

3. Competenze sociali per sviluppare la vostra attività in modo sostenibile - BTCH

3.1 Leadership

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI) ruota attorno all'idea che le organizzazioni possano e debbano tenere conto in modo più ampio dell'impatto delle loro azioni sulla società e sugli altri stakeholder, compresi i dipendenti, gli azionisti, le comunità, i clienti e l'ambiente.

Un modo fondamentale in cui queste organizzazioni sviluppano i leader è attraverso una strategia di Responsabilità Sociale d'Impresa ("RSI"), utilizzando la RSI come strumento strategico per promuovere le loro agende di leadership e guidare la crescita del business. In particolare, le aziende leader hanno scoperto che la RSI le aiuta direttamente ad attrarre, sviluppare e ispirare i leader, in un momento in cui le preoccupazioni per la responsabilità sociale, l'etica e l'integrità e il bene pubblico sono a livelli record.

Oggi il bisogno di leader - capaci, ispirati e in gamba - è più grande che mai. I leader non devono solo essere in grado di guidare organizzazioni complesse di portata e dimensioni globali, ma devono anche dimostrare un pensiero visionario e una capacità di esecuzione, di sostenere i più alti standard etici e di sviluppare gli altri a tutti i livelli.

La leadership etica si riferisce ai valori e agli atti di leadership conformi alle norme etiche. Può essere descritta come l'esibizione di un comportamento sociale corretto attraverso atti personali e relazioni interpersonali e l'incoraggiamento di tale comportamento ai seguaci in un processo di contatto bidirezionale (Brown et al., 2005).

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) è definita come una filosofia in base alla quale le imprese incorporano volontariamente questioni sociali e ambientali, etiche e relative ai diritti umani nelle loro attività commerciali e nei rapporti con i loro stakeholder (CE, 2011).

La leadership implica una *relazione* tra un individuo (leader) e uno o più seguaci basata su comportamenti del leader che suscitano reazioni e attribuzioni intense e favorevoli da parte dei seguaci" (Waldman et al., 2006a; con riferimento a House, 1996; House & Aditya, 1997). Tra i comportamenti chiave associati vi sono il senso della missione, l'articolazione di una visione ispiratrice basata su un senso di scopo che sfida lo status quo, la dimostrazione di determinazione nel raggiungimento degli obiettivi e la messa in discussione dei presupposti (Waldman et al., 2006a).

Un leader visionario può prendere il comando e guidare un gruppo in modo naturale, condividendo una visione convincente che ispira gli altri a impegnarsi e a seguirlo, andando oltre la **visione, la missione e i valori** di un'organizzazione, anche se penetra e ha un grande impatto sull'ambiente di lavoro. Rappresenta quindi il pilastro per migliorare e sviluppare le competenze sociali per favorire uno sviluppo aziendale sostenibile.

I leader visionari capiscono che non possono imporre una visione, un impegno di comando o un ordine da seguire. Un leader visionario ispira e condivide una visione, che si realizza quando esiste uno scopo comune tra il leader, il team e l'organizzazione.

La leadership, nell'ambito dell'applicazione dei principi della RSI, dovrebbe includere i seguenti fattori:

- Integrità
- Fiducia cognitiva
- Onesto
- Degno di fiducia
- Decisori di principio

Nell'ambito della leadership della RSI, la terminologia più appropriata non riguarda solo un "Leader" all'interno dell'organizzazione, ma un "Leader etico" in grado di utilizzare e applicare nella propria strategia di sviluppo aziendale l'insieme dei principi della RSI.

I principi su cui il Leader Etico basa la propria strategia aziendale dovrebbero includere:

- I leader etici rispettano gli altri (trattano le persone con dignità)
- I leader etici servono gli altri (sono altruisti)
- I leader etici sono giusti (si preoccupano dei principi di giustizia)
- I leader etici sono onesti (sono sinceri)
- I leader etici costruiscono la comunità (si preoccupano di raggiungere un obiettivo comune con virtù civica).

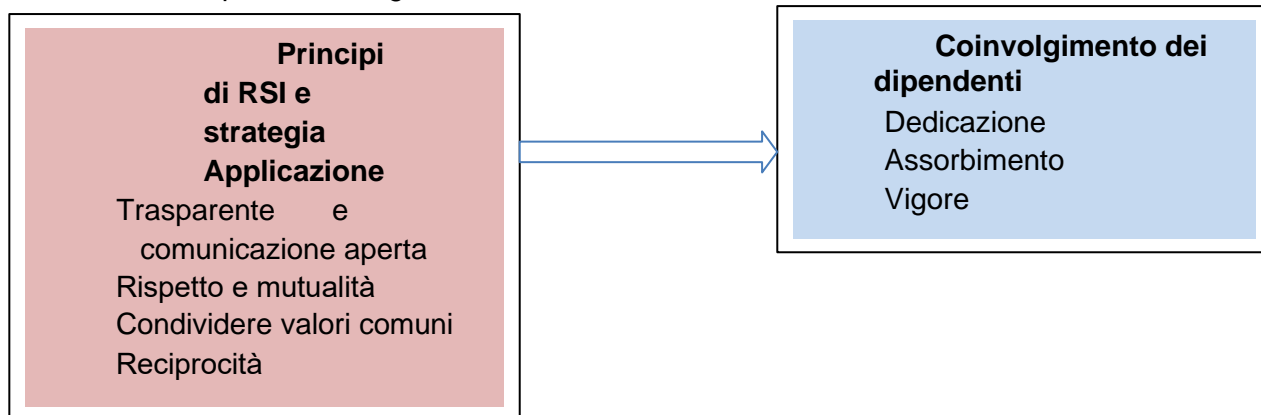
3.2 Motivare/coinvolgere i dipendenti

L'impatto della responsabilità sociale d'impresa (RSI) sulla performance aziendale è un tema importante che pone l'attenzione su aspetti a livello individuale, come la relazione tra RSI e soddisfazione lavorativa o impegno lavorativo. Le attività di RSI, all'interno di un'organizzazione, determinano i risultati organizzativi influenzando la motivazione dei dipendenti. I risultati indicano che le attività di RSI sia a livello aziendale sia a livello sovra-organizzativo hanno un impatto positivo sulla motivazione intrinseca dei dipendenti. Pertanto, l'impegno nella RSI può essere applicato come strumento efficace per indurre la motivazione intrinseca senza compromettere quella estrinseca.

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) si rivela un argomento delicato per le organizzazioni, poiché la RSI ha "trasformato drasticamente le entità aziendali nel modo in cui conducono le loro pratiche commerciali e funzionano nell'ambiente sociale in cui operano" (Okpara & Idowu, 2013, p. xv).

Oggi, in questo mondo economico in rapida evoluzione, le organizzazioni si concentrano più che mai sulla responsabilità sociale d'impresa come strategia per raggiungere gli obiettivi aziendali generali e la sostenibilità. La prima definizione consolidata di coinvolgimento dei dipendenti è stata "l'imbrigliamento del sé dei membri dell'organizzazione nei loro ruoli lavorativi; nel coinvolgimento, le persone impiegano ed esprimono se stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante le prestazioni di ruolo" (Khan, 1990: p. 694). L'impegno dei dipendenti potrebbe essere identificato come uno dei principali fattori che contribuiscono alla competitività dell'azienda (Aktar & Pangil, 2017). Inoltre, i dipendenti impegnati sono fondamentali per raggiungere il vantaggio competitivo, perché tutti gli altri fattori produttivi possono essere avviati dalle organizzazioni competitive, tranne le risorse umane (Ncube & Jerie, 2012).

Le teorie dell'engagement si concentrano principalmente sulla relazione tra i dipendenti e l'organizzazione, mentre le teorie della RSI si concentrano sulla relazione tra l'organizzazione e la comunità in cui opera. È interessante notare che i dipendenti rappresentano una quota considerevole di tale comunità. Il quadro concettuale per motivare e coinvolgere i dipendenti utilizzando la RSI prevede il seguente schema:



L'elevata performance della RSI dipende in parte dai dipendenti dell'azienda, che hanno diversi atteggiamenti nei confronti della sostenibilità.

La percezione che i dipendenti hanno della loro RSI organizzativa può influenzare il modo in cui la RSI viene attuata nel settore del turismo alberghiero.

Quando i dipendenti sono consapevoli del coinvolgimento dell'organizzazione nella RSI, percepiscono che insieme alla loro organizzazione possono fare una differenza positiva per le altre persone e per l'ambiente. La consapevolezza delle iniziative di RSI da parte dei dipendenti del settore turistico è correlata positivamente ai comportamenti extra-assistenziali e alle iniziative

personali. Di conseguenza, la consapevolezza dei dipendenti sulle attività di RSI è stato il principale fattore che ha portato a risultati positivi.

Lo sviluppo sostenibile spinge alla necessità di adottare la RSI nelle aziende e di disporre di strumenti adeguati per monitorarne il successo, in modo da poter operare al massimo delle proprie potenzialità nel mondo attuale, guidato dalla consapevolezza dei temi della sostenibilità. Le organizzazioni e i dipendenti dovrebbero adottare il concetto di sviluppo sostenibile come principio guida in tutte le loro attività per garantire una buona vita alle generazioni future. Tuttavia, anche se il concetto di RSI è stato ampiamente studiato, diversi studi hanno riscontrato un gap di conoscenze. Il coinvolgimento dei dipendenti, chiamato anche "impegno" o "motivazione", si riferisce a uno stato psicologico in cui i dipendenti si sentono coinvolti nel successo dell'azienda e si comportano secondo standard elevati che possono superare i requisiti di base del lavoro.

Tra tutti, un approccio/fattore importante per garantire l'impegno e la motivazione dei dipendenti è legato alla "Significatività", che corrisponde alla sensazione di ritorno sull'investimento degli sforzi, alla sicurezza, alla capacità di esprimersi liberamente senza timore di conseguenze e alla disponibilità, all'autoefficacia, alle risorse disponibili e alla convinzione di essere competenti per svolgere il proprio lavoro.

I dipendenti si impegnano nel loro lavoro se vengono soddisfatte le condizioni specifiche o i tre bisogni legati al loro lavoro. Si tratta di significatività psicologica, sicurezza psicologica e disponibilità psicologica. Le persone che sperimentano la significatività si sentono valide, utili e preziose. Un lavoro significativo per un dipendente sarà stimolante, vario, fornirà feedback e opportunità di crescita, ricompense e riconoscimenti, e sarà in qualche misura flessibile e autonomo. Con l'aiuto di questi fattori, i dipendenti esprimeranno se stessi nelle situazioni lavorative e, di conseguenza, si impegneranno maggiormente nel loro lavoro.

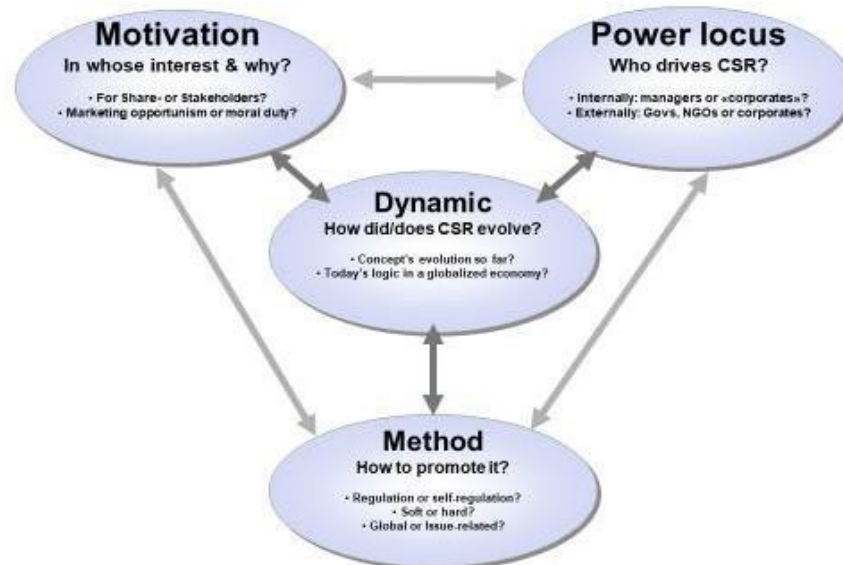
CSR Employees Motivation-Engagement - Critical success factors



Avendo avvertito la responsabilità di ottenere buoni risultati, gli individui iniziano a rispondere alle aspettative più elevate con un maggiore impegno. Allo stesso modo, l'autonomia si riferisce alla libertà di programmare il lavoro e di scegliere le procedure per svolgerlo. La soddisfazione dell'autonomia motiva i dipendenti a essere più proattivi e impegnati. Allo stesso modo, il feedback contribuisce a dare un senso ai dipendenti, perché aiuta a valutare i loro progressi verso gli obiettivi e dà la sensazione di essere valutati, conosciuti e apprezzati.

L'impegno dei dipendenti dipende dalla loro percezione delle strategie di RSI e dal modo in cui le strategie di RSI vengono gestite e comunicate.

L'importanza di un'azione specifica di RSI motiverebbe ulteriormente i dipendenti a impegnarsi volontariamente. I dipendenti possono anche percepire il coinvolgimento della dirigenza come un fattore che dimostra il valore della RSI e aumenta l'impegno dei dipendenti. Al contrario, "la mancanza di partecipazione del senior management ha portato alcuni dipendenti a mettere in dubbio i valori della leadership e le ragioni per cui l'organizzazione ha chiesto loro di impegnarsi nella RSI".



3.3 Identificazione, coinvolgimento e impegno delle parti interessate

Un'organizzazione non esiste in modo isolato. Si basa su molteplici relazioni interdipendenti con clienti, dipendenti, fornitori, comunità e investitori; in altre parole, gli stakeholder dell'organizzazione.

La responsabilità sociale dell'azienda si basa sull'impegno con le parti interessate per il raggiungimento della sostenibilità aziendale. I fattori culturali e strutturali, i valori dell'organizzazione, lo stile di gestione, l'empowerment e il lavoro di squadra devono essere considerati congiuntamente nell'adozione di una strategia di RSI, soprattutto se finalizzata allo sviluppo di comportamenti innovativi.

Gli stakeholder, tra cui investitori, clienti, autorità di regolamentazione, comunità e ONG, riconoscono il valore della strategia sostenibile per un'organizzazione.

I consumatori chiedono sempre più prodotti e servizi sostenibili, mentre cercano di raggiungere i propri obiettivi di sostenibilità e di business. I dipendenti vedono sempre più spesso le organizzazioni sostenibili come datori di lavoro di elezione.

La RSI genera valore perché si concentra su leve che favoriscono le opportunità, attenuano i rischi, riducono l'utilizzo delle risorse e fanno leva sulla cooperazione e sulla collaborazione. Inoltre, l'adozione di un approccio olistico più ampio alla gestione organizzativa, che tenga conto delle comunità locali e globali, della scarsità delle risorse, della qualità dell'aria e della salute e felicità dei dipendenti, crea un ambiente di lavoro più produttivo ed efficace.

Gli stakeholder sono tutte le entità fisiche o giuridiche che interagiscono con un'azienda e la sua attività. Si va dai dipendenti interni ai clienti, ai partner commerciali, alle autorità pubbliche e ai fornitori.

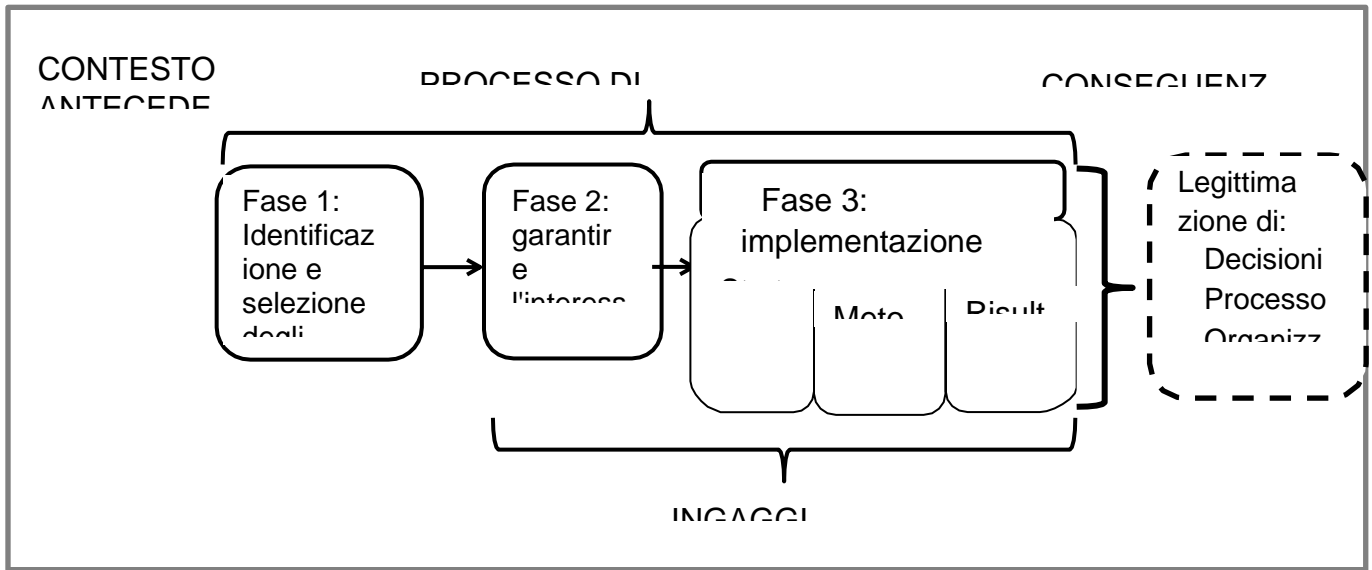
I diversi stakeholder hanno **relazioni diverse** con l'azienda:

- Stakeholder economici attivi (fornitori, partner commerciali, clienti, dipendenti)
- Osservatori e/o influenzatori (organizzazioni non profit, sindacati, lobby, governo)
- Beneficiari o vittime, a seconda degli effetti positivi/negativi e diretti/indiretti delle attività dell'azienda (comunità locali, ecc.)

La responsabilità sociale d'impresa conferisce agli stakeholder un ruolo molto più importante rispetto al passato. Sono diventati una componente essenziale della strategia. La "cultura dell'impatto" di un'azienda responsabile si basa sull'equilibrio tra le sue preoccupazioni economiche, ambientali e sociali. I **team RSI** hanno il compito di proteggere questo equilibrio e di fissare obiettivi di miglioramento dell'impatto. Un altro dei loro compiti è quello di garantire la trasparenza e un approccio inclusivo nei confronti degli stakeholder.

La prosperità di un'azienda dipende in parte dalla creazione di benefici condivisi, poiché senza i suoi stakeholder l'azienda non può continuare a svilupparsi ed evolversi.

Questo valore aggiunto apre la strada all'**innovazione collaborativa** e alla possibilità di creare prodotti e servizi su misura. Inoltre, contribuisce a fornire una visione olistica della vostra strategia di RSI.



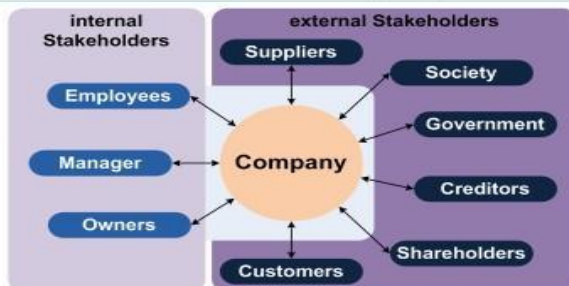
Identificazione delle parti interessate

La Responsabilità Sociale d'Impresa è un processo volto ad assumere la responsabilità delle azioni dell'azienda e a incoraggiare un impatto positivo attraverso le sue attività sull'ambiente, sui consumatori, sui dipendenti, sulle comunità, sugli azionisti e su tutti gli altri membri della società che possono essere considerati stakeholder.

L'identificazione di tutti gli stakeholder dell'azienda è il primo e cruciale passo per ottenere un effettivo coinvolgimento e impegno degli stakeholder, a sostegno del raggiungimento degli obiettivi della strategia di RSI dell'organizzazione. In questo contesto, è particolarmente importante identificare le **aspettative di** questi **stakeholder** su come l'azienda gestisce il proprio impatto.

Quando si avvia una strategia di RSI, l'organizzazione deve già avere una visione degli **impegni** e degli obiettivi **sostenibili** che desidera raggiungere. Tuttavia, questa visione è interna e personale. Gli altri stakeholder potrebbero avere una visione diversa di quella che dovrebbe essere la priorità dell'azienda. È quindi importante fare ricerche approfondite e includere i risultati nella propria strategia di RSI.

Who are the stakeholder groups?



La mappatura degli stakeholder della RSI è una prima fase dell'impegno con le parti interessate. Le discussioni con i principali stakeholder rappresentano un'opportunità per generare l'interesse delle organizzazioni per la RSI, in quanto tali scambi possono facilitare lo sviluppo di passi più pratici verso l'attuazione. La mappatura degli stakeholder, come parte fondamentale dell'identificazione delle parti interessate, dovrebbe basarsi su 3 fasi principali:

- **Mappatura:** definizione ed elencazione degli attori chiave diretti e indiretti che interagiscono con l'organizzazione.
- **Diagnosi** sotto forma di analisi contestuale.
- **Consultazione degli stakeholder.** Dovrebbe essere condotto un doppio processo di consultazione con un gruppo di stakeholder interni ed esterni, rappresentativi del Gruppo.



Coinvolgimento e impegno delle parti interessate

Il coinvolgimento e l'impegno degli stakeholder nella RSI all'interno dell'industria del turismo seguono un quadro di riferimento specifico per la RSI che non si differenzia dagli altri settori economici in cui vengono applicati i principi della RSI. I concetti, gli approcci e le teorie descritte devono essere contestualizzati alle caratteristiche specifiche dell'industria del turismo.

La RSI è caratterizzata da scelte strategiche che vengono incorporate nella strategia aziendale e collegate alla personalità del marchio. Per ottenere risultati efficaci, la RSI dovrebbe influire positivamente sui risultati della società ed essere espressa attraverso la comunicazione aziendale, con l'intento di informare e influenzare i principali stakeholder interni ed esterni dell'azienda in modo da creare un valore aggiunto.

Gli stakeholder hanno un ruolo speciale nell'attuazione della RSI. Per ottenere i valori dell'azienda, è prioritario soddisfare le esigenze degli stakeholder, al fine di garantire il loro impegno.

Dato che la RSI è un impegno aziendale a gestire un'impresa in modo da soddisfare o superare le aspettative economiche, legali ed etiche richieste dalla società, il coinvolgimento degli stakeholder è l'essenza della RSI.

Oggi ci si aspetta che le aziende non solo siano consapevoli delle esigenze e dei desideri dei propri stakeholder, ma che li coinvolgano attivamente nel processo decisionale.

L'impegno in un dialogo costruttivo con tutti gli stakeholder consente di alimentare regolarmente la strategia di RSI del Gruppo. Tale impulso si basa su una conoscenza dettagliata dei nostri stakeholder e delle loro specifiche aspettative.

Il coinvolgimento degli stakeholder comprende le modalità formali e informali con cui un'azienda rimane in contatto con i suoi stakeholder (gli individui o le parti che hanno un interesse o un impatto effettivo o potenziale sull'azienda, sulle sue operazioni e sui suoi risultati finanziari). Gli stakeholder hanno spesso la capacità di influenzare il successo (o il fallimento) di un'azienda a vari livelli. Un obiettivo primario del coinvolgimento degli stakeholder aziendali è quello di costruire relazioni con gli stakeholder per comprendere meglio i loro punti di vista e le loro preoccupazioni su questioni chiave (comprese quelle relative alla RSI) e di integrare tali punti di vista e preoccupazioni (quando e dove possibile e prudente) nella strategia aziendale.

Le aziende tendono a riconoscere un certo valore associato al coinvolgimento degli stakeholder. La sensibilizzazione è un elemento chiave per l'attuazione della RSI. Se si vuole coinvolgere gli stakeholder nella propria strategia, è importante assicurarsi che i diversi **concetti di strategia sostenibile** siano compresi.

Informare gli stakeholder sulle questioni sostenibili aiuta a sensibilizzarli, a responsabilizzarli e a coinvolgerli nell'**approccio** collaborativo e **inclusivo dell'azienda**.

Il **processo di collaborazione** è continuo e l'azienda deve essere **trasparente** sulla propria strategia e sulle azioni che decide di intraprendere. Deve imparare a comunicare onestamente e ad essere aperta al feedback e al dialogo. Al di là dell'idea di **responsabilità degli stakeholder**, l'azienda deve cercare di fornire uno spazio di co-creazione che costruisca **relazioni commerciali sostenibili**.

Rapporti sulla sostenibilità, newsletter, social network e riunioni sono alcuni dei modi in cui è possibile comunicare le azioni di un'azienda.

Il coinvolgimento delle parti interessate offre tre vantaggi fondamentali:

- Favorisce l'innovazione - Coinvolgendo le parti interessate, le organizzazioni sono in grado di identificare nuove opportunità di business grazie al miglioramento del flusso di informazioni.
- Costruisce il capitale sociale - il capitale sociale per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico come "reti insieme a norme, valori e intese condivise che facilitano la cooperazione all'interno o tra gruppi". Nel mondo di oggi, il capitale sociale dovrebbe essere considerato importante almeno quanto le attività fisse, in quanto i vantaggi includono un maggiore accesso alle informazioni, una migliore influenza e il beneficio di un sostegno piuttosto che di un controllo in caso di problemi imprevisti.
- Riduzione del rischio - In una società in cui la comunicazione globale avviene con la semplice pressione di un tasto, il coinvolgimento degli stakeholder può fornire un segnale di allarme precoce per i rischi potenziali, come l'apprensione per i prodotti e gli impatti sociali e ambientali.

Coinvolgere gli stakeholder in modo coerente e fin dall'inizio permette alle aziende di progettare un programma che aiuti a identificare gli standard e gli approcci appropriati alla gestione della RSI, riconoscendo che alcuni stakeholder sono estremamente competenti e possono persino essere coinvolti nello sviluppo di tali standard e codici. Ciò è estremamente prezioso quando si valutano le opzioni disponibili per la rendicontazione della RSI.

Lo sviluppo e il mantenimento di relazioni significative con gli stakeholder comprendono un insieme di pratiche attraverso le quali il dialogo tra gli attori emerge come aspetto centrale.

Il dialogo tra le parti interessate è importante perché è un canale che va oltre il tradizionale

processo di comunicazione per raggiungere una forma di comprensione più stretta. Il dialogo tra le parti interessate deve essere visto come una forma avanzata che sostiene l'impegno e sottolinea le responsabilità reciproche per la condivisione delle informazioni, la trasparenza e l'impegno al fine di identificare i problemi e determinare le soluzioni.

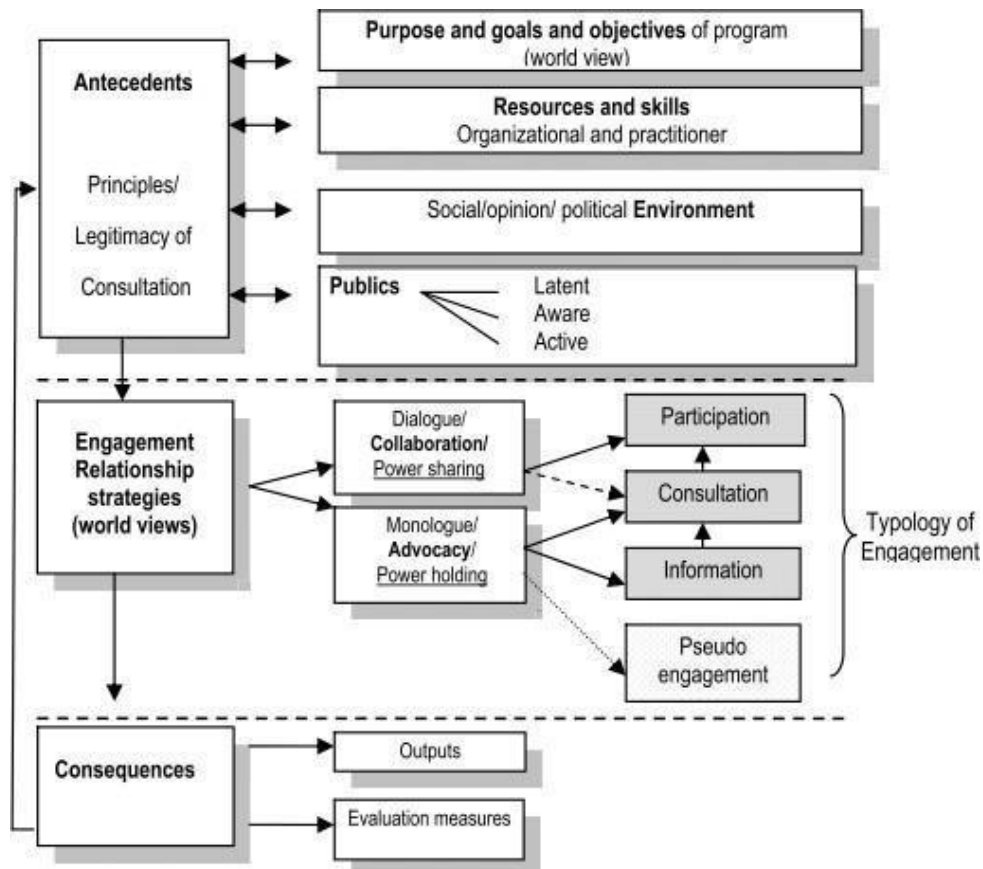
Una volta che le aziende hanno identificato i propri stakeholder, il dialogo dovrebbe svolgersi in un ambiente che permetta ai partecipanti di interagire nel presente, riconoscendo al contempo i contributi delle questioni passate e di quelle potenziali future.

Le modalità di dialogo possono variare a seconda del contesto, dell'organizzazione e degli attori coinvolti.

Ogni azione sviluppata da un'organizzazione può influenzare il processo di interazione con gli stakeholder. C'è la necessità di creare relazioni più strette in un determinato contesto con l'obiettivo di un successivo coinvolgimento. In questo contesto, è necessario spostare l'attenzione del dialogo con gli stakeholder dalla prospettiva organizzazione-centrica alla logica multicentrica, per esplorare come si possano istigare e motivare continuamente gli attori in modo che siano.

La definizione e lo sviluppo di un dialogo efficace con gli stakeholder è il primo passo fondamentale che può garantire il successo del coinvolgimento e dell'impegno degli stakeholder. Seguendo questo punto di vista, si ritiene che il coinvolgimento degli stakeholder sia l'ultima fase del processo di collegamento tra gli stakeholder e gli obiettivi dell'azienda. Il coinvolgimento degli stakeholder comprende un insieme di pratiche per creare e gestire un "ambiente" che possa trattare e cooperare con gli stakeholder in modo dinamico.

Un modello di processo di coinvolgimento delle parti interessate è un approccio affidabile che facilita l'identificazione degli elementi all'interno di circostanze complesse e delle relazioni tra tali elementi. Questo processo dovrebbe essere strutturato seguendo una matrice logica di diversi elementi come:



Pertanto, il processo di coinvolgimento degli stakeholder richiede molteplici dimensioni e un intenso dialogo tra le parti. È necessario scavare a fondo nelle relazioni per creare interazioni reali ed efficaci all'interno della società. Oltre a osservare le relazioni tra gli stakeholder, è necessario interagire da vicino con i diversi aspetti dell'azienda, come il coinvolgimento dei dipendenti, dei fornitori e dei consumatori.

Tenendo conto di queste caratteristiche, le buone relazioni tra le parti interessate in una rete multistakeholder sono quelle che si sviluppano in condizioni di equità, trasparenza e impegno onesto attraverso processi dialogici che assicurano che gli interessi reciproci vengano presi in considerazione anche se vanno a scapito dei bisogni e degli interessi individuali.

In questo contesto, ciò che può essere considerato un rapporto equo, aperto e onesto - anche quando il consenso degli interessi non è possibile - è una questione rilevante da discutere. Pertanto, il coinvolgimento degli stakeholder presuppone un processo continuo che richiede molteplici dimensioni e un intenso dialogo tra le parti. È necessario scavare a fondo nelle relazioni per creare interazioni reali ed efficaci all'interno della società.

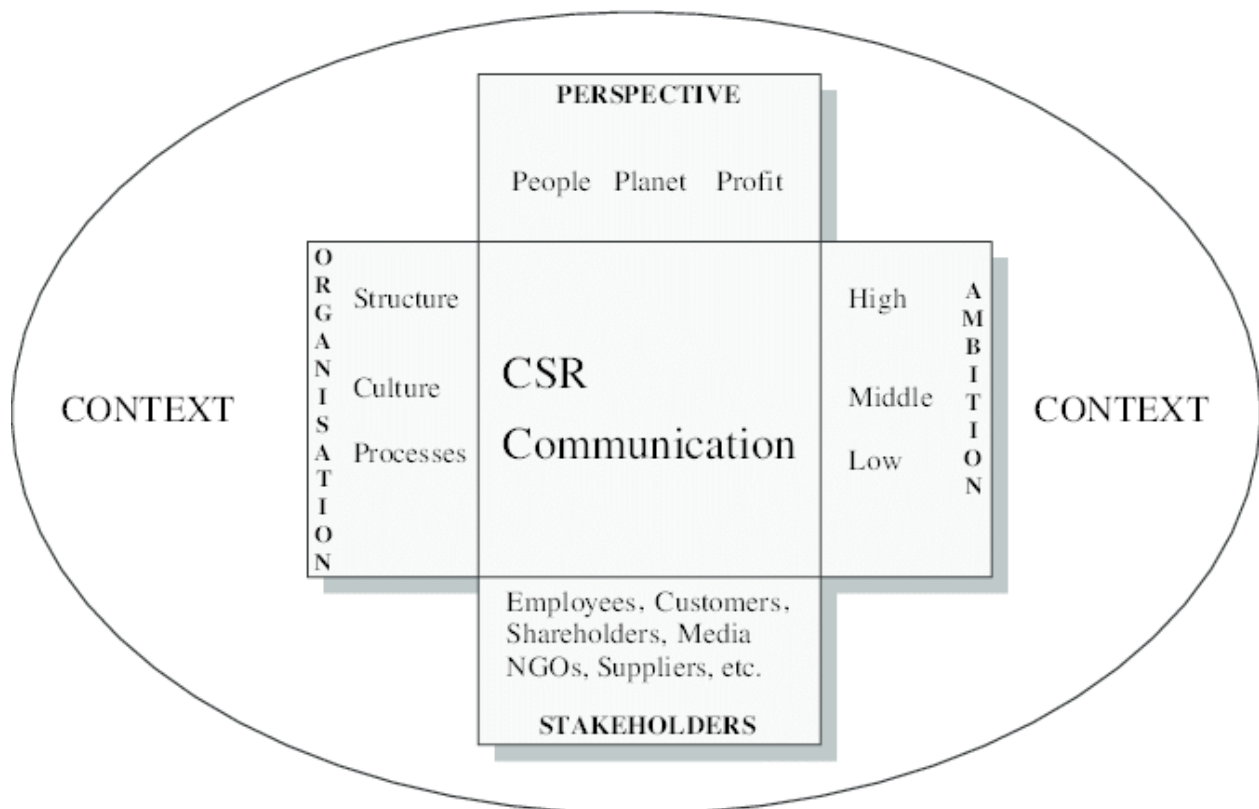
3.4 Comunicazione ed empatia

La comunicazione della RSI è una pratica comunicativa che le aziende intraprendono per integrare le preoccupazioni sociali, ambientali, etiche, dei diritti umani e dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base, in stretta collaborazione con i loro stakeholder.

La RSI richiede che chi opera e applica i principi della RSI abbia capacità e competenze specifiche e personalizzate in materia di comunicazione, che corrispondano all'approccio della RSI e alla condotta etica.

La comunicazione è una parte importante di un'azienda, sia per quanto riguarda la comunicazione interna che deve essere mediata tra i dipendenti e i diversi dipartimenti, sia per quanto riguarda la comunicazione esterna che deve avvenire verso gli stakeholder che sono collegati all'organizzazione. Tali competenze devono includere diverse componenti che corrispondono alla **comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa** espressa nella mentalità **della RSI**. Poiché la **RSI** è considerata un "modo di pensare" e fa parte del core business dell'organizzazione, la **comunicazione** deve evidenziare a tutti gli stakeholder il suo ruolo di componente preziosa della cultura aziendale. La RSI nei processi di comunicazione pone gli interessi e le esigenze degli stakeholder al centro dell'attenzione dell'organizzazione. Integra gli interessi degli stakeholder in tutte le decisioni e le procedure strategiche, al fine di rafforzare l'identificazione dei membri.

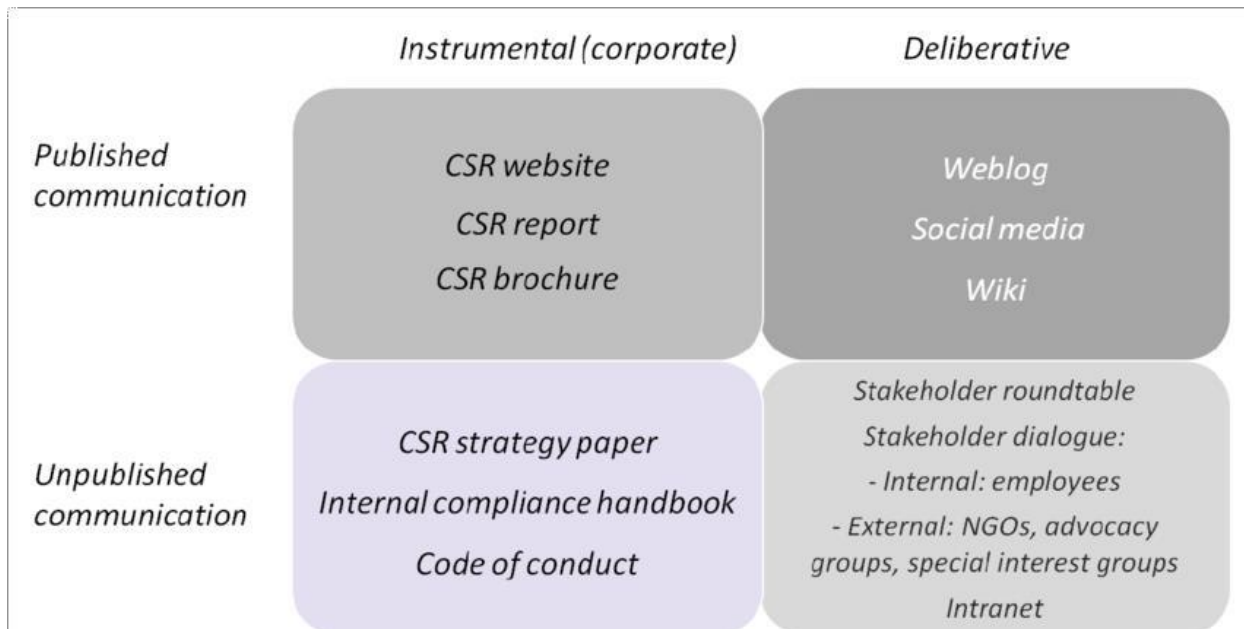
La comunicazione della RSI è un'impresa difficile perché presenta una serie di minacce e opportunità. Per questo motivo, la giusta strategia di comunicazione della RSI è essenziale per influenzare efficacemente l'atteggiamento e il comportamento dei consumatori.



La comunicazione creativa (presenza di contenuti suggestivi, rilevanti e comprensibili) è una componente essenziale per una comunicazione della RSI che non è una semplice trasmissione di informazioni (obiettivi, intenzioni, attività), ma va oltre, perché si basa su un processo continuo di esplorazione, costruzione, negoziazione e modifica tra i diversi attori.

La comunicazione sulla responsabilità sociale d'impresa deve basarsi su un'interazione bilaterale che coinvolga gli stakeholder nel processo di comunicazione durante lo sviluppo e l'attuazione di una strategia di RSI, consentendo di instaurare il dialogo. Il kit di strumenti di comunicazione per l'attuazione della

La strategia di RSI per l'instaurazione di un dialogo con gli stakeholder deve tenere conto di approcci e strumenti diversi e personalizzati da utilizzare a questo scopo. Questi strumenti e approcci per organizzare un processo di comunicazione con gli stakeholder tengono conto delle barriere comunicative in ogni fase: creazione, codifica, trasmissione, ricezione, decodifica e risposta.



Mentre l'"empatia" è la capacità di comprendere o sentire ciò che un'altra persona sta vivendo - ed è questo il punto importante - dall'interno del suo quadro di riferimento. Spesso viene erroneamente confusa o ritenuta la stessa cosa della simpatia.

Esiste un legame profondo tra l'empatia e una vera e propria RSI costruita sui valori fondamentali di un'azienda. Quando valori come l'onestà e la giustizia sociale sono prioritari, l'empatia diventa il fondamento delle iniziative sociali. Le aziende sono composte da dipendenti, ognuno con le proprie esperienze individuali e condivise, gruppi sociali e differenze culturali. Ascoltare e identificare i dipendenti empatici che si appassionano alle cause può aiutare a ispirare il sostegno e a spingere verso iniziative sociali che l'azienda può sostenere. L'empatia è anche un modo per le aziende di mettere i propri dipendenti al primo posto e di conoscerli meglio e di capire cosa li motiva e li spinge.

L'empatia, all'interno delle pratiche di RSI e della comunicazione, favorisce un processo più rapido di coinvolgimento degli stakeholder, dei dipendenti e dei clienti, ottenendo in modo più profondo e sostenibile un'influenza a lungo termine dei suoi benefici.

In questo caso, ad esempio, la RSI Empatia di per sé può avere un effetto indiretto dell'empatia dei dipendenti sulla fedeltà del cliente (CL) e sui risultati della fedeltà attraverso le variabili che intervengono, ossia l'impegno affettivo del cliente, la qualità del servizio percepita e la soddisfazione del cliente.

Tutti hanno un certo grado di empatia e chiunque può sviluppare e coltivare la propria empatia utilizzando approcci e sviluppando abilità e competenze specifiche, come ad esempio:

- ☐ Comprendere i propri pregiudizi
- ☐ Lettura di narrativa e altre attività per mettersi nei panni di qualcun altro

- Mantenere la positività
- Comprendere la propria base di clienti
- Ottenere un feedback dai propri colleghi e clienti

Esprimere empatia è importante quanto coltivarla e aiuta a fornire un ottimo servizio clienti. I clienti hanno bisogno di sapere che le organizzazioni capiscono come si sentono attraverso le parole, il tono di voce, il linguaggio del corpo e altri segnali a seconda di come si svolge la conversazione.

Le modalità, che fanno parte delle abilità e competenze richieste, in cui è possibile entrare in empatia con un cliente, sono legate a:

- Ascolto attivo
- Evitare la compassione
- Tenere sotto controllo il proprio atteggiamento
- Dare alle persone il beneficio del dubbio
- Rendere i clienti parte della soluzione
- Alla ricerca di interessi comuni
- Siate sempre rispettosi
- Rispondere al tono del cliente
- Fate molta attenzione quando c'è una barriera linguistica
- Prendere le loro parti quando hanno ragione

3.5 L'innovazione

Il concetto di RSI si è evoluto nel tempo e ha cambiato il modo di concepire l'innovazione. Lo stato dell'arte mostra che le attività di RSI sono state introdotte in modo reattivo per soddisfare le esigenze e gli standard degli stakeholder, fino a diventare gradualmente più strategiche.

Le innovazioni sostenibili sono strumenti efficaci per promuovere le attività di RSI e, quindi, la performance sociale. In questo contesto, l'influenza della RSI sull'innovazione è guidata da canali specifici come la competitività dell'azienda, gli sviluppi delle strategie e il contesto.

L'innovazione è alla base delle competenze aziendali. Il CRS e l'innovazione sono emersi lentamente nell'ultimo decennio e i loro miglioramenti nel processo di CRS possono essere definiti "innovazione sociale". Gli unici marchi di successo del futuro saranno quelli che vedranno queste sfide come opportunità di innovazione, piuttosto che come rischi da alleviare. La RSI rappresenta "l'integrità con cui un'azienda si governa, realizza la sua missione, vive il suo valore, si impegna con i suoi stakeholder, misura il suo impatto e rende conto delle sue attività". La RSI e l'innovazione si riferiscono principalmente alla Corporate Social Innovation, che riguarda l'innovazione di prodotto con uno scopo sociale.

Inoltre, l'innovazione sociale delle imprese si concentra come agenti di cambiamento per la società, cogliendo le opportunità che altri non colgono e migliorando i sistemi, inventando nuovi

approcci e creando soluzioni per cambiare la società in meglio.

Le competenze e le capacità chiave che le aziende devono ricercare quando assumono e



sviluppano talenti per promuovere l'innovazione sociale sono un aspetto fondamentale della crescita dell'attività di RSI. Queste competenze chiave includono:

1. Creatività: prendere più input per trovare nuove idee per risolvere i problemi;
2. Gestire l'ambiguità: è in grado di gestire il cambiamento e l'incertezza;
3. Visione globale del business e degli ambienti operativi;
4. Motivare gli altri, a tutti i livelli dell'azienda, a lavorare collettivamente;
5. Abilità interpersonale - connessione sociale, mentalità aperta e adattabile;
6. Prospettiva: guarda alla visione più ampia possibile di un problema/sfida;
7. Ascolto: pratica un ascolto attento e attivo con la pazienza di ascoltare tutte le parti;
8. Gestire il paradosso - Flessibilità e adattabilità per combinare gli opposti che sembrano essere in contrasto tra loro

Le raccomandazioni principali alle aziende per integrare l'innovazione sociale nella cultura aziendale in modo che il personale con queste competenze possa prosperare sono:

- Definire uno scopo sociale e renderlo centrale nelle attività aziendali
- Inserire l'innovazione sociale nelle comunicazioni e nelle azioni della leadership
- Stabilire un ruolo di innovazione sociale e creare campioni di innovazione sociale nei dipartimenti
- Includere l'innovazione sociale nei piani di apprendimento e sviluppo di tutte le funzioni.
- Promuovere un ambiente che incoraggi la collaborazione interfunzionale.
- Collaborare con soggetti più ampi che possiedono competenze e conoscenze.
- Includere la valutazione dell'impatto sociale nei quadri retributivi
- Stabilire misure e rapporti sulle attività di innovazione sociale e sui risultati dell'impatto sociale.

Oltre ad attrarre e sviluppare talenti con le competenze di cui sopra per incorporare l'innovazione sociale all'interno di un'azienda, i seguenti elementi contribuiranno a costruire la cultura e l'ambiente di lavoro giusti per garantire l'integrazione dell'innovazione sociale nella strategia aziendale principale:

- **Persone:** sostegno e incoraggiamento dai vertici dell'organizzazione in giù, dando ai dipendenti il tempo e lo spazio per esplorare a fondo le questioni sociali e la generazione di idee;
- **Processi:** disporre di un quadro di riferimento per poter collaborare internamente ed esternamente, compresa la creazione di forum per inquadrare le questioni sociali;

- Definire i sistemi, misurare e comunicare le metriche di performance per garantire che l'azienda fornisca e mantenga attività ad alto impatto.