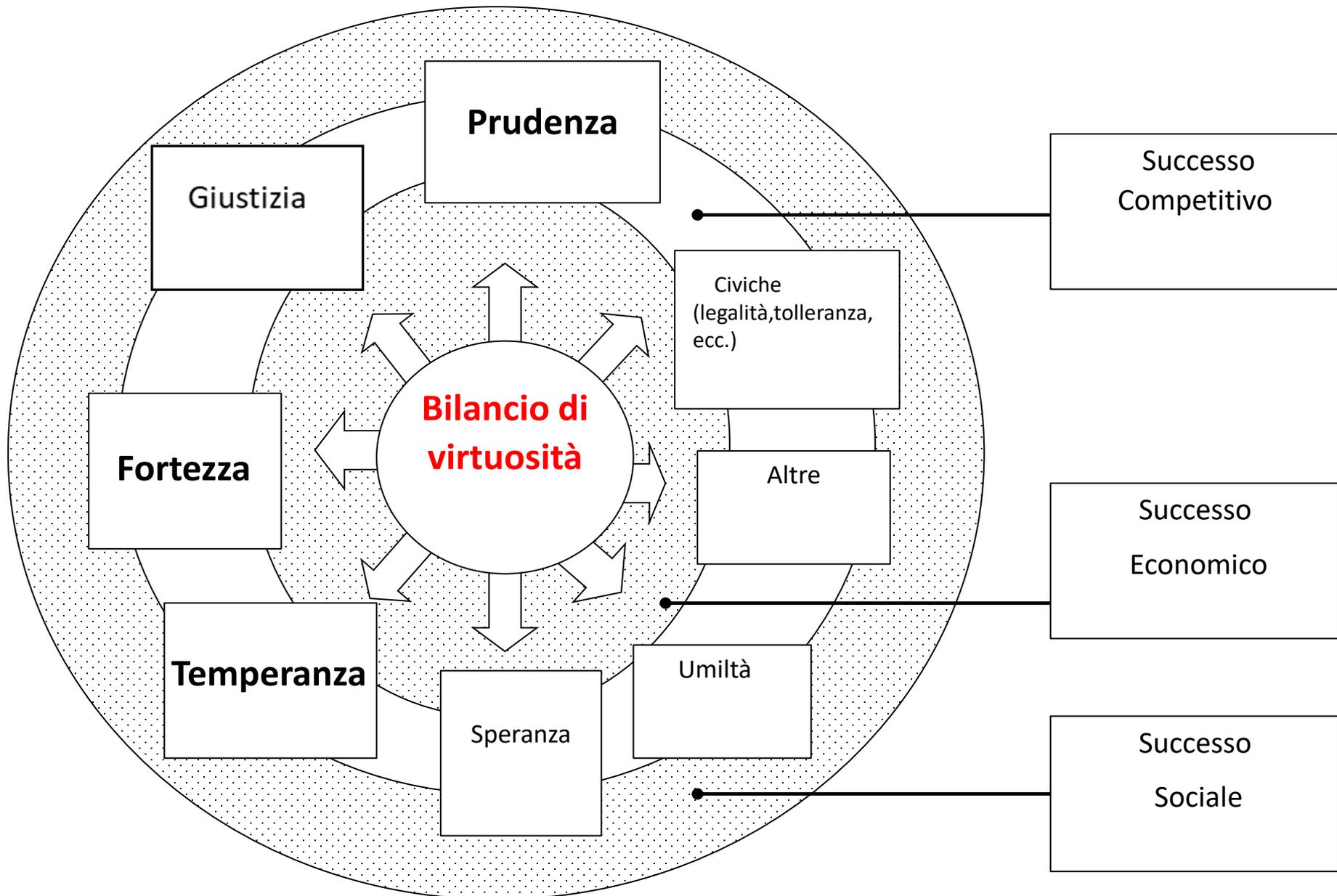
- Strategie aziendali orientate esclusivamente a migliorare l'immagine aziendale
- Politiche di bilancio orientate ad evidenziare risultati migliori di quelli effettivi
- Attenzione maggiore al prestigio imprenditoriale/manageriale che alla salute aziendale
- Gli interessi e le esigenze degli stakeholder sono sacrificati rispetto al prestigio e all'immagine aziendale
- Gli interessi personali degli attori chiave aziendale prevalgono su quelli organizzativi
- Marginalizzazione del principio di responsabilità

«Superbia aziendale»

L'azienda superba guarda con superiorità, distacco (a volte disprezzo), l'universo dei propri stakeholder, i valori etico-morali, la legge

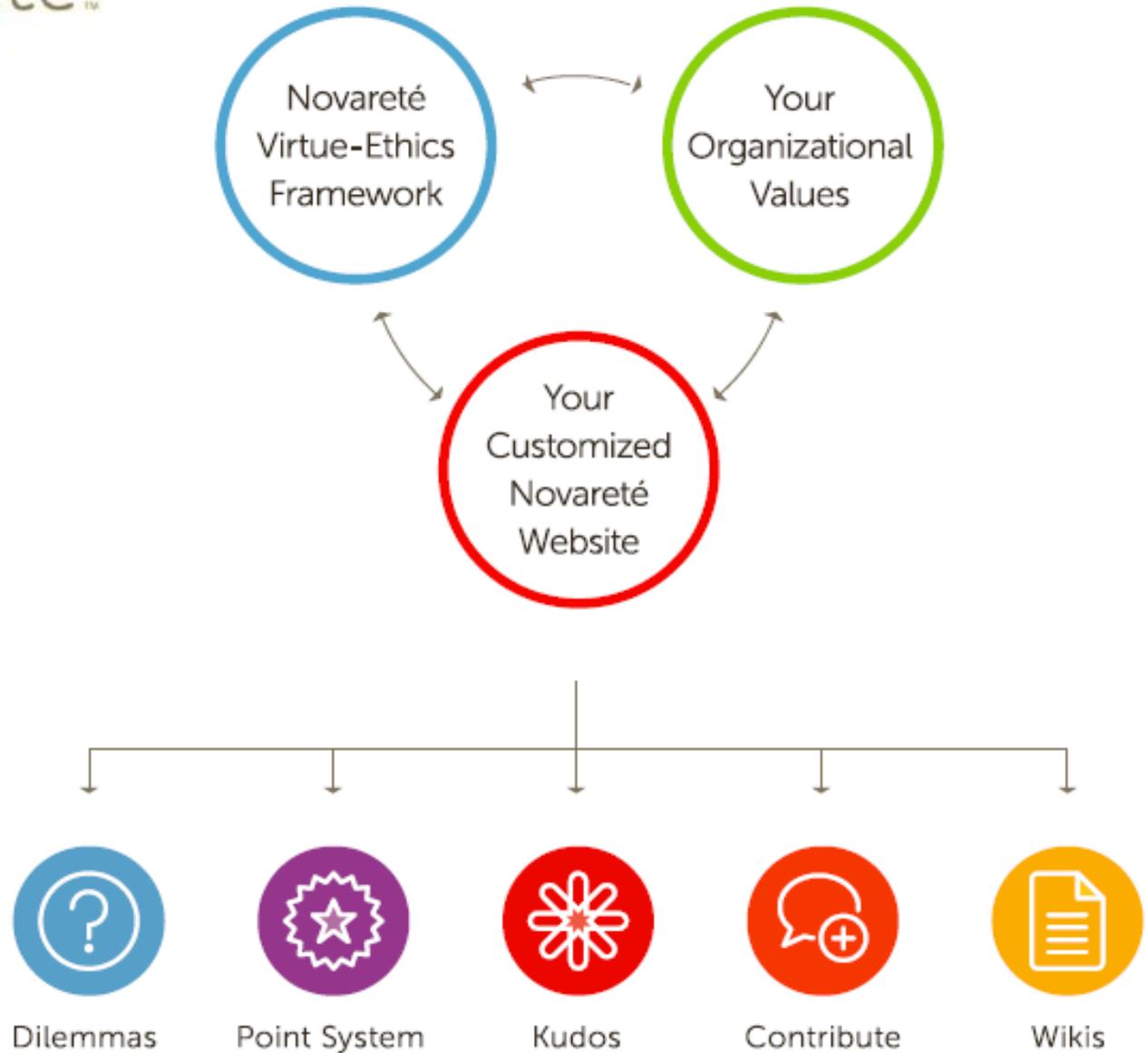
Sintomi della superbia aziendale:

- Manovre contabili illecite per «gonfiare» i propri risultati → superiorità verso la legge
- Massimizzazione del profitto come obiettivo totalizzante ed esclusivo → superiorità verso tutti gli stakeholder (mezzi per raggiungere un fine)
- Affidarsi/fidarsi troppo ad/di algoritmi nei processi decisionali
- Non considerare e ascoltare le esigenze e le opinioni dei dipendenti/clienti → superiorità verso i dipendenti/clienti
- Gli attori chiave si «fidano» soltanto della propria intuizione e non utilizzano strumenti formali di pianificazione e controllo → superiorità verso chi ha competenze «diverse»
- Il fondatore di un'azienda familiare che tiene al margine le nuove generazioni → superiorità verso i «giovani»
- I soggetti giovani di un'azienda familiare che ridicolizzano le «vecchie» idee del fondatore → superiorità verso la «tradizione»





novareté™
values-driven excellence.





Kudos

Giving peer to peer praise for implementing shared values fosters strong relationships and reinforces a culture of high ethical standards.

Kudos to Kim Lane

Kim has done a great job pitching in to help answer questions for new team members. Thanks for going the extra mile!

Ben C. - Block Head

5 days ago

42



Wikis

The ethics encyclopedia provides an expert knowledge base that defines and explains the terminology, meaning, and vocabulary of ethics.



Dilemmas

Answering weekly dilemmas and comparing response choices gauges understanding of both personal and company values. Expert evaluation provides additional considerations to prompt thinking and debate.



Finding a \$100 Bill While Cleaning the Room

A housekeeper enters a room that was vacated recently by a hotel guest. In the process of cleaning the room, she finds a \$100 bill. What should she do?

27 days ago

12

10

0

Leaderboard

All Time Ranking

		Participation	Response	Points	Ranking
1	Ben C.	458	160	100	1,078
2	Franklin D.	324	114	111	1,019
3	David H.	127	100	100	327
4	Andy C.	55	100	100	155
5	Ben H.	108	100	11	199



Point System

Participation – giving kudos, responding to dilemmas, debating a point of view – counts toward individual participant points. The Leaderboard encourages competition by comparing points activity among peers, groups, and the entire company.



OS Blog: Teamwork at OS Makes a 12-Foot Wall Seem Like a Walk

Martha H. - Block Head

5 days ago

48

42



Contribute

Sharing relevant news, inspiring quotes, photos, and more keeps everyone across your organization informed, engaged, and involved.

Benchmarking



Employees can view a benchmark for each dilemma to see how their individual responses compare to their peer's choices.

Values Alignment



The alignment score indicates how closely employees are aligned with organizational values, based on dilemma responses.

Il concetto di **“Tone at the Top”** (tono al vertice) può tradursi, in italiano, in "l'esempio deve venire dai vertici". Tale definizione ha il preciso intento di identificare il rispetto di determinati valori “etici” nello svolgimento delle attività aziendali. In pratica, rappresenta il grado di coerenza del comportamento del top management (virtù) con gli "slogan" e con i codici di condotta.

Si parla del clima etico creato sul posto di lavoro dal top management

Il top management parla di etica, si comporta in modo etico e incoraggia i dipendenti a fare lo stesso



La condotta dei top manager deve essere "esemplare"

Il top management deve rispettare con i fatti gli standard, le regole e i regolamenti aziendali

L'AZIENDA può e deve diventare un laboratorio nel quale esprimere se stessi, nel quale **realizzarsi e realizzare gli altri...** migliorare se stessi e gli altri puntando a migliorare la società.

Per l'imprenditore che deve raggiungere la propria realizzazione, aiutando gli altri a raggiungere la loro - in ultima analisi direbbe Aristotele ad essere felici - l'azienda dovrebbe essere intesa come il «**buon luogo**» dove vivere bene, dove stare bene, dove BENE-ESSERE, dove pensare, progettare e realizzare il bene stesso della società tutta, dell'umana società.

Ecco il senso della (CSR) RESPONSABILITA' SOCIALE in una prospettiva personalista. Contribuire, farsi carico della società, del bene comune.

IL SEGRETO ITALIANO

Il combinarsi di unicità di Imprese e di Paese

(Vittorio Coda *in corso di pubblicazione*)

Le imprese del segreto non sarebbero diventate quelle che sono se - man mano coglievano opportunità di espansione e di crescita anche per via di acquisizioni - non avessero potuto far conto su manager fidati e competenti a cui via via delegare attività gestionali da monitorare attraverso un continuo flusso informativo e comunicazioni trasparenti (che implicano capacità di ascolto reciproco e dialogo). Ciò che colpisce nelle imprese del segreto è l'**engagement dei collaboratori, in tutto simile a quello dell'imprenditore**, il loro "attaccamento individuale" all'impresa "e una convinta adesione ai valori da questa espressi" (pp.42-43).

Passione contagiosa [diffusa], che muove il volere, il pensare e il fare di tutti; una passione intelligente e creativa, che genera continua innovazione nei prodotti e nei processi, nel disegno strategico e nel modello organizzativo, nelle relazioni all'interno e in quelle con l'esterno (Coda 2021); un esercizio consapevole e motivato/motivante delle virtù.

Come ricorda Samek Lodovici (2009), non tralasciamo la dimensione relazionale delle virtù.

Secondo alcuni autori della *Virtue Ethics* (così come già per Aristotele), l'amicizia e le persone alle quali siamo affettivamente legati hanno un ruolo fondamentale per essere virtuosi.

1) Con gli amici si possono compiere alcune azioni virtuose e condividere progetti virtuosi (con piacere).

2) L'uomo virtuoso viene incoraggiato dagli amici nel compiere azioni virtuose.

3) L'uomo virtuoso trova in amici virtuosi dei modelli; riscontra nell'amico un alter ipse, che gli permette di conoscersi meglio.