

[GLI ATTORI]

Indifferenti, zelanti o paladini tre modelli di responsabilità

OGNI ORGANIZZAZIONE METTE IN CAMPO COMPORTAMENTI DIFFERENTI, MA QUELLO CHE CONTA OGGI È ACQUISIRE UN NUOVO E PIÙ ELEVATO GRADO DI MATURITÀ PER RIFLETTERE SULLE CONSEGUENZE DELLE DECISIONI E NON ABBRACCIARE "LE MODE" PER UN IMPULSO DELL'ULTIMA ORA

Andrea Lipparini*

Le organizzazioni mettono in campo comportamenti eterogenei relativamente alla responsabilità sociale. Una prima tipologia di attori, gli "indifferenti", non ha ancora avviato progetti nei confronti di comunità e territori. Gli indifferenti riconoscono, il più delle volte, le ricadute positive di simili iniziative, ma non agiscono. Il senso di urgenza non è percepito. Si trincerano dietro quelle che ritengono solide argomentazioni: "non abbiamo sufficienti risorse"; "il progetto è giusto, il momento è sbagliato"; "non siamo pronti". Questa specie contempla anche gli "irriducibilmente avversi", quelli che non vedono alcun ritorno dall'assunzione di responsabilità sociale. Hanno risorse, persone, una struttura. Ciò nonostante, ritengono che altre siano le strade per il vantaggio competitivo. O forse sono rimasti interdetti da un primo approccio verso le comunità e i territori.

Una seconda tipologia è ascrivibile ai "tardivamente zelanti", coloro che approdano alla responsabilità sociale dopo lunghe riflessioni o principalmente per spirito di emulazione. Inizialmente riluttanti, vanno al traino di chi ha per tempo intuito le potenzialità di un deliberato sconfinamento nel sociale. Questa tipologia di imprese sposa, a convinzione variabile, un'idea di responsabilità sociale in dosi omeopatiche e a piccoli passi. Non basta importare "prima che sia troppo tardi" tecniche di analisi, filosofie di gestione dei processi, persino categorie concettuali. Il non averci creduto per tempo condiziona l'ammontare delle risorse destinate al progetto. Le iniziative risultano poco efficaci e spesso a ridottissima valenza segnaletica.

Della terza categoria fanno parte i "paladini incrollabili". Sono gli attori convinti, convinti davvero. Sono pochi. Li si riconosce non tanto per i proclami di entusiastica adesione che potrebbero apparire opportunistici o stereotipi romantici. Quelli convinti davvero sanno essere convincenti poiché si accreditano attraverso le azioni. Il loro impegno sociale è reale, spalmato su più esercizi. Il loro agire attraversa con decisione i confini dell'impresa. Hanno quindi un approccio più "caldo", contagioso. Stando sotto i riflettori si espongono alle critiche ed ai giudizi negativi quando alcune delle iniziative si inceppano. Gli errori, tuttavia, non fiaccano la loro determinazione. Consapevoli dei loro limiti, vogliono crescere attraverso gli altri e restituire nutrimento a chi ha contribuito alla loro affermazione. Arricchiscono con esplorazioni piene di senso il catalogo delle priorità dei manager e si caratterizzano per una ricerca non isterica degli ingredienti di un successo durevole.

La responsabilità sociale è spesso un esercizio di riposizionamento di un'impresa o gruppo di imprese in contesti di interazione più ampi. Può forse essere sufficiente per l'affermazione di una "best practice",

ma non basta per accelerare lo sviluppo di una "next practice". Come mettere a valore un nuovo profilo di responsabilità sociale guidato dal concetto di attenzione? Una responsabilità sociale di ordine superiore si caratterizza per un'architettura che ha come base i territori e gli ambienti di appartenenza. Sull'attenzione e la ricerca di legittimazione nei territori poggia la pietra dell'attenzione agli individui. Il vertice, invece, riguarda l'attenzione alle comunità alle quali prendono parte i portatori di interessi.

Per essere virtuoso, l'approccio alla nuova responsabilità sociale deve essere inclusivo e guidato. Abbiamo scritto che i "paladini incrollabili" non si demoralizzano facilmente. Questo li rende i migliori candidati per guidare la trasformazione morale e reale della responsabilità sociale delle organizzazioni. Alla stessa stregua di una superprestazione, tale cambiamento richiede massa critica, non soltanto la consapevolezza di esserne capaci. Può portare a grandi vantaggi ma, come tutte le sfide, non è indolore. Durante il cammino ci si incaglia spesso e la lista dei moventi appare particolarmente nutrita. Un dipendente, un team, un singolo dipartimento, possono vanificare sforzi e investimenti considerevoli, intaccando il patrimonio dei beni intangibili — fiducia e reputazione, su tutti — faticosamente edificati nei diversi mercati (anche in quello dei capitali). L'inciampo nell'aderire alla nuova architettura di responsabilità è comunque una grande occasione per ripensare i processi e manutenzione delle proprie relazioni con i propri collaboratori e le comunità, per riportare disciplina ed etica all'interno di strutture organizzative poco allenate a pensare in grande.

La nuova responsabilità sociale dell'impresa richiede alti gradi di maturità, poiché un'attitudine a rispondere equivale all'assumersi delle responsabilità. Non possiamo forzare la maturità, ma è senz'altro qualcosa che si può comprendere ed acquisire, anche se con grande sforzo. È utile accendere i riflettori sulle organizzazioni che, in una qualche fase del loro percorso di crescita, sviluppano con urgenza un'assunzione di responsabilità. Queste imprese riflettono sulle conseguenze delle loro azioni, non abbracciano le mode per impulso, non pongono in essere un approccio isterico alla responsabilità sociale. Queste imprese sono capaci di mantenere impegni nel lungo periodo. La responsabilità sociale, infatti, deve essere sostenibile, come il vantaggio competitivo a cui contribuisce. Sanno ascoltare le persone e tutti gli altri portatori di interessi. Hanno una passione per la comprensione, un'abilità particolare nell'osservare le situazioni da diverse prospettive. Vogliono "sconfinare" nell'altro, perché solo in questo modo hanno la sensazione di capire.

Vogliono migliorare se stesse, sapendo che questo richiede risorse e l'assunzione della piena responsabilità delle proprie azioni. Sono aperte alle critiche e sanno che i vantaggi immediati di una iniziativa sono importanti, ma il lavoro sulle persone, sulle comunità e sui territori è un esercizio con fine nobile, ma senza fine. Sostenere un progetto di responsabilità sociale significa innescare un'abilità nel tenere insieme i tempi brevi della trimestrale e i tempi lunghi che l'innovazione richiede. Le imprese mature per un percorso responsabile prediligono il confronto, unico modo per riallinearsi su ciò che conta davvero, per mettere a valo-

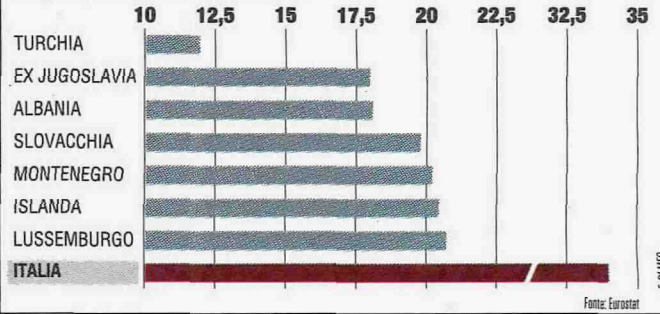
re non solo i contratti ma i contatti e la ricchezza dei punti di vista. Se un'impresa non ha mai praticato un gioco di squadra, faticcherà a comprendere che la responsabilità sociale è affare di tutti.

* professore di Economia delle Imprese, Università di Bologna, direttore Emba, [Bologna business school](#)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PAESI CON IL PIÙ BASSO INDICE DI DIPENDENZA DEGLI ANZIANI

Rapporto tra popolazione di età pari o superiore a 65 anni e quella di età compresa tra 15 e 64 anni; dati 2015



Thomas Piketty (1)
autore del "Il Capitale nel XX secolo", contro le politiche liberistiche dei governi e delle teorie economiche di Milton Friedman (2)

