

# Responsabilità come punto di vista

La ricerca Response mette in luce diverse visioni dell'impegno sociale delle imprese

**I** manager pensano alle Csr come a un dovere. Mentre gli stakeholder si aspettano dall'impresa una visione del proprio ruolo più allargata verso i grandi problemi sociali. È una delle differenze di visione emerse nell'ambito del progetto di ricerca europeo sulla Csr Response. A raccontarci la nascita e lo sviluppo del progetto è Maurizio Zollo, direttore accademico di Response.

## Come nasce l'idea del progetto Response?

L'idea nasce in maniera abbastanza atipica. Lo spunto iniziale è nato all'interno della European academy of business in society (Eabis) un'organizzazione, di cui sono stato tra i fondatori, che unisce università, business school e industria, nata con lo scopo di integrare gli aspetti sociali con la ricerca, la formazione e la pratica dell'economia d'impresa. Si è quindi formata una coalizione di 4 business school europee (Insead, Bocconi, Copenhagen Business School e la Leon Kozminski Academy, scuola polacca specializzata in etica di impresa) con il sostegno tecnico di Impact. Eabis, pur non facendo parte del team, ha avuto un ruolo notevole nella creazione del progetto ma soprattutto nella sua innovazione fondamentale: il particolare processo con il quale è stata condotta la ricerca. Sono state messe insieme, sin dall'inizio e per la prima volta, accademia e impresa. L'impresa infatti non è stata usata semplicemente

che riescono a spiegare le differenze; quelli quelli che spiegano il comportamento socialmente responsabile dei manager e infine l'efficacia dei singoli sistemi di formazione per allineare alle aspettative della società il senso di responsabilità sociale dei manager. Lo studio è stato il più completo e dettagliato mai eseguito al mondo per numero di interviste svolte (430) e questionari raccolti (più di 1000). Ma la vera rivoluzione metodologica sta nel fatto che la ricerca ha analizzato la Responsabilità sociale (Rs) quale fatto individuale e non come mero fatto aziendale, organizzativo e collettivo dell'impresa. Da un punto di vista esterno può apparire poca cosa, di fatto è un elemento caratterizzante essenziale del progetto: non ci siamo semplicemente chiesti come mai l'impresa A abbia una maggiore Rs dell'impresa B, bensì come mai il manager XY ponga in essere comportamenti/decisioni più socialmente responsabili del manager YZ, anche all'interno della stessa impresa. Altro punto fortemente innovativo è stato considerare la Rs non solo come problema di gestione dei rapporti con l'esterno (classica relazione con la socie-

tà), bensì come problema di gestione del cambiamento interno dell'impresa. Il primo approccio è molto parziale, con quest'ultimo invece si incide, oltre che sul cambiamento delle procedure interne, sul cambiamento dell'approccio mentale e

poter costruire l'indice quantitativo delle differenze tra le posizioni dell'impresa e degli stakeholder. Punto cruciale della parte analitica è stato valutare e spiegare le differenze di interpretazione e comprensione tra manager e stakeholder del concetto di Rs. Non ci siamo limitati, quindi, solo alla valutazione e quantificazione di queste differenze ma ci siamo spinti fino alla individuazione dei fattori che spiegano le differenze delle distanze di pensiero (tecnicamente: cognitive) tra impresa A e società e impresa B e società. Per la prima volta sono stati portati alla luce in maniera esplicita gli aspetti cognitivi, il pensiero degli attori, invece di limitarsi a spiegare le differenze nella Rs sulla base di maggiore o minore motivazione.

Altro elemento metodologico di grande valore per la Ue è stato l'utilizzo di approcci sperimentali per lo studio dell'impatto delle diverse metodologie pedagogiche e di intervento didattico. Abbiamo cercato di valutare quali fossero gli interventi formativi più efficaci per lo sviluppo della consapevolezza sociale del manager. Su questo punto abbiamo lavorato con 4 aziende. Il metodo di analisi ha messo in atto tecniche sperimentali avanzate mutate dalla ricerca medica ovvero quelle del trattamento farmacologico. Anche nel linguaggio. Abbiamo infatti definito "trattamento standard/classico" quello somministrato a un primo gruppo, ovvero la formazione tipica da business school, le 9 ore di lezione, mentre i "trattamenti alternativi" consistevano nella meditazione, tecniche di rilassamento, ecc. Tutto ciò per comprendere se lo sviluppo della Rs sia un fatto puramente cognitivo (trasferimento di conoscenza) oppure si basi su un processo di introspezione/cambiamento interno dell'individuo. Nel corso dei "trattamenti alternativi" non si è mai fatto riferimento alla Rs ma si è fatto solo un lavoro di introspezione dell'individuo. L'evidenza, dal punto di vista statistico, sulle differenze di risposta alla stessa batteria di questionari prima e dopo gli interventi, è stata straordinaria. Devo ammettere che alcuni dei trattamenti alternativi erano stati inseriti quali "placebo", invece siamo rimasti molto sorpresi dalle dimensioni quantitative dell'impatto di cambiamento dopo i trattamenti alternativi, decisamente maggiore di quello rilevato dopo il trattamento standard. I cambiamenti di risposta sono statisticamente significativi non solo nel tipo di decisione adottata nei contesti di dilemma etico proposti ma anche nelle motivazioni adottate per le decisioni, nella tipologia di esperienze emotive e addirittura in alcuni valori individuali. Tutti indicatori che puntano a un maggiore sviluppo della consapevolezza sociale nei manager che erano stati scelti (con procedura random) per frequentare i percorsi di formazione alternativa".

**Ha riscontrato differenze tra la visione dell'industria sulla Csr e le aspettative delle istituzioni e dei cittadini?**  
"Sì. Una delle grandi differenze è che i manager pensano alle Rs come a un do-

vere, basato sul fatto di evitare di creare danno ambientale e sociale. Ben l'80% delle risposte. Mentre le risposte degli stakeholder si sono equamente divise tra evitare il danno e sviluppare attivamente il benessere del contesto sociale con cui interagiscono. Gli stakeholder si aspettano inoltre dall'impresa una visione del proprio ruolo più allargata verso i grandi problemi sociali, mentre i manager che rispondono con questa visione sono solo il 15%, e anche quelli che pensano in termini di soddisfazione degli stakeholder non arrivano che al 20%. La grande maggioranza (due terzi) si limita a vedere il problema come un adempimento ai limiti legali ed etici imposti all'azienda e alla gestione di rischi reputazionali".

**In concreto, l'industria come potrebbe meglio rispondere alle richieste sociali?**  
"Ci sono 2 tipi di risposta: investire nel miglioramento dei rapporti con gli stakeholder, oppure puntare sul cambiamento interno finalizzato all'integrazione della Rs nei processi operativi e strategici dell'azienda. Tra le due risposte quella che ha un impatto più forte sia sulla dimensione dei gap cognitivi (di pensiero) che sulla performance sociale è quella del cambiamento interno. L'impresa deve prima fare i compiti a casa, mostrando di saper agire in maniera responsabile nelle sue attività ordinarie, e solo dopo parlare con il mondo esterno in modo credibile. Le implicazioni di questa risposta per i manager che si occupano di Rs sono molto evidenti. Da questa comprendono dove direzionare gli sforzi: il Csr manager non solo come gestore di rapporti esterni ma come agente di cambiamento interno".

MARELLA PALAZZOLO

Università e aziende, applicando tecniche di indagine mutuate dalla ricerca medica, hanno sezionato i meccanismi della Csr facendo emergere punti di vista e soluzioni inedite

## Chi è



gestione di pratiche organizzative e alla responsabilità sociale dell'azienda.

Oltre a numerosi studi accademici e pubblicazioni, è anche autore un volume, scritto in collaborazione con l'alta dirigenza McKinsey, dal titolo *Mergers: leadership, performance and corporate health*.

**P**rofessore di Management strategico e corporate responsibility, direttore dell'International center for advanced management studies dell'Università Bocconi, Maurizio Zollo è anche docente di Strategia all'Insead di Fontainebleau. Come direttore accademico del programma di ricerca Response, Zollo analizza la gestione dei processi di sviluppo dell'impresa dalle strategie di crescita (acquisizioni e alleanze strategiche) alla

culturale del management (*mind set*).  
**Quali sono state le principali metodologie di ricerca?**

"Anche qui l'innovazione si è rivelata una caratteristica importante di questo progetto. Si è lavorato sul confronto di casi, approfondito per ogni singola azienda con una media di 23 interviste per caso (11 interne e 12 esterne). Il protocollo di intervista era esattamente identico, in modo da

## I numeri di Response

**Response è il più grande progetto di ricerca europeo sulla responsabilità sociale dell'impresa (Corporate social responsibility). Finanziato dalla Commissione europea, lo studio ha analizzato l'identificazione e l'integrazione della responsabilità sociale nei processi strategici delle multinazionali.**

**Le cifre: 1,1 milioni di fondi Ue in 3 anni e 320 mila da privati; 20 multinazionali europee e Usa coinvolte; 430 interviste (213 al senior management e 217 agli stakeholder); questionari somministrati a 1100 manager in 9 imprese; 93 manager coinvolti in esperimenti sulla formazione; 21 accademici, 5 dottorandi di ricerca e 5 ricercatori provenienti da 5 scuole europee e 4 statunitensi.**

## Quale era l'obiettivo del progetto?

"Rispondere a 5 domande. Comprendere quale fosse per i singoli manager la responsabilità della propria impresa verso la società; la differenza tra l'interpretazione data dai manager e quello che si aspettano gli stakeholder; quali sono i fattori