

## *Cos'è una cultura della franchezza?*

Quando parliamo di trasparenza e di cultura della franchezza, in realtà facciamo riferimento al libero scambio di informazioni non solo all'interno di un'organizzazione, ma anche tra questa e l'opinione pubblica. In qualunque istituzione il flusso dell'informazione è paragonabile al sistema nervoso centrale: da questo dipende l'efficienza dell'intera struttura. La capacità di competere, risolvere problemi, innovare, raccogliere sfide e raggiungere obiettivi – l'intelligenza, se vogliamo – è proporzionata al flusso delle informazioni. Ciò è vero, in particolare, quando si tratta di comunicare fatti importanti ma difficili da accettare; insomma, il tipo di informazioni che possono fare infuriare i capi e che troppo di frequente i loro sotto-

posti minimizzano, mimetizzano o ignorano. Perché le informazioni scorrano liberamente in un'istituzione occorre che i subalterni si sentano liberi di parlare senza perifrasi, e che i capi apprezzino la sincerità.

Indipendentemente dalla linea ufficiale, la vera trasparenza è rara. A parole, infatti, molti lodano valori come la sincerità e la franchezza, arrivando talora a includerli a chiare lettere nei loro statuti. Fin troppo spesso, però, si tratta di gusci vuoti, se non orwelliani, che non descrivono affatto il vero scopo dell'istituzione, e suscitano frustrazione e perfino cinismo in chi sa alla perfezione che le cose funzionano in maniera del tutto diversa.

Quando parliamo di flusso di informazioni, non ci riferiamo a qualche processo misterioso. Intendiamo semplicemente che l'informazione rilevante arriva alla persona giusta al momento giusto e per il giusto motivo. Anche se non si tratta di qualcosa di automatico, e richiede spesso impegno o magari un diretto intervento da parte del leader è qualcosa che banalmente si verifica ogni giorno in qualsiasi ambiente di lavoro. Per esempio, qualche anno fa, General Electric fu messa in allarme da un improvviso calo delle vendite di elettrodomestici. All'inizio si pensò subito alla possibilità di risolvere il problema con uno sforzo di marketing. Su cosa era meglio concentrarsi? Sui prezzi? Sulla pubblicità? O su qualche altro cambiamento nella strategia di mercato?

Tutto cambiò quando prese la parola un rappresentante di General Electric Capital, il ramo finanziario della compagnia. Aiutandosi con una presentazione PowerPoint, egli mostrò che l'indebitamento del consumatore aveva quasi raggiunto la saturazione. Il problema, quindi, non era il modo in cui General Electric metteva i prodotti sul mercato, ma che, con ogni probabilità, i consu-

matori erano troppo indebitati per acquistare i suoi prodotti in quanto abbastanza costosi. Quell'unica, decisiva informazione spostò immediatamente il dibattito dal marketing al finanziamento: la società cominciò a interrogarsi su come agevolare i clienti nei pagamenti. L'informazione giusta aveva trovato la strada per arrivare al momento opportuno a chi ne aveva bisogno.

Proprio come il libero flusso delle informazioni può massimizzare le probabilità di successo, gli ostacoli che lo rallentano possono avere conseguenze perfino tragiche. Un esempio illuminante è la decisione dei vertici di Guidant di continuare a vendere i defibrillatori Contak Renewal pur dopo aver saputo che i loro regolatori cardiaci impiantabili erano soggetti a disfunzioni elettriche ed erano implicati nel decesso di almeno sette pazienti.

I vertici della società mantengono tuttora il silenzio sulla questione, per cui noi possiamo esclusivamente congetturare perché essa abbia deciso di ritirare le apparecchiature solo nel 2005, ben tre anni dopo che alcuni dipendenti avevano individuato il difetto. Forse la società di prodotti sanitari ad alta tecnologia era distratta dall'acquisizione, allora data per imminente, da parte di Johnson & Johnson (fu poi acquisita da Boston Scientific). O forse il buonsenso imprenditoriale era stato offuscato dalla violenta competizione con Medtronic, principale produttore di defibrillatori impiantabili. Qualunque sia stato il ragionamento di Guidant, non solo si ebbero dei decessi che si sarebbero potuti evitare, ma si generò anche un catastrofico problema di fiducia con i principali clienti – non tanto i cardiopatici quanto i medici che prescrivono simili costosissimi congegni salvavita. Secondo il «New York Times», la quota di mercato dei defibrillatori detenuta da Guidant scese dal 35 al 24 per cento dopo il richiamo dei prodotti

difettosi, verosimilmente perché la decisione di nascondere un'imbarazzante verità, che era letteralmente questione di vita o morte per gli ammalati disgustò molti medici. Come un medico scandalizzato scrisse a Guidant, «non biasimo i problemi dei dispositivi Guidant; in apparecchi così complessi le anomalie sono da mettere in conto. Ma non sono disposto a collaborare con un'impresa che ritiene profitti e immagine più importanti di una valida assistenza ai pazienti e dell'onestà nelle fasi di produzione».<sup>3</sup>

### *Optare per la trasparenza*

È quasi superfluo osservare che una completa trasparenza è impossibile, oltre che, in molti casi, indesiderabile. Proprio come la sicurezza nazionale può giustificare un limitato accesso a determinate informazioni, un'organizzazione può avere legittimo interesse a tener segreti, in primo luogo alla concorrenza, i contenuti relativi a innovazioni, procedure originali, formule riservate e strategie d'impresa. Simili segreti sono leciti. Tuttavia, la segretezza è spesso un semplice riflesso, e le imprese che la praticano si espongono alle rivelazioni da parte dei grandi organi di informazione e della platea sempre più ampia dei media fai da te. Ma perfino quando la mancanza di franchezza può nuocere, molte organizzazioni continuano a preferirla alla chiarezza, come sembra aver fatto Guidant.

Dal momento che la parola *trasparenza* ha, come *coraggio* e *patriottismo*, il nobile suono dei valori intramontabili, è facile dimenticare che è sempre frutto di una scelta. Lo scrittore Graeme Wood ne ha dato limpida dimostrazione sull'«Atlantic» nella sua analisi dei diversi modi in cui gli ultimi governi americani hanno affrontato il pro-

blema delle informazioni delicate.<sup>4</sup> Secondo Wood, il governo del presidente George W. Bush ha superato tutti i precedenti per mania di segretezza. Wood afferma che l'attuale tendenza ebbe inizio nel 1982 con Ronald Reagan, la cui filosofia, in effetti, era «nel dubbio, rendere segreto». Entro il 1985, 15 milioni di documenti furono resi segreti, superando ampiamente il livello di riservatezza del governo Carter. Il presidente Bill Clinton, propenso ad abolire il segreto, inaugurò una nuova fase, adottando la linea del «nel dubbio, rendere consultabile». La segretezza aumentò di nuovo sotto George W. Bush. Nel 2006, 20,6 milioni di documenti furono resi inaccessibili: circa sei volte di più dei 3,6 milioni così classificati sotto Clinton. Per Wood, «a parte l'effetto paraocchi sul controllo parlamentare, l'eccesso di segretezza ostacola il normale funzionamento del ramo esecutivo, rendendo difficile a molti funzionari del governo prendere visione di informazioni utili». Egli sottolinea che, paradossalmente, la segretezza ha come conseguenza involontaria una maggiore probabilità di fughe di notizie.

Un altro esempio eclatante di trasparenza in quanto opzione è stata la decisione del 2007 del direttore della Central Intelligence Agency, Michael V. Hayden, di rendere consultabili i cosiddetti «gioielli di famiglia». Sepolti nel 1973 dall'allora direttore William E. Colby, quei documenti interni riguardavano alcune delle più controverse attività della Cia, compresi alcuni tentativi di assassinare il leader cubano Fidel Castro. Hayden pare aver optato per la trasparenza convinto che rivelare verità anche spiacevoli alla fine avrebbe aiutato l'agenzia. Come ha riferito il «New York Times», «Hayden ha dichiarato che era essenziale per la Cia, un'organizzazione fondata sulla segretezza, essere il più possibile

aperta per dare fiducia all'opinione pubblica e sfatare i miti che circondano le sue operazioni. Maggiori notizie l'agenzia può rendere pubbliche, ha affermato, meno probabilità ci sono che la disinformazione dell'opinione pubblica "riempia il vuoto"». <sup>5</sup>

Tuttavia pochi leader, sia nel settore pubblico sia in quello privato, hanno deciso, come Hayden, di optare volontariamente per la trasparenza. Dopo il disastro Enron e gli altri scandali che negli ultimi anni tanto hanno danneggiato l'economia americana, sono state varate riforme di cui da tempo si sentiva la necessità. Benché imperfetto, e a sua volta origine di conseguenze non volute, il Sarbanes-Oxley Act ha aiutato a rendere più trasparente il governo dell'impresa. Ma da sole le leggi non bastano a creare organizzazioni aperte e sane. Unicamente il carattere e la volontà di coloro che le dirigono possono farlo. Le nuove regole contribuiscono a ripristinare la fiducia, di cui c'è molto bisogno, ma niente di più. Se invece di una cultura della franchezza c'è una cultura della complicità, coloro che ne fanno parte troveranno il modo di aggirare le regole, vecchie e nuove, per quanto esse siano rigorose. Franchezza e trasparenza possono diffondersi solo se i leader spiegano che la chiarezza è apprezzata e sarà premiata; anzi, devono essere loro stessi a esigerla. Essa si afferma solamente se i leader la chiedono con insistenza.

L'influenza di un leader intenzionato a promuovere la trasparenza è apparsa evidente quando i capi della New York City Health and Hospitals Corporation, nel 2007, hanno deciso di divulgare i dati sulla mortalità e i casi di infezione degli undici ospedali che la società aveva in gestione. <sup>6</sup> L'impresa, la più grande degli Stati Uniti nel campo della sanità pubblica, ha compiuto quella scelta nonostante l'opposizione del resto dell'industria ospe-

daliera, nota per la sua reticenza, nella speranza di frenare l'aumento delle infezioni evitabili e i relativi decessi tra i pazienti curati nei suoi ospedali: 1.300.000 ogni anno. La novità ha avuto il sostegno del sindaco di New York: paladino della trasparenza, che a suo parere promuove la collaborazione e i cambiamenti positivi, Michael R. Bloomberg ha istituito la linea telefonica gratuita 311 tramite cui i newyorkesi possono comunicare direttamente le loro preoccupazioni (come hanno fatto, finora, 49 milioni di volte). Secondo un articolo del 2007 di «Business Week», il 311 è un esempio di trasparenza dalla base ai vertici, che permette all'amministrazione di conoscere lo stato d'animo dei propri cittadini e i loro problemi.<sup>7</sup> Bloomberg ha anche deciso di fare a meno di un ufficio privato e di lavorare con gli stretti collaboratori in un «municipio trasparente», con sale di riunione dalle ampie vetrate, in modo che la gente comune possa letteralmente vedere come la città è governata.