



*Una **nuova visione** ed una **nuova prassi** di  
Corporate Social Responsibility*

**Forum autopoietico:**  
una nuova metodologia di  
**engagement degli stakeholders**

## **Gli stakeholders in una società complessa**

La società attuale non è massa. E neanche moltitudine. E' una rete a nodi protagonisti. Che, liberati dai vincoli dei bisogni materiali, cercano una loro piena auto realizzazione.

Questo processo di auto realizzazione non è lineare, unico. E' individuale, cangiante, contraddittorio.

I "primi" nodi protagonisti sono gli **individui** che stanno sempre più cercando di diventare costruttori attivi e consapevoli della loro vita. E cercano nella società l'ambiente in cui portare a compimento questo processo di auto realizzazione. Ad essa chiedono risorse, ruolo sociale, conoscenza. Nei confronti di essa manifestano, insomma, istanze.

I "secondi" nodi protagonisti sono gli **attori sociali**. Essi sono il primo veicolo di auto realizzazione delle persone. Perché attraverso di essi le istanze individuali diventano istanze collettive. Perché essi danno alle persone una identità sociale. In sintesi, gli attori sociali fanno di un individuo un "noi", socialmente riconoscibile.

Gli attori sociali ricevono dalle persone un mandato a rappresentarle. Detto diversamente ricevono dalle persone una dote di consenso.

In una società di massa gli individui manifestano istanze semplici e comuni, legate ai bisogni "igienici". Allora gli attori sociali sono pochi, stabili e specializzati. Generano appartenenza esclusiva e duratura. Sono, quindi, dotati di una grande capacità di acquisire consenso stabile. Stiamo parlando degli attori sociali che si generano in una società industriale: dai sindacati agli ambientalisti, ai consumatori.

A mano a mano che la società diventa complessa (cioè si trasforma in una rete a nodi protagonisti), le istanze sono sempre meno legate ai bisogni igienici e diventano sempre più "immateriali", riguardano lo sviluppo della propria personalità, la qualità della propria vita, la propria realizzazione artistica. Diventano sempre più personali e cambiano continuamente.

Allora gli attori sociali devono affrontare una grande sfida di cambiamento. Devono diventare multidimensionali, devono riconquistarsi tutti i giorni il consenso, devono non solo seguire, ma stimolare e guidare lo sviluppo dei nodi protagonisti "personali" che "intercettano". Devono diventare sintesi di gruppi di nodi protagonisti. Devono accettare che, accanto a loro, si affianchino miriadi di nuovi attori sociali che competono con loro per acquisire consenso.

E' questo il contesto sociale nel quale si deve manifestare la responsabilità sociale dell'impresa.

## **Un interesse comune: lo sviluppo strategico**

Le imprese, tanto più si distaccano dal modello dell'impresa manifatturiera di massa, tanto più necessitano, per il loro sviluppo strategico, del supporto degli stakeholders che sono "sociologicamente" attori sociali.

Il supporto degli attori sociali non può essere una graziosa concessione, quasi l'approvazione di un giudice un po' "folcloristico", ma indispensabile.

Esso può venire solo attraverso uno scambio che ha queste caratteristiche: può essere solo una **alleanza per lo sviluppo reciproco**.

## **Non basta la comunicazione**

La strategia tradizionale di engagement è sostanzialmente **soltanto una strategia di comunicazione**.

Essa, però, di fronte ad un ambiente sociale di business che richiede un processo di sviluppo continuo e solidale tra impresa ed attori sociali rischia di essere controproducente. Certo non è sufficiente.

Infatti, essa è ispirata dalla concezione tradizionale del fare impresa nella quale le scelte fondamentali sono responsabilità (e privilegio) del vertice. E l'esterno (gli stakeholders esterni) e l'interno (gli stakeholders interni) sono "pubblici" (la scelta del nome non è casuale) ai quali comunicare le scelte operate.

Certamente questi "pubblici" possono reagire e possono anche utilizzare il consenso di cui dispongono per negoziare le scelte delle imprese o addirittura agire a livello politico perché si introducano norme che limitino, disciplinino le scelte stesse.

Ma, anche se possono fare queste cose, anzi, proprio perché sono costretti a fare queste cose, rimangono "pubblici" che vengono lasciati fuori dalla vita "intima" dell'impresa. Rimangono pubblici e non stakeholders.

Anche quando l'impresa si impegna in azioni concrete che hanno l'obiettivo di rendere visibile la sua responsabilità sociale e la sua eticità (dalla redazione del bilancio sociale alla sponsorizzazione di attività socialmente significative) lo fa autarchicamente, senza cercare partecipazione. Cerca di ottenere consenso evitando ogni "ingerenza".

Come possono fare gli stakeholders per soddisfare il loro bisogno di identità, vincere la loro specifica competizione sul consenso? Non certo appiattirsi sull'impresa. Se l'impresa non offre loro una occasione di partecipazione, allora sono **costretti a percorrere la via della contrapposizione**.

## II Forum autopoietico in dettaglio

Per la costruzione di una alleanza per lo sviluppo tra imprese socialmente responsabili e strategicamente complesse e il sistema dei loro stakeholders abbiamo sviluppato la seguente metodologia che abbiamo definito: Forum Autopoietico.

Esso si struttura in quattro fasi fondamentali, più una propedeutica, definita: fase 0.

### Fase 0

#### **Individuazione del contesto di engagement**

Questa fase ha l'obiettivo di definire il "terreno" sul quale costruire una alleanza per lo sviluppo con gli attori sociali rilevanti.

Essa è costituita da due sottofasi.

#### **0.1**

##### ***Individuazione del sistema degli stakeholders "rilevanti"***

Il primo passo è quasi naturale: l'individuazione del sistema degli stakeholders rilevanti con i quali si intende costruire una alleanza per lo sviluppo. Per raggiungere questo obiettivo proponiamo l'utilizzo della nostra **Mappa generale degli stakeholder** che è in continua evoluzione e si propone di descrivere il sistema completo degli stakeholders che si manifestano in una società post-industriale.

Spesso il sistema degli stakeholders di una impresa è articolato: non è una semplice "stella" al centro del quale vi è l'impresa. Ma è una vera e propria rete di relazioni dove gli "hub" possono essere diversi ed anche non evidenti.

Per una descrizione di queste reti complesse è utile utilizzare gli strumenti di **Social Network Analysis**.

#### **0.2**

##### ***Individuazione della occasione di engagement***

Un processo, che ha come obiettivo la creazione di una alleanza per lo sviluppo, non può nascere in astratto, ma deve avere un contesto concreto di riferimento.

Allora la prima azione del processo di engagement non può che essere la scelta della "issue" che sarà il terreno di dialogo con gli stakeholders. La bontà di tale scelta determinerà l'intensità dell'alleanza con loro e, di conseguenza, il beneficio concreto di business che l'azienda otterrà.

Se vi sono delle situazioni di conflitto, la scelta dovrà ricadere sul problema di maggior importanza per l'azienda.

Se conflitto non è ancora in atto, è utile far cadere la scelta su una potenziale opportunità futura. In ogni caso l'occasione di engagement deve essere considerata, come illustreremo più avanti, come una "sfida progettuale", una occasione per costruire insieme qualcosa che ancora non c'è ed è considerato, sia dall'impresa che dagli stakeholders, un passo rilevante nel loro individuale processo di sviluppo.

Solo la scelta di una issue esistenzialmente rilevante (sia in negativo che, meglio, in positivo) permette di attivare il tipo di scambio capace di costruire una alleanza per lo sviluppo: l'impresa cede potere e ne riceve in cambio consenso.

E' evidente che **le due sottofasi iniziali del processo sono collegate circolarmente**. Sia nel senso che l'una dipende dall'altra. Ma, anche, nel senso che possono essere invertite: può essere che una impresa abbia un rilevante/urgente occasione di engagement dalla quale partire per individuare gli stakeholders rilevanti.

## Fase 1

### **Defreezing sociale**

Gli obiettivi di questa fase sono tre. Il **primo** è quello di avviare **una relazione progettuale con gli stakeholders**: essi cessano di essere solo pubblici ai quali si comunica, ma diventano protagonisti progettuali. E' questo tipo di relazione che attiva uno scambio fecondo: la cessione di potere per ottenere in cambio consenso.

Il **secondo** è quello di **"deideologizzare"** il loro sistema di interessi e valori.

Il **terzo** è quello di **arricchire il patrimonio di conoscenze** degli attori sociali, considerato come nuova risorsa progettuale.

Questi obiettivi vengono raggiunti attraverso due sottofasi.

### **1.1**

#### ***Descrizione della occasione di engagement***

Occorre predisporre una descrizione completa della sfida progettuale costituita dalla occasione di engagement. Essa deve contenere la descrizione dettagliata e professionale di tutte le dimensioni del problema/opportunità. Non deve, evidentemente, avanzare proposte o soluzioni, ma fornire tutte le informazioni necessarie per permettere agli stakeholder di costruire una loro.

Questa descrizione può utilizzare nuovi linguaggi, come quello delle mappe semantiche, che, oltre ad avere una rilevante potenzialità comunicativa, permettono una più facile e feconda integrazione di analisi e proposte diverse.

## 1.2

### ***Interviste autopoietiche agli stakeholders***

A tutti gli stakeholders giudicati rilevanti viene richiesta una intervista che abbiamo definito autopoietica per descriverne funzioni, modalità e tempi.

In essa si guidano i responsabili dei diversi stakeholders (che, ricordiamo non sono persone, ma attori sociali) a percorrere la mappa che descrive l'occasione di engagement rispondendo ai quesiti aperti, avanzando proposte, esprimendo giudizi.

Attraverso questa intervista si raggiunge, innanzitutto, il desiderato obiettivo di meta comunicazione perché si chiede agli stakeholders di partecipare ad un lavoro progettuale. In questo modo si concede loro potere ed una "irresistibile" occasione di autorealizzazione.

Si raggiunge l'obiettivo di deideologizzazione e di "informazione". Infatti, questa descrizione, professionale e problematizzante, non didascalica e non manipolatoria, presentata come base di conoscenza per progettare insieme, in realtà, "costringe" gli attori sociali a prendere atto della complessità del reale. Li pone di fronte a domande, problemi, interessi e valori che il fatto di partire da un sistema di valori e di interessi di parte spesso nasconde loro.

Pone, insomma, le basi per una collaborazione progettuale.

## Fase 2

### **Creazione sociale di una soluzione socialmente condivisa**

Dopo la fase di defreezing sociale, che ha sostanzialmente l'obiettivo di compiere una ristrutturazione relazionale, eliminando i conflitti e attivando cooperazione progettuale, occorre finalizzare la nuova relazione alla produzione di una soluzione (se l'occasione di engagement è un problema) o di un progetto (se l'occasione di engagement è una opportunità) socialmente condivisi.

Questa macrofase è strutturata in tre sottofasi.

## 2.1

### ***Formalizzazione delle interviste***

L'intervistatore ha il compito di raccogliere le opinioni espresse dai diversi stakeholders. Questa raccolta deve produrre un risultato socialmente disponibile e consultabile. Allora l'intervistatore deve formalizzare il risultato dell'intervista. La forma può essere quella del testo scritto. Ma può anche essere quella dell'ipertesto. Il testo/ipertesto dell'intervista viene proposto agli stakeholders intervistati per una validazione. Sottolineiamo che la richiesta di validazione è un ulteriore evento di metacomunicazione che conferma la nuova relazione tra l'impresa e gli stakeholders. Non solo, ma comunica un atteggiamento di servizio verso gli stakeholders che vedono nell'impresa un attore che li supporta nel formulare e nell'esprimere una opinione.

## **2.2**

### ***Socializzazione delle interviste***

Il dialogo progettuale non deve essere radiale, ma sociale perché è l'insieme degli stakeholders, l'insieme dei loro interessi e dei loro valori che occorre portare a sintesi.

Allora, le interviste formalizzate devono essere distribuite a tutti gli stakeholders. I media che vengono utilizzati per il dialogo sociale possono essere tradizionali: la carta e l'invio fisico. Ma si possono anche utilizzare le potenzialità delle Web Technologies fino a costruire un vero e proprio "portale di dialogo continuo" tra l'impresa e il sistema degli stakeholders. Una vera e propria comunità di progetto dove si possono rendere disponibili, scambiare informazioni, proposte, sintesi condivise.

## **2.3**

### ***Sintesi delle interviste***

E' la fase cruciale del processo. Infatti, il momento dell'intervista ha abbassato il conflitto e generato una alleanza progettuale. Ma ora questa alleanza deve produrre una sintesi riconosciuta ed accettata da tutti. Una sintesi che indica una soluzione o un progetto condiviso.

La costruzione della sintesi deve essere fatta in modo da includere tutte le opinioni e le proposte dei diversi stakeholder. Non deve essere una sintesi negoziale che cerca l'intersezione delle diverse opinioni e proposte.

La sintesi è più facile e il contributo di ogni stakeholder può essere maggiormente evidenziato nella sintesi se si sono utilizzate tecniche di rappresentazione della conoscenza, come le mappe semantiche.

La sintesi si propone di essere una risposta socialmente condivisa ai problemi o alle opportunità che hanno costituito l'occasione di engagement.



### Fase 3

#### **Istituzionalizzazione della soluzione socialmente condivisa**

La sintesi non deve essere approvata dal singolo stakeholder, ma dalla comunità degli stakeholders che si ritrova fisicamente, ascolta la presentazione della sintesi, ne fornisce ultime modifiche e poi approva il risultato finale. Le modalità e le tecnologie comunicative di questo incontro non saranno soltanto quelle classiche della convention, ma dovranno favorire la partecipazione, le eventuali modifiche in tempo reale e una convinta approvazione finale.

### Fase 4

#### **Costituzione di un osservatorio permanente**

Il processo avviato deve ovviamente essere senza soluzione di continuità. Perché la sintesi prodotta è contingente. Lo è perché l'ambiente evolve, i problemi e le opportunità evolvono.

Per garantire la continuità dell'alleanza progettuale avviata con il sistema degli stakeholders occorre attivare un Osservatorio permanente, luogo, permanente appunto, di confronto progettuale. Ancora una volta la sua vita può essere supportata dalle Web Technologies.