

d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Niccolò Maria Todaro
Francesco Testa
Marco Frey

Integrare la sostenibilità in azienda

Un percorso strategico, organizzativo
e culturale

FrancoAngeli 

Il presente volume è stato realizzato con il contributo dell'Istituto di Management
della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

Isbn 9788835168096

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel
momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso
dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Sostenibilità aziendale, quali risposte per quali domande?	»	17
1.1. La sostenibilità come risposta ai nuovi scenari competitivi, normativi e sociali	»	17
1.1.1. L'evoluzione degli scenari sociali, normativi e competitivi	»	19
1.1.2. Drivers della sostenibilità aziendale: tra spinta e attrazione	»	23
1.2. Dalla reattività alla proattività: l'evoluzione delle strategie d'impresa in relazione alla sostenibilità	»	26
1.2.1. Strategia e pianificazione	»	28
1.2.2. Organizzazione e gestione	»	31
1.2.3. Operazioni e innovazione del modello di business	»	32
1.2.4. Comunicazione, marketing e rendicontazione	»	38
1.3. La sfida dell'integrazione tra forma e sostanza: quando l'apparenza non basta	»	40
1.4. Una questione di DNA: le risorse umane quali fondamenta di un approccio sostanziale alla sostenibilità	»	50
2. Gestire il presente o creare le opportunità di domani?	»	58
2.1. Strategia aziendale e sostenibilità: coniugare obiettivi economici, sociali e ambientali	»	58
2.2. Quale ruolo per il modello organizzativo?	»	68
2.3. Prevenzione o promozione, stabilità o flessibilità? La via "ambidestra" alla sostenibilità	»	72

2.3.1. Tra efficienza e resilienza del modello organizzativo: il caso della gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro	pag.	79
2.4. Oltre l'assetto formale: gli elementi soft nel modello organizzativo	»	83
2.4.1. Analisi dell'interazione tra organizzazione formale e informale attraverso la lente delle reti sociali	»	89
3. La cultura organizzativa: integrare la sostenibilità nell'ambiente lavorativo	»	100
3.1 “ <i>This is how we do it!</i> ”: cultura organizzativa e sue implicazioni per la sostenibilità d'impresa	»	100
3.2. Comprendere il contesto lavorativo: l'importanza della misurazione della cultura organizzativa	»	115
3.2.1. Misurare la cultura organizzativa: definizione di un framework concettuale	»	120
3.2.2. Misurare la cultura organizzativa: sviluppo e validazione di una scala psicometrica	»	127
3.2.3. Monitorare la cultura organizzativa: sviluppo di indicatori di prestazione	»	142
4. Guidare il cambiamento. Integrare la sostenibilità in azienda tramite la leadership manageriale	»	152
4.1. Leadership e meccanismi di <i>followership</i> . Implicazioni per la sostenibilità d'impresa	»	152
4.1.1. Stili di leadership manageriale	»	157
4.2. Declinare la <i>leadership</i> per la sostenibilità. Quali stili e quali meccanismi privilegiare?	»	160
4.3. Coniugare <i>leadership</i> e strategia aziendale: la strategia di controllo	»	170
4.3.1. La strategia di controllo: alcune evidenze empiriche	»	179
4.4. Comprendere la <i>leadership</i> manageriale: l'importanza della misurazione	»	183
5. Agire il cambiamento. Integrare la sostenibilità tramite i comportamenti sul luogo di lavoro	»	194
5.1. Comportamento organizzativo e sostenibilità, tra conformità e partecipazione	»	194
5.2. La chiamata alle armi dei “buoni soldati”	»	198

5.3. Un “miglio in più” per la sostenibilità: la cittadinanza organizzativa a supporto delle prestazioni ambientali e sociali	pag. 203
5.4. Determinanti della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità	» 212
5.4.1. Determinanti della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità: alcune evidenze empiriche	» 221
Conclusione	» 238
Bibliografia	» 245
Gli Autori	» 265

Introduzione

La transizione del settore imprenditoriale verso la sostenibilità rappresenta una delle sfide più significative del ventunesimo secolo. La crisi planetaria, data dall'intersezione di problematiche ambientali – quali il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità e il depauperamento delle risorse¹ – e di istanze sociali relative alla tutela dei diritti nelle catene globali del valore, della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, esercita una pressione inedita sui tradizionali modelli di produzione e consumo². Tuttavia, se, da un lato, le organizzazioni imprenditoriali sono riconosciute come artefici di un paradigma di sviluppo ormai obsoleto, dall'altro, esse costituiscono attori imprescindibili nell'articolazione di nuovi modelli di sviluppo sostenibile capaci di conciliare benessere economico, sociale e ambientale.

Tale sfida evidenzia il paradigma della sostenibilità aziendale quale risposta imprescindibile all'evoluzione degli scenari sociali, ecologici, normativi e competitivi con cui le imprese si relazionano: negli scorsi decenni, tale paradigma ha potuto gradualmente imporsi nel panorama imprenditoriale, propugnando un allineamento possibile tra la logica economica della massimizzazione del profitto, e le logiche di equità sociale e protezione ambientale (Bansal e DesJardine, 2014).

L'integrazione della sostenibilità nelle odierne realtà imprenditoriali richiede tuttavia un cambiamento profondo nel modo di fare impresa, volto a ridefinire obiettivi e priorità attraverso i diversi ambiti dell'azione organiz-

¹ United Nations (2022). What is the Triple Planetary Crisis?, documento disponibile al sito: <https://unfccc.int/news/what-is-the-triple-planetary-crisis>

² International Labour Organization (2023). A call for safer and healthier working environments, documento disponibile al sito: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_903140/lang--en/index.htm

zativa: dall'orientamento strategico al modello di *business*, dalle operazioni alle modalità di organizzazione del lavoro, fino al modo in cui le persone si relazionano con il lavoro e sul luogo di lavoro (Lozano, 2013). La transizione sostenibile del settore imprenditoriale è legata a doppio filo alla necessità di tale trasformazione organizzativa olistica, e quindi alla capacità delle odierne realtà imprenditoriali di radicare i principi dello sviluppo sostenibile nel proprio *modus operandi*, ben aldilà di impegni simbolici e iniziative cosmetiche.

Contestualmente, accogliere la sfida dell'integrazione della sostenibilità invita le imprese a comprendere le molteplici leve del cambiamento organizzativo di cui possono disporre al fine di destreggiarsi tra le varie tensioni – a livello strategico, organizzativo e individuale – che possono compromettere gli sforzi proattivi verso un mutamento significativo e duraturo della pratica aziendale in senso sostenibile (Hahn *et al.*, 2010). Aldilà dell'innovazione tecnologica e delle strutture organizzative più formali, tali leve possono essere ricercate nell'articolazione del modello organizzativo e nell'ambiente lavorativo stesso, andando a scandagliare gli elementi *soft* e informali che regolano, talvolta tacitamente, l'azione organizzativa, nonché l'esperienza lavorativa di quanti vivono l'organizzazione giorno dopo giorno: dalle priorità iscritte nei meccanismi di controllo alle capacità organizzative, dagli assunti che plasmano la cultura organizzativa agli stilemi che modellano i processi decisionali, sino alla qualità delle relazioni, sia interpersonali, sia tra l'organizzazione e i suoi membri (Gond *et al.*, 2017).

Il contributo di questo volume risiede nel percorrere il filo rosso dell'integrazione della sostenibilità all'interno dell'impresa, dal livello strategico fino alle dinamiche organizzative e comportamentali. In tal senso, il libro fornisce un excursus delle molteplici leve del cambiamento organizzativo rivolto alla sostenibilità, tracciando un percorso attraverso le prospettive teoriche della gestione strategica e della gestione organizzativa. I capitoli che compongono il volume si soffermano su elementi chiave di questo percorso – l'orientamento strategico, il modello organizzativo, la cultura organizzativa, la *leadership* manageriale e il comportamento lavorativo – in una progressiva discesa dalle dinamiche istituzionali alle dinamiche interne alla gestione organizzativa.

Al fine di far risaltare chiaramente le dinamiche organizzative implicate nell'integrazione della sostenibilità, il volume prende in esame alcune delle espressioni più strettamente operative della sostenibilità aziendale, quali la protezione ambientale e la tutela della sicurezza dei lavoratori. La gestione degli aspetti ambientali delle attività lavorative, e dei rischi per la sicurezza nei luoghi di lavoro, permette di osservare come strutture e attori organizzativi si relazionino in merito alle manifestazioni più evidenti del-

la sostenibilità aziendale, in quanto direttamente osservabili nella pratica quotidiana, e caratterizzanti dell'esperienza lavorativa di quanti vivono l'azienda. Queste dimensioni operative permettono di scendere in profondità, e osservare con maggiore granularità le dinamiche gestionali, organizzative e comportamentali sottese all'integrazione della sostenibilità nella pratica aziendale.

Il volume attinge quindi alla letteratura inerente la sostenibilità d'impresa nelle sue più svariate declinazioni, conciliando gli studi nell'ambito della responsabilità sociale, della gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro, con un approccio sinottico. In particolare, gli studi nell'ambito della gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro sono spesso utilizzati come appiglio nell'operalizzazione empirica dei concetti teorici discussi, e nella disanima delle loro implicazioni per la pratica manageriale e aziendale.

In ogni capitolo, la trattazione teorica è arricchita da evidenze empiriche, e spunti per la ricerca futura, derivanti da attività di ricerca condotte dagli autori in stretta collaborazione con importanti imprese italiane, *leader* nei rispettivi settori e con una vasta esperienza nella gestione della sostenibilità aziendale. La struttura del volume e l'ampiezza dei temi trattati mirano a catturare la complessità della sfida dell'integrazione della sostenibilità nelle realtà imprenditoriali, evidenziando le molteplici leve a disposizione di imprenditori e decisori aziendali, e le molteplici lenti che studiosi e ricercatori possono indossare per comprendere ulteriormente tale fenomeno. Segue una breve sinossi dei capitoli del volume.

Il primo capitolo introduce la sfida, ripercorrendo l'evoluzione degli scenari sociali, normativi e competitivi a cui le imprese sono chiamate a rispondere. Data una crescente complessità istituzionale, dovuta all'acuirsi delle istanze sociali, ambientali e economiche, il paradigma della sostenibilità aziendale ha contribuito a una significativa evoluzione delle strategie d'impresa – da posizioni difensive o reattive, a un orientamento maggiormente proattivo – volta a realizzare un compromesso proficuo tra competitività e sostenibilità (González-Benito e González-Benito, 2006). Nel capitolo, la nozione di strategia proattiva è discussa attraverso le principali dimensioni dell'azione organizzativa: dalla pianificazione strategica alla rendicontazione, passando per la gestione organizzativa e l'innovazione dei modelli di *business*.

Tuttavia, la volontà di conciliare competitività, ambiente e società è ostacolata dalla complessità di istanze sociali, economiche e ambientali divergenti, talvolta conflittuali, e pertanto difficilmente allineabili. La difficoltà nel navigare le tensioni esercitate dalla complessità istituzionale, e soddisfare istanze tra loro incoerenti, può orientare le imprese verso soluzioni cosmetiche, dal potente effetto simbolico, ma di scarso beneficio

materiale, in tal senso favorendo l'apparenza a discapito della sostanza (Bowen, 2014). La minaccia posta dalla dissociazione (o *decoupling*) tra narrazione simbolica e prestazione materiale nelle strategie di sostenibilità aziendale si traduce in un'ulteriore sfida: integrare forma e sostanza nel perseguimento della sostenibilità.

Se la credibilità degli sforzi verso la sostenibilità d'impresa è data dalla sostanziale trasformazione della pratica aziendale, ciò ci suggerisce di introdurre nel dibattito quanti sono chiamati ad attuare tale trasformazione sul campo, praticando la sostenibilità nell'ambito dei processi lavorativi quotidiani, all'interno di quelle complesse *black box* imperscrutabili che figurano le realtà organizzative: in poche parole, le persone. Le risorse umane costituiscono il "mezzo" o vettore primario per il raggiungimento della sostenibilità aziendale, e al contempo ne rappresentano un "fine", se consideriamo il benessere economico, sociale, e psicosociale che le organizzazioni devono garantire ai propri membri. Tale duplicità pone la gestione delle risorse umane in una posizione privilegiata nel manipolare quelle leve del cambiamento organizzativo di cui tratteremo attraverso il volume, elevandola così a ingranaggio cruciale nell'integrazione della sostenibilità in impresa (Kramar, 2014).

Prima di intraprendere la discesa verso le dinamiche più prettamente organizzative, il secondo capitolo si sofferma ulteriormente sulla dimensione strategica, esplorando come le molteplici tensioni tra obiettivi economici, sociali e ambientali pongano le imprese dinanzi a veri e propri dilemmi nel bilanciamento delle proprie priorità strategiche (Van der Byl e Slawinski, 2015; Slawinski e Bansal, 2015): provvedere agli obiettivi di breve termine o ampliare lo sguardo alle sfide future? Contenere le spese o perseguire investimenti anche se a fronte di un ritorno incerto? Ottimizzare lo *status quo* o avventurarsi su nuove strade seppur rischiose?

Simili dilemmi costituiscono la regola, piuttosto che l'eccezione, nel perseguimento della sostenibilità d'impresa, tanto da minare la fondatezza di un *business case* della sostenibilità, esemplificato da slogan quali "*it pays to be green*" o "*doing well by doing good*" (Busch *et al.*, 2024). Se sostenere un allineamento tra obiettivi e priorità divergenti può promuovere una comprensione semplicistica e oltremodo pragmatica della sostenibilità aziendale, riconoscere tali dilemmi, e articolare strategie capaci di accomodare la complessità, richiede ai decisori aziendali di aprirsi a una visione olistica (o *paradoxical*) delle sfide, capace di giustapporre logiche contrastanti e favorire strategie aziendali inclusive (Ivory e Brooks, 2018).

Le priorità inscritte nella strategia aziendale – e quindi l'orientamento tra l'allineamento delle logiche conflittuali o l'adattabilità alla complessità (Casey *et al.*, 2019) – si riverberano nel modello organizzativo, ossia

nell'articolazione di strutture e risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi strategici. Tali configurazioni sono tradizionalmente intese secondo un continuum tra due opposti poli di efficienza e resilienza, volto a porre in enfasi la prevenzione dell'instabilità da un lato e la promozione di flessibilità, proattività e innovazione dall'altro (Kessler *et al.*, 2017).

Tuttavia, dati i dilemmi a cui le imprese sono chiamate a rispondere, perseguire simultaneamente priorità divergenti di efficienza e resilienza, allineamento e adattabilità, si erge a imperativo paradossale della sostenibilità aziendale. Ciò richiede alle imprese di esercitare capacità di ambidestrisimo organizzativo, sfruttando metodi validati e pratiche consolidate da un lato, e esplorando nuove competenze e modalità in un'ottica di apprendimento e cambiamento organizzativo dall'altro (Hahn *et al.*, 2016).

Maturare un approccio ambidestro alla sostenibilità aziendale può richiedere di implementare strutture organizzative duali, distintamente dedite a obiettivi di efficienza e resilienza, ma non solo: introiettare l'ambidestrisimo richiede ai membri organizzativi di bilanciare efficienza e resilienza, allineamento e adattabilità, contestualmente alle proprie attività lavorative, gestendo tensioni e dilemmi secondo diversi gradi di discrezione e autonomia (Birkinshaw e Gibson, 2004). Tale forma di ambidestrisimo contestuale ci invita a guardare oltre all'assetto strutturale del modello organizzativo, esponendo il ruolo del capitale umano e sociale che lo anima. Il secondo capitolo ci introduce quindi alle componenti più *soft* del modello organizzativo, esplorando le dimensioni utili a guidare il comportamento verso, da un lato, l'ottimizzazione dello *status quo* e, dall'altro, verso la partecipazione proattiva al cambiamento in senso sostenibile (Christian *et al.*, 2009).

Il dibattito sull'interazione tra dimensione *hard* e *soft* del modello organizzativo, e le relative implicazioni per la sostenibilità aziendale, non può sottrarsi dal considerare la cultura organizzativa. Il complesso di assunti condivisi, valori e artefatti che compongono la cultura di un'organizzazione ne plasmano il *modus operandi* in ogni ambito dell'azione organizzativa (Schein, 2004). La cultura caratterizza in profondità le premesse decisionali di un'impresa, rappresentando un meccanismo di coordinamento tacito, utile a favorire l'integrazione tra processi lavorativi e la comprensione condivisa degli obiettivi aziendali, e dei mezzi per realizzarli. In tal senso, la cultura costituisce, a pieno titolo, una leva per le iniziative di trasformazione e cambiamento, capace di indirizzare i membri organizzativi attraverso i dilemmi insiti alla sfida della sostenibilità (Linnenlueck e Griffiths, 2010).

Il terzo capitolo ripercorre l'evoluzione di tale concetto negli studi organizzativi, ed esplora la sua declinazione in svariati ambiti di studio

inerenti la sostenibilità aziendale. Il capitolo esamina quindi la relazione tra cultura e prestazione nell'ambito della sostenibilità d'impresa, approfondendo i meccanismi che legano cultura e comportamento organizzativo, contribuendo al radicamento della sostenibilità nella pratica aziendale.

Infine, ampio spazio è concesso al tema della misurazione della cultura in relazione alla sostenibilità. Difatti, sebbene tale concetto sia abusato nelle narrazioni che le imprese propugnano rispetto al proprio impegno verso la sostenibilità, la nozione di cultura della sostenibilità è tuttora vagamente compresa, spesso percepita come aleatoria da parte del mondo aziendale, al più vista come una *buzz word* dal forte impatto comunicativo, ma di scarsa rilevanza pratica. L'esercizio della misurazione contribuisce a fare chiarezza, "portando a terra" tale concetto, ossia tracciandone gli elementi osservabili nella realtà organizzativa e più strettamente connessi alle prestazioni.

Il capitolo presenta i risultati di uno studio, condotto dagli autori del volume, volto a definire un sistema composito di misurazione della cultura della sostenibilità: da un lato, una scala psicometrica per la rilevazione degli elementi percettivi della cultura dalla prospettiva dei membri organizzativi; dall'altro, un cruscotto di indicatori (o *key performance indicators*), utile al monitoraggio delle prestazioni oggettive in ambiti quantificabili della pratica aziendale. Le metodiche offerte contribuiscono a dotare *practitioners* e studiosi di strumenti utili alla comprensione empirica delle dinamiche sottese all'integrazione della sostenibilità nella realtà aziendale, e alla definizione di interventi di rafforzamento culturale e cambiamento organizzativo.

Penetrando ulteriormente nella *black box* aziendale, non è un caso che il tema della *leadership* manageriale venga trattato successivamente alla cultura organizzativa. Una delle responsabilità di quanti esercitano autorità nell'ambiente lavorativo – siano essi dirigenti, responsabili, supervisori o capi squadra – è plasmare la cultura organizzativa coerentemente con gli obiettivi aziendali, adattandola in conformità all'evoluzione delle priorità perseguite e delle sfide contestuali (Lewis *et al.*, 2014). Introdurre la sostenibilità tra gli obiettivi delle moderne realtà imprenditoriali richiede ai *leader* di guidare il cambiamento organizzativo attraverso la complessità data dall'interazione tra molteplici istanze, gestendo dilemmi e tensioni lungo il percorso (Sajjad *et al.*, 2023). La funzione della *leadership* manageriale rispetto ai tali dilemmi – quali quelli tra efficienza o resilienza, stabilità o flessibilità – muta al variare delle istanze elette a priorità organizzativa: enfatizzare la conformità allo *status quo* o incentivare la ricerca di nuove soluzioni? Prevenire l'incertezza o promuovere autonomia decisionale e libera iniziativa?

La natura dinamica dei processi di *leadership* ci porta a esaminare il concetto di stile di *leadership*. La *leadership* manageriale si articola attraverso capacità, comportamenti e meccanismi atti a indirizzare, motivare e catalizzare gli sforzi dei collaboratori nella realizzazione di un obiettivo comune. Tali meccanismi e comportamenti possono assumere diverse forme e stilemi, al variare del contesto in cui la *leadership* viene esercitata e delle finalità perseguite: se visione e ispirazione intellettuale possono caratterizzare una *leadership* orientata al cambiamento, il controllo vigile delle prestazioni e dei processi decisionali è affine a una *leadership* più autocratica e incline alla conservazione della stabilità (Anderson e Sun, 2017).

La domanda sorge spontanea: quale stile di *leadership* è il più funzionale alla sfida dell'integrazione della sostenibilità in impresa? Data la complessità inedita di tale sfida, è necessario articolare un nuovo concetto di "*leadership* della sostenibilità", o è sufficiente affidarsi agli stilemi roditi dalle teorie più tradizionali? Per le risposte a queste domande, vi rimandiamo al capitolo quarto del volume.

In conclusione, il capitolo approfondisce la misurazione della *leadership* manageriale, quale *step* utile all'identificazione di criticità nella trasmissione della sostenibilità dal livello strategico a quello operativo, e alla definizione di interventi volti a potenziare il coordinamento tra le componenti del sistema organizzativo.

Il quinto capitolo conclude il percorso attraverso le leve del cambiamento organizzativo, approdando al determinante più prossimo agli *outcomes* di sostenibilità di un'impresa, e variabile ultima su cui le imprese possono esercitare controllo al fine di integrare la sostenibilità nella pratica aziendale: il comportamento organizzativo.

Il tema costituisce un *leitmotivo* attraverso l'intero volume: il modello organizzativo, la cultura e la *leadership* manageriale sono difatti letti in funzione della loro capacità di condizionare il comportamento nei luoghi di lavoro, determinando, esplicitamente o tacitamente, gli *standard* di prestazione attesa e le condotte ritenute appropriate nell'ambiente lavorativo. Il capitolo mira pertanto a "chiudere il cerchio", esplorando i modelli teorici pertinenti allo studio del comportamento organizzativo in relazione alla sostenibilità aziendale, e esaminando la relazione tra quest'ultimo e gli elementi trattati nei precedenti capitoli del volume.

I dilemmi organizzativi a cui abbiamo accennato in questa introduzione, e che troverete sviscerati nel volume, si riverberano nelle condotte lavorative. Da un lato, la prestazione *in-task* è il risultato di comportamenti volti alla prevenzione dell'instabilità e dell'incertezza: questi si inscrivono all'interno dei limiti formalmente tracciati dal ruolo organizzativo e dal sistema procedurale, denotando quindi efficienza, allineamento e confor-

mità allo *status quo*. Dall'altro, la prestazione *extra-role* è data da comportamenti che esulano da responsabilità formali o requisiti procedurali, rispondendo alla volontà discrezionale del lavoratore di partecipare proattivamente al miglioramento organizzativo: simili condotte denotano una cittadinanza organizzativa, ossia un impegno ulteriore da parte dei lavoratori rispetto ai soli obblighi contrattuali (Lülfes e Hahn, 2013; Curcuruto *et al.*, 2015).

Entrambe le dimensioni della prestazione lavorativa sono necessarie al fine di navigare le tensioni tra efficienza e resilienza, stabilità e flessibilità, insite nella sostenibilità aziendale (Testa *et al.*, 2018). Tuttavia, è la dimensione *extra-role* del comportamento organizzativo a ricevere maggiore attenzione negli studi inerenti la sostenibilità d'impresa: se, da un lato, sono le condotte volte alla conformità a garantire la stabilità dell'azione organizzativa, dall'altro lato, è la proattività e la partecipazione dei lavoratori ad abilitare e sostenere le iniziative di cambiamento organizzativo (Boiral *et al.*, 2018). Pertanto, il capitolo approfondisce il concetto di cittadinanza organizzativa in relazione alla sostenibilità d'impresa, esplorandone le implicazioni per le prestazioni aziendali, e soffermandosi sui meccanismi e fattori determinanti, attingendo sia alla letteratura rilevante, sia a analisi empiriche condotte dagli autori del volume. Queste ultime ambiscono a mettere in relazione alcuni dei temi centrali del nostro lavoro – quali l'ambidestritismo nel modello organizzativo, la *leadership* manageriale, e la cittadinanza organizzativa – al fine di esaminare in retrospettiva il percorso intrapreso attraverso il volume – dalla prospettiva teorica della gestione strategica a quella organizzativa – e ricomporre il quadro delle leve del cambiamento organizzativo rivolto alla sostenibilità, alla cui comprensione questo volume si pone di contribuire.

1.

Sostenibilità aziendale, quali risposte per quali domande?

1.1. La sostenibilità come risposta ai nuovi scenari competitivi, normativi e sociali

“Esiste una e solo una responsabilità del business – usare le sue risorse e impegnarsi in attività volte ad aumentare i suoi profitti” (Friedman, 1970, p. 126). È con queste parole – originariamente pubblicate nel saggio *Capitalism and Freedom* del 1962 – che Milton Friedman, celebre economista dell’Università di Chicago e vincitore del premio Nobel per il suo contributo agli studi economici nel 1976, sintetizzava la propria dottrina su quale fosse il ruolo sociale dell’impresa: la massimizzazione del profitto. Sebbene la corretta interpretazione di tale affermazione imponga una doverosa contestualizzazione all’interno del pensiero di Friedman in merito al libero mercato, è legittimo ritenere che tale dottrina abbia fortemente caratterizzato il mondo imprenditoriale e aziendale nel tardo capitalismo (ossia dal secondo dopoguerra), ponendo a priorità l’interesse a breve termine di proprietari e azionisti (Bansal e DesJardine, 2014).

Allo stesso tempo, è indubbio che, se pronunciate oggi con la medesima schiettezza, tali parole provocherebbero ondate di indignazione e disappunto attraverso diverse componenti della società occidentale. Se proferita pubblicamente dal CEO di qualche multinazionale quotata nel mercato azionario, una tale affermazione produrrebbe “pianto e stridore di denti” *in primis* tra gli azionisti della multinazionale in questione, ossia coloro che lo stesso Friedman intendeva tutelare dal rischio di una deriva ideologica del mondo imprenditoriale in senso “collettivista”. Se pronunciata da un *leader* politico, magari nell’ambito delle istituzioni dell’Unione Europea, il contraccolpo sarebbe tale da indurre il politico in questione alle dimissioni. Inutile menzionare la probabile reazione dei milioni di giovani che hanno

alimentato il movimento *Fridays For Future* dal 2018 in poi, affollando le piazze di più di 150 paesi nel mondo¹.

Nelle ultime decadi abbiamo difatti assistito a una crescente presa di coscienza – in vasti ambiti della società civile, delle istituzioni pubbliche e del comparto imprenditoriale – rispetto al prezzo salato di oltre un secolo di sviluppo industriale. Problematiche ambientali quali il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità, il depauperamento delle risorse naturali, nonché sociali quali la mancata tutela dei diritti dei lavoratori nelle catene di approvvigionamento globali, la diseguaglianza economica, la diffusione di malattie professionali e degli infortuni sul lavoro sono ora riconosciute quali esternalità strettamente connesse alle strutture e al funzionamento delle società capitalistiche contemporanee. In particolare, i modelli di produzione e consumo dettati dalle logiche dell'economia di mercato e del consumismo, hanno palesato il proprio coinvolgimento nel cambiamento climatico, evidenziando le pesanti conseguenze ambientali, ma anche sociali ed economiche, di una scarsa considerazione dell'ambiente naturale nelle strategie e nei modelli di *business* del settore imprenditoriale². Gli eventi tragici di Seveso, Chernobyl e Bhopal negli ultimi decenni del ventesimo secolo e, più recentemente, gli incidenti nella centrale nucleare di Fukushima Daiichi e della piattaforma di perforazione Deepwater Horizon nel Golfo del Messico, hanno portato all'attenzione del pubblico e delle istituzioni le disastrose conseguenze di una gestione industriale disattenta o negligente rispetto alla tutela dei lavoratori, delle comunità locali e del capitale naturale.

Tale consapevolezza ha innescato la mobilitazione di una crescente parte della società civile nel pretendere un cambio di rotta rispetto ai classici paradigmi di produzione e consumo, ponendo in evidenza il ruolo delle organizzazioni imprenditoriali come, da un lato, parte del problema e, dall'altro, attori imprescindibili nell'articolazione e attuazione di modelli di sviluppo sostenibile.

¹ Harvey, F. (2020). Young people resume global climate strikes calling for urgent action. The Guardian, documento disponibile al sito: www.theguardian.com/environment/2020/sep/25/young-people-resume-global-climate-strikes-calling-urgent-action-greta-thunberg

² IPCC (2021): Summary for Policymakers. In: Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [V. Masson-Delmotte, P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.)]. In Press.

1.1.1. L'evoluzione degli scenari sociali, normativi e competitivi

Con buona pace di Milton Friedman, l'evoluzione degli scenari sociali, normativi e competitivi negli ultimi cinquanta anni ha imposto alle imprese di ampliare le proprie responsabilità e priorità al di là della sola massimizzazione del profitto. Dal 1970 in poi, la diffusione dell'ambientalismo nelle società occidentali ha difatti contribuito a un graduale allontanamento dalla concezione economica neoclassica dell'ambiente naturale come una “*fonte inesauribile di risorse e un deposito illimitato di rifiuti*” (Hoffman e Bazerman, 2007, p. 86), verso un'idea di relazione più armoniosa tra attività umana e ambiente naturale. Nel 1987, l'affermazione dello sviluppo sostenibile quale priorità globale da parte della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED) ha indicato la via per le politiche nazionali e sovranazionali negli anni a venire, ponendo l'accento sulla necessità di garantire benessere e prosperità alle generazioni future³.

I decenni successivi hanno visto la ratifica di importanti accordi internazionali – quali il Protocollo di Kyoto del 1997, e successivamente l'Accordo di Parigi del 2015, nell'ambito della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC)⁴ – volti a catalizzare gli sforzi globali nel contrastare il cambiamento climatico. La sottoscrizione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile da parte di 193 paesi delle Nazioni Unite ha inoltre contribuito a delineare un piano d'azione su scala globale volto a trasformare il modello di sviluppo, ponendo specifici obiettivi di sostenibilità economica, sociale e ambientale sulle “*to-do list*” dei decisori politici dei paesi aderenti. Gli ambiziosi obiettivi dell'Agenda 2030 richiamano inoltre a un impegno congiunto tutte le componenti della società – dal settore pubblico alle imprese, dalla società civile alla ricerca scientifica – propugnando una trasformazione non solo a livello di paradigma di sviluppo economico, ma anche culturale e sociale⁵.

L'impulso politico scaturito da iniziative di portata inedita quali l'Accordo di Parigi e Agenda 2030 ha spronato l'introduzione di misure nor-

³ World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

⁴ United Nations (2015). *Paris Agreement*. Paris: United Nations, documento disponibile al sito: www.un.org/en/climatechange/paris-agreement

⁵ United Nations (2015b). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, documento disponibile al sito: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

mative sempre più ambiziose, a livello nazionale e sovranazionale, volte a concretizzare la visione di uno sviluppo sostenibile e contenere le esternalità negative del settore industriale e imprenditoriale.

Il Green Deal sancito dalla Commissione Europea nel 2019, e le innovazioni normative che lo hanno caratterizzato (quali la European Climate Law), ambiscono a trasformare l'Europa nel primo continente *climate-neutral* (ossia a emissioni nette di gas climalteranti uguali a zero) entro il 2050, partendo da un drastico taglio del 55% delle emissioni di gas a effetto serra entro il 2030⁶. Contestualmente, il piano d'azione dell'Unione Europea per l'economia circolare – adottato dalla Commissione nel 2015, e aggiornato nel 2020 – identifica l'economia circolare quale presupposto per la neutralità climatica, elevandone i principi a paradigma cardine dello sviluppo di importanti settori industriali (quali edilizia, tessile, elettronica e alimentare) e della trasformazione di intere catene del valore per specifiche categorie di prodotto⁷. A tal fine, il piano introduce misure legislative (e non) volte a porre aziende, consumatori, regioni e città europee in prima linea negli sforzi globali per l'economia circolare.

La visione di sviluppo enunciata dal patto verde europeo, e tradotta nel piano d'azione per l'economia circolare, mira a trasformare le sfide climatiche, ambientali e sociali in opportunità di rafforzamento della competitività del comparto industriale europeo e di consolidamento di un vantaggio distintivo rispetto alla concorrenza globale, attribuendo alle imprese un ruolo cardine nel cambiamento. Tale volontà è implicita alle più recenti evoluzioni normative promosse dalla Commissione Europea volte alla riconfigurazione del mercato interno, dei meccanismi di finanziamento delle attività economiche e, più in generale, del ruolo dell'impresa negli obiettivi di sviluppo sostenibile.

A titolo esemplificativo, il Regolamento Europeo sull'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili (i.e., Regolamento UE 2020/852), entrato in vigore nel 2020, stabilisce una tassonomia per identificare le attività economiche qualificabili come sostenibili dal punto di vista ambientale, delineando criteri connessi a mitigazione del cambiamento

⁶ European Commission (2021). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: 'Fit for 55': delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality (COM(2021) 550 final). Brussels.

⁷ European Commission (2019). Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: The European Green Deal (COM(2019) 640 final). Brussels.

climatico e adattamento, uso sostenibile delle risorse marine, transizione all'economia circolare, prevenzione dell'inquinamento e protezione della biodiversità⁸. La successiva piattaforma volta all'estensione della tassonomia ad aspetti di responsabilità sociale ha identificato criteri pertinenti alla qualità del lavoro (anche in relazione ai lavoratori nella catena del valore), agli standard di vita e benessere degli utenti finali di prodotti e servizi, e al rispetto dei diritti umani nelle comunità impattate dall'attività economica⁹. Costituendo un sistema univoco di classificazione delle attività economiche all'interno dell'Unione, la tassonomia mira a indirizzare gli investimenti pubblici e privati verso le attività più necessarie alla transizione ecologica e sostenibile.

Nel 2022, la direttiva nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (i.e. Direttiva UE 2022/2464) introduce il concetto di rendicontazione societaria di sostenibilità nella normativa europea, estendendo gli obblighi di *reporting* in materia non finanziaria – dagli impatti ambientali e sociali, alla diversità nella composizione dei consigli di amministrazione – a un bacino di circa 11.700 grandi imprese operanti nell'Unione¹⁰. La direttiva sprona a un maggiore impegno delle imprese all'identificazione, analisi e rendicontazione degli impatti delle attività aziendali su ambiente e società, e alla comprensione di come la sostenibilità influenzi lo sviluppo delle strategie e delle prestazioni della stessa. Tra gli elementi di maggiore innovazione, la direzione impone l'adozione di principi e standard di rendicontazione “propri” dell'Unione Europea, nonché requisiti di *assurance*, relativi all'attestazione di conformità della rendicontazione di sostenibilità e delle informazioni divulgate.

A ulteriore esempio, la proposta di direttiva adottata dalla Commissione Europea nel 2022 inerente la *due diligence* in materia di sostenibilità aziendale (nota come Corporate Sustainability Due Diligence Directive) introduce obblighi di verifica, prevenzione, mitigazione, e rendicontazione degli impatti delle attività aziendali (e delle proprie sussidiarie) su diritti umani, salute, clima e ambiente, lungo tutta la catena del valore, dentro e

⁸ European Parliament (2020). Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088.

⁹ Social Taxonomy Platform on Sustainable Finance (2022). Final Report on Social Taxonomy, documento disponibile al sito: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en.pdf

¹⁰ European Parliament & Council of the European Union (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting.

fuori dall'Unione. Istituendo obblighi di diligenza di vasta portata per un bacino di più di 15.000 imprese, la proposta di direttiva ambisce a porre le imprese europee (o operanti all'interno dell'Unione) in prima linea nella transizione sostenibile a livello globale, investendole del ruolo di sentinelle e alfieri della sostenibilità nelle catene del valore su scala internazionale¹¹.

La trasformazione degli scenari in cui le organizzazioni imprenditoriali si trovano a competere non è data dalla sola evoluzione normativa. I cambiamenti negli stili di vita e nelle sensibilità dei cittadini delle società occidentali si ripercuotono sulle abitudini di consumo e, pertanto, sulle loro preferenze di acquisto. Sempre più consumatori dimostrano attenzione rispetto alle implicazioni sociali e ambientali delle proprie scelte di consumo, orientando i propri acquisti verso opzioni maggiormente sostenibili¹².

Secondo una recente indagine, il segmento di consumatori attenti alla sostenibilità ambientale – ossia quanti ritengono che le imprese debbano agire in maniera responsabile e sono disposti a supportare tali sforzi riorientando le proprie scelte d'acquisto – ammonta ad oggi, approssimativamente, a due miliardi di individui nel mondo, ed è destinato ad aumentare fino a pesare il 40% del totale entro il 2027, costituendo così un mercato globale del valore di circa un trilione di Euro. Solo in Europa, tale segmento è rappresentato da un consumatore su quattro: nello specifico, il mercato tedesco vanta la maggiore porzione di consumatori sensibili all'ambiente (circa il 38%), mentre in Italia questa ammonta al 23% del totale¹³.

Alimentare, automotive, fashion, utilities e trasporto pubblico sono i settori a cui è rivolta maggiormente l'attenzione di questo segmento di consumatori, e non a caso: l'offerta di prodotti e servizi da parte di questi settori industriali è fondamentale a realizzare quei comportamenti sostenibili all'interno del proprio stile di vita – nella dieta, nella riduzione del consumo energetico, nei trasporti – che hanno un impatto sostanziale nel mitigare il degrado ambientale.

¹¹ European Parliament & Council of the European Union (2022). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 (COM(2022) 71 final, 2022/0051 (COD)). Brussels.

¹² Nielsen (2015). The Sustainability Imperative. Insights on Consumer Expectations, documento disponibile al sito: www.fmi.org/docs/default-source/sustainability/sustainability-imperative.pdf?sfvrsn=0

¹³ Consumer Panel Services GfK (2022). Green Ambitions, Golden Opportunities: Sustainability in Times of Instability, documento disponibile al sito: <https://insights.cps.gfk.com/story/green-ambitions-golden-opportunities-sustainability-in-times-of-instability-free/page/1>

In tal senso, le pressioni – dirette e indirette – sono molteplici e interconnesse. Crescenti pressioni normative e relativi aumenti dei costi di *compliance*, unitamente a una crescente sensibilità sociale e ambientale da parte di clienti e consumatori finali, portano le imprese a confrontarsi con le implicazioni strategiche di uno scenario politico, sociale e competitivo in evoluzione, e a riconoscere la sostenibilità d'impresa come una risposta organizzativa imprescindibile. L'integrazione delle preoccupazioni sociali e ambientali nei processi decisionali e di pianificazione strategica delle imprese ha quindi gradualmente contribuito all'affermazione del concetto di sostenibilità aziendale nelle moderne realtà imprenditoriali.

1.1.2. Drivers della sostenibilità aziendale: tra spinta e attrazione

Congiuntamente ai concetti di ambientalismo aziendale e responsabilità sociale d'impresa, il paradigma della sostenibilità aziendale ha potuto imporsi nel panorama normativo e imprenditoriale propugnando un allineamento possibile tra la logica economica della massimizzazione del profitto, e le logiche di equità sociale e protezione ambientale (Bansal e DesJardine, 2014; Bansal e Song, 2017).

Contrariamente al paradigma economico neoclassico che considera non produttivi gli investimenti sociali e ambientali, e guarda alla normazione in materia come potenzialmente deleteria per la competitività del settore imprenditoriale, il moderno paradigma della sostenibilità d'impresa sostiene che una gestione più accurata degli aspetti ambientali e sociali delle attività aziendali possa contribuire al vantaggio competitivo dell'impresa, conferendo capacità organizzative preziose e competenze distintive (Porter e Van der Linde, 1995). Innovazione, adattabilità e resilienza, gestione trasparente degli *stakeholders* e apprendimento organizzativo sono capacità tradizionalmente associate all'investimento in sostenibilità aziendale (Sharma e Vredenburg, 1998).

L'assunzione di allineare gli investimenti ambientali e sociali con i più canonici obiettivi di prestazione aziendale ha quindi enfatizzato il vantaggio competitivo come *driver* dell'adozione di iniziative di miglioramento ambientale e di responsabilità sociale. Ottimizzazione dei processi produttivi e riduzione dei costi operativi, diminuzione dei costi di conformità normativa, miglioramento della reputazione, ampliamento degli spazi di mercato e delle opportunità di accesso a nuovi mercati sono annoverati tra i benefici dell'investimento ambientale e sociale (González-Benito e González-Benito, 2006). Tale visione concorre pertanto a una rinnovata concezione della prestazione aziendale, non più solamente sensibile ai ri-

sultati economici e finanziari, ma attenta a giustapporre gli impatti sociali e ambientali dell'attività aziendale: in tale ottica, la capacità organizzativa di generare valore è letta attraverso una triplice funzione, o *bottom line*, ove agli indicatori di stampo economico e finanziario sono necessariamente affiancate valutazioni sulla gestione degli aspetti ambientali e sul ritorno sociale del *business*.

Tuttavia, comprendere a pieno la transizione del settore imprenditoriale verso la sostenibilità ci suggerisce di guardare alla convergenza tra diverse pressioni istituzionali o forze, sia cogenti sia attrattive. Tale convergenza di pressioni strutturali si esplica nella commistione di fattori di matrice *push* e *pull*.

Da un lato, i fattori *push* o “di spinta” concorrono, in maniera sostanzialmente coercitiva, all'adozione di pratiche o strategie orientate alla sostenibilità, costituendo una spinta trasformativa non trascurabile o derogabile in quanto dirimente per la sopravvivenza stessa del *business* (Delmas e Toffel, 2004). Tra questi troviamo, *in primis*, la pressione esercitata dalla normativa cogente, ossia da prescrizioni legali volte ad influenzare il comportamento degli operatori economici su pressione di meccanismi sanzionatori – come pene di carattere pecuniario, interdittivo o penale – capaci di compromettere o revocare la “licenza ad operare” di eventuali trasgressori (Aragòn-Correa *et al.*, 2020).

Ma la componente coercitiva della pressione istituzionale non è data solo dalla regolamentazione: le richieste da parte di clienti o investitori – nella forma, ad esempio, di standard di prestazione sociale e ambientale imposti alle aziende fornitrici o partner – costituiscono un fattore *push* altrettanto rilevante, in quanto fondamentale per la sussistenza del *business* nel mercato e per l'accesso al credito (Aragòn-Correa e Sharma, 2003). A questi si possono sommare ulteriori fattori *push*, di carattere più o meno coercitivo a seconda delle specificità del contesto istituzionale nel quale l'azienda opera: dalle istanze della società civile (si pensi a reclami di attivisti, organizzazioni non governative o media), alla diffusione di tecnologie potenzialmente disruptive di pratiche e modelli di *business* dominanti (si pensi al crescente trend della digitalizzazione), passando per le pressioni di costo associate all'aumento dei prezzi di determinate materie prime.

D'altra parte, i fattori *pull* o “di attrazione” concorrono ad incentivare o facilitare l'adozione di pratiche sostenibili, contribuendo a porre in essere condizioni favorevoli all'investimento nella trasformazione del *business*. Anche in questo ambito, la regolamentazione gioca un ruolo primario: strumenti economici o “di mercato” – quali sussidi e sgravi contributivi, ma anche semplificazioni amministrative o procedurali (si pensi a misure quali il rinnovo o prolungamento delle autorizzazioni ambientali a

favore di imprese in possesso di certificazione ambientale) – possono incentivare l'adozione di pratiche sostenibili da parte del settore privato, mitigando l'incertezza associata al ritorno economico dell'investimento (Testa *et al.*, 2016).

Ulteriore fattore di attrattività è rappresentato dall'emanazione di norme volontarie nella forma di standard certificabili (si pensi alle norme ISO in materia di sicurezza o ambiente), sia di matrice pubblica sia privata, e dalla loro diffusione nel mercato: da un lato, simili strumenti normativi facilitano le imprese nell'interfacciarsi operativamente alla sostenibilità, costituendo linee guida uniformi per l'adozione di nuovi processi; dall'altro, il meccanismo di certificazione può facilitare l'individuazione di, e l'accesso a, nuovi spazi di mercato, nonché stimolare dinamiche di imitazione tra aziende concorrenti (Darnall *et al.*, 2008).

Guardando sempre al mercato, cambiamenti nelle preferenze di acquisto da parte di consumatori e clienti, sempre più sensibili ai temi dell'ambiente e della responsabilità sociale, possono stimolare un riposizionamento del *brand* a favore di una maggiore attenzione alla sostenibilità dei prodotti offerti, spronando l'impresa verso, ad esempio, l'adozione di meccanismi di etichettatura ambientale o sociale di prodotto funzionale all'ampliamento della propria fetta di mercato (Bleda e Valente, 2009). Infine, ambizione, visione o sensibilità di imprenditori e decisori aziendali possono costituire un ulteriore fattore discriminante nella decisione di adoperarsi proattivamente verso la sostenibilità, con la volontà di differenziare il *brand* rispetto alla concorrenza o consolidare una posizione riconosciuta di *leadership* nella sostenibilità (Jones Christensen *et al.*, 2014).

Tuttavia, spinta e attrazione non costituiscono sempre categorie distinte e chiaramente distinte. È difatti interessante evidenziare la frequente ibridazione tra dinamiche *push* e *pull*, anche nell'ambito della normativa cogente. A titolo esemplificativo, la recente revisione della Direttiva europea riguardante le emissioni industriali (Direttiva 2010/75/UE), nota come *Industrial Emission Directive* (IED) e adottata dal Consiglio dell'Unione Europea nel 2024, pone limiti al livello di emissioni per un ampio bacino di installazioni industriali, pur concedendo flessibilità e discrezione nelle modalità e tecnologie ritenute appropriate per perseguire la conformità a tali limiti di emissione¹⁴. Contestualmente, la direttiva prevede semplifica-

¹⁴ European Parliament, Council of the European Union (2010). Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions (integrated pollution prevention and control). Official Journal of the European Union, L 334/17.

zioni procedurali nell'ottenimento dell'autorizzazione integrata ambientale (AIA), o l'estensione della sua validità temporale, a determinate categorie di siti industriali qualora in possesso di certificazioni del sistema di gestione ambientale (quali ISO 14001 o la registrazione EMAS), al fine di generare un incentivo all'adozione volontaria di pratiche virtuose di gestione ambientale.

In conclusione, è importante evidenziare come sia proprio la compresenza e commistione tra fattori di matrice *push* e *pull* – e quindi la convergenza tra pressioni coercitive, normative e competitive, all'interno di un determinato contesto istituzionale – a generare condizioni favorevoli alla transizione sostenibile del mondo imprenditoriale, bilanciando spinta e attrazione. L'elevata complementarità e interdipendenza tra fattori e dinamiche fin qui discusse – si pensi, ad esempio, alla tendenza del legislatore a interpretare e recepire le istanze di cambiamento della società civile nel processo legislativo – concorre inoltre alla creazione di *feedback loop* positivi capaci di apportare ulteriore impulso al cambiamento.

Successivamente nel capitolo, discuteremo pertanto di come una crescente convergenza tra fattori di spinta e attrazione abbiano contribuito all'evoluzione delle risposte organizzative alla sostenibilità, sino al graduale consolidamento del concetto di strategia proattiva orientata alla sostenibilità.

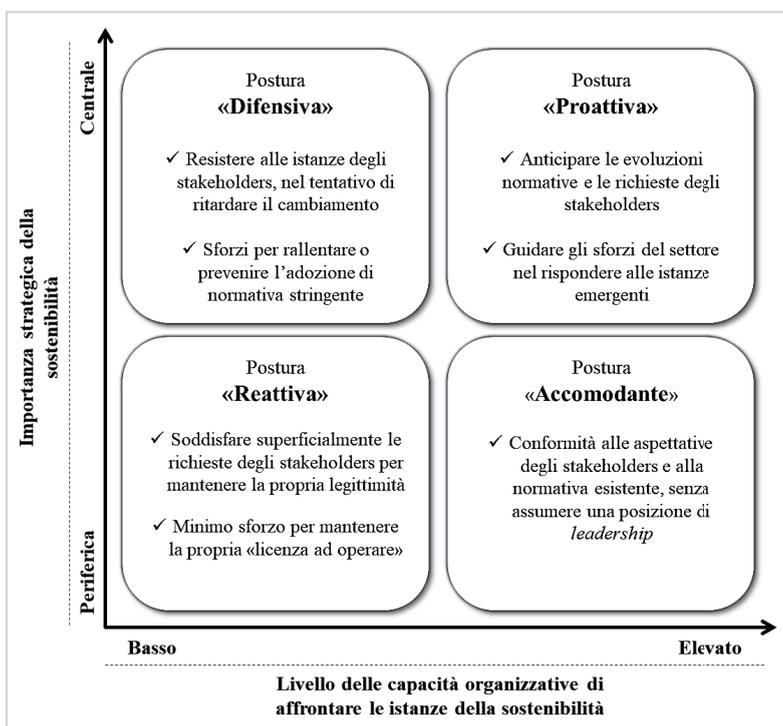
1.2. Dalla reattività alla proattività: l'evoluzione delle strategie d'impresa in relazione alla sostenibilità

L'idea di una sostenibilità aziendale capace di coniugare competitività, ambiente e società ha influenzato la pratica aziendale tanto quanto la formulazione di politiche pubbliche. A livello normativo, tale paradigma ha contribuito a spostare l'attenzione dalla regolamentazione di stampo *command and control* (quali gli strumenti autoritativi) – più tradizionale e tutt'ora più diffusa – verso politiche e strumenti maggiormente versatili (Aragòn-Correa *et al.*, 2020). Tra questi, troviamo strumenti economici diretti (quali la tassazione ambientale) e indiretti (sovvenzioni e incentivi), e strumenti legati a logiche di mercato, di cui il sistema dell'Unione Europea per lo scambio delle quote di emissione di gas a effetto serra (in inglese, *EU Emission Trading System*) costituisce un celebre esempio. Ma non solo: rientrano in una logica di normazione orientata al mercato anche le norme volontarie – quali l'Ecolabel Europeo e l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) della Commissione Europea – volte a tradurre in ambito pubblico le logiche degli standard internazionali di certificazione volontaria (Testa *et al.*, 2014).

Nel contesto imprenditoriale, la cosiddetta logica “win-win” sottesa all’ambientalismo aziendale, in particolare, ha contribuito a superare i tradizionali approcci difensivi o reattivi alle istanze di sostenibilità, promuovendo una posizione più accomodante o proattiva dell’impresa rispetto alle richieste di *stakeholders* e decisori politici, marcando in tal senso una convergenza tra le parti sulla necessità di agire (Hunt e Auster, 1990).

La promessa di un ritorno competitivo da un lato, e, dall’altro, la necessità di guidare il cambiamento piuttosto che subirlo, unitamente alla crescente disponibilità di strumenti (normativi e gestionali) di supporto al settore privato, ha difatti facilitato una graduale transizione dalla predominanza di strategie di stampo difensivo – e quindi restie al cambiamento, e perlopiù volte a ritardarlo o contenerlo – alla diffusione di strategie maggiormente proattive (Clarkson, 1995). Queste ultime mirano a tradurre, non solo a livello strategico, ma anche operativo e organizzativo, i precetti dell’ambientalismo aziendale e della sostenibilità.

Fig. 1 – Posture strategiche rispetto alla sostenibilità



Fonte: adattato da Clarkson (1995), Christmann e Taylor (2002)

Nei seguenti paragrafi, esploreremo le diverse manifestazioni di un orientamento proattivo alla sostenibilità attraverso varie dimensioni dell'azione organizzativa – dalla pianificazione strategica alla comunicazione esterna, passando per l'organizzazione aziendale e l'innovazione – al fine di illustrare tale processo di evoluzione verso il consolidamento di un'idea di strategia proattiva. Ciò evidenziando la convergenza tra forze di attrazione e di spinta quale leva cruciale nel determinare una maggiore proattività nell'articolazione di risposte organizzative alle sfide della sostenibilità.

1.2.1. *Strategia e pianificazione*

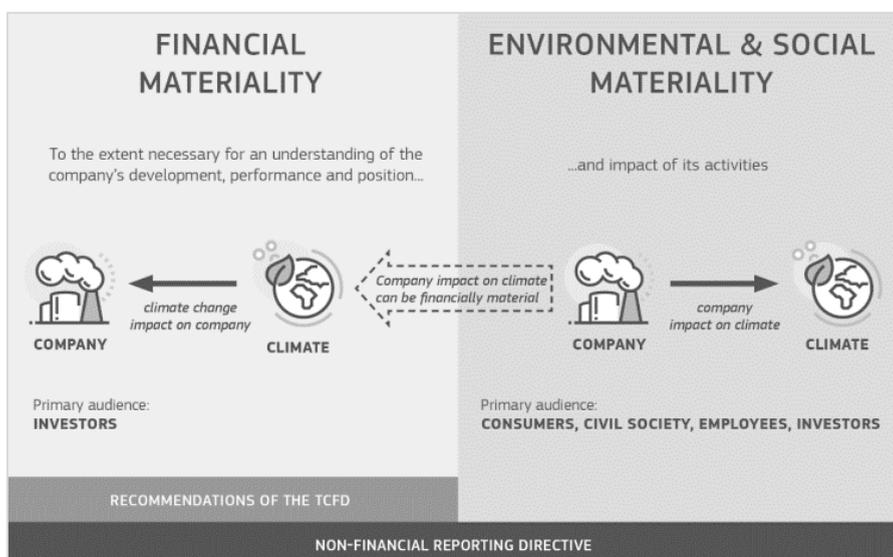
In letteratura, le strategie ambientali proattive sono definite come “*modelli sistematici di pratiche volontarie che vanno oltre i requisiti normativi*” (Aragon-Correa e Rubio-Lopez, 2007, p. 358) nel perseguire il miglioramento delle prestazioni ambientali. Tale concetto denota pertanto l'insieme di pratiche volte al miglioramento ambientale al di là degli standard minimi posti dalla normativa cogente, e la cui adozione è demandata all'impegno volontario della singola organizzazione. In tal modo, una strategia proattiva ambisce ad anticipare le sfide ambientali e le evoluzioni normative, all'ulteriore fine di realizzare quel vantaggio competitivo pocanzi discusso.

Concretamente, le strategie proattive prevedono l'integrazione di considerazioni ambientali e sociali nei processi di pianificazione strategica strettamente connessi al *core business* dell'impresa, differenziandosi così da iniziative isolate, cosmetiche o accessorie rispetto ad attività e processi più centrali nel modello di *business*. Una strategia proattiva ambisce ad inscrivere gli sforzi aziendali verso la sostenibilità in una visione di lungo periodo coerente ai più ampi obiettivi di sviluppo del *business*, focalizzandoli sugli aspetti ambientali e sociali dell'attività aziendale maggiormente salienti secondo una logica di materialità, ossia in base a criteri di significatività ed influenza per l'azienda e i suoi *stakeholder* primari (Bansal e DesJardine, 2014). Il connubio tra sostenibilità e *business* sancisce una marcata transizione da una concezione filantropica della responsabilità sociale a una comprensione più strettamente strategica della sostenibilità e alla sua definitiva consacrazione quale vera e propria funzione aziendale (Bansal e Song, 2017).

Tale coerenza strategica non può trascendere da una chiara comprensione degli effetti, positivi o negativi, e quindi degli impatti generati dall'azione organizzativa all'esterno dell'organizzazione, e lungo l'intera catena di creazione del valore ad essa connessa, in un'ottica *inside-out*.

Parimenti importante è la comprensione, da una prospettiva *outside-in*, di come fattori contestuali esterni possano influenzare l'azione organizzativa e le prestazioni aziendali, anche in termini economici e finanziari, al fine di anticipare e gestire i rischi associati a eventuali malcondotte o mala gestione di istanze sociali e ambientali. Il necessario connubio di prospettive *inside-out* e *outside-in* nell'identificazione di impatti, rischi o opportunità nell'articolazione di una strategia di sostenibilità è difatti posto in enfasi – sotto l'etichetta di “doppia materialità” – nella già citata Corporate Sustainability Reporting Directive della Commissione Europea inerente gli obblighi di rendicontazione societaria di sostenibilità¹⁵.

Fig. 2 – Il principio della doppia materialità nella rendicontazione non finanziaria



Fonte: Commissione Europea (2019)

Un orientamento fortemente proattivo ambisce a porre l'impresa a guida del cambiamento, ricavando una posizione di *leadership* riconosciuta all'interno del proprio contesto istituzionale (ossia del *network* di attori

¹⁵ European Parliament & Council of the European Union (2022a). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting.

privati e pubblici che agiscono e operano in un settore, condividendone regole e pratiche) e, in virtù di tale posizionamento, contribuire a plasmarne le dinamiche trasformative secondo tempi, necessità e aspirazioni proprie (Buysse e Verbeke, 2003).

Tale orientamento proattivo è esemplificato da aziende quali Patagonia. La società californiana, attiva nel settore dell'abbigliamento sportivo, ha storicamente posto la sostenibilità a fondamento della strategia aziendale, elevandola a tratto distintivo della propria offerta di capi di abbigliamento e elemento cardine del proprio posizionamento nel mercato, nonché del proprio statuto. L'azienda si è difatti costituita come *benefit corporation* secondo la legislazione statunitense ed è diventata, nel 2012, la prima azienda californiana a detenere una certificazione B-corp per il proprio impegno sociale e ambientale. Per aziende come Patagonia, la proattività non si esaurisce nell'adozione di processi produttivi meno impattanti, ma assume una valenza politica nel trainare la transizione alla sostenibilità del proprio comparto, sfruttando la propria posizione di *leader* e quindi il proprio ascendente su altri attori del settore, quali aziende partner, fornitori e, talvolta, competitori.

L'opera di trasformazione dell'ambiente istituzionale (nota, in letteratura, come *institutional entrepreneurship*) può realizzarsi ponendo a esempio altrui, e propagandando come *best practices* virtuose, le proprie modalità operative e di gestione, spesso imponendone l'adozione ai propri fornitori e partner, oppure attraverso la definizione di veri e propri standard di riferimento (Grimm *et al.*, 2023).

Nel caso di Patagonia, tale ambizione si concretizza nella promozione di standard quali il Patagonia Wool Standard e il Regenerative Organic Certified, volti alla diffusione di requisiti di sostenibilità certificabili per la produzione di materiali quali lana e cotone. L'azienda non solo promuove la loro adozione tra i propri fornitori e presso altri attori del settore, ma presiede alla definizione dei requisiti tecnici di tali standard, promulgando criteri spesso maggiormente stringenti rispetto alle normative vigenti nei paesi di produzione delle materie prime e dei materiali utilizzati nei propri processi produttivi¹⁶.

¹⁶ Friedman, A. (2018). Patagonia Helps Spearhead New Comprehensive Organic Certification Program. Sourcing Journal, documento disponibile al sito: <https://sourcingjournal.com/sustainability/sustainability-news/patagonia-helps-spearhead-new-comprehensive-organic-certification-program-80294/>

1.2.2. Organizzazione e gestione

A livello organizzativo, una strategia proattiva deve tradursi necessariamente all'interno dei modelli atti all'organizzazione del lavoro, nella forma di politiche aziendali, ruoli e responsabilità dedicate, nonché in sistemi di gestione formalmente designati e iscritti in procedure. Ciò al fine di predisporre le necessarie risorse e strutture organizzative atte ad assicurare il coordinamento delle pratiche operative e il loro allineamento ai più ampi obiettivi strategici dell'impresa (Frey *et al.*, 1996; Buysse e Verbeke, 2003).

A tal fine, i sistemi di gestione costituiscono lo strumento organizzativo cardine della sostenibilità aziendale, nonché le fondamenta di molte strategie proattive in relazione ad aspetti quali l'ambiente, la sicurezza sul lavoro e la responsabilità sociale d'impresa. Il sistema di gestione fornisce un quadro strutturato di procedure, risorse e responsabilità atte a stabilire processi utili a definire obiettivi di miglioramento delle prestazioni e a guidare l'organizzazione verso il loro raggiungimento, nonché ad assicurare il monitoraggio delle attività aziendali e la revisione periodica degli obiettivi prestabiliti (Darnall *et al.*, 2008).

L'ampia diffusione dell'approccio sistemico alla gestione della sostenibilità d'impresa ha cavalcato la convergenza tra fattori *push* e *pull*. Da un lato, la motrice *push* è ben esemplificata dalla Direttiva Seveso in materia di prevenzione degli incidenti industriali. Introdotta nel 1982 in seguito al noto disastro di Seveso del 1976, e successivamente aggiornata nel 2012 (Direttiva 2012/18/UE), la direttiva impone l'adozione di un sistema di gestione per impianti e stabilimenti che operano con sostanze pericolose, al fine di identificare, valutare e contenere i rischi di incidenti dannosi per le persone e l'ambiente circostante¹⁷.

Dall'altro lato, il fattore *pull* è rappresentato dalla diffusione di standard volontari certificabili e riconosciuti a livello internazionale. Tra questi figurano ISO 14001 e la sua controparte europea EMAS per quanto riguarda la gestione ambientale, ISO 45001 per la salute e sicurezza sul lavoro, e SA 8000 in relazione alla responsabilità sociale. Oltre a costituire una lineaguida di riferimento per l'implementazione di un sistema di gestione finalizzato al miglioramento continuo, simili standard implicano

¹⁷ European Parliament & Council of the European Union (2012). Directive 2012/18/EU of the European Parliament and of the Council of 4 July 2012 on the control of major-accident hazards involving dangerous substances, amending and subsequently repealing Council Directive 96/82/EC. Official Journal of the European Union, L 197/1.

l'obbligo di verifica periodica da parte di verificatori accreditati al fine del conseguimento di una certificazione di conformità. Coerentemente con una logica di vantaggio competitivo, la certificazione consente alle imprese di comunicare il proprio impegno verso la sostenibilità a clienti, partner, e altri *stakeholders*, segnalando capacità gestionali e prestazioni superiori, differenziandosi in tal senso nel mercato.

L'integrazione della sostenibilità nella struttura organizzativa delle imprese ha dato luogo a funzioni specificatamente dedite alla sostenibilità aziendale, nonché alla comparsa di nuove figure professionali, ruoli e dipartimenti negli organigrammi aziendali.

Da un lato, figure come l'*Health, Safety & Environment Manager* (più comunemente indicato con l'acronimo HSE) e la relativa funzione aziendale, costituiscono ormai una realtà consolidata nelle organizzazioni imprenditoriali: queste svolgono primariamente un ruolo gestionale nell'orientare l'azienda tra obblighi e adempimenti normativi, rischi e opportunità, non conformità e azioni correttive, agendo sulla dimensione operativa dell'impresa.

Dall'altro, la figura del *Sustainability Manager* ha fatto la sua comparsa in tempi più recenti ed è ancora ad oggi appannaggio delle imprese più strutturate e maggiormente attente alle implicazioni strategiche e organizzative della sostenibilità. Sebbene altrettanto specializzata, questa figura ricopre una funzione maggiormente strategica: il mandato del *Sustainability Manager* è difatti quello di interpretare le istanze di cambiamento negli scenari sociali, ecologici e normativi alla luce delle priorità del *business*, articolare una visione di cambiamento organizzativo capace di garantirne la sostenibilità (economica, sociale e ambientale) e quindi guidare l'impresa nella transizione. Tale funzione agisce pertanto trasversalmente a tutte le aree del *business*, al fine di assicurare l'allineamento tra visione strategica e operatività, al contempo adoperandosi per una riconfigurazione culturale dell'organizzazione volta a consolidare la centralità della sostenibilità nei processi decisionali e di pianificazione (Borglund *et al.*, 2023).

1.2.3. Operazioni e innovazione del modello di business

A livello operativo, l'ambientalismo aziendale, in particolare, ha contribuito a spostare l'attenzione delle imprese dalle iniziative di gestione ambientale cosiddette *end-of-pipe* – ossia mirate a limitare l'inquinamento delle attività aziendali a valle della produzione – a iniziative maggiormente

preventive, ossia volte a scongiurare o ridurre i danni ambientali “alla fonte” (Buysse e Verbeke, 2003).

Una strategia proattiva può concretizzarsi mediante l'introduzione di soluzioni più sostenibili nei processi di produzione di beni e nella fornitura di servizi, così come nelle modalità di utilizzo, consumo e gestione del “fine vita” dei prodotti. Ciò implica integrare i principi dell'*eco-design* nelle fasi di sviluppo di prodotti e servizi al fine di bilanciare requisiti economici e ambientali nella loro progettazione. L'approvvigionamento di materiali eco-compatibili (quali, ad esempio, materiali riciclati o riciclabili) e la riduzione del consumo di materiali inquinanti, l'ottimizzazione dei processi produttivi e la riduzione di consumi energetici e sprechi, l'incremento della durabilità del prodotto e delle opportunità di recupero, riutilizzo o riciclo dei materiali, sono alcuni esempi di come l'eco-progettazione possa favorire una produzione e un consumo più sostenibile (Garcés-Ayerbe *et al.*, 2016).

Agire alla “fonte” delle problematiche ambientali e sociali implica adottare una prospettiva del ciclo di vita, nonché spendere capacità organizzative di *life-cycle thinking*, nella progettazione di beni e servizi. Una simile prospettiva trascende i confini della singola organizzazione, o del singolo processo produttivo, al fine di considerare gli impatti generati a monte e a valle delle attività sotto il diretto controllo dell'impresa. Ad esempio, l'attenzione al ciclo di vita ha enfatizzato il ruolo dei processi di approvvigionamento di materiali, servizi e altri *input*, contribuendo all'emergere del concetto di gestione sostenibile della catena di fornitura (dall'inglese, *sustainable supply chain management* o *green supply chain management*) (Koberg e Longoni, 2019).

Una catena di fornitura più sostenibile implica integrare considerazioni ambientali e sociali nelle attività commerciali dell'impresa: ne deriva la necessità di aggiornare le tradizionali relazioni tra cliente e fornitori in ottica di maggiore collaborazione, cooperazione o *partnership*. In tal senso, pratiche quali la selezione di fornitori in base a criteri ambientali e sociali, la verifica e il monitoraggio periodico delle loro prestazioni (mediante, ad esempio, audit di seconda parte), la loro formazione e sensibilizzazione, nonché la sottoscrizione di investimenti congiunti (o *relation-specific*) rientrano in una logica di trasformazione sostenibile della catena di fornitura (Brammer *et al.*, 2011).

La necessità di alterare i metodi di approvvigionamento, produzione e consumo ha contribuito all'affermazione dei concetti di eco-innovazione o, in senso più ampio, di innovazione orientata alla sostenibilità.

Secondo l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), la nozione di eco-innovazione denota *in primis* l'introduzione

Fig. 3 – Sustainable supply chain management, in quattro “steps”



Fonte: Network for Business Sustainability (2011)

di nuovi prodotti e servizi a minor impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita, ossia “dalla culla alla tomba”, rispetto alle alternative disponibili sul mercato. Ma non solo: l’eco-innovazione comprende anche cambiamenti e migliorie a livello di processo, a livello organizzativo e, infine, nelle tecniche di *marketing* atte ad indirizzare clienti e consumatori verso opzioni e *pattern* di consumo maggiormente sostenibili¹⁸.

In tal senso, il concetto di eco-innovazione ha portato ad ampliare lo sguardo alle opportunità offerte da altri ambiti del modello di *business* di un’impresa – ossia all’insieme delle modalità di creazione e appropriazione del valore – aldilà del tradizionale focus sulla progettazione di beni, servizi e processi (Bocken e Short, 2016).

¹⁸ OECD (2010). Eco-innovation in industry: enabling green growth. OECD Publishing.

Una visione strettamente “tecno-centrica” dell’innovazione rischia di fatti di concorrere a una comprensione limitata o parziale delle opportunità offerte dalla correlazione tra innovazione e sostenibilità ai fini della creazione di “valore condiviso”. I tradizionali paradigmi dell’innovazione di prodotto e processo sono spesso criticati in quanto inclini a enfatizzare i benefici immediati per i proponenti dell’innovazione, a discapito di una comprensione più olistica del valore generato per quanti fruiscono dell’innovazione in qualità di utenti o clienti finali, e per gli ulteriori attori della catena del valore, nonché delle implicazioni sociali e ambientali nel lungo periodo. Ad esempio, eccessiva enfasi sulla sola innovazione di prodotto può promuovere una logica transazionale del valore, incentrata sul profitto del produttore al momento della vendita, trascurando invece l’insieme di processi e relazioni che caratterizzano le fasi di uso, consumo e smaltimento del prodotto, e che giocano un ruolo fondamentale lungo il ciclo di vita del prodotto (Adams *et al.*, 2016).

Una concezione di innovazione come nuova offerta di valore – economico, ma anche sociale e ambientale – volta a incrementare il livello di funzionalità e utilità per i propri utilizzatori rispetto alle offerte precedenti, è pertanto più affine a un’idea di innovazione orientata alla sostenibilità. In tal senso, l’articolazione dell’offerta di valore aggiunto (la cosiddetta *value proposition*), le strategie di promozione e *pricing*, i modelli di generazione dei ricavi, le modalità di distribuzione, nonché i canali di interfaccia con clienti e consumatori, costituiscono ulteriori componenti del modello di *business* con un elevato potenziale di innovazione in senso sostenibile.

L’attenzione al modello di *business* quale leva per l’innovazione sostenibile è esemplificata dal crescente trend di “servitizzazione” (dall’inglese, *servitisation*) dell’offerta commerciale in disparati settori. Tale termine denota la trasformazione dell’offerta commerciale da un focus primario sulla vendita di prodotti alla fornitura di servizi correlati ai prodotti stessi (Geissdoerfer *et al.*, 2020). La “servitizzazione” dell’offerta commerciale può presentare diverse sfumature, dalla più semplice integrazione di servizi aggiuntivi legati al prodotto, ossia *product-based services*, spesso finalizzati all’estensione della vita utile del prodotto (si pensi ai servizi di manutenzione, aggiornamento e riparazione), sino alla fornitura di *product-service systems* ove prodotti e servizi sono integrati in un’unica offerta, e dove l’accesso al prodotto può corrispondere all’offerta di servizio stessa (si pensi, ad esempio, alle formule del *pay-per-use* o del noleggio).

La transizione da modelli di generazione dei ricavi basati sulla vendita dei prodotti – e quindi sul trasferimento della proprietà dal produttore al consumatore (ad esempio, nel caso dell’acquisto di un’automobile) – a modelli di ricavo improntati su accessibilità e utilizzo del prodotto (come

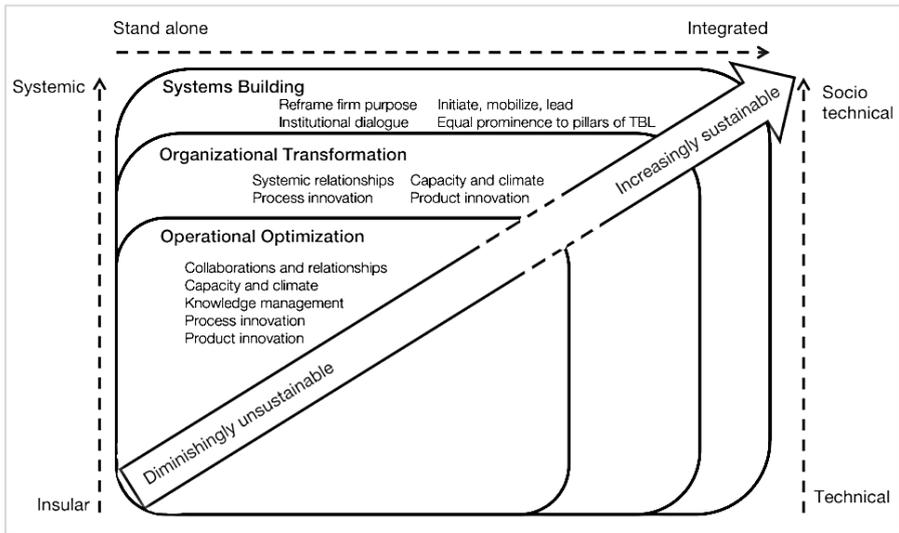
nel caso del *car-sharing* o del *leasing*), consente di svincolare la crescita dei ricavi dall'incremento della produzione e dall'immissione sul mercato di nuovi prodotti, e dal conseguente consumo di risorse, senza necessariamente implicare innovazioni a livello del prodotto fisico. Coerentemente con una logica di "responsabilità estesa" del produttore, la ritenzione della proprietà del prodotto da parte del produttore apre inoltre a un più ampio ventaglio di opzioni nella gestione del "fine vita" del prodotto, semplificando i processi di logistica inversa – ossia il movimento dei prodotti dal loro punto di utilizzo finale al loro punto di origine, in direzione opposta rispetto alla catena di approvvigionamento tradizionale – e riducendo quindi i costi di transazione connessi a riparazione, riciclo o recupero dei materiali e allo smaltimento (Geissdoerfer *et al.*, 2020).

Il fenomeno della "servitizzazione" ci aiuta a comprendere che l'innovazione sostenibile non è solamente correlata al progresso tecnologico. Seppur sia proprio la diffusione pervasiva di nuove tecnologie a consentire l'attuazione di offerte commerciali rivolte alla sostenibilità (si pensi al ruolo degli *smartphone* e delle *app* nella diffusione dei servizi di *car-sharing* in ambito cittadino), il successo di tali innovazioni è strettamente legato all'evoluzione e trasformazione delle dinamiche sociali, culturali e comportamentali connesse alla fruizione di prodotti e servizi (Adams *et al.*, 2016). Ad esempio, se il possesso di un'automobile può simboleggiare il raggiungimento di uno status sociale per la generazione dei *baby boomers*, e quindi una scelta di consumo dettata dalla norma sociale, questa dinamica non si applica alle generazioni *millennial* e *Z*, il cui stile di vita è maggiormente dinamico e precario rispetto a quello dei loro predecessori. Ciò implica un crescente disinteresse nei confronti del concetto stesso di proprietà tra i giovani adulti di oggi, a vantaggio di soluzioni di mobilità (e, in generale, di consumo) orientate all'accesso più che al possesso, e quindi flessibili o meno vincolanti. In tal senso, il successo dell'innovazione orientata alla sostenibilità può risiedere nel coniugare innovazione tecnologica e innovazione socio-tecnica: l'incrocio tra queste dimensioni apre all'opportunità di servire esigenze di mercato emergenti o *pattern* di consumo precedentemente ignorati dalle offerte commerciali tradizionali e, in questo modo, contribuire alla creazione di nuovi mercati (Bocken e Short, 2016).

Similarmente, quando non limitata all'ottimizzazione di processi esistenti o al miglioramento incrementale di prodotti e servizi, l'innovazione sostenibile può spingere l'organizzazione ad alterare non solo la propria logica imprenditoriale – o, in altri termini, il proprio modello di *business* – ma anche a promuovere un cambiamento radicale all'interno del proprio contesto istituzionale, ossia nell'insieme di prassi, norme e paradigmi che determinano l'azione degli attori di un settore, mercato, o area geografica

(Adams *et al.*, 2016). Innovazioni di tale portata sistemica, e in tal senso definite *systems-building*, trascendono necessariamente i confini della singola organizzazione, richiedendo l'integrazione di competenze e risorse altamente idiosincratiche. Tali risorse e competenze divengono accessibili mediante la cooperazione tra più attori, i quali possono afferire a settori economici o comparti industriali non correlati o apparentemente distanti tra loro.

Fig. 4 – Innovazione per la sostenibilità: dall'ottimizzazione alla trasformazione sistemica



Fonte: Adams *et al.* (2016)

Le reti di simbiosi industriale esemplificano tale approccio *systems-building* all'innovazione sostenibile. Accostando aziende manifatturiere e di servizi all'interno di *network* o comunità intersettoriali, le reti di simbiosi industriale (quali, ad esempio, gli *eco-industrial parks*, quando caratterizzate da prossimità geografica) collaborano all'ottimizzazione dell'uso delle risorse al fine di ridurre l'impatto ambientale, al contempo contenendo i costi di produzione complessivi.

Operativamente, la simbiosi può realizzarsi mediante lo scambio di materie o sotto-prodotti in un'ottica di circolarità, nonché nella condivisione di servizi o infrastrutture. Tale sforzo collaborativo mira a generare un beneficio collettivo maggiore della somma dei benefici individuali che cia-

scuna azienda otterrebbe lavorando isolatamente per ottimizzare le proprie prestazioni, al fine ultimo di creare valore condiviso e sostenibile (Geissdoerfer *et al.*, 2020).

1.2.4. Comunicazione, marketing e rendicontazione

Ulteriore componente nell'articolazione di un orientamento proattivo alla sostenibilità è la comunicazione esterna. In un contesto di attenzione crescente alla sostenibilità, in cui i temi sociali e ambientali occupano un ruolo sempre più centrale nel dibattito pubblico, far sentire la propria voce diviene una questione strategica dirimente. Partecipare attivamente al dibattito, propugnando una propria narrazione sul ruolo della sostenibilità nel percorso di crescita e sviluppo del *business*, costituisce un imperativo ai fini della costruzione di legittimità sociale a fondamento della cosiddetta "licenza sociale" ad operare, nonché di quel vantaggio competitivo spendibile sul mercato (Buijsse e Verbeke, 2003).

La comunicazione esterna mira a porre in risalto gli sforzi dell'impresa nel perseguimento della sostenibilità altrimenti non conoscibili dagli osservatori esterni, quali clienti e consumatori, partner e investitori, comunità locali e autorità. Ma non solo: la comunicazione ambisce a esternare i valori, i riferimenti culturali e la visione che animano l'azione organizzativa, al fine di trasmettere un'immagine virtuosa dell'impresa e rivendicare il ruolo di attore responsabile nei confronti dell'interesse collettivo, in un'ottica di *corporate citizenship* (Hahn e Kühnen, 2013).

Aldilà di tali presupposti generici, la comunicazione della sostenibilità aziendale è un fenomeno altamente eterogeneo. La comunicazione in relazione a temi sociali e ambientali può difatti assumere diverse forme, diversi gradi di approfondimento e dettaglio tecnico, al variare del pubblico di riferimento e delle finalità perseguite.

Il concetto di *marketing* sostenibile (o *green marketing*, se pertinente al tema ambientale), ad esempio, denota le pratiche comunicative atte a solidificare la connessione tra la *brand identity* di un'impresa e la sostenibilità, spesso al fine di una maggiore fidelizzazione di consumatori consapevoli e di clienti sensibili rispetto alle implicazioni sociali e ambientali dei propri acquisti (Nielsen, 2015). Tale forma di *marketing* può ricorrere a pratiche di *story-telling* e narrazioni volte a porre attenzione selettiva su iniziative e pratiche virtuose accuratamente scelte dall'azienda stessa, talvolta con modalità di *cherry-picking*. Facendo leva sulla narrazione di valori e di azioni pregne di significato simbolico, simili tecniche comunicative possono ambire a stabilire una connessione emotiva con il target di riferimento e quin-

di stimolare quelle dinamiche emozionali correlate alle scelte di consumo (Crilly *et al.*, 2016).

Aldilà del *marketing*, la comunicazione della sostenibilità assume la forma di *reporting* se letta attraverso la lente della rendicontazione non finanziaria. Negli ultimi decenni, la crescente professionalizzazione e standardizzazione della rendicontazione non finanziaria ha difatti contribuito a incanalare la comunicazione della sostenibilità d'impresa su più solidi binari metodologici e ad assoggettarla a più rigorosi standard di attendibilità, trasparenza e materialità delle informazioni divulgate. Diversamente dal *marketing* sostenibile, la pratica del *sustainability reporting* mira a documentare lo stato, e il progresso, delle prestazioni di sostenibilità di un'organizzazione presso i propri *stakeholders*, interni ed esterni, tramite strumenti di comunicazione formalizzati, quali il *report* di sostenibilità o il bilancio sociale (Hahn e Kühnen, 2013).

Grazie alla definizione di standard metodologici da parte di enti quali il Global Reporting Initiative (GRI), la rendicontazione di sostenibilità sposta il focus dalla comunicazione selettiva di iniziative isolate, all'analisi e valutazione sistematica delle attività aziendali secondo una triplice logica di sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Strumenti quali gli *GRI Standards* forniscono una lineaguida di riferimento, riconosciuta a livello internazionale, in merito a “cosa” e “come” comunicare sulla base di criteri quali verificabilità, completezza e comparabilità delle informazioni (Jørgensen *et al.*, 2021). Aldilà di principi e criteri, il GRI propone standard di rendicontazione relativi a specifici ambiti della prestazione aziendale: dagli aspetti ambientali (quali, ad esempio, uso di materiali, energia, impatti sulla biodiversità), agli aspetti sociali (ad esempio, diversità e inclusione, salute e sicurezza sul lavoro) e economici (ad esempio, presenza sul mercato, pratiche di approvvigionamento, ecc.).

Tale attenzione alla coerenza metodologica dei processi di *reporting* ambisce ad elevare il *report* di sostenibilità a strumento di pianificazione, monitoraggio e controllo, oltre che comunicazione, del percorso intrapreso dall'organizzazione verso la gestione sostenibile in una prospettiva di lungo periodo. In tal senso, la rendicontazione discosta la comunicazione della sostenibilità da una logica puramente cosmetica, a favore di una concezione strategica, il cui fine è supportare l'organizzazione nel rispondere alle istanze della collettività in maniera sistematica, trasparente e continuativa (Jørgensen *et al.*, 2021).

Congiuntamente all'evoluzione degli standard volontari, la diffusione di strumenti formalizzati per la comunicazione della sostenibilità è inoltre spronata da una crescente attenzione normativa sulla rendicontazione non finanziaria delle imprese, specialmente in ambito europeo. Nel 2014, la

Direttiva 2014/95/UE inerente la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario ha introdotto l'obbligo di rendicontazione per imprese e società finanziarie con più di 500 addetti, definendo standard minimi di *reporting* in materia ambientale e sociale¹⁹. Nel 2022, la già citata Corporate Sustainability Reporting Directive estende il campo di applicazione degli obblighi di *reporting* a tutte le grandi imprese operanti nell'Unione, definendo inoltre requisiti di rendicontazione e *assurance* delle informazioni divulgate. Infine, la proposta per una Corporate Sustainability Due Diligence Directive dispone ulteriori requisiti di rendicontazione – quali, ad esempio, la divulgazione di piani di prevenzione o mitigazione degli impatti effettivi o potenziali dell'attività aziendale – tra gli obblighi di *due diligence* in materia di sostenibilità²⁰.

In tal senso, l'evoluzione delle pratiche di comunicazione della sostenibilità d'impresa esemplifica eccellentemente la convergenza tra fattori *push* e *pull* nel promuovere un atteggiamento proattivo: alla crescente pressione normativa cogente si affianca la disponibilità di standard riconosciuti e strumenti volontari funzionali alle esigenze di riconoscimento sociale e legittimità, competitività e diversificazione del *business* nel mercato.

1.3. La sfida dell'integrazione tra forma e sostanza: quando l'apparenza non basta

Abbiamo fin qui discusso di come l'acuirsi delle pressioni politiche, normative, sociali e competitive abbia gradualmente smosso il settore industriale e imprenditoriale da uno stato di inazione, e da una posizione difensiva, in favore di un orientamento strategico proattivo, volto a fronteggiare responsabilmente le sfide della sostenibilità piuttosto che negarle o rifugirle. Tuttavia, è scontato riconoscere che, se tali pressioni fossero state davvero efficaci a imporre una trasformazione sostanziale del settore imprenditoriale, il mondo non si troverebbe oggi nel mezzo di una crisi planetaria triplice, e temi quali le “morti bianche” non costituirebbero tuttora una pressante emergenza sociale.

¹⁹ European Parliament & Council of the European Union (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial information and diversity information by certain large undertakings and groups. Official Journal of the European Union, L 330/1.

²⁰ European Parliament & Council of the European Union (2022). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 (COM(2022) 71 final, 2022/0051 (COD)). Brussels.

Nonostante i temi della sostenibilità ormai pervadano le narrazioni di buona parte degli attori economici (quantomeno nelle società occidentali), è crescente la consapevolezza che gli approcci strategici, gestionali e manageriali che hanno caratterizzato le risposte organizzative negli ultimi due decenni si siano dimostrati inadeguati rispetto alla portata e alla complessità delle sfide sociali e ambientali che ci troviamo a fronteggiare (Barnett *et al.*, 2021). Strategie e pratiche aziendali che, seppur proattive, perseguono una prioritaria logica economica, riducendo la sostenibilità a una questione di vantaggio competitivo o legittimazione, appaiono incapaci a guidare le imprese attraverso l'intricato e persistente rovo di istanze economiche, sociali e ambientali che caratterizzano sfide globali quali il cambiamento climatico, la tutela dei lavoratori e la tutela della salute planetaria (Busch *et al.*, 2024).

Una visione economica e commerciale della sostenibilità dimostra i propri limiti nell'incapacità di abbracciare la complessità, e conciliare richieste divergenti o conflittuali, non facilmente allineabili alle priorità attuali del *business*. Mentre complessità e urgenza delle sfide aumentano, la cosiddetta logica *win-win* della sostenibilità aziendale rischia di propugnare una narrazione riduzionistica e semplicistica delle sfide attuali, maggiormente adatta a giustificare strategie e pratiche *business as usual*, piuttosto che spronare un cambiamento sostanziale del modo di fare impresa. In poche parole, la logica *win-win* rischia di tradursi in un *big fail* se sposata al solo fine di realizzare benefici rapidi – ad esempio, in termini di ritorno reputazionale – da cambiamenti incrementali o superficiali (se non addirittura cosmetici o “di facciata”) nella pratica o nelle prestazioni aziendali.

Nel secondo capitolo, discuteremo in maggior dettaglio la critica al cosiddetto *business case* della responsabilità sociale e della tutela ambientale. Per ora, notiamo solamente come sia controproducente negare che la narrazione di una sostenibilità aziendale capace di coniugare competitività, ambiente e società – e quindi volta a enfatizzare il vantaggio competitivo e economico quale incentivo alla sostenibilità – porti con sé diversi dubbi e timori rispetto alle capacità e alla determinazione del settore imprenditoriale di svolgere con responsabilità e competenza il proprio ruolo nella transizione sostenibile.

Diversi fattori contribuiscono ad alimentare tali timori. Tra questi, vi è sicuramente la piaga della comunicazione aziendale ingannevole in materia di sostenibilità, di cui il *greenwashing* costituisce il risvolto maggiormente discusso e conosciuto.

Il *greenwashing* si sostanzia nella disseminazione deliberata, a fini commerciali (e, pertanto, verso clienti e consumatori), di informazioni inaccurate, infondate, fuorvianti o non veritiere riguardo alle prestazioni o

gli attributi ambientali di un'organizzazione, o dei suoi prodotti e servizi. Per mezzo dei più disparati media (dagli slogan pubblicitari all'utilizzo di etichette sul *packaging* dei prodotti), il *greenwashing* mira a conferire un'aurea di responsabilità ambientale all'immagine pubblica dell'organizzazione, falsando la percezione di consumatori e clienti rispetto alla sostenibilità dei prodotti e servizi offerti, al fine di realizzare un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, seppure in maniera sleale (de Freitas Netto *et al.*, 2020).

Le dichiarazioni fuorvianti sono purtroppo pervasive nell'attuale caos dell'informazione intorno ai temi della sostenibilità – secondo uno studio commissionato dalla Commissione Europea nel 2020, ben il 53% delle dichiarazioni ambientali fatte dalle aziende sono vaghe, fuorvianti o infondate²¹ – rendendo difficile distinguere tra fuffa e sostanza per quanti non siano “esperti” in materia. La comunicazione commerciale non veritiera in materia di sostenibilità è pertanto riconosciuta come una pratica commerciale sleale, e in tal senso sanzionata dalla normativa sulla tutela dei diritti dei consumatori in numerosi paesi²².

Tuttavia, seppure fortemente dannosa alla causa della sostenibilità aziendale, la disseminazione di informazioni non veritiere è oggetto di solo una parte della più ampia critica al moderno paradigma della sostenibilità d'impresa. I contributi di studiosi quali Frances Bowen, docente presso la Queen Mary University di Londra, ci incoraggiano a guardare aldilà della mera falsificazione delle prestazioni aziendali e scrutare nelle narrazioni collettive, nelle rappresentazioni e nei simbolismi che circondano pratiche e strategie aziendali orientate alla sostenibilità, al fine di comprendere come, talvolta, gli sforzi verso la sostenibilità d'impresa possano tradursi in iniziative perlopiù rituali o simboliche, e per questo prive di un significativo impatto sulle prestazioni aziendali, senza per questo sfociare nella deliberata mistificazione (Bowen, 2014).

Ogni espressione dell'azione organizzativa possiede una componente materiale e una simbolica, e la sostenibilità non è d'eccezione a questa regola: se la dimensione materiale di pratiche e strategie orientate alla soste-

²¹ European Commission (2021). Impact Assessment supporting study: ‘Study on Empowering Consumers Towards the Green Transition’.

²² A titolo esemplificativo, a livello europeo, il *greenwashing* rientra nell'alveo della direttiva sulle pratiche commerciali sleali tra imprese e consumatori nel mercato interno – la *Unfair Commercial Practices Directive* (Direttiva 2005/29/CE) del 2005 – ed è oggetto di notevoli evoluzioni normative, quali la direttiva adottata nel 2024 dal Parlamento Europeo inerente la responsabilizzazione dei consumatori nella transizione verde (rinominata *Greenwashing Directive*), e la proposta di una direttiva sulla verifica delle dichiarazioni aziendali in materia ambientale (ribattezzata *Green Claims Directive*).

nibilità si realizza nel miglioramento delle prestazioni aziendali, la dimensione simbolica è sostenuta dalla narrazione del significato condiviso di tale pratica o strategia, al fine di enfatizzarne la rilevanza per gli obiettivi di sostenibilità aziendale e i benefici per la collettività (Bowen e Aragon-Correa, 2014).

La costruzione di tale dimensione simbolica è un processo collettivo e relazionale, in quanto alimentato dall'interazione tra più attori all'interno del contesto istituzionale, i quali contribuiscono a legittimare la narrazione, spesso ricorrendo a “miti razionali”, ossia significati, concetti e simboli socialmente legittimati e dati per scontato, seppure non sempre sostanziati da reali evidenze (Boiral, 2007; Aragón-Correa e Rubio-López, 2007).

Per guadagnare legittimità, la dimensione simbolica di una pratica sostenibile necessita che più attori si associno alla narrazione collettiva. Se prendiamo ad esempio l'adozione di un sistema di gestione certificabile da parte di un'azienda, questi possono includere: il certificatore che fornisce la certificazione al sistema; l'organizzazione che definisce e promuove lo standard di riferimento; le aziende che richiedono tale certificazione ai propri fornitori quale garanzia di prestazioni e capacità superiori; l'associazione di categoria che loda quanti, tra i propri iscritti, si fregino di tale certificazione; l'ente regionale che include la certificazione tra i fattori premianti nei propri bandi di gara per appalti pubblici; università e enti di ricerca che forniscono evidenze sui benefici di tale certificazione per le prestazioni aziendali, e così via. Tutti questi attori contribuiscono a legittimare la certificazione quale simbolo significante di una prestazione superiore, ma quanti di questi possono confermare che l'azienda in questione abbia effettivamente migliorato le proprie prestazioni?

La dimensione simbolica delle pratiche di sostenibilità non rappresenta di per sé un elemento negativo; anzi, molto spesso è la potenza delle narrazioni e dei simboli a generare impulso per il cambiamento organizzativo e sdoganare nuove prospettive e modi di fare impresa presso un più ampio pubblico. Tuttavia, è facile intuire come i problemi sorgano quando le componenti materiale e simbolica di una singola pratica risultino dissociate o sproporzionate tra loro, ossia quando vi è una distanza tra la narrazione collettiva perpetrata in merito a un cambiamento organizzativo, o a una pratica sostenibile, e le sue reali implicazioni per le prestazioni aziendali (Crilly *et al.*, 2016).

Tale disallineamento tra forma e sostanza – spesso noto, in letteratura, come *decoupling*, ossia dissociazione (Bromley e Powell, 2012) – emerge quando gli effetti simbolici dell'azione organizzativa non trovano un riscontro diretto nella dimensione materiale: quando non correlate ad alcun miglioramento sostanziale delle prestazioni, pratiche e strategie possono

essere quindi definite meramente simboliche, da cui il concetto di ambientalismo aziendale simbolico (Bowen, 2014).

La nozione di ambientalismo aziendale simbolico (dall'inglese, *symbolic corporate environmentalism*) descrive una tattica più sofisticata e difficilmente diagnosticabile, rispetto al *greenwashing*, in quanto imperniata sull'uso di narrazioni e simbolismi generati, compresi e legittimati in processi collettivi di *sense-making*, ossia attraverso l'interazione tra gli attori che animano un determinato contesto istituzionale (Bowen e Aragon-Correa, 2014). Mentre il concetto di *greenwashing* denota strategie comunicative deliberate da una singola impresa al fine di ottenere un vantaggio competitivo da dichiarazioni ingannevoli o fuorvianti, il concetto di *decoupling* ci spinge a guardare aldilà della sola manipolazione informativa, e sondare più in profondità nelle dinamiche di integrazione della sostenibilità nella pratica aziendale.

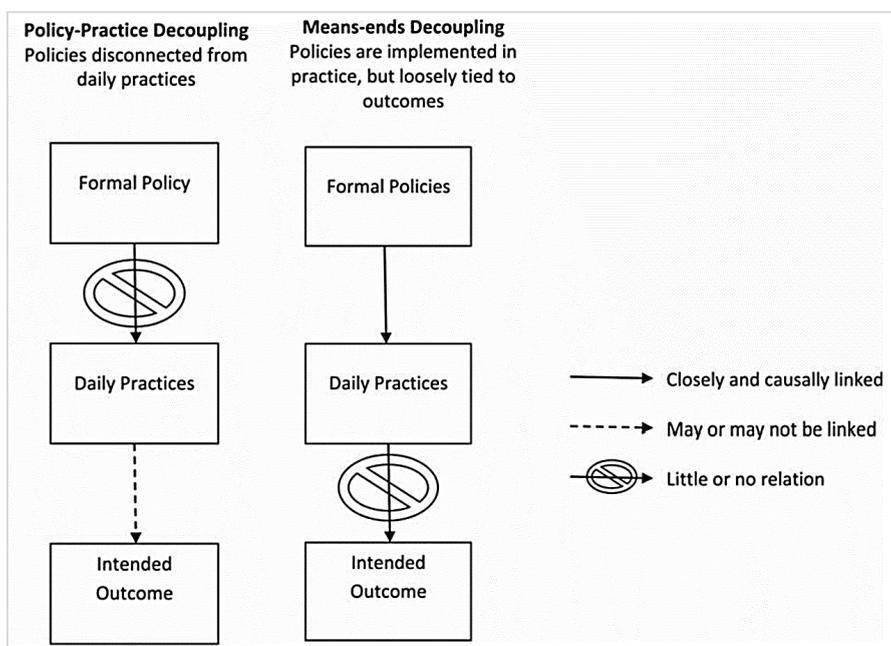
La possibilità di scindere forma e sostanza rende difatti complesso discernere tra sforzi sostanziali verso la sostenibilità da condotte meramente simboliche o rituali. Mentre il *greenwashing* è vulnerabile alla vigilanza da parte di osservatori esterni (si pensi al lavoro svolto dalle autorità anti-trust, da attivisti e da organizzazioni non governative), svelare una sostenibilità simbolica richiede di sviscerare la dimensione simbolica e collettivamente costruita dell'azione organizzativa dalla sua dimensione materiale e oggettiva: tuttavia, ciò è raramente possibile per gli osservatori esterni poiché richiede di scoperciare la “*black box*” organizzativa, al fine di comprendere dinamiche e processi lavorativi che vi avvengono all'interno, al di là dell'apparenza superficiale.

Come avviene tale dissociazione tra forma e sostanza? Gli studiosi di questo fenomeno ci aiutano a delineare forme o modalità distinte di *decoupling* (Bromley e Powell, 2012). La prima, e più comune, è metaforicamente definita come dissociazione tra *walk* e *talk* o, più letteralmente, tra pratica e norma. Questa forma di *decoupling* si manifesta quando norme formalmente adottate dall'azienda – quali procedure, istruzioni operative, politiche o linee guida – non sono implementate nella pratica o sono violate sistematicamente dai membri organizzativi: tale divario tra norma formale e pratica conferisce alle politiche aziendali una funzione prettamente cerimoniale o simbolica, depauperandole della loro capacità di alterare le routine lavorative quotidiane e, quindi, le prestazioni.

La seconda modalità affligge invece la relazione causale tra le pratiche adottate dall'azienda e le finalità perseguite o enunciate, ed è pertanto definita come dissociazione tra *means* e *ends*. Questa forma di *decoupling* si verifica quando il nesso tra una pratica aziendale e il risultato desiderato è poco chiaro o incerto: in simili circostanze, le strutture formali hanno re-

ali conseguenze organizzative – ossia, la routine lavorativa è alterata quale risultato dell’implementazione di una procedura o politica – ma vi è scarsa evidenza a dimostrare che tali attività abbiano effetti concreti sulle prestazioni aziendali (Wijen, 2014). Spesso la relazione causale tra la pratica e il risultato è supposta sulla base di narrazioni collettive, convinzioni culturali e credenze che rinforzano quei “miti razionali” a cui abbiamo fatto riferimento pocanzi: nonostante i membri organizzativi possano riconoscere consapevolmente la scarsa utilità di alcune attività o pratiche, tali azioni sono ad ogni modo perseguite per via delle pressioni strutturali e istituzionali percepite (Bromley e Powell, 2012).

Fig. 5 – Dissociazione tra forma e sostanza: policy-practice e means-ends decoupling



Fonte: adattato da Bromley e Powell (2012)

Tali modalità di *decoupling* ci aiutano a comprendere come strutture formali e pratiche aziendali possano talvolta fungere da simboli di adattamento alle istanze di cambiamento espresse dal contesto istituzionale in cui l’azienda opera. La dissociazione tra forma e sostanza costituisce difatti un meccanismo di adattamento alla complessità istituzionale, ossia

alla pleora di richieste e istanze concorrenti, talvolta conflittuali, a cui le organizzazioni sono esposte (Pache e Santos, 2013). Il meccanismo di dissociazione consente a un'organizzazione di conformarsi formalmente a molteplici pressioni esterne (ad esempio, adottando politiche, strutture o schemi di gestione formali) anche se conflittuali o incompatibili, senza per ciò interferire nell'operatività quotidiana nel tentativo di implementare pratiche o strategie tra loro incoerenti (Frandsen *et al.*, 2013).

Similarmente, la dissociazione può rappresentare una risposta organizzativa allettante, sebbene subdola, qualora l'adozione di una politica o di una pratica fosse motivata esclusivamente dalla necessità di legittimazione agli occhi di portatori di interesse, piuttosto che da necessità tecniche o da una volontà genuina di cambiamento (Crilly *et al.*, 2016). Ma non solo: il *decoupling* può derivare anche dall'incapacità di un'organizzazione di integrare i requisiti di una politica nella pratica aziendale e, in tal senso, può caratterizzare le fasi preliminari dell'adozione di una nuova politica o procedura a causa di inesperienza o poca dimestichezza con i nuovi requisiti lavorativi.

Ancora, la dissociazione può essere perseguita deliberatamente quando le pressioni esterne che hanno motivato l'adozione di una politica confliggono con obiettivi, interessi e visione delle parti interne e vi è quindi uno scarso *fit* tra istanze del contesto istituzionale e obiettivi aziendali (Bromley e Powell, 2012).

Avendo compreso i concetti di *decoupling* e ambientalismo simbolico, può non sorprendere che questi siano stati frequentemente indagati in relazione alle dinamiche di adozione dei sistemi di gestione certificabili, e ai loro effetti sulle prestazioni delle organizzazioni certificate. La certificazione di processo e i meccanismi ad essa associati (quali, ad esempio, la verifica di conformità o audit di terza parte) rappresentano alcuni tra i simbolismi e rituali più potenti nell'ambito della sostenibilità aziendale, dato il ruolo che questi strumenti ricoprono, ormai da diversi decenni, all'interno delle strategie di sostenibilità di un sempre più vasto bacino di imprese nel mondo, e data la natura collettiva, relazionale e partecipativa che caratterizza i processi di certificazione e la loro narrazione.

Le perplessità riguardo al reale beneficio dei sistemi di gestione certificabili per le prestazioni aziendali – unitamente ai dubbi riguardo alla validità della certificazione quale *proxy* di prestazioni e capacità superiori – hanno portato diversi studiosi a interrogarsi se la diffusione di simili strumenti non fosse giustificata dal loro effetto simbolico, piuttosto che dal loro effetto materiale (Boiral *et al.*, 2017; Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2020). In particolare, l'eterogeneità dei loro effetti sulle prestazioni di organizzazioni diverse ha sollevato interrogativi su quali fattori e dinamiche potesse-

ro determinare il reale successo di tali iniziative, aldilà del conseguimento del “bollino” di certificazione (Christmann e Taylor, 2006; Aravind e Christmann, 2011).

In altre parole, l’incerta relazione tra certificazione e prestazione e le perplessità riguardo alle reali motivazioni dietro all’adozione di tali standard hanno generato diverse domande: come possono sistemi improntati su requisiti standardizzati produrre risultati così diversi da azienda a azienda? E inoltre: se i benefici per le prestazioni sono incerti, quali motivazioni si celano dietro una così ampia diffusione di simili strumenti?

Esplorare queste domande ha richiesto di guardare oltre alla semplice adozione di uno standard certificabile, ed esaminare le più articolate modalità di implementazione di questi strumenti nella realtà organizzativa, al fine di comprendere come e quando questi possano contribuire fattivamente al miglioramento delle prestazioni, aldilà del proprio effetto simbolico. A tal fine, la conformità a uno standard certificabile non è più da intendersi come una qualità monolitica e quindi omogenea anche tra realtà organizzative diverse, ma come un processo complesso, capace di assumere diverse sfaccettature al variare del contesto istituzionale e organizzativo, o dei fattori che hanno motivato l’adozione del sistema da parte di un’organizzazione (Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2011; Testa *et al.*, 2018).

In tale ottica, diversi studiosi hanno ipotizzato che la conformità a uno standard certificabile non fosse un requisito sufficiente al miglioramento delle prestazioni: coerentemente con il concetto di dissociazione tra forma e sostanza, le organizzazioni possono difatti limitarsi, deliberatamente o meno, ad ottenere una conformità superficiale o simbolica allo standard, ai fini di una migliore reputazione esterna o di legittimazione istituzionale, senza per questo perseguire un miglioramento nella prestazione (Wijen, 2014; Boiral *et al.*, 2018). La ricerca nell’ambito dei sistemi di gestione certificabili, inerenti i più svariati aspetti della sostenibilità d’impresa, ha quindi spostato l’attenzione dalla sola adozione di tali strumenti alla loro internalizzazione sostanziale nella pratica aziendale. L’internalizzazione di uno standard gestionale avviene quando i suoi requisiti sono pienamente integrati nella pratica quotidiana, al fine di alterare in maniera sostanziale i processi lavorativi a beneficio delle prestazioni (Todaro *et al.*, 2019): in tal senso, l’internalizzazione è posta in antitesi ad un’adozione simbolica o rituale di un sistema di gestione, ossia a una conformità superficiale ai requisiti formali dello standard, sintomo di una dissociazione o *decoupling* tra forma e sostanza (Christmann e Taylor, 2006).

Studi empirici hanno confermato come sistemi di gestione certificabili, quali ad esempio ISO 14001 e EMAS per la gestione ambientale, producano miglioramenti sostanziali delle prestazioni solo quando pienamente

integrati nell'operatività quotidiana (Boiral *et al.*, 2018). Ma non solo: la ricerca è progredita verso la comprensione di fattori e condizioni contestuali che possono orientare i decisori aziendali verso l'internalizzazione sostanziale di uno standard di sostenibilità, piuttosto che la sua adozione simbolica. Uno studio pubblicato nel 2013 si è proposto di comprendere quali pressioni del contesto istituzionale determinassero l'internalizzazione sostanziale di un sistema di gestione ambientale, esaminando un ampio campione di imprese certificate secondo lo standard ISO 14001 in Australia e Nuova Zelanda: secondo lo studio, le pressioni derivanti da *stakeholders* secondari (quali attivisti, enti non governativi, o media) non influiscono sull'internalizzazione di simili strumenti gestionali, suggerendo come la ricerca di legittimità e benefici reputazionali agli occhi di attori esterni ponga il conseguimento simbolico della certificazione quale motivazione primaria dell'adozione del sistema di gestione (Castka e Prajogo, 2013). Similarmente, uno studio italiano pubblicato nel 2015 ha esaminato le pressioni esercitate da diverse categorie di *stakeholders* su un campione di aziende europee certificate secondo lo schema EMAS per la gestione ambientale, notando come le istanze di portatori di interesse primari, quali fornitori e *shareholders*, fossero capaci di stimolare l'internalizzazione sostanziale di tale standard, mentre quelle derivanti da attori maggiormente esterni, quali clienti e associazioni commerciali, fossero associate a un'adozione maggiormente superficiale (Testa *et al.*, 2018).

Coerentemente con la comprensione teorica dei meccanismi di *decoupling* pocanzi discussi, questi studi suggeriscono che l'internalizzazione sostanziale e l'adozione simbolica della sostenibilità possano emergere come risposte strategiche divergenti alla complessità istituzionale, ossia alle istanze e domande eterogenee che affollano il panorama normativo, competitivo e sociale legato alla sostenibilità d'impresa. Uno studio pubblicato nel 2016 da un ricercatore della Pennsylvania State University ha comparato l'implementazione dei requisiti dello standard di gestione ambientale ISO 14001 nelle operazioni di un campione di 28 impianti industriali statunitensi, al fine di comprendere le dinamiche di *coupling* (ossia integrazione sostanziale) e *decoupling* in risposta alla complessità dell'ambiente istituzionale (Misangyi, 2016). Esaminando l'integrazione dei diversi requisiti dello standard, lo studio ha evidenziato come i diversi impianti presentassero diversi pattern di *coupling* e *decoupling* al variare delle motivazioni alla base dell'adozione del sistema di gestione ambientale da parte dell'organizzazione. Tali motivazioni – quali il miglioramento ambientale, la conformità normativa e il vantaggio competitivo – riflettono logiche predominanti all'interno del contesto istituzionale in cui tali organizzazioni operano. Nello studio, le organizzazioni esaminate attribuiscono l'adozione

dello standard a molteplici motivazioni, confermando così come l'eterogeneità delle pressioni istituzionali cui l'organizzazione è esposta determina risposte organizzative eterogenee nella pratica, anche se formalmente o simbolicamente omogenee. Questo studio non solo evidenzia l'eterogeneità delle risposte organizzative alla complessità istituzionale, ma anche come risposte organizzative divergenti – quali *coupling* e *decoupling* delle strutture formali inerenti la sostenibilità d'impresa – possano coesistere all'interno della medesima organizzazione.

Dinamiche analoghe sono osservabili nell'ambito della gestione della sicurezza, guardando alle modalità di attuazione delle procedure volte a salvaguardare la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Uno studio inerente gli antecedenti organizzativi degli eventi incidentali, pubblicato da un team di ricercatori australiani nel 2018, ha esaminato la conformità procedurale delle attività lavorative condotte da un campione di lavoratori di imprese europee e nord americane, distinguendo tra le dimensioni di *deep compliance* (traducibile come conformità profonda o, se volessimo utilizzare un termine già familiare, sostanziale) e *surface compliance* (conformità superficiale) (Hu *et al.*, 2020).

Secondo gli autori dello studio, una conformità sostanziale o profonda, da parte del lavoratore, ai requisiti procedurali vigenti nella propria azienda denota la volontà di contribuire fattivamente al miglioramento della sicurezza: ne deriva un'attenzione consapevole all'attuazione delle procedure aziendali, e una comprensione piena del loro significato e degli obiettivi che queste perseguono. Diversamente, la conformità superficiale descrive un approccio "*tick and flick*" all'attuazione delle procedure, volto a "spuntare le caselle" dei requisiti procedurali senza però dimostrare una reale elaborazione o comprensione del loro contenuto e significato. Questo comportamento riflette un sostanziale disinteresse verso gli obiettivi che hanno giustificato l'adozione di tali requisiti, ed è motivato dalla volontà di dimostrare la conformità procedurale delle proprie attività lavorative a potenziali osservatori (quali supervisori, colleghi o verificatori) al solo fine di scongiurare sanzioni o reprimende.

Le evidenze dello studio suggeriscono che la conformità superficiale sia associata a una maggiore incidenza di eventi incidentali (o quasi-incidentali), rispetto alla conformità profonda, in quanto sintomo di un disinteresse verso il miglioramento sostanziale delle prestazioni aziendali (Hu *et al.*, 2020).

La distinzione tra conformità profonda e superficiale mette in evidenza la preoccupazione che sia possibile attuare procedure e politiche formali (figurativamente, la forma) senza che queste siano state elaborate internamente o comprese da quanti chiamati a rispettarle nelle proprie attività

quotidiane (la sostanza). Conformità profonda e superficiale descrivono diverse strategie adottabili da singoli individui, gruppi di lavoro o organizzazioni in risposta alla molteplicità di richieste intrinseche nei requisiti lavorativi, quali tutelare la sicurezza delle operazioni al contempo incrementando produttività e redditività. Se la conformità profonda rappresenta un approccio integrativo alla gestione di pressioni e istanze conflittuali, la conformità superficiale rappresenta una strategia dissociativa che antepone la conformità formale, seppure di facciata, al miglioramento fattuale delle prestazioni.

In conclusione, la sfida dell'integrazione tra forma e sostanza aggiunge un nuovo strato di complessità alla comprensione degli orientamenti strategici riguardo alle sfide della sostenibilità. Considerare le strategie di sostenibilità sul classico continuum tra l'orientamento difensivo e quello proattivo può dimostrarsi un esercizio obsoleto, qualora non si consideri il grado di internalizzazione della sostenibilità nella realtà organizzativa o, in altri termini, il grado di integrazione tra effetto simbolico e materiale.

Quanto discusso in questo paragrafo ci aiuta a comprendere come la sfida dell'integrazione della sostenibilità richieda alle imprese di operare un cambiamento organizzativo profondo. La minaccia della dissociazione tra forma e sostanza sfida le imprese a rifuggire dalla tentazione di benefici a breve termine e da soluzioni semplicistiche, seppure ad alto effetto simbolico, richiamandole a perseguire un percorso di maturazione della sostenibilità in ogni area dell'azione organizzativa, trasversalmente ai molteplici livelli della strategia, delle operazioni, della cultura organizzativa e dei comportamenti sul luogo di lavoro. Portare le istanze della sostenibilità aziendale aldilà della superficie formale richiede quindi il contributo di tutti gli attori organizzativi.

1.4. Una questione di DNA: le risorse umane quali fondamenta di un approccio sostanziale alla sostenibilità

“La sostenibilità è parte del nostro DNA”. Inserite questa frase in un motore di ricerca, e la vedrete comparire (talvolta con lievi variazioni sul tema) in decine e decine di siti web di aziende intente a convincervi di quanto la sostenibilità rappresenti una priorità assoluta del loro modo di fare impresa. Traducete la medesima frase in inglese, o altre lingue a piacimento, e rimarrete spiazzati dalla diffusione su scala internazionale di tale slogan.

Come spiegare tale fissazione per il DNA tra gli addetti alla comunicazione della sostenibilità di un così alto numero di imprese nel mondo (aldilà di scarsa fantasia e poca originalità)? Volendo escludere l'ipotesi per cui

così tanti *Sustainability Manager* condividano un genuino interesse per la genetica, ci deve essere qualcosa che queste imprese vogliono comunicarci in senso metaforico. Se il DNA contiene le informazioni geniche volte a definire le peculiarità fisiche che ci differenziano dai nostri simili, tale metafora può voler suggerire come, in queste imprese, i principi della sostenibilità siano saldamente radicati in ciò che le rende uniche, caratterizzandone, nel tempo, le scelte strategiche, le pratiche aziendali e l'insieme di comportamenti che costituiscono il complesso dell'azione organizzativa.

Questo "DNA organizzativo" può essere rappresentato da diversi fattori, quali, ad esempio, la visione dei fondatori, i valori aziendali, o la cultura organizzativa (a cui dedicheremo un capitolo di questo volume). Ma se dovessimo identificare l'elemento maggiormente distintivo di un'organizzazione, o la sua risorsa più difficilmente imitabile, capace di caratterizzarne stabilmente l'operato, indicheremmo convintamente un unico elemento: le persone.

Le persone difatti rappresentano la risorsa più importante di un'organizzazione: i lavoratori non solo incorporano competenze e conoscenza funzionali al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, ma ricoprono un ruolo fondamentale nel tradurre la strategia e la visione aziendale, nonché i valori e la cultura, nella pratica quotidiana. Le persone, con i loro bisogni, paure, ambizioni e aspettative, possono determinare inoltre il successo o il fallimento delle iniziative di trasformazione organizzativa, amplificando o attenuando quei meccanismi di resistenza al cambiamento solitamente innescati dall'incertezza (Lozano, 2013). Infine, l'operato dei lavoratori costituisce spesso la manifestazione esterna più visibile dell'azione organizzativa: i dipendenti sono l'interfaccia primaria tra l'azienda e gli attori esterni ad essa e, in tal senso, detengono il potere di influenzare non solo le prestazioni aziendali, ma anche la formazione dell'immagine e della reputazione dell'organizzazione presso eventuali portatori di interesse (Schaarschmidt e Könsgen, 2020).

Questi elementi ci aiutano a comprendere la centralità delle risorse umane nella transizione sostenibile del settore imprenditoriale, e a riconoscere nei lavoratori un interlocutore imprescindibile in tale dibattito.

Rifacendoci alla dicotomia tra forma e sostanza nel perseguimento della sostenibilità, le risorse umane possono costituire l'elemento discriminante nell'attuazione di una risposta organizzativa sostanziale (piuttosto che simbolica) alle sfide della sostenibilità, garantendo la traduzione e l'integrazione di obiettivi strategici, sistemi di gestione, e valori aziendali nell'operatività e nella pratica quotidiana (Daily e Huang, 2001). In tal senso, sono le persone che lavorano quotidianamente nell'organizzazione a garantire che attività e operazioni, e quindi le prestazioni aziendali, siano saldamente ancorate ai principi dello sviluppo sostenibile: in senso figura-

to, sono le persone a far sì che il DNA della sostenibilità si irradi efficacemente in tutte le cellule dell'organismo organizzativo, caratterizzando i tratti più visibili e distintivi dell'azienda, dalla strategia alle operazioni.

Tuttavia, sappiamo bene che, nella realtà quotidiana delle imprese, non tutti i dipendenti sono pienamente consapevoli o sensibili rispetto agli aspetti ambientali e sociali del proprio lavoro. Nella realtà dei fatti, le persone possono essere poco consapevoli rispetto alle sfaccettate e complesse sfide della sostenibilità, e possono avere una comprensione limitata di come queste si traducano nell'ambito delle proprie attività lavorative. Inoltre, le persone possono ritenere che agire in maniera più sostenibile, modificando le proprie attività lavorative, sia troppo difficile o comporti uno sforzo eccessivo. Ancora, alcuni possono pensare che modificare le proprie abitudini lavorative non comporti benefici significativi né per loro stessi, né per l'ambiente o la società in generale, e che non valga quindi la pena impegnarsi in tal senso. Infine, alcuni lavoratori possono essere semplicemente disinteressati o indifferenti alla questione (Lozano, 2013; Yuriev *et al.*, 2018).

In sintesi, un approccio proattivo e sostanziale alla sostenibilità richiede competenza, impegno e partecipazione attiva da parte delle persone che quotidianamente operano all'interno dell'organizzazione, ma questi elementi non sono affatto scontati per le moderne realtà imprenditoriali.

È proprio in risposta a tale sfida che la gestione delle risorse umane si impone come una funzione aziendale cruciale per la sostenibilità d'impresa. Seppur storicamente intesa come una mera funzione di supporto, la gestione delle risorse umane ha gradualmente assunto una connotazione strategica all'interno del dibattito sulla sostenibilità aziendale, volta a valorizzare il suo ruolo nei processi di trasformazione organizzativa in risposta alle istanze di cambiamento sociale, ecologico, normativo o competitivo (Kramar, 2014).

Tale funzione gioca difatti un ruolo duplice quando posta in relazione alle molteplici sfide della sostenibilità. Da un lato, la gestione delle risorse umane può adoperarsi nell'interpretare e comprendere come cambiamenti e *shock* esogeni possano impattare i membri organizzativi, e le modalità con cui questi si interfacciano all'attività lavorativa, al fine di mitigare eventuali rischi per l'impresa e i dipendenti, o sfruttare le opportunità offerte da nuovi scenari emergenti. A titolo esemplificativo, si pensi a come la pandemia di Covid-19 abbia generato una transizione massiva, e precedentemente inedita, verso la pratica del telelavoro (o *remote work*): finalizzata *in primis* a tutelare la salute dei dipendenti contenendo il rischio di infezione sul luogo di lavoro, tale risposta organizzativa ha al contempo consentito di sperimentare e sdoganare nuove modalità di lavoro agile (tuttora persistenti in diverse industrie e per diverse categorie di lavoratori) capaci di apportare benefici di carattere sociale (quali un miglior bilanciamento tra

vita privata e vita lavorativa) e ambientale (quali la riduzione della mobilità dall'abitazione al luogo di lavoro).

Questa prospettiva guarda pertanto alle persone come “fine” ultimo degli sforzi di sostenibilità dell'impresa, interrogandosi su cosa può fare l'organizzazione per le proprie persone, al fine di costruire un rapporto più sostenibile tra datore di lavoro e lavoratore. Preoccupazioni quali la garanzia di un'equa retribuzione e della stabilità lavorativa, la tutela della diversità e la parità di genere, il miglioramento del benessere fisico e mentale dei dipendenti, la prevenzione delle malattie professionali e dello stress lavoro-correlato, nonché i temi connessi al cosiddetto *welfare* aziendale, quali il supporto alla genitorialità e al bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, sono centrali in tale concezione del ruolo della gestione delle risorse umane nel perseguimento della sostenibilità d'impresa (Kramar, 2014).

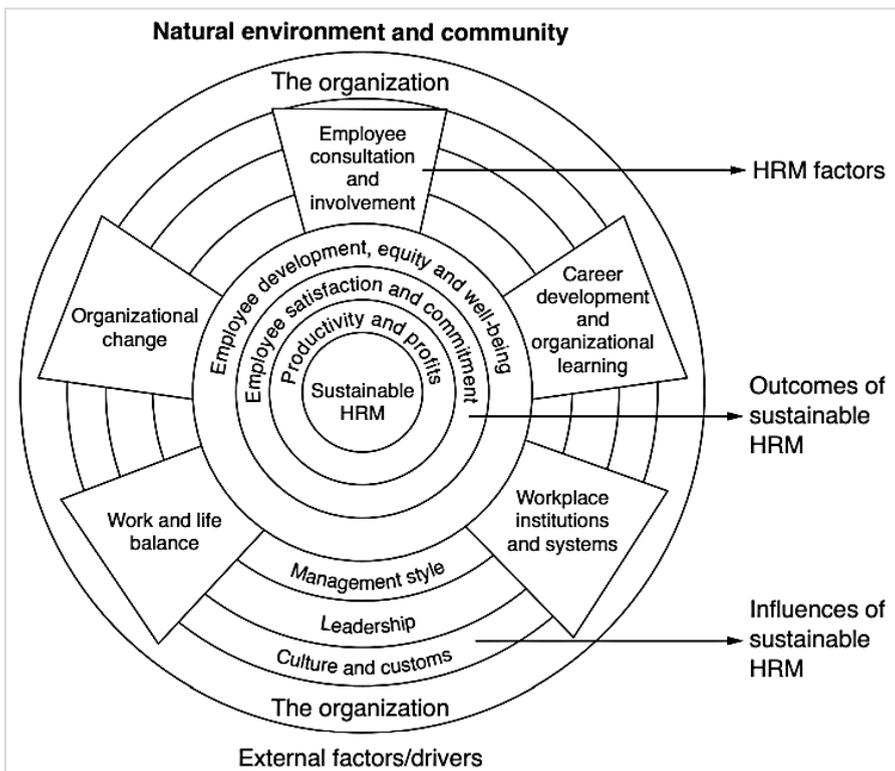
Non sorprende che una maggiore attenzione ai risvolti di responsabilità sociale insiti alla gestione delle risorse umane sia associata a benefici organizzativi di varia natura. Numerosi studi hanno evidenziato come le percezioni dei dipendenti rispetto alla giustizia organizzativa, ossia all'equità di trattamento del personale, influiscano sui meccanismi di identificazione organizzativa che determinano il sentimento di attaccamento e appartenenza all'organizzazione (e.g., De Roeck *et al.*, 2014; Cheema *et al.*, 2019; Gullifor *et al.*, 2023).

L'esercizio di responsabilità sociale e valori morali all'interno della relazione tra datore di lavoro e lavoratore contribuisce al consolidamento della fiducia organizzativa, ossia di quel capitale sociale e relazionale che alimenta i meccanismi di *social exchange*, ossia scambio sociale e reciprocità tra l'organizzazione e i propri membri, di cui tratteremo nell'ultimo capitolo del volume (Cropanzano e Mitchell, 2005). Sebbene non costituiscano benefici immediati per le prestazioni aziendali, l'identificazione e la fiducia organizzativa sono associati a fattori quali l'impegno, la soddisfazione lavorativa, l'*engagement* e, infine, alle prestazioni lavorative di singoli e gruppi di lavoro (Slack *et al.*, 2015). Non solo: simili fattori possono avere un impatto tangibile su dimensioni della prestazione lavorativa che costituiscono elementi di costo significativi per le imprese, quali il *turnover* dei dipendenti, il cinismo organizzativo e similari atteggiamenti di ostilità verso l'organizzazione che possono tradursi in comportamenti lavorativi devianti o controproducenti (Koopman *et al.*, 2016).

Dall'altro lato, la gestione delle risorse umane può impegnarsi a coltivare la consapevolezza delle persone, e a stimolare dedizione e cooperazione essenziali per il successo delle iniziative di trasformazione organizzativa verso la sostenibilità, nonché ad equipaggiare i lavoratori delle competenze necessarie al miglioramento delle prestazioni aziendali.

Con tale prospettiva nasce il concetto di *sustainable human resource management*, o *green human resource management*, se limitato alla dimensione ambientale (Renwick *et al.*, 2013). Tale paradigma traduce i processi tradizionalmente associati alla gestione delle risorse umane – dal reclutamento alla formazione, dal *job design* alla valutazione delle prestazioni, dalla retribuzione alla promozione – nella forma di interventi organizzativi volti a stimolare e valorizzare una cultura aziendale orientata alla sostenibilità. Tale concetto guarda alla gestione delle risorse umane come a una “cassetta degli attrezzi” ben fornita, da cui trarre ispirazione per interventi e misure volte a promuovere la sostenibilità nei comportamenti sul luogo di lavoro, incorporando tale ulteriore dimensione di prestazione nel pensiero, negli obiettivi e nelle attività quotidiane dei dipendenti (Daily *et al.*, 2001; Paillé *et al.*, 2020).

Fig. 6 – Sustainable human resource management: processi, fattori di influenza e outcomes



Fonte: Gollan and Xu (2014)

Volendo esemplificare, i processi di reclutamento possono ambire a selezionare e “arruolare” dipendenti con una spiccata sensibilità verso la sostenibilità, al fine di facilitare il *fit* tra valori aziendali e aspirazioni personali, e in tal modo incrementare non solo le probabilità di *retention* del dipendente, ma anche la sua dedizione e il suo attaccamento all’azienda (Yuriev *et al.*, 2018). Le campagne di formazione e i programmi di sviluppo delle competenze diventano opportunità per arricchire – anche aldilà dei requisiti di formazione cogente – il bagaglio di conoscenze del personale, a tutti i livelli, su come gestire al meglio gli aspetti sociali e ambientali delle proprie attività lavorative, o su come rafforzare una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità.

Aldilà della formazione, le campagne di sensibilizzazione possono rinforzare impegno, consapevolezza e motivazione del personale verso il miglioramento delle prestazioni di sostenibilità, incoraggiando una maggiore attenzione a tali aspetti nello svolgimento delle proprie attività lavorative, o eliminando le barriere (infrastrutturali o psicologiche) al comportamento sostenibile (Paillé *et al.*, 2020).

Il processo di valutazione delle prestazioni diventa occasione per fornire *feedback* o riconoscimenti (quali premi o, financo, ricompense monetarie) a quanti si siano distinti nella promozione della sostenibilità in azienda: in tale ambito, è sempre più diffusa la pratica di includere obiettivi legati alla prestazione ambientale o sociale dell’impresa nei programmi di “*management by objectives*” (solitamente rivolti alle figure dirigenziali) volti a corrispondere una componente variabile della retribuzione del dipendente a fronte del raggiungimento di obiettivi aziendali predefiniti (Paillé *et al.*, 2020).

Secondo la logica del *sustainable human resource management*, questi sono solo alcuni degli strumenti o “attrezzi” a disposizione della gestione delle risorse umane che possono contribuire alla promozione della sostenibilità in azienda e alla sua integrazione nella pratica quotidiana di quanti vivono l’organizzazione.

Pertanto, quest’ultima prospettiva intende le persone come “mezzo” o strumento funzionale al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dell’azienda, piuttosto che come “fine” degli sforzi aziendali verso la sostenibilità. Riconoscendo l’influenza dei comportamenti individuali sulle prestazioni di sostenibilità dell’impresa, pratiche affini a questa concezione della gestione delle risorse umane mirano a stimolare quei fattori – sia a livello personale, sia contestuale (ossia nell’ambito dell’ambiente lavorativo) – riconosciuti come determinanti del comportamento sostenibile sul luogo di lavoro (Lo *et al.*, 2012; Paillé e Boiral, 2013; Casey *et al.*, 2017). A livel-

lo personale, questi sono, ad esempio, la consapevolezza, sia della necessità di agire in modo sostenibile, sia delle conseguenze del comportamento individuale, ma anche le diverse forme di motivazione – intrinseca o estrinseca, pro-sociale o egoistica – che inducono e sostengono il comportamento (Gond *et al.*, 2017). Ne deriva la necessità di sensibilizzare e formare i lavoratori, ma anche di articolare sistemi di incentivazione, ricompensa e riconoscimento capaci di stimolare i diversi meccanismi motivazionali. A livello contestuale, la norma sociale è spesso il mezzo più efficace nel plasmare i comportamenti lavorativi all'interno dei gruppi di lavoro, decretando, spesso tacitamente, gli *standard* di condotta e di prestazione attesa (Norton *et al.*, 2015). Emerge quindi la necessità di controllare le dinamiche di formazione e interiorizzazione della norma sociale, agendo su fattori quali la *leadership* manageriale e la cultura organizzativa.

Sebbene coniugare entrambe le prospettive – ossia, le risorse umane quale “fine” della, e “mezzo” per, la sostenibilità – sia fondamentale per una gestione delle risorse umane che sia fortemente orientata alla sostenibilità, è proprio l'idea che i membri organizzativi possano rappresentare un “vettore” o una leva per l'integrazione della sostenibilità in azienda a ricevere particolare attenzione nello studio delle dinamiche organizzative sottese alla transizione sostenibile.

Andare aldilà di un approccio “simbolico” alla sostenibilità d'impresa richiede difatti di radicare saldamente i suoi principi in ciò che regola l'azione organizzativa, dalle scelte dei decisori aziendali ai comportamenti quotidiani sui luoghi di lavoro (Testa *et al.*, 2018; Testa *et al.*, 2020; Todaro *et al.*, 2022). Ciò ci impone di guardare oltre agli aspetti normativi, procedurali o gestionali della sostenibilità discussi in questo capitolo, e agire anche sulla dimensione più informale, intangibile o *soft* della struttura organizzativa, ossia su quei fattori culturali, relazionali, valoriali e attitudinali che, sebbene non decretati e legittimati formalmente, permeano l'ambiente di lavoro, contribuendo a plasmare i comportamenti ritenuti appropriati o desiderabili da parte dei membri organizzativi (Gond *et al.*, 2017). In molte circostanze, sono proprio questi elementi, taciti e inufficiali, sebbene fortemente caratterizzanti dell'esperienza lavorativa dei singoli, a determinare la centralità (o marginalità) della sostenibilità nelle priorità dell'azione organizzativa.

Sposando tale visione, i prossimi capitoli del volume intraprendono una graduale discesa verso le dinamiche organizzative funzionali all'integrazione della sostenibilità in impresa, provvedendo a un excursus che, dai temi della strategia e dell'organizzazione delle strutture aziendali, ci condurrà passo dopo passo fino alla prospettiva più strettamente socio-psicologica

e comportamentale della sostenibilità aziendale. La struttura del volume e l'ampiezza dei temi trattati ambiscono a restituire la complessità della sfida dell'integrazione della sostenibilità nelle realtà imprenditoriali, al contempo enfatizzando le molteplici leve a disposizione di imprenditori, manager e *practitioners* nel far fronte a tale sfida, e le altrettante numerose chiavi di lettura che gli studiosi delle organizzazioni possono sposare per comprendere tale fenomeno.

2.

Gestire il presente o creare le opportunità di domani?

2.1. Strategia aziendale e sostenibilità: coniugare obiettivi economici, sociali e ambientali

Contribuire allo sviluppo sostenibile impone alle imprese di confrontarsi con molteplici tensioni e logiche conflittuali (Hahn *et al.*, 2010; Van der Byl e Slawinski, 2015). Il concetto di sviluppo sostenibile è difatti esso stesso caratterizzato da una natura multidimensionale e quindi intrisa di tensioni più o meno latenti, come ci ricordano le definizioni di maggiore uso comune di tale concetto. L'obiettivo di uno *“sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”* (WCED, 1987, p. 8) – come definito dalla Commissione WCED nel report *Our Common Future* del 1987 – non può esimersi dal porre a confronto (e quindi in tensione tra loro) le necessità e aspirazioni di due umanità distinte – quella presente e quella futura – nel tentativo di riconciliarle in un'ottica di giustizia inter-generazionale.

Questa implicita tensione temporale costituisce una delle più significative fonti di attrito nell'ambito dello sviluppo sostenibile, ma non è l'unica. La realizzazione di una giustizia intra-generazionale è altrettanto conflittuale, ponendo sullo stesso piano le rivendicazioni e le ambizioni di diverse componenti della società umana, quali quelle del cosiddetto “Nord Globale” industrializzato e benestante e quelle dei paesi in via di sviluppo nel “Sud Globale” (Bickerstaffe, 2024).

Sebbene questa possa apparire una mera questione teorica, è invece doveroso notare come queste tensioni inter- e intra-generazionali hanno caratterizzato per diverso tempo il dibattito sulla lotta al cambiamento climatico, spesso ritardando la definizione di obiettivi di mitigazione condivisi

a livello internazionale¹: a chi spetta pagare il costo imposto dalla mitigazione del riscaldamento globale? È giusto imporre alle economie meno industrializzate il conto dell'industrializzazione altrui? Come conciliare le attuali aspirazioni di benessere economico di miliardi di persone con le legittime preoccupazioni delle generazioni future?

In ambito imprenditoriale, la tensione temporale è certamente tra gli aspetti maggiormente conflittuali inerenti la sostenibilità d'impresa (Slawinski e Bansal, 2015). Da un lato, perseguire la sostenibilità richiede di adottare una prospettiva di lungo periodo nella pianificazione delle strategie di sviluppo aziendale: considerare le evoluzioni del contesto ecologico, sociale, normativo e di mercato è utile a comprendere le loro implicazioni per l'azione organizzativa nel lungo periodo, al fine di intercettare per tempo eventuali minacce o opportunità di trasformazione organizzativa. Dall'altro lato, è risaputo come le pressioni derivanti dall'operatività quotidiana unite agli obiettivi di massimizzazione del profitto e dell'efficienza operativa favoriscono una prospettiva di breve o medio periodo nei decisori aziendali.

L'introduzione della sostenibilità in un contesto organizzativo dominato da un focus sul breve periodo – il cosiddetto *short-termism* – non può che generare attriti tra l'esigenza di provvedere agli obiettivi di breve termine e la necessità di ampliare l'orizzonte alle sfide future (Bansal e DesJardine, 2014; Slawinski *et al.*, 2017).

Particolarmente esemplificativa di questa tensione temporale, è la sfida della decarbonizzazione e della neutralità climatica. L'obiettivo di un'economia europea "net-zero" entro il 2050 sollecitato dall'Unione Europea impone alle imprese di considerare un orizzonte temporale più lungo rispetto al canonico piano industriale nella definizione degli obiettivi di riduzione delle emissioni, e nella pianificazione degli investimenti in innovazione "verde" e nella transizione energetica. Per effetto di tale sfida, è sempre più evidente la tendenza – specialmente tra le imprese del settore energetico e multi-utility – ad estendere il proprio piano industriale oltre il tradizionale lasso di tempo da tre a cinque anni, fino a programmare obiettivi che coprano un arco temporale almeno fino al 2030, ma anche oltre i dieci anni.

Nel contesto italiano, esempi di questa tendenza sono rappresentati da imprese quali Enel e Hera, le quali, incorporando gli obiettivi di decarbonizzazione nelle proprie strategie di *business*, hanno optato per elaborare

¹ United Nations Environment Programme, & Columbia University, Sabin Center for Climate Change Law (2017). The Status of Climate Change Litigation: A Global Review, documento disponibile al sito: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/20767>

un piano strategico decennale, considerandolo un approccio più efficace alla pianificazione e al raggiungimento degli obiettivi aziendali, ambientali e sociali. Nel caso di Enel, ciò ha consentito di fissare un obiettivo di riduzione delle emissioni dirette dell'80% entro il 2030 rispetto ai livelli del 2017, in linea con l'Accordo di Parigi, e coerentemente con lo scenario di riscaldamento globale di 1,5°C rispetto al livello pre-industriale².

La questione temporale non è l'unica fonte di tensione nell'ambito della sostenibilità d'impresa: il connubio tra le dimensioni economica, sociale, e ambientale, insito nel concetto stesso di sostenibilità, può costituire un ulteriore elemento di attrito (Figge e Hahn, 2012).

Nell'ambito della gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, fattori quali lo scarso investimento nella sicurezza – spesso percepita come un costo da contenere piuttosto che un investimento nel miglioramento aziendale – e le pressioni derivanti da carichi di lavoro eccessivi, tempistiche serrate o da un'attenzione miope alla produttività, contribuiscono ad aumentare il rischio di infortuni e eventi accidentali, nonché l'insorgere di malattie professionali o patologie da stress-lavoro correlato (Hu *et al.*, 2020; Hashemian e Triantis, 2023). L'adozione di nuove tecnologie, l'innovazione di processo o l'ammmodernamento dei mezzi di produzione funzionali alla mitigazione degli impatti ambientali – ad esempio, tramite una riduzione dei consumi energetici, o delle emissioni di gas climalteranti – sono spesso caratterizzati da elevati investimenti iniziali, ritorni incerti, e dalla necessità di ulteriori investimenti nell'aggiornamento delle competenze e delle capacità organizzative (Crane *et al.*, 2014). Ponendo pressione sugli obiettivi finanziari a breve termine di un'impresa, tali elementi di costo possono ritardare o disincentivare la transizione verso la sostenibilità.

Perseguire la sostenibilità richiede inoltre la continua interazione tra impresa e parti interessate, nel tentativo di comprendere, rispondere e eventualmente assecondare le istanze di cambiamento, trasparenza e responsabilità. Tale onere implica interfacciarsi con un'ampia gamma di attori e con ampie porzioni della società civile, le cui richieste possono risultare tra loro divergenti, o difficilmente conciliabili con le prerogative del mondo imprenditoriale (Schaltegger *et al.*, 2019). Come allineare l'intransigenza di movimenti ambientalisti quali Extinction Rebellion con l'esigenza di una graduale transizione ecologica dell'industria petrolifera o energeti-

² United Nations Global Compact Network Italia (2022). “Le imprese italiane verso la decarbonizzazione: una transizione giusta e inclusiva”, documento disponibile al sito: <https://globalcompactnetwork.org/it/pubblicazioni/pubblicazioni-gcni/download/italian-business-and-decarbonization-a-just-and-inclusive-transition-2022-it/viewdocument/7.html>

ca? Come conciliare protezione ambientale, tutela della salute, e dei posti di lavoro in contesti quali lo stabilimento siderurgico ex-ILVA di Taranto?

Simili quesiti ci pongono innanzi alla complessità della sfida della sostenibilità d'impresa, evidenziando come alcune tra le tensioni paradossali pocanzi discusse siano spesso permanenti e difficilmente conciliabili, e come le risposte o soluzioni ad oggi conosciute e diffuse conducano nel migliore dei casi a una condizione di compromesso temporaneo, piuttosto che a una loro risoluzione definitiva. Data la complessità e la natura sfaccettata di tale sfida, è crescente l'opinione secondo cui i dilemmi e le tensioni tra aspetti economici, ambientali e sociali nella gestione della sostenibilità aziendale rappresentino la regola piuttosto che l'eccezione.

In letteratura, un paradosso è definito come “*una contraddizione persistente tra elementi interdipendenti*” (Schad *et al.*, 2016, p. 10): in tal senso, un paradosso è prodotto quando la relazione tra due elementi (ad esempio, obiettivi o priorità) si presenta come contraddittoria e interdipendente. Tale interdipendenza contraddittoria genera un processo di definizione reciproca tra tali elementi opposti (e.g., non vi può essere stabilità, senza sacrificare la flessibilità), tale per cui la tensione tra essi appare persistente e immune a una qualsivoglia risoluzione definitiva.

Tale concetto non è affatto nuovo agli studi della gestione d'impresa e dell'organizzazione aziendale. I paradossi sono difatti intrinseci nelle più disparate forme di organizzazione, in quanto generati e acuiti da condizioni costituenti dei sistemi organizzativi, quali la pluralità di obiettivi (e.g., massimizzare la redditività nel breve periodo e preservare la sostenibilità nel lungo periodo), la necessità di adattabilità al cambiamento (nei sistemi di lavoro come all'ambiente esterno) e la scarsità (e.g., tempo, risorse, ecc.) (Smith e Lewis, 2011). In tal senso, le imprese sono continuamente esposte a tensioni paradossali quando cercano di realizzare obiettivi multipli, navigando attraverso un ambiente in continua evoluzione, con tempo e risorse limitate.

Ciò nonostante, negli scorsi decenni, il dibattito – sia accademico sia politico – sulla relazione tra impresa e sostenibilità è stato dominato dall'idea per cui le prestazioni economica, sociale e ambientale di un'impresa si rinforzino a vicenda, oscurando o sottacendo l'esistenza di frizioni o tensioni tra queste. In ambito accademico, tale prospettiva – spesso denominata come *business case*, o paradigma *win-win*, della sostenibilità d'impresa (Carroll e Shabana, 2010) – ha portato alla diffusione di slogan semplicistici quali “*it pays to be green*” o “*doing well by doing good*”. Sebbene sia innegabile che buone prestazioni ambientali e sociali possano implicare un vantaggio competitivo in determinati contesti e a determinate condizioni, è altrettanto importante evidenziare come il connubio sostanziale tra tali di-

mensioni di prestazione non avvenga senza una deliberata volontà di gestire e mitigare le numerose tensioni insite alla sfida della sostenibilità (Busch *et al.*, 2024).

È importante inoltre notare come diversi studiosi ci abbiano da tempo messo in guardia in merito ai rischi di un'eccessiva confidenza nel *business case* della sostenibilità, e al troppo ottimismo rispetto all'efficacia delle soluzioni *win-win* (e.g., Dyllick e Hockerts, 2002).

Già nel 2014, Andrew Crane – noto professore in *Business & Society* presso l'Università di Bath, Inghilterra – e colleghi contestavano la crescente diffusione di una concettualizzazione della responsabilità sociale d'impresa che non tenga in stretta considerazione le numerose tensioni tra obiettivi economici, sociali e ambientali (Crane *et al.*, 2014). Secondo gli studiosi, la prospettiva *business case* della sostenibilità contribuirebbe a una visione miope degli aspetti di sostenibilità tra i decisori aziendali, ossia esclusivamente attenta a quegli aspetti facilmente allineabili alla strategia del *business*, e quindi direttamente riconducibili a un vantaggio competitivo. Riducendo la sostenibilità a una mera dimensione di vantaggio competitivo, l'approccio *win-win* porterebbe a giustificare il disinvestimento da iniziative di sostenibilità qualora queste non producessero ritorni o benefici adeguati. Similarmente, il sodalizio tra sostenibilità e vantaggio competitivo incentiverebbe un approccio egoistico alla sostenibilità d'impresa, favorendo iniziative isolate – in quanto volte alla generazione e cattura di valore economico – piuttosto che sforzi collettivi. La conseguenza estrema di tale concezione è quindi la promozione di sofisticate strategie di *greenwashing* – o di strategie di sostenibilità meramente simboliche (Bowen, 2014) – e la diffusione di comportamenti opportunistici piuttosto che progressi sostanziali nella sostenibilità del sistema economico e produttivo.

Contrastare tale deriva, coniugando in maniera sostanziale obiettivi economici, ambientali e sociali all'interno della strategia aziendale, implica la capacità dei decisori aziendali di riconoscere le tensioni e i paradossi insiti alla sfida della sostenibilità, e la volontà di articolare strategie aziendali e configurazioni organizzative atte a rispondere a obiettivi divergenti e talvolta conflittuali. Sviluppare tale capacità richiede di alterare la prospettiva attraverso cui guardare alla sostenibilità, allenando quella che gli studiosi definiscono prospettiva *paradoxical* (Carmine e De Marchi, 2023).

Una visione *paradoxical* si contraddistingue per una comprensione maggiormente olistica delle moderne sfide globali, e quindi attenta alle complessità e ambiguità proprie della sostenibilità. Piuttosto di estromettere le tensioni tra le dimensioni economica, sociale e ambientale, tale approccio ambisce a giustapporre tali logiche, al fine di favorire strategie aziendali maggiormente creative, inclusive e collaborative (Hahn *et al.*, 2014).

In tal senso, la prospettiva *paradoxical* alla sostenibilità d'impresa si contrappone al ragionamento riduzionista e pragmatico caratteristico della prospettiva *business case* volto ad appiattare gli sforzi aziendali verso la sostenibilità ad una prioritaria logica economica. Una visione *paradoxical* non detta pertanto una gerarchia predefinita delle diverse dimensioni della sostenibilità d'impresa, contribuendo a un orientamento meno selettivo dei decisori aziendali verso le priorità del *business* (Hahn *et al.*, 2018).

Operativamente, tale approccio implica un'elevata apertura all'ascolto delle istanze, anche se conflittuali, di una più ampia gamma di parti interessate, nonché la capacità di attendere a diverse tematiche potenzialmente connesse alla sostenibilità dell'impresa al fine di comprenderne le interconnessioni in un'ottica maggiormente esplorativa. Ne deriva quindi una diversa attitudine alla selezione e interpretazione degli stimoli del contesto esterno. Se la logica *business case* detta una selezione mirata di eventi e stimoli maggiormente attinenti alla strategia aziendale, la prospettiva *paradoxical* suggerisce una maggiore attenzione alle evoluzioni del contesto esterno, e quindi una selezione più ampia e un'interpretazione maggiormente ambivalente degli stimoli rilevanti, in quanto letti non soltanto attraverso la lente economica, ma anche in chiave delle loro implicazioni sociali e ambientali, e su diversi piani temporali (Ivory e Brooks, 2018).

Fig. 7 – Visione “business case” e “paradoxical” a confronto

	Business Case Thinking	Paradoxical Thinking
Contenuto	Focus esclusivo sugli obiettivi del business	Combinazione di più obiettivi e motivazioni diverse
Struttura del quadro cognitivo	Semplice: poche categorie interpretative e interconnessioni limitate tra queste	Complessa: numerose categorie interpretative e molteplici interconnessioni tra queste
Obiettivo implicito	Migliorare la prestazione economica della sola organizzazione	Affrontare istanze economiche, ambientali e sociali, anche al di là dei confini organizzativi
Logica	Allineamento tra istanze ambientali e sociali e obiettivi economici	Giustapposizione delle istanze economiche, ambientali e sociali, anche se contraddittorie
Approccio alle tensioni	Eliminazione	Accettazione

Fonte: adattato da Hahn *et al.* (2014)

In quanto le logiche *business case* e *paradoxical* rappresentano due prospettive idealmente opposte alla sostenibilità d'impresa, è irrealistico pensare che i decisori aziendali optino consciamente di conformare interamente le proprie strategie aziendali ad una logica piuttosto che all'altra. Le strategie di sostenibilità di un'impresa possono difatti incorporare elementi di entrambe le prospettive, al fine di bilanciare cognizione delle complessità insite nelle sfide affrontate con la necessità di implementare soluzioni pragmatiche orientate al *business*. Ciò nonostante, un numero crescente di studi evidenzia come la predilezione o predominanza di una logica rispetto ad un'altra all'interno del contesto aziendale contribuisca a determinare la tipologia di risposte organizzative adottate dall'impresa e l'orientamento della propria strategia di sostenibilità (e.g., Slawinski e Bansal, 2015; Todaro *et al.*, 2019; Carmine e De Marchi, 2022).

Una visione *business case* della sostenibilità d'impresa pone efficienza e allineamento quali obiettivi preminenti delle proprie strategie di sostenibilità, tendendo quindi a favorire risposte organizzative "teco-centriche" e isolate: interpretando le sfide della sostenibilità attraverso una lente di costo economico, tale prospettiva determina soluzioni incrementali e fortemente orientate all'impresa, essenzialmente rivolte ad adattare *routine* e pratiche già consolidate (Hockerts, 2015). Essendo basate su adattamenti incrementali, tali risposte organizzative hanno una portata limitata; tuttavia, questa focalizzazione sulle *routine* aziendali consente ai decisori aziendali di semplificare questioni di sostenibilità complesse e quindi fornire risposte rapide, e a basso rischio, una volta che avranno valutato un aspetto specifico della sostenibilità come rilevante per gli obiettivi economici dell'azienda. In tal senso, le risposte organizzative si caratterizzano per un elevato pragmatismo e un orizzonte temporale di breve o medio termine, il quale rifugge interventi radicali o dirimpenti se non associati a benefici certi (Van der Byl e Slawinski, 2015).

Al contrario, una visione *paradoxical* riconosce la necessità di soluzioni multiple alle sfide della sostenibilità. La capacità di cogliere gli aspetti conflittuali della sostenibilità consente di considerare risposte inedite e con una portata più ampia che, sebbene internamente coerenti, possono apparire incoerenti o contraddittorie tra loro, come interfacciarsi con *stakeholders* periferici (ad esempio, attivisti per la giustizia climatica) al contempo difendendo le pratiche *business-as-usual* dell'azienda (Hahn *et al.*, 2014). La giustapposizione di logiche divergenti può difatti portare l'impresa ad accostare repertori di risposte organizzative altrimenti slegate, al fine di navigare le tensioni tra obiettivi economici, sociali e ambientali. Alle risposte di carattere tecnico, tale prospettiva associa la ricerca di un cambiamento sistemico e progressivo nelle strategie aziendali. Il carattere innovativo di tali risposte, e quindi il più elevato profilo di rischio, può indurre l'impre-

sa a prediligere sforzi collaborativi, ampliando il coinvolgimento di attori esterni nelle proprie strategie di sostenibilità (Carmine e De Marchi, 2022).

Tuttavia, la maggiore complessità associata a tale visione può ostacolare l'adozione di risposte rapide: poiché la giustapposizione di aspetti diversi e potenzialmente concorrenti della sostenibilità richiede un maggiore sforzo nell'articolazione di una strategia, la prospettiva *paradoxical* si caratterizza per un approccio maggiormente cauto e per una maggiore prudenza nell'adozione di risposte organizzative (Todaro *et al.*, 2019).

La diversità insita alle risposte organizzative che scaturiscono da una divergente visione – *business case* o *paradoxical* – della sostenibilità rivela differenti posture o approcci alla gestione delle tensioni tra obiettivi economici, sociali e ambientali (Van der Byl e Slawinski, 2015).

Da un lato, le risposte organizzative di carattere “*win-win*” o “*trade-off*” – volte, le prime, all'allineamento di istanze tra loro conciliabili e all'esclusione di quante inconciliabili e, le seconde, al perseguimento di un'univoca istanza economica – denotano una postura strumentale alle tensioni: un approccio strumentale rigetta o rifugge le tensioni, tramite l'esclusione di istanze conflittuali e l'ottimizzazione di obiettivi tra loro compatibili, al fine di realizzare un beneficio immediato per l'impresa. Diversamente, un approccio “paradossale” mira a una gestione continua delle tensioni, piuttosto che alla loro risoluzione immediata. Tra questi due estremi, un approccio integrativo può ambire a un bilanciamento sequenziale di priorità e obiettivi divergenti, spostando contestualmente l'attenzione dalle istanze economiche a quelle ambientali o sociali (Hahn *et al.*, 2011, Hahn *et al.*, 2018).

Fig. 8 – Approcci alle tensioni: prospettiva strumentale, integrativa e paradossale

Approccio alle tensioni		Prospettiva
Win-win	Le tensioni sono evitate tramite allineamento e ottimizzazione di molteplici istanze	Strumentale: primario focus economico sulla massimizzazione del profitto
Trade-off	Le tensioni sono evitate grazie all'elezione a priorità di un'istanza univoca della sostenibilità	Strumentale: primario focus economico sulla massimizzazione del profitto
Integrative	Le tensioni sono gestite spostando l'attenzione dalle istanze economiche a quelle sociali/ambientali	Integrativa: ribilanciamento da una visione strumentale alla parità tra istanze molteplici
Paradox	Accettazione e esplorazione delle tensioni, piuttosto che la loro risoluzione	«Paradossale»: abbracciare le tensioni, al di là della visione integrativa

Fonte: adattamento da Van der Byl e Slawinski (2015)

A tal proposito, le studiose canadesi Natalie Slawinski e Pratima Bansal hanno esaminato le risposte organizzative al cambiamento climatico adottate da cinque aziende del settore petrolifero operanti nella provincia canadese di Alberta, al fine evidenziare come una diversa interpretazione della sfida climatica possa influenzare i processi decisionali delle imprese (Slawinski e Bansal, 2015).

Lo studio ha preso in esame la prospettiva dei decisori aziendali in merito alle tensioni intertemporali tra breve e lungo periodo insite nella sostenibilità d'impresa, dimostrando come le imprese capaci di giustapporre le necessità di breve e lungo periodo nei processi decisionali, piuttosto che polarizzarle, fossero in grado di adottare risposte organizzative maggiormente articolate e olistiche. Nello specifico, le imprese orientate alla polarizzazione dei piani temporali – quindi caratterizzate da una prospettiva *business case* – sono emerse prediligere risposte organizzative attinenti a una logica di efficienza: in queste imprese, la questione climatica è circoscritta a considerazioni di natura economica nei processi di pianificazione strategica; le opzioni di mitigazione sono valutate in termini di costo e beneficio al pari di altre attività progettuali; l'interazione con *stakeholders* esterni è limitata e motivata da fini di legittimità o conformità normativa; la collaborazione con altri attori industriali o della società civile (quali enti di ricerca o associazioni di settore) non è valorizzata nella ricerca di nuove soluzioni. D'altra parte, le imprese capaci di giustapporre differenti prospettive temporali – affini a una visione *paradoxical* della sostenibilità – sono emerse adottare pratiche volte a stimolare una diversità di prospettive, anche se a costo di un maggiore dispendio di risorse e energie: queste imprese affiancano indicatori qualitativi e quantitativi nell'elaborazione di modelli di previsione utili alla comprensione del ruolo del cambiamento climatico nell'evoluzione degli scenari futuri; l'interazione con diversi *stakeholders* esterni è intesa come un'opportunità di apprendimento utile a migliorare i processi decisionali, ampliando le proprie prospettive sulle sfide climatiche; la collaborazione industriale e intersettoriale, nonché la partecipazione a reti collaborative specificatamente dedite alla lotta ai cambiamenti climatici, è ampiamente valorizzata.

Con un differente approccio di ricerca, uno studio condotto dagli autori di questo volume ha investigato l'influenza delle logiche *business case* e *paradoxical* sul livello di integrazione di pratiche di sostenibilità ambientale nelle operazioni e strategie aziendali di un ampio campione di aziende europee dotate di un sistema di gestione ambientale certificato conformemente a ISO 14001 o EMAS (Todaro *et al.*, 2019).

Mediante la somministrazione di un questionario, lo studio ha intervistato i manager ambientali di più di quattrocento imprese al fine di rilevare

il grado di aderenza delle loro organizzazioni alle logiche *business case* e *paradoxical*. Tramite un'analisi di regressione, lo studio ha poi esaminato la relazione tra le due logiche distinte e il livello di integrazione nelle rispettive aziende delle pratiche di gestione ambientale previste dai requisiti del sistema di gestione ambientale: nello specifico, lo studio ha distinto tra l'integrazione dei requisiti di carattere operativo (quali la conduzione di audit ambientali periodici, l'esercitazione di risposte alle emergenze ambientali, e la formazione di dipendenti e fornitori) e dei requisiti di carattere maggiormente strategico, ossia relativi all'integrazione della sostenibilità ambientale nei processi decisionali dell'alta direzione (quali la partecipazione dell'alta direzione nel sistema di gestione al di là delle fasi di riesame, e l'utilizzo delle risultanze degli audit periodici nella definizione di azioni di miglioramento e nella pianificazione strategica).

Lo studio ha evidenziato l'assenza di relazioni significative tra l'aderenza a una logica *business case* e l'integrazione sostanziale dei requisiti del sistema di gestione ambientale, sia a livello operativo sia strategico. Tale risultato rinforza pertanto le critiche alla prospettiva *business case* della sostenibilità discusse pocanzi, suggerendo come un approccio *win-win* alla sostenibilità possa incentivare un ambientalismo simbolico piuttosto che sostanziale, ossia motivato da scopi reputazionali o commerciali a breve termine piuttosto che da ambizioni di miglioramento delle prestazioni ambientali.

D'altra parte, i risultati inerenti la relazione tra la logica *paradoxical* e l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione ambientale sono maggiormente controversi. Difatti, sebbene tale logica non appaia influenzare le pratiche ambientali a livello operativo, i risultati indicano una relazione significativa e positiva con l'integrazione di pratiche ambientali a livello strategico. Questo risultato suggerisce come i decisori aziendali maggiormente capaci di riconoscere la complessità delle questioni ambientali siano più inclini a partecipare al sistema di gestione ambientale e a tenere conto dei suoi risultati nel processo decisionale, possibilmente come mezzo per affrontare istanze sociali più ampie. Tuttavia, una maggiore cautela e prudenza rispetto alle questioni di sostenibilità appare precludere alla logica *paradoxical* di influire sulle pratiche ambientali a livello operativo, e quindi sulla capacità organizzativa di implementare rapidamente soluzioni pragmatiche alle questioni di sostenibilità d'impresa.

Simili risultati evidenziano come le categorie storicamente utilizzate per descrivere i diversi orientamenti delle strategie di sostenibilità delle imprese – quali, ad esempio, la scala *reactive*, *defensive*, *accommodative* e *proactive* (Carroll, 1979) – forniscano una rappresentazione semplici-

stica delle possibili configurazioni di risposte organizzative ai temi della sostenibilità.

Come discusso nel precedente capitolo, alcuni studi evidenziano come il connubio tra impegno ambientale dichiarato e direzione strategica possa essere disgiunto dall'integrazione della sostenibilità a livello operativo, contribuendo alla dissociazione tra strutture formali per la gestione della sostenibilità e le pratiche implementate a livello operativo (Aravind e Christmann, 2011). Allo stesso tempo, la necessità di navigare le molteplici tensioni insite alle sostenibilità impone alle imprese di perseguire obiettivi divergenti – quali pragmatismo e efficienza da un lato, complessità e proattività dall'altro – adottando approcci potenzialmente conflittuali o tra loro contraddittori (Figge e Hahn, 2012). Come conciliare pertanto queste molteplici prescrizioni nell'ambito delle strategie di sostenibilità delle imprese, allenando un orientamento capace di attendere simultaneamente a obiettivi divergenti?

È importante sottolineare come paradigmi e logiche fin qui discussi non pertengono esclusivamente al dominio della sostenibilità d'impresa, ma bensì scaturiscano da orientamenti, priorità e assunti che oltrepassano questo dominio specifico per permeare tutti gli ambiti di azione organizzativa, in quanto iscritti nella configurazione degli assetti strategici, organizzativi, culturali e valoriali che, complessivamente, costituiscono il DNA di un'organizzazione (Smith e Lewis, 2011). L'origine degli orientamenti strategici è pertanto da ricercare nell'insieme di variabili organizzative – dal modello organizzativo alle capacità organizzative, dai valori ai comportamenti – che determinano come un'organizzazione è capace di interpretare e rispondere alle sfide della sostenibilità.

In tale ottica, i successi paragrafi di questo capitolo ambiscono a penetrare gradualmente nell'organizzazione al fine di dibattere il ruolo del modello organizzativo nel supportare una strategia aziendale capace di fronteggiare le molteplici sfide della sostenibilità.

2.2. Quale ruolo per il modello organizzativo?

Risulta difficile fornire una definizione concisa e chiara del concetto di modello organizzativo. Non esiste difatti una definizione univoca di tale nozione, in quanto studiosi delle organizzazioni, della gestione d'impresa, e addetti ai lavori tendono ad ascrivervi diversi significati a seconda del proprio campo di studi specifico, della propria prospettiva di ricerca o del proprio ambito lavorativo.

Nell'ambito delle scienze gestionali, il modello organizzativo è solitamente definito come il complesso delle modalità secondo cui viene effettuata la divisione del lavoro in compiti e mansioni distinte, e dei meccanismi atti al coordinamento tra queste (Duncan, 1979). D'altro canto, nell'ambito della psicologia del lavoro, il modello organizzativo può essere definito, in senso più esteso, come la lente attraverso cui i membri di un'organizzazione interpretano il proprio contesto aziendale e lavorativo, caratterizzante le modalità di relazione e interazione tra le diverse componenti dell'impresa e i suoi attori, i comportamenti ritenuti appropriati sul luogo di lavoro, nonché le aspettative e gli obiettivi di prestazione attribuiti ai propri membri (Katz e Kahn, 1978).

Nonostante le diverse definizioni o interpretazioni, lo studio della gestione d'impresa ha storicamente favorito una prospettiva prescrittiva del modello organizzativo. In tale ottica, il modello organizzativo di un'azienda definisce come gli aspetti gestionali, quali la divisione dei compiti, l'allocatione di ruoli e responsabilità, e la supervisione sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione (Slevin e Covin, 1990). Nella definizione dei modelli organizzativi, la gestione della sostenibilità aziendale – ossia degli aspetti sociali, ambientali e della sicurezza del luogo di lavoro – è pertanto intesa come una questione di responsabilità e controllo, monitoraggio e supervisione, e in tal senso compresa sia nell'ambito della ricerca accademica, sia nella pratica e nella normativa applicabile.

In relazione alla sostenibilità aziendale, il modello organizzativo mira *in primis* a definire strutture, strumenti e approcci atti a garantire che le attività e le operazioni aziendali siano condotte entro i vincoli normativi esistenti e che rispettino predeterminati requisiti o criteri in materia di sicurezza, salute e ambiente (Casey *et al.*, 2017). Tale priorità comporta la diffusione di strutture organizzative e approcci alla gestione della sostenibilità aziendale fortemente rigidi e gerarchici, caratterizzati da un'elevata formalizzazione di norme e pratiche e da una chiara codificazione dei flussi informativi e dei processi decisionali. In questo modello, le strutture organizzative sono altamente focalizzate e mirano alla prevenzione dei rischi e degli eventi avversi (ambientali e di sicurezza) tramite l'ottimizzazione dei processi già in essere e la minimizzazione delle devianze e dei comportamenti non conformi. Tali strutture perseguono quindi una logica di allineamento tra gli obiettivi organizzativi, quelli del management e quelli dei lavoratori utilizzando una definizione chiara e univoca dei ruoli e delle responsabilità.

Tuttavia, la crescente complessità degli odierni scenari sociali, normativi e competitivi richiede alle organizzazioni di mantenere flessibilità e

dinamismo sufficienti a fronteggiare l'incertezza e le ripercussioni di un contesto esterno estremamente variabile (Eisenhardt *et al.*, 2010).

Tali circostanze impongono quindi un ulteriore obiettivo nell'ambito della gestione della sostenibilità aziendale, ossia quello di promuovere la resilienza organizzativa al fine di garantire l'affidabilità e l'efficacia dei presidi di sicurezza e della gestione ambientale anche all'interno di un contesto aziendale ed esterno mutevole. Di conseguenza si rende necessaria l'adozione di strutture organizzative che siano flessibili e capaci di adattarsi al variare delle operazioni e attività aziendali in risposta a cambiamenti nelle priorità del business o nelle condizioni contestuali (Duncan, 1973). Le strutture organizzative flessibili sono orientate alla promozione di comportamenti virtuosi e proattivi tra i dipendenti, piuttosto che alla prevenzione di devianze e non conformità, con l'intento di favorire la cooperazione, il coinvolgimento, la comunicazione e lo scambio informativo tra lavoratori quali capisaldi di un approccio aperto e agile alla gestione della sostenibilità aziendale finalizzato ad intercettare nuove opportunità di sviluppo sostenibile e di miglioramento organizzativo (Casey *et al.*, 2019).

L'adeguamento del modello organizzativo all'esigenza delle organizzazioni di fronteggiare un contesto esterno variabile comporta per ogni azienda la necessità di bilanciare diverse priorità. Di conseguenza, nella configurazione del modello organizzativo nell'ambito della gestione della sostenibilità, l'azienda deve effettuare una scelta o *trade-off* tra prevenzione e stabilità da un lato, e promozione e flessibilità dall'altro (Griffin *et al.*, 2016). Tali approcci, apparentemente divergenti, determinano diverse impostazioni del modello organizzativo, le quali si differenziano in base agli obiettivi perseguiti, alla logica inerente al tipo di strutture, alle norme e ai presidi attuati, ed al ruolo assegnato a manager e lavoratori.

Al fine di rispecchiare questi divergenti approcci all'organizzazione del lavoro, la letteratura organizzativa ha maturato una concezione del modello organizzativo come un continuum tra la forma «efficiente» (detta anche modello meccanico) e quella «resiliente» (detta anche modello organico) (Kessler *et al.*, 2017). Il modello meccanico predilige l'efficienza operativa, la rigorosa specializzazione dei ruoli, un processo decisionale altamente centralizzato, e un ruolo reattivo del dipendente; il modello organico mira alla fluidità per essere adattabile ad un contesto ambientale variabile. Le organizzazioni resilienti uniscono la comunicazione orizzontale a quella verticale, il controllo è esercitato attraverso una cultura condivisa piuttosto che attraverso linee guida e procedure, e il ruolo del dipendente è attivo in quanto orientato all'apprendimento e aperto al cambiamento (Dust *et al.*, 2014).

Fig. 9 – Modello organizzativo: tra efficienza e resilienza

	Modello EFFICIENTE	Modello RESILIENTE
Obiettivo	✓ <i>Rispettare coerentemente gli obiettivi generali dell'azienda.</i>	✓ <i>Rispondere velocemente ai cambiamenti del contesto esterno.</i>
Strategia	✓ <i>Sfruttare gli attuali ambiti di azione e delle competenze esistenti.</i>	✓ <i>Promuovere iniziative al di fuori degli attuali ambiti di azione, sviluppo di nuove competenze</i>
Logica strutturale	✓ <i>Minimizzare lo spreco di risorse, favorendo le attività maggiormente produttive.</i>	✓ <i>Evolgere rapidamente in risposta ai cambiamenti nelle priorità di business.</i>
Ruolo del dipendente	✓ <i>Indirizzare le persone a perseguire finalità omogenee, assegnando obiettivi coerenti tra loro.</i>	✓ <i>Incoraggiare le persone a mettere in discussione pratiche e approcci ormai superati.</i>

Fonte: elaborazione degli autori

Come conseguenza di tali priorità divergenti, le organizzazioni moderne sono chiamate a gestire la tensione tra la prevenzione dell'instabilità (intesa come rischio di non conformità) e la promozione della flessibilità (intesa come proattività, innovazione e resilienza). Tuttavia, il bilanciamento tra questi approcci appare sempre più necessario al fine di articolare un modello organizzativo capace di gestire in maniera efficace ed efficiente gli aspetti di sostenibilità sociale e ambientale che caratterizzano le attività *business as usual*, e a nutrire quel dinamismo utile ad affrontare le sfide future nonché gli eventi inattesi e dirompenti (di cui l'emergenza sanitaria da Covid-D19 costituisce un esempio drammatico) (Taylor-Bianco e Schermerhorn, 2006).

Allo stesso tempo, la contaminazione tra questi approcci contribuisce a prevenire gli svantaggi derivanti da una gestione della sostenibilità fortemente formalizzata e verticale – quali l'eccessiva burocratizzazione e l'inerzia organizzativa – e, d'altra parte, i pericoli insiti nella mancanza di coordinamento, direzione e centralizzazione, ossia il caos organizzativo (Scholer e Higgins, 2012).

2.3. Prevenzione o promozione, stabilità o flessibilità? La via “ambidestra” alla sostenibilità

Apparentemente, risolvere il dilemma tra prevenzione e promozione, o allineamento e adattabilità, può richiedere alle imprese di privilegiare un obiettivo a scapito degli altri, adottando modelli prevalentemente meccanicistici/efficienti, oppure organici/resilienti, in base alla priorità scelta.

Tuttavia, da tempo gli studiosi organizzativi hanno osservato le opportunità derivanti dall'articolare un compromesso tra simili priorità divergenti. Già nel 1967, lo sociologo statunitense James D. Thompson avallava, nel noto saggio *Organizations in action* (Thompson, 1967), una differenziazione strutturale tra tali logiche opposte, per cui una logica meccanicistica fosse maggiormente funzionale al nucleo operativo dell'impresa (ossia allo sviluppo delle attività che costituiscono il *core business* aziendale), mentre la logica organica e flessibile fosse prioritaria per le funzioni atte all'esplorazione della complessità e all'interazione con l'ambiente esterno.

Negli ultimi decenni, la necessità per le imprese di risolvere tale tensione in favore di una maggiore commistione tra obiettivi divergenti si è ulteriormente consolidata (Hahn *et al.*, 2016). Le crescenti pressioni (normative e pubbliche) verso una maggiore attenzione alla sostenibilità d'impresa, unitamente all'accelerazione delle dinamiche competitive, hanno difatti imposto alla maggior parte delle imprese la necessità di affiancare iniziative di “adattabilità” e cambiamento organizzativo ai canonici obiettivi di “allineamento”, conformità normativa e efficienza (Ivory e Brooks, 2018).

Tale dinamica ha portato a un'evoluzione degli approcci alla sostenibilità d'impresa. Se, da un lato, le necessità di allineamento, conformità e efficienza sono storicamente perseguite tramite l'implementazione di sistemi di gestione votati al miglioramento continuo, spesso in conformità con standard riconosciuti internazionalmente quali le norme volontarie ISO 14001 per la gestione ambientale e ISO 45001 per la gestione della sicurezza sul lavoro, le necessità di resilienza organizzativa, innovazione e adattamento hanno portato a una crescente attenzione verso i paradigmi dell'economia circolare, della simbiosi industriale e del cosiddetto *business for purpose*. Questi ultimi spostano l'attenzione da una concezione puramente operativa e gestionale della sostenibilità aziendale, verso un approccio maggiormente strategico, orientato all'innovazione, al vantaggio competitivo e alla trasformazione del *business* in ottica esplorativa (Baumgartner, 2014).

Risolvere la tensione tra prevenzione e promozione richiede la capacità organizzativa di conciliare tali obiettivi divergenti. Nella letteratura organizzativa, tale capacità è definita “ambidestrisimo organizzativo” (dall’inglese *ambidexterity*): con tale termine si denota la capacità di perseguire simultaneamente obiettivi apparentemente contrastanti, facendo leva su attività, risorse e pratiche maggiormente rodate e fruttuose – in un’ottica di “allineamento” tra competenze e risorse esistenti e obiettivi predeterminati – al contempo coltivando capacità, competenze e conoscenze in un’ottica di innovazione e apprendimento organizzativo al fine di maturare “adattabilità” alle istanze di cambiamento, presenti o future, esterne o interne (Birkshaw e Gibson, 2004). Non sorprende difatti che il termine sia stato coniato inizialmente nell’ambito degli studi sulla gestione dell’innovazione: in tal merito, l’ambidestrisimo rappresenta la capacità organizzativa di trarre profitto dal proprio *core business*, ossia sfruttando attività rodate, tecnologie e risorse esistenti, al contempo esplorando nuove opportunità per estendere il proprio vantaggio competitivo (Andriopoulos e Lewis, 2009). Tale bilanciamento o l’equilibrio tra *exploitation* e *exploration* costituisce la chiave dell’ambidestrisimo. Tale capacità è spesso elevata, da studiosi e addetti ai lavori, a elemento costitutivo e qualificante di un’organizzazione, tanto da definire come “impresa ambidestra” quelle aziende capaci di maturare tale qualità.

Come realizzare e gestire l’“ambidestrisimo organizzativo”? Questa domanda ha interessato a lungo il lavoro di numerosi studiosi delle organizzazioni, dapprima nell’ambito della gestione dell’innovazione e, più recentemente, in relazione alle sfide della sostenibilità ambientale e sociale (e.g. Gibson e Birkinshaw, 2014; Hahn *et al.*, 2016).

La tensione tra prevenzione e promozione in relazione alla sostenibilità aziendale pone un dilemma cruciale nella progettazione delle strutture di impresa: la necessità di articolare modalità efficaci di gestione di tale tensione può determinare l’emergere di configurazioni alternative del modello organizzativo. Idealmente, queste possono spaziare dalla diversificazione delle strutture o unità aziendali sulla base di priorità specifiche fino alla definizione di varie modalità e gradi di integrazione volti a garantire equilibrio tra stabilità e flessibilità, prevenzione e promozione (Hahn *et al.*, 2016; Casey *et al.*, 2019). Pertanto, mentre alcune organizzazioni creano strutture duali al fine di perseguire separatamente tali obiettivi divergenti, altre organizzazioni configurano strutture, sistemi e processi in modo da consentire ai propri membri di bilanciare, secondo diversi gradi di discrezione e autonomia, le proprie attività lavorative tra allineamento e adattabilità.

Sebbene non esista una ricetta chiara per l'“impresa ambidestra”, la ricerca ha delineato alcune forme prevalenti di ambidestritismo, denominandole ambidestritismo sequenziale, strutturale e contestuale (Carter, 2015).

L'ambidestritismo sequenziale è associato a quelle imprese che sono capaci di adattare il proprio modello organizzativo nel tempo, in risposta a nuove esigenze di mercato o contestuali. In questa tipologia di ambidestritismo, l'attenzione è quindi posta sul processo di trasformazione del *business*, da un assetto incentrato su *exploitation* e efficienza del *core business*, a uno maggiormente flessibile e confacente all'evoluzione delle strategie d'impresa, o viceversa a seconda delle necessità contingenti di trasformazione dell'azienda. Esempi di imprese che hanno saputo mantenere il proprio vantaggio competitivo grazie alla capacità di trasformare il proprio assetto organizzativo sono ben noti – si pensi a Fujifilm, azienda giapponese capace di anticipare e rispondere, già nei primi anni '80, allo storico passaggio da fotografia analogica a digitale elaborando soluzioni, anche organizzative, per mantenere una posizione di leadership nel mercato internazionale – come anche esempi di imprese che, mancando di tale capacità, hanno visto erodere la propria posizione di mercato – si pensi al caso di Eastman Kodak Company, nota azienda statunitense che ha visto scomparire il proprio vantaggio competitivo nel passaggio da fotografia analogica a digitale – fino a soccombere dinnanzi alle trasmutazioni del proprio mercato di riferimento (Shibata *et al.*, 2022).

Però, manifestandosi nel cambiamento organizzativo, l'ambidestritismo sequenziale non rivela necessariamente un carattere ambidestro stabile e coerentemente inscritto nell'organizzazione, perlomeno se paragonato all'ambidestritismo di tipo strutturale e contestuale (Gibson e Birkinshaw, 2004). Esaminare questi ultimi risulta pertanto più utile per comprendere come un'impresa possa navigare le proprie tensioni tra allineamento e adattabilità o stabilità e flessibilità in maniera sistemica.

Attraverso l'ambidestritismo strutturale, un'impresa persegue simultaneamente obiettivi divergenti per mezzo di dipartimenti o unità organizzative distinte, ossia diversificando obiettivi e strategie per le diverse aree dell'organizzazione (Duncan, 1976). Questa diversificazione può portare all'emergere di dipartimenti – quali, ad esempio, il dipartimento Ricerca e Sviluppo – specificatamente dediti all'esplorazione di nuove opportunità di miglioramento incrementale o allo sviluppo di innovazioni (solitamente vicine al *core business* dell'impresa), a fianco ai dipartimenti tradizionalmente dediti ad attività *core* e al mantenimento dell'efficienza dei processi organizzativi in essere.

Alternativamente, l'ambidestritismo strutturale può perfino concorrere alla creazione di nuove unità di *business*, formalmente separate dalla

“casa madre”, finalizzate all’esplorazione di nuovi mercati (più o meno adiacenti a quello *core*), alla sperimentazione di nuove tecnologie e quindi all’innovazione più radicale e, solitamente, con più elevato profilo di rischio rispetto al *core business* (Carter, 2015). Questa forma, più radicale, di ambidestramento strutturale è giustificata quando soddisfare le necessità di *exploration* dell’impresa non solo richiede l’acquisizione di nuove competenze e l’implementazione di processi e sistemi operativi, ma anche lo sviluppo di una cultura organizzativa e di una visione aziendale fondamentalmente diverse da quelle originarie (O’Reilly e Tushman, 2008).

Guardando all’ambito della sostenibilità d’impresa, sono facilmente riscontrabili simili fenomeni di ambidestramento strutturale. Un ambidestramento strutturale più incrementale può essere esemplificato dalla compresenza del dipartimento Salute, Sicurezza e Ambiente – spesso denominato con l’acronimo HSE, dall’inglese *Health, Safety & Environment* – e di dipartimenti, unità o figure manageriali più ampiamente dedite alla sostenibilità o alla responsabilità sociale d’impresa, quali il *Sustainability Department* o il *Social Responsibility Manager*.

I dipartimenti HSE svolgono, storicamente, una funzione maggiormente operativa e focalizzata sugli aspetti di sostenibilità strettamente attinenti al *core business* dell’impresa, e rispondono a una logica prescrittiva. Essendo addetto all’implementazione e supervisione del sistema di gestione ambientale e di sicurezza all’interno dell’azienda, il dipartimento HSE annovera tra le proprie priorità la conformità normativa delle operazioni aziendali, e il miglioramento continuo delle prestazioni in un’ottica di efficienza e allineamento. D’altro canto, i dipartimenti o ruoli aziendali dediti al *Sustainability Management* tendono ad assumere la funzione di “antenne” per l’impresa, al fine di intercettare opportunità di miglioramento e trasformazione del *business*, sondare possibili minacce nell’evoluzione del contesto esterno, stringere relazioni istituzionali e collaborazioni industriali di ampio respiro, e mantenere un’interfaccia di comunicazione e reporting con gli *stakeholders* esterni. In tal senso, questi ultimi svolgono una funzione maggiormente esplorativa, votata al mantenimento del vantaggio competitivo dell’impresa in risposta a cambiamenti contestuali nel medio e lungo periodo, spesso impegnandosi su tematiche complesse e di ampio impatto quali la lotta al cambiamento climatico e l’economia circolare (e.g. Zomer e Savaget, 2023).

In relazione al tipo di ambidestramento strutturale più radicale – ossia la diversificazione del portfolio di business tramite la creazione di nuove unità o divisioni – possiamo trovare interessanti e ampiamente noti esempi nel conteso italiano. Ad esempio, nel 2008, la fondazione della società Enel

Fig. 10 – Tipologie di ambidestrismo organizzativo: sequenziale, strutturale e contestuale

		Priorità divergenti sono perseguite all'interno della medesima unità organizzativa?	
		NO	SI
Priorità divergenti sono perseguite simultaneamente?	SI	<p>Ambidestrismo Strutturale</p> <p>Differenziazione strutturale tra unità dedite, simultaneamente, a priorità divergenti</p>	<p>Ambidestrismo Contestuale</p> <p>Priorità divergenti sono perseguite simultaneamente nell'ambito di un'unica unità organizzativa</p>
	NO	<p>No ambidestrismo</p> <p>L'organizzazione non persegue priorità divergenti</p>	<p>Ambidestrismo sequenziale</p> <p>Priorità divergenti sono perseguite in sequenza temporale nell'ambito di un'unica unità organizzativa</p>

Fonte: elaborazione degli autori

Green Power da parte del Gruppo Enel ha permesso all'azienda di specializzarsi ulteriormente nel settore dell'energia da fonti rinnovabili, fino ad allora di competenza di Enel Produzione Spa; tale strategia ha permesso al Gruppo di estendere efficacemente la propria offerta di energia rinnovabile e di servizi innovativi, senza sottrarre risorse o cannibalizzare il proprio *core business* al tempo. Tale strategia ha garantito al Gruppo Enel un'efficace transizione verso un'offerta fortemente incentrata sull'energia rinnovabile, al punto da giustificare, nel 2016, la piena integrazione delle attività di generazione rinnovabile operate da Enel Green Power all'interno del Gruppo Enel, elevandole così a *core business* e principale motore di crescita del Gruppo³. Il medesimo approccio è stato difatti replicato nel 2017

³ Ansa (2015). "Enel: via libera cda a integrazione Egp e delisting", documento disponibile al sito: www.ansa.it/sito/notizie/economia/2015/11/18/enel-via-libera-cda-a-integrazione-egp-e-delisting_f7284dba-53f9-440d-96f8-04812c12456a.html

con la fondazione della società Enel X, finalizzata all’offerta di soluzioni energetiche ad alta digitalizzazione in ambiti quali la domotica, la mobilità sostenibile e l’economia circolare⁴.

Infine, l’ambidestrismo contestuale definisce la forma più altamente integrata di ambidestrismo nel contesto organizzativo, e, in tal senso, la massima realizzazione di tale capacità organizzativa. Difatti, a differenza dell’orientamento strutturale, l’ambidestrismo contestuale si riferisce alla capacità dei singoli membri organizzativi, piuttosto che alle strutture aziendali, di coniugare efficienza e resilienza, e gestire i *trade-off* inerenti alla propria attività lavorativa in maniera discrezionale e proattiva (Gibson e Birkinshaw, 2014).

In tal senso, l’ambidestrismo contestuale sposta la prospettiva da una concezione formale e strutturale del modello organizzativo a una maggiormente incentrata sul ruolo del capitale umano e sociale che lo caratterizza e anima. Comprendere l’ambidestrismo contestuale richiede quindi di cambiare lente attraverso cui guardare al modello organizzativo, e indossarne una più affine ai temi del comportamento organizzativo, al fine di esaminare quegli aspetti comportamentali, relazionali e percettivi che contribuiscono a instaurare un contesto lavorativo funzionale all’iniziativa individuale (Andriopoulos e Lewis, 2009). Sebbene questi aspetti siano spesso considerati secondari e di rilievo marginale rispetto all’ampio tema della sostenibilità d’impresa, essi sono sempre più comunemente considerati da studiosi e *practitioners* come leve cruciali per integrare la sostenibilità ad ogni livello aziendale.

L’ambidestrismo contestuale si manifesta nella capacità dei membri organizzativi di assolvere ai propri compiti lavorativi, e al contempo di identificare opportunità di miglioramento, elaborare e proporre soluzioni, acquisire competenze e perseguire iniziative individuali o di gruppo al di fuori dei confini della propria mansione. L’ambidestrismo contestuale fa leva quindi su determinate capacità individuali dei membri organizzativi – quali l’iniziativa personale, l’autonomia decisionale, il *multi-tasking*, nonché cooperazione, mediazione, comunicazione – e, inoltre, necessita di un contesto lavorativo facilitante che supporti l’emergere e l’espressione proficua di tali capacità (Birkinshaw e Gibson, 2004).

I modelli organizzativi maggiormente consoni a un ambidestrismo di tipo contestuale solitamente coniugano una struttura gerarchica chiara e definita con la libertà decisionale per i propri dipendenti, una comunica-

⁴ Wired (2017). “Enel X, un nuovo brand per i servizi energetici e digitali”, documento disponibile al sito: www.wired.it/scienza/energia/2017/11/30/enel-x-servizi-energetici-digitali/?refresh_ce=

zione aperta e orizzontale volta a incentivare la partecipazione attiva dei dipendenti nei processi decisionali, e il riconoscimento della competenza quale principale motore di miglioramento organizzativo (Eisenhardt *et al.*, 2010). L'ambidestrismo contestuale costituisce quindi la capacità organizzativa di coniugare efficienza e resilienza grazie a dinamismo e proattività del proprio capitale umano; in tal senso, questo concetto evidenzia forti connessioni con la nozione di “capacità dinamiche” – più comunemente, in inglese, *dynamic capabilities* – ossia la capacità di acquisire, sviluppare o riconfigurare capacità, competenze e attività interne in risposta a rapidi cambiamenti contestuali (O'Reilly e Tushman, 2008).

Materialmente, questa forma di ambidestrismo può essere stimolata dall'azienda richiedendo ai propri dipendenti di allocare parte del proprio tempo lavorativo, su base volontaria, all'analisi di problematiche lavorative, allo sviluppo di soluzioni migliorative dei processi aziendali, o allo *scouting* di nuove opportunità di miglioramento e innovazione. Storicamente, questo approccio all'ambidestrismo è stato reso popolare dalla società automobilistica giapponese Toyota, la quale richiede ai propri lavoratori di affiancare alle regolari attività routinarie, una percentuale di tempo alla ideazione e sperimentazione di nuove soluzioni lavorative. Altre iniziative volte a stimolare l'ambidestrismo contestuale sono i cosiddetti *quality circles* o *quality teams*, ossia piccoli gruppi o comitati di lavoratori – solitamente afferenti a diversi dipartimenti aziendali, al fine di contaminare competenze e prospettive – che si riuniscono periodicamente per discutere e affrontare problematiche lavorative in maniera volontaria, e pianificare nuove iniziative (Adler *et al.*, 1999).

Similarmente, nell'ambito della sostenibilità, i *sustainability committees* sono particolarmente diffusi in quelle aziende che, spesso per limitatezza di risorse o personale, non sono dotate di dipartimenti o unità specificamente dedite alla sostenibilità d'impresa: tali comitati riuniscono, su base periodica, dipendenti di diverso ruolo e funzione al fine di discutere degli aspetti di sostenibilità connessi a attività e processi aziendali, mirando a unire competenze trasversali all'azienda per accrescere la capacità di *problem-solving* collettiva (Jabbour *et al.*, 2013). Specialmente diffusi in relazione al tema della sicurezza, i *safety committees* riuniscono dipendenti di diverso ruolo e seniority – supervisori, capi squadra e lavoratori operativi – per passare in rassegna, esaminare e discutere di eventuali criticità o possibilità di miglioramento della sicurezza sul luogo di lavoro. L'efficacia di tali iniziative dipende dalla possibilità di stabilire un clima aperto alla segnalazione e al confronto, ovvero un contesto in cui i lavoratori si sentano tutelati e incentivati nel riportare problemi e eventi avversi – quali incidenti, quasi incidenti o segnali deboli – senza rischi di ripercussioni,

nel dar voce alle proprie preoccupazioni sapendo di ottenere *feedback* e riscontri appropriati, e nel poter contribuire ai processi decisionali in maniera proficua, indipendentemente dal proprio ruolo organizzativo o gerarchico (Casey e Griffin, 2020).

Garantire l'utilità dei comportamenti proattivi individuali per l'ambidestria organizzativa non è comunque compito facile. Indirizzare la proattività dei dipendenti verso gli obiettivi di adattamento e resilienza richiede la presenza, all'interno del contesto lavorativo, di adeguati meccanismi di autoregolamentazione, direzione e strategie di controllo che costituiscono gli elementi più intangibili del modello organizzativo dell'azienda: ad esempio, una forte e condivisa cultura organizzativa, una leadership trasformativa e visionaria, l'allineamento tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi, o l'identificazione dell'individuo con principi e valori organizzativi (Carter, 2015). In tal senso, lo sviluppo di un certo grado di ambidestria contestuale rappresenta ad oggi una delle principali sfide per quelle aziende che intendono perseguire la sostenibilità d'impresa al di là della mera conformità normativa o dell'adozione superficiale di pratiche gestionali.

L'integrazione sostanziale di norme, procedure e sistemi di gestione per la sostenibilità richiede infatti di allineare gli elementi formali del modello organizzativo con gli elementi informali del contesto organizzativo, al fine di coniugare coerentemente la direzione strategica dell'impresa, la cultura organizzativa, e il comportamento dei membri organizzativi nell'ambito dei processi quotidiani.

In tale ottica, i seguenti capitoli del presente volume si concentrano sugli aspetti organizzativi più informali, o intangibili della sostenibilità d'impresa. Ma prima di focalizzarsi su tali aspetti *soft*, i restanti paragrafi del presente capitolo intendono soffermarsi ulteriormente sugli assetti del modello organizzativo formale volti a nutrire un ambidestria organizzativa sotteso al perseguimento della sostenibilità.

2.3.1. Tra efficienza e resilienza del modello organizzativo: il caso della gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro

Nell'ambito della gestione della sostenibilità, le organizzazioni ambidestre gestiscono prevenzione e promozione come strategie complementari piuttosto che contrastanti.

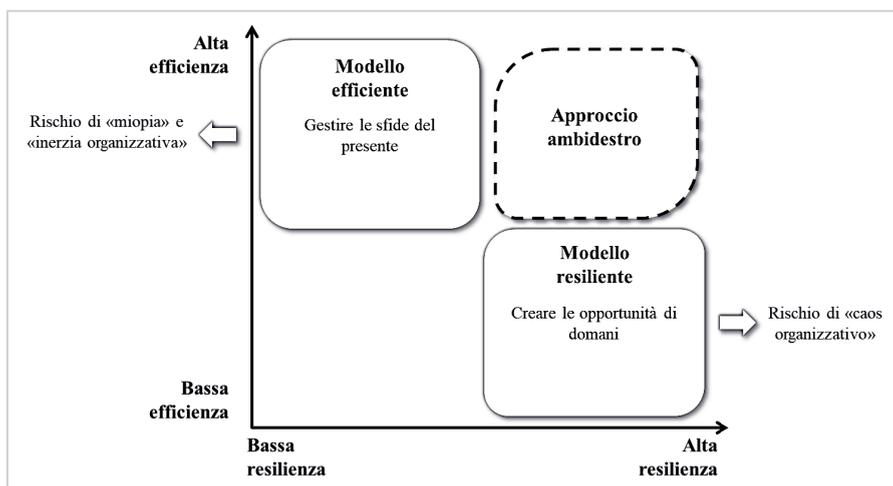
Da un lato, tali imprese creano un contesto organizzativo in cui devianze e non conformità sono minimizzate mediante l'implementazione di procedure condivise e modalità già ampiamente rodiate e validate. Al

contempo, esse stimolano un contesto sociopsicologico dove iniziative proattive e comportamenti volontari dei dipendenti volti al miglioramento degli aspetti ambientali e della sicurezza sono promossi e incentivati, tramite una cultura organizzativa che pone il singolo lavoratore in prima linea nella gestione della sostenibilità sul luogo di lavoro (Casey *et al.*, 2019).

Per combinare allineamento e adattabilità, le organizzazioni ambidestre fanno leva su meccanismi di autoregolamentazione e strategie di controllo atte a promuovere comportamenti diversi, quali la conformità a norme e procedure da un lato e i comportamenti volontari e proattivi dall'altro (Aryee e Hsiung, 2016).

L'approccio ambidestro alla gestione della sostenibilità richiede alle organizzazioni di dotarsi di sistemi gestionali che accostino elementi caratteristici del modello meccanico (o efficiente), quali la rigorosa formalizzazione dei ruoli e l'attenzione all'efficienza operativa, e elementi affini al modello organico (o resiliente), come la comunicazione orizzontale e l'autonomia decisionale dei dipendenti (Kessler *et al.*, 2017). Pertanto, immaginando l'efficienza e la resilienza come due assi di un piano cartesiano, come rappresentato in Figura 11, l'approccio ambidestro è rappresentato dal quadrante posto in alto a destra ad indicazione di un'alta efficienza e di un'alta resilienza del sistema di gestione.

Fig. 11 – L'ambidestrità nel modello organizzativo



Fonte: elaborazione degli autori

Quando si tratta di gestione ambientale e sicurezza sul lavoro, quali configurazioni del modello organizzativo possono presentarsi? O meglio, quanto le aziende sono in grado di coniugare efficienza e resilienza, allineamento e adattabilità, nell'ambito dei propri sistemi di gestione per l'ambiente e la sicurezza?

Risulta difficile fornire un quadro chiaro ed esaustivo relativamente alle possibili articolazioni dei modelli organizzativi tra efficienza, resilienza e ambidestrisimo. Sebbene diversi studi empirici abbiano evidenziato il ruolo dell'ambidestrisimo quale leva per il miglioramento della prestazione di sostenibilità in diversi contesti di mercato e geografici, la ricerca scientifica volta a sondare le implicazioni dell'ambidestrisimo organizzativo nell'ambito degli aspetti più operativi della sostenibilità d'impresa – quali la protezione ambientale e la tutela della sicurezza dei lavoratori – è ancora limitata e poco coesa in termini di approcci metodologici e di misurazione.

Limitandoci al solo contesto italiano, un'indagine esplorativa condotta dagli autori di questo volume su un campione di dodici grandi aziende italiane – operanti in diversi settori, quali quello manifatturiero, energetico, trasporto ferroviario e trasporto autostradale – ha evidenziato come ben poche tra queste possano vantare un approccio pienamente ambidestro alla gestione ambientale e della sicurezza. Replicando l'approccio alla misurazione dell'ambidestrisimo organizzativo proposto da Cristina B. Gibson e Julian Birkinshaw (Gibson e Birkinshaw, 2014), due tra gli studiosi che maggiormente hanno contribuito alla concettualizzazione di questa capacità organizzativa, l'indagine si è servita di un questionario per sondare l'opinione di più di settecento dipendenti – di diverso ruolo e posizione – relativamente all'efficienza e alla resilienza del sistema di gestione ambientale e della sicurezza della propria organizzazione.

A tal fine, i ricercatori hanno adattato le due scale psicometriche proposte da Gibson e Birkinshaw per la misurazione dell'efficienza e della resilienza del modello organizzativo, declinandole sui temi dell'ambiente e della sicurezza. L'allineamento o efficienza del sistema di gestione è stato quindi misurato chiedendo ai rispondenti di esprimere il proprio grado di accordo con affermazioni quali *“Il sistema di gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro, in questa organizzazione, agisce in modo coerente con gli obiettivi generali dell'azienda”*; similamente, l'adattabilità o resilienza è stata rilevata tramite affermazioni quali *“Il sistema di gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro, in questa organizzazione, incoraggia le persone a mettere in discussione pratiche e approcci ormai superati”*.

Aggregando i risultati per singola impresa, questa rilevazione ha permesso di identificare il posizionamento di ogni azienda in termini di alli-

neamento e adattabilità del sistema di gestione in un ipotetico piano cartesiano efficienza – resilienza, come raffigurato in Figura 12.

Nella figura, ogni pallino corrisponde al posizionamento di una singola impresa nel piano cartesiano. Nello specifico, il posizionamento è dato dalle medie delle risposte alle metriche di efficienza (asse y) e di resilienza (asse x). Dalla porzione di sinistra della figura, è possibile comprendere come, secondo le percezioni dei propri dipendenti, la quasi totalità delle organizzazioni adotti un approccio improntato all'efficienza piuttosto che alla resilienza, mentre nessuna organizzazione presenti un approccio preponderatamente resiliente. Tale risultato non sorprende data la natura delle imprese coinvolte nell'indagine, le quali sono caratterizzate da una decennale esperienza nella gestione ambientale e della sicurezza e da un'elevata formalizzazione di pratiche e norme volte in primo luogo alla prevenzione degli accadimenti avversi. Solo quattro organizzazioni si posizionano nel quadrante in alto a destra, ossia quello corrispondente a un approccio ambidestro.

La figura evidenzia alcuni posizionamenti particolarmente significativi, indicati dai pallini numerati. Di seguito, proponiamo quindi un'interpretazione dei quattro posizionamenti maggiormente esemplificativi, evidenziandone gli aspetti maggiormente positivi e i rischi intrinseci:

1. *Modello a medio-bassa efficienza e bassa resilienza* – il modello presenta opportunità di miglioramento in termini di allineamento con gli obiettivi organizzativi, tramite una più chiara definizione di ruoli e responsabilità e l'“efficientamento” di norme e procedure. Tale modello può comportare il rischio di miopia organizzativa, ossia l'incapacità ad accomodare, e adattarsi a, cambiamenti del contesto organizzativo e ambientale a causa della bassa resilienza.

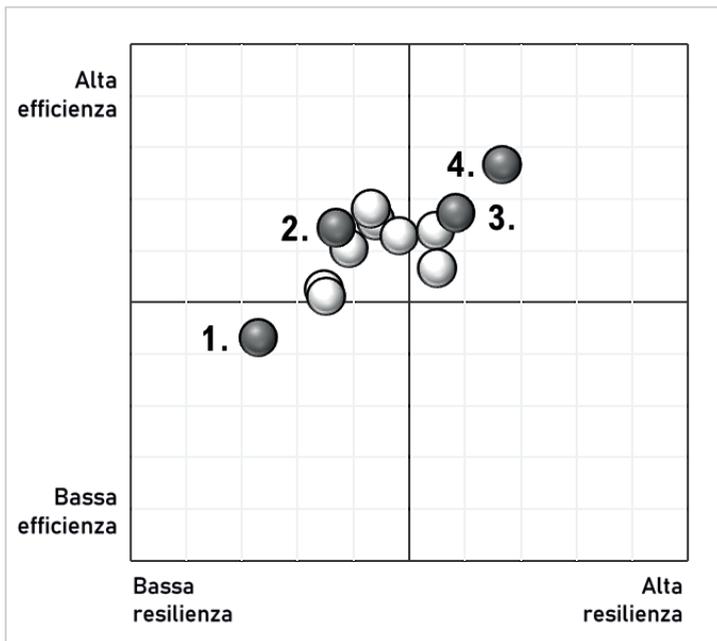
2. *Modello a medio-alta efficienza e medio-bassa resilienza* – un modello orientato all'efficienza e all'allineamento, intesi come miglioramento continuo delle prestazioni (ad es. riduzione di non conformità e eventi incidentali o quasi incidentali) attraverso approcci e modalità già rodati e validati sul campo. Può presentare il rischio di inerzia organizzativa, ossia la tendenza a conservare approcci e *modus operandi* esistenti anche se superati, a discapito del cambiamento e dell'innovazione, a causa di una limitata resilienza.

3. *Modello a medio-alta efficienza e medio-alta resilienza* – un approccio ambidestro alla gestione della sostenibilità non pienamente realizzato, nonostante siano già presenti sia elementi caratteristici del modello efficiente che elementi affini al modello resiliente. Si può supporre che il posizionamento denoti una fase di transizione verso la realizzazione di un approccio pienamente ambidestro. Nonostante le potenzialità di una simile

configurazione per le prestazioni organizzative, è doveroso notare come studiosi dell'ambidestritismo organizzativo vi associno il rischio di incorrere nella cosiddetta sindrome “*stuck in the middle*”: tale sindrome può determinare risultati mediocri o insoddisfacenti sia in termini di efficienza e resilienza, allineamento e adattabilità (O’Reilly e Tushman, 2008).

4. *Modello ambidestro* – un approccio ambidestro compiuto, ossia un modello altamente funzionale agli obiettivi organizzativi attuali, realizzato attraverso approcci e modalità già validati e consolidati in azienda (alta efficienza), ma allo stesso tempo attrezzato a recepire istanze di cambiamento e innovazione (alta resilienza).

Fig. 12 – Tra efficienza e resilienza del modello organizzativo



Fonte: elaborazione degli autori

2.4. Oltre l’assetto formale: gli elementi soft nel modello organizzativo

Come finora discusso, le organizzazioni necessitano di essere efficienti ma resilienti, stabili ma flessibili, al fine di mantenere una buona performance organizzativa, anche nell’ambito della sostenibilità d’impresa. Il

bilanciamento tra questi diversi orientamenti è fortemente determinato dal modello organizzativo, il quale deve incorporare gli elementi necessari a realizzare la strategia aziendale e indirizzare la performance organizzativa.

Ponderare le priorità organizzative tra prevenzione o promozione, allineamento o adattabilità, richiede pertanto di agire sulla configurazione dei diversi elementi del modello organizzativo atti a indirizzare il comportamento dei dipendenti verso, da un lato, la conformità a norme e procedure – in un’ottica di prevenzione di devianze e non-conformità caratteristica di un modello organizzativo “efficiente” – e, dall’altro, verso la partecipazione attiva nel miglioramento della sostenibilità aziendale, in ottica di promozione della proattività quale caratteristica di un modello organizzativo “resiliente” (Casey *et al.*, 2019).

In funzione di tale duplice obiettivo, gli elementi di interesse che compongono il modello organizzativo non riguardano esclusivamente gli assetti formali e strutturali (come la pianificazione e il controllo), ma anche elementi “informali”, a volte intangibili, pertinenti alla sfera culturale, comportamentale, e valoriale dell’organizzazione e dei suoi membri (Christian *et al.*, 2009; Lozano, 2013; Norton *et al.*, 2015).

Tuttavia, gli studi organizzativi e la pratica gestionale hanno storicamente enfatizzato gli aspetti formali, normativi e procedurali inerenti alla gestione della sostenibilità. Per comprendere ciò, basta considerare la visione della governance aziendale tuttora espressa dai numerosi paradigmi *Environmental, Social and Governance* (ESG) volti a definire criteri di valutazione delle prestazioni aziendali in ambiti quali la gestione ambientale, la responsabilità sociale e l’etica. Definendo criteri inerenti ad aspetti organizzativi puramente formali – quali struttura e composizione del consiglio di amministrazione, *disclosure* e trasparenza, codici di condotta etica, politiche di compensazione, gestione del rischio, ecc. – la dimensione *Governance* incorpora una visione parziale del modello organizzativo che, sebbene utile a rappresentarne la componente formale, tralascia le dinamiche organizzative complesse e gli aspetti informali che possono influenzare le prestazioni aziendali.

Riconoscere e comprendere un’ulteriore dimensione informale dei modelli organizzativi conferisce alle imprese un ulteriore set di lenti o prospettive utili a interpretare le dinamiche sottostanti la propria performance di sostenibilità. Spostare l’attenzione verso questi aspetti – a cui spesso, nel resto del volume, ci riferiremo come elementi “*soft*” (Lozano, 2013) – richiede di cambiare le lenti attraverso cui guardiamo al modello organizzativo, per adottare una prospettiva più affine alla disciplina dell’organizzazione aziendale e allo studio del comportamento organizzativo, ossia

l'osservazione dei comportamenti individuali e di gruppo all'interno delle organizzazioni e sul luogo di lavoro.

Questa disciplina ha da tempo avanzato un notevole contributo agli studi sulla sostenibilità d'impresa, specialmente in relazione alla sicurezza sul lavoro e alla gestione ambientale, aiutando imprese e addetti ai lavori a comprendere come agire sul contesto lavorativo, e sugli individui che vi lavorano, al fine di stimolare attenzione e consapevolezza necessari a ridurre la frequenza di eventi accidentali avversi (quali gli infortuni sul luogo di lavoro), non conformità e promuovere il miglioramento delle prestazioni.

Ponendo l'accento sui comportamenti che i lavoratori attuano sul luogo di lavoro, e tenendo fede alla prospettiva dell'"ambidestrisimo organizzativo", lo studio del comportamento organizzativo in relazione alla sostenibilità d'impresa ha portato a intendere la performance aziendale come l'unione tra i comportamenti conformi alle procedure relative alla gestione degli aspetti di sostenibilità – anche detti comportamenti di *compliance* o conformità – e i comportamenti volontari e proattivi che contribuiscono al miglioramento delle prestazioni sul luogo di lavoro in senso più ampio, anche detti comportamenti di *participation* (ossia di partecipazione) (Neal *et al.*, 2000).

Se, da un lato, il rispetto delle procedure concorre alla prevenzione degli eventi incidentali e degli errori critici, la partecipazione attiva dei lavoratori nella gestione della sostenibilità può concorrere alla promozione del cambiamento e del miglioramento continuo. Esternalità e impatti, quali eventi incidentali avversi – sia ambientali sia relativi alla sicurezza dei lavoratori – e i fattori di rischio sono pertanto intesi come il risultato (o *outcomes*) di comportamenti individuali nel contesto lavorativo (Neal e Griffin, 2006).

Perché, trattando di performance di sostenibilità, studiosi e ricercatori ritengono importante distinguere tra comportamenti e risultati (o *outcomes*) di tali comportamenti?

In primo luogo, tale distinzione permette di esaminare i fattori antecedenti o *driver* più prossimi del comportamento individuale, al fine di comprendere su quali elementi *soft* del modello organizzativo agire per indirizzare il comportamento dei dipendenti verso una più attenta e partecipata gestione degli aspetti di sostenibilità, a cui è noto corrispondere una riduzione degli eventi incidentali.

In secondo luogo, sebbene gli eventi incidentali risultino più facilmente quantificabili rispetto ai comportamenti individuali, determinare quali fattori sociopsicologici, gestionali o organizzativi siano antecedenti di tali eventi è un'ardua impresa. Ciò è dovuto alla difficoltà di prevedere accuratamente gli eventi incidentali, i quali sono spesso caratterizzati da una bas-

sa frequenza e da una distribuzione asimmetrica. D'altro canto, i comportamenti individuali sono misurabili in base alla frequenza con cui vengono attuati dai membri dell'organizzazione, e ciò permette di identificare con maggiore accuratezza le loro relazioni con elementi contestuali o personali di varia natura, nonché esaminarli in termini di covarianza con i risultati o *outcomes* di sostenibilità (Cornelissen *et al.*, 2017).

Quali sono pertanto gli elementi – formali ed informali – del modello organizzativo che influiscono sui comportamenti individuali nell'ambito della sostenibilità aziendale?

In letteratura esistono diversi modelli atti a rappresentare le relazioni tra le prestazioni di sostenibilità e i propri fattori antecedenti (e.g. Christian *et al.*, 2009; Norton *et al.*, 2015): in particolare, questo filone di ricerca si è evoluto traslando le precedenti teorie inerenti la produttività e la prestazione lavorativa nel più recente campo di ricerca sulla sostenibilità d'impresa, mantenendo alcune fondamentali distinzioni tra antecedenti prossimali e distali, o antecedenti contestuali e personali.

La “teoria della performance” coniata da John P. Campbell, e dai suoi colleghi presso l'Università del Minnesota, ha difatti aperto alla concezione della prestazione lavorativa come una variabile individuale – distinta dal concetto di prestazione organizzativa – costituita da diversi componenti, quali la prestazione *in task* o *task-specific* – ossia la prestazione volta a soddisfare requisiti obbligatori della propria posizione lavorativa, o relativi a compiti e mansioni specifiche – e la prestazione contestuale (Campbell *et al.*, 1993). Quest'ultima si riferisce ai comportamenti slegati da specifici requisiti del ruolo lavorativo, quindi discrezionali e proattivi, e include i comportamenti civici o di cittadinanza organizzativa che costituiranno il fulcro del quinto capitolo di questo volume.

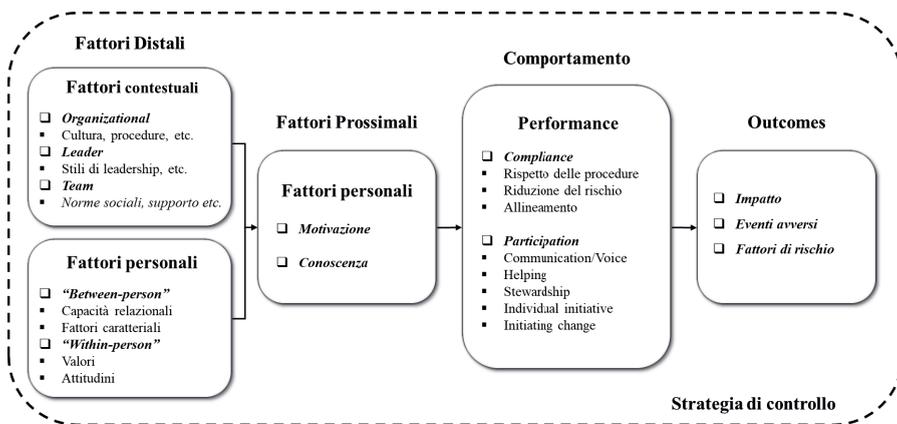
Tra i fattori determinanti o antecedenti della prestazione lavorativa individuale, nella “teoria della performance” di Campbell si possono identificare tre elementi prossimali (ossia la conoscenza, le capacità e la motivazione) e altrettanti antecedenti distali (ossia la formazione, il clima organizzativo e la personalità). Questi ultimi influiscono sulla prestazione in maniera indiretta, agendo sugli elementi più prossimi al comportamento del lavoratore, delineando in tale maniera diversi meccanismi, o percorsi causali, di influenza sulla prestazione individuale.

Prendendo a riferimento la teoria della performance di Campbell, gli studiosi australiani Mark A. Griffin e Andrew Neal hanno contribuito, ad inizio anni 2000, a declinare tale logica in relazione alla sfida della sicurezza sul lavoro, ordinando gli elementi contestuali e personali – distali e prossimali – che contribuiscono a determinare prestazioni e *outcomes* della sicurezza (Griffin e Neal, 2000). Tale modello integrativo delle prestazioni di sicurezza ha fortemente influenzato lo studio delle determinanti dei

comportamenti inerenti la sicurezza sul lavoro negli anni a seguire, ponendosi a riferimento teorico per lo studio dei comportamenti organizzativi. A tal proposito, si veda lo studio pubblicato nel 2009 da Michael S. Christian dell'Università dell'Arizona e colleghi, il quale contribuisce a validare le principali ipotesi del modello di Griffin e Neal mediante metodo meta-analitico (Christian *et al.*, 2009).

Il *framework* teorico di Griffin e Neal – adattato e sintetizzato in Figura 13 – riassume efficacemente, in ottica integrativa, gli elementi formali e informali maggiormente rilevanti del modello organizzativo e le loro relazioni con comportamenti e *outcomes* pertinenti a un aspetto strettamente operativo, sebbene di importanza primaria, della sostenibilità d'impresa, ossia la sicurezza sul lavoro. Esaminiamo quindi, passo per passo, gli elementi che compongono questo framework teorico, per cercare di comprendere a pieno il suo contributo agli studi sulla sostenibilità aziendale e il suo potenziale per supportare la definizione di interventi di miglioramento delle prestazioni.

Fig. 13 – Antecedenti della performance: un framework integrativo



Fonte: adattamento da Christian *et al.* (2009)

Strategia di controllo – Nel modello rappresentato in Figura 13, l'assetto formale del modello organizzativo (denominato "*Strategia di controllo*") è rappresentato dalla cornice che racchiude al suo interno i fattori antecedenti della performance di sicurezza – distinti tra fattori distali e fattori prossimali – nonché la stessa performance e gli *outcomes* in materia di sicurezza.

L'assetto formale del modello organizzativo, già discusso nei precedenti paragrafi di questo capitolo, è determinato da vari elementi organizzativi, quali (i) il grado di centralizzazione, formalizzazione e specializzazione della struttura organizzativa e del *decision-making*; (ii) le strutture di pianificazione e controllo, quali deleghe e responsabilità, e (iii) le pratiche di gestione delle risorse umane con tangibili ricadute sulla gestione della sicurezza, quali la selezione, la formazione, la comunicazione, gli incentivi o il *management-by-objectives* (MBO). L'insieme di meccanismi di gestione e controllo che costituiscono l'assetto formale del modello organizzativo determinano l'orientamento della cosiddetta strategia di controllo complessivamente implementata dall'organizzazione (Casey *et al.*, 2019).

La configurazione della strategia di controllo pone le basi del bilanciamento tra promozione e prevenzione, flessibilità e stabilità, influenzando quei meccanismi o stati di *self-regulation* sociopsicologici denominati in figura come fattori distali e prossimali della performance (Higgins e Spiegel, 2004). La strategia di controllo si rispecchia quindi nelle percezioni e attitudini dei membri dell'organizzazione (ossia, i fattori distali), influenzandone i comportamenti di *compliance* e *participation* agendo su fattori personali prossimi al comportamento, quali la motivazione (ossia la volontà individuale) e la conoscenza (ossia la comprensione di procedure, norme e requisiti) (Neal e Griffin, 2006). In figura, motivazione e conoscenza sono infatti rappresentati come fattori prossimali, ossia diretti antecedenti della performance, ad indicare come la relazione tra strategia di controllo e performance si concretizzi attraverso diversi percorsi causali (Rioux e Penner, 2001).

Fattori distali – Fatta eccezione per la strategia di controllo, gli antecedenti della performance compresi nel *framework* teorico costituiscono elementi informali o *soft* del modello organizzativo, ossia elementi percettivi, attitudinali, o valoriali capaci di caratterizzare la gestione della sicurezza in azienda e influenzare la performance stessa (Neal *et al.*, 2000).

Tali antecedenti dei comportamenti di *compliance* e *participation* si distinguono tra fattori distali e fattori prossimali, in base all'intensità attesa della loro influenza sulla performance. A loro volta, i fattori distali comprendono sia fattori contestuali che fattori personali. I fattori distali contestuali si riferiscono alle percezioni dei membri dell'organizzazione in merito a diversi attributi del proprio contesto aziendale rilevanti per la gestione della sicurezza sul lavoro, quali i comportamenti adottati dai propri supervisori, colleghi e collaboratori, la dedizione del *top management*, il supporto organizzativo, il clima aziendale o la cultura organizzativa. I fattori distali personali includono invece aspetti attitudinali (quali l'attitudine al rischio o l'attitudine al lavoro in team, ecc.) e caratteriali (ad esempio,

estroversione o introversione, individualismo o collettivismo) o valoriali (ad es. etica, onestà, merito, ecc.), a livello individuale (Neal e Griffin, 2006).

Fattori prossimali – I fattori prossimali rappresentano i presupposti, a livello personale, per una buona performance, ossia conoscenza e motivazione. La logica alla base della relazione tra fattori prossimali e performance è molto semplice: la conoscenza tecnica degli aspetti di sicurezza inerenti la propria mansione (e.g. fattori di rischio, uso dei dispositivi di protezione, procedure operative, ecc.) è un prerequisito fondamentale al mantenimento di un comportamento rispettoso della sicurezza sul luogo di lavoro; allo stesso tempo, la motivazione, ossia la volontà individuale nel mettere in atto comportamenti sicuri e rispettosi dell'ambiente, specialmente se proattivi e volontari, è necessaria al fine di diffondere una maggiore attenzione e partecipazione nella gestione della sicurezza sul proprio luogo di lavoro (Griffin e Neal, 2000).

Sebbene agire su tali elementi informali al fine di migliorare la performance di sostenibilità rappresenti una sfida non indifferente, data la loro natura intangibile e variegata, la comprensione (ossia la rilevazione, l'analisi e il monitoraggio) di tali fattori costituisce un'ulteriore opportunità di miglioramento, e crescita per le organizzazioni caratterizzate da una capacità gestionale già matura nell'ambito della sostenibilità d'impresa e dotate di sistemi di gestione avanzati e rodati.

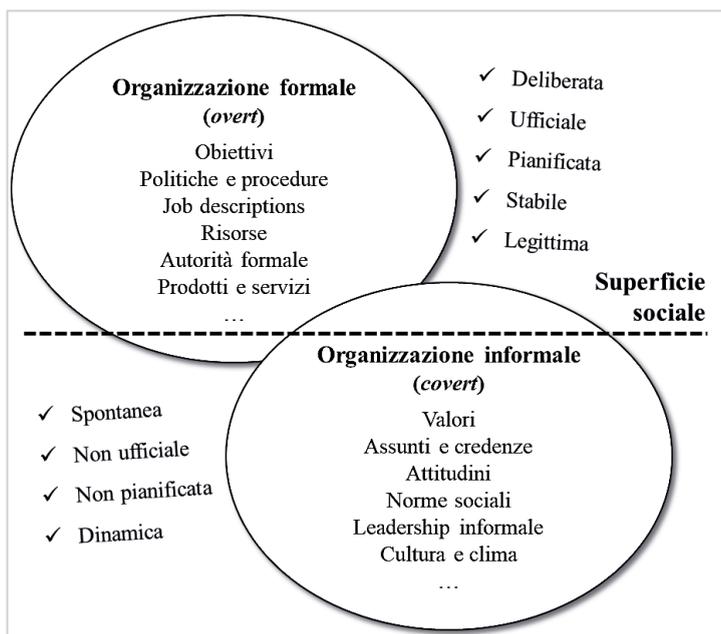
2.4.1. Analisi dell'interazione tra organizzazione formale e informale attraverso la lente delle reti sociali

Come pocanzi discusso, è bene riconoscere come all'interno di ogni organizzazione coesistano due realtà. Da un lato, vi è l'organizzazione formale, ossia la componente emersa, ufficiale e più visibile dell'organizzazione: questa si compone di tutti quegli elementi che consentono ai membri organizzativi di riferirsi ad essa in maniera razionale e logica, quali gli obiettivi strategici dichiarati, procedure e politiche, i ruoli e le responsabilità formalizzate in *job descriptions*, canali di comunicazione prestabiliti, e l'autorità formale.

Dall'altro lato, vi è la cosiddetta organizzazione informale, la quale si compone di quegli aspetti meno visibili dell'ambiente lavorativo, in quanto non ufficialmente dichiarati o sommersi sotto la superficie sociale dell'organizzazione: questi includono le norme sociali predominanti, i comportamenti, le credenze e i valori, le attitudini e la cultura organizzativa (Schein, 2004). Sebbene queste due dimensioni si intersechino inevitabilmente, la totale sovrapposizione tra loro – ossia la corrispondenza tra quanto uff-

cialmente dichiarato o prescritto, e quanto realmente percepito e esperito dai membri dell'organizzazione – non è scontata (Gulati e Puranam, 2009).

Fig. 14 – Organizzazione formale e organizzazione informale



Fonte: elaborazione degli autori

Basti pensare, ad esempio, alla differenza che spesso intercorre tra la figura del manager o dirigente e quella del *leader* (Peilstick, 2000): quanto spesso queste due figure coincidono? L'autorità e potere conferiti da una posizione formale comportano o denotano anche una determinata capacità di *leadership*? Quanto spesso, invece, l'autorevolezza e influenza di un membro organizzativo sono conseguenza di capacità, iniziativa, capitale relazionale e competenze individuali, anche se slegate dalla posizione o ruolo formale della persona?

In quest'ottica, un tema cruciale per lo studio dei modelli organizzativi – specialmente in relazione alla sostenibilità d'impresa – e delle discrepanze tra dimensioni formale e informale dell'organizzazione, è quello della comunicazione e dello scambio informativo (Todaro *et al.*, 2022).

È risaputo che una circolazione efficace e rapida delle informazioni tra membri organizzativi, o tra dipartimenti aziendali, è alla base di una

buona prestazione di sostenibilità. Attività quali la gestione delle fonti di inquinamento, la segnalazione di incidenti o quasi incidenti, o la gestione di situazioni emergenziali spesso richiedono il mantenimento di canali di scambio informativo tra lavoratori con diversi ruoli e competenze, e attraverso diversi dipartimenti organizzativi (Boiral, 2009).

Similarmente, la condivisione delle informazioni da lavoratori esperti a nuovi membri organizzativi è necessaria a integrare la formazione formale e a mantenere all'interno dell'organizzazione quel *know-how* e quella conoscenza tacita che spesso costituiscono una risorsa intangibile cruciale per le imprese, non solo in un'ottica di vantaggio competitivo ma anche di sostenibilità. Lo scambio costante di informazioni consente inoltre di mantenere quell'attenzione vigile, e quella consapevolezza circostanziata, utile a prevenire o far fronte efficacemente agli eventi imprevisti che possono compromettere la capacità dell'organizzazione di attendere alla sostenibilità delle proprie operazioni (Weick, 2001).

Ma quanto lo scambio informativo è codificato nell'ambito dell'organizzazione formale, e quanto invece è delegato alla dimensione informale dell'organizzazione? E quanto i flussi di informazione che fattualmente avvengono nell'organizzazione corrispondono ai flussi prestabiliti?

Se guardato attraverso la lente dello scambio informativo, il modello organizzativo costituisce un tentativo di razionalizzazione e codifica dei flussi informativi imposti dai legami funzionali e gerarchici esistenti nell'organizzazione. In tale prospettiva, l'organigramma aziendale – o *organizational chart* – è una riproduzione grafica della struttura organizzativa aziendale volta a illustrare la logica delle traiettorie dei flussi informativi – relativi a processi, al controllo o al *decision-making* – in un'azienda.

Tuttavia, tali tentativi di razionalizzazione e codifica si limitano a intercettare i flussi informativi pertinenti alla dimensione formale dell'organizzazione. Ciò nonostante, lo scambio di informazioni contribuisce a plasmare la struttura sociale di un'organizzazione, ovvero la configurazione degli attori e delle relazioni sociali (spesso informali) che determinano in che misura le informazioni si muovono all'interno dell'organizzazione. Gli scambi quotidiani di informazioni tra dipendenti o funzioni organizzative delineano le effettive dinamiche di condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione, che non sempre riproducono i flussi informativi formalmente disegnati da organigrammi e sistemi gestionali.

Se l'organigramma aziendale si limita a rappresentare l'organizzazione formale, come intercettare e rappresentare la componente informale dell'organizzazione? Data la sua natura discrezionale e informale, lo scambio informativo all'interno di un'organizzazione è spesso imprevedibile e quindi difficile da tracciare, misurare o monitorare efficacemente. Eppure,

data la sua rilevanza per la gestione della sostenibilità in azienda, l'enfasi da parte di ricercatori e *practitioners* sulla necessità di conoscere dinamiche, traiettorie e attori dello scambio informativo è crescente.

Uno studio pubblicato nel 2019 da un team di ricercatori italiani (Gusmerotti *et al.*, 2019), affiliati all'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna, si è servito delle metodologie di analisi delle reti sociali in ambito organizzativo – dall'inglese *social network analysis* (SNA) o *organizational network analysis* (ONA) – per tracciare le reti informative (o *network*) inerenti la sostenibilità e ambientale tra le funzioni aziendali di una delle principali aziende del settore dei servizi multi-utility (dalla generazione di energia, alla gestione dei rifiuti e dell'igiene urbana) operante in Italia, e con un dichiarato impegno, nella gestione della sostenibilità.

Mediante l'analisi della rete di scambio informativo, lo studio si è posto due obiettivi: *in primis*, comprendere il grado di *embeddedness*, o internalizzazione, della sostenibilità all'interno della realtà organizzativa; in secondo luogo, esaminare il ruolo delle funzioni preposte alla sostenibilità e alla responsabilità sociale (quali la funzione CSR) nel connettere, o legare, le diverse unità organizzative intorno al tema della sostenibilità, al fine di rendere, mediante la circolazione di informazioni, tali tematiche pervasive attraverso l'organizzazione.

La SNA, in quanto insieme di metodi e tecniche di analisi delle reti sociali, ben si presta a questo tipo di indagine. Questa metodologia consente la rappresentazione delle reti organizzative come insieme di nodi, legami e attributi. I nodi della rete rappresentano gli attori che popolano la rete, ossia, nel caso dell'indagine specifica, i singoli membri organizzativi o gruppi di lavoro circoscritti. I legami indicano la relazione tra due nodi e indicano quindi l'avvenuto scambio informativo tra due attori, funzioni o membri organizzativi facenti parte della rete.

Le reti dello scambio informativo in merito ad aspetti di sostenibilità aziendale sono state ricostruite grazie alla somministrazione di un questionario a singoli rappresentanti di tutte le 67 funzioni aziendali dell'impresa oggetto di studio, le quali afferiscono a 13 diverse aree aziendali – i.e., *Health, Safety & Environment* (HSE), *Human Resources* (HR), Acquisti, Finanza, *Information & Communication Technology* (ICT), Innovazione, Strategia, Affari Legali, Affari Regolatori, *Corporate Social Responsibility* (CSR), Comunicazione Esterna e Media, Relazioni Istituzionali, e *Internal Auditing* – e 4 unità di business (*business units*, BUs) operative (i.e., *Marketing, Environment, Generation, Networks and Heat*).

Il questionario ha richiesto ai rispondenti selezionati di indicare dipartimenti o funzioni aziendali con cui avessero scambiato – ricevuto o

fornito – informazioni su temi attinenti alla sostenibilità sociale d’impresa (i.e., diversità, inclusione, salute e sicurezza, diritti umani, corruzione, ecc.) e alla sostenibilità ambientale (i.e., uso delle risorse e consumi, impatti sul capitale naturale, gestione dei rifiuti, emissioni, uso di fonti energetiche rinnovabili, ecc.) negli ultimi dodici mesi, e con quale frequenza avvenisse tale scambio informativo (data una scala a 5 punti, da “mai” a “quotidianamente”). A conclusione della raccolta dati, l’indagine ha visto la partecipazione di 64 rappresentanti di funzione (corrispondente a un tasso di risposta del 76,1%), riuscendo così a ricondurre la totalità delle funzioni aziendali all’interno delle reti mappate.

Lo studio si è quindi focalizzato sull’analisi di quattro reti di flusso informativo distinte: (i) due reti attinenti ai temi della sostenibilità sociale, una prodotta dalle informazioni fornite e una prodotta dalle informazioni ricevute (rappresentate in Figura 15); (ii) due reti attinenti ai temi della sostenibilità ambientale, anch’esse distinte tra informazioni ricevute e informazioni fornite (Figura 16). Coerentemente, riassumiamo i risultati dello studio, esplorando le principali evidenze derivanti dall’analisi dei *network* informativi su temi sociali, e dei *network* su temi ambientali.

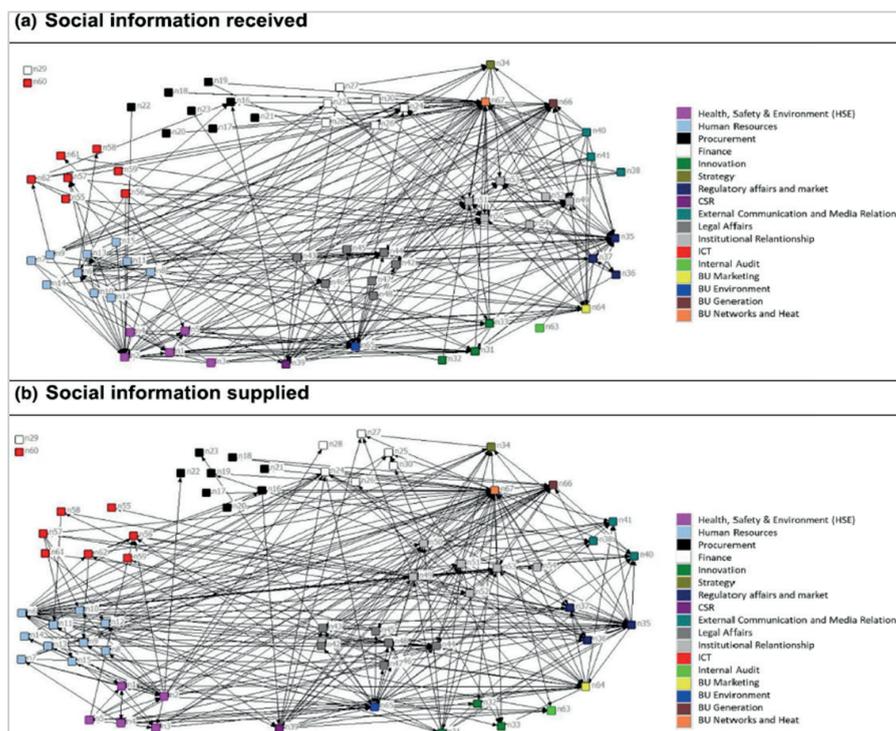
Lo scambio informativo su tematiche sociali – nell’azienda oggetto di studio, il flusso informativo inerente la sostenibilità sociale appare permeare l’intera organizzazione, nonostante entrambe le reti analizzate – i.e., informazioni ricevute e informazioni fornite – presentino una densità⁵ particolarmente bassa: difatti, meno dell’8% degli scambi informativi potenzialmente attivabili sono fattivamente osservabili, in entrambi i *network*. Sebbene tale risultato possa suggerire una scarsa integrazione di tali tematiche nella quotidianità dell’organizzazione, lo studio evidenzia come quasi il 60% delle unità aziendali appaia ricevere e/o fornire informazioni su temi sociali almeno mensilmente, il 28% settimanalmente e il 13% quotidianamente. Inoltre, osservando la rappresentazione grafica dei *network* in Figura 15, è possibile notare come tutte le BUs operative siano coinvolte in entrambe le reti informative. Tali risultati suggeriscono una forte attenzione ai temi della sostenibilità sociale, quantomeno nell’ambito delle attività operative dell’azienda esaminata.

Quali funzioni contribuiscono maggiormente al radicamento della sostenibilità sociale nell’azienda, giocando un ruolo centrale nello scam-

⁵ Nell’ambito dell’analisi delle reti sociali, la densità è una delle principali misure di coesione di una rete, ed è calcolata come la proporzione tra i legami presenti in una rete e tutti i legami possibili nella medesima rete. Minore la densità di una rete, minore il livello di coesione tra i nodi che compongono la rete.

bio informativo? Lo studio evidenzia come, aldilà delle BU operative, siano alcune funzioni di supporto più affini ai temi della transizione sostenibile a dimostrare maggiore centralità all'interno delle reti: tra queste, la funzione dedicata alla gestione del cambiamento organizzativo (i.e., *Change Management*, interna all'area aziendale HR), e alcune unità dell'area aziendale HSE, la quale è preposta alla consulenza tecnica su questioni di salute e sicurezza sul lavoro. Ma non solo: il ruolo centrale delle aree Affari Legali, *Internal Auditing* e Affari Regolatori suggerisce un forte orientamento al controllo degli aspetti di conformità normativa e procedurale; infine, l'elevato coinvolgimento di alcune unità afferenti all'area Relazione Istituzionale suggerisce come le questioni di pertinenza sociale siano percepite come cruciali al mantenimento di relazioni solide con *stakeholder* esterni e comunità locali con cui l'organizzazione si interfaccia.

Fig. 15 – Le reti informative su tematiche sociali:
(a) informazioni ricevute; (b) informazioni fornite



Fonte: Gusmerotti et al. (2019)

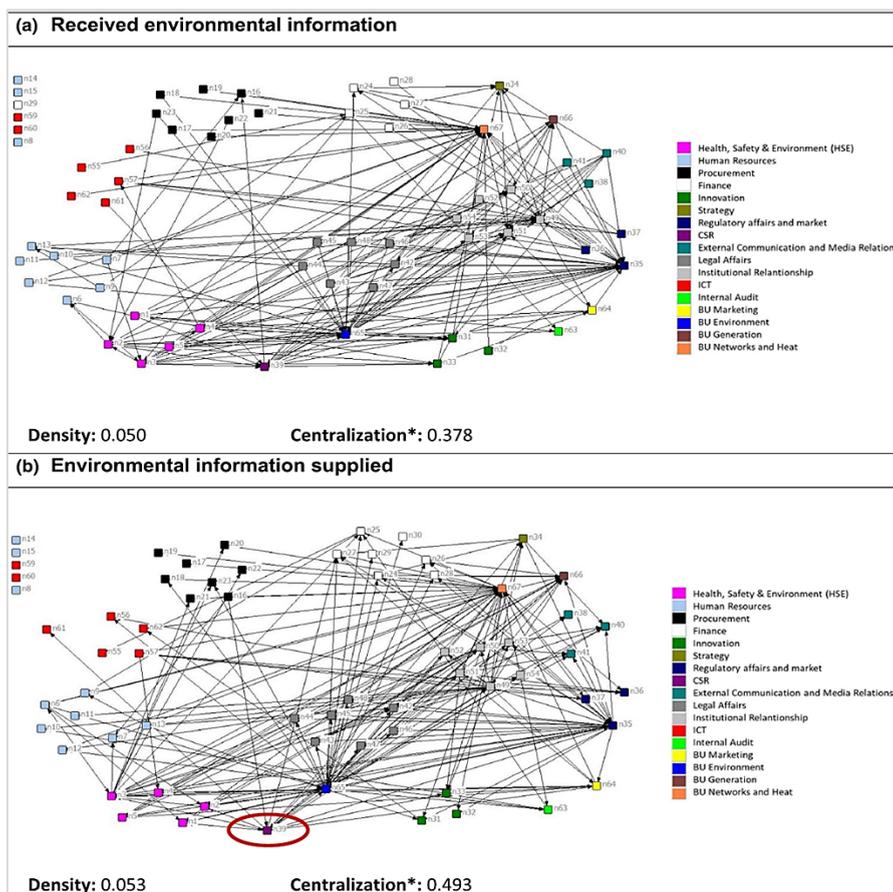
Quali funzioni invece dimostrano un minore coinvolgimento nel flusso informativo? L'area Acquisti appare giocare un ruolo marginale nella rete organizzativa, nonostante questa sia solitamente incaricata del monitoraggio degli aspetti di sostenibilità delle attività che si verificano lungo la catena di approvvigionamento, e della sua promozione tra gli attori esterni (quali i fornitori) che collaborano con l'azienda. Infine, sebbene la BU Strategia appaia ben connessa con alcune delle funzioni di supporto primarie per la sostenibilità d'impresa (quali CSR, HSE e *Change Management*), questa appare contribuire marginalmente allo scambio informativo complessivo, nonostante il suo ruolo determinante nel plasmare la direzione strategica dell'azienda.

Lo scambio informativo su tematiche ambientali – contrariamente alle aspettative degli autori, e sebbene il *core business* dell'azienda oggetto di indagine si sviluppi intorno all'ambiente e a servizi fortemente legati alla dimensione ambientale (ricordiamo si tratta di una società multiservizi), i *network* dello scambio informativo in materia ambientale sono caratterizzati da una minore densità rispetto a quelli relativi alla dimensione sociale (intorno al 5%).

Tuttavia, lo scambio informativo ad elevata frequenza (i.e., almeno mensilmente) appare dominare rispetto allo scambio informativo più sporadico, rappresentando più del 60% dei legami sia per le informazioni ricevute sia per quelle fornite. Inoltre, lo studio evidenzia come le dinamiche dello scambio informativo inerente i temi della sostenibilità ambientale non siano troppo dissimili da quelle rivolte alla dimensione sociale, pocanzi discusse. In particolare, la centralità delle unità afferenti alle aree aziendali Affari Legali, Affari Regolatori e *Internal Auditing* confermano un'attenzione prominente alla conformità legale e procedurale nel perseguimento della sostenibilità ambientale.

Ancora, il ruolo dell'area Acquisti si conferma marginale rispetto al flusso informativo principale, rinforzando così la percezione secondo cui gli sforzi verso la sostenibilità d'impresa attuati dall'azienda si circoscrivano principalmente entro i limiti dei confini organizzativi. Diversamente dall'osservazione delle reti dello scambio informativo su tematiche sociali, il livello di coinvolgimento delle BUs *Marketing* e *Environment* appare elevato, come anche quello dell'area Innovazione: quest'ultimo risultato appare suggerire che, coerentemente con il *core business* dell'azienda, l'ambito della sostenibilità ambientale possa fornire opportunità di innovazione, sviluppo e vantaggio competitivo per l'azienda in esame. Infine, l'area Strategia appare ben collegata con primarie unità di supporto, quali CSR, ma anche con le aree Innovazione e Finanza, e diverse BUs operative.

Fig. 16 – Le reti informative su tematiche ambientali:
 (a) informazioni ricevute; (b) informazioni fornite



Fonte: Gusmerotti et al. (2019)

In conclusione, nonostante la minore densità (dovuta al minor numero di legami), entrambi le reti inerenti lo scambio informativo in materia ambientale presentano un'elevata centralizzazione⁶. La concentrazione dello scambio informativo intorno a pochi nodi della rete si presta a una duplice

⁶ Nello studio delle reti sociali, la misura della centralizzazione indica il grado di variazione nella centralità dei singoli che compongono la rete. Fornisce pertanto una misura del grado di uguaglianza (o disuguaglianza) nella distribuzione della centralità tra i nodi della rete.

interpretazione: da un lato, questo risultato potrebbe segnalare un'elevata efficienza nella gestione dei flussi informativi a livello aziendale o, dall'altro, l'incapacità di coinvolgere ulteriori funzioni aziendali nella gestione della sostenibilità ambientale, ed il conseguente rischio di generare *bottlenecks* nel flusso informativo e la perdita di informazioni che potrebbero generare valore per l'organizzazione.

Data l'analisi delle reti organizzative informali sottostanti lo scambio informativo in materia di sostenibilità, quali conclusioni traggono gli autori dello studio riguardo al contributo delle funzioni formalmente preposte alla sostenibilità ambientale e sociale (nel caso specifico, la funzione CSR) nell'integrazione della sostenibilità nella realtà organizzativa? Quali considerazioni si possono derivare sull'interazione tra organizzazione formale e informale nel perseguimento della sostenibilità aziendale?

Per esplorare il ruolo dell'unità CSR, gli autori hanno esaminato il grado di centralità di questo specifico nodo all'interno delle reti. Le misure di centralità ci aiutano a comprendere l'importanza di un'unità specifica all'interno della rete aziendale complessiva: un'elevata centralità può determinare un'accesso più agevole e rapido all'informazione, nonché un maggiore controllo sui flussi informativi, ma anche maggiore visibilità all'interno dei canali di comunicazione e collaborazione, e, in ultima istanza, un posizionamento maggiormente strategico all'interno della configurazione del modello organizzativo. A tal riguardo, i risultati dello studio evidenziano come l'unità CSR si collochi sempre tra le 10 unità più centrali in ognuna delle quattro reti esaminate, considerando entrambe le misure di *out-degree* e *in-degree*. In alcuni casi, l'unità CSR si trova addirittura tra le prime cinque posizioni. Tuttavia, prendendo in esame la specifica misura di *betweenness*⁷ del nodo, l'unità CSR appare avere un posizionamento marginale rispetto ai flussi informativi mappati, soprattutto nelle reti riguardanti lo scambio di informazioni sociali, e in paragone a altre unità operative (quali *Networks and Heat*) o di supporto (quali HSE).

Complessivamente, tali risultati suggeriscono che l'unità CSR ricopra un ruolo significativo all'interno delle reti, benché non centrale. Sebbene l'elevato grado di integrazione della funzione CSR all'interno delle reti informative informali ci porti ad escludere che questa ricopra una mera funzione simbolica all'interno della realtà organizzativa, la sua (parziale)

⁷ Nell'ambito dell'analisi delle reti sociali, la misura *betweenness* indica il grado di controllo o influenza che un nodo può esercitare nel flusso informativo tra gli altri nodi della rete, quantificando la frequenza in cui il nodo focale è posizionato nel percorso più breve tra due nodi. In altri termini, *betweenness* quantifica quanto spesso un nodo si trovi a mediare la relazione (indiretta) tra due nodi della rete.

marginalità – o, per meglio dire, mancata centralità – rispetto ai flussi principali ci suggerisce ulteriori considerazioni.

In primo luogo, il posizionamento parzialmente defilato dell'unità CSR in tutte le reti considerate, unitamente all'ampiezza delle reti di scambio informativo (ricordiamo come la quasi totalità delle aree e BUs rientrino nelle reti di scambio informativo), suggerisce un grado di maturità aziendale elevato rispetto alla gestione della sostenibilità: i temi delle sostenibilità appaiono permeare l'organizzazione, anziché essere appannaggio esclusivo di una cerchia ristretta di funzioni.

In secondo luogo, la centralità di ulteriori funzioni aziendali fornisce spunti interessanti in merito alle priorità elette dall'azienda nel perseguimento della sostenibilità. La centralità delle funzioni preposte alla conformità normativa e procedurale suggeriscono un approccio orientato alla stabilità e all'efficienza nella gestione delle istanze di sostenibilità, ossia alla prevenzione di devianze e non conformità, alla minimizzazione dei rischi, e all'allineamento dell'azione organizzativa. Tale risultato non stupisce, data la dimensione significativa delle attività condotte a livello nazionale dall'azienda esaminata, e dato la forte regolamentazione dei settori in cui opera, da cui la necessità di esercitare un ampio controllo sulle attività operative. La densità dello scambio informativo tra BUs operative, così come i ruoli proattivi delle aree Innovazione e Strategia (in relazione alle tematiche ambientali), può rivelare un'interpretazione strumentale della sostenibilità, per la quale le istanze ambientali e sociali sono ricondotte alle priorità economiche e operative del *business*, in un'ottica di allineamento affine a una concezione *business case* della sostenibilità (Van der Byl e Slawinski, 2015).

Infine, il posizionamento marginale di funzioni di raccordo tra impresa e contesto esterno – quali, *in primis*, la funzione Acquisti – suggeriscono un focus “interno” nella gestione della sostenibilità aziendale: tale focus appare dedito alla gestione dei soli aspetti diretti e strettamente connessi alle operazioni controllate direttamente dall'impresa, piuttosto che a istanze e opportunità associate a una gestione proattiva della catena di approvvigionamento (Todaro *et al.*, 2021). Come discusso in precedenza nel capitolo, una visione *business case* della sostenibilità è difatti solita favorire risposte organizzative isolate e orientate alla singola impresa, in quanto intente a ridurre la complessità delle istanze in favore di un maggiore pragmatismo: diversamente, una comprensione maggiormente olistica o *paradoxical* della sostenibilità può favorire sforzi collaborativi, ampliando il coinvolgimento di attori esterni (Hahn *et al.*, 2014).

In conclusione, lo studio ci aiuta a comprendere come l'organigramma di un'impresa – ossia la sua rappresentazione dell'organizzazione formale

– possa rivelare poco rispetto al reale grado di integrazione della sostenibilità nella realtà organizzativa. Nello studio pocanzi discusso, l'analisi delle reti di scambio informativo offre la possibilità di osservare la struttura informale dell'organizzazione, consentendo una comprensione più dettagliata del grado di integrazione della sostenibilità, delle priorità perseguite e degli approcci prediletti nella gestione delle multiple istanze economiche, ambientali e sociali.

In tal senso, lo studio ci aiuta a realizzare l'importanza di scoperciare la “*black box*” organizzativa, e guardare oltre al velo imposto da strutture formali, simbolismi e narrazioni, per poter far luce sulle dinamiche di integrazione della sostenibilità nella pratica aziendale.

3.

La cultura organizzativa: integrare la sostenibilità nell'ambiente lavorativo

3.1. “*This is how we do it!*”: cultura organizzativa e sue implicazioni per la sostenibilità d'impresa

«*The way we do things around here*» (Deal e Kennedy, 2000, p 4). Con questa concisa ma eloquente locuzione, Terry Deal e Allan Kennedy – noti studiosi e consulenti statunitensi – definivano il concetto di cultura organizzativa nel celebre saggio *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* del 1982.

Dagli inizi degli anni '80 ad oggi, questa semplice definizione ha guadagnato una notevole fama, essendo stata largamente citata da studiosi delle organizzazioni per via della sua efficacia nel comunicare un concetto complesso e spesso confuso come quello della cultura organizzativa. Secondo i due autori, tale locuzione delinea egregiamente, seppur con parsimonia di parole, i tratti maggiormente caratteristici di tale concetto, rappresentando la cultura organizzativa come l'insieme di assunti, credenze, valori condivisi e artefatti capace di caratterizzare stabilmente il *modus operandi* – letteralmente, il modo di fare le cose – di un'organizzazione, nonché l'esperienza lavorativa particolare dei suoi membri (Schein, 1990).

Il dibattito sull'interazione tra aspetti formali e informali del modello organizzativo, e le loro implicazioni per la sostenibilità d'impresa, introdotto nel precedente capitolo, non può esimersi dal trattare la cultura organizzativa. Tale concetto ha difatti impegnato numerosi studiosi di dinamiche organizzative, in quanto considerato tra le principali cause del successo, o fallimento, delle iniziative di cambiamento organizzativo e innovazione (Hogan e Coote, 2014). Difatti, sebbene non sia una qualità immutabile, la cultura organizzativa caratterizza nel profondo le premesse decisionali dell'azienda, qualificandosi come un meccanismo di coordinamento a supporto dell'integrazione tra diversi processi lavorativi e della comprensione

condivisa degli obiettivi organizzativi e dei mezzi per raggiungerli (Weick, 1987).

Anche in relazione alla sostenibilità d'impresa, numerosi studi hanno evidenziato come il successo dei processi di integrazione della sostenibilità in azienda può dipendere da valori, assunti e presupposti ideologici inscritti nella cultura di un'organizzazione, sottolineando inoltre come diversi orientamenti della cultura organizzativa influenzino il modo in cui i decisori aziendali attuano la sostenibilità all'interno delle strategie aziendali e sul luogo di lavoro (Linnenluecke e Griffiths, 2010).

Ma prima di approfondire la relazione tra cultura e sostenibilità, è bene soffermarsi brevemente a esaminare come questo concetto è evoluto nell'ambito degli studi organizzativi, al fine di meglio comprendere le sue potenziali implicazioni per l'integrazione della sostenibilità in azienda. Sebbene il campo degli studi organizzativi abbia ormai maturato una certa convergenza sulla definizione di cultura organizzativa, il concetto è stato per lungo tempo dibattuto, ed è quindi possibile osservare una chiara evoluzione nelle prospettive teoriche e nelle concettualizzazioni che lo hanno interessato.

Tra gli studiosi che hanno portato maggior fama a questo tema, il contributo del filosofo Charles Handy si caratterizza per una prospettiva prettamente strutturale al concetto di cultura organizzativa, volto a legare la cultura di un'organizzazione alle configurazioni del suo modello organizzativo. Tale prospettiva ha portato a delineare quattro principali archetipi di cultura organizzativa, i quali si differenziano in base alle logiche predominanti di controllo e allocazione di potere, ossia *power culture*, *role culture*, *task culture* e *person culture* (Handy, 1985). Se le prime due tipologie – *power* e *role culture* – enfatizzano la centralizzazione del potere decisionale e un'elevata formalizzazione di ruoli e gerarchie, *task* e *person culture* si caratterizzano per una maggiore enfasi su competenza individuale, esperienza, specializzazione e professionalità quali determinanti di potere e autorità decisionale.

Una prospettiva simile denominata *competing values framework* – originariamente teorizzata da R.E. Quinn e J. Rohrbaugh (Quinn e Rohrbaugh, 1983) – distingue quattro configurazioni della cultura organizzativa sulla base dell'orientamento valoriale dell'azienda rispetto a due dilemmi fondamentali: attenzione alle dinamiche interne o all'ambiente esterno, enfasi sulla flessibilità o sul controllo (Quinn, 1988). Secondo questo *framework*, le organizzazioni contraddistinte da maggiore attenzione al contesto interno ed enfasi sulla flessibilità promuovono relazioni umane positive e crescita individuale tra i propri membri, lo sviluppo delle risorse umane, la comunicazione aperta, e processi decisionali partecipativi; al contrario,

una cultura orientata ai processi interni ma attenta al controllo promuove la stabilità organizzativa attraverso la comunicazione verticale, e la conformità a *policy* e procedure. Una cultura orientata alla flessibilità e al contesto esterno pone invece maggiore enfasi sull'acquisizione di risorse attraverso la promozione dell'adattabilità e del cambiamento, attraverso un coordinamento informale e comunicazione orizzontale; infine, una cultura orientata al contesto esterno e al controllo è dominata da obiettivi razionali quali l'efficienza e la produttività, attraverso la chiara definizione di obiettivi, la pianificazione e un processo decisionale centralizzato (Quinn, 1988).

Simili concettualizzazioni della cultura organizzativa enfatizzano il legame tra cultura e modello organizzativo, tanto da rendere evidenti le connessioni tra orientamento valoriale e configurazioni della struttura organizzativa – discusse nel precedente capitolo – in relazione ad aspetti quali i meccanismi di controllo, i processi decisionali e la comunicazione.

Il lavoro dello psicologo statunitense Edgar Schein – per tempo docente presso la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology – ha invece contribuito a discostare lo studio della cultura organizzativa da tale visione strutturale, fornendo una prospettiva sostanzialmente differente e maggiormente ispirata alle scienze cognitive. Secondo Schein (Schein, 1990), la cultura di un'organizzazione è difficilmente decifrabile nella sua interezza, in quanto questa non solo modella gli aspetti visibili dell'organizzazione (quali, ad esempio, prassi e procedure), ma anche gli elementi non visibili, ossia aspetti della realtà organizzativa non direttamente esperibili in quanto “non detti” o riflessi solo in azioni simboliche.

In tal senso, la cultura include anche i valori fondamentali di un'organizzazione, le convinzioni, i presupposti o assunti condivisi dai propri membri. Conseguentemente, il concetto è esteso ad includere simboli e norme sociali che i membri dell'organizzazione condividono, seppur non dichiaratamente, in merito a quali comportamenti sono ritenuti appropriati e accettati nel proprio contesto organizzativo (Schein, 2004).

Sulla base di questa intuizione, il modello proposto da Schein identifica tre livelli della cultura organizzativa, comunemente riferiti come artefatti, valori esposti, e presupposti fondamentali (Schein, 1990).

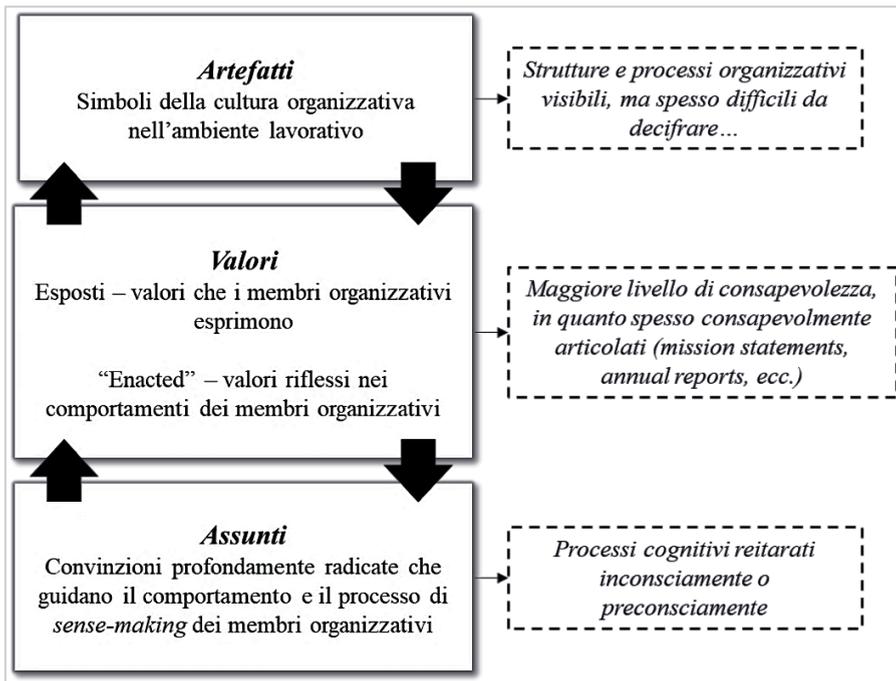
Il primo livello si riferisce agli attributi fisici del contesto organizzativo, non solo intesi come le caratteristiche osservabili del luogo di lavoro – quali, ad esempio, la disposizione delle postazioni, o i servizi offerti ai lavoratori – ma anche i codici di condotta, i meccanismi di incentivazione e ricompensa, nonché le modalità di interazione visibile tra i dipendenti stessi, quali le cerimonie aziendali e le *routine* (Schein, 2004).

Il programma “Environmental Internship” adottato da Patagonia costituisce un'eccellente esempio di artefatto volto a significare una cultura

della sostenibilità ambientale all'interno dell'azienda: la nota azienda californiana specializzata in abbigliamento sportivo offre ai propri dipendenti l'opportunità di assentarsi dal lavoro per un periodo retribuito di due mesi al fine di intraprendere progetti di volontariato a favore di gruppi ambientalisti scelti dai dipendenti stessi. Tale iniziativa mira a simboleggiare le peculiarità della cultura dell'azienda, fortemente caratterizzata dal tema della sostenibilità, al tempo stesso rinforzando un senso di appartenenza all'organizzazione tra i propri membri.

Secondo Schein, simili artefatti sono intrisi di valore simbolico, in quanto rappresentano la cultura dell'organizzazione all'interno e all'esterno del contesto lavorativo, sia nella dimensione fisica sia in quella sociale. Sebbene questi elementi costituiscano quelli maggiormente esperibili nel modello di Schein, decifrare la cultura di un'organizzazione a partire dai suoi artefatti è spesso complesso, o quanto meno un esercizio limitato: in quanto manifestazioni della cultura di un'organizzazione, tali elementi non possono fornire indizi sostanziosi in merito all'essenza della cultura stessa (Schein, 2004).

Fig. 17 – I livelli della cultura organizzativa: artefatti, valori e assunti



Fonte: adattato da Schein (2004)

Il secondo livello riguarda i valori esposti dell'organizzazione, ossia le convinzioni intrinseche e condivise dai membri della stessa (Schein, 1990). Questi possono essere articolati consapevolmente e comunicati esplicitamente nella forma di *mission statements*, dichiarazioni dell'alta direzione o per mezzo di altre forme di comunicazione aziendale. Allo stesso tempo, i valori possono essere messi in atto, e quindi possono riflettersi nelle modalità in cui l'organizzazione e i suoi membri rispondono a stimoli, eventi o sfide (Schein, 2004).

Riprendendo Patagonia quale caso esemplare, si pensi alle innumerevoli narrazioni propinate dall'azienda in merito al proprio fondatore, Yvon Chouinard, e ai principi che hanno ispirato in lui la creazione dell'azienda: tali narrazioni e aneddoti pervadono i canali di comunicazione dell'azienda, al fine di esternare i propri valori incentrati sulla qualità e durabilità dei prodotti, la protezione dell'ambiente e uno stile di vita sostenibile.

Il terzo e ultimo livello riguarda gli assunti, i quali costituiscono il livello meno esperibile e più profondo della cultura organizzativa. Gli assunti guidano il comportamento quotidiano dei membri di un'organizzazione dettando categorie o lenti cognitive attraverso cui questi possono interpretare situazioni, eventi o stimoli dell'ambiente esterno.

Secondo Schein, gli assunti sono convinzioni o ipotesi talmente radicate a livello preconcio da essere difficilmente articolabili in maniera consapevole da parte dei membri di un'organizzazione (Schein, 2004). Allo stesso tempo, il loro radicamento inconscio li rende una caratteristica pressoché immutabile della cultura di un'organizzazione; pertanto, metterli in discussione o violarli potrebbe risultare impensabile o altamente sgradito da parte dei membri dell'organizzazione: la nota citazione del responsabile delle risorse umane di Patagonia, Dean Carter, secondo cui "*there's no business, if there's no planet*"¹, può essere letta come un tentativo di articolare un assunto condiviso all'interno del suo contesto lavorativo, capace di influenzare l'interpretazione degli obiettivi e delle sfide aziendali tra i propri membri.

A partire da queste concettualizzazioni, la nozione di cultura organizzativa ha maturato diverse declinazioni su ambiti specifici dell'azione organizzativa, quali, ad esempio, la qualità e l'innovazione (Michela e Burke, 2000). Tra queste declinazioni, quella relativa all'ambito della sostenibilità d'impresa è tra le maggiormente investigate e discusse sia in ambito

¹ Anderson, B. M. (2019). 5 'Ridiculous' Ways Patagonia Has Built a Culture That Does Well and Does Good. LinkedIn Talent Blog, documento disponibile al sito: www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-connect/ways-patagonia-built-ridiculous-culture

accademico sia tra gli addetti ai lavori (Crane, 1995). In questo capitolo, ci riferiremo a tale declinazione con il termine generico di cultura della sostenibilità al fine di comprendere sia le tematiche sociali, quali la salute e sicurezza sul lavoro, sia quelle della gestione ambientale. Ciò nonostante, è doveroso notare come lo studio della cultura organizzativa in relazione a questi determinati aspetti spesso utilizzi termini maggiormente specifici: ad esempio, cultura della sicurezza è il termine maggiormente utilizzato qualora la declinazione riguardi il particolare tema della salute e sicurezza sul lavoro (Parker *et al.*, 2006; Edwards *et al.*, 2013).

Per introdurre il concetto di cultura della sostenibilità, è importante comprendere quale relazione esista tra questa e la cultura vigente in un'organizzazione in senso lato. La cultura della sostenibilità è difatti considerata una componente specifica della cultura organizzativa complessiva, volta a descrivere artefatti, valori, e assunti sottostanti l'approccio organizzativo alla gestione della sostenibilità (Bjerkan, 2010; Edwards *et al.*, 2013).

L'esistenza di una determinata cultura della sostenibilità in un'organizzazione non implica quindi la coesistenza di due o più culture: in tal senso, questa può essere definita il sottoinsieme della cultura organizzativa che caratterizza attitudini, comportamenti e processi decisionali in relazione agli aspetti della sostenibilità d'impresa. Analogamente al concetto più ampio di cultura organizzativa, la nozione di cultura della sostenibilità è difatti solita incorporare elementi intangibili – quali valori e assunti condivisi – e elementi maggiormente esperibili della vita organizzativa, quali gli aspetti comportamentali, operativi e gestionali della sostenibilità d'impresa (Fernández-Muñiz *et al.*, 2007).

Evidenziando l'intreccio tra cultura organizzativa e cultura della sostenibilità, studiosi come Martina Linnenluecke e Andrew Griffiths della University of Technology di Sydney, e Frank Guldenmund della Delft University of Technology hanno contribuito a delineare le connessioni tra cultura e sostenibilità in ambito organizzativo, attingendo a piene mani dalle concettualizzazioni pocanzi discusse nel capitolo.

Nello specifico, Linnenluecke e Griffiths hanno esaminato gli elementi che costituiscono una cultura orientata alla sostenibilità alla luce del *competing values framework* di Quinn e Rohrbaugh (Quinn e Rohrbaugh, 1983), sostenendo come diverse configurazioni della cultura di un'organizzazione possano influenzare il modo in cui i suoi membri interpretano e attuano la sostenibilità nel proprio contesto lavorativo (Linnenluecke e Griffiths, 2010).

Secondo i due studiosi, a ogni possibile combinazione tra l'attenzione alle dinamiche interne o all'ambiente esterno, e l'enfasi sulla flessibili-

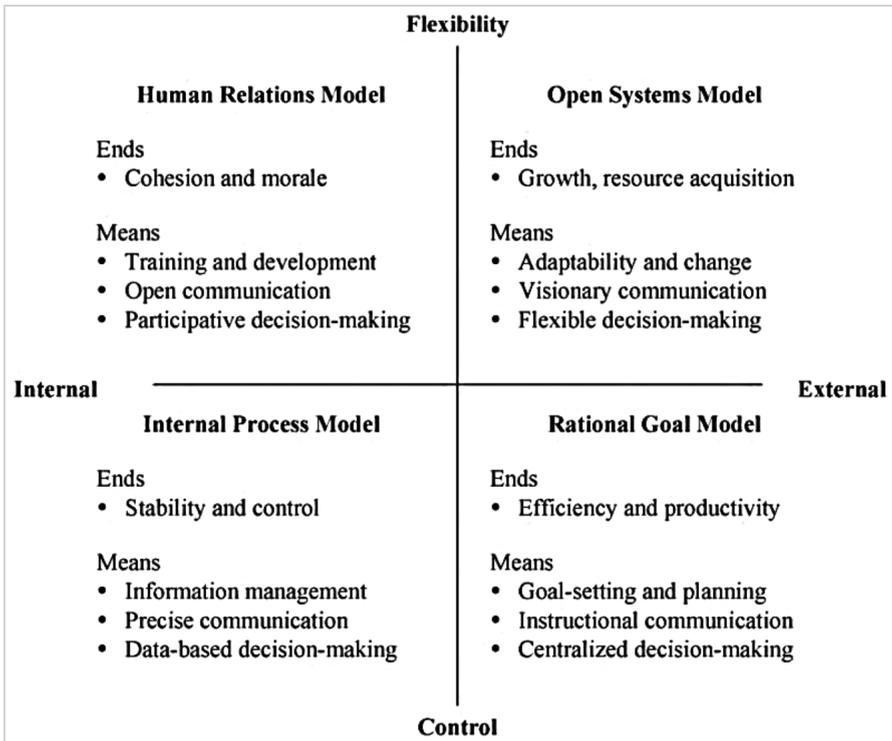
tà o sul controllo, sono difatti associati uno specifico obiettivo o *output* desiderato (*ends*), e un'ideologia o logica manageriale coerente su come perseguirlo (*means*). Conseguentemente, obiettivi e logiche manageriali determinano le priorità organizzative nell'interfacciarsi ai temi della sostenibilità, e quindi la tipologia di strategie e iniziative di sostenibilità favorite. Tale *framework* è riassunto in Figura 18, la quale delinea quattro quadranti in base all'orientamento organizzativo tra interno e esterno (asse x) e flessibilità e controllo (asse y); ad ogni quadrante corrisponde un modello o configurazione della cultura organizzativa in relazione alle sostenibilità d'impresa.

In Figura 18, il quadrante in alto a sinistra coniuga la flessibilità con uno sguardo rivolto al contesto interno dell'organizzazione. Tale configurazione della cultura organizzativa è denominata *human relations model* in quanto incentrata sulla valorizzazione del capitale umano e il mantenimento di relazioni sociali positive tra i membri dell'organizzazione. Nell'interfacciarsi con la sostenibilità d'impresa, tale modello culturale pone quindi enfasi sullo sviluppo del personale, sull'apprendimento e sul potenziamento delle capacità organizzative, ma anche su aspetti quali il benessere, la salute dei lavoratori, e l'etica (Daily e Huang, 2001).

In tal senso, la sostenibilità è letta sia come un'opportunità per perseguire il processo di rinnovamento e aggiornamento delle conoscenze, la formazione di nuove competenze, sia come un'opportunità di miglioramento del contesto lavorativo tramite la promozione di pari opportunità, della diversità sul posto di lavoro e dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (Linnenluecke e Griffiths, 2010). Tale orientamento favorisce quindi un forte posizionamento dell'azienda sui temi dell'etica professionale, dell'equità, della lotta alle discriminazioni, e del *welfare*.

Il quadrante in basso a sinistra coniuga invece l'attenzione alle dinamiche interne con il focus sul controllo. Enfatizzando la dimensione economica e la stabilità organizzativa per mezzo di conformità procedurale, formalizzazione dei processi e gerarchie ben definite, tale modello – denominato *internal process model* – pone la crescita e la redditività a lungo termine quale priorità nella ricerca della sostenibilità aziendale. In tale contesto, l'attenzione alla sostenibilità sposa una logica di riduzione dei costi, di sprechi e inefficienze nei processi aziendali; tuttavia, l'elevata formalizzazione ostacola l'iniziativa individuale dei membri dell'organizzazione verso l'integrazione della sostenibilità in senso più ampio, mentre il focus interno impedisce di orientare lo sguardo ai più ampi sistemi ecologici e sociali all'interno dei quali l'organizzazione opera (Ivory e Brooks, 2018).

Fig. 18 – Competing values framework



Fonte: Linnenluecke e Griffiths (2010)

Spostandoci alla sezione destra della Figura 18, troviamo, in alto, il modello culturale denominato *open systems model*. Tale configurazione comporta l’influenza del contesto esterno nei processi decisionali dell’azienda, quale risultato di un’elevata consapevolezza del rapporto di dipendenza tra l’impresa e l’ambiente – ecologico e sociale – e delle pressioni dovute sia a vincoli istituzionali sia al bisogno di legittimità sociale. Tale contesto culturale pone crescita, e accesso alle risorse strategiche, quali obiettivi da perseguire e tutelare dalle minacce di un contesto esterno variabile e incerto. In tale logica, la sostenibilità è imposta dalla necessità di apprendimento evolutivo utile all’adattamento dell’organizzazione ai cambiamenti contestuali: pertanto, una simile cultura guarda oltre le logiche di controllo e conformità normativa, valorizzando l’innovazione quale motore principale della sostenibilità d’impresa (Dominguez-Escrig e Mallen-Broch, 2023). L’enfasi sulla flessibilità favorisce inoltre l’autono-

mia dei membri organizzativi nel ricercare nuove soluzioni alla sfida della sostenibilità, sperimentando iniziative inedite e potenzialmente ambiziose.

Al contrario, il *rational goal model* accentua il controllo verticale, l'attenta pianificazione, e la centralizzazione dei processi decisionali quali risposte alle sfide di un contesto esterno mutevole. Enfatizzando la centralità della prestazione economica, questa configurazione della cultura organizzativa pone l'uso efficiente delle risorse quale *output* atteso, e la progettazione attenta degli obiettivi organizzativi a logica manageriale dominante. In questo frangente, la sostenibilità non solo sposa una logica di efficienza, ma costituisce anche una lente per la pianificazione aziendale a lungo termine e per la previsione degli scenari futuri. A una visione operativa della sostenibilità, tale cultura antepone quindi una prospettiva strategica, integrando le considerazioni sociali e ambientali nella ricerca di un vantaggio competitivo duraturo (Hahn e Figge, 2011).

Sebbene utile a comprendere come la sostenibilità possa introdursi all'interno di diverse culture organizzative e declinarsi in base a orientamenti valoriali e logiche manageriali predominanti, il lavoro di Linnenluecke e Griffiths poco può dirci rispetto al ruolo delle dimensioni più profonde e meno esperibili della cultura di un'organizzazione nel favorire l'integrazione della sostenibilità nell'ambiente lavorativo.

Come già evidenziato, la prospettiva del *competing values framework* si limita a una osservazione esterna della cultura organizzativa, ovvero degli aspetti strutturali e al più gestionali, tralasciandone la componente sommersa e non dichiarata. Al contrario, il lavoro dello studioso olandese Frank Guldenmund ha contribuito a ricostruire in maniera maggiormente esaustiva il concetto di cultura organizzativa in relazione ad uno tra gli aspetti maggiormente salienti della sostenibilità aziendale, ossia la sicurezza sul lavoro (Guldenmund, 2000), assumendo a riferimento teorico primario il modello di cultura organizzativa proposto da Edgar Schein.

Grazie all'analisi di un'ampia porzione di letteratura pertinente, Guldenmund rappresenta la cultura della sicurezza come composta da tre strati o, più specificatamente, da un nucleo centrale avvolto da due ulteriori strati, come esemplificato in Figura 19.

Coerentemente con il concetto di artefatti proposto da Schein, Guldenmund identifica nello strato più esterno le manifestazioni esperibili della cultura della sicurezza, ovvero le sue esternazioni sostanziali o simboliche: gli stili comportamentali predominanti sul luogo di lavoro, le procedure e i sistemi di gestione, i meccanismi di incentivazione e controllo, ma anche la competenza e motivazione dei membri organizzativi, costituiscono in tal senso gli artefatti della cultura della sicurezza (Guldenmund, 2000).

Essendo elementi percettibili dell'ambiente lavorativo, questi aspetti della cultura della sicurezza caratterizzano l'esperienza lavorativa dei membri di un'organizzazione in maniera tangibile, influenzando il clima percepito da dipendenti e manager sul luogo di lavoro (Hogan e Coote, 2014). La comunicazione in merito alle iniziative di sostenibilità dell'impresa, lo scambio di informazioni tra lavoratori in merito a procedure ambientali o per la sicurezza, eventi aziendali quali i *Safety Days*, o iniziative per il coinvolgimento dei lavoratori quali i *sustainability committees* sono solo alcuni esempi di artefatti che possono simboleggiare una cultura della sostenibilità positiva ai membri di un'organizzazione.

Lo strato intermedio è invece costituito dai valori condivisi tra i membri dell'organizzazione, dalle attitudini e dalle norme sociali, ossia quegli elementi che, definendo i principi soggettivi e intersoggettivi vigenti, contribuiscono a determinare il grado di importanza ascrivito alla sicurezza sul luogo di lavoro (Guldenmund, 2000). Come specificato da Schein, i valori possono essere esposti – ossia dichiarati tramite la comunicazione aziendale – o messi in atto nelle risposte organizzative agli eventi o stimoli a cui l'azienda si trova a far fronte (Schein, 2004). I report di sostenibilità spesso costituiscono il veicolo eletto per la comunicazione dei valori aziendali inerenti la sostenibilità d'impresa, i quali sono solitamente veicolati nelle parole del CEO, o altro membro dell'alta direzione, in messaggi posti in apertura a questi documenti.

Sebbene la comunicazione di valori pro-sociali o pro-ambientali costituisca una pratica sempre più diffusa, questa può comportare dei rischi qualora quanto dichiarato non coincida con quanto messo in pratica, e con quanto esperito dai membri organizzativi giorno dopo giorno sul luogo di lavoro (Crane, 1995). Sempre più spesso difatti sentiamo o leggiamo frasi altisonanti quali “la sostenibilità è nel nostro DNA” da parte delle aziende dei settori più disparati, volte a evidenziare – spesso con slancio e confidenza eccessivi – il ruolo che la sostenibilità occupa all'interno degli assetti valoriali di queste organizzazioni. Prima di attribuirsi simili slogan, sarebbe opportuno considerare che tali esternazioni possono suscitare alienazione qualora non corrisposte da quanto percepito dai membri organizzativi: l'incongruenza tra valori esposti e valori *enacted* determina difatti una forma di ipocrisia organizzativa capace di compromettere quel senso di attaccamento, identificazione o *fit* tra dipendente e azienda che spesso costituisce un motore cruciale della motivazione sul lavoro (Donia e Sirsly, 2016).

Infine, secondo Guldenmund, il nucleo centrale della cultura della sicurezza è costituito dagli assunti fondamentali e intrinseci, ossia quei presupposti impliciti che determinano il modo in cui i membri organizzativi

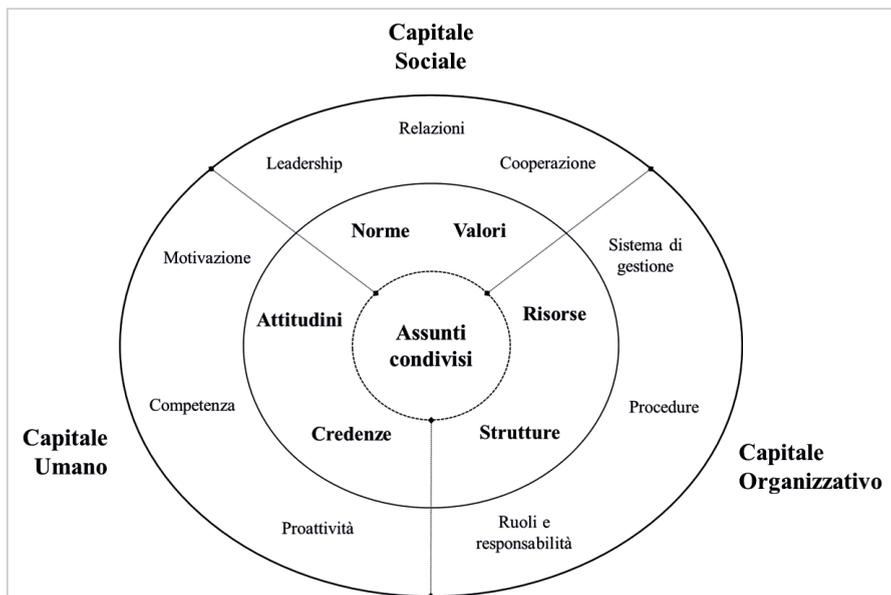
percepiscono, interpretano e rispondono a eventi e stimoli (Guldenmund, 2000). Questi costituiscono l'essenza della cultura di un'organizzazione e ne rappresentano la componente più stabile e immutabile: operando a livello preconsciouso, l'aderenza a tali assunti è data per scontata, tanto da rendere inconcepibile o fortemente inappropriato qualsiasi comportamento dettato da premesse differenti (Whitson *et al.*, 2015).

Data la loro natura profonda e radicata, assunti e presupposti sono comuni a ogni declinazione della cultura di un'organizzazione, indifferentemente dallo specifico dominio dell'azione organizzativa a cui si fa riferimento. Secondo Guldenmund, è pertanto impossibile distinguere gli assunti caratterizzanti la cultura della sicurezza da quelli relativa alla cultura complessiva dell'organizzazione: in tal senso, qualora in un'organizzazione vigesse l'assunto secondo cui la proceduralizzazione delle attività lavorative sia una futile perdita di tempo, la stessa idea varrebbe anche per le procedure per la sicurezza sul lavoro e la gestione ambientale (Parker *et al.*, 2006).

Assunti fondamentali possono riflettere le convinzioni organizzative su quali approcci operativi funzionano e quali sono maggiormente incerti, quali *stakeholders* è maggiormente opportuno assecondare e quali sono invece marginali, quanta autonomia è opportuno accordare ai lavoratori nell'esecuzione delle loro mansioni o quanto andrebbero indotti ad attenersi a procedure prestabilite, quali relazioni prediligere tra i membri organizzativi (se orientate alla cooperazione o alla competizione), quali obiettivi è più conveniente perseguire e quali sono invece secondari. Ad esempio, in un'azienda manifatturiera, assunti condivisi potrebbero assumere la continuità della produzione a priorità organizzativa, al fine di alleviare il timore di un potenziale fallimento dell'impresa: a causa di tale premessa, la cultura organizzativa potrebbe concorrere a tollerare l'infrazione delle procedure di sicurezza o gestione ambientale, per mezzo di "scorciatoie" o "soluzioni alternative", qualora fatto nell'interesse di un bene più grande, ossia la continuità delle operazioni produttive.

Oltre a dibattere la nozione di cultura della sostenibilità, il lavoro di numerosi studiosi si è focalizzato sul comprendere quale relazione esista tra la cultura della sostenibilità e l'effettiva prestazione di sostenibilità di un'impresa. L'obiettivo ultimo di una cultura positiva della sostenibilità difatti consiste nel mantenimento di una buona *performance* di sostenibilità, anche in contesti operativi dinamici e in condizioni esterne mutevoli (Weick, 1987). Quali sono pertanto i meccanismi che consentono alla cultura della sostenibilità di contribuire a una buona prestazione di sostenibilità?

Fig. 19 – Gli strati della cultura organizzativa, fondamento del capitale sociale, umano e organizzativo



Fonte: elaborazione degli autori

Per rispondere a tale domanda, è importante comprendere quali sono le funzioni della cultura, secondo gli studiosi di questo fenomeno organizzativo. Nella letteratura rilevante, è possibile identificare tre primarie funzioni (Alvesson, 2011; Alvesson e Svingsson, 2015).

La prima consiste nel fornire un senso di identità ai membri organizzativi e, tramite questo, aumentare il loro impegno nei confronti dell'organizzazione. Una cultura forte e positiva può contribuire a stimolare un meccanismo cognitivo di identificazione o *fit* tra dipendenti e azienda, funzionale a una maggiore proattività: in altre parole, quando i dipendenti interiorizzano i valori della propria organizzazione, trovano il loro lavoro intrinsecamente più gratificante (Cheema *et al.*, 2019). Simili meccanismi sono specialmente presenti in contesti lavorativi caratterizzati da una spiccata attenzione alla sostenibilità: in simili ambiti, *fit* tra valori aziendali e individuali, e spinta alla proattività, sono ulteriormente rinforzati dalla percezione del proprio lavoro come utile o significativo alla luce di un fine più alto (Gusmerotti *et al.*, 2023).

La seconda funzione consiste nel fornire un dispositivo di *sense-making*, ossia una lente comune a tutti i membri organizzativi attraverso

cui interpretare il significato di eventi organizzativi o stimoli esterni. Tale funzione è specialmente associata agli aspetti sommersi e taciuti della cultura, quali i valori e gli assunti condivisi.

Infine, la funzione più importante della cultura consistente nell'instaurare un meccanismo di controllo e coordinamento tacito nel contesto lavorativo (Casey *et al.*, 2017). Una cultura forte consente di orientare il comportamento dei membri organizzativi verso obiettivi desiderati senza il bisogno di vincoli tangibili, grazie alla condivisione di valori e assunti rispetto a quali risultati perseguire e alle modalità ritenute più opportune per raggiungerli: ad esempio, la centralità del profitto nella cultura di un'organizzazione contribuirà automaticamente a orientare i propri membri verso scelte direttamente associate a maggiori guadagni e minori costi, anche se a discapito di altre dimensioni di prestazione.

Date tali funzioni, è evidente come la relazione tra cultura organizzativa e prestazione aziendale si verifichi principalmente per mezzo dell'influenza della cultura sul comportamento dei membri dell'impresa, e lo stesso vale per la cultura della sostenibilità. Difatti, è importante sottolineare come gli aspetti intangibili della cultura – quali valori e assunti condivisi – non condizionino direttamente la performance di un'azienda, quanto piuttosto indirettamente, ossia contribuendo a generare un contesto organizzativo in cui i dipendenti siano attori consapevoli della sostenibilità, consci degli aspetti di sostenibilità insiti alle proprie mansioni, e capaci di attuare comportamenti conformi alle procedure vigenti e prevenire devianze potenzialmente deleterie, anche tramite iniziative proattive e discrezionali (Christian *et al.*, 2009).

In tal senso, la cultura della sostenibilità è spesso intesa come l'insieme di quei capitali abilitanti – sociali, umani e organizzativi – da cui trae forza l'azione organizzativa, e quindi funzionali ad una buona prestazione di sostenibilità (Griffin *et al.*, 2014).

I capitali abilitanti insiti nella cultura della sostenibilità possono difatti includere tecnologie, risorse e strutture organizzative, come anche aspetti sociali e umani. Nello specifico, il capitale organizzativo di un'azienda deriva da elementi quali la gestione delle risorse umane, i sistemi di gestione, le politiche e procedure, e i processi di pianificazione. Il capitale sociale incorpora le capacità insite alle relazioni sociali vigenti sul luogo di lavoro, quali il lavoro di squadra, la *leadership*, il supporto reciproco nella gestione degli aspetti di sostenibilità delle attività lavorative, e lo scambio informativo. Infine, il capitale umano si riferisce alla competenza tecnica e alle capacità lavorative dei membri dell'organizzazione.

Come raffigurato in Figura 19, il capitale abilitante può essere mappato attraverso gli strati del modello culturale di Schein (Schein, 2004).

Spostandosi dal nucleo centrale verso l'esterno, gli elementi del capitale sociale, umano e organizzativo diventano man mano più tangibili, e pertanto più direttamente influenti sulle prestazioni di sostenibilità dell'impresa: in tal senso, gli elementi elencati nello strato più esterno della figura – quali la motivazione e la competenza, per quanto concerne il capitale umano – sono considerati avere un'influenza diretta sulle prestazioni di sostenibilità dell'impresa.

Ricollegandoci al *framework* teorico di Mark Griffin e Andrew Neal discusso nel precedente capitolo (Griffin e Neal, 2000), il quale individua gli elementi maggiormente rilevanti del modello organizzativo e le loro relazioni con comportamenti e *outcomes* rilevanti per la sicurezza, possiamo quindi sostenere che la cultura della sostenibilità – qualora intesa come insieme di valori e assunti condivisi – costituisca un antecedente distale, ovvero indiretto, della sostenibilità d'impresa (Christian *et al.*, 2009). D'altra parte, qualora estendessimo il concetto di cultura ad includere gli artefatti tangibili della sostenibilità d'impresa, potremmo invece individuare nella cultura della sostenibilità un antecedente prossimale della prestazione di sostenibilità.

Volendo invece fornire una visione olistica sulla relazione tra cultura e prestazione, potremmo riassumere la cultura come un fattore sostanzialmente distale capace di influenzare la performance di sostenibilità – intesa come comportamenti dei membri organizzativi – attraverso fattori personali prossimali quali la motivazione dei membri organizzativi e la conoscenza (Casey *et al.*, 2017).

Numerosi studi hanno difatti investigato empiricamente la relazione tra cultura della sostenibilità e *performance* di sostenibilità – specialmente nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro (e.g. Neal *et al.*, 2000; Hofmann *et al.*, 2003; Neal e Griffin, 2006) – esaminando i ruoli di motivazione e conoscenza quali fattori di mediazione nella relazione tra le due variabili.

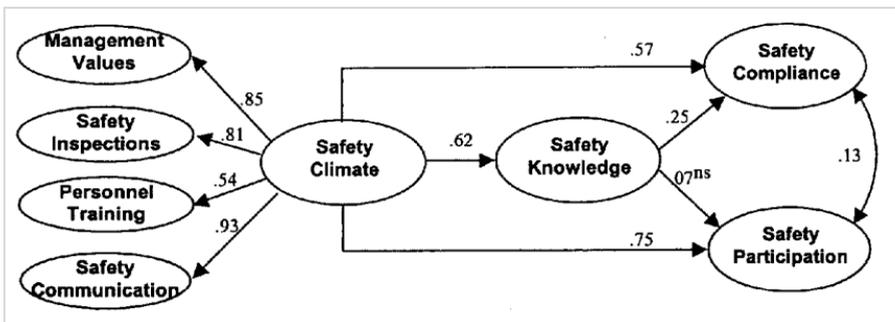
Tra gli studi di maggiore rilievo, riteniamo importante menzionare il lavoro condotto dagli studiosi australiani Mark Griffin e Andrew Neal (Griffin e Neal, 2000). In un'indagine condotta sui dipendenti di sette imprese australiane del settore manifatturiero, i ricercatori hanno esaminato la relazione tra *safety climate* – ossia la percezione dei membri organizzativi rispetto alle manifestazioni della cultura della sicurezza della propria organizzazione (Zohar, 1980) – e il comportamento adottato dagli stessi in relazione alla sicurezza sul luogo di lavoro.

Nello specifico, lo studio ha rilevato le percezioni rispetto a specifiche manifestazioni valoriali e artefatti della cultura della sicurezza nell'ambiente lavorativo (ossia il cosiddetto *safety climate*), quali i valori esposti dell'al-

ta direzione, le pratiche di gestione, comunicazione e formazione inerente la sicurezza. Inoltre, lo studio ha distinto la variabile di prestazione tra comportamenti di *compliance*, ossia orientati alla conformità con requisiti e procedure inerenti la gestione della sicurezza sul luogo di lavoro, e comportamenti di *participation*, ossia rivolti al miglioramento della sicurezza in ottica proattiva e volontaria.

Mediante la somministrazione di un questionario a più di 1.200 lavoratori, lo studio ha evidenziato una relazione diretta, positiva e significativa, tra la cultura della sostenibilità percepita dai lavoratori e l'adozione di comportamenti sia di tipo *participation*, sia di tipo *compliance* tra i dipendenti; inoltre, solo la relazione tra cultura della sostenibilità e comportamenti di tipo *compliance* è apparsa essere mediata dalla conoscenza degli aspetti salienti inerenti la sostenibilità sul proprio luogo di lavoro e delle loro modalità di gestione. I risultati di tale studio sono riassunti in Figura 20.

Fig. 20 – La relazione tra Safety climate e prestazione: la mediazione della conoscenza



Fonte: Griffin e Neal (2000)

In un ulteriore studio dagli intenti simili, Neal e colleghi hanno investigato un campione di 525 dipendenti afferenti a 32 gruppi di lavoro in un ospedale australiano (Neal *et al.*, 2000). Oltre a confermare la mediazione della conoscenza tra cultura della sicurezza e comportamenti *compliance*, lo studio ha evidenziato come la relazione tra cultura della sostenibilità e comportamenti *participation* fosse mediata dalla motivazione dei membri organizzativi, ossia dalla volontà individuale di contribuire alla sicurezza delle attività lavorative.

A successiva validazione di tali evidenze, una ricerca condotta da un gruppo di ricercatori statunitensi – capitanati da Michael S. Christian della University of Arizona – ha condotto un’analisi meta-analitica su 97 studi

empirici inerenti la relazione tra cultura della sicurezza e prestazione, intesa come comportamenti di tipo *participation* e *compliance* (Christian *et al.*, 2009). Esaminando i risultati di ben 477 relazioni statistiche tratte da precedenti ricerche, lo studio ha confermato la significatività della relazione tra percezioni della cultura della sicurezza (ossia il *safety climate*) e prestazione, nonché il ruolo della conoscenza e della motivazione quali meccanismi di mediazione nella relazione tra cultura e *compliance* e *participation*, rispettivamente.

Aldilà dell'ambito della sicurezza sul lavoro, la letteratura inerente la protezione ambientale nei luoghi di lavoro fornisce molteplici evidenze sul ruolo della cultura organizzativa nel miglioramento delle prestazioni (e.g., Norton *et al.*, 2012; Norton *et al.*, 2014).

A titolo esemplificativo, un recente studio condotto dagli autori di questo volume ha investigato il ruolo della percezione della cultura organizzativa in materia ambientale (il cosiddetto *green work climate*) nello stimolare comportamenti proattivi e volontari utili al miglioramento degli aspetti ambientali delle attività lavorative (Gusmerotti *et al.*, 2023). Mediante un'indagine su un ampio campione di lavoratori in quattro negozi afferenti a una nota catena di supermercati operante in Italia, lo studio evidenzia come una cultura ambientale positiva contribuisca a innescare un meccanismo di scambio sociale tra l'organizzazione e i propri dipendenti. Secondo i risultati dello studio, tale meccanismo è alimentato dal senso di valore, scopo e significato che i lavoratori attribuiscono al proprio lavoro: in tal senso, la cultura organizzativa è coinvolta nella creazione di quella *work meaningfulness* utile ad alimentare la proattività dei lavoratori nel far fronte agli aspetti di sostenibilità delle proprie operazioni quotidiane, aldilà della conformità a procedure, norme e istruzioni operative.

In conclusione, il valore di simili evidenze consiste nel delineare i processi o meccanismi cognitivi – individuali e collettivi – che legano la cultura organizzativa a risultati prestazionali specifici. Tali studi supportano difatti l'asserzione teorica secondo cui la conoscenza e la motivazione dei membri organizzativi mediano l'influenza della cultura della sostenibilità sui comportamenti e, pertanto, sulle prestazioni di sostenibilità dell'organizzazione.

3.2. Comprendere il contesto lavorativo: l'importanza della misurazione della cultura organizzativa

Appurata la rilevanza della cultura organizzativa nella promozione della sostenibilità d'impresa, come possono le aziende nutrire una cultura della sostenibilità positiva all'interno del proprio contesto lavorativo?

Rifacendoci alla nota massima secondo cui “*what gets measured gets managed*”, un primo passo fondamentale nella gestione e promozione della cultura della sostenibilità è la comprensione della propria cultura organizzativa e del contesto lavorativo in cui questa si forma: l’analisi della cultura organizzativa consente difatti di identificare punti di forza o aree di miglioramento nell’approccio aziendale alla sostenibilità, in base alle quali definire interventi mirati di potenziamento culturale o di cambiamento organizzativo.

Dato questo obiettivo, la domanda che ne consegue è: come analizzare la cultura organizzativa? Quali approcci alla rilevazione e all’analisi della cultura organizzativa esistono in letteratura? Di quali strumenti possiamo disporre per misurare un tratto così complesso, articolato e, almeno in parte, astratto della vita organizzativa?

Sicuramente, in molti storceranno il naso, o quantomeno rimarranno straniti, nell’apprendere di approcci alla misurazione della cultura organizzativa. Apparentemente, fenomeni sociali complessi e intangibili poco si sposano con le nozioni di misurazione o quantificazione comunemente note: l’assegnazione di un valore numerico a un fenomeno di natura sociale, valoriale o cognitiva comporta indubbiamente una sintesi, o meglio una traduzione, di tale esperienza in qualcosa di oggettivamente osservabile, anche se a costo di una sua semplificazione. Eppure, la pratica di associare indicatori quantitativi empirici a concetti astratti o complessi è sempre più diffusa nel mondo delle scienze sociali e, di riflesso, nell’ambito della gestione aziendale e della sostenibilità d’impresa.

La quantificazione dei fenomeni organizzativi comporta difatti numerosi benefici, tra i quali quelli di contribuire a ridurre la soggettività nelle valutazioni dei decisori aziendali, incrementare la precisione di obiettivi di miglioramento e di eventuali azioni correttive, nonché facilitare la comunicazione all’interno e all’esterno dell’organizzazione. Simili processi di quantificazione di fenomeni sociali complessi solitamente implicano la scomposizione di tali fenomeni nei loro elementi costitutivi, al fine di ricondurre concetti spesso compositi, sfaccettati e aleatori alle loro dimensioni o componenti più oggettive e direttamente osservabili. Tali dimensioni sono quindi oggetto di misurazione: a differenza dei fenomeni complessi che descrivono, la natura tangibile o osservabile di queste dimensioni le rende rilevabili empiricamente, ad esempio per mezzo di indicatori quantitativi (Blalock, 1968). In sintesi, misurare fenomeni organizzativi complessi richiede di “portare a terra” tali concetti, scomponendoli in elementi osservabili nella realtà organizzativa e quindi misurabili.

In questa stessa ottica, il concetto di cultura organizzativa è stato oggetto di numerosi tentativi di sintesi o traduzione nelle sue dimensioni co-

stitutive e osservabili, e quindi di misurazione empirica (Jung *et al.*, 2009). Tali sforzi scaturiscono dalla necessità di monitorare – in maniera più oggettiva possibile – e quindi gestire tale aspetto del contesto organizzativo da tempo riconosciuto come fattore cardine per il successo delle iniziative di trasformazione organizzativa e di miglioramento delle prestazioni nei più svariati ambiti dell’azione organizzativa, dalla qualità all’innovazione, dall’imprenditorialità interna alla sostenibilità: a titolo esemplificativo, basti pensare all’enfasi posta sul concetto di cultura organizzativa nell’ambito della norma volontaria per sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro ISO 45001, la quale annovera la cultura organizzativa sia tra i fattori di successo di un sistema di gestione e del miglioramento continuo delle prestazioni, sia tra gli elementi d’attenzione nei processi di identificazione dei pericoli nel contesto organizzativo². Ulteriore impulso alla misurazione della cultura organizzativa deriva dalla ricerca organizzativa: comprendere la relazione tra cultura e prestazioni lavorative, a livello individuale o aziendale, implica la capacità di rilevare tale fenomeno, al fine di testare empiricamente la sua influenza sulle dimensioni di prestazione, come fatto dagli studi illustrati nel precedente paragrafo.

Tuttavia, la necessità di misurazione e quantificazione della cultura organizzativa si scontra inesorabilmente con la natura intangibile di tale concetto, o quantomeno delle sue componenti sommerse: a detta dello stesso Edgar Schein, qualsiasi tentativo di misurare elementi preconsoci quali i presupposti fondamentali di un’organizzazione, o gli assunti condivisi inconsciamente dai propri membri, è destinato a fallire (Schein, 2004).

Poiché il nucleo profondo della cultura organizzativa non è quantificabile, ricercatori e studiosi si sono pertanto adoperati per rilevare gli strati esterni e intermedi della cultura, ossia le sue componenti maggiormente visibili e esperibili in quanto esposte o manifeste nel contesto organizzativo. Secondo il *framework* proposto da Schein, e discusso nel precedente paragrafo, queste afferiscono agli artefatti della cultura organizzativa – quali pratiche, simboli e comportamenti – e ai suoi valori esposti o *enacted*; secondo il framework della cultura della sicurezza elaborato da Guldenmund e esemplificato in Figura 19, queste costituiscono le manifestazioni tangibili o esperibili del capitale sociale, umano e organizzativo di un’azienda (Guldenmund, 2000).

Secondo tale logica, il lavoro degli studiosi della cultura organizzativa si è focalizzato sulla rilevazione delle manifestazioni della cultura nel con-

² ISO – International Organization for Standardisation 45001 (2018), *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use* (ISO/DIS Standard No. 45001), ISO Publishing, Geneve.

testo lavorativo, spesso attraverso la prospettiva dei membri organizzativi, e quindi delle loro percezioni.

L'obiettivo della misurazione delle percezioni delle manifestazioni della cultura organizzativa ha pertanto favorito lo sviluppo e utilizzo di strumenti di rilevazione empirica quali questionari basati su scale psicometriche, e all'emergere del concetto di clima organizzativo. Quest'ultimo è difatti inteso come la percezione degli strati intermedi ed esterni della cultura organizzativa in un dato momento (Zohar e Luria, 2005). In questo senso, il clima organizzativo in relazione alla sostenibilità d'impresa costituisce un indicatore di presupposti e assunti condivisi che compongono la cultura della sostenibilità di un'organizzazione. Attraverso la percezione dei membri di un'organizzazione, il clima può fornire una valutazione dell'efficacia, della qualità e credibilità con cui sono state implementate pratiche e iniziative di sostenibilità a diversi livelli di un'organizzazione, risultando in un senso condiviso del valore complessivo, della priorità e dell'importanza attribuite alla sostenibilità in azienda (Zohar, 2011).

Con tale prospettiva, decenni di ricerca sulla sostenibilità d'impresa hanno prodotto innumerevoli strumenti di misurazione – questionari e scale psicometriche – della cultura della sostenibilità, nelle sue più svariate declinazioni – dalla salute e sicurezza sul lavoro, all'ambiente e alla responsabilità sociale (e.g., Zohar, 2010; Bjerkan, 2010; Norton *et al.*, 2012) – e rivolti ai più disparati settori economici e industriali, e tipologie di organizzazione.

Dall'ambito della ricerca accademica, tali approcci sono progressivamente diventati strumenti di uso comune nel mondo imprenditoriale: possiamo citare a tal proposito il ben noto Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire sviluppato dal National Research Centre for the Working Environment di Copenhagen, e ad oggi largamente diffuso nel settore manifatturiero nei paesi scandinavi (Kines *et al.*, 2011), o l'Offshore Safety Climate Questionnaire della Aberdeen University, ideato nel 1994 e ad oggi diffuso nel settore estrattivo anglosassone (Davies *et al.*, 1999). Questo e simili strumenti diagnostici mirano a rilevare la cultura della sostenibilità per mezzo della percezione del clima condivisa dai suoi membri, scomponendo tale concetto in dimensioni osservabili e quantificabili, quali, ad esempio, la dedizione della direzione rispetto alla sostenibilità d'impresa, la competenza dei lavoratori, la pertinenza delle iniziative di formazione, la bontà delle procedure operative e l'efficacia dei sistemi di gestione.

Nonostante la proliferazione di tali strumenti, è tuttavia doveroso notare come la ricerca sulla cultura della sostenibilità non sia ad oggi riuscita a maturare un accordo rispetto alle dimensioni che compongono tale concetto, e che debbano essere quindi oggetto di rilevazione nell'ambito di studi

diagnostici, né rispetto all'operalizzazione di tali dimensioni (Hofmann *et al.*, 2017).

Al contrario, la crescente eterogeneità nelle modalità di operalizzazione della cultura della sostenibilità per mezzo di scale psicometriche ha contribuito alla frammentazione di tale campo di ricerca e a una certa dispersione degli sforzi di ricercatori e studiosi. Tale frammentazione può disorientare quei *practitioners* che volessero approcciare la misurazione della cultura della sostenibilità, ostacolando nell'identificazione degli strumenti di rilevazione adatti al proprio contesto organizzativo, acuendo quindi il divario tra ricerca e pratica nell'ambito della sostenibilità d'impresa. Inoltre, la tendenza a favorire lo sviluppo di strumenti di rilevazione della cultura applicabili ad una popolazione di organizzazioni più ampia possibile, ha spesso portato a diluire la specificità e precisione di tali strumenti.

Sebbene universalità e generalizzabilità costituiscano criteri rilevanti nella progettazione di strumenti di ricerca, tale tendenza ha favorito un'eccessiva focalizzazione su poche e generiche dimensioni della cultura della sostenibilità, a discapito della completezza e granularità della rilevazione.

Difatti, sebbene alcune attività economiche e certi settori industriali (quali, ad esempio, quello estrattivo *off-shore*) abbiano maturato una propria letteratura su approcci e strumenti per la rilevazione della cultura della sostenibilità in virtù delle proprie specificità, aspetti di differenziazione cruciali, quali quello della maturità organizzativa in relazione alla sostenibilità d'impresa, sono spesso ignorati (Todaro *et al.*, 2023). Chiaramente, la maturità dei modelli organizzativi in relazione alla sostenibilità d'impresa, e il grado di integrazione della sostenibilità nella realtà aziendale in virtù di fattori quali l'esperienza, il contesto nazionale, legislativo e di mercato, o le specificità settoriali, possono fortemente determinare la cultura organizzativa (Goncalves Filho e Waterson, 2018). A titolo esemplificativo, aspetti quali la conformità normativa possono costituire un metro di giudizio della cultura della sostenibilità in imprese caratterizzate da un approccio ancora acerbo alla sostenibilità d'impresa, e da scarsità di attenzione, dedizione e risorse; d'altra parte, il metro della conformità normativa rappresenta un parametro obsoleto per imprese già caratterizzate da strategie di sostenibilità proattive orientate al miglioramento continuo, e che abbiano già maturato sistemi gestionali e modelli organizzativi idonei.

Da ciò emerge la necessità di tarare gli strumenti di misurazione sul contesto specifico di applicazione, al fine di garantire la validità e pertinenza dei risultati.

3.2.1. Misurare la cultura organizzativa: definizione di un framework concettuale

Come discusso fin qui, il concetto di cultura della sostenibilità comprende sia elementi intangibili e difficilmente quantificabili – quali gli aspetti condivisi – sia elementi osservabili della realtà oggettiva, quali i comportamenti sul luogo di lavoro, gli aspetti gestionali (quali procedure e sistemi di gestione) e organizzativi (quali l’allocazione di ruoli e responsabilità).

Ai fini della misurazione della cultura della sostenibilità di un’organizzazione, tale duplice natura costituisce una sfida: come coniugare valutazioni necessariamente soggettive e percettive del contesto lavorativo – in quanto relative ad aspetti intangibili e non ufficiali – con l’osservazione oggettiva degli elementi maggiormente tangibili? Tale sfida impone l’adozione di strumenti di misurazione capaci di rilevare entrambe le dimensioni – percettiva e oggettiva – della cultura della sostenibilità, al fine di garantirne una comprensione olistica e completa.

In conclusione a questo capitolo proviamo a rispondere a tale sfida, illustrando uno studio condotto dagli autori del presente volume volto alla definizione di un sistema composito di misurazione della cultura in relazione ad aspetti maggiormente operativi della sostenibilità d’impresa – quali la gestione ambientale e la gestione della sicurezza sul lavoro – per mezzo dell’unione di due approcci metodologici paralleli: una scala psicometrica e un cruscotto di indicatori di processo o *key performance indicators* (KPI).

In tale sistema composito, la misurazione degli aspetti percettivi è servita da una scala psicometrica, in quanto strumento utile a rilevare in maniera efficiente – ossia mediante la somministrazione di un questionario – le percezioni di ampi campioni di membri organizzativi in merito alla cultura dell’ambiente e della sicurezza nella propria organizzazione. Parallelamente, il cruscotto di indicatori serve la misurazione e il monitoraggio delle prestazioni oggettive dell’organizzazione in relazione a aspetti quantificabili della cultura dell’ambiente e della sicurezza quali, ad esempio, la formazione o la comunicazione interna.

L’unione dei due approcci metodologici concorre a una visione maggiormente dettagliata dello stato della cultura della sostenibilità di un’organizzazione, utile a identificare specifiche aree di miglioramento e eventuali azioni correttive, nonché rivelare discrepanze tra quanto messo in atto dall’organizzazione per la gestione dei propri aspetti di sostenibilità e quanto invece percepito o esperito dai membri organizzativi all’interno del proprio contesto lavorativo.

Sebbene distinti, gli approcci metodologici alla misurazione della cultura della sostenibilità qui presentati sono complementari e sinergici. *In*

primis, entrambi i metodi di misurazione si fondano su una comune definizione del concetto di cultura dell'ambiente e della sicurezza e delle sue componenti, al fine di mantenere coerenza nell'impostazione teorica.

In secondo luogo, la sinergia tra i due approcci metodologici consente di perseguire il duplice obiettivo della misurazione e del monitoraggio della cultura organizzativa. Nello specifico, la misurazione tramite questionario mira a ottenere una rappresentazione dello stato della cultura organizzativa percepita dai propri membri in un dato istante temporale (Zohar e Luria, 2005). Operando una rilevazione *one shot* sulla realtà organizzativa, tale approccio non è pertanto funzionale al monitoraggio della cultura, in quanto somministrazioni ripetute dello stesso strumento di indagine in un arco temporale ridotto (ad esempio, inferiore ai ventiquattro mesi) e sullo stesso perimetro organizzativo rischierebbero di minare la validità della rilevazione. Questo limite è sorpassato dall'implementazione del cruscotto di KPI: gli indicatori consentono il monitoraggio costante di fattori oggettivi della cultura dell'ambiente e della sicurezza, permettendo di esaminare l'evoluzione del contesto organizzativo, nonché valutare l'impatto di specifiche iniziative o pratiche sulla cultura organizzativa.

Ulteriore beneficio di un simile approccio composito è la possibilità di rilevare e esaminare eventuali discrepanze tra la percezione di lavoratori e dipendenti e l'oggettiva performance organizzativa su determinati aspetti della cultura dell'ambiente e della sicurezza. La presenza di tali discrepanze potrebbe difatti segnalare una difficoltà nel comunicare ai dipendenti gli sforzi dell'organizzazione per la sostenibilità, indicando la necessità di incrementare il coinvolgimento del personale nelle iniziative di sostenibilità dell'impresa.

In questo paragrafo descriviamo il processo di sviluppo e implementazione del sistema composito di misurazione della cultura della gestione ambientale e della sicurezza, evidenziandone le fasi maggiormente salienti ai fini del rigore teorico e della solidità metodologica. In tal senso, risulta fondamentale partire dal processo di definizione del *framework* concettuale posto a fundamenta teorica dell'intero sistema di misurazione. Successivamente, illustriamo il processo di definizione della scala psicometrica e degli indicatori, e della loro validazione empirica in un campione di 15 imprese italiane.

È importante inoltre evidenziare come lo strumento composito di misurazione della cultura organizzativa qui presentato sia frutto di un processo collaborativo di co-creazione tra il gruppo di ricercatori e un gruppo di manager e addetti alla sostenibilità – in particolare, HSE manager – delle imprese successivamente coinvolte nella sperimentazione empirica dello strumento. L'interazione costante tra ricercatori e addetti ai lavori in ogni

fase dello studio è servita a garantire, da un lato, il rigore teorico e metodologico e, dall'altro, l'applicabilità pratica dello strumento nel contesto aziendale.

Porre le fondamenta teoriche dello strumento ha richiesto *in primis* la conduzione di un'analisi sistematica della letteratura esistente (Tranfield *et al.*, 2003), sia in ambito accademico sia *practitioner* (ossia letteratura grigia), in merito alla misurazione della cultura della sostenibilità, in tutte le sue principali declinazioni: dall'ambito della gestione ambientale a quello della salute e sicurezza sul lavoro. L'analisi è stata condotta con l'obiettivo di selezionare i contributi maggiormente rilevanti per la definizione del concetto di cultura della sostenibilità e la sua misurazione.

Nello specifico, l'analisi della letteratura si è servita dei principali database di pubblicazioni scientifiche, Scopus e Web of Science: grazie a una *query* di ricerca su tali database, sono state identificate 894 pubblicazioni. Successivamente, sono stati applicati specifici criteri di esclusione al fine di restringere lo sguardo sui contributi di maggiore interesse: *in primis*, sono stati esclusi gli studi teorici o concettuali in quanto non inerenti la misurazione della cultura della sostenibilità, e gli studi di metodo qualitativo; sono stati esclusi studi pubblicati prima del 2000 al fine di focalizzarsi sulla letteratura più recente e, infine, studi inerenti settori o industrie peculiari (quali pesca, agricoltura, retailing, e autisti professionisti). Tali criteri di esclusione hanno portato alla definizione di un campione di 100 studi accademici di area gestionale e organizzativa inerenti la misurazione della cultura della sostenibilità tramite questionari basati su scale psicometriche. Esaminando la bibliografia di tali studi, sono state inoltre identificate e incluse nell'analisi ulteriori 38 pubblicazioni non-accademiche, tra cui report di enti governativi (quali, UK Health & Safety Executive e USA National Health Council) e studi realizzati da associazioni industriali e aziende di consulenza (tra cui OHS Leaders, Ergoplus, EasySafe).

L'analisi dei questionari proposti e descritti nei 138 studi selezionati ha permesso di mappare numerose scale psicometriche per la misurazione della cultura della sostenibilità, o di sue dimensioni singole. Nello specifico, sono stati mappati 1146 items di misurazione, originariamente suddivisi in 301 costrutti di diversa natura: difatti, mentre alcuni tra gli studi selezionati misurano la cultura della sostenibilità come un costrutto univoco o monodimensionale, altri studi si concentrano su sotto-costrutti o dimensioni specifiche di tale concetto (quali, ad esempio, la comunicazione o la formazione).

I ricercatori si sono quindi dedicati all'analisi dei singoli item di misurazione, al fine di ricostruire, sulla base dei temi indagati dai singoli quesiti, le principali categorie concettuali esaminate quali componenti del con-

cetto di cultura organizzativa in relazione alla gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro. Questa analisi tematica si è basata su un processo di *coding* in due fasi, volto a coniugare iterativamente un approccio deduttivo a uno induttivo (Dubois e Gadde, 2002). Nello specifico, la natura induttiva di questo approccio ha implicato che ogni item di misurazione fosse codificato indipendentemente dal suo costrutto originale – ovvero da come il quesito fosse categorizzato nel questionario originale – in modo da consentire l'emergere di dimensioni inedite rispetto agli studi precedentemente condotti. L'approccio deduttivo ha invece consentito di fondare il processo di codifica su solide basi teoriche, supportando l'interpretazione degli elementi di misurazione alla luce di precedenti contributi teorici.

Nella prima fase, i codici sono stati assegnati induttivamente agli item di misurazione in base al loro contenuto tematico. Nella seconda fase, è stata invece implementata una codifica assiale volta ad esaminare le relazioni concettuali tra i codici assegnati, e quindi aggregare deduttivamente quelli concettualmente affini in dimensioni di secondo ordine più ampie. Quest'ultime costituiscono le dimensioni della cultura dell'ambiente e della sicurezza nel *framework* concettuale dello studio. È importante sottolineare come questo processo sia stato condotto da quattro ricercatori in parallelo al fine di ridurre la soggettività nell'interpretazione degli item di misurazione e quindi nell'assegnazione dei codici. Sia le dimensioni di secondo ordine, sia i codici primari, sono stati quindi confrontati e discussi all'interno del gruppo di ricercatori al fine di raggiungere un consenso sulla quantità, il contenuto e la denominazione dei costrutti.

Tale analisi ha permesso di identificare nove dimensioni distinte, ossia fattori di primo livello della cultura dell'ambiente e della sicurezza, di seguito descritte:

- *Comunicazione aperta*: la dimensione si riferisce alla qualità e la frequenza della comunicazione interna e dello scambio di informazioni in merito agli aspetti di sostenibilità del lavoro, quali la gestione della sicurezza e degli aspetti ambientali. Aggiornamenti in merito alle procedure ambientali in vigore, nonché feedback, consigli o suggerimenti su come lavorare in sicurezza sono solo alcuni esempi di comunicazione interna rilevante per una buona prestazione di sostenibilità. Diversi studiosi hanno difatti sottolineato lo scambio informativo (sia formale, sia informale) aperto e libero come una caratteristica chiave di un approccio non punitivo e impegnato alla gestione ambientale e alla sicurezza, e come una determinante cruciale di una cultura positiva della sostenibilità (Grote, 2008; Huang *et al.*, 2013; Lingard *et al.*, 2019).
- *Coinvolgimento del personale*: la dimensione concerne il coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali inerenti la gestione della

sostenibilità, specialmente in relazione agli aspetti maggiormente connessi all'organizzazione del lavoro, alle mansioni, alle responsabilità e ai ruoli organizzativi. Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione ambientale e della sicurezza è spesso indicatore di una cultura che pone i propri membri al centro del proprio orientamento alla sostenibilità, tramite sistemi di consultazione, feedback, e segnalazione adeguati (Parker *et al.*, 2006).

- *Pressione lavorativa*: la dimensione si riferisce alla priorità assegnata all'ambiente e alla sicurezza rispetto agli obiettivi di produzione, e ad altri obiettivi potenzialmente contrastanti – quali, ad esempio, l'efficienza delle operazioni e il profitto – nonché alla pressione esercitata sui membri organizzativi per il raggiungimento degli obiettivi di produzione a dispetto della sostenibilità (Hashemian e Triantis, 2023). La pressione lavorativa è difatti spesso evidenziata come uno dei principali ostacoli al miglioramento delle prestazioni di sostenibilità delle imprese, quali il mantenimento di comportamenti sicuri sul luogo di lavoro e della protezione ambientale: la ristrettezza di tempo, le scadenze ravvicinate unite ad eccessivi carichi di lavoro sono tra le principali cause di negligenza nei confronti della sicurezza e degli aspetti ambientali delle operazioni sul luogo di lavoro (Lee *et al.*, 2016).
- *Commitment*: la dimensione concerne gli sforzi organizzativi per migliorare la prestazione in relazione ad aspetti operativi della sostenibilità, quali la gestione ambientale e la sicurezza sul lavoro. L'impegno a tutti i livelli organizzativi è una leva cruciale per il miglioramento continuo: nella letteratura inerente la sostenibilità d'impresa, si riscontra che l'impegno della direzione e dei supervisori influisce su numerosi comportamenti legati alla sostenibilità sul luogo di lavoro, quali il riconoscimento di rischi e situazioni di pericolo, la conformità alle procedure, e i comportamenti proattivi di dipendenti e lavoratori (Zohar e Luria, 2005; Bjerkan, 2010).
- *Risposta agli eventi accidentali*: la dimensione si riferisce all'efficacia e la tempestività delle risposte organizzative agli eventi incidentali o quasi incidentali che possono compromettere le prestazioni di sostenibilità dell'impresa (Huang *et al.*, 2013). L'indagine e l'analisi delle cause di tali eventi, nonché le azioni correttive intraprese sulla base delle risultanze di tali attività, rientrano nell'ambito di questa dimensione. Sebbene questa dimensione sia raramente esaminata come costruito a sé stante negli studi sulla cultura della sostenibilità, le domande riguardanti la qualità e l'efficacia delle azioni correttive e delle misure di *follow-up* sono molto frequenti nei questionari analizzati (Grote, 2008).

- *Formazione*: la dimensione concerne l'efficacia, la completezza e la pertinenza dei programmi di formazione inerenti la sostenibilità delle operazioni – quali la formazione in materia di gestione ambientale e di tutela della sicurezza dei lavoratori – e gli sforzi organizzativi per garantire che i lavoratori possiedano le competenze necessarie per svolgere le operazioni di lavoro nel rispetto di vincoli normativi e procedure rivolte all'ambiente e alla sicurezza. La dimensione si estende anche ai temi della competenza, della consapevolezza e conoscenza che i membri dell'organizzazione possiedono rispetto agli aspetti ambientali e di sicurezza delle proprie mansioni (Huang *et al.*, 2013).
- *Percezione della performance*: la dimensione rileva le percezioni dei membri organizzativi circa l'efficacia delle strutture organizzative, delle procedure e dei sistemi di gestione nel mantenere una solida prestazione di sostenibilità d'impresa di fronte a cambiamenti organizzativi e operativi (sia attesi sia imprevisi). Questa dimensione emerge da studi che promuovono una prospettiva di resilienza alla ricerca sulla cultura dell'ambiente e della sicurezza (Shirali *et al.*, 2018). Questa dimensione si estende quindi alla prestazione organizzativa in condizioni inedite o incerte, quali situazioni di emergenza, eventi incidentali gravi o crisi aziendali (Chen *et al.*, 2018).
- *Sistema procedurale*: la dimensione concerne l'efficacia, la chiarezza, l'accessibilità e la completezza delle norme e delle procedure inerenti la sostenibilità d'impresa, quali le procedure sottostanti la gestione ambientale e la sicurezza sul luogo di lavoro (Hofmann *et al.*, 2017).
- *Soddisfazione lavorativa*: questa dimensione riguarda i temi del benessere lavorativo, della stabilità occupazionale e della soddisfazione sul lavoro. Nonostante sia raramente considerata negli studi sulla cultura della sostenibilità – specialmente se in relazione ad aspetti operativi quali la gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro – questa dimensione mira a incorporare una prospettiva psicosociale allo studio della sostenibilità d'impresa. In tal senso, la dimensione tiene conto delle fonti più comuni di rischi psicosociali sul posto di lavoro, come l'equilibrio tra lavoro e vita privata (Dahler-Larsen *et al.*, 2020).

Successivamente, tramite un ulteriore processo di *coding*, gli item di misurazione sono stati classificati in base alla fonte di percezione – ossia l'oggetto a cui il quesito fa riferimento – distinguendo tra tre livelli di analisi: l'organizzazione (*organization-level*), il supervisore (*supervisor-level*) o i colleghi (*coworkers-level*). In linea con le concettualizzazioni di clima organizzativo prevalenti in letteratura, è difatti possibile discriminare tra clima organizzativo a livello di organizzazione e di gruppo di lavoro (Huand *et al.*, 2013); in tal senso, questa fase ha ambito a delineare i livelli

di analisi insiti in ciascuna dimensione della cultura precedentemente identificata.

Secondo lo studioso israeliano Dov Zohar – autore di riferimento nello studio delle dinamiche organizzative associate alla gestione della sicurezza del lavoro – la cultura della sicurezza a livello organizzativo si riferisce alle percezioni dei lavoratori rispetto alle procedure stabilite dall'azienda e alle decisioni dell'alta direzione rispetto alla promozione della sicurezza, mentre la cultura a livello del gruppo di lavoro fa riferimento alle percezioni relative al ruolo del supervisore e alle pratiche di sicurezza adottate dal singolo gruppo di lavoro (Zohar, 2010).

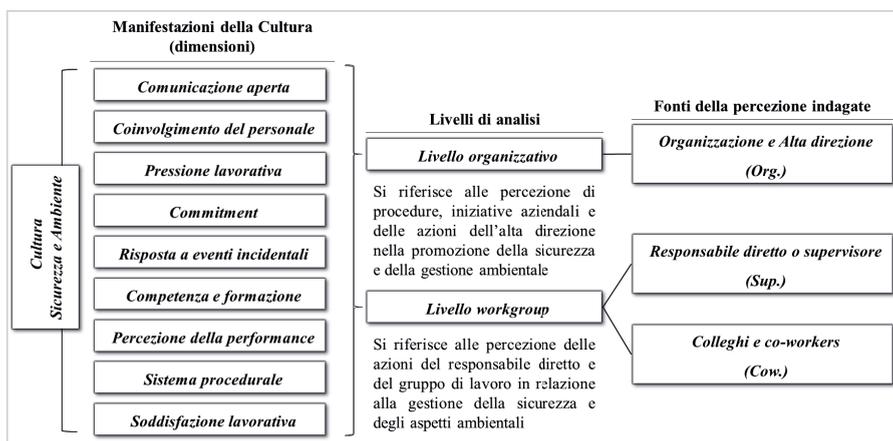
In questa prospettiva, il processo di codifica ha assunto l'organizzazione o l'alta direzione come fonti delle percezioni della cultura dell'ambiente e della sicurezza a livello organizzativo: item di misurazione quali *“La mia organizzazione è interessata a migliorare continuamente le prestazioni ambientali e di sicurezza di ogni reparto”* o *“Il top management si consulta regolarmente con i dipendenti sui problemi ambientali e di sicurezza sul lavoro”* sono stati classificati come *“organization-level”*. Il supervisore e i colleghi sono stati invece assunti come oggetto delle percezioni della cultura dell'ambiente e della sicurezza a livello di gruppo di lavoro: items di misurazione come *“Il mio supervisore ci parla spesso dei rischi per la sicurezza e l'ambiente nel nostro lavoro”* sono stati classificati come *“supervisor-level”*, mentre quesiti come *“I miei colleghi si scambiano spesso consigli su come lavorare in sicurezza e nel rispetto dell'ambiente”* sono stati classificati come *“coworker-level”*.

Questo processo articolato di analisi e codifica della letteratura – accademica e non – ha portato alla definizione del *framework* concettuale che ha successivamente guidato la creazione dello strumento di misurazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza.

Due assunti teorici principali sono stati confermati dall'analisi. *In primis*, la cultura organizzativa è un costrutto multidimensionale, il quale comprende una vasta gamma di valutazioni dell'ambiente lavorativo. Queste valutazioni possono riferirsi ad aspetti generici dell'ambiente di lavoro quali i ruoli e la qualità della comunicazione tra colleghi, o a aspetti maggiormente specifici quali il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali inerenti la sostenibilità d'impresa. In tal senso, la cultura organizzativa dovrebbe essere concepita come un fattore di ordine superiore o *“higher order factor”*, comprendente fattori di primo ordine più specifici. A titolo esemplificativo, il già citato Dov Zohar identifica otto dimensioni della cultura della sicurezza, includendovi elementi quali le attitudini del management, il ritmo di lavoro e lo stato dei presidi per la sicurezza sul lavoro (Zohar, 1980).

In secondo luogo, la cultura organizzativa è un costrutto multi-livello, poiché rilevabile su più livelli di analisi, discriminando in base alle diverse “fonti di percezione”: queste possono essere l’organizzazione nella sua interezza, o l’alta direzione nel caso del livello organizzativo, o il diretto supervisore e gli altri membri della propria squadra di lavoro nel caso del livello del gruppo di lavoro. Figura 21 riassume il framework della cultura organizzativa emerso dallo studio.

Fig. 21 – Il framework della Cultura dell’Ambiente e della Sicurezza



Fonte: elaborazione degli autori

3.2.2. Misurare la cultura organizzativa: sviluppo e validazione di una scala psicometrica

Successivamente alla definizione del *framework* concettuale, lo studio si è focalizzato sullo sviluppo della scala psicometrica, ossia sulla selezione e *fine-tuning* di item di misurazione ritenuti maggiormente validi e idonei a rilevare la cultura dell’ambiente e della sicurezza in azienda, coerentemente con il *framework* teorico di riferimento.

In un’ottica di co-creazione tra ricerca e impresa, questa fase si è servita del contributo attivo di un gruppo di HSE manager provenienti da 15 grandi imprese italiane: mediante la conduzione di due *focus groups* dedicati, i manager sono stati interpellati nella valutazione e selezione dei quesiti maggiormente coerenti e idonei a rilevare la performance organizzativa nell’ambito di ogni singola dimensione della cultura della sostenibilità.

Nello specifico, gli item di misurazione identificati mediante l'analisi della letteratura sono stati riclassificati secondo le nove dimensioni della cultura dell'ambiente e della sicurezza e i relativi livelli di analisi. Successivamente, ai manager partecipanti è stato richiesto di valutare e selezionare i singoli quesiti in base all'attinenza concettuale con la dimensione della cultura dell'ambiente e della sicurezza di riferimento, e alla loro capacità di descrivere efficacemente le dinamiche organizzative rilevanti. Gli item di misurazione ritenuti poco pertinenti con la dimensione della cultura di riferimento sono stati pertanto esclusi in questa fase.

Contestualmente, il gruppo di lavoro ha posto attenzione alla formulazione degli items di misurazione, al fine di accordare sintassi e terminologia dei singoli quesiti con il lessico in uso nelle aziende. In tal modo, la definizione della scala di misurazione ha potuto beneficiare dell'esperienza diretta di *practitioners* della sostenibilità d'impresa e della loro conoscenza delle dinamiche organizzative rilevanti. In questa fase, sono stati anche eliminati i quesiti riguardanti la conformità alla normativa cogente in ambito della gestione ambientale e della sicurezza; tale scelta è stata dettata dall'obiettivo di definire una scala di misurazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza applicabile ad aziende con una decennale esperienza in tema di gestione della sostenibilità e una già matura capacità di gestione della conformità normativa.

Questo processo di valutazione e selezione degli item di misurazione ha portato alla definizione di una scala psicometrica composta da 75 quesiti, volti a comporre un questionario mediante scala di Likert a 6 punti, dove 1 corrisponde a "Totalmente in disaccordo" e 6 a "Totalmente in accordo", per un tempo di compilazione approssimativo di 20-25 minuti. Come buona prassi nei processi di definizione di scale psicometriche, la formulazione delle domande è stata sottoposta a pre-test nelle diverse aziende partecipanti: ciascuna società ha somministrato il questionario a un piccolo campione di dipendenti – per un totale di 22 dipendenti – al fine di registrare feedback e commenti utili ad affinare ulteriormente la terminologia delle domande per garantire la facile comprensione del testo da parte dei rispondenti.

La Tabella 1 illustra il questionario per la misurazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza risultante dal processo fin qui descritto, riportando le scale psicometriche per ogni dimensione della cultura, e indicazione del livello di analisi. Come evidenziato nella tabella, sebbene la maggior parte delle dimensioni siano rilevabili su più livelli di analisi – *organization*, *supervisor*, e *coworker* –, dimensioni quali *percezione della performance* e *sistema procedurale* si riferiscono esclusivamente al livello organizzativo in quanto manifestazioni o artefatti di orientamenti condivisi

all'interno dell'organizzazione e emanati dall'alta direzione. Similmente, la dimensione *soddisfazione lavorativa* è associata al solo livello *coworker* in quanto relativa al benessere lavorativo e soddisfazione esternati dai singoli membri organizzativi.

Tab. 1 – Metrica per la rilevazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza

Dimensione	Liv.	ID	Item di misurazione	
Comunicazione aperta	Org	CA.1	Quando viene implementato un cambiamento di attività, operazioni o processi, le decisioni prese in merito agli aspetti ambientali e alla sicurezza vengono immediatamente comunicate in modo chiaro ed esauriente	
		CA.2	Nella mia organizzazione, i lavoratori che segnalano problemi in merito alla sicurezza e agli aspetti ambientali ricevono un feedback tempestivo	✓
		CA.3	La mia organizzazione promuove la condivisione di esperienze in materia di sicurezza e ambiente tra i lavoratori	✓
		CA.4	Nella mia organizzazione si parla liberamente e apertamente di problemi in materia di sicurezza e ambiente	×
	Sup	CA.5	Il nostro supervisore discute con noi su come migliorare le prestazioni ambientali e di sicurezza	✓
		CA.6	Il nostro supervisore fornisce esempi e spiegazioni per indurci ad agire in sicurezza e nel rispetto dell'ambiente	✓
		CA.7	Il nostro supervisore è disponibile ad ascoltare qualsiasi notizia relativa a questioni di sicurezza e ambientali, anche quando incidono negativamente sui tempi delle attività lavorative	
	Cow	CA.8	I miei colleghi si scambiano spesso consigli su come lavorare nel rispetto delle procedure di sicurezza e ambientali	✓
		CA.9	I miei colleghi discutono apertamente dei problemi di sicurezza e ambientali con supervisori e dirigenti	✓
		CA.10	La comunicazione sui problemi di sicurezza e ambientali tra i miei colleghi e il supervisore è chiara ed efficace	×
Coinvolgimento del personale	Org	CP.1	Nella mia organizzazione, la direzione cerca regolarmente feedback sui processi di cambiamento da tutti i dipendenti interessati	
		CP.2	Nella mia organizzazione, la direzione ritiene che la partecipazione, l'impegno e il coinvolgimento dei lavoratori sia essenziale per migliorare le prestazioni ambientali e della sicurezza	✓

		CP.3	Nella mia organizzazione, la direzione si consulta regolarmente con i lavoratori sui problemi ambientali e di sicurezza sul posto di lavoro	✓
	Sup	CP.4	Il nostro supervisore incoraggia la discussione su come migliorare la gestione ambientale e la sicurezza sul posto di lavoro	
		CP.5	Il nostro supervisore ascolta attentamente e valuta i suggerimenti dei dipendenti su come migliorare le prestazioni di sicurezza e ambientali	
		CP.6	Il nostro supervisore ci coinvolge nelle decisioni relative al miglioramento delle prestazioni di sicurezza e ambientali	✓
		CP.7	Il nostro supervisore considera e implementa (quando possibile) le mie idee su come migliorare le prestazioni di sicurezza e ambientali e prevenire i rischi, anche quando propongo modifiche ai metodi di lavoro	✓
	Cow	CP.8	I miei colleghi incoraggiano gli altri a prestare attenzione agli aspetti della sicurezza e ambientali	
		CP.9	I miei colleghi condividono le proprie esperienze in materia di sicurezza e ambiente con i loro colleghi	✓
		CP.10	I miei colleghi si impegnano a identificare i problemi e suggerire soluzioni in materia di sicurezza e gestione ambientale	✓
Pressione lavorativa	Org	PL.1	Nella mia organizzazione, a volte gli orari di lavoro sono troppo serrati per consentirci di seguire le procedure di sicurezza e ambientali (R)	
		PL.2	Nella mia organizzazione a volte attività lavorative concomitanti non sono gestite correttamente e creano quindi situazioni pericolose (R)	✓
		PL.3	Nella mia organizzazione, a volte gli obiettivi operativi sono in conflitto con le procedure di sicurezza e ambientali (R)	✓
	Sup	PL.4	Il nostro supervisore accetta che le procedure ambientali e di sicurezza non vengano seguite "alla lettera" quando le attività lavorative sono in ritardo rispetto alla tabella di marcia (R)	×
		PL.5	Il nostro supervisore non rimarca le procedure ambientali e di sicurezza quando lavoriamo con scadenze ravvicinate (R)	✓
		PL.6	Il nostro supervisore ritiene che sia una perdita di tempo leggere le procedure ambientali e di sicurezza (R)	✓
		PL.7	Il nostro supervisore ritiene che la produttività venga prima della sicurezza e della protezione ambientale (R)	
	Cow	PL.8	I miei colleghi pensano che la produttività sia più importante della sicurezza e della protezione ambientale (R)	

		PL.9	A volte i miei colleghi trascurano le procedure ambientali e di sicurezza durante lo svolgimento delle loro mansioni lavorative per rispettare le scadenze (R)	✓
		PL.10	A volte i miei colleghi non segnalano situazioni pericolose perché non c'è tempo per interrompere il lavoro (R)	✓
Commitment	Org	Co.1	La mia organizzazione investe nella formazione dei lavoratori in merito alla sicurezza e alla gestione ambientale, anche in tempi di scarsità di risorse	
		Co.2	La mia organizzazione si impegna a migliorare continuamente le prestazioni ambientali e di sicurezza di ogni singolo reparto	✓
		Co.3	La mia organizzazione vede positivamente i lavoratori che prestano particolare attenzione ai temi della sicurezza e dell'ambiente, e questo si riflette nel sistema premiante dell'azienda	×
		Co.4	La mia organizzazione tiene conto dei problemi ambientali e di sicurezza quando stabilisce obiettivi a lungo e breve termine	✓
	Sup	Co.5	Il nostro supervisore controlla regolarmente se rispettiamo le procedure ambientali e di sicurezza	✓
		Co.6	Il nostro supervisore assicura che io faccia uso di dispositivi di protezione e altre misure di sicurezza e per la gestione ambientale durante lo svolgimento delle attività operative	
		Co.7	Il nostro supervisore apprezza e si complimenta con i dipendenti che prestano particolare attenzione alle questioni ambientali e di sicurezza	
		Co.8	Attraverso il suo comportamento, il nostro supervisore mostra impegno nel migliorare la gestione ambientale e la sicurezza sul posto di lavoro	✓
	Cow	Co.9	I miei collaboratori intervengono tempestivamente quando le attività operative non rispettano le procedure ambientali e di sicurezza	
		Co.10	I miei colleghi intervengono per interrompere le attività operative che non rispettano le procedure ambientali e di sicurezza ogni volta che si verifica una situazione pericolosa	✓
		Co.11	Nel mio gruppo di lavoro, ci sforziamo di eliminare il rischio di danni alle persone e all'ambiente, e prevenire gli incidenti	✓
Risposta agli eventi accidentali	Org	RE.1	Nella mia organizzazione, l'analisi dei near miss e degli eventi accidentali è sempre utilizzata per realizzare azioni di miglioramento della sicurezza sul lavoro e della gestione ambientale	
		RE.2	Nella mia organizzazione, le azioni correttive risultanti dalle indagini sugli eventi accidentali relativi all'ambiente e alla sicurezza vengono implementate tempestivamente	✓

		RE.3	Quando viene segnalato un quasi incidente, un incidente o una condizione non sicura, la mia organizzazione interviene rapidamente per risolvere i problemi	✓
		RE.4	Nella mia organizzazione, quando si verificano problemi ambientali e di sicurezza, la direzione agisce con decisione	x
	Sup	RE.5	A seguito di un incidente, il nostro supervisore si concentra sul miglioramento delle condizioni di sicurezza e di protezione ambientale, invece di incolpare individui specifici	x
		RE.6	Il nostro supervisore vuole che lo informiamo su eventuali problemi ambientali e di sicurezza, in modo che possa risolverli o segnalarli a chi li riguarda	✓
		RE.7	Il nostro supervisore agisce tempestivamente per correggere i problemi relativi agli aspetti ambientali e di sicurezza	✓
	Cow	RE.8	Quando i dispositivi di protezione si logorano o diventano indisponibili, i miei collaboratori hanno il potere di intervenire tempestivamente e, se necessario, sospendere le attività operative	
		RE.9	I miei colleghi segnalano sempre situazioni pericolose quando le vedono	✓
		RE.10	Quando notano un potenziale pericolo sul posto di lavoro, i miei colleghi sanno cosa fare e a chi segnalarlo	✓
Competenza e Formazione	Org	F.1	Nella mia organizzazione, ho ricevuto una formazione sufficiente per svolgere le mie mansioni lavorative in modo corretto, sicuro e nel rispetto dell'ambiente	✓
		F.2	Nella mia organizzazione, le attività di formazione sono efficaci nel promuovere comportamenti sicuri e rispettosi dell'ambiente	✓
		F.3	Quando vengono introdotte nuove attività e/o nuove attrezzature, la mia organizzazione garantisce che vengano fornite formazione e informazioni adeguate sugli aspetti rilevanti della sicurezza e ambientali	x
	Sup	F.4	Il nostro supervisore supporta i lavoratori nel frequentare la formazione sulla sicurezza e sulla gestione ambientale	✓
		F.5	Il nostro supervisore garantisce un'adeguata formazione sui temi della sicurezza e della gestione ambientale per prepararci a gestire i cambiamenti, le situazioni impreviste e le emergenze	✓
		F.6	Il nostro supervisore è consapevole dei rischi per la sicurezza e per l'ambiente associati alle nostre mansioni lavorative e sa come gestirli	

	Cow	F.7	I miei colleghi sono pienamente consapevoli dei rischi per la sicurezza e l'ambiente associati alle loro mansioni lavorative	
		F.8	I miei colleghi conoscono i requisiti di sicurezza e di gestione ambientale specificati nelle procedure operative	✓
		F.9	I miei colleghi hanno le competenze necessarie per completare efficacemente le loro mansioni lavorative, tenendo conto degli aspetti ambientali e della sicurezza	✓
Percezione della performance	Org	PP.1	Nella mia organizzazione, durante una grave emergenza, decisioni importanti (come l'interruzione delle operazioni a causa di problemi di sicurezza o ambientali significativi) non richiedono l'autorizzazione del responsabile	×
		PP.2	La mia organizzazione definisce in modo chiaro e accurato le responsabilità di tutti in materia ambientale e di sicurezza sul lavoro	
		PP.3	Nella mia organizzazione, le modifiche alle strutture organizzative e alle procedure operative sono sempre effettuate in modo da garantire risorse e procedure sufficienti per gestire adeguatamente gli aspetti ambientali e della sicurezza	
		PP.4	Nella mia organizzazione, vengono sempre valutati i potenziali impatti sulle prestazioni ambientali e di sicurezza derivanti da modifiche organizzative e operative	✓
		PP.5	Il sistema di gestione implementato dalla mia organizzazione è efficace nella prevenzione degli incidenti gravi e nella gestione dei rischi operativi	✓
Sistema procedurale	Org	SP.1	Nella mia organizzazione le procedure ambientali e di sicurezza e le istruzioni operative sono utili ed efficaci, anche in situazioni di emergenza	✓
		SP.2	Nella mia organizzazione, le attuali procedure ambientali e di sicurezza contengono tutte le informazioni di cui ho bisogno per gestire i rischi associati alle mie mansioni lavorative	✓
		SP.3	Nella mia organizzazione, alcune procedure ambientali e di sicurezza sono difficili da seguire (R)	×
		SP.4	Nella mia organizzazione, alcune procedure ambientali e di sicurezza non riflettono il modo in cui vengono effettivamente svolte le mansioni lavorative (R)	×
		SP.5	Nella mia organizzazione le procedure ambientali e di sicurezza sono scritte senza coinvolgere le persone interessate (R)	×
		SP.6	Nella mia organizzazione posso facilmente consultare le procedure ambientali e di sicurezza che si applicano alle mie mansioni lavorative	

Soddisfazione lavorativa	Cow	SL.1	I miei colleghi pensano che il loro lavoro sia noioso e ripetitivo	×
		SL.2	I miei colleghi sono soddisfatti del proprio lavoro	✓
		SL.3	I miei colleghi sono soddisfatti delle prospettive di valorizzazione che hanno all'interno dell'azienda	✓
		SL.4	Credo che molti miei colleghi abbiano difficoltà nella conciliazione della vita privata e della vita lavorativa	×

(R) = reverse scored. Org = organization-level. Sup = supervisor-level. Cow = coworker-level. × = item scartato per indice di saturazione insoddisfacente. ✓ = item incluso nella versione abbreviata della scala

Step successivo nella costruzione dello strumento di rilevazione della cultura della sostenibilità, è la validazione. La validazione di uno strumento di misurazione basato su scala psicometrica è un aspetto cruciale della ricerca quantitativa nell'ambito delle scienze sociali, specialmente negli studi che tentano di misurare costrutti non osservabili (quali, ad esempio, atteggiamenti, atteggiamenti e tratti della personalità) attraverso valutazioni soggettive.

Il processo di validazione mira a dimostrare come uno strumento di ricerca misura effettivamente ciò che pretende di misurare, in modo che le inferenze avanzate dalla ricerca possano essere considerate valide. In altri termini, la validazione di uno strumento di misura mira a rispondere a due domande principali: abbiamo misurato ciò che ci prefiggevamo di misurare attraverso lo strumento di misurazione? Con quanta precisione abbiamo misurato ciò che ci prefiggevamo di misurare?

Il processo di validazione prevede, in primo luogo, la somministrazione del questionario su un campione di rispondenti sufficientemente esteso. Al tal fine, il questionario è stato somministrato ai dipendenti di 11 aziende tra quelle partecipanti al processo di definizione dello strumento di misurazione precedentemente illustrato. Ogni azienda ha delineato il perimetro organizzativo a cui estendere l'indagine, coinvolgendo un numero variabile di dipendenti.

Nello specifico, il perimetro è stato delineato in collaborazione con il personale HSE in ogni azienda partecipante, sulla base di due criteri principali. In primo luogo, la rilevanza degli aspetti di sostenibilità: i reparti operativi (ad esempio, manutenzione, logistica, produzione, ecc.) sono stati preferiti ai reparti funzionali o staff (ad esempio, vendite, risorse umane, marketing, ecc.), in quanto i lavoratori nelle unità operative sono maggiormente esposti ai temi della sostenibilità sul luogo di lavoro, quali gli aspetti ambientali delle operazioni e i rischi per la sicurezza. In secondo luogo,

la ricerca è stata indirizzata ai lavoratori delle prime linee o cosiddetti *blue collar* piuttosto che agli impiegati: i lavoratori in prima linea sono stati considerati i migliori informatori per quanto riguarda le pratiche di gestione della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente poiché direttamente esposti a rischi e relativi presidi. Una volta definito il perimetro organizzativo, il questionario è stato somministrato a tutti i lavoratori all'interno del perimetro tramite una piattaforma online. A conclusione del periodo di raccolta dati, sono state raccolte 6.441 risposte utilizzabili per l'analisi.

Prima di procedere nell'analisi di validazione, la pulizia del dataset, ossia l'eliminazione delle compilazioni parziali, ha portato alla riduzione del numero di osservazioni a 2.537. Sebbene questo passaggio comporti una riduzione notevole del campione su cui sarà successivamente condotta l'analisi di validazione, la pulizia del dataset costituisce uno step essenziale al fine di garantire la qualità dei dati e l'attendibilità dei risultati.

La validazione dello strumento di misurazione avviene mediante l'analisi statistica dei dati e la conduzione di alcuni test di affidabilità (Iacobucci, 2010). Primo passo nel processo di validazione è l'analisi fattoriale, il cui obiettivo è stabilire numero e natura dei fattori latenti che spiegano la variazione e la co-variazione tra un insieme di variabili osservate.

I risultati dell'analisi fattoriale hanno confermato l'architettura della scala di misura, evidenziando nove dimensioni distinte della cultura dell'ambiente e della sicurezza, supportando quindi empiricamente la natura multidimensionale di tale costrutto. Similarmente, l'analisi fattoriale ha evidenziato la suddivisione delle dimensioni multilivello (quali, ad esempio, *Commitment*) su tre livelli di analisi distinti – i.e. *organization-level*, *supervisor-level* e *coworker-level* – supportando quindi la natura multilivello delle singole dimensioni della cultura; mentre, per quanto riguarda le dimensioni espresse su un singolo livello di analisi (quali, ad esempio, il *Sistema documentale* e la *Soddisfazione lavorativa*), l'analisi ha determinato un fattore latente principale.

Nonostante tali risultati incoraggianti relativamente all'architettura concettuale dello strumento di misurazione, l'analisi ha anche evidenziato alcuni punti deboli nella composizione della scala: tredici item di misurazione hanno riportato indici di saturazione insoddisfacenti secondo i parametri comunemente riconosciuti quali valori di soglia per l'associazione tra variabile osservata e latente, suggerendo quindi una scarsa associazione tra questi e le loro dimensioni di riferimento (Iacobucci, 2010). Pertanto, queste variabili sono state rimosse dalla scala nelle successive fasi dell'analisi di validazione. In Tabella 1, i quesiti rimossi sono indicati da una X posta a fianco dell'item di misurazione.

Tale analisi fattoriale ha permesso inoltre di identificare gli item di misurazione maggiormente attinenti alla dimensione della cultura di riferimento, ossia quelli capaci di spiegare la maggiore porzione di varianza all'interno della dimensione. In tal senso, l'analisi di validazione è anche servita a estrapolare gli item di misurazione maggiormente significativi, al fine di delineare una versione abbreviata della scala di misurazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza, capace di rilevare le medesime dimensioni e livelli di analisi, ma con un numero minore di item di misurazione.

La necessità di validare una versione abbreviata della scala, e quindi facilmente applicabile in contesti lavorativi dove la disponibilità di tempo è limitata, è difatti emersa nell'interazione con le imprese partecipanti allo studio. La compilazione di un questionario richiede ai lavoratori di interrompere le loro attività lavorative, ostacolando il completamento delle loro mansioni lavorative e influenzando i loro orari di lavoro. Pertanto, il tempo è un vincolo critico quando si tratta di ideare un questionario che i lavoratori potrebbero dover compilare mentre sono al lavoro. Allo stesso tempo, è necessario preservare la qualità delle informazioni e il rigore metodologico e teorico.

In quest'ottica, l'estrapolazione degli items dalla scala integrale che compongono la versione abbreviata ha seguito due criteri: (1) sono stati selezionati 2 item di misurazione per livello di analisi nelle dimensioni multi-livello (quali, ad esempio, *Commitment*), e 3 item di misurazione per dimensione mono-livello (quali, ad esempio, *Sistema documentale*); (2) sono stati selezionati gli items con indice di saturazione con la variabile latente più elevato. Sulla base di questi criteri di estrapolazione, è stata definita una versione abbreviata della scala di misurazione della cultura della sostenibilità composta da 42 quesiti, rispetto ai 62 della versione estesa. In Tabella 1, i quesiti inclusi nella versione abbreviata della scala sono indicati dal simbolo ✓ posto accanto al quesito.

Infine, i test di affidabilità statistica sono stati condotti su entrambe le versioni della scala di misurazione – integrale e abbreviata – al fine di verificare la bontà di entrambi i modelli di misura.

Entrambe le scale presentano indici soddisfacenti e sostanzialmente equivalenti, nonostante la differenza nel numero di variabili osservate tra i due modelli specificati. Il coefficiente di attendibilità alpha di Cronbach è stato inoltre calcolato per verificare l'affidabilità delle scale di misura per le singole dimensioni della cultura della sostenibilità, e sui singoli livelli di analisi: valori del coefficiente alpha superiore alla soglia di 0,7 hanno confermato un'attendibilità elevata dello strumento di misurazione

(Iacobucci, 2010). La Tabella 2 riassume la struttura della scala psicometrica di misurazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza, sia in versione estesa che abbreviata, riportando i valori dei coefficienti alpha di Cronbach.

Tab. 2 – Struttura del questionario per la rilevazione della cultura della sostenibilità

Dimensione	Liv.	# items LONG	# items SHORT	Cronbach's alpha	
Competenza e Formazione	Org	3	2	0,89	0,93
	Sup	3	2	0,87	
	Cow	3	2	0,88	
Comunicazione aperta	Org	4	2	0,87	0,94
	Sup	3	2	0,89	
	Cow	3	2	0,87	
Coinvolgimento del personale	Org	3	2	0,90	0,95
	Sup	4	2	0,95	
	Cow	3	2	0,92	
Pressione lavorativa	Org	3	2	0,88	0,94
	Sup	4	2	0,89	
	Cow	3	2	0,91	
Risposta agli eventi accidentali	Org	4	2	0,90	0,93
	Sup	3	2	0,87	
	Cow	3	2	0,92	
Commitment	Org	4	2	0,84	0,94
	Sup	4	2	0,91	
	Cow	4	2	0,89	
Percezione della performance	Org	4	3		0,90
Sistema procedurale	Org	3	3		0,83
Soddisfazione lavorativa	Cow	2	2		0,75
Numero di quesiti totale		70	44		

Fino a qui, abbiamo illustrato il metodo che ha portato alla costruzione e validazione della scala di misurazione della cultura organizzativa in relazione ad aspetti operativi della sostenibilità, quali la gestione ambientale e la sicurezza sul lavoro; al di là delle specifiche metodologiche, come può questo strumento supportare l'impresa nella comprensione del proprio contesto organizzativo, nell'identificazione di aree di miglioramento, e nello sviluppo di interventi di miglioramento della cultura aziendale?

Grazie alla sua struttura multilivello e multidimensionale, il questionario per la rilevazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza permette di operare molteplici letture dei dati, adoperando diversi gradi di approfondimento. Esaminiamo quindi nei seguenti paragrafi le possibili letture operabili sui dati raccolti dalle imprese sperimentatrici, suddividendoli per diversi gradi di approfondimento, illustrando i possibili livelli di lettura dei dati e le implicazioni derivabili dalla rilevazione.

Step 1. Il valore aggregato della cultura dell'ambiente e della sicurezza. Il calcolo del valore aggregato della cultura organizzativa può costituire il primo step nella lettura e interpretazione dei risultati della rilevazione tramite il questionario.

Il valore aggregato può essere calcolato come la media aritmetica delle risposte alle domande del questionario nella sua interezza – considerando quindi tutte le dimensioni e livelli di analisi – al fine di costituire un indice univoco dello stato della cultura della sostenibilità nell'azienda. Data la scala Likert di accordo a 6 punti, dove 1 = «*Totalmente in disaccordo*» e 6 = «*Totalmente in accordo*», il valore aggregato può assumere valori tra 1 e 6: un valore aggregato inferiore a tre corrisponde a un valore basso e quindi una diffusa percezione della cultura organizzativa come migliorabile, mentre un valore superiore al 3 corrisponde a un valore medio, medio-alto o alto e pertanto una percezione mediamente positiva, positiva o molto positiva della cultura aziendale.

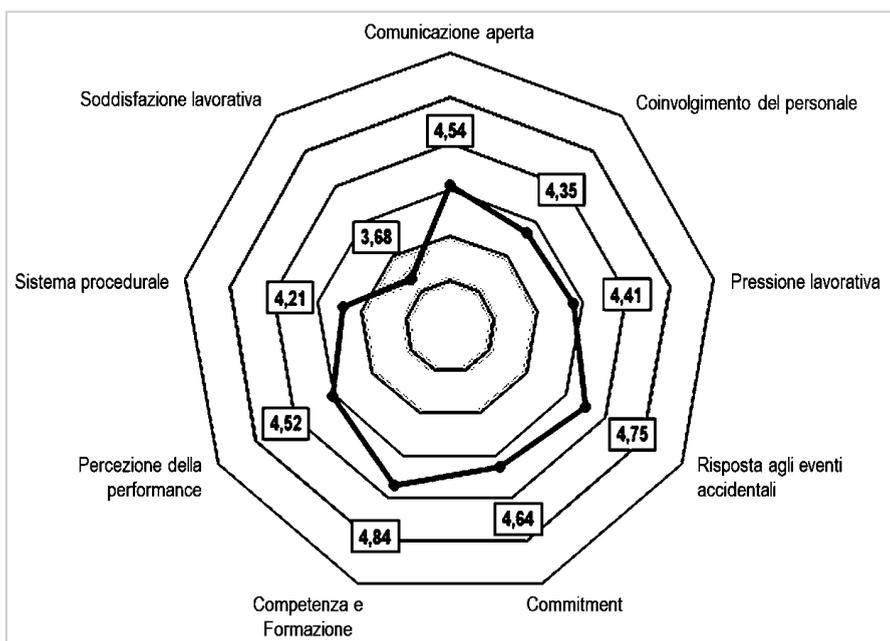
I risultati aggregati delle aziende partecipanti all'indagine hanno prodotto un valore aggregato della cultura della sostenibilità pari a 4,45 su 6, indicando una percezione mediamente positiva tra le aziende esaminate. L'identificazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento può quindi seguire un duplice criterio. Da un lato, costituiscono aree di miglioramento quelle dimensioni della cultura che riportano un valore basso (inferiore a 3) o mediamente positivo (da 3 a 4,5). Dall'altro lato, possono essere considerate aree di miglioramento quelle dimensioni della cultura che riportano valori inferiori al valore aggregato in quanto al di sotto della soglia di prestazione media dell'organizzazione.

Step 2. I valori delle dimensioni della cultura dell'ambiente e della sicurezza. Il secondo step nell'analisi dei risultati della rilevazione può focalizzarsi sui valori delle singole dimensioni della cultura organizzativa. Il valore di ogni dimensione può essere calcolato come la media delle risposte alle domande afferenti alla specifica dimensione, e può pertanto assumere valori tra 1 e 6, ove valori inferiori al 3 indicano un margine di miglioramento e valori superiori al 3 indicano una percezione positiva da parte dei rispondenti. Rappresentando i valori delle singo-

le dimensioni in un grafico “a bersaglio”, ove ad ogni vertice del grafico corrisponde una singola dimensione, è possibile identificare a prima vista i punti di forza e le aree di miglioramento che emergono dai risultati dell’indagine.

Prendendo in esame i risultati aggregati delle aziende sperimentatrici, rappresentati in Figura 22, vediamo che i valori della maggior parte delle dimensioni della cultura della sostenibilità si attestano nell’intervallo tra 4 e 5, corrispondenti a una percezione mediamente positiva o positiva della cultura aziendale. Le dimensioni *Competenza e Formazione*, *Risposta agli eventi accidentali* e *Commitment* emergono tra i punti di forza della cultura delle aziende sperimentatrici. La dimensione *Soddisfazione lavorativa* costituisce l’area di miglioramento maggiormente significativa, nonostante il suo valore assoluto indichi comunque una percezione mediamente positiva. Similarmente, le dimensioni *Sistema documentale* e *Coinvolgimento personale* indicano delle opportunità di miglioramento, registrando valori inferiori al valore aggregato della cultura dell’ambiente e della sicurezza.

Fig. 22 – I valori delle dimensioni della cultura dell’ambiente e della sicurezza



Fonte: elaborazione degli autori

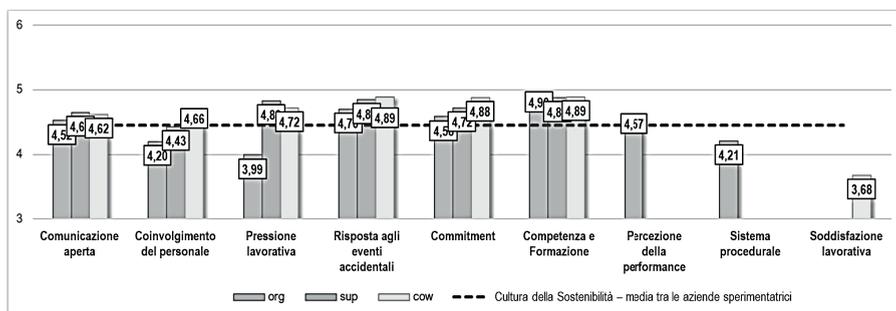
Step 3. La disaggregazione per livello di analisi. Ove applicabile, è possibile disaggregare i risultati delle singole dimensioni della cultura organizzativa per livello di analisi: *organization-*, *supervisor-* e *coworker-level*.

In Figura 23 è rappresentata la disaggregazione per livello di analisi dei risultati aggregati delle aziende sperimentatrici: per ogni dimensione multi-livello – ossia *Comunicazione aperta*, *Coinvolgimento personale*, *Pressione lavorativa*, *Risposta agli eventi accidentali*, *Commitment* e *Competenza e Formazione* – il grafico presenta tre colonne corrispondenti ai livelli di analisi; le dimensioni *Percezione della performance*, *Sistema procedurale* e *Soddisfazione lavorativa* sono rilevate su un unico livello di analisi e pertanto rappresentate da una singola colonna. La linea tratteggiata rossa corrisponde al valore aggregato della cultura dell’ambiente e della sicurezza.

Tale disaggregazione permette di identificare ulteriori aree di miglioramento con un duplice criterio. *In primis*, costituiscono aree di miglioramento quei livelli di analisi che riportano valori inferiori al valore medio della propria dimensione di riferimento (ossia considerando tutti i livelli di analisi). In quest’ottica, costituiscono aree di miglioramento il livello *organizational* della dimensione *Coinvolgimento personale*, in quanto inferiore al valore medio della dimensione complessiva, e il livello organizzativo della dimensione *Pressione lavorativa* in quanto inferiore al valore medio della dimensione. In secondo luogo, è possibile considerare come aree di miglioramento quei livelli di analisi con valore inferiore al valore aggregato della cultura dell’ambiente e della sicurezza, in quanto inferiori al valore di prestazione medio dell’azienda. In quest’ottica, è possibile identificare come aree di miglioramento anche il livello *supervisor* della dimensione *Coinvolgimento personale*.

Tale disaggregazione permette quindi di identificare con maggiore dettaglio le aree di criticità inerenti alle singole dimensioni della cultura aziendale, al fine di delineare con maggiore precisione gli ambiti di miglioramento. Ad esempio, il divario tra il valore del livello *organization* della dimensione *Pressione lavorativa* e i livelli *supervisor* e *coworker* della medesima dimensione suggerisce che la tensione percepita tra obiettivi operativi e la gestione degli aspetti ambientali e di sicurezza sia associata a una non chiara definizione delle priorità organizzative a livello della direzione aziendale piuttosto che a livello del diretto superiore o della squadra di lavoro.

Fig. 23 – La disaggregazione per livello di analisi



Fonte: elaborazione degli autori

Step 4. Analisi delle risposte ai singoli quesiti del questionario. Infine, un ulteriore grado di approfondimento nell'analisi dei risultati consente di esaminare le risposte ai singoli quesiti del questionario, dimensione per dimensione, valutando, ad esempio, la frequenza percentuale e la media aritmetica delle risposte. Focalizzandosi sui contenuti specifici delle domande, questo step costituisce il massimo livello di approfondimento dell'analisi, nonché uno *step* fondamentale nell'individuazione delle azioni di miglioramento.

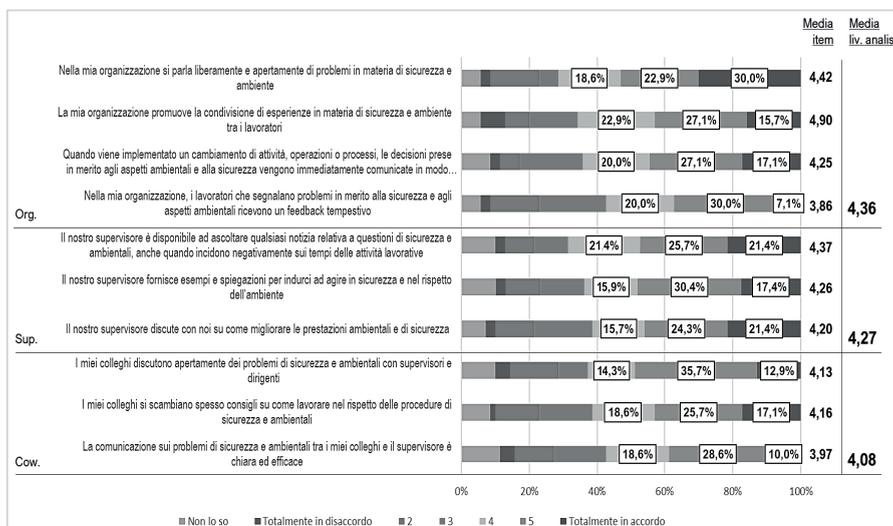
Nella Figura 24, sono riportati i risultati delle singole domande poste nell'ambito della dimensione *Comunicazione aperta*. In questo caso, per chiarezza nella rappresentazione dei dati, riportiamo i risultati di una singola azienda sperimentatrice, piuttosto che i risultati aggregati di tutte le aziende che hanno preso parte allo studio. Per ogni quesito, è illustrata la frequenza percentuale delle risposte raccolte, su ogni punto della scala Likert. La colonna "Media item" riporta il valore medio delle risposte sul singolo quesito, mentre la colonna "Media liv. Analisi" riporta la media delle risposte alle domande per singolo livello di analisi. Le risposte "Non lo so" sono escluse dal computo delle medie.

Sebbene i risultati esposti siano positivi – la media dei livelli di analisi, e della maggior parte dei quesiti, è superiore al 4 – l'azienda potrebbe comunque decidere di adottare alcune azioni volte a migliorare la propria comunicazione interna. Esaminando il valore medio riportato dai singoli item, è possibile notare che il quesito con il valore medio più basso riguarda la tempestività dei riscontri forniti dall'organizzazione alle segnalazioni dei dipendenti: "*Nella mia organizzazione, i lavoratori che segnalano problemi in merito alla sicurezza e agli aspetti ambientali ricevono un feedback tempestivo*". Similarmente, il secondo item con valore medio

inferiore al 4 riguarda l'efficacia della comunicazione tra dipendenti e manager: *“La comunicazione sui problemi di sicurezza e ambientali tra i miei colleghi e il supervisore è chiara ed efficace”*.

Sulla base di tali risultati, l'azienda può valutare di implementare misure atte a migliorare la comunicazione tra lavoratori sul campo e manager, incrementando la rapidità dei feedback alle segnalazioni dei dipendenti, ad esempio istituendo dei canali di comunicazione preferenziali (ad esempio, messaggi istantanei nell'intranet, o un indirizzo e-mail dedicato) specificatamente dedicati alle segnalazioni delle problematiche legate alla sostenibilità, e istruendo le figure manageriali sull'importanza di rispondere prontamente a segnalazioni e reclami riguardanti la gestione della sicurezza sul luogo di lavoro e degli aspetti ambientali.

Fig. 24 – Comunicazione aperta: le risposte ai singoli quesiti



Fonte: elaborazione degli autori

3.2.3. Monitorare la cultura organizzativa: sviluppo di indicatori di prestazione

Avendo fin qui discusso la misurazione della cultura dell'ambiente e della sicurezza per mezzo della scala psicometrica, possiamo ora dirigere l'attenzione alla definizione del cruscotto di indicatori. Come anticipato in

apertura a questo paragrafo, lo studio sulla misurazione della cultura organizzativa ha voluto affiancare due modalità di rilevazione distinte al fine di costituire un sistema di misurazione composito capace di rilevare sia la dimensione percettiva sia la dimensione fattuale della cultura aziendale in relazione agli aspetti più operativi della sostenibilità aziendale. In tale ottica, un cruscotto di indicatori oggettivi è stato affiancato alla scala psicometrica.

Come abbiamo sottolineato, sebbene distinti, i due strumenti di misura sono tuttavia complementari e sinergici in quanto basati su un comune quadro teorico e concettuale, ossia la definizione della cultura dell'ambiente e della sicurezza e delle sue dimensioni illustrate nei precedenti paragrafi del capitolo. In tal senso, il cruscotto di KPI prende a riferimento le medesime dimensioni della cultura utilizzate nel design del questionario. L'unica eccezione è rappresentata dalla dimensione *Percezione della performance*, la quale, essendo per definizione associata a fattori percettivi, risulta difficilmente rilevabile tramite indicatori oggettivi; pertanto, lo sviluppo del sistema di indicatori illustrato nel presente paragrafo non ha tenuto in considerazione tale dimensione, focalizzandosi esclusivamente sulle restanti otto dimensioni della cultura.

Grazie alla complementarietà tra i due approcci alla misurazione, la correlazione tra la misurazione psicometrica e la misurazione degli indicatori oggettivi permette di identificare eventuali discrepanze tra le percezioni della cultura organizzativa e l'effettiva azione organizzativa.

È bene chiarire come l'obiettivo dello studio sia stato quello di definire un sistema di indicatori *lead* o *leading*, ossia antecedenti agli *outcome* di sostenibilità dell'impresa. Coerentemente con il *framework* teorico di Mark A. Griffin e Andrew Neal discusso nel secondo capitolo del presente volume, gli indicatori di seguito presentati intendono misurare aspetti del contesto organizzativo e delle operazioni aziendali propedeutici a una buona prestazione ambientale e nell'ambito della sicurezza del lavoro (quali, ad esempio, la comunicazione, il coinvolgimento dei dipendenti), piuttosto che focalizzarsi sugli esiti o *outcome* della prestazione.

Tale approccio alla misurazione intende supportare le organizzazioni nell'identificare leve di miglioramento nell'ambito della propria gestione della sostenibilità, monitorare i propri sforzi verso una buona prestazione finale, nonché anticipare eventuali criticità. Grazie all'utilizzo di indicatori *leading*, ulteriori considerazioni possono essere difatti avanzate riguardo alla relazione tra la cultura aziendale e gli *outcome* della prestazione comunemente misurati tramite indicatori di risultato (quali, ad esempio, il numero di eventi accidentali verificatisi) (Amir-Heidari *et al.*, 2017).

La definizione del cruscotto di indicatori ha potuto beneficiare del contributo del medesimo gruppo di imprese coinvolte nella costruzione e validazione del questionario. Pertanto, similmente alla scala psicometrica, gli indicatori della cultura dell'ambiente e della sicurezza sono stati frutto della co-creazione tra *practitioners* della gestione della sostenibilità d'impresa e il gruppo di ricercatori. Nello specifico, il processo si è articolato nelle seguenti fasi: (i) formulazione di KPI per ogni dimensione della cultura organizzativa; (ii) selezione dei KPI più rilevanti; (iii) compilazione degli indicatori e calcolo degli indici aggregati. Di seguito, esploriamo brevemente le tre fasi dello studio.

La prima fase del processo si è posta l'obiettivo di elaborare una lista di KPI concettualmente riconducibili alle singole dimensioni della cultura dell'ambiente e della sicurezza, e applicabili al contesto organizzativo delle aziende sperimentatrici. A tal fine, questa fase si è articolata in una serie di *focus groups* tra ricercatori e manager delle aziende sperimentatrici: durante queste sedute, l'ideazione di indicatori della cultura è stata alimentata dall'esperienza dei *practitioners* e dalla loro conoscenza delle dinamiche rilevanti al proprio contesto organizzativo, nonché dagli indicatori già in uso in azienda, e dalla letteratura rilevante fornita dai ricercatori.

L'ideazione dei KPI è stata inoltre guidata da tre criteri fondamentali nell'identificazione e design degli indicatori maggiormente appropriati: (a) la validità della misura, ossia la capacità dell'indicatore di fornire una misura attinente alla specifica dimensione della cultura dell'ambiente e della sicurezza; (b) la facilità nel reperimento dei dati necessari al calcolo dell'indicatore, al fine di favorire indicatori agilmente applicabili in azienda; (c) la variabilità della misura, ossia la capacità dell'indicatore di garantire una certa variabilità, anche nel medio termine, al fine di evitare un'eccessiva staticità degli indici o una troppo rapida saturazione dell'indicatore. È stata inoltre favorita la formulazione di KPI in forma percentuale, piuttosto che in valore assoluto, al fine di facilitare la successiva definizione della scala di misurazione.

Questo processo ha inizialmente prodotto più di 70 indicatori, attinenti alle diverse dimensioni della cultura dell'ambiente e della sicurezza. Partendo da questa prima lista, la seconda fase del processo ha mirato a delineare il set definitivo di KPI della cultura, operando una selezione degli indicatori ritenuti maggiormente rilevanti e pertinenti. Il processo di selezione si è quindi basato sulla valutazione degli indicatori sulla base dei tre criteri precedentemente descritti: validità della misura; facilità nel reperimento dati; variabilità della misura. A valle di questa valutazione, 20 indicatori sono stati selezionati e inclusi nel cruscotto di misurazione. Il cruscotto di indicatori della cultura dell'ambiente e della sicurezza è riportato in Tabella 3.

Tab. 3 – Il cruscotto di indicatori della cultura dell'ambiente e della sicurezza

Dimensione	ID	Indicatore
Comunicazione aperta	CA.1	Numero «lesson learned» condivise nel perimetro di riferimento / Numero eventi incidentali
	CA.2	Numero di analisi degli eventi incidentali e relative azioni correttive comunicate / Totale eventi incidentali
	CA.3	Numero di ore dedicate a incontri su sicurezza e ambiente con contrattisti / Numero di ore lavorate da contrattisti
Coinvolgimento personale	CP.1	Near miss segnalati / Totale eventi incidentali registrati
	CP.2	Lavoratori che hanno segnalato near miss / Numero totale di dipendenti
Pressione lavorativa	PL.1	Numero partecipazioni ai corsi su ambiente e sicurezza / Numero totale convocazioni effettuate nel periodo di riferimento
	PL.2	Numero di eventi incidentali verificatisi nelle “hot hours” / Numero totale eventi incidentali verificatisi
	PL.3	Importo consuntivato a fine anno come spese su ambiente e sicurezza / Budget approvato per spese su ambiente e sicurezza
	PL.4	Numero sanzioni erogate per violazioni gravi connesse a ambiente e sicurezza / Numero sanzioni totali registrate
Commitment	Co.1	Numero di iniziative di sostenibilità partecipate dal top management / Totale iniziative di sostenibilità
	Co.2	Management by objectives (MBO) legato a temi di sostenibilità / Totale MBO
	Co.3	Visite in campo svolte dal top management
Risposta agli eventi accidentali	RE.1	Numero di azioni correttive attuate entro i tempi previsti / Totale azioni correttive identificate come attuabili nel periodo di riferimento
	RE.2	Numero di eventi incidentali con cause ripetitive / Numero di eventi incidentali totali
Competenza e Formazione	CF.1	Ore di formazione su ambiente e sicurezza (obbligatoria e non obbligatoria) / Totale ore lavorate
	CF.2	Numero di azioni relative al processo di gestione delle competenze / Numero totale di azioni rilevate in occasione di verifiche interne e esterne
	CF.3	Numero di corsi in cui si è effettuata una valutazione dell'efficacia (oltre al test di apprendimento) / Totale corsi di formazione sulla sostenibilità

Sistema procedurale	SP.1	Numero di rilievi da audit interni e esterni sul sistema documentale / Numero di rilievi da audit, interni e esterni
	SP.2	Numero di eventi incidentali derivanti da inadeguatezza o mancanza della procedura / Totale eventi incidentali
Soddisfazione lavorativa	SL.1	Punteggio finale della valutazione preliminare dello stress lavoro correlato

La terza e ultima fase si è quindi focalizzata sull'applicazione del cruscotto di KPI della cultura nelle aziende sperimentatrici, al fine di raccogliere i dati utili alla compilazione degli indicatori e al calcolo degli indici aggregati.

Tale obiettivo ha imposto la definizione di una metodologia di aggregazione degli indicatori utile a evidenziare deviazioni o scostamenti dal livello di prestazione attesa dall'azienda rispetto alle singole dimensioni della cultura, e al set complessivo di indicatori selezionati. A tal fine, i ricercatori hanno adattato il metodo di calcolo di indici aggregati sviluppato da un gruppo di ricercatori della University of Technology di Teheran, Iran (Amir-Heidari *et al.*, 2017). Tale metodo consiste nel calcolo di tre fattori di deviazione utili a quantificare lo scostamento negativo della performance registrata dall'azienda rispetto alla performance ideale o attesa sui singoli indicatori, e di un fattore di ricompensa utile a misurare lo scostamento positiva ossia l'eventuale superamento della performance attesa.

Quantificare lo scostamento dalla performance attesa o auspicata implica quindi definire il livello di performance attesa su ogni singolo indicatore: a tal fine, a ogni KPI selezionato è stata associata una scala di misurazione della performance nella forma di una scala Likert a 5 punti connessa a valori che può assumere lo specifico indicatore. In ogni scala, al punto 1 sono stati associati valori considerati critici o inferiori a una prestazione sufficiente, mentre al punto 5 sono stati associati valori considerati una performance eccellente o superiore a quella attesa. Al centro della scala, ossia al punto 3, sono stati associati i valori minimi di performance (di seguito, VMP) ossia valori di performance che l'organizzazione ritiene sufficiente o attesa. La scala di misurazione per ogni KPI è stata definita sulla base dell'esperienza dei partecipanti al gruppo di lavoro e dei risultati attesi della rilevazione nelle aziende partecipanti.

Tuttavia, successivamente alla raccolta dati e alla compilazione degli indicatori nelle aziende sperimentatrici, si è reso evidente come le specificità del contesto organizzativo, e le differenze nella scelta del perimetro

di indagine, generassero forti eterogeneità nei valori degli indicatori tra le aziende, tanto da rendere la definizione di una scala di misurazione univoca e condivisa tra tutte le aziende pressoché impossibile. Pertanto, ogni azienda ha proceduto a definire individualmente la scala di misurazione per i singoli indicatori, tarandola sulla performance storica e sugli obiettivi di miglioramento specifici dell'organizzazione.

In tal senso, due principali criteri sono stati adottati nella definizione delle scale di misurazione: *in primis*, i valori della scala devono essere realisticamente rapportabili alla performance attesa dell'organizzazione; in secondo luogo, la scala deve tenere in considerazione gli obiettivi di miglioramento in modo da costituire uno stimolo al miglioramento continuo della cultura della sostenibilità in azienda.

Al fine del calcolo degli indici aggregati, è necessario in primo luogo identificare gli orizzonti temporali su cui calcolare i singoli indicatori e, successivamente, l'indice aggregato. I singoli KPI si prestano alla rilevazione su base annuale, mentre l'aggregazione in indici può considerare un orizzonte temporale più ampio, ad esempio tre o cinque anni, al fine di rilevare cambiamenti significativi nello stato della cultura aziendale. Ai fini della sperimentazione e validazione dello strumento, sia i singoli KPI sia gli indici aggregati sono stati calcolati sul medesimo orizzonte temporale, ossia un anno. Identificato l'orizzonte temporale, si è proceduto con la raccolta dei dati nelle aziende sperimentatrici e alla compilazione dei singoli indicatori della cultura della sostenibilità.

Come pocanzi accennato, il calcolo degli indici aggregati si è basato sulla misurazione dello scostamento – positivo o negativo – della performance rilevata rispetto alla performance attesa espressa dal VMP associato a ogni singolo indicatore. Il metodo di aggregazione prevede quindi il calcolo di fattori di deviazione e ricompensa atti a misurare tale scostamento (Amir-Heidari *et al.*, 2017). I tre fattori di deviazione considerati nel computo degli indici aggregati sono:

1. il *Missing KPI Factor* (di seguito MKF) registra se l'indicatore è stato compilato o meno nel periodo di riferimento, al fine di fornire un'indicazione rispetto alla capacità dell'organizzazione di monitorare la propria prestazione. Il MKF assume valore 0 per ogni indicatore calcolato, e assume valore 1 per ogni indicatore incluso nel cruscotto di misurazione della cultura della sostenibilità ma non compilato nel periodo di riferimento;
2. il *Deviation Frequency Factor* (DFF) registra se il risultato rilevato su un indicatore è inferiore al relativo VMP. Il fattore assume valore 0 per ogni indicatore per cui il risultato registrato è uguale o superiore al VMP, o valore 1 qualora il risultato della rilevazione sia inferiore al VMP;

3. il *Deviation Severity Factor* (DSF) registra la misura in cui il risultato rilevato su un singolo indicatore si discosta dal proprio VMP. Questo fattore assume valore 0 qualora il risultato rilevato sia uguale o superiore al VMP, mentre, nel caso di risultato inferiore al VMP, il fattore assume valore uguale al rapporto tra il VMP (ossia 3 per gli indicatori qui considerati) e il risultato effettivamente rilevato sulla scala di misurazione (ossia 1 o 2 per gli indicatori qui considerati).

Successivamente al calcolo dei fattori di deviazione, è possibile derivare un indice di deviazione univoco, calcolato come

$$\left(\left(\frac{\text{MKF}}{n} \right)^2 + \left(\frac{\text{DFF}}{n - \text{MKF}} \right)^2 + \left(\frac{\text{DSF}}{n - \text{MKF}} \right)^2 \right)^{1/2}$$

dove n corrisponde al numero totale di indicatori inclusi nello strumento di rilevazione della cultura della sostenibilità. Parallelamente ai fattori di deviazione, un unico fattore di ricompensa (di seguito RF) registra il grado in cui ogni indicatore si discosta positivamente e quindi eccede il proprio VMP nel periodo di riferimento. Tale fattore assume pertanto valore 0 per ogni indicatore il cui risultato sia inferiore o uguale al VMP, mentre, nel caso di risultato superiore al VMP, il fattore assume valore uguale al rapporto tra il valore del KPI registrato sulla scala di misurazione (ossia 4 o 5 per gli indicatori qui considerati) e il VMP (ossia 3 per il presente studio).

Infine, l'indice aggregato è calcolato come la differenza tra fattore di ricompensa e indice di deviazione. L'indice aggregato fornisce una misura univoca della cultura dell'ambiente e della sicurezza, o di una sua dimensione specifica, in funzione dei fattori di ricompensa e deviazione precedentemente esposti. Per facilitare l'interpretazione dell'indice aggregato, questo può essere espresso in forma percentuale, in funzione dei valori che può potenzialmente assumere dato il numero di indicatori inclusi nello strumento di misurazione della cultura o nell'ambito di una specifica dimensione.

Dato la forma percentuale dell'indice aggregato, è possibile avanzare valutazioni sullo stato della cultura in azienda: valori dell'indice aggregato inferiori al 25% suggeriscono un ampio margine di miglioramento; valori compresi tra il 25% e 50% indicano una prestazione medio bassa, mentre valori tra il 50% e il 75% una prestazione medio alta; infine, valori dell'indice aggregato superiori al 75% suggeriscono una cultura dell'ambiente e della sicurezza molto positiva.

A titolo esemplificativo, esaminiamo brevemente i risultati dell'applicazione del cruscotto di indicatori, e del metodo di calcolo degli indici

aggregati, in una delle aziende sperimentatrici. Come gran parte delle aziende nella prima fase di sperimentazione dello strumento, l'azienda ha operato una selezione degli indicatori della cultura proposti, al fine di focalizzarsi su quelli ritenuti maggiormente applicabili nel proprio contesto organizzativo e di più semplice rilevazione. Al fine di garantire la solidità dello strumento di misurazione, l'azienda ha selezionato, quando possibile, almeno due indicatori per dimensione della cultura. Ciò ha portato l'azienda a compilare 14 dei 20 indicatori proposti: Tabella 4 riporta gli indicatori selezionati e le scale di misurazione associatevi.

Tab. 4 – Gli indicatori, le scale di misurazione, e i risultati della rilevazione

		Scala di misurazione					
Dimensione	ID	1	2	3	4	5	Risultato
Comunicazione aperta	CA.1	< 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 95%	> 95%	5
	CA.2	< 30%	30% - 50%	50% - 70%	70% - 90%	> 90%	4
Coinvolgimento personale	CP.1	< 5	5 - 10	10 - 15	15 - 20	> 20	5
	CP.2	< 5%	5% - 10%	10% - 15%	15% - 20%	> 20%	3
Pressione lavorativa	PL.2	> 50%	40% - 50%	30% - 40%	20% - 30%	< 20%	2
	PL.4	> 80%	80% - 60%	60% - 40%	40% - 20%	< 20%	1
Commitment	Co.1	< 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	> 80%	4
Risposta agli eventi accidentali	Co.2	< 10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	> 40	1
	RE.1	< 30%	30% - 50%	50% - 70%	70% - 90%	> 90%	1
Competenza e Formazione	RE.2	> 20%	15% - 20%	10% - 15%	5% - 10%	< 5%	3
	CF.1	< 0,2%	0,2% - 0,6%	0,6% - 1%	1% - 1,4%	> 1,4%	3
Sistema procedurale	CF.2	> 20%	20% - 15%	15% - 10%	10% - 5%	<5%	3
	SP.1	> 20%	20% - 15%	15% - 10%	10% - 5%	<5%	1
Soddisfazione lavorativa	SL.1	216-150	150 - 91	90 - 75	74 - 59	58 - 0	Missing

Nella tabella, la colonna “*Risultato rilevazione*” restituisce il valore rilevato per i singoli indicatori nel periodo di riferimento rispetto alla scala di misurazione. Come già discusso, per ogni indicatore, il VMP è stato identificato al punto 3 della scala: dai risultati espressi nella tabella, è possibile osservare come otto degli indicatori inclusi nel cruscotto dell'azienda riportano risultati superiori o equivalenti al VMP, mentre cinque di essi riportano risultati inferiori al VMP; un solo indicatore risulta “*Missing*” in quanto non rilevato nel periodo di riferimento, nonostante fosse stato incluso nel cruscotto di indicatori della cultura.

Dati tali risultati, è possibile identificare i punti di forza, le aree di miglioramento e i punti di debolezza nella cultura dell'ambiente e della

sicurezza dell'azienda sperimentatrice, esaminando i risultati dimensione per dimensione. *In primis*, le dimensioni *Comunicazione interna*, *Coinvolgimento personale* e *Competenza e Formazione* emergono quali punti di forza della cultura aziendale. Per queste dimensioni, tutti gli indicatori registrano valori superiori o equivalenti al VMP: in particolare, nella dimensione *Comunicazione aperta*, entrambi gli indicatori considerati sorpassano il VMP, e uno di essi registra un valore corrispondente al punto 5 della scala; l'indice aggregato per questa dimensione corrisponde quindi al 95%. Nella dimensione *Competenza e Formazione*, i due indicatori si attestano sul VMP, registrando quindi un indice aggregato pari al 52%.

Tab. 5 – I risultati dell'applicazione del cruscotto di indicatori: fattori deviazione, di ricompensa e indice aggregato

		Fattori di deviazione					
Dimensione	n	MKF	DFP	DSF	Indice di deviazione	Fattore di ricompensa	Indice aggregato
Comunicazione aperta	2	0	0	0	0	3	95%
Coinvolgimento personale	2	0	0	0	0	1,67	76%
Commitment	2	0	1	3	1,58	1,33	49%
Competenza e Formazione	2	0	0	0	0	0	52%
Risposta agli eventi accidentali	2	0	1	3	1,58	0	30%
Pressione lavorativa	2	0	2	4,5	2,46	0	17%
Sistema procedurale	1	0	1	3	3,16	0	8%
Soddisfazione lavorativa	1	1	0	0	/	0	/
Totale	14	1	70	13,5	5,48	0,43	58%

Tra le dimensioni con margine di miglioramento troviamo invece *Commitment* e *Risposta agli eventi accidentali*: in entrambe queste dimensioni, un indicatore registra un valore superiore o equivalente al VMP, mentre uno riporta un risultato pari al punto 1 della scala. Queste dimensioni registrano pertanto indici aggregati inferiori al 50%, ossia 49% e 30%, rispettivamente. *Pressione lavorativa* e *Sistema procedurale* emergono quali punti di debolezza della cultura dell'azienda: in entrambe le dimensioni, tutti gli

indicatori considerati registrano valori inferiori al VMP, risultando in indici aggregati pari a 17% e 8% rispettivamente. Infine, il metodo di calcolo degli indici aggregati è stato applicato sull'intero set di indicatori selezionati dall'impresa: dato un cruscotto composta da 14 indicatori, e i risultati sopra descritti, l'azienda ha registrato un indice aggregato pari a 58%, indice di cultura positiva, ma con buoni margini di miglioramento. I risultati dettagliati dell'applicazione del metodo di calcolo degli indici aggregati – fattori di deviazione e fattore di ricompensa – sono riassunti in Tabella 5.

4.

Guidare il cambiamento. Integrare la sostenibilità in azienda tramite la leadership manageriale

4.1. Leadership e meccanismi di *followership*. Implicazioni per la sostenibilità d'impresa

Per introdurre il tema di questo capitolo, tentiamo un semplice esperimento: pensate a una o due caratteristiche che più vi hanno colpito della persona che ha rappresentato per voi un modello positivo o un mentore nella vostra carriera professionale (ad esempio, un collega, un collaboratore o un superiore) o nel vostro percorso di studi.

Siamo pronti a scommettere che in molti non hanno pensato a qualità o competenze tecniche – ossia connesse a una professione o mansione specifica, o alla vostra materia di studio – quanto piuttosto a competenze relazionali e abilità interpersonali. Difatti, aldilà della tecnica e della competenza, sono spesso le persone dotate di qualità personali come la capacità di ascolto, la capacità di stimolare intellettualmente e motivare il prossimo, o di generare ottimismo e ispirazione, a lasciare il segno nei nostri percorsi di vita, e a fare la differenza nei momenti di crisi, o quando ci troviamo a fronteggiare una sfida o un cambiamento significativo.

Lo stesso è vero per la vita organizzativa: le capacità relazionali di decisori aziendali, supervisor e responsabili giocano un ruolo cruciale nel guidare i processi di cambiamento organizzativo, e garantire il successo delle risposte a sfide e istanze di trasformazione che possono investire le organizzazioni. Pertanto, considerando la sostenibilità come una tra le sfide più significative poste al mondo imprenditoriale odierno, riteniamo importante discutere il ruolo della *leadership* nell'integrazione della sostenibilità in azienda.

Non è un caso che il tema della *leadership* manageriale sia trattato successivamente al capitolo sulla cultura organizzativa: una delle principali responsabilità del *leader* è difatti quella di plasmare la cultura organizzati-

va coerentemente con gli obiettivi aziendali e in risposta alle evoluzioni del contesto esterno, agendo su valori condivisi, pratiche e altri artefatti che caratterizzano il clima percepito dai membri organizzativi.

Qualora ciò vi suoni come mero ciarlare accademico, è bene farvi notare che è proprio questa responsabilità del *leader* ad essere enfatizzata dalle più note norme ISO per la gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori, e della gestione ambientale. Nel punto norma 5.1 intitolato “*Leadership e Commitment*”, le norme ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 sottolineano come l’integrazione della sostenibilità nella strategia e nel *core-business* di un’organizzazione non possa realizzarsi se non attraverso un solido impegno del top management: secondo tali norme, questo si manifesta attraverso un’adeguata comunicazione degli obiettivi di miglioramento e delle azioni utili a raggiungerli, l’assunzione di responsabilità in merito all’efficacia dei sistemi di gestione, l’integrazione delle politiche di sicurezza e ambientali nella più ampia pianificazione strategica dell’organizzazione, ed il supporto agli altri ruoli gestionali nella promozione di un’accurata gestione ambientale e della sicurezza^{1,2}.

Come inteso dalle norme ISO appena menzionate, il fine ultimo della *leadership* aziendale è lo sviluppo e la promozione di una cultura organizzativa capace di supportare il miglioramento continuo della performance di sostenibilità (Linnenluecke e Griffiths, 2010). Come abbiamo visto nel capitolo precedente, questo elemento può difatti determinare meccanismi di coordinamento tacito sul luogo di lavoro, utili a indirizzare il comportamento dei membri organizzativi e quindi la performance dell’organizzazione.

L’influenza del *leader* sulla cultura organizzativa si veicola nelle modalità di interazione tra questo e gli altri membri organizzativi: gli stili di comunicazione, i metodi di controllo delle prestazioni, la qualità dei *feedback*, i meccanismi premianti e di incentivo sono solo alcuni degli innumerevoli strumenti di cui un *leader* può usufruire per forgiare il proprio contesto organizzativo al fine di indirizzarne la performance.

Prima di discutere le implicazioni della *leadership* manageriale per la sostenibilità d’impresa, è bene soffermarsi a chiarire alcuni punti che ci aiuteranno nella comprensione del capitolo, rispondendo ad alcune doman-

¹ ISO – International Organization for Standardisation 14001 (2015), *Environmental management systems – Requirements with guidance for use* (ISO/DIS Standard No. 14001), ISO Publishing, Geneve.

² ISO – International Organization for Standardisation 45001 (2018), *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use* (ISO/DIS Standard No. 45001), ISO Publishing, Geneve.

de chiave inerenti lo studio dei meccanismi di *leadership*. Innanzitutto, chi sono i *leader* a cui faremo riferimento in questo capitolo?

Sebbene la *leadership* possa essere intesa come una capacità relazionale individuale, sostanzialmente slegata da posizione e ruolo formalmente ricoperti da un individuo all'interno della propria organizzazione, il presente capitolo si focalizza esclusivamente sul ruolo della *leadership* manageriale formale, e quindi sullo studio degli stili comportamenti adottati da responsabili o decisori aziendali – siano essi dirigenti, supervisori o capi squadra – nell'interfacciarsi con i propri collaboratori e sottoposti in relazione ai temi della sostenibilità d'impresa (Pielstick, 2000). Non tratteremo quindi della *leadership* informale, ossia delle capacità relazionali e dei comportamenti attuabili dai membri organizzativi, indipendentemente dalla propria posizione, volti ad acquisire influenza e portare proattivamente all'attenzione del top management e dei propri colleghi le problematiche di sostenibilità connesse alle attività lavorative. Questi ultimi sono tuttavia trattati nel seguente capitolo, nell'ambito dei comportamenti di cittadinanza organizzativa orientati alla sostenibilità.

In secondo luogo, che cos'è la *leadership* manageriale di cui tratteremo in questo capitolo? Elaborare una definizione del concetto di *leadership* non è affatto semplice, basti considerare come nella lingua italiana non vi sia un termine univoco utile a tradurre tale concetto.

Al fine di formulare una definizione operativa utile a sviscerare l'argomento, possiamo iniziare a definire la *leadership* come il processo, o l'insieme di capacità, comportamenti e meccanismi, attraverso cui un responsabile è capace di indirizzare, motivare e catalizzare gli sforzi dei propri collaboratori nella realizzazione di un obiettivo comune (Bass *et al.*, 2003).

A complemento di ciò, il termine *followership* è usato per denotare processi, comportamenti e meccanismi adottati dai *follower* – ossia gli individui subordinati al *leader*, quali collaboratori, dipendenti, o membri della squadra di lavoro – nell'interazione con la *leadership* e che, parimenti a quest'ultima, sono cruciali nella realizzazione dell'obiettivo comune (Malakyan, 2014).

Considerare la *followership* nello studio della *leadership* serve a comprendere la natura relazionale di tali processi, i quali si manifestano nel rapporto tra due parti: se è compito della *leadership* manageriale plasmare una cultura della sostenibilità in azienda, è invece compito dei *follower* attuare tale cultura nell'ambito delle proprie attività operative quotidiane. Considerare gli aspetti di *followership* nei processi di *leadership* manageriale sottesi all'integrazione della sostenibilità in impresa aiuta quindi a comprendere meglio gli esiti di tali processi: in tal senso, in questo capitolo, cercheremo di comprendere come *leadership* e *followership* possano

contribuire alla sostenibilità d'impresa, in qualità di processi complementari e sinergici.

La definizione di *leadership* pocanzi discussa ci aiuta a chiarire un ulteriore punto: come si realizza la *leadership* manageriale? Quali fattori contribuiscono a formare capacità e processi di *leadership* in un'organizzazione, nonché a determinarne l'efficacia? *Leader* si nasce o si diventa?

Spesso associamo il termine *leadership* alla nozione di capacità: tale accezione di *leadership* quale capacità individuale ci porta, spesso erroneamente, a pensare alla *leadership* come una caratteristica personale stabile, in quanto associata a specifici tratti caratteriali dell'individuo – quali, ad esempio, il carisma – e quindi fortemente radicata nella personalità del *leader*. Tale concezione di *leadership* appare tuttavia problematica sotto diversi aspetti: *in primis*, accomunando la *leadership* a determinati tratti della personalità, tale prospettiva tende a rappresentare la *leadership* come una qualità pressoché innata, e quindi difficilmente perseguibile dalle personalità più introversive o meno carismatiche; in secondo luogo, assimilando la *leadership* a un tratto caratteriale degli individui posti ad esercitarla, tale prospettiva tratteggia la *leadership* come un tratto organizzativo stabile e difficilmente modificabile, piuttosto che dinamico, flessibile o adattabile alle contingenze del contesto organizzativo (Goleman, 2004).

Tuttavia, gli studiosi della *leadership* manageriale sono da tempo concordi nel rappresentare la *leadership* più efficace come un processo fluido e dinamico, ossia capace di mutare in risposta alle sfide lavorative, e ad altre contingenze imposte dall'organizzazione del lavoro, dall'assetto del modello organizzativo, o dalle esigenze di collaboratori e sottoposti (Blanchard *et al.*, 1993). In tal senso, non esiste una ricetta universale per la *leadership* manageriale, come non esiste uno stile di *leadership* riconosciuto come globalmente più efficace. Anche i tanto celebrati *leader* carismatici o visionari possono creare ambienti lavorativi disfunzionali, e arrecare danno alle proprie organizzazioni, quando alle prese con una cultura organizzativa non allineata alla loro visione: come caso esemplificativo, si pensi alla travagliata transizione di Elon Musk a CEO del social network statunitense Twitter, oggi noto come X (Sadun, 2022).

È proprio la natura dinamica dei processi di *leadership* e *followership* a conferire importanza a questi elementi all'interno dei modelli organizzativi per la gestione della sostenibilità d'impresa.

Come discusso nei precedenti capitoli, coniugare obiettivi economici, sociali e ambientali all'interno delle proprie strategie aziendali richiede alle imprese di navigare numerose tensioni e paradossi, comunemente esemplificati nei dilemmi tra prevenzione o promozione, e stabilità o flessibilità (Casey *et al.*, 2019): prevenire gli eventi imprevisti o promuovere

l'iniziativa individuale anche se a costo di maggiore incertezza? Esplorare nuove soluzioni creative o ridurre le inefficienze anche se a scapito di un maggiore dinamismo? L'orientamento di un'impresa rispetto a tali tensioni può dipendere da fattori contestuali – esterni e interni – quali la dinamicità del contesto di mercato o normativo, o da specificità di mansioni e attività lavorative (quali i rischi intrinseci o il grado di “routinarietà”).

Le scelte aziendali rispetto a tali priorità divergenti influiscono sull'assetto del modello organizzativo adottato dall'impresa, e quindi su variabili quali il grado di formalizzazione di ruoli e responsabilità, la proceduralizzazione di mansioni e attività, o la verticalità dei processi decisionali. Nel secondo capitolo, abbiamo infatti discusso come, in risposta a tali tensioni, il modello organizzativo delle imprese possa oscillare tra la forma efficiente volta a preservare la stabilità dell'azione organizzativa prevenendo devianze inattese e riducendo l'incertezza, e quella resiliente volta alla promozione di una flessibilità atta a cogliere le opportunità offerte da un ambiente dinamico (Slevin e Covin, 1990).

Guardando al ruolo della *leadership* manageriale attraverso tali priorità divergenti, è chiaro come l'obiettivo di stimolare attenzione e dedizione verso la sostenibilità tra i propri collaboratori possa acquisire diversi significati a seconda delle priorità perseguite tra prevenzione o promozione, e stabilità o flessibilità (Casey *et al.*, 2017).

In un contesto votato alla prevenzione degli eventi avversi e alla riduzione dell'incertezza – quale, ad esempio, quello di un gruppo di lavoro caratterizzato da mansioni ad elevato rischio per la sicurezza o per l'ambiente – una *leadership* efficace tenderà a enfatizzare il rispetto delle procedure di gestione ambientale e della sicurezza, a stimolare attenzione e consapevolezza nei propri collaboratori rispetto agli aspetti di sostenibilità delle proprie attività lavorative e tenderà a reprimere eventuali atteggiamenti incauti o disinteressati. In simili contesti, la *leadership* manageriale è designata al mantenimento della stabilità e alla riduzione dell'incertezza, mediante la definizione di standard di comportamento, il controllo delle prestazioni, e l'implementazione di azioni correttive qualora tali standard fossero disattesi: in tale contesto, l'efficacia del *leader* si misura rispetto alla consapevolezza dei *follower* del loro ruolo nella prevenzione di rischi e eventi inattesi, e alla loro capacità di mantenere comportamenti conformi alle procedure vigenti (Casey e Griffin, 2020).

Diversamente, in contesti votati all'innovazione, o implicati in processi di cambiamento organizzativo rivolti alla sostenibilità, il ruolo della *leadership* manageriale sarà cruciale nel stimolare coinvolgimento, partecipazione e proattività da parte dei propri collaboratori al fine di alimentare il dinamismo organizzativo: ciò potrà avvenire, ad esempio, tramite

lo stimolo intellettuale, l'ispirazione a livello valoriale, e la promozione di iniziative personali oltre i confini prestabiliti da ruoli formali e mansionari. Una *leadership* efficace sarà capace di alimentare e diffondere una visione condivisa della sostenibilità d'impresa tra i propri collaboratori al fine di supportarli nel navigare l'incertezza insita ai processi di innovazione, e un senso di responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi utili a mitigare eventuali resistenze.

Pertanto, l'efficacia di tale *leader* si potrà misurare rispetto al grado di proattività dei collaboratori, e della loro capacità di partecipare tramite iniziative personali volontarie al miglioramento della sostenibilità delle operazioni aziendali (Dominguez-Escrig e Mallen-Broch, 2023).

4.1.1. *Stili di leadership manageriale*

È proprio tale necessaria adattabilità della *leadership* manageriale in relazione alla sostenibilità a consentirci di introdurre il concetto di “stile di *leadership*”. Se non esiste una tipologia di *leadership* universalmente efficace, come poter contraddistinguere tra la moltitudine di comportamenti, modalità, e meccanismi utili ad influenzare, motivare e dirigere i propri *followers* in diversi contesti organizzativi e contingenze lavorative?

Lo studio della *leadership* manageriale ha da tempo delineato alcuni stili maggiormente distintivi, utili a discernere modelli o archetipi di *leadership* sulla base delle modalità di interazione adottate e delle prerogative dei processi decisionali. Tali stili costituiscono pertanto classificazioni di comportamenti volti a tratteggiare dei profili di *leader* ideali, evidenziandone le caratteristiche maggiormente distintive (Anderson e Sun, 2017).

In tale ottica, un enorme contributo alla comprensione della *leadership* manageriale è stato apportato dagli studiosi statunitensi Bruce Avolio e Bernard Bass – rispettivamente della Foster School of Business presso la University of Washington, e della School of Management presso la Binghamton University – introducendo il *Full range leadership model* a cavallo tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso (Bass, 1990; Avolio *et al.*, 1999). Tale modello teorico delinea tre stili di *leadership* manageriale, qualificandoli in base alla loro efficacia nel generare *engagement*, ossia coinvolgimento, tra i propri collaboratori: lo stile *Trasformativo*, quello *Transazionale* e, infine, lo stile *Laissez-faire*.

Focalizzandosi su cambiamento e innovazione, la *leadership Trasformativa* – considerata da Avolio e Bass come quella maggiormente efficace – pone obiettivi prestazionali ambiziosi e sfidanti, enfatizzando il miglioramento continuo e lo sviluppo delle competenze e abilità dei propri

followers, e motivandoli a realizzare a pieno le proprie potenzialità (Bass, 1999). A tal fine, un *leader Trasformativo* utilizza il proprio carisma per stimolare processi di “identificazione organizzativa” tra i propri collaboratori, e genera motivazione articolando una visione attraente e stimolante del cambiamento organizzativo perseguito. In tal senso, un *leader Trasformativo* è capace di ispirare intellettualmente i propri *followers*, stimolandoli a sfidare assunti e norme obsolete e sollecitandoli a contribuire attivamente al processo di cambiamento e innovazione (Anderson e Sun, 2017).

Diversamente, la *leadership Transazionale* pone maggiore enfasi sul controllo delle prestazioni dei *followers*, articolando livelli e parametri di prestazione attesa in maniera chiara, e quindi definendo meccanismi di ricompensa e premialità (economici o non economici) o punizione: in tal senso, lo stile *Transazionale* è spesso posto in antitesi a quello *Trasformativo* (Avolio *et al.*, 1999). La *leadership Transazionale* è ancorata a un meccanismo di scambio tra *leader* e *follower*, i cui parametri in termini di prestazione e ricompensa sono chiaramente stabiliti: ciò implica la capacità del *leader* di identificare e applicare ricompense e punizioni appropriate e efficaci nell’indirizzare i propri collaboratori verso i risultati desiderati, nonché la capacità di comunicare efficacemente i criteri e parametri che regolano tale scambio (Anderson e Sun, 2017).

Avolio e Bass pongono un’ulteriore ripartizione nell’ambito della *leadership Transazionale*, distinguendo diversi orientamenti insiti a questo stile: (i) *Ricompensa contingente* (dall’inglese “*contingent reward*”), (ii) *Direzione per eccezioni attiva* (“*management by exception – active*”), e (iii) *Direzione per eccezioni passiva* (“*management by exception – passive*”) (Avolio *et al.*, 1999). L’orientamento alla *Ricompensa contingente* è volto a premiare i *follower* in base all’adempimento di obiettivi di prestazione prestabiliti e ai risultati raggiunti: i meccanismi di premialità possono includere bonus economici, avanzamenti di carriera, riconoscimenti e apprezzamenti (Bass, 1990). Tale orientamento è spesso considerato quello maggiormente efficace nell’ambito della *leadership Transazionale* (Judge e Piccolo, 2004). Gli orientamenti alla *Direzione per eccezioni* (sia attiva, sia passiva) implicano un attento controllo di attività e mansioni condotte dai *followers*, nonché il monitoraggio delle prestazioni e dei risultati conseguiti. Tuttavia, nel caso di un orientamento *attivo*, il *leader* è posto a intervenire ai primi segnali di criticità o avvisi di livelli di prestazione non soddisfacenti, fornendo feedback volti a correggere gli errori e reindirizzare le presentazioni dei propri collaboratori per tempo. D’altra parte, un orientamento *passivo* offre ai collaboratori maggiore libertà d’azione, intervenendo solo quando strettamente necessario o quando le inadempienze appaiono reiterate nel tempo: ritardando l’azione, un approccio *passivo* non

consente quindi di agire sulle criticità prima che queste producano impatti (Podsakoff *et al.*, 2006).

Nell'ambito del *Full range leadership model*, lo stile di leadership considerato meno efficace è denominato *Laissez-faire*. Tale stile è spesso equiparato all'assenza totale di *leadership*, da cui il nome traducibile come "lasciar fare": la *leadership Laissez-faire* difatti garantisce una totale autonomia decisionale ai propri collaboratori, delegando il proprio ruolo di guida e limitando al minimo il proprio intervento. Tale stile è pertanto funzionale a gruppi di lavoro altamente qualificati, competenti, autonomi e motivati, mentre è generalmente considerato poco produttivo e associato a *leader* poco coinvolti o disinteressati (Bass, 1999).

Trasformativo, *Transazionale* e *Laissez-faire* non sono tuttavia gli unici stili di *leadership* manageriale presenti in letteratura. Per completare una rapida rassegna degli stili di *leadership* maggiormente indagati, a questi vanno aggiunti gli stili *Autocratico* e *Democratico*, conati dallo psicologo comportamentale tedesco Kurt Lewin tra il 1930 e il 1940 (Lewin *et al.*, 1939).

La *leadership Autocratica* si esplica nell'accentramento del potere decisionale: tale stile tende a limitare il coinvolgimento e la consultazione dei *followers* nelle decisioni che riguardano l'organizzazione del lavoro, preferendo processi decisionali verticali, e facendo leva su rapporti gerarchici definiti e un'elevata formalizzazione di ruoli e responsabilità, al contempo ponendo poca attenzione alla dimensione sociale ed emozionale del contesto lavorativo (De Hoogh e Den Hartog, 2009). Sebbene impopolare, in quanto spesso associato ad ambienti lavorativi tossici e a scarso *engagement* e motivazione dei collaboratori, tale stile può dimostrarsi utile in condizioni di elevata incertezza – quali, ad esempio, crisi organizzative – in cui la rapidità decisionale può comportare un vantaggio (De Hoogh, *et al.*, 2015).

Diversamente, lo stile *Democratico* mira al *empowerment* dei propri collaboratori, enfatizzando l'interazione tra *leader* e *follower* e la partecipazione orizzontale ai processi decisionali quali mezzi per creare coesione all'interno dell'ambiente lavorativo (Stone *et al.* 2004). In tal senso, la *leadership Democratica* si contraddistingue per un'attitudine orientata alla persona, per l'apertura all'ascolto di opinioni e istanze da parte dei *followers*, per l'uso di empatia nel relazionarsi a loro, e per la volontà di generare senso di comunità all'interno della propria organizzazione o gruppo di lavoro (Van Dierendonck, 2011). Date tali caratteristiche, lo stile *Democratico* è spesso considerato adatto alle organizzazioni altamente attente al benessere dei propri dipendenti (Ehrhart, 2004).

Fig. 25 – Stili di leadership manageriale: trasformativa, autocratica, democratica e transazionale

	Leadership TRASFORMATIVA	Leadership AUTOCRATICA
Obiettivi	<i>Cambiamento, innovazione e miglioramento continuo</i>	<i>Stabilità, efficienza, allineamento e conformità</i>
Meccanismi	<i>Ispirazione, carisma e stimolo intellettuale dei collaboratori</i>	<i>Autonomia decisionale, controllo direttivo delle prestazioni</i>
	Leadership DEMOCRATICA	Leadership TRANSAZIONALE
Obiettivi	<i>Coinvolgimento, partecipazione e benessere organizzativo</i>	<i>Conformità a standard di prestazione chiari e condivisi</i>
Meccanismi	<i>Empowerment dei collaboratori, ascolto e empatia</i>	<i>Monitoraggio delle prestazioni, sistemi di ricompensa o sanzione</i>

Fonte: elaborazione degli autori

In conclusione all'introduzione al concetto di *leadership* manageriale e alla rassegna degli stili maggiormente avvalorati in letteratura, la domanda sorge spontanea: quale stile di *leadership* è maggiormente funzionale alla sfida dell'integrazione della sostenibilità in impresa? Quale stile di *leadership* incentivare tra decisori aziendali, responsabili e capi squadra al fine di diffondere attenzione e consapevolezza verso la sostenibilità? In breve, esiste una “*leadership* della sostenibilità”, e come questa si relaziona alle teorie della *leadership* manageriale pocanzi discusse?

4.2. Declinare la leadership per la sostenibilità. Quali stili e quali meccanismi privilegiare?

La pressante necessità di cambiamento imposta dagli obiettivi di uno sviluppo sostenibile investe i *leader* dell'odierno mondo imprenditoriale di un'enorme responsabilità: guidare la transizione verso modelli di produzione e consumo più inclusivi, equi e rispettosi dell'ambiente naturale, ge-

stendo rischi, imprevisti e potenziali esternalità insite a tale cambiamento sistemico (Verburg, 2019).

È superfluo notare come tale responsabilità ponga *managers*, responsabili, e decisori aziendali tutti, a confronto con un grado di complessità senza precedenti: nel presente volume, infatti, evidenziamo come le sfide insite al cambiamento organizzativo verso la sostenibilità siano altamente interconnesse e condizionino ogni dimensione organizzativa, dalla definizione delle strategie aziendali alla configurazione delle strutture organizzative, dalla cultura aziendale ai comportamenti sul luogo di lavoro. Far fronte a tale cambiamento implica le capacità di articolare una visione prospettica sugli obiettivi da perseguire, di sviluppare una comprensione olistica delle sfide e delle loro interrelazioni, e di alimentare competenze, impegno e confidenza tali ad affrontarle (Metcalf e Benn, 2013). In sintesi, la necessità di cambiamento pone la *leadership* manageriale a elemento cardine e forza trainante della transizione verso la sostenibilità d'impresa.

Ma, se le sfide organizzative poste dalla sostenibilità sono inedite, possono gli odierni *leader* farvi fronte ricorrendo a teorie validate, meccanismi rodati e stili caratteristici della *leadership* tradizionale? In altre parole, possono le tradizionali teorie della *leadership* manageriale, discusse nel precedente paragrafo, supportare efficacemente i decisori aziendali nel rispondere alla sfida della sostenibilità d'impresa? Oppure, vi è la necessità di un aggiornamento, atto ad articolare un'inedita teoria della “*leadership* della sostenibilità”? L'interesse verso tali quesiti ha ormai da tempo validato l'ambito accademico – coinvolgendo *practitioners* e istituzioni a più livelli – data la sempre più pressante necessità di formare *leader* capaci di guidare la transizione del settore imprenditoriale.

Sull'onda di tale interesse, e analogamente al concetto di cultura organizzativa discusso nel precedente capitolo, le teorie della *leadership* manageriale hanno subito, nel corso degli ultimi decenni, una traduzione dall'ambito degli studi gestionali e organizzativi generalisti agli ambiti più specialistici della gestione della sostenibilità d'impresa. Grazie al lavoro di numerosi studiosi, il tema della *leadership* manageriale ha quindi maturato numerose declinazioni nei diversi ambiti della sostenibilità, spaziando dall'etica alla responsabilità sociale, dalla gestione ambientale alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

Tali declinazioni hanno portato all'emergere sia di concetti di ampia interpretazione quali *sustainability* (oppure *sustainable*) *leadership* sia di concetti maggiormente legati a specifici ambiti dell'azione organizzativa quali *safety leadership* (*leadership* della sicurezza), *environmental leadership* (*leadership* ambientale) o *CSR leadership* (e.g., Boiral *et al.*, 2009; Angus-Leppan *et al.*, 2010; Clarke, 2013; Tideman *et al.*, 2013). Nel

presente paragrafo, utilizzeremo il più ampio termine “leadership della sostenibilità” per riferirci a tali declinazioni delle teorie di *leadership* manageriale, al fine di comprendere sia le tematiche sociali, sia la gestione ambientale.

Qualora tale lavoro di traduzione delle tradizionali teorie della *leadership* manageriale abbia contribuito a concepire uno stile originale e inedito di *leadership*, modellato sulle specifiche sfide della sostenibilità, o abbia piuttosto articolato una commistione o rielaborazione di stili di *leadership* già noti agli studiosi del settore, è difficile da stabilire (Verburg, 2019).

Se da un lato, numerosi studiosi sostengono che una *leadership* efficace della sostenibilità richieda talenti e qualità inediti e profondamente diversi da quelli che hanno caratterizzato la *leadership* manageriale ad oggi predominante (in termini di visione, modelli manageriali e competenze) (e.g., Visset e Courtice, 2011; Tideman *et al.*, 2013; Metcalf e Been, 2013), d'altra parte, diversi studiosi convengono che i concetti di *leadership* della sostenibilità ad oggi proposti non siano particolarmente diversi dai già noti meccanismi o stili di *leadership* risaputamente efficaci in relazione a sforzi di innovazione, cambiamento e trasformazione (quali, *in primis*, lo stile *Trasformativo* pocanzi discusso) (e.g., Angus-Leppan *et al.*, 2010; Clarke, 2013; Verburg, 2019; Piwowar-Sulej e Iqbal, 2023).

Questi ultimi notano inoltre come il concetto generale di *leadership* della sostenibilità sembra essere affetto da incoerenze nel modo in cui viene concettualizzato, studiato e presentato, concludendo come una *leadership* della sostenibilità efficace altro non sia che una *leadership* efficace applicata a contesti specificatamente legati alla sostenibilità d'impresa (Verburg, 2019): in breve, tale osservazione asserisce come la *leadership* in materia di sostenibilità sia in gran parte determinata dalle nostre idee su cosa sia (e cosa non sia) la sostenibilità, dalle strategie e pratiche proposte per realizzarla e, come discusso nel paragrafo in apertura a questo capitolo, da quali siano le priorità elette nel suo perseguimento (Casey e Griffin, 2020).

Indipendentemente da queste visioni discordi, nel presente paragrafo esploreremo tratti e meccanismi comunemente associati alle varie concettualizzazioni della *leadership* in relazione alla sostenibilità, anche discutendo le loro connessioni con le teorie tradizionali e gli stili di *leadership* manageriale maggiormente indagati.

Un elemento ricorrente nelle concettualizzazioni della *leadership* per la sostenibilità è l'importanza attribuita alla dimensione valoriale, morale ed etica come forza trainante del processo di *leadership* (Sajjad *et al.*, 2023). L'elemento etico e morale non è tuttavia inedito rispetto al dibattito sulla *leadership* manageriale: negli ultimi decenni, concetti quali integrità

ed etica hanno ricevuto crescente attenzione negli studi sulla *leadership* manageriale anche in risposta a ben noti casi di condotta etica scorretta da parte di *leader* aziendali (si pensi, ad esempio, all'eco causato dallo scandalo Enron nei primi anni 2000).

Tale enfasi ha portato allo studio e concettualizzazione di stili manageriali imperniati intorno alla dimensione etica e valoriale, quali la *leadership* etica, quella autentica o quella spirituale (Anderson e Sun, 2017). Simili *leader* si servono della propria influenza per promuovere l'etica nell'ambiente lavorativo, mediante l'adozione di comportamenti etici nell'ambito della relazione con i propri *followers* e la definizione di standard etici volti a orientare l'azione organizzativa al rispetto di valori morali. L'attenzione rispetto alla dimensione valoriale del contesto lavorativo è inoltre utilizzata per stimolare motivazione tra i collaboratori, facendo leva su meccanismi di *fit*, identificazione o reciprocità tra l'individuo e l'organizzazione (Den Hartog, 2015).

Nell'ambito della *leadership* della sostenibilità, i valori cardine rispecchiano quelli dello sviluppo sostenibile. La Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite del 2000 pose valori quali libertà, uguaglianza, solidarietà, tolleranza, rispetto per la natura e responsabilità condivisa, quali fondamenta dello sviluppo sostenibile³; la conseguente Agenda 2030 identifica le persone, la prosperità, la pace, il pianeta e le partnership globali quali principi sottostanti il quadro di riferimento universale per lo sviluppo sostenibile⁴.

La *leadership* della sostenibilità pertanto abbraccia il rispetto della natura (sia quale fonte di servizi e risorse essenziali per l'attività umana, sia per il suo valore intrinseco), lo sviluppo sociale (ossia il supporto delle istituzioni e delle comunità) e quello umano (salute, benessere, educazione e pari opportunità), a integrazione dello sviluppo economico, quali propri valori distintivi (Sajjad *et al.*, 2023). Nell'ambito della *leadership* ambientale, i valori fondamentali sono talvolta associati al cosiddetto nuovo paradigma ecologico (dall'inglese *New Environmental Paradigm*) (Dunlap e Van Liere, 1978): ascrivendo un valore intrinseco all'ambiente naturale e riconoscendo i limiti a crescita economica e progresso tecnologico imposti dalla disponibilità delle risorse naturali e dai vincoli della salute planetaria, la visione eco-centrica si pone in contrapposizione con il paradigma

³ United Nations (2015), *Millennium Development Goals Report 2015*, documento disponibile al sito: www.un.org/millenniumgoals/

⁴ United Nations (2015), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, documento disponibile al sito: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

antropocentrico dominante e riflesso dalle più tradizionali teorie manageriali (Boiral *et al.*, 2009).

Similarmente, la *leadership* della sicurezza eleva la cura della persona e l'interesse per benessere e salute dei propri collaboratori – non solo fisica, ma anche mentale – a valori cardine (Pilbeam *et al.*, 2016). Tali valori sono funzionali a innescare un meccanismo di reciprocità e scambio sociale, utile a nutrire impegno e motivazione, e a generare ambienti lavorativi socialmente coesi: quando le nostre richieste ricevono l'attenzione necessaria, e i nostri bisogni di sicurezza, benessere e scopo (*purpose*) sono soddisfatti, ci sentiamo propensi a restituire quanto ricevuto per mezzo di maggiore dedizione e impegno (Laurent *et al.*, 2018; Robertson e Carleton, 2018).

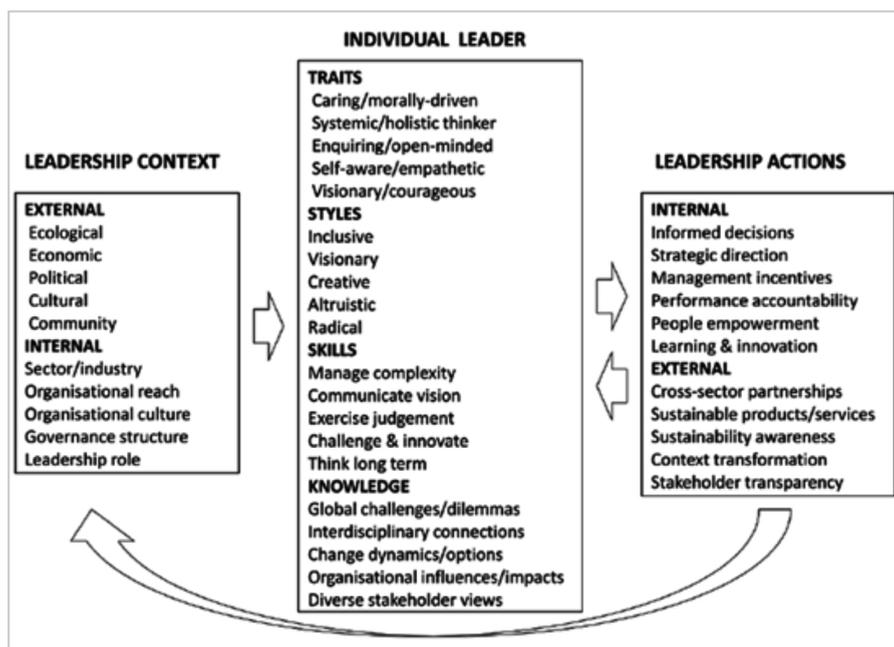
Aldilà della dimensione valoriale, la *leadership* della sostenibilità è caratterizzata da tratti, stili comportamentali, capacità e competenze distintivi. Secondo il *Cambridge Sustainability Leadership Model* – coniato nel 2011 da Wayne Visser, direttore del Institute for Sustainability Leadership presso la University of Cambridge – un *leader* per la sostenibilità è in grado di ispirare e sostenere l'azione verso un futuro migliore attraverso una visione di cambiamento sistemico e inclusivo, praticando empatia verso i collaboratori, approfondendo la consapevolezza di sé rispetto alle sfide preposte e integrando diverse prospettive nello sviluppo di soluzioni innovative e sostenibili nel lungo termine.

Tale esemplare di *leader* è il risultato di almeno venti elementi caratteristici – divisi tra tratti personali, stili, capacità e competenze (riassunti in Figura 26) – individuati e codificati mediante decine di interviste e consultazioni con *leader* aziendali di imprese multinazionali in svariati settori, da quello energetico (e.g., General Electric) a quello assicurativo (e.g., AXA), dalla tecnologia (e.g., Microsoft) all'alimentare (e.g., Nestlé) (Visser e Courtice, 2011).

Tuttavia, pur delineando un set di tratti caratterizzanti, tale modello non intende la *leadership* della sostenibilità come uno stile stabile: rifacendosi a una logica contingente della *leadership* manageriale (Blanchard *et al.*, 1993), il modello enfatizza il ruolo del contesto – interno e esterno – in cui il *leader* opera nel determinare gli elementi maggiormente efficaci nel rispondere alle sfide della sostenibilità. Pertanto, sarà l'insieme di variabili contestuali e personali a stabilire quali tra tratti e capacità proposti dal modello saranno adottati dal *leader*, e diffusi tra i suoi collaboratori.

Tra i tratti maggiormente caratteristici troviamo la capacità di pensiero sistemico o olistico: un *leader* per la sostenibilità è un *systemic thinker* in quanto capace di comprendere le interconnessioni e le interdipendenze esistenti tra le diverse componenti dei sistemi economici, politici, sociali e

Fig. 26 – Cambridge Sustainability Leadership Model



Fonte: Visser e Courtice, 2011

organizzativi in cui opera, e di riconoscere come cambiamenti a singole parti di un sistema possano ripercuotersi su dimensioni apparentemente slegate. Tale capacità consente al *leader* di coniugare la prospettiva imprenditoriale a quella sociale, politica e ambientale, individuando opportunità di sviluppo all'intersezione tra queste dimensioni.

Il pensiero olistico è rafforzato dall'apertura mentale intrinseca alla *leadership* della sostenibilità: una mentalità indagatrice o investigativa (*enquiring*) porta il *leader* alla ricerca di nuove conoscenze e prospettive, alimentando la volontà di mettere in discussione assunti radicati, modelli tradizionali e convenzioni consolidate, qualora ritenute obsolete rispetto alle sfide correnti. Tale mentalità concorre anche all'apertura e flessibilità necessarie a considerare e accogliere opinioni, informazioni o critiche che potrebbero invalidare le opinioni e posizioni del *leader* stesso (Visser, 2017). Empatia, consapevolezza di sé, e intelligenza emotiva – ovvero la capacità di comprendere le proprie e altrui emozioni (Goleman *et al.*, 2013) – contribuiscono a un atteggiamento di umiltà personale e riflessività utile alla comprensione delle proprie capacità effettive e dei propri limiti: tali

tratti aiutano a mitigare l'arroganza e il personalismo, che potrebbero portare a valutazioni imprudenti delle proprie abilità nel gestire le complessità legate alla sostenibilità aziendale.

Tra i tratti maggiormente affini allo stile *Trasformativo* della *leadership* manageriale, vi è la capacità di generare ispirazione tra i propri collaboratori tramite una visione ambiziosa e coraggiosa del futuro: anche in contesti caratterizzati da elevata volatilità e incertezza, un *leader* della sostenibilità ha il compito di indicare il Nord e mantenere la direzione per i propri *followers*, nutrendo ottimismo e fiducia. A tal fine, la *leadership* della sostenibilità è contraddistinta dalla capacità di bilanciare l'idealismo utile a concepire una visione ispiratrice e attraente, con il pragmatismo necessario a valutare attentamente i rischi e cogliere le opportunità che si presentano lungo il percorso (Cooperrider e Selian, 2021).

Come discusso nel precedente paragrafo, gli stili della *leadership* manageriale esemplificano modalità, meccanismi e leve tramite cui un *leader* esercita influenza sui propri *followers*, orientandone comportamenti e prestazioni. Secondo il *Cambridge Sustainability Leadership Model*, la *leadership* della sostenibilità coniuga modalità affini agli stili *Trasformativo* e *Democratico* delle teorie classiche esposte in precedenza, tra cui lo stimolo intellettuale, il carisma, l'ispirazione, la considerazione di aspettative e bisogni individuali dei propri collaboratori e la loro partecipazione nei processi decisionali (Stone *et al.*, 2004).

A questi, il modello aggiunge la creatività, l'altruismo e la radicalità (Visser e Courtice, 2011). *In primis*, la creatività è indicata quale leva chiave nello stimolare il cambiamento trasformativo a livello delle strategie e operazioni aziendali: la creatività del *leader* agisce come un catalizzatore di innovazione, promuovendo l'esplorazione di nuove idee, prospettive e soluzioni tra i propri collaboratori. Assumendo il ruolo di architetto del cambiamento, il *leader* della sostenibilità mira a stimolare l'ingegno collettivo nell'ideazione, progettazione e sperimentazione di soluzioni sostenibili, consentendo inoltre ai collaboratori di esprimere le proprie abilità individuali nel contribuire all'evoluzione della strategia aziendale verso la sostenibilità (Dominguez-Escrig e Mallen-Broch, 2023).

In secondo luogo, similamente alla *leadership Democratica*, la *leadership* della sostenibilità trascende l'interesse personale, ponendo il bene collettivo a priorità dell'azione organizzativa (Cooperrider e Selian, 2021). Oltre ad incrementare l'impatto positivo della *leadership* rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile, tale orientamento altruistico è funzionale al rafforzamento del senso di valore, scopo e significato che i collaboratori attribuiscono al proprio lavoro. Tale fenomeno, noto agli studiosi delle dinamiche organizzative come *work meaningfulness* (Gusmerotti *et al.*,

2023), è direttamente associato a motivazione, impegno e senso di appartenenza all'organizzazione, in quanto intesa come mezzo di realizzazione personale oltre che professionale.

In ultima istanza, la radicalità della *leadership* della sostenibilità si esprime nella propensione a sfidare lo *status quo*, assumendosi i rischi che possono conseguire. Data tale caratteristica, i *leader* della sostenibilità sono spesso acclamati come rivoluzionari, attivisti o missionari di cause importanti che, almeno parzialmente, travalicano il proprio ruolo di imprenditori o decisori aziendali (Cooperrider e Selian, 2021). La capacità di operare scelte audaci, e talvolta controcorrente, contribuisce a supportare la partecipazione dei *followers* nel processo di innovazione orientato alla sostenibilità, favorendo l'apporto di soluzioni radicali e potenzialmente disruptive che possono produrre un impatto sistemico sulle dinamiche aziendali in direzione degli obiettivi di sostenibilità (Dominguez-Escrig e MallenBroch, 2023).

Al di là di tratti personali e stili, il modello identifica capacità e competenze necessarie a guidare il processo di cambiamento volto all'integrazione della sostenibilità nelle strategie e operazioni aziendali. Se la capacità di comunicare e infondere una visione ispiratrice del cambiamento, e quella di prendere decisioni accorte, condivise ed equilibrate rispetto alle priorità dell'azione organizzativa, sono trasversali ai più comuni stili di *leadership* manageriale – si pensi alla capacità di ispirazione propria della *leadership Trasformativa*, e alla capacità di coinvolgimento nei processi decisionali tipica dello stile *Democratico* (Stone *et al.*, 2004) – la capacità di gestire la complessità e quella di esercitare il pensiero a lungo termine appaiono maggiormente distintive e caratteristiche della *leadership* della sostenibilità (Boeske e Murray, 2022).

Le molteplici tensioni e dilemmi inerenti la transizione verso la sostenibilità pongono i *leader* aziendali nella condizione di dover prendere decisioni in uno scenario di notevole complessità e incertezza: la capacità di riconoscere tali tensioni e dilemmi, esercitando quella che nel secondo capitolo di questo volume abbiamo definito come visione *paradoxical* della sostenibilità, è pertanto fondamentale per una *leadership* intenzionata ad abbracciare la sostenibilità in maniera sostanziale e olistica (Ivory e Brooks, 2018). La prospettiva *paradoxical* della sostenibilità ambisce a una più ampia comprensione delle moderne sfide globali, utile ad abbracciare la complessità piuttosto che ridurla, al fine di promuovere strategie aziendali creative, inclusive e collaborative capaci di navigare o mitigare le tensioni tra prerogative economiche, istanze sociali e tutela dell'ambiente (Sajjad *et al.*, 2023).

Oltre a riconoscere tensioni e dilemmi, adottare una prospettiva *paradoxical* implica allenare la capacità di analizzare, sintetizzare e tradurre la

complessità per facilitarne l'interpretazione alla luce delle possibili scelte strategiche e organizzative, senza per ciò incorrere in *trade-off* o semplificazioni (Lewis *et al.*, 2014). Tale capacità è strettamente connessa con l'ulteriore abilità di coniugare le necessità contingenti del breve periodo con la gestione dei rischi e delle opportunità prevedibili nel lungo termine: in tal senso, se gli obiettivi di massimizzazione del profitto e di efficienza operativa contribuiscono a radicare una prospettiva di breve o medio periodo tra i decisori aziendali, la capacità di articolare una visione di lungo termine è distintiva di una *leadership* orientata alla sostenibilità.

Nonostante non sempre ne derivino benefici immediati, una pianificazione orientata al lungo periodo supporta i *leader* nel conciliare le tensioni temporali insite alla sostenibilità d'impresa, anche anticipando le necessità di aggiornamento, formazione e sviluppo in relazione a capacità e competenze possedute dai propri collaboratori, infondendo un senso di direzione e scopo nell'ambiente lavorativo (Boeske e Murray, 2022).

Infine, un'efficace *leadership* della sostenibilità necessita di determinate competenze al fine di tradurre la sostenibilità nell'ambito delle strategie aziendali e organizzative: quelle individuate e codificate da Visser nell'ambito del *Cambridge Sustainability Leadership Model* rappresentano competenze trasversali ad ogni ambito della sostenibilità d'impresa, piuttosto che conoscenze tecniche verticali, e in tal senso utili a porre le fondamenta necessarie a una comprensione olistica delle sfide e tensioni inerenti la sostenibilità e delle strategie appropriate per farvi fronte (Visser e Courtice, 2011).

In prima istanza, i *leader* della sostenibilità nutrono una conoscenza approfondita delle pressioni che agiscono sui sistemi sociali e ecologici e delle loro connessioni con le dinamiche politiche, economiche e commerciali: tale sforzo di apprendimento continuo porta i *leader* a sviluppare un'elevata comprensione delle sfide globali odierne (o *wicked problems*) anche se, apparentemente, non direttamente connesse con le proprie priorità lavorative. Tale bagaglio di conoscenza permette al *leader* di sviluppare una visione più ampia del cambiamento aziendale, enfatizzando come anche singoli e circoscritti ambiti dell'azione organizzativa possano generare impatti, produrre esternalità o alimentare opportunità rilevanti in un'ottica di sostenibilità aziendale (Metcalf e Benn, 2023).

La *leadership* della sostenibilità pertanto beneficia di una formazione altamente interdisciplinare, utile a stimolare capacità di pensiero sistemico (*system thinking*), spaziando dalle scienze naturali alla tecnologica, dalle scienze sociali a quelle economiche, fino alle loro interrelazioni (Visser e Courtice, 2011). Tale apertura si applica anche alla conoscenza di istanze, bisogni e aspettative delle parti interessate, e delle modalità più indicate

per stabilire e mantenere relazioni proficue con esse: la conoscenza degli *stakeholders* consente inoltre di integrare le loro istanze nell'articolazione delle strategie aziendali, mitigando il rischio di reazioni avverse o ripercussioni negative (Angus-Leppan *et al.*, 2010).

In ultima istanza, queste competenze trasversali concorrono alla capacità di *system thinking* precedentemente discussa, e ad alimentare la comprensione del funzionamento di sistemi complessi e l'identificazione delle opportunità per promuovere cambiamenti positivi all'interno di essi.

In conclusione a questa disamina di modelli e contributi teorici volti a delineare il concetto di *leadership* della sostenibilità, proviamo a rispondere alla domanda posta in apertura a questo paragrafo: esiste uno stile di *leadership* manageriale funzionale alla promozione della sostenibilità d'impresa? Quali meccanismi, e approcci incoraggiare per facilitare l'integrazione della sostenibilità attraverso dinamiche di *leadership* e *followership*?

È evidente come i modelli di *leadership* manageriale pocanzi discussi mantengano un deciso radicamento nell'ambito delle più tradizionali teorie di *leadership* manageriale esposti nel precedente paragrafo, quali il *Full range leadership model* di Bruce Avolio e Bernard Bass (Avolio *et al.*, 1999). In particolare, il concetto di *leadership* della sostenibilità enfatizza fortemente i tratti e meccanismi comuni agli stili di *leadership* comunemente associati, da un lato, a cambiamento organizzativo e innovazione, e, dall'altro, a coesione e *empowerment* dei collaboratori, ossia gli stili *Trasformativo* e *Democratico* (Stone *et al.*, 2004). Nello specifico, la dimensione visionaria, ispiratrice e innovatrice della *leadership* della sostenibilità appare attingere pienamente dalla *leadership Trasformativa* generalista, enfatizzando in questa una ulteriore postura radicale e disruptiva. Similmente, la dimensione empatica, altruistica e lungimirante è fortemente radicata nella *leadership Democratica*, alla quale la *leadership* della sostenibilità adduce una forte componente valoriale e etica finalizzata al rafforzamento della sostenibilità quale elemento culturale stabile nella relazione tra *leader* e *followers*. Vedremo brevemente, in conclusione a questo capitolo, come tale commistione tra *leadership Trasformativa* e *Democratica* non sia totalmente inedita nel dibattito accademico inerente la *leadership* manageriale, e come le potenzialità di tale ibridazione siano già parzialmente esplorate nell'ambito della cosiddetta *Value-based leadership* (Copeland, 2014).

Il contributo maggiormente originale di tali modelli appare risiedere nelle qualità e capacità di pensiero olistico, di comprensione sistemica e di apertura alla complessità: tali caratteristiche sono imposte dalla portata sistemica delle sfide della sostenibilità a cui questa *leadership* si relazione, e in tal senso riflettono efficacemente gli aspetti distintivi di questo stile.

È inoltre importante notare come il concetto di *leadership* della sostenibilità qui discusso abbia ad oggi una mera valenza teorica, rappresentando al più un modello ideale a cui tendere. In tal senso, modelli come il *Cambridge Sustainability Leadership Model* appaiono fornire una visione idealizzata del *leader* aziendale in relazione alla sostenibilità d'impresa, potenzialmente molto distante da dirigenti, manager e imprenditori impegnati nei temi della sostenibilità che abbiamo l'opportunità di conoscere.

Simili modelli di *leadership* spesso risentono di una eccessiva generalizzazione del concetto di sostenibilità, e da una scarsa considerazione di elementi contestuali e contingenti che possono fortemente influenzare stili, meccanismi e modalità maggiormente appropriati alla promozione della sostenibilità. Porre in relazione le teorie di *leadership* manageriale con specifiche sfide organizzative connesse all'attuazione di pratiche sostenibili, e distinte variabili contestuali (quali, ad esempio, la cultura organizzativa), può in tal senso contribuire a una rappresentazione maggiormente realistica di approcci manageriali, meccanismi di controllo, sistemi premianti, e modalità decisionali sottostanti l'integrazione della sostenibilità in strategie e operazioni aziendali.

4.3. Coniugare *leadership* e strategia aziendale: la strategia di controllo

La ricerca di una *leadership* manageriale efficace e funzionale all'integrazione della sostenibilità in azienda non può esimersi dal considerare le specificità del contesto organizzativo in cui questa si inserisce e le più ampie priorità imposte dagli obiettivi strategici perseguiti dall'organizzazione. Ciò impone una prospettiva contingente o situazionale della *leadership* volta a riflettere la natura dinamica delle sfide della sostenibilità e l'adattabilità delle risposte organizzative complessivamente adottate dall'organizzazione.

L'attenzione alla dimensione contingente della *leadership* da parte di studiosi come Tristan Casey e Andrew Neal (University of Queensland) e Mark A. Griffin (University of Western Australia) – già citati nei precedenti capitoli – ha portato alla definizione di un approccio sistemico allo studio della *leadership* manageriale in relazione a una dimensione operativa centrale della sostenibilità aziendale, ossia la sicurezza sul lavoro, volto a estendere le precedenti concettualizzazioni basate su tratti personali, stili comportamentali e capacità del *leader* (Casey *et al.*, 2019). In cosa consiste tale approccio sistemico?

In prima istanza, tale visione sistemica consiste nel posizionare la *leadership* quale parte integrante di un modello dinamico atto a considerare i

diversi capitali abilitanti (sociali, umani e organizzativi) della sostenibilità d'impresa: nel terzo capitolo del volume, abbiamo brevemente discusso di come i capitali abilitanti che compongono la cultura della sostenibilità di un'organizzazione spazino da sistemi gestionali, strutture e risorse (capitale organizzativo) alle dinamiche sociali quali la *leadership* (capitale sociale), passando per le competenze tecniche e non-tecniche del personale (capitale umano) (Casey *et al.*, 2017). In un'ottica sistemica, è l'insieme di questi fattori a influenzare e plasmare i comportamenti dei membri organizzativi in relazione agli aspetti di sostenibilità del proprio lavoro, e quindi a determinare le prestazioni dell'organizzazione.

In secondo luogo, Casey, Neal e Griffin pongono la questione della natura dinamica della sicurezza in forma di dilemma inerente il controllo (Casey *et al.*, 2017): come assicurare il controllo sull'azione organizzativa tale da garantire la stabilità delle operazioni e, al contempo, l'adattabilità agli imprevisti? In altri termini, come controllare che attività e operazioni aziendali rimangano entro i vincoli normativi imposti, producano risultati economici soddisfacenti, e concorrano alla riduzione di impatti indesiderati, anche in condizioni mutevoli e incerte?

Sulla base di quanto discusso nei precedenti capitoli, siamo già in grado di articolare una preliminare risposta a tale quesito. Nel secondo capitolo, abbiamo visto come il modello organizzativo di un'impresa definisca meccanismi espliciti – quali strutture, ruoli e responsabilità – necessari al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti e al controllo delle prestazioni (Kessler *et al.*, 2017). Successivamente, nel terzo capitolo, abbiamo trattato della cultura organizzativa quale meccanismo di controllo tacito volto a orientare il comportamento dei membri organizzativi grazie alla condivisione di valori, assunti e credenze (Linnenlueck e Griffiths, 2010). Abbiamo inoltre discusso di come entrambi questi elementi possano mutare e assumere forme, configurazioni e logiche di controllo diverse sulla base delle priorità organizzative elette tra stabilità e riduzione dell'incertezza, o flessibilità e promozione di dinamismo e adattabilità (Boemelburg *et al.*, 2023). Ad esempio, al variare di queste priorità, il modello organizzativo può oscillare tra una cosiddetta forma efficiente volta a garantire conformità, allineamento e ottimizzazione dei processi in un contesto stabile e routinario, e una forma resiliente atta a rispondere alle necessità di flessibilità e adattabilità imposte da un contesto mutevole e incerto.

Conseguentemente, gli studiosi del comportamento organizzativo ci insegnano che la configurazione di elementi quali il modello organizzativo (e le relative strutture) o la cultura organizzativa (e i relativi assunti condivisi) può agire sui comportamenti dei membri organizzativi stimolando diversi meccanismi di autoregolamentazione (o *self-regulation*) (Taylor-

Bianco e Schermerhorn, 2006). Tali meccanismi di autoregolamentazione costituiscono dei processi cognitivi individuali che guidano la selezione dei comportamenti ritenuti maggiormente appropriati per perseguire i risultati desiderati, e rifuggire quelli indesiderati: in breve, il meccanismo di autoregolamentazione descrive il “*perché*” che influenza il “*come*” gli individui perseguono i propri obiettivi lavorativi.

I principali meccanismi di autoregolamentazione sono rappresentati dal focus sulla promozione (*promotion focus*) e il focus sulla prevenzione (*prevention focus*), i quali si distinguono sulla base di una comprensione antitetica dei propri obiettivi prestazionali e di come perseguirli (Higgins e Spiegel, 2004). In termini generali, un meccanismo di promozione associa la buona prestazione lavorativa alla massimizzazione dei risultati positivi: tale focus enfatizza quindi l’iniziativa personale, la ricerca di soluzioni innovative ai problemi lavorativi, nonché la creatività e la rapidità nell’esecuzione dei propri task. D’altra parte, un meccanismo di prevenzione associa la buona prestazione alla mitigazione dei risultati negativi: stimolare tale meccanismo di autoregolamentazione conduce a enfatizzare la conformità a regole e procedure, l’adempimento meticoloso dei propri obblighi lavorativi, e una cura particolare ad evitare errori e distrazioni (Boemelburg *et al.*, 2023).

Le possibili risposte al dilemma del controllo riportano pertanto alle tensioni fondamentali tra stabilità e flessibilità, e prevenzione o promozione. Già in apertura a questo capitolo abbiamo osservato come il controllo delle prestazioni di sostenibilità possa essere esercitato in diverse modalità al variare di tali priorità, le quali possono produrre *outcome* differenti in relazione alle condizioni contestuali e ai meccanismi di autoregolamentazione stimolati (Aryee e Hsiung, 2016). In condizioni di ordinaria stabilità, un approccio prescrittivo e *top-down* per mezzo di istruzioni standardizzate e elevata proceduralizzazione può essere efficace nel contenere i rischi, ottimizzando quindi le prestazioni per mezzo di un orientamento alla prevenzione di non conformità e di devianze pericolose. Tuttavia, tale approccio reattivo può risultare inefficace in relazione a situazioni impreviste o inedite, limitando la capacità di adattamento in contesti dinamici: l’enfasi sulla standardizzazione delle istruzioni operative può, ad esempio, ostacolare la gestione della complessità, limitando la capacità organizzativa di interpretare e rispondere a eventi, rischi o opportunità non precedentemente codificate. Un approccio alternativo consiste nell’enfatizzare la flessibilità, stabilendo modalità di controllo *bottom-up*: tale approccio implica concedere autonomia decisionale ai membri organizzativi nell’ambito delle loro competenze specifiche al fine di stimolare un meccanismo di promozione sotteso all’iniziativa individuale (Casey e Griffin, 2020). In situazioni di

elevata incertezza, tale autonomia può facilitare la risoluzione di problemi contingenti e inediti, promuovendo quindi l'apprendimento sulla base di *lesson learned*.

Ulteriore complessità deriva dalla frequente necessità di combinare tali approcci, facendoli coesistere, in un'ottica di *ambidestrisimo organizzativo*. Ad esempio, le cosiddette "organizzazioni ad alta affidabilità", esaminate da studiosi quali Karl Weick and Kathleen Sutcliffe (Weick e Sutcliffe, 2001), bilanciano stabilità e flessibilità, mantenendo la sostenibilità e la sicurezza delle operazioni combinando modalità di controllo *top-down* e *bottom-up*. Se il controllo *top-down* prescrive obiettivi di prestazione e procedure per standardizzare le operazioni al fine di facilitare il coordinamento tra vari attori nel sistema, il controllo *bottom-up* offre l'autonomia necessaria a gestire interruzioni imprevedute anche, se necessario, per mezzo dell'improvvisazione. In tal senso, l'obiettivo delle "organizzazioni ad alta affidabilità" è raggiungere un equilibrio ottimale tra flessibilità e affidabilità.

La complessità insita nel coniugare priorità strategiche, condizioni contestuali e meccanismi di autoregolamentazione nella gestione della sostenibilità impone la necessità di articolare vere e proprie strategie di controllo.

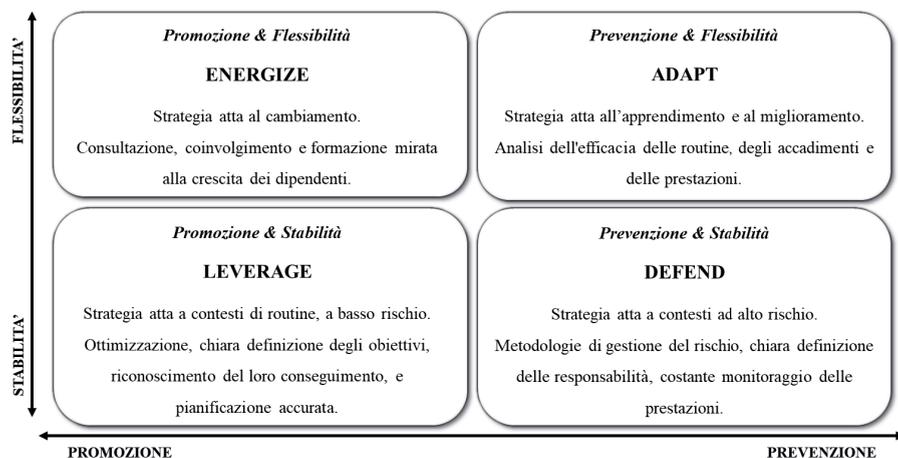
Negli studi condotti da Casey, Neal e Griffin nell'ambito della gestione della sicurezza (Casey *et al.*, 2019), il concetto di strategia di controllo è utilizzato per descrivere l'insieme di pratiche orientate al mantenimento della sicurezza sul luogo di lavoro in allineamento con una situazione lavorativa specifica in termini di orientamento tra stabilità e flessibilità, e prevenzione o promozione. Come brevemente introdotto nel secondo capitolo del volume, la strategia di controllo ingloba le combinazioni di capitale organizzativo, sociale e umano dell'organizzazione – dal livello di standardizzazione al grado di formalizzazione delle dinamiche relazionali, dagli assunti condivisi al ruolo delle *soft skills* (Casey *et al.*, 2017) – maggiormente efficaci al raggiungimento della prestazione attesa in un determinato contesto lavorativo. In tal senso, l'approccio sistemico alla *leadership* della sostenibilità proposto da Tristan Casey e colleghi sposta l'attenzione da tratti e caratteristiche del *leader*, comune alle teorie di *leadership* precedentemente discusse, all'effetto che queste, in commistione con gli altri capitali abilitanti, producono sulle prestazioni di sicurezza dei membri organizzativi.

Rappresentando i dilemmi tra stabilità o flessibilità, e prevenzione o promozione, lungo gli assi di un piano cartesiano (come rappresentato in Figura 27), Casey e colleghi delineano quattro strategie di controllo maggiormente esemplificative, denominandole *Leverage*, *Energize*, *Adapt* e *Defend*. Tale tassonomia, battezzata *LEAD* sulla base delle iniziali delle quattro strategie, distingue quattro "bundles" di pratiche e meccanismi di

controllo altamente funzionali alla gestione della sicurezza per via del loro allineamento a diverse configurazioni del contesto lavorativo, in termini di priorità perseguite nella gestione della sicurezza e di meccanismi di autoregolamentazione favoriti (Casey *et al.*, 2019).

In tal senso, ogni quadrante in Figura 27 definisce un ipotetico ambiente lavorativo risultante dalla combinazione di orientamenti e priorità imposte dalle condizioni contestuali: conseguentemente, pratiche e meccanismi di controllo inscritte in ogni quadrante mirano a rispondere efficacemente a necessità e contingenze del contesto lavorativo descritto. È importante tuttavia sottolineare che le strategie rappresentate nella tassonomia costituiscono degli archetipi, utili a descrivere alcuni orientamenti caratteristici, e fornire una lente di analisi funzionale a una comprensione più olistica dei processi di *leadership* in relazione alle complesse sfide della sicurezza. Pertanto, questi approcci non sono da intendere come autoescludenti, in quanto una loro commistione è altamente probabile e raccomandabile in ottica di “*ambidestrisimo organizzativo*”. Nei seguenti paragrafi, esaminiamo in dettaglio le quattro strategie di controllo.

Fig. 27 – Strategie di controllo: tra stabilità e flessibilità, promozione e prevenzione



Fonte: elaborazione degli autori

La strategia *Defend* si inserisce in contesti lavorativi orientati alla stabilità – in conseguenza di, ad esempio, elevata routinarietà o elevato rischio operativo – facendo leva su meccanismi di prevenzione volti alla riduzione del rischio e alla mitigazione dell'incertezza (Casey *et al.*, 2019).

Pertanto, questa strategia enfatizza pratiche di controllo *top-down*, incentrate su standardizzazione delle attività lavorative, proceduralizzazione, e il monitoraggio costante della conformità procedurale. Il connubio tra stabilità e prevenzione conferisce un duplice carattere prescrittivo e reattivo a tale strategia: da un lato, la strategia *Defend* appare particolarmente efficace nel limitare rischi e pericoli noti che possono caratterizzare le operazioni di routine, e che possono essere determinati e stimati con relativa certezza; dall'altra, l'adozione di una simile strategia è anche indicata in risposta al verificarsi di non conformità o eventi incidentali, caratterizzandosi per la rapida esecuzione di azioni correttive volte a ripristinare la stabilità del sistema operativo (Casey e Griffin, 2020).

Qual è pertanto il ruolo del *leader* nell'ambito di una strategia *Defend*? Facendo leva sulla prevenzione quale meccanismo motivazionale, tale strategia richiede ai *leader* di enfatizzare la conformità dei comportamenti adottati dai propri collaboratori alle procedure e istruzioni operative vigenti, di monitorare le loro attività, e reprimere gli atteggiamenti incauti (Aryee e Hsiung, 2016). Da una prospettiva di *leadership*, ciò implica favorire tratti e comportamenti tipici di uno stile *Transazionale* della *leadership* manageriale, quali comunicare attentamente le responsabilità dei collaboratori, chiarire ruoli e obiettivi, premiare il raggiungimento dei risultati attesi, e allenare la consapevolezza di rischi e pericoli per la sostenibilità delle operazioni. Tale strategia implica inoltre la centralizzazione dei processi decisionali in quanto considerata maggiormente efficiente in contesti di elevata stabilità e routine. Al *leader*, inoltre, spetta la responsabilità di alimentare una cultura orientata al rispetto delle regole e alla vigilanza (Weick, 1987).

Tuttavia, una simile strategia potrebbe condurre a una eccessiva burocratizzazione. L'elevata formalizzazione può minare la partecipazione attiva dei lavoratori nei processi di *feedback* e segnalazione utili al monitoraggio della conformità e alla vigilanza sui rischi insiti alle attività lavorative (Scholer e Higgins, 2012). Similarmente, la proceduralizzazione in situazioni routinarie può indurre uno stato di conformità "mindless" o "di facciata", ossia a superficialità e poca consapevolezza nell'implementazione di procedure e istruzioni operative (Hu *et al.*, 2020). Infine, la standardizzazione può sminuire la creatività, limitando la ricerca di soluzioni alternative e quindi l'innovazione.

Questi aspetti suggeriscono che fare affidamento su una strategia *Defend* come principale meccanismo di controllo per la sostenibilità è probabilmente insufficiente e, in tal senso, il ruolo della *leadership* è fondamentale nel mitigarne i punti di debolezza (Casey e Griffin, 2020). Per controbilanciare gli svantaggi di tale strategia, i *leader* possono coniugarvi

un approccio *Democratico* nella relazione con i propri *followers*, ponendo *empowerment*, partecipazione e apprendimento nell'ambito della vigilanza e segnalazione dei rischi quali elementi di coesione del gruppo di lavoro.

La strategia *Adapt* mira a enfatizzare la flessibilità, stimolando un orientamento preventivo. In tal senso, è anch'essa una strategia reattiva, ma, a differenza della strategia *Defend*, è associata ad attività non routinarie e a condizioni di incertezza: pertanto, se la strategia *Defend* è atta a gestire rischi noti e prevedibili, la strategia *Adapt* si applica a situazioni impreviste o pericoli non conosciuti in precedenza. Per tale motivo, le pratiche descritte da tale strategia pongono molta enfasi sull'apprendimento continuo, tramite attività di riesame delle prestazioni passate, l'analisi accurata di eventi accidentali, la formazione e l'addestramento in merito alla gestione delle emergenze (Casey e Griffin, 2020).

L'enfasi su apprendimento e sviluppo delle competenze è funzionale all'autonomia decisionale: la strategia *Adapt* difatti esercita controllo fornendo ai membri organizzativi la flessibilità e autonomia necessaria per rispondere rapidamente alle situazioni impreviste, facendo leva sulla propria competenza e conoscenza delle attività lavorative. A livello gestionale, fronteggiare l'incertezza impone l'adozione di piani di continuità operativa, nonché di efficaci canali per la comunicazione e segnalazione dei segnali deboli di criticità e pericolo.

Nell'ambito di una strategia *Adapt*, il ruolo della *leadership* manageriale è fondamentale nel garantire le condizioni ideali per l'apprendimento continuo dei membri organizzativi. Le organizzazioni caratterizzate da strategie *Adapt* assumo la connotazione di *learning organizations* grazie alla capacità di trasformare debolezze, rischi e imprevisti in occasioni di apprendimento: in tale ottica, la conoscenza generata da accadimenti e errori passati – ossia le cosiddette *lesson learned* – ha un ruolo imprescindibile nel rafforzamento del sistema (Serou *et al.*, 2021). Tuttavia, la capacità di apprendere dagli errori commessi richiede la presenza di un clima aziendale di aperto dialogo e confronto in merito agli aspetti di sostenibilità sul luogo di lavoro (quali i rischi per la sicurezza o per l'ambiente): in tal senso, la *leadership* dovrà adoperarsi per garantire un clima di sicurezza psicologica necessario a facilitare l'autonomia decisionale e la libera iniziativa, la segnalazione di errori, l'espressione di opinioni personali e preoccupazioni, mitigando il timore di ripercussioni o sanzioni (Clarke, 2013).

La strategia *Leverage* persegue la stabilità mediante meccanismi di promozione: pertanto, tale strategia è adatta a organizzazioni che, in contesti di basso rischio o elevata routinarietà, ambiscono a integrare gli obiettivi di sicurezza al pari dei propri obiettivi di produzione (Casey *et al.*, 2019). Le pratiche inscritte in questa strategia si fondano pertanto su

un principio fortemente transazionale: fornire chiari obiettivi prestazionali, provvedere a *feedback* efficaci e premiare il loro raggiungimento. Il meccanismo di promozione è stimolato formulando obiettivi chiari e ambiziosi, e premiando il loro raggiungimento: in tal senso, la pianificazione degli obiettivi di sicurezza o ambientali può essere associata a una logica di crescita personale, avanzamento di carriera, e sviluppo delle competenze dei membri organizzativi, o a meccanismi di premialità indirizzati a capi squadra, supervisori o manager. La sostenibilità può essere quindi integrata quale criterio nei processi di valutazione delle prestazioni del personale, al fine di fornire *feedback* e direzione, e eventualmente correggere prestazioni insoddisfacenti (Renwick *et al.*, 2013).

In tale contesto, la *leadership* manageriale ha lo scopo di rafforzare il meccanismo di promozione, ad esempio definendo standard di prestazione attesa in relazione al ruolo organizzativo ricoperto dai membri organizzativi, enfatizzando le buone pratiche, riconoscendo i comportamenti virtuosi e gli sforzi individuali attuati dai propri collaboratori, e fornendo il buon esempio in prima persona secondo un principio di “*leading by example*” (Boiral *et al.*, 2015). Tali pratiche ambiscono a instaurare un meccanismo di controllo *bottom-up* basato sul *feedback* positivo quale principale leva della motivazione. Ulteriore compito del *leader* sarà quello di accrescere la cosiddetta *self-efficacy* dei propri collaboratori, ossia infondere confidenza nella propria capacità di raggiungere gli obiettivi prestabiliti, stimolando competenza, fiducia e autostima. In tal senso, a una predominante inclinazione *Transazionale*, il leader dovrà coniugare una componente di *leadership Trasformativa* al fine di provvedere all’attenzione individualizzata e allo stimolo necessari a supportare i propri *followers* nel raggiungimento di obiettivi ambiziosi (Dust *et al.*, 2014).

Infine, la strategia *Energize* è di natura fortemente proattiva: perseguendo la flessibilità per mezzo di meccanismi di promozione, questa strategia è adatta a contesti mutevoli e dinamici, e quindi caratterizzati da incertezza (Casey *et al.*, 2019). La natura proattiva di tale strategia implica l’adozione di meccanismi di controllo *bottom-up* e, in tal senso, orizzontali: pertanto, nell’ambito delle strategie *Energize*, la cultura organizzativa ricopre un ruolo fondamentale quale meccanismo di controllo e coordinamento tacito (Weick, 1987). Una cultura fortemente radicata concorre a mantenere un senso collettivo di scopo, attenzione e impegno, al contempo garantendo autonomia decisionale ai membri organizzativi nell’identificare le migliori soluzioni alle sfide lavorative nei propri ambiti di competenza.

L’internalizzazione di valori e visione connessi alla sicurezza o alla protezione ambientale costituisce inoltre il principale motore della motivazione personale: in contesti altamente dinamici, tale motivazione è

necessaria alla diffusione di quei comportamenti lavorativi proattivi e spesso volontari – a cui, nel prossimo capitolo, ci riferiremo con il termine di “comportamenti di cittadinanza organizzativa” (Organ, 1988) – che contribuiscono alla resilienza del sistema. Pertanto, diversamente dal focus su obiettivi e ricompense caratteristico della strategia *Leverage*, il modello *Energize* ambisce a superare i limiti imposti da ruoli organizzativi e responsabilità prestabilite facendo leva sulla motivazione intrinseca dei lavoratori e sulla loro volontà di partecipazione proattiva. Chiaramente, tutto ciò non implica la totale assenza di meccanismi di controllo più comunemente intesi (quali procedure e istruzioni operative), ma un maggiore orientamento all’identificazione delle opportunità di miglioramento e sviluppo futuro in ottica proattiva, ossia al di là della conformità procedurale o normativa (Casey e Griffin, 2020).

Chiaramente, in tale contesto, l’azione della *leadership* manageriale è fortemente legata a un approccio *Trasformativo*: al leader spetta il compito di concepire e instillare una visione ispiratrice connessa alla sostenibilità e al cambiamento, capace di infondere motivazione e un senso di responsabilità condiviso nel perseguimento della sostenibilità d’impresa (Graves *et al.*, 2013). La necessità di motivazione intrinseca implica il coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, mediante la loro consultazione: oltre a infondere un senso di controllo e responsabilità nei confronti dei processi di gestione della sostenibilità, la consultazione permette di raccogliere *feedback* e segnalazioni utili al miglioramento del sistema e all’identificazione di criticità e opportunità future (Slack *et al.*, 2015).

Sebbene tale tassonomia delinei strategie applicabili a quattro contesti lavorativi ben distinti, Casey e colleghi enfatizzano che nel tempo le organizzazioni possano trarre maggior vantaggio da un equilibrio di tutte le strategie, spostando dinamicamente l’accento su ciascuna di esse in previsione o in risposta ai cambiamenti nello stato del sistema e del proprio contesto di riferimento (Casey *et al.*, 2019). Alterando l’orientamento degli approcci di *leadership* e della gestione della sicurezza, le organizzazioni possono difatti coniugare diverse strategie al fine di meglio rispondere alle specifiche necessità di controllo. Pertanto, è probabile che, in ogni organizzazione, siano riscontrabili tratti o elementi comuni a più strategie di controllo proposte nel modello.

Tra le strategie proposte nel modello *LEAD*, sappiamo quali sono quelle maggiormente utilizzate da imprese e organizzazioni nell’ambito della propria gestione di aspetti operativi della sostenibilità d’impresa? Al di là dell’utilità teorica del modello, è possibile implementare empiricamente la tassonomia *LEAD* per comprendere approcci e orientamenti delle imprese nella gestione della sicurezza o degli aspetti ambientali? In chiusura a

questo paragrafo, proveremo a rispondere a queste domande, guardando al contesto imprenditoriale italiano.

4.3.1. *La strategia di controllo: alcune evidenze empiriche*

Dalla prospettiva empirica, comprendere il livello di adozione delle strategie di controllo *Defend, Adapt, Leverage* e *Energize* da parte di un'organizzazione richiederebbe un'ampia analisi organizzativa, volta a esaminare norme e procedure in materia di sicurezza o ambiente, l'assetto dei sistemi di gestione, i processi decisionali e la pianificazione, le pratiche di comunicazione, formazione e i meccanismi premianti in essere (Casey e Griffin, 2020).

Aldilà della complessità nella gestione e interpretazione di tale mole di informazioni, una simile analisi non ci aiuterebbe nella comprensione dei determinanti del contesto sociopsicologico (quali la *leadership* manageriale) che in ultima istanza influenza il comportamento dei dipendenti in relazione alla sostenibilità. Come accennato in precedenza, la strategia di controllo di un'organizzazione si rispecchia nelle percezioni del clima organizzativo condivise dai propri membri organizzativi: secondo Casey e colleghi, sono proprio i fattori quali la cultura e il clima organizzativo a determinare quei meccanismi o stati di *self-regulation* (prevenzione o promozione) che mediano l'effetto della strategia di controllo sul comportamento e, conseguentemente, sulla prestazione (Casey *et al.*, 2017).

Pertanto, piuttosto che determinare il posizionamento di un'organizzazione sulla base della tassonomia discussa, risulta interessante esaminare le percezioni dei suoi membri in merito all'orientamento della strategia di controllo vigente nella propria organizzazione.

Anche questo approccio però presenta delle criticità: come rilevare le percezioni dei membri di un'organizzazione su un così ampio spettro di aspetti gestionali e organizzativi, in merito ai quali potrebbero non essere pienamente informati?

Per superare questo scoglio, Tristan Casey e colleghi propongono di focalizzare l'analisi sull'espressione della strategia di controllo più prossima, e quindi visibili, ai lavoratori, ossia le pratiche di supervisione e coordinamento adottate dai diretti supervisori, capi gruppo o manager, e su come queste si ripercuotono sulle attività del gruppo di lavoro: in altri termini, gli approcci di *leadership* manageriale (Casey *et al.*, 2019).

Supervisori e capi gruppo sono spesso i "controllori" più prossimi alle persone che svolgono attività lavorative sul campo, e, pur potendo esercitare una certa discrezionalità, hanno la responsabilità di implementare e

mantenere l'orientamento della strategia di controllo approvata dall'organizzazione nella relazione con i propri collaboratori (Dust *et al.*, 2014). In quest'ottica, la necessità di una rilevazione empirica rafforza ulteriormente la connessione tra il concetto di strategia di controllo e quello di *leadership* manageriale, identificando nei processi di *leadership* l'espressione diretta, e maggiormente esperibile ai membri organizzativi, dell'orientamento al controllo della sostenibilità adottato dall'organizzazione.

In uno studio pubblicato nel 2019, gli studiosi Tristan Casey, Andrew Neal e Mark Griffin illustrano il processo di creazione e validazione di uno strumento di misurazione delle suddette strategie di controllo (Casey *et al.*, 2019): mediante la conduzione di numerose interviste a esperti di gestione della sicurezza sul luogo di lavoro – sia di ambito accademico sia imprenditoriale – gli studiosi hanno delineato le pratiche di *safety leadership* maggiormente distintive delle quattro strategie di controllo, inscrivendole quindi nell'ambito di un'ampia scala psicometrica atta alla loro rilevazione in azienda; la scala è stata poi sottomessa a un esteso campione di lavoratori afferenti a trenta organizzazioni operanti nello stato australiano del Queensland.

L'analisi fattoriale atta alla validazione statistica della scala ha permesso agli studiosi di estrarre una versione breve della scala, utile a una rilevazione più efficiente delle strategie di controllo in azienda. Oltre a dimostrare come il modello teorico LEAD possa essere tradotto empiricamente, lo studio evidenzia un'elevata correlazione tra le quattro strategie: tale risultato suggerisce che le percezioni dei membri organizzativi in merito alle pratiche di *safety leadership* implementate dai propri supervisori sono influenzate dalla percezione più ampia del valore complessivo che l'organizzazione attribuisce alla sicurezza sul luogo di lavoro. In tal senso, è ragionevole attendersi che contesti lavorativi con punteggi elevati su una specifica strategia di controllo, siano anche più propensi a dimostrare pratiche o approcci distintivi di altre strategie, dato un loro maggiore *commitment* verso la sicurezza sul lavoro. Tale risultato conferma pertanto l'intuizione di Casey e colleghi secondo cui le organizzazioni maggiormente dedite alla sostenibilità traggano maggiore vantaggio da una commistione di approcci e strategie.

Lo studio condotto da Casey e colleghi nel contesto australiano ha evidenziato una maggiore predilezione per strategie *Adapt* e *Defend* tra le aziende esaminate, corrispondente a approcci di natura reattiva e meccanismi di prevenzione piuttosto che di promozione; coerentemente, la strategia *Energize* – ossia quella maggiormente proattiva – è risultata la meno diffusa. Per quanto riguarda il contesto italiano, quali risultati attendersi?

Uno studio esplorativo condotto dagli autori di questo volume ha tradotto la scala psicometrica coniata da Casey e colleghi, adattandola ai più

ampi ambiti della salute e sicurezza dei lavoratori, e della protezione ambientale. La scala si compone di tre item di misurazione per ogni strategia di controllo – *Leverage*, *Energize*, *Adapt* e *Defend* – come riportato in Tabella 6. La metrica si serve di una scala Likert da 1 a 6, dove 1 corrisponde a una risposta di totale disaccordo (“*Totalmente in disaccordo*”) e 6 di totale accordo (“*Totalmente in accordo*”).

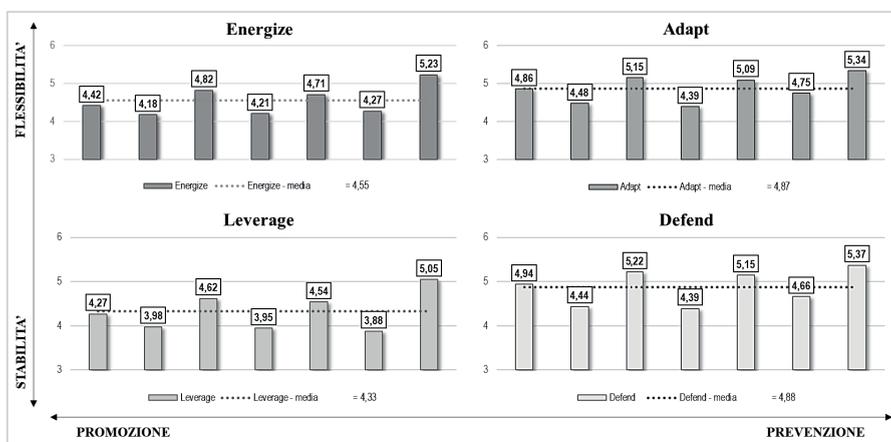
Tab. 6 – Metrica per la rilevazione delle strategie di controllo LEAD

Strategia di controllo	Item di misurazione
<i>Energize</i>	<p>Il nostro supervisore ci sprona a identificare cambiamenti degli aspetti di salute, sicurezza e ambiente che potrebbero migliorare il nostro lavoro</p> <p>Il mio gruppo di lavoro guarda favorevolmente alle persone che intraprendono iniziative personali in merito agli aspetti di salute, sicurezza e ambientali del lavoro</p> <p>Il mio gruppo di lavoro è supportato nello sviluppare nuove competenze sui temi della salute, della sicurezza e dell’ambiente al fine di rendere il luogo di lavoro più sicuro e meno impattante sull’ambiente</p>
<i>Leverage</i>	<p>Il nostro supervisore lavora insieme alle persone di questo team per stabilire chiari obiettivi relativi alle prestazioni di salute, sicurezza e ambiente</p> <p>Alle persone di questo team viene riconosciuto un merito quando realizzano quanto atteso in termini di prestazione di salute, sicurezza e ambiente</p> <p>Nella mia area, la nostra priorità durante le attività lavorative è tenerci informati vicendevolmente su quanto sta accadendo rispetto agli aspetti di salute, sicurezza e ambientali del lavoro</p>
<i>Adapt</i>	<p>Il nostro supervisore si aspetta che il mio gruppo di lavoro affronti i problemi imprevisti e riduca al minimo il loro impatto</p> <p>Nella mia area, ci aspettiamo che tutti parlino apertamente ogni qualvolta che notiamo una situazione critica o non sicura</p> <p>Il mio gruppo di lavoro riflette sui problemi che riguardano il lavoro per impedire che gli stessi problemi si verifichino nuovamente</p>
<i>Defend</i>	<p>Il mio supervisore reagisce duramente verso chi trascura le proprie responsabilità in materia di salute, sicurezza e ambiente</p> <p>Quando svolgiamo mansioni ad alto rischio, la nostra attenzione al rispetto delle procedure di salute, sicurezza e ambiente è costantemente monitorata</p> <p>Nella mia area, ci aspettiamo che tutti siano in grado di identificare chiaramente i rischi inerenti la salute, la sicurezza e l’ambiente</p>

Lo strumento di misurazione è stato sottoposto a un campione di lavoratori afferenti a 7 grandi imprese italiane in diversi settori (dal settore energetico e estrattivo, al manifatturiero, passando per i trasporti), per un totale di 2.825 partecipanti all'indagine.

Figura 28 riporta i risultati dell'indagine: nella figura, i grafici a istogramma sono posizionati nel quadrante del piano cartesiano promozione/prevenzione – stabilità/flessibilità corrispondente alla strategia di controllo a cui si riferiscono. In ogni singolo grafico, il valore riportato sulle colonne si riferisce al punteggio conseguito da una singola azienda, e corrisponde alla media delle risposte alla metrica della singola strategia di controllo. La linea tratteggiata presente in ogni grafico indica il valore medio della strategia di controllo tra le sette aziende che hanno partecipato alla rilevazione, il quale è anche riportato in valore numerico sotto ad ogni grafico.

Fig. 28 – Strategie di controllo LEAD: i risultati della rilevazione



Fonte: elaborazione degli autori

Quali considerazioni possiamo derivare da questi risultati? *In primis*, analogamente ai risultati conseguiti da Casey e colleghi nel contesto australiano (Casey *et al.*, 2019), le aziende esaminate rivelano una predilezione per le strategie di controllo orientate alla prevenzione di comportamenti non conformi, piuttosto che alla promozione dei comportamenti partecipativi e proattivi. Difatti, le strategie *Defend* e *Adapt* presentano valori medi più elevati, rispettivamente 4,88 e 4,87.

Diversamente dallo studio australiano, tra le strategie di controllo orientate alla promozione, l'approccio *Energize* appare il più diffuso – corrispondente a un valore medio uguale a 4,55 – a cui segue, in ultima posizione, la strategia *Leverage* con una media del 4,33. Come già discusso nell'ambito dell'analisi del modello organizzativo presentata nel secondo capitolo del volume, tale orientamento alla prevenzione, all'efficienza e alla minimizzazione delle non conformità tra le aziende esaminate non sorprende: tale risultato è difatti strettamente connesso all'elevata esperienza nella gestione degli aspetti salute, sicurezza e ambiente delle aziende esaminate, la quale ha comportato una spinta verso la formalizzazione e standardizzazione delle operazioni, nonché verso l'attenta analisi degli accadimenti avversi in un'ottica di miglioramento continuo. In particolare, la strategia *Defend*, la quale unisce l'obiettivo della prevenzione con l'enfasi sulla stabilità (o riduzione dell'incertezza), appare essere la strategia di controllo maggiormente affine alle aziende partecipanti: tutte le aziende presentano difatti valori medi ampiamente superiori al 4 su tale dimensione. Come dibattito nei precedenti paragrafi, tale strategia è difatti solitamente associata a contesti aziendali o settoriali caratterizzati da elevato rischio operativo quali il settore petrolifero, quello energetico, e le infrastrutture o trasporti, ossia i settori a cui afferiscono le aziende esaminate.

4.4. Comprendere la *leadership* manageriale: l'importanza della misurazione

In conclusione a questo capitolo, vogliamo focalizzarci sulla misurazione della *leadership* manageriale in relazione alla sostenibilità d'impresa, esplorando alcuni degli approcci metodologici più comuni, e presentando i risultati di una rilevazione condotta su un campione di imprese italiane.

Tuttavia, prima di approfondire metodologie e strumenti utili alla rilevazione di tale fenomeno organizzativo, è bene porsi la domanda: a quale scopo misurare i processi di *leadership* attuati da manager, supervisori e capi squadra in relazione ai temi della sostenibilità in impresa?

Come già discusso nel precedente capitolo, la quantificazione di fenomeni sociali complessi e sfaccettati – come quello della *leadership* manageriale – non è difatti un compito semplice; eppure, la misurazione è il primo passo necessario alla comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali sottostanti l'integrazione della sostenibilità in strategie, operazioni e processi, ed è quindi fondamentale per l'identificazione di criticità, e per la definizione di azioni migliorative. In tal senso, è da considerarsi valida la massima secondo cui ciò che viene misurato, può essere gestito.

Nei precedenti paragrafi di questo capitolo, abbiamo discusso di come i processi di *leadership* e *followership* costituiscano un utile ingranaggio del modello organizzativo di un'impresa o, in termini più ampi, della sua strategia di controllo (Casey e Griffin, 2020). Al fine dell'efficacia dell'intero sistema, le organizzazioni devono assicurarsi una corretta coordinazione tra tutti gli ingranaggi che lo compongono: in tal senso, l'allineamento tra *leadership* manageriale e gli ulteriori fattori abilitanti del sistema – quali le politiche, le procedure, e la cultura organizzativa – è necessario (Dust *et al.*, 2014).

Determinare tale allineamento implica comprendere la relazione tra *leadership* e sostenibilità nel proprio contesto lavorativo, ossia come si configura il ruolo di manager, supervisor e capi squadra (ossia i *leader*) in relazione alla gestione degli aspetti di sostenibilità da parte dei membri organizzativi (i *follower*). Determinato il ruolo dei *leader* nel mantenimento della sostenibilità, è quindi necessario comprendere lo stato attuale della *leadership* sui luoghi di lavoro: come sono trasmessi gli obiettivi organizzativi ai membri organizzativi all'interno dei singoli dipartimenti e delle squadre di lavoro? Con quanta chiarezza e rigore sono enfatizzate le istruzioni operative e le procedure nei diversi ambiti aziendali? Quali meccanismi motivazionali sono stimolati al fine di nutrire attenzione, consapevolezza o proattività? Quali canali e stili comunicativi sono utilizzati per trattare di eventuali criticità o problematiche connesse alla sostenibilità di attività e operazioni? In sintesi, quali stili di *leadership* manageriale sono adottati in relazione alle prestazioni di sostenibilità dei lavoratori?

Queste sono solo alcune delle domande a cui un'accurata rilevazione della *leadership* manageriale può rispondere. Sulla base di tale comprensione dei processi di *leadership*, i decisori aziendali potranno individuare debolezze nel modo in cui l'attenzione alla sostenibilità è stimolata, o esaminare eventuali discrepanze con il modello organizzativo perseguito, ad esempio, in termini di meccanismi motivazionali favoriti, e quindi porvi rimedio mediante attività di sensibilizzazione o formazione manageriale. Infine, quantificare la *leadership* permette di comprendere più dettagliatamente la sua relazione con le prestazioni lavorative, a livello individuale o aziendale, testando empiricamente la sua influenza su diverse dimensioni di prestazione.

Come misurare la *leadership* manageriale in relazione alla sostenibilità d'impresa? Come spesso enfatizzato da studiosi della *leadership* manageriale, e dai *leader* stessi, il solo e unico compito di un *leader* è quello di ottenere risultati o, in altri termini, ottenere una buona prestazione (Goleman, 2017). Tale visione – condivisibile, seppur alquanto sbrigativa – po-

trebbe suggerire che l'efficacia di un *leader* debba essere misurata rispetto alle prestazioni dei propri collaboratori e della propria squadra di lavoro.

Sebbene non erronea, tale concezione della misurazione della *leadership* rischia di partorire una rappresentazione grossolana, o quantomeno superficiale della *leadership* manageriale. *In primis*, sappiamo come vi siano numerose variabili in gioco nel determinare il successo di iniziative organizzative e la buona prestazione dei gruppi di lavoro, e come queste spesso esulino dalle capacità di manager e decisori aziendali. In secondo luogo, abbiamo trattato di come i processi di *leadership* manageriale si esplichino nella relazione tra il *leader* e i propri *followers*: gli stili comportamentali, i meccanismi motivazionali e i tratti personali di un *leader* discussi in precedenza nel capitolo possono essere difatti osservati solo nello svolgersi di tale relazione diadica (Malakyan, 2014). In tal senso, non è possibile osservare un *leader* prescindendo dal proprio rapporto con i *followers*: coerentemente, non è possibile comprendere efficacemente e affidabilmente la *leadership* manageriale senza interpellare quanti ne fanno esperienza diretta sul proprio luogo di lavoro su base quotidiana. In altri termini, chi meglio di un *follower* può esprimersi in merito alla *leadership* implementata dal proprio superiore?

La misurazione della *leadership* manageriale attraverso la prospettiva di soggetti terzi (quali i *followers*) per mezzo di scale psicometriche è difatti un approccio largamente validato nell'ambito degli studi organizzativi: tale approccio ambisce a fornire una comprensione imparziale dei processi di *leadership* manageriale, mitigando *bias* o distorsioni derivanti dall'autovalutazione di comportamenti e capacità da parte dei *leader* stessi (quali, ad esempio, il *bias* di desiderabilità sociale) (Donaldson e Grant-Vallone, 2002).

I più celebri strumenti di rilevazione della *leadership* manageriale spingono difatti tale criterio metodologico, affiancando la prospettiva di soggetti terzi (*in primis*, i *followers*, ma anche superiori e pari grado) all'autovalutazione dei *leaders*, al fine di ottenere una rilevazione *multi-rater*.

A titolo esemplificativo, il *Multifactor Leadership Questionnaire* (spesso abbreviato con l'acronimo MLQ) – sviluppato dagli studiosi Bruce Avolio and Bernard Bass, già precedentemente citati – combina diverse configurazioni al variare del *rater*, ossia del soggetto interpellato ai fini della rilevazione (Avolio *et al.*, 1999). Nello specifico, lo strumento denominato *MLQ Self* si compone di scala psicometriche atte ad elicitar autovalutazioni dei propri comportamenti di *leadership* da parte dei manager o supervisorii oggetto di valutazione, servendosi di autoriferimenti nella formulazione degli item di misurazione che compongono le diverse scale psicometriche (ad esempio, “Metto in chiaro quali ricompense spettano per

il raggiungimento degli obiettivi di performance”). Diversamente, lo strumento *MLQ Rater* si compone di scale psicometriche atte a rilevare le percezioni di soggetti terzi, quali i collaboratori, rispetto ai comportamenti di *leadership* adottati dai propri manager o supervisori oggetto di valutazione: in tal senso, nella formulazione degli item di misurazione, è utilizzata la terza persona singolare (ad esempio, “*La persona che sto valutando mi fornisce supporto in funzione del miei impegno*”) (Antonakis et al., 2003).

Chiaramente, fondando la rilevazione della *leadership* manageriale sulle percezioni di singoli membri organizzativi, la solidità di un approccio *multi-rater* è strettamente legata alla numerosità dei soggetti interpellati: valutare le capacità di *leadership* di un supervisore sulla base delle percezioni di un singolo componente della sua squadra lavoro può esporre l’indagine a un grado di soggettività tale da minare l’affidabilità di tale misurazione; tale soggettività può essere però mitigata estendendo l’indagine a un più ampio e rappresentativo campione di *raters*.

Strumenti come il *Multifactor Leadership Questionnaire* non solo consentono un approccio *multi-rater* alla rilevazione della *leadership*, ma mirano inoltre a sondare le diverse sfaccettature della *leadership* manageriale in un’organizzazione, spostando quindi il focus della misurazione dall’*outcome* del processo di *leadership* alle modalità attraverso cui la *leadership* si esplica nel contesto lavorativo oggetto di indagine.

Nel caso specifico del *Multifactor Leadership Questionnaire*, lo strumento assume a fundamenta teorica il *Full range leadership model* coniato dagli stessi Bass e Avolio, e illustrato precedentemente nel capitolo: ricalcando l’impostazione di tale modello teorico, lo strumento difatti pone particolare enfasi sulla rilevazione della *leadership Trasformativa* e *Transazionale*, e, in seconda istanza, dello stile *Laissez-faire* o della cosiddetta *leadership* passiva (Avolio et al., 1999).

Difatti, se lo stile *Laissez-faire* è solitamente operazionalizzato come un costrutto monodimensionale nelle molteplici versioni del MLQ (ricordiamo che, alla luce del modello teorico di Bass e Avolio, tale stile intende descrivere l’assenza di *leadership*), gli stili *Trasformativo* e *Transazionale* sono scomposti nei loro tratti maggiormente distintivi al fine di una maggiore granularità della rilevazione: nel caso della *leadership Trasformativa*, tali componenti sono la *Motivazione ispiratrice*, l’*Influenza idealizzata* (comunemente tradotta come carisma, e spesso scomposta nella duplice accezione di comportamento e di assunzioni), la *Considerazione individualizzata* e la *Stimolazione intellettuale*; nel caso della *leadership Trasformativa*, tali componenti sono la *Ricompensa contingente*, la *Direzione per eccezioni attiva* e la *Direzione per eccezioni passiva*, già discusse in precedenza nel capitolo (Antonakis et al., 2003). Mantenendo fede ai precetti

teorici del *Full range leadership model*, lo strumento pertanto concepisce gli stili *Trasformativo* e *Transazionale* come fattori di secondo livello, ottenibili dall'aggregazione di sotto-dimensioni, o fattori di primo livello, atti a rilevare specifici comportamenti o tratti personali (Anderson e Sun, 2017).

Avendo compreso l'impostazione teorica e metodologica di strumenti di misurazione della *leadership* manageriale quali il *Multifactor Leadership Questionnaire*, è naturale la domanda: esistono strumenti analoghi per la rilevazione della *leadership* della sostenibilità? Sebbene in letteratura siano riscontrabili numerose operazionalizzazioni del concetto di *leadership* manageriale in relazione ai temi della sostenibilità d'impresa (nelle sue più disparate declinazioni) (e.g. Clarke, 2013; Robertson e Carleton, 2018; Testa *et al.*, 2020), non vi è ad oggi convergenza su uno strumento principe per la misurazione di tale fenomeno organizzativo.

Studiosi e ricercatori hanno invece operato lunghi i solchi del lavoro di Bruce Avolio e Bernard Bass nel tradurre strumenti di misurazione già validati al tema della sostenibilità: studiosi quali Dov Zohar (già ampiamente citato in relazione agli studi sulla cultura organizzativa) e Julian Barling hanno in tal senso esplorato gli effetti della *leadership Trasformativa* e *Transazionale* sulla cultura organizzativa e sulle prestazioni di sicurezza del lavoro, adattando operazionalizzazioni precedentemente validate nell'ambito degli studi organizzativi più generalisti (Zohar, 2002; Barling *et al.*, 2002).

A titolo esemplificativo, in un noto studio pubblicato nel 2002 (Barling *et al.*, 2002), i ricercatori canadesi Julian Barling (Queen's University), Kevin Kelloway (Saint Mary's University) e Catherine Loughlin (University of Toronto) hanno introdotto termini quali *safety-specific Transformational leadership* e *Transformational safety leadership*, validando empiricamente una scala psicometrica composta da 10 item di misurazione sviluppati a partire dalle dimensioni di *leadership Trasformativa* e *Ricompensa contingente* afferenti al *Multifactor Leadership Questionnaire*: ad esempio, al fine di tale adattamento, l'item originale "Il mio supervisore parla dei suoi valori e delle sue convinzioni più importanti" è stato trasposto nella forma "Il mio supervisore parla dei suoi valori e delle sue convinzioni sull'importanza della sicurezza". Mantenendo un solido appiglio alle teorie più classiche della *leadership* manageriale (quali il *Full range leadership model*) anche nell'ambito della misurazione, simili approcci appaiono quindi confermare la visione secondo cui una *leadership* della sostenibilità efficace non è altro che una *leadership* efficace applicata ai temi salienti della sostenibilità.

Il medesimo approccio è stato adottato dagli autori di questo volume nel definire un questionario atto alla rilevazione della *leadership* in relazione alla gestione ambientale e alla sicurezza sul lavoro, in un campione di tredici grandi imprese italiane afferenti a diversi settori industriali.

Al fine di operare una rilevazione multifattoriale, l'indagine ha investigato gli stili di *leadership Democratico* e *Autocratico*, oltre agli stili *Trasformativo* e *Transazionale* propri del *Full range leadership model*. Su suggerimento delle imprese partecipanti, lo stile *Laissez-faire* è stato invece escluso dalla rilevazione, data la sconvenienza di indagare uno stile di *leadership* passivo e potenzialmente interpretabile negativamente nei contesti aziendali di riferimento. L'operalizzazione di tali costrutti in quattro distinte scale psicometriche si è pertanto servita del contributo di precedenti studiosi di *leadership* manageriale, operando un adattamento di scale validate ai temi specifici della salute e sicurezza sul lavoro, e della protezione ambientale (Avolio *et al.*, 1999; Carless *et al.*, 2000). Tale processo ha portato alla definizione di un questionario di 33 item di misurazione basati su scala di frequenza Likert a 7 punti, dove 1 = "Mai" e 7 = "Sempre, quando possibile". La metrica integrale è riportata nella Tabella 7.

Tab. 7 – Metrica per la rilevazione degli stili di leadership: *Trasformativo, Transazionale, Democratico e Autocratico*

Stile	Item di misurazione
Trasformativo	<p>Comunica una visione chiara e positiva del futuro</p> <p>Tratta i propri collaboratori come individui, supporta ed incoraggia la loro crescita sui temi connessi alla salute, alla sicurezza e all'ambiente</p> <p>Incoraggia i propri collaboratori e assicura loro il giusto riconoscimento</p> <p>Spinge per un clima di fiducia, coinvolgimento e cooperazione tra le persone che operano nell'unità organizzativa di cui è responsabile</p> <p>Incoraggia ad avere un approccio innovativo ai problemi connessi alla salute, alla sicurezza e all'ambiente e a mettere in discussione gli approcci tradizionali</p> <p>È molto chiaro su quali sono i suoi valori e le sue convinzioni sull'importanza della salute, della sicurezza e dell'ambiente e li mette in pratica</p> <p>Instilla orgoglio e rispetto negli altri e ispira tramite il suo essere altamente competente in materia di salute, sicurezza e ambiente</p>

Transazionale

Mette in chiaro quali sono i meccanismi di premialità, economici e non economici

Garantisce il suo supporto in funzione dell'impegno dimostrato

Premia i risultati che raggiungi su aspetti connessi alla salute, alla sicurezza e all'ambiente

Riconosce i risultati che raggiungi in merito agli aspetti di salute, sicurezza e ambiente

In merito agli aspetti della salute, della sicurezza e dell'ambiente, si concentra soprattutto sugli errori da te commessi

Risolve situazioni di potenziale crisi, in materia di salute, sicurezza e ambiente, con misure emergenziali senza andare alla base del problema

Tiene traccia degli errori da te commessi in merito alla salute, alla sicurezza e all'ambiente per trasformati in opportunità di apprendimento

Reagisce in caso di fallimenti

Interviene a risolvere situazioni critiche in materia di salute, sicurezza e ambiente, solo se strettamente necessario

Reagisce ai problemi solo se cronici e persistenti nel tempo

Democratico

Investe del tempo per sviluppare relazioni di qualità con i suoi collaboratori sui temi della salute, della sicurezza e dell'ambiente

Ha sviluppato un senso di comunità tra i suoi collaboratori

Le sue decisioni, in materia di salute, sicurezza e ambiente, sono influenzate dagli input dei suoi collaboratori

Cerca di raccogliere il consenso di tutti i suoi collaboratori sulle decisioni importanti in materia di salute, sicurezza e ambiente

È sensibile alle responsabilità dei suoi collaboratori, sui temi ambientali e di salute e sicurezza, al di fuori del luogo di lavoro

Considera la crescita individuale dei suoi collaboratori come una priorità

Dà l'impressione di lavorare con lui/lei e non per lui/lei

Lavora molto per trovare il modo di aiutare gli altri ad essere al meglio delle loro possibilità

Autocratico

In materia di salute, sicurezza e ambiente, prende le decisioni in maniera autoritaria

Su tematiche connesse ad aspetti di salute, sicurezza e ambiente, tende a mantenere le sue opinioni

In materia di salute, sicurezza e ambiente, è autonomo nel prendere le decisioni

È molto diretto quando dice ai collaboratori cosa fare

Ha un approccio di tipo gerarchico nei rapporti con i propri collaboratori

Da una grande importanza al raggiungimento dei propri obiettivi

Mantenendo fede ai criteri metodologici discussi in questo paragrafo, la rilevazione della *leadership* manageriale è stata effettuata dalla prospettiva dei *followers* secondo un approccio *multi-rater*, al fine di mitigare *bias* dovuti all'auto-valutazione del proprio stile comportamentale da parte dei *leader*.

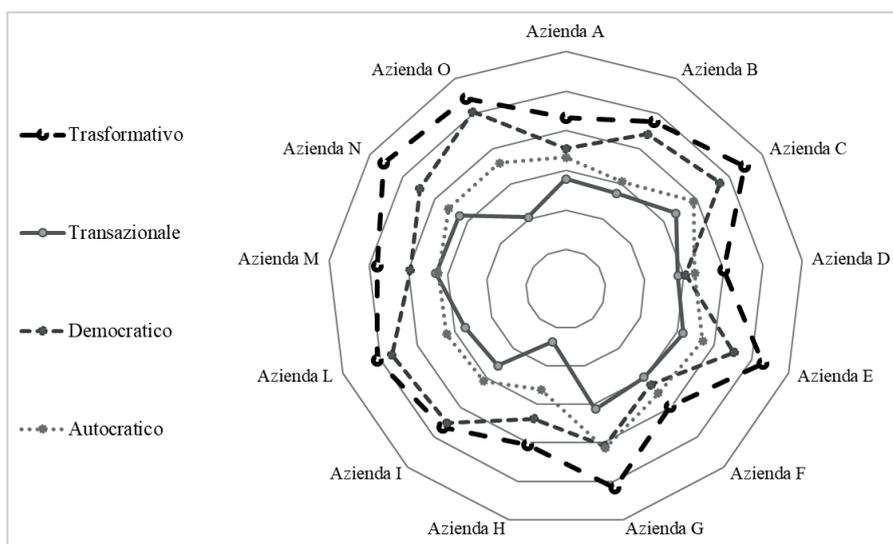
In ogni azienda partecipante all'indagine, la costruzione del campione di rispondenti è partita dalla definizione delle aree aziendali, o unità operative, costituenti il perimetro di indagine. Successivamente, per ogni area aziendale sono state identificate delle diadi *leader-followers*, composte da un manager e due o più primi riporti (ossia diretti collaboratori del manager). I collaboratori (*followers*) selezionati sono stati quindi inclusi nel campione di rispondenti a cui è stato somministrato il questionario. A conclusione della raccolta dati, i dati pervenuti da rispondenti afferenti alla medesima diade (ossia collaboratori dello stesso manager) sono stati aggregati tramite media aritmetica, al fine di mitigare la soggettività delle valutazioni e garantire una maggiore solidità nella rilevazione degli stili di *leadership* manageriale adottati dal singolo manager. In totale, l'indagine ha raccolto le valutazioni di 594 collaboratori (*followers*) in merito a 218 manager (*leaders*). Una volta escluse le compilazioni incomplete o non attendibili, è stato possibile ricostruire un totale di 135 diadi *leader - followers*. Ai fini dell'analisi degli stili di *leadership* preponderanti nelle 13 aziende esaminate, i risultati sono stati aggregati per azienda tramite media aritmetica.

Nel grafico a bersaglio in Figura 29, sono pertanto riportati i risultati inerenti la frequenza dei quattro stili di *leadership* – *Trasformativo*, *Transazionale*, *Democratico* e *Autocratico* – per singola azienda. Le due sezioni più esterne del grafico indicano una frequenza elevata nell'adozione di un determinato stile di *leadership*, e corrispondente a valori della media compresi tra 5 e 6 data la scala Likert a 7 punti. Le due sezioni intermedie indicano una frequenza medio-alta e corrispondono a valori compresi tra 4 e 5. Infine, l'area più centrale del bersaglio indica la frequenza medio-bassa e corrisponde a valori della media tra 3 e 4. Non sono pertanto rappresentati nel grafico valori corrispondenti a una frequenza bassa (ossia inferiori a una media uguale a 3). Le quattro linee nel grafico indicano i valori della frequenza dei diversi stili di *leadership*: la linea tratteggiata più spessa nel grafico si riferisce ai valori della frequenza dello stile *Trasformativo*; la linea continua è associata allo stile *Transazionale*; la linea tratteggiata sottile allo stile *Democratico* e la linea puntinata allo stile *Autocratico*.

Come si evince dalla disposizione delle linee, lo stile di *leadership* *Trasformativo* (linea tratteggiata spessa) è il più frequentemente adottato dai manager nelle aziende partecipanti all'indagine. Di seguito troviamo lo stile *Democratico* (linea tratteggiata sottile), il quale risulta essere adot-

tato con un'elevata frequenza dai manager di ben 9 aziende, e con una frequenza medio-alta dalle restanti aziende. Infine, gli stili *Transazionale* e *Autocratico* riportano una frequenza medio-alta per tutte le aziende, fatta eccezione per Azienda H la cui frequenza dello stile *Transazionale* è medio-bassa.

Fig. 29 – Stili di leadership manageriale: i risultati della rilevazione



Fonte: elaborazione degli autori

Possiamo derivare diverse considerazioni dai risultati di tale indagine, seppur di natura esplorativa. *In primis*, i risultati appaiono supportare quanto discusso nel presente capitolo in merito all'adattabilità della *leadership* manageriale, e alla complementarità degli stili comportamentali: la maggior parte delle imprese esaminate rivelano difatti un certo grado di commistione tra gli stili di *leadership* indagati, mentre solo poche aziende appaiono essere più marcatamente caratterizzate da un singolo stile.

In particolare, i risultati riportati da Azienda O, Azienda L e Azienda I in Figura 29 appaiono suggerire la compresenza di comportamenti affini alla *leadership Trasformativa* con elementi caratteristici dello stile *Democratico*: possiamo ipotizzare che, in queste aziende, stilemi quali la motivazione ispiratrice e la considerazione individualizzata si sposino con la volontà di generare un contesto lavorativo coeso e relazioni sociali positive, imperniate sulla fiducia reciproca necessaria al mantenimento di luoghi di

lavoro sicuri, alla condivisione di valori e alla diffusione di consapevolezza rispetto agli aspetti di sostenibilità delle attività lavorative.

In secondo luogo, una prevalenza marcata dello stile *Trasformativo* in diverse aziende oggetto di studio (quali *Azienda N*, *Azienda M* e *Azienda G*), nonché la forte compresenza dello stile *Democratico* nelle aziende precedentemente citate, appaiono confermare come questi stili siano quelli maggiormente affini alle concettualizzazioni della *leadership* della sostenibilità esposte precedentemente nel capitolo. In letteratura, tale sinergia tra *leadership Trasformativa* e *Democratica* non è inedita: studiosi statunitensi quali Jeanine Parolini della Bethel University hanno difatti dibattuto il concetto di *Transformational Servant⁵ leadership* al fine di descrivere la capacità manageriale di delineare una visione collaborativa, prendendosi attivamente cura di coloro che partecipano all'attuazione di tale visione all'interno della realtà organizzativa (Parolini, 2012). Seppur marginale rispetto al dibattito *mainstream* accademico inerente la *leadership* manageriale, tale stile "ibrido" di *leadership* è spesso assimilato alle diverse forme di *Value-based leadership*, ossia la *leadership* incentrata sui valori: tali tipologie di *leadership* implicano l'identificazione di valori fondamentali a principi guida del processo di *leadership*, e un processo continuo di critica e rimodellamento dei valori esistenti al variare dei fattori contestuali, interni o esterni (Den Hartog, 2015). Come discusso precedentemente nel capitolo, la componente valoriale è ampiamente enfatizzata nelle concettualizzazioni della *leadership* manageriale in relazione alla sostenibilità d'impresa: in tal senso, le affinità tra tale ibridazione o commistione di *leadership Trasformativa* e *Democratica* e il concetto di *leadership* della sostenibilità appaiono piuttosto evidenti.

Interessanti considerazioni possono essere inoltre avanzate in merito alla relazione tra *leadership Transazionale* e *Autocratica*. Possiamo notare una limitata frequenza dello stile *Transazionale*: in particolare, nella maggior parte delle aziende esaminate, tale stile risulta essere meno frequente dello stile *Autocratico*, il quale, ricordiamo, è spesso associato a scarsa motivazione e *engagement* dei collaboratori (Den Hoog *et al.*, 2015).

In primo luogo, tale risultato può essere attribuito a una limitata diffusione di meccanismi di premialità e ricompensa connessi alla gestione della sostenibilità aziendale, e alla poca discrezione dei manager nell'attuare tali meccanismi di incentivazione. Ricordiamo difatti come la *leadership* di stile *Transazionale* punti a stabilire chiari obiettivi e standard di presta-

⁵ In letteratura, la denominazione *Servant* è spesso utilizzata per indicare lo stile *Democratico* della *leadership* manageriale: sono pertanto da intendersi come sinonimi volti ad indicare il medesimo stile manageriale.

zione e a prescrivere ricompense o azioni correttive sulla base dei risultati raggiunti dai propri collaboratori (Anderson e Sun, 2017): in tal senso, la possibilità di istituire meccanismi di incentivazione – economici o meno – è spesso additata come *condicio sine qua non* per l'esercizio di questo stile manageriale.

In secondo luogo, è bene sottolineare come le aziende coinvolte nell'indagine si caratterizzano per una decennale esperienza nell'ambito della gestione della sostenibilità: tale bagaglio di esperienza è comunemente associato a caratteristiche organizzative quali un'elevata formalizzazione di ruoli e responsabilità, una forte proceduralizzazione, e un orientamento alla riduzione dell'incertezza e alla prevenzione degli accadimenti avversi, piuttosto che alla promozione dell'iniziativa personale e della flessibilità. In simili contesti votati alla stabilità e alla conformità normativa e procedurale, una maggiore predilezione per uno stile manageriale *Autocratico* è altamente plausibile, in quanto maggiormente affine a meccanismi di controllo *top-down*, e alla centralizzazione dei processi decisionali, rispetto a uno stile *Transazionale* (Casey *et al.*, 2019). In tal senso, possiamo supporre che, nei contesti lavorativi esaminati, uno stile manageriale *Autocratico* garantisca un maggiore *fit* o allineamento tra tutti gli ingranaggi del sistema – quali le politiche, le procedure, i processi decisionali e la cultura organizzativa – rivelandosi quindi più efficace.

Infine, possiamo notare come, nei casi di *Azienda D*, *Azienda F* e *Azienda H*, nessuno tra i quattro stili di *leadership* indagati appaia verificarsi con una frequenza elevata. Tale risultato può avere molteplici cause: da un lato, ciò può essere associato a una *leadership* debole o passiva, potenzialmente affine, ad esempio, a uno stile cosiddetto *Laissez-faire* (non considerato nella presente indagine); da un'altra prospettiva, tale risultato può aprire alla possibilità di investigare la presenza di stili di *leadership* alternativi, non pienamente conformi o assimilabili alle classiche teorie della *leadership* manageriale fin qui discusse. Precedentemente nel capitolo, abbiamo visto come i principali modelli teorici inerenti la *leadership* manageriale in relazione alle sfide della sostenibilità d'impresa apportino un contributo originale rispetto alle teorie di *leadership* manageriale più classiche (quali il *Full range leadership model*) enfatizzando qualità manageriali inedite quali la capacità di pensiero olistico, di comprensione sistemica (*system thinking*) e di apertura alla complessità (visione *paradoxical*) (Visser e Courtice, 2011; Lewis *et al.*, 2014). In tal senso, tali risultati potrebbero suggerire la necessità di ampliare gli attuali approcci alla misurazione della *leadership* manageriale in relazione ai temi della salute, della sicurezza e della protezione ambientale, al fine di definire strumenti atti a rilevare tali ulteriori attributi e provvedere in tal senso a un'ulteriore validazione empirica del concetto di *leadership* della sostenibilità.

5.

Agire il cambiamento. Integrare la sostenibilità tramite i comportamenti sul luogo di lavoro

5.1. Comportamento organizzativo e sostenibilità, tra conformità e partecipazione

Nel capitolo conclusivo di questo volume, ultimiamo il progressivo “zoom” sugli elementi funzionali all’integrazione della sostenibilità in azienda: se nei primi capitoli abbiamo esplorato le prospettive strategiche e istituzionali riguardanti la transizione alla sostenibilità del settore imprenditoriale, i successivi capitoli hanno gradualmente spostato il focus verso le dinamiche interne alla gestione organizzativa, sino a sfociare nella prospettiva socio-psicologica e comportamentale propria dello studio di elementi quali la cultura organizzativa e la *leadership* manageriale. In questo capitolo, focalizziamo l’attenzione sul determinante più prossimo agli *outcomes* di sostenibilità di un’organizzazione, ossia i comportamenti sul luogo di lavoro.

Il tema del comportamento organizzativo ha costituito un filo conduttore latente ai diversi argomenti esplorati nel volume. Già dal secondo capitolo, abbiamo evidenziato come l’obiettivo ultimo del modello organizzativo di un’azienda sia quello di indirizzare il comportamento dei dipendenti verso, da un lato, la conformità all’assetto procedurale e, dall’altro, verso la partecipazione proattiva nel miglioramento della sostenibilità aziendale in un’ottica di “ambidestrisimo organizzativo”. Nel terzo capitolo, abbiamo definito la cultura della sostenibilità come un meccanismo di coordinamento tacito utile a guidare il comportamento organizzativo verso la sostenibilità per mezzo di assunti e valori condivisi, norme sociali e artefatti. Nel quarto capitolo, abbiamo affrontato il tema della *leadership* della sostenibilità, esplorando come l’esercizio di diversi stili manageriali all’interno della relazione diadica tra *leader* e *followers* serva a plasmare i comportamenti di collaboratori e sottoposti in funzione degli obiettivi prestazionali stabiliti.

In tal senso, i temi fin qui trattati sono stati esaminati in quanto strumenti o elementi capaci di influire sul comportamento inerente gli aspetti di sostenibilità dell'azione organizzativa, qualificandosi come fattori antecedenti, determinanti o “leve” della prestazione di sostenibilità. Tale prospettiva si fonda sul modello teorico coniato dagli studiosi australiani Mark Griffin e Andrew Neal, già introdotto nel secondo capitolo (si veda Figura 13 nel secondo capitolo per un rapido sunto): il modello di Griffin e Neal contribuisce a inquadrare gli elementi contestuali e personali, distali o prossimali, che contribuiscono a determinare le prestazioni nell'ambito della sicurezza sul lavoro, organizzandoli in base al loro grado di influenza sul comportamento organizzativo (Griffin e Neal, 2000). In tale modello, il comportamento lavorativo è assimilato alla prestazione organizzativa, in quanto variabile ultima su cui le imprese possono esercitare controllo al fine di migliorare i propri *outcomes* in relazione alla sicurezza sul lavoro (quali, ad esempio, gli eventi incidentali o quasi incidentali, il grado di rischio operativo, ecc.) (Christian *et al.*, 2009).

Con il presente capitolo, puntiamo pertanto a “chiudere il cerchio”: oltre a dibattere i modelli teorici pertinenti allo studio del comportamento organizzativo in relazione alla sostenibilità d'impresa, esamineremo, anche attraverso contributi empirici, la relazione tra quest'ultimo e gli elementi discussi nei precedenti capitoli – dalla configurazione del modello organizzativo, agli stili di *leadership* manageriale – al fine di esplorare i meccanismi abilitanti e fattori di stimolo della prestazione di sostenibilità.

Coerentemente con la “teoria della performance” di John Campbell (Campbell *et al.*, 1993), il modello di Griffin e Neal introduce una prima fondamentale distinzione nell'ambito del comportamento organizzativo in relazione ad aspetti salienti della sostenibilità d'impresa, quali la sicurezza sul lavoro. Nel modello, il comportamento – inteso come l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, e sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche dell'individuo stesso – è difatti scisso nelle sue componenti distinte di *Compliance* e *Participation* (Griffin e Neal, 2000).

L'etichetta *Compliance* – traducibile come conformità – descrive le condotte rivolte al mantenimento della conformità procedurale delle attività lavorative: in questa categoria, si inscrivono comportamenti volti al rispetto delle procedure e delle istruzioni operative utili alla prevenzione di errori, eventi incidentali, imprevisti o altre criticità (Neal e Griffin, 2004). Tali condotte sono pertanto assimilate alla cosiddetta prestazione *in-task* o *task-specific* della persona che li attua, ossia la prestazione lavorativa volta a soddisfare requisiti obbligatori della propria posizione lavorativa

(anche detti *intra-role* o *in-role*), o relativi a compiti e mansioni specifiche (Motowildo *et al.*, 2014).

Se i comportamenti di *Compliance* si inscrivono all'interno dei limiti formalmente tracciati dal ruolo organizzativo e dal sistema procedurale, i comportamenti denotati come *Participation* – ossia partecipazione – esulano invece da responsabilità formali e da requisiti procedurali, qualificandosi come comportamenti discrezionali attuati al fine di partecipare proattivamente al miglioramento delle attività lavorative (Neal *et al.*, 2000).

Discostandosi dalle responsabilità imposte dal ruolo organizzativo della persona che li attua, tali comportamenti sono anche spesso definiti *extra-role*. I comportamenti di *Participation* sono in tal senso assimilati alla prestazione contestuale del lavoratore, ossia l'insieme delle condotte che, aldilà di supportare l'efficacia dei sistemi di gestione formali inerenti la sostenibilità e sicurezza delle operazioni aziendali, contribuiscono alla qualità dei rapporti interpersonali e del complessivo contesto psicosociale nell'ambiente lavorativo (Motowildo *et al.*, 2014): aiutare i colleghi nella comprensione delle procedure aziendali, suggerire migliorie alle modalità di gestione degli aspetti di sostenibilità, segnalare prontamente criticità e situazioni pericolose, e portare all'attenzione dei dirigenti aziendali eventuali problematiche sono solo alcuni esempi di comportamenti discrezionali o *extra-role* riconducibili alla dimensione della *Participation* (Boiral e Paillé, 2012).

Sebbene entrambe le categorie *Compliance* e *Participation* siano fondamentali nel fronteggiare le sfaccettate sfide della sostenibilità d'impresa (Christian *et al.*, 2009), sono i comportamenti discrezionali e *extra-role* a ricevere maggiore attenzione nell'ambito dello studio del comportamento organizzativo in relazione a disparati aspetti della sostenibilità. Difatti, se, da un lato, sono le condotte volte alla conformità a mitigare l'incertezza e garantire la stabilità dell'azione organizzativa, dall'altro lato, è la proattività e dedizione quotidiana dei lavoratori a produrre quel miglioramento continuo professato da norme e standard volontari per sistemi di gestione della sostenibilità (quali, ad esempio, le norme ISO 14001 e ISO 45001) e ad alimentare attenzione vigile, adattabilità e resilienza necessarie a rispondere prontamente ad eventi imprevisi e evoluzioni inattese del contesto esterno o interno all'organizzazione (Testa *et al.*, 2020).

La diffusione, nell'ambiente lavorativo, di comportamenti proattivi orientati al miglioramento degli aspetti ambientali o sociali è difatti osservata, da numerosi studiosi, quale indice di un'integrazione sostanziale (anche detta "internalizzazione") della sostenibilità nella cultura organizzativa, e quindi nel profondo delle norme sociali che regolano tacitamente i livelli di prestazione attesa e le condotte ritenute appropriate sul luogo di lavoro (Ostertag, 2003).

L'attuazione di comportamenti *extra-role* suggerisce difatti un'attenzione alla sostenibilità tale da indurre i membri organizzativi a considerare queste condotte come parte integrante delle proprie responsabilità lavorative alla pari con i requisiti *in-role*, ossia associati al ruolo organizzativo (McAllister *et al.*, 2007). Conseguentemente, il comportamento *extra-role* può costituire una *proxy* di un cambiamento concreto verso una maggiore consapevolezza e attenzione alla sostenibilità d'impresa nella realtà operativa quotidiana di un'organizzazione, al di là della conformità a sistemi di gestione formali o standard certificabili (Boiral *et al.*, 2015). In tale prospettiva, la differenza tra un'implementazione consapevole e rigorosa di strumenti formali per la gestione della sostenibilità – quali, ad esempio, i sistemi di gestione conformi a standard certificabili – e una loro adozione superficiale o inefficace è spesso letta in funzione del grado di partecipazione e dedizione dei membri organizzativi (a tutti i livelli) nell'attuazione di tali strumenti nella *routine* lavorativa (Testa *et al.*, 2020; Todaro *et al.*, 2022): volendo utilizzare una figura retorica, la lente del comportamento *extra-role* per la sostenibilità ci aiuta a comprendere se un sistema di gestione certificato è un ingranaggio integrato nei processi lavorativi di un'organizzazione o se, diversamente, è un faldone di scartoffie abbandonato su uno scaffale, e rispolverato contro voglia solo in occasione di verifiche e riesami.

Che cosa rende il comportamento *extra-role* un vettore efficace dell'integrazione della sostenibilità nei processi lavorativi e un fattore di successo degli strumenti gestionali atti a realizzarla?

Facendo leva sulla discrezionalità individuale, i comportamenti *extra-role* agiscono sulla componente informale del modello organizzativo, alimentando quegli elementi del contesto psicosociale – quali, ad esempio, il supporto reciproco, la collaborazione, il dialogo interpersonale, e il senso di responsabilità – utili a “oliare” o agevolare i meccanismi sociali e relazionali insiti ai processi lavorativi (Smith *et al.*, 1983). Seppur non formalmente prescritti da mansionari e istruzioni operative, e al di là della competenza, sono spesso i comportamenti altruistici e propositivi a determinare la capacità di una squadra di lavoro di fronteggiare carichi di lavoro ingenti e tempistiche serrate, rimediare a complicazioni e errori, o rispondere efficacemente a criticità impreviste (Boiral, 2005). Pertanto, intendendo l'integrazione della sostenibilità come un processo di cambiamento organizzativo sotteso all'introduzione di nuove modalità operative, tali elementi *soft* si configurano come fattori facilitanti nell'implementazione di nuovi processi lavorativi nell'ambito di, o in sostituzione a, *routine* precedentemente consolidate (Boiral, 2009). In altri termini, una squadra di lavoro alle prese con l'implementazione di pratiche di sostenibilità (siano

esse relative all'ambiente o alla sicurezza) avrà maggiori probabilità di successo qualora la dedizione proattiva e una predisposizione propositiva dei propri membri avranno contribuito a instaurare un clima votato al mutuo supporto, seppur non esplicitamente richiesto dalle proprie responsabilità lavorative formali.

5.2. La chiamata alle armi dei “buoni soldati”

Avendo introdotto il “perché” dello studio del comportamento organizzativo *extra-role* in relazione alla sostenibilità d'impresa, è utile approfondire in maggiore dettaglio cosa e quali sono i comportamenti discrezionali rilevanti ai fini dell'integrazione della sostenibilità nell'ambiente lavorativo.

Nell'ambito degli studi organizzativi inerenti la sostenibilità aziendale, il comportamento *extra-role* è frequentemente letto attraverso la chiave teorica del comportamento di cittadinanza organizzativa (dall'inglese *organizational citizenship behavior*, comunemente abbreviato con l'acronimo OCB) (Organ *et al.*, 2005). Introdotto nel campo della psicologia industriale alla fine degli anni '70 dallo studioso statunitense Dennis Organ (Kelley School of Business, Indiana University), il concetto di cittadinanza organizzativa denota comportamenti individuali, di natura discrezionale, attuati a beneficio dell'organizzazione o dei propri membri, in quanto volti a favorire il funzionamento dei processi lavorativi e la produttività complessiva dell'organizzazione (Smith *et al.*, 1983). Costituendo un'espressione motivazionale volontaria, tali comportamenti non sono richiesti espressamente dal ruolo formale del lavoratore e, pertanto, non sono ufficialmente riconosciuti nell'ambito dei sistemi di valutazione delle prestazioni e di ricompensa vigenti (Organ, 2014).

Portando i propri sforzi lavorativi al di là degli obblighi contrattuali, percorrendo quel figurativo “miglio in più” a vantaggio dell'organizzazione e dei suoi membri, i lavoratori dotati di un elevato senso di cittadinanza organizzativa sono, ironicamente, additati da Organ come affetti dalla “sindrome dei buoni soldati” (Organ, 1988).

Nel corso di diversi decenni di studi empirici, la diffusione di tale “sindrome” nel contesto lavorativo è stata associata a diversi benefici organizzativi, tra cui: l'incremento della produttività, derivante *in primis* da una riduzione dell'assenteismo e del *turnover* dei dipendenti (Podsakoff *et al.*, 2009); il miglioramento della reputazione aziendale e del grado di fidelizzazione dei clienti, associato all'instaurarsi di relazioni positive tra i “buoni soldati” arruolati in azienda e clienti o altri *stakeholders* della stessa (e.g., Schaarschmidt e Könsgen, 2020); l'incremento della capacità innovativa

e dell'adattabilità ai cambiamenti dell'ambiente esterno, derivanti da una maggiore propositività del personale (e.g., Dorsey *et al.*, 2017); infine, un migliore clima organizzativo, associato all'aumento del capitale sociale e relazionale utile alla riduzione dei conflitti, e maggiore soddisfazione lavorativa dei dipendenti (e.g., Halbesleben e Wheeler, 2015).

In tempi più recenti, diversi studi hanno tuttavia messo in luce anche gli aspetti negativi del comportamento di cittadinanza organizzativa, evidenziando svantaggi e problematiche a cui i “buoni soldati” possono incorrere dedicandosi alla causa organizzativa con eccessiva abnegazione (Koopman *et al.*, 2016).

In primo luogo, il reiterarsi di sforzi lavorativi volontari nel tempo, e il loro eventuale consolidamento in un tratto stabile della vita lavorativa, può indurre in fenomeni di *burnout*, o in stati di stress lavorativo eccessivamente prolungati o cronici (Bolino e Turnley, 2005). Sforzi lavorativi supplementari (quali il protrarsi al lavoro oltre l'orario previsto, o nel weekend) possono inoltre impattare la sfera privata dei lavoratori, ad esempio compromettendo l'equilibrio tra lavoro e vita privata, e incrinando la capacità del lavoratore di coltivare relazioni personali positive al di fuori della sfera lavorativa (Bolino *et al.*, 2023). Il mancato riconoscimento, anche per via informale, degli sforzi volontari dei lavoratori può inoltre generare insoddisfazione, frustrazione e disaffezione verso l'organizzazione tra i membri della stessa (Bolino *et al.*, 2015). Infine, la promozione dei comportamenti di cittadinanza organizzativa può acuire la competizione tra dipendenti sul luogo di lavoro, la quale, se non gestita opportunamente, potrebbe dimostrarsi controproducente per l'organizzazione (Bolino, 1999).

Oltre a investigare gli effetti della cittadinanza organizzativa su prestazioni lavorative e *outcomes* organizzativi, la ricerca su tale fenomeno organizzativo si è focalizzata sull'identificazione e classificazione dei diversi comportamenti riconducibili a tale concetto, al duplice fine di facilitare il loro riconoscimento nel contesto lavorativo, e di promuovere una più robusta operalizzazione empirica del costrutto (Hoffman *et al.*, 2007). In tal modo, da una prima e semplicistica concettualizzazione dei comportamenti di cittadinanza organizzativa come condotte altruistiche, la ricerca ha prodotto, ad oggi, una comprensione maggiormente dettagliata e precisa di tali comportamenti (LePine *et al.*, 2022).

Una prima distinzione, o categorizzazione, nell'ambito del comportamento di cittadinanza organizzativa può essere operata sulla base del *target* a cui tali condotte sono rivolte: le *persone* oppure l'*organizzazione*. Da un lato, i comportamenti orientati alla persona – quali gli atti altruistici, di cortesia o di premura – mirano a supportare i colleghi nell'esecuzione delle proprie attività lavorative, dall'altro, i comportamenti rivolti all'organizza-

zione riguardano la partecipazione proattiva nella vita organizzativa e nel suo miglioramento, tramite l'esercizio di un elevato senso di responsabilità, di affidabilità e diligenza, e dell'attenzione scrupolosa ai dettagli nell'ambito delle proprie mansioni (Finkelstein e Penner, 2004).

Una categorizzazione alternativa, e di uso maggiormente comune rispetto alla precedente, seppure non troppo dissimile, è operata sulla base del *focus* della cittadinanza organizzativa, distinguendo tra comportamenti affiliativi (anche detti pro-sociali) e comportamenti orientati al cambiamento (più semplicemente detti comportamenti proattivi) (Van Dyne *et al.*, 1994). Analogamente ai comportamenti orientati alla persona, i comportamenti di natura affiliativa o pro-sociale mirano a favorire la cooperazione e il supporto reciproco all'interno dei gruppi di lavoro, rafforzando in tal senso le relazioni sociali nel contesto lavorativo e contribuendo alla stabilità dei meccanismi relazionali e interpersonali sottostanti i processi lavorativi. Diversamente, i comportamenti proattivi, o orientati al cambiamento, mirano alla promozione attiva del miglioramento delle prestazioni organizzative e, solitamente, implicano una predisposizione all'osservazione meticolosa dei processi lavorativi, e un atteggiamento dubitativo, critico o di sfida costruttiva verso quanto considerato lo *status quo* o la norma nel proprio contesto di lavoro.

Volendo scendere ulteriormente nel dettaglio, il contributo di numerosi studiosi del comportamento organizzativo ci permette di distinguere specifiche condotte all'interno di queste classificazioni. Sebbene l'interpretazione delle diverse dimensioni della cittadinanza organizzativa, e le possibilità di aggregazione e categorizzazione delle condotte ascrivibili a tale concetto, siano tuttora dibattute, è possibile trovare un solido appiglio teorico nel lavoro di studiosi quali Philip Michael Podsakoff (University of Florida) e Linn Van Dyne (Michigan State University) (e.g., Van Dyne e LePine, 1998; Podsakoff *et al.*, 2000).

Il lavoro di tali studiosi, unito a quello del già citato Dennis Organ, è stato difatti ripreso e rivisitato da innumerevoli ricercatori negli ultimi trent'anni, adattandolo ai più svariati contesti organizzativi o culturali: nel presente capitolo, ci rifaremo principalmente a questi autori per delineare un modello funzionale allo studio dei comportamenti di cittadinanza organizzativa in relazione alla sostenibilità d'impresa. Pertanto, è doveroso sottolineare come la classificazione discussa successivamente nel paragrafo non rappresenta fedelmente le concettualizzazioni degli autori pocanzi citati – seppur non distaccandosi drasticamente da esse – quanto una loro rielaborazione operata dagli autori di questo volume ai fini di una maggiore efficacia nella traduzione ai temi della gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro.

Guardando al comportamento pro-sociale, i comportamenti comunemente ascritti a questa categoria sono di tre tipi: *Helping*, *Sportmanship* e *Organizational Loyalty*.

L'etichetta *Helping* denota le condotte altruistiche attuate a beneficio dei colleghi, finalizzate quindi al supporto reciproco nell'ambito dell'attività lavorativa: fornire volontariamente assistenza o aiuto pratico a un collega nel completamento di un compito lavorativo, condividere suggerimenti e consigli su come gestire al meglio una problematica lavorativa o su come applicare correttamente un'istruzione operativa, sono alcuni degli esempi più comuni di questo tipo di condotta (Van Dyne e LePine, 1998). *Sportmanship* – traducibile, letteralmente, come sportività – denota la disposizione individuale a mantenere un atteggiamento positivo e professionale anche in situazioni difficili, stressanti o impreviste. Ciò implica fronteggiare situazioni lavorative spiacevoli – quali errori, fallimenti, ingenti carichi di lavoro, o tempistiche serrate – evitando di incorrere in conflitti, rimostranze o lamentele che potrebbero compromettere il clima organizzativo e la coesione della squadra di lavoro (Podsakoff *et al.*, 2000). Infine, il concetto di *Organizational Loyalty* è solito indicare esternazioni comportamentali di attaccamento, fedeltà o lealtà da parte del lavoratore nei confronti della propria organizzazione: tali comportamenti possono includere la difesa dell'organizzazione rispetto a minacce o critiche, l'adesione ai suoi valori, e la volontà di rimanere fedeli ad essa anche in circostanze difficili o nel corso di cambiamenti organizzativi significativi (Van Dyne *et al.*, 1994).

Guardando invece alla categoria del comportamento proattivo, possiamo trovarvi iscritti comportamenti quali *Individual initiative*, *Self-development*, *Whistleblowing* e *Stewardship*.

Le condotte denominate *Individual initiative* – letteralmente, iniziativa personale – concernono la partecipazione proattiva nel miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa: la ricerca volontaria di soluzioni innovative a problemi dell'attività lavorativa, la proposizione di nuove modalità operative, la condivisione di idee e migliorie, costituiscono esempi di iniziativa personale (Podsakoff *et al.*, 2000). L'etichetta *Self-development* – traducibile come sviluppo personale – indica invece la volontà di contribuire significativamente al miglioramento dell'efficacia organizzativa mediante l'accrescimento delle proprie competenze e abilità professionali: tale tipologia di cittadinanza organizzativa può implicare la partecipazione volontaria a corsi di formazione e di aggiornamento, l'autodidattica e altre modalità di sviluppo professionale volte ad accrescere il proprio contributo all'organizzazione (Podsakoff *et al.*, 2000). Con il ter-

mine *Stewardship* – traducibile nel senso di gestione responsabile – sono indicati i comportamenti volti a presidiare volontariamente determinati temi di interesse o ambiti connessi all'azione organizzativa: gli individui che attuano comportamenti di *Stewardship* agiscono come “custodi”, facendo le veci dell'organizzazione e tutelandone gli interessi in merito a determinati ambiti di competenza (Van Dyne *et al.*, 1994; Van Dyne e LePine, 1998).

Infine, *Whistleblowing* costituisce una dimensione maggiormente controversa, e pertanto meno studiata, della cittadinanza organizzativa: tale termine indica la segnalazione di comportamenti illeciti o scorretti sul luogo di lavoro (quali, ad esempio, l'infrazione di procedure aziendali o la violazione di norme di legge), portando all'attenzione di supervisori, vertici aziendali o autorità, condotte che potrebbero danneggiare l'organizzazione, i suoi membri o l'interesse pubblico (Bashshur e Oc, 2015).

Sebbene tale comportamento possa talvolta compromettere le relazioni interpersonali sul luogo di lavoro (specie quando non adeguatamente riconosciuto dai vertici aziendali e quindi tutelato da procedure aziendali dedicate), il *Whistleblowing* è considerato un'espressione della cittadinanza organizzativa in quanto mira a tutelare l'organizzazione da ripercussioni negative derivanti da comportamenti incauti, irresponsabili, non etici o illeciti commessi dai suoi membri (Van Dyne e LePine, 1998).

Sebbene meno indagata nell'ambito degli studi organizzativi più generalisti, tale dimensione della cittadinanza organizzativa risulta fondamentale, quando tradotta in relazione alle sfide della sostenibilità d'impresa. Ad esempio, nell'ambito degli studi sulla gestione della sicurezza sul lavoro, il concetto di *Whistleblowing* è spesso assimilato al, o inscritto nel, comportamento di *Safety voice*: analogamente al *Whistleblowing*, *Safety voice* denota la segnalazione o comunicazione discrezionale di condotte o situazioni percepite come non sicure, al fine di prevenire eventi incidentali (quali gli infortuni), e soventemente indirizzata a persone di pari grado o di grado superiore (Noort *et al.*, 2019).

Questa disanima dei comportamenti pro-sociali e proattivi della cittadinanza organizzativa è riassunta nella Tabella 8.

Dopo aver introdotto i concetti di comportamento *extra-role* e di cittadinanza organizzativa, e aver esaminato le condotte comunemente associate a quest'ultimo concetto, nel paragrafo successivo ci concentreremo sulle varie sfaccettature che il concetto di cittadinanza organizzativa ha sviluppato in relazione ai temi della sostenibilità aziendale.

Tab. 8 – Cittadinanza organizzativa: comportamenti pro-sociali e proattivi

Comportamenti Pro-sociali	
Helping	Azioni altruistiche volontarie, volte al supporto reciproco su questioni connesse all'attività lavorativa e al miglioramento del benessere dei colleghi
Sportmanship	Disposizione ad accettare positivamente inconvenienti, eventi avversi, imprevisti o fallimenti senza trascendere in rimostranze, lamentele, proteste o altri atteggiamenti negativi, sacrificando l'interesse personale per il bene dell'organizzazione e del clima organizzativo
Organizational Loyalty	Manifestazioni di dedizione, attaccamento e affezione all'organizzazione, nonché disposizione a prendere le difese dell'organizzazione davanti a critiche o minacce, esterne o interne
Comportamenti Proattivi	
Individual initiative	Partecipazione proattiva al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa, tramite proposte o suggerimenti di soluzioni innovative o nuove modalità operative
Self-development	Impegno volontario e autonomo all'acquisizione di nuove competenze, e al miglioramento delle proprie capacità lavorative
Whistleblowing	Disposizione a vigilare sul comportamento dei colleghi, e alla segnalazione di comportamenti scorretti, illeciti o non conformi alle norme di condotta vigenti
Stewardship	Impegno volontario a presidiare e vigilare temi di interesse per conto dell'organizzazione, o ambiti di interesse connessi all'azione organizzativa

5.3. Un “miglio in più” per la sostenibilità: la cittadinanza organizzativa a supporto delle prestazioni ambientali e sociali

La necessità di articolare una nozione di cittadinanza organizzativa per la sostenibilità scaturisce dalla diffusione di standard di gestione volontari che hanno caratterizzato i più comuni approcci alla gestione della sostenibilità dagli anni '90 ad oggi. L'introduzione di tali strumenti nel contesto aziendale ha portato *practitioners* e studiosi ad interrogarsi su quale fosse il ruolo delle risorse umane nella loro implementazione, e sulle modalità di integrazione tra i requisiti di tali sistemi volontari e le responsabilità lavorative formalmente prescritte da *job descriptions* e mansionari (Daily e Huang, 2001). L'eventuale scollamento (o *decoupling*) tra sistemi di gestione volontari e le ulteriori funzioni aziendali – spesso dovuto a una loro adozione a scopo di mera legittimità esterna, piuttosto che di cambiamento organizzativo sostanziale – comporta difatti poca chiarezza riguardo al ruolo dei lavoratori nel miglioramento della sostenibilità aziendale (Boiral, 2009).

Pertanto, la mancata integrazione tra requisiti dei sistemi di gestione e obblighi lavorativi *in-role* del personale implica la necessità di far leva sulla dimensione comportamentale *extra-role* al fine di stimolare partecipazione e impegno nel miglioramento della sostenibilità. In tale prospettiva, l'introduzione di costrutti utili alla rilevazione empirica della cittadinanza organizzativa in relazione alla sostenibilità è stata funzionale allo studio dei fattori determinanti o *driver* – sia a livello organizzativo, sia a livello personale – di tale partecipazione proattiva.

Lo studio della cittadinanza organizzativa in relazione agli aspetti di sostenibilità d'impresa si è sviluppato a partire dai primi anni 2000: dapprima introdotto nello studio dei determinanti comportamentali della sicurezza sui luoghi di lavoro da studiosi quali i già citati Andrew Neal e Mark Griffin (e.g., Neal e Griffin, 2006), il tema ha trovato applicazione alle sfide della gestione ambientale per mano di studiosi quali Bonnie F. Daily (New Mexico State University), Catherine Anne Ramus (University of California) e Olivier Boiral (Universite Laval) (e.g., Ramus e Killmer, 2007; Daily *et al.*, 2009; Boiral, 2009).

Il lavoro di traduzione di tale concetto dagli studi organizzativi generalisti all'ambito della sostenibilità aziendale ha contribuito all'emergere della nozione di cittadinanza organizzativa *content-specific*, a indicare i comportamenti lavorativi *extra-role* relativi a specifici ambiti dell'azione organizzativa o della gestione aziendale (Hofmann *et al.*, 2003). Costrutti quali il *safety-specific citizenship behavior* (spesso abbreviato in SCB) per quanto riguarda il tema della sicurezza o il *organizational citizenship behavior for the environment* (abbreviato in OCBE) in relazione alla gestione ambientale, rappresentano ad oggi le declinazioni *content-specific* della cittadinanza organizzativa maggiormente investigate negli studi sulla sostenibilità aziendale (Conchie e Donald, 2009; Boiral e Paillé, 2012).

Analogamente ai pionieri dello studio della cittadinanza organizzativa precedentemente citati, anche gli studiosi della sostenibilità d'impresa si sono interrogati sul significato di tale concetto quando declinato alle sfide sociali e ambientali delle imprese, al fine di comprendere in che cosa consistano concretamente tali condotte.

In primo luogo, traslando la definizione precedentemente proposta, possiamo intendere la cittadinanza organizzativa per la sostenibilità come l'insieme dei comportamenti di natura discrezionale attuati dai lavoratori al fine di incrementare l'efficacia della gestione degli aspetti di sostenibilità delle operazioni lavorative (Paillé e Boiral, 2013; Curcuruto *et al.*, 2019). Afferendo alla sfera della prestazione contestuale del lavoratore, tali condotte sono considerate avere una relazione indiretta rispetto al miglioramento degli *outcomes* di sostenibilità dell'organizzazione (Francouer *et al.*, 2021).

Perché tale precisazione e cosa significa concretamente? Volendo fare degli esempi, comportamenti quali prestare supporto ai colleghi nella comprensione degli aspetti ambientali o nell'applicazione delle procedure di sicurezza (*Helping*), proporre nuove modalità di gestione dei rifiuti (*Individual initiative*) o segnalare non conformità e violazioni (*Whistleblowing*) si esplicano nell'esercitare influenza sugli altri membri organizzativi, nel tentativo di orientarli verso una maggiore consapevolezza o attenzione agli aspetti di sostenibilità delle attività lavorative. In tal senso, i comportamenti di cittadinanza organizzativa sono generalmente distinti dalle azioni aventi un'influenza diretta sugli *outcomes* di sostenibilità di un'impresa: quali, ad esempio, operare correttamente la raccolta differenziata dei rifiuti sul proprio luogo di lavoro, o monitorare il grado di emissioni climalteranti dei processi produttivi. Difatti, quest'ultimi, essendo solitamente vincolati da normativa cogente e procedure aziendali, sono comunemente ascritti agli obblighi lavorativi *in-role* del personale (Yuriev *et al.*, 2018).

Tuttavia, è doveroso notare come la natura discrezionale delle condotte solitamente ascritte alla cittadinanza organizzativa per la sostenibilità, e quindi la loro ripartizione tra comportamenti *in-role* o *extra-role*, è spesso dibattuta: il grado di discrezionalità dei comportamenti è difatti detto dipendere da elementi contestuali quali, ad esempio, il livello di proceduralizzazione in merito alla gestione degli aspetti di sostenibilità dei processi lavorativi, la rilevanza di potenziali impatti o esternalità derivanti da mansioni specifiche, e la normativa vigente o applicabile alla specifica organizzazione. In tal senso, il grado di discrezionalità della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità è talvolta inteso come un continuum tra la dimensione *in-role* e quella *extra-role* (Lülfes e Hahn, 2013).

Un'utile categorizzazione dei comportamenti di cittadinanza organizzativa è stata proposta, e validata empiricamente, dagli studiosi canadesi Olivier Boiral e Pascal Paillé della Laval University di Quebec City, in un noto studio del 2012 (Boiral e Paillé, 2012). Attingendo alle più note categorie comportamentali di Organ, gli studiosi hanno declinato i comportamenti *Helping*, *Sportmanship*, *Organizational loyalty*, *Individual initiative* e *Self-development*, pocanzi discussi, all'ambito della gestione ambientale. Esaminando empiricamente tali comportamenti su un largo campione di lavoratori in diversi settori industriali, gli studiosi hanno delineato – per mezzo di un'analisi statistica fattoriale – tre tipologie distinte di cittadinanza organizzativa per l'ambiente, battezzandole *eco-initiatives*, *eco-civic engagement* e *eco-helping*. Lo studio non solo fornisce una definizione di tali categorie comportamentali, ma discute anche il loro potenziale contributo alla gestione ambientale di un'azienda, oltre a proporre modalità per la loro operalizzazione nella ricerca empirica.

Prima di discutere i risultati di tale studio, è bene sottolineare come, nonostante le categorie comportamentali di Boiral e Paillé siano state coniate in relazione alla sola sostenibilità ambientale, i concetti espressi da tali categorie siano pienamente applicabili ad ogni ambito della sostenibilità d'impresa, dall'ambiente alla responsabilità sociale, passando per la salute e la sicurezza. Il lavoro di Boiral e Paillé è stato selezionato in virtù della sua solidità teorica e della varietà dei comportamenti esaminati. Difatti, è doveroso evidenziare come, nonostante la diversità potenziale dei comportamenti ascrivibili al concetto di cittadinanza organizzativa per la sostenibilità, buona parte della letteratura (soprattutto empirica) tenda a concentrarsi su un ristretto insieme di comportamenti organizzativi (solitamente proattivi), riducendo in tal senso la complessità di questo fenomeno (Curcuruto e Griffin, 2018). Per tale motivo, riteniamo questo studio maggiormente funzionale alla comprensione delle diverse sfaccettature della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità.

Secondo la classificazione di Boiral e Paillé, alla categoria delle *eco-initiatives* corrisponde il comportamento *Individual initiative*, ossia la manifestazione di iniziativa personale nel miglioramento delle pratiche di gestione ambientale dell'azienda: condividere volontariamente informazioni, idee o suggerimenti su come prevenire lo spreco di risorse, intraprendere nuove iniziative di protezione ambientale (e.g., proporre un programma di *car sharing* aziendale per il *commuting* dei dipendenti), mettere in dubbio la legittimità di operazioni che comportano un danno ambientale, interrogandosi apertamente sulle possibili modalità di mitigazione, costituiscono alcuni esempi di *eco-initiatives* più comuni (Boiral e Paillé, 2012).

Il contributo di tali condotte consiste nel miglioramento delle pratiche interne volte alla mitigazione degli impatti ambientali, promuovendo l'adozione di approcci innovativi e supportando attivamente il cambiamento organizzativo: la rilevanza di queste condotte per il miglioramento ambientale rende *eco-initiatives* una delle categorie maggiormente investigate nell'ambito della cittadinanza organizzativa per l'ambiente (Gusmerotti *et al.*, 2023).

Diversamente, alla categoria *eco-civic engagement* sono ascritti i comportamenti *Organizational loyalty* e *Self-development*, costituendo in tal senso un ibrido tra l'orientamento proattivo e quello pro-sociale della cittadinanza organizzativa. La commistione di tali comportamenti denota l'adesione volontaria a programmi e politiche ambientali, e il coinvolgimento nelle iniziative promosse dall'azienda, al fine di contribuire alla realizzazione degli obiettivi della stessa e, in tal modo, rafforzare la percezione di credibilità degli sforzi ambientali dell'organizzazione (Boiral e Paillé, 2012). La componente di *Self-development* implica inoltre la volontà di

informarsi autonomamente in merito alle iniziative di miglioramento ambientale promosse dall'azienda (Boiral, 2009).

Esempi di tali condotte sono la partecipazione volontaria ai *sustainability committees* aziendali e a corsi di formazione in materia di gestione ambientale, il supportare gli sforzi di comunicazione esterna o rendicontazione ambientale, il candidarsi a rappresentare l'azienda nell'ambito di iniziative interaziendali legate alla sostenibilità (quali, ad esempio, convegni, dibattiti o tavole rotonde) o di consultazione di *stakeholders* esterni (Testa *et al.*, 2019).

Oltre a contribuire al successo di iniziative, programmi e politiche ambientali, le condotte ascrivibili a *eco-civic engagement*, soprattutto quando orientate all'esterno dei confini organizzativi, possono concorrere a migliorare la reputazione dell'azienda, convogliando un senso di propositività e dedizione, e contribuendo a ridurre eventuali discrepanze tra quanto professato dall'azienda e quanto percepito da eventuali osservatori esterni (Boiral *et al.*, 2018).

Infine, la categoria *eco-helping* corrisponde al comportamento *Helping*, comprendendo pertanto le condotte altruistiche volte a fornire aiuto pratico ai colleghi nel gestire correttamente gli aspetti ambientali delle proprie attività lavorative. Fine ultimo delle condotte ascrivibili a *eco-helping* è quello di favorire una maggiore consapevolezza e attenzione rispetto alla sostenibilità ambientale nel proprio contesto lavorativo, esercitando il mutuo supporto tra colleghi nella gestione di problematiche o criticità: aiutare i colleghi nell'identificare attività e processi lavorativi maggiormente impattanti, illustrare i contenuti di procedure ambientali e istruzioni operative a colleghi meno esperti, fornire supporto nel rimediare agli errori commessi da un collega distratto nel conferire i rifiuti, costituiscono alcuni esempi concreti di *eco-helping* (Testa *et al.*, 2019).

Il contributo di una simile forma di cittadinanza organizzativa per l'ambiente consiste nella promozione di cooperazione e responsabilità condivisa nella gestione della complessità insita alla sostenibilità ambientale. In tal senso, sebbene non considerati nella categorizzazione operata da Boiral e Paillé, può essere ascritto a questa categoria, per affinità concettuale, anche il comportamento *Sportmanship* – inteso come l'atteggiamento positivo nei confronti del carico di lavoro addizionale derivante dal supporto alla gestione degli aspetti ambientali delle attività lavorative di colleghi e collaboratori – in quanto espressione pro-sociale, o affiliativa, della cittadinanza organizzativa (Organ *et al.*, 2005).

Nella Tabella 9, sono riassunte le categorie comportamentali della cittadinanza organizzativa per l'ambiente, come identificate dagli studiosi Olivier Boiral e Pascal Paillé.

Tab. 9 – La cittadinanza organizzativa per l'ambiente:
eco-initiatives, eco-civi engagement, eco-helping

	Eco-initiatives	Eco-civic engagement	Eco-helping
Definizione	Iniziative discrezionali, quali suggerimenti, volti a migliorare la gestione ambientale e le prestazioni	Partecipazione e supporto volontari a programmi, obiettivi e iniziative pro-ambientali dell'organizzazione	Aiuto volontario e supporto rivolto ai colleghi nella gestione degli aspetti ambientali nei processi lavorativi
Rilevanza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Migliorare la pratica aziendale in senso "green" ✓ Ridurre gli impatti dei processi lavorativi ✓ Promuovere l'innovazione "verde" 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali ✓ Ridurre la dissociazione tra walk e talk ✓ Migliorare l'immagine dell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promuove la cooperazione nella risoluzione di problemi complessi ✓ Supporta la formazione dei nuovi dipendenti ✓ Facilita la diffusione delle conoscenze, anche tacite
Esempio	Avanzare suggerimenti per ridurre i consumi e migliorare l'efficienza dei processi lavorativi	Partecipare al sustainability committee aziendale, contribuire all'implementazione delle certificazioni ambientali di processo o alle iniziative di reporting	Spiegare le procedure ambientali ai nuovi dipendenti. Supportare i colleghi nell'identificazione di inefficienze o criticità
Limitazioni	La motivazione può diminuire se le iniziative personali vengono ripetutamente ignorate dall'organizzazione	Presuppone vi siano iniziative aziendali in essere. Può far emergere conflitti tra i valori pro-ambientali del dipendente e quelli dell'organizzazione	Presuppone un clima di mutuo supporto, relazioni interpersonali positive, e la possibilità di interazione tra dipendenti

Fonte: adattamento da Boiral e Paillé (2012)

Aldilà di concettualizzazioni e categorizzazioni, la ricerca non è venuta meno nel fornire evidenze empiriche sulla relazione tra la cittadinanza organizzativa e il miglioramento degli *outcomes* di sostenibilità delle imprese, sia nell'ambito della gestione ambientale, sia in rapporto alla sicurezza sui luoghi di lavoro. Specialmente in quest'ultimo ambito di studio, le evidenze sulla relazione tra comportamenti *extra-role* e il miglioramento degli *outcomes* – comunemente intesi come la frequenza di eventi incidentali e infortuni – hanno già maturato un'ampia validazione grazie al contributo di importanti studi confermativi con approccio sistemico (quali meta-analisi) (e.g., Christian *et al.*, 2009).

Simili studi non si sono limitati a validare la relazione tra comportamento organizzativo e *outcomes*, ma hanno anche esaminato l'effetto dei

determinanti distali e prossimali (contestuali e personali) sulle prestazioni lavorative rilevanti per il miglioramento della sicurezza sul luogo di lavoro, fornendo un notevole contributo alla comprensione dei meccanismi organizzativi e socio-psicologici della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità di cui tratteremo nel prossimo paragrafo.

In rapporto alla gestione ambientale, sebbene non manchino contributi di interesse, la ricerca sulla relazione tra comportamento organizzativo e *outcomes* non ha ancora maturato tale grado di validazione. Conseguentemente, lo studio degli effetti della cittadinanza organizzativa sugli *outcomes* ambientali, nonché dei meccanismi e dei fattori determinanti di tale fenomeno organizzativo, costituisce tuttora un contributo innovativo a questo campo di ricerca (Norton *et al.*, 2015). In conclusione a questo paragrafo, esamineremo alcuni dei contributi maggiormente significativi.

Come anticipato, gli studiosi della sicurezza sul lavoro si sono già da diverso tempo interrogati in merito alla relazione tra comportamento organizzativo e eventi incidentali o infortuni: già nel lontano 2009, i ricercatori statunitensi Michael S. Christian (University of Arizona), Jill C. Bradley (California State University), J. Craig Wallace (Oklahoma State University) e Michael J. Burke (Tulane University) si sono spesi nel sistematizzare la mole di contributi empirici prodotti in merito a tale relazione, al fine di validare, o confutare, le ipotesi del modello integrativo delle prestazioni di sicurezza coniato da Mark Griffin e Andrew Neal nel 2004, e già introdotto nel secondo capitolo di questo volume (Christian *et al.*, 2009).

Tramite meta-analisi, Michael S. Christian e colleghi hanno aggregato, e esaminato sinotticamente, le evidenze fornite da ben 90 studi in merito alla relazione tra comportamenti organizzativi (distinti tra *Compliance* e *Participation*) e *outcomes* di sicurezza (quali la frequenza annuale di incidenti, infortuni e fatalità sul lavoro): la tecnica statistica detta meta-analisi consente difatti di combinare i risultati di diversi studi empirici (nei limiti della comparabilità tra metodologie di rilevazione delle variabili di interesse) al fine di elaborare una stima complessiva dell'associazione tra due o più variabili, e quindi derivare risultati largamente generalizzabili in merito alle relazioni oggetto di studio.

I risultati di questo studio hanno sostanzialmente confermato l'impostazione teorica complessiva del modello di Griffin e Neal in merito alla relazione tra antecedenti distali (quali il clima organizzativo), prossimali (quali la motivazione) e le prestazioni di sicurezza dei lavoratori (Griffin e Neal, 2000). Similmente, lo studio ha evidenziato una relazione inversa e statisticamente significativa tra i comportamenti organizzativi – sia in termini di *Compliance*, sia di *Participation* – e l'incidenza di eventi accidentali e infortuni sul luogo di lavoro, confermando pertanto l'associazione

tra comportamento organizzativo e la diminuzione degli eventi avversi. Nello specifico, lo studio ha riscontrato come l'effetto del comportamento organizzativo sul miglioramento degli *outcomes* (i.e., la diminuzione della frequenza di eventi incidentali e infortuni) fosse maggiore aggregando le componenti di *Compliance* e *Participation* in un'unica variabile composta, piuttosto che considerando *Compliance* e *Participation* come variabili singole a sé stanti.

Tale risultato appare confermare come, sebbene le singole componenti comportamentali di *Compliance* (ossia *in-role*) e *Participation* (ossia *extra-role*) siano importanti a garantire, da un lato, stabilità e attenzione alla prevenzione delle non conformità, e dall'altro, flessibilità e adattabilità, sia in realtà la loro commistione ad essere fondamentale per un miglioramento significativo della sostenibilità d'impresa.

Se lo studio di Christian e colleghi pone l'accento sulla necessaria compresenza tra comportamenti *in-role* e *extra-role*, contributi empirici più recenti ci consentono di scendere maggiormente nel dettaglio degli effetti della cittadinanza organizzativa sul miglioramento della sicurezza sul lavoro.

Uno studio condotto nel 2015 da un gruppo di ricercatori capitanato da Matteo Curcuruto (Leeds Beckett University) (Curcuruto *et al.*, 2015), su un largo campione di lavoratori in due siti produttivi del settore manifatturiero italiano, ha esaminato la relazione tra la diffusione dei comportamenti di cittadinanza organizzativa per la sicurezza e *outcomes* quali la frequenza degli eventi incidentali di bassa gravità (*micro accidents*), danni a proprietà e *asset* aziendali, il numero di giornate lavorative perse, e il numero di quasi incidenti segnalati. Nell'esaminare tale reazione, un contributo innovativo dello studio è quello di distinguere tra condotte di tipo pro-sociale e proattivo: nello specifico, nell'ambito dei comportamenti pro-sociali, gli studiosi hanno rilevato la frequenza delle condotte *Helping* e *Stewardship*; in rapporto al comportamento proattivo, lo studio considera le condotte *Voice* (concettualmente affine alla nozione di *Whistleblowing*, come discusso brevemente nel precedente paragrafo) e *Initiating change* (categoria omologa a quella di *Individual initiative* precedentemente discussa).

I risultati della ricerca contribuiscono a dimostrare come i comportamenti *extra-role* possano esercitare diversi effetti sugli *outcomes* relativi alla sicurezza, a seconda del loro *focus* pro-sociale o proattivo (Curcuruto e Griffin, 2018). In particolare, la diffusione di condotte proattive tra i lavoratori appare avere un effetto statisticamente significativo sulla diminuzione delle giornate lavorative perse e sull'incremento della segnalazione dei quasi-incidenti. D'altra parte, i comportamenti affiliativi o pro-sociali

appiano contribuire alla riduzione degli eventi incidentali, e della frequenza dei danni a proprietà e asset aziendali.

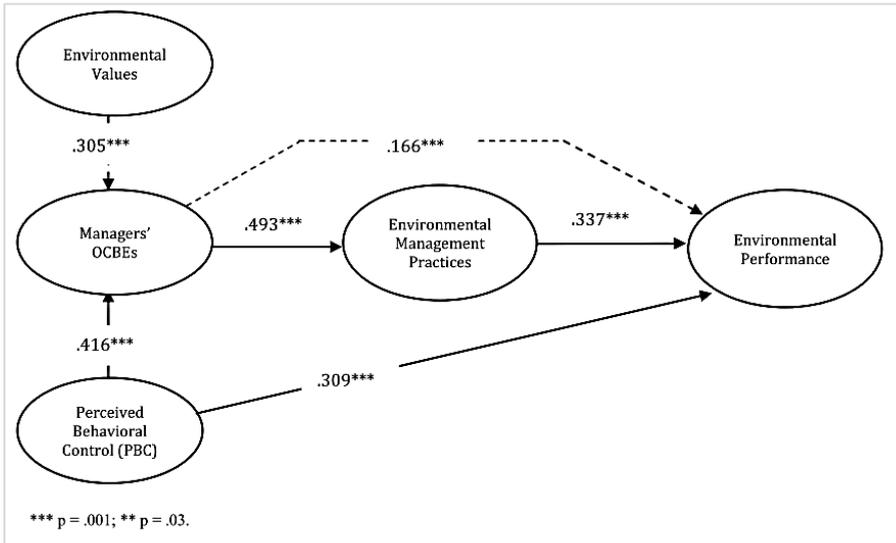
Guardando alla ricerca empirica nell'ambito ambientale, gli studiosi canadesi Olivier Boiral, David Talbot e Pascal Paillé (Université Laval), hanno fornito un contributo particolarmente innovativo allo studio della cittadinanza organizzativa per l'ambiente: in uno studio del 2015 (Boiral *et al.*, 2015), i ricercatori hanno esaminato l'effetto delle condotte *eco-initiatives* sugli *outcomes* ambientali (quali la conformità normativa, il rischio ambientale e gli impatti ambientali generati dai processi produttivi) quando attuate da membri del top management di un ampio campione di imprese manifatturiere canadesi.

Lo studio indica una relazione significativa e diretta tra l'attuazione di *eco-initiatives* da parte dei manager e il miglioramento degli *outcomes* ambientali: tuttavia, lo studio evidenzia anche come tale relazione sia mediata, in maniera significativa, dall'integrazione sostanziale di pratiche di gestione ambientale (quali l'implementazione di un sistema di gestione ambientale) all'interno del contesto lavorativo. In tal senso, lo studio supporta quanto affermato in precedenza nel capitolo relativamente ai meccanismi che legano la cittadinanza organizzativa al miglioramento degli *outcomes* di sostenibilità: oliando i meccanismi relazionali sottostanti ai processi lavorativi, la cittadinanza organizzativa costituisce un vettore efficace dell'internalizzazione degli strumenti di gestione della sostenibilità nel contesto organizzativo e, conseguentemente, un fattore di successo nel miglioramento degli *outcomes*. I risultati dello studio di Boiral e colleghi sono riassunti in Figura 30.

Oltre a mettere in luce il rapporto tra cittadinanza organizzativa e miglioramento della sostenibilità aziendale, simili studi empirici contribuiscono a delineare i fattori determinanti e meccanismi utili a diffondere tale proattività volontaria e partecipazione discrezionale tra i membri organizzativi.

Difatti, sebbene i comportamenti di cittadinanza organizzativa siano volontari, e quindi assoggettati alla discrezione del singolo lavoratore, ciò non implica che questi non possano essere influenzati, incentivati o stimolati, facendo leva su determinate componenti *soft* del modello organizzativo, quali la relazione tra lavoratore e il proprio superiore, o sulle inclinazioni valoriali, caratteriali e attitudinali del lavoratore stesso (Lülfes e Hahn, 2013). In tale prospettiva, le organizzazioni possono intervenire per nutrire un contesto organizzativo e un'ambiente lavorativo favorevole all'iniziativa individuale dei propri membri rispetto alla sostenibilità delle attività lavorative, e attrezzarsi per attivare quei meccanismi di incentivazione o stimoli utili alla propagazione della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità (Lo *et al.*, 2012).

Fig. 30 – Cittadinanza organizzativa dei manager e prestazione ambientale: la mediazione dell'internalizzazione della gestione ambientale



Fonte: Boiral et al. (2015)

5.4. Determinanti della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità

I comportamenti sono l'espressione visibile di complesse dinamiche psicosociali. Le origini dei comportamenti sono radicate nelle caratteristiche dell'individuo che li attua – nei suoi valori personali, nelle credenze e nelle attitudini – ma sono altrettanto radicate nel contesto socio-culturale che l'individuo abita. Meccanismi e fattori determinanti del comportamento – in ambito organizzativo, come al di fuori del contesto lavorativo – sono pertanto da ricercare sia nell'individuo, sia nel suo intorno sociale e relazionale, sia nelle interazioni tra questi due ambiti (Comeau e Griffith, 2005).

La molteplicità di elementi e la complessità delle dinamiche implicate nel plasmare il comportamento ha portato lo studio dei meccanismi determinanti della cittadinanza organizzativa a svilupparsi e stratificarsi secondo distinte traiettorie teoriche, proponenti visioni alternative, seppur conciliabili, e talvolta parzialmente sovrapponibili (Rioux e Penner, 2001). Similmente alle più classiche teorie inerenti la motivazione al lavoro, tali prospettive teoriche si differenziano nel focalizzare diversi “motori motiva-

zionali” utili a spiegare e predire l’emergere del comportamento organizzativo in relazione alla sostenibilità (Temminck *et al.*, 2015).

Aldilà di delineare gli antecedenti cardine del comportamento organizzativo, e di ricostruire i percorsi causali tra questi, i quadri teorici di cui tratteremo in questo paragrafo sono funzionali a focalizzare le potenziali leve che manager e capi squadra possono manipolare per stimolare maggiore attenzione e proattività rispetto alla sostenibilità tra i propri collaboratori. In tal senso, questo paragrafo mira, da un lato, a tratteggiare il panorama dei principali quadri teorici inerenti la cittadinanza organizzativa per la sostenibilità d’impresa e, dall’altro, a fornire una rapida rassegna di quei meccanismi, ingranaggi, e strumenti che possono arricchire la “cassetta degli attrezzi” di quanti, tra gli addetti ai lavori, necessitano di diffondere una “sindrome del buon soldato” orientata alla sostenibilità nel proprio ambiente lavorativo.

Al fine di delineare tali traiettorie teoriche, prenderemo a riferimento primario alcune note revisioni della letteratura pertinente (e.g., Norton *et al.*, 2015; Yuriev *et al.*, 2018; Yuriev *et al.*, 2020). Ricostruendo con approccio sistemico il caotico e sfaccettato quadro della ricerca empirica inerente il comportamento organizzativo e, in particolare, la cittadinanza organizzativa per la sostenibilità, tali studi consentono uno sguardo d’insieme sulle prospettive teoriche ad oggi esistenti.

In tale ottica, lo studio realizzato nel 2015 da un team di ricercatori della University of Queensland (Brisbane, Australia) e della University of Groningen (Paesi Bassi), capitanato da Thomas A. Norton, ha esaminato e codificato la letteratura sui determinanti del comportamento individuale per l’ambiente in ambito lavorativo alla luce delle teorie della motivazione al lavoro e della performance lavorativa, delineando quattro principali traiettorie teoriche, così definite: *attitudinal theories*, *normative theories*, *exchange theories*, e *motivation theories* (Norton *et al.*, 2015).

All’ambito delle teorie attitudinali (*attitudinal theories*) sono ricondotti gli studi volti a sondare la relazione tra attitudini individuali – ossia l’orientamento psicologico dell’individuo verso un comportamento (Ajzen, 1991) – e il comportamento lavorativo. Proposizione fondamentale è che gli individui siano inclini a perseguire comportamenti che maggiormente corrispondono al proprio orientamento attitudinale, anche nell’ambito della propria attività lavorativa. In tale ottica, comportamenti volontari quali la cittadinanza organizzativa per l’ambiente sono frutto di attitudini pro-ambientali positive e di convinzioni personali riguardo all’importanza di tutelare l’ambiente naturale, le quali hanno radice nella psiche individuale del lavoratore (Greaves *et al.*, 2013; Cheema *et al.*, 2019). Alle attitudini è riconosciuta un’influenza diretta sull’adozione dei comportamenti lavora-

tivi volontari orientati alla sostenibilità, nonché un effetto di moderazione rispetto ad altre variabili socio-cognitive quali, ad esempio, un atteggiamento lavorativo positivo (Bissing-Olson *et al.*, 2013) o la percezione delle politiche ambientali della propria organizzazione (Raineri e Paillé, 2016).

La principale ancora teorica di questi studi è la teoria del comportamento pianificato (dall'inglese, *theory of planned behavior*) coniata da Icek Ajzen, psicologo sociale e professore emerito presso la University of Massachusetts Amherst, a metà degli anni '80 del secolo scorso. Tale teoria sostiene che i comportamenti (nell'ambito lavorativo, come in quello privato) siano determinati dalle intenzioni comportamentali, le quali, a loro volta, sono influenzate dall'attitudine individuale nei confronti del comportamento specifico (Ajzen, 1991). Nonostante tali proposizioni teoriche siano largamente supportate da evidenze empiriche (Yuriev *et al.*, 2020), è doveroso interrogarsi se sia possibile considerare le attitudini individuali un fattore sufficiente a determinare l'adozione volontaria di comportamenti proattivi orientati alla sostenibilità sul luogo di lavoro; e ancora, in termini più operativi, come poter intervenire su una variabile così intangibile e aleatoria ai fini di stimolare proattività e attenzione alla sostenibilità tra i propri collaboratori?

Secondo lo stesso Ajzen, ulteriori fattori socio-cognitivi giocano un ruolo determinante nel predire l'adozione di comportamenti pianificati, ossia il controllo comportamentale percepito e la norma soggettiva (Ajzen, 2002). In primo luogo, il controllo comportamentale percepito si riferisce alla percezione individuale della facilità o difficoltà nel compiere un determinato comportamento o azione. Tale variabile può incorporare considerazioni individuali in merito a barriere che possono ostacolare il successo di iniziative ambientali proattive sul luogo di lavoro, quali, ad esempio, il mancato supporto da parte di superiori o colleghi, la carenza di risorse temporali, o la mancanza di autorità o potere decisionale (Testa *et al.*, 2020).

In secondo luogo, la norma soggettiva concerne la pressione sociale che percepiamo in relazione alle aspettative di individui o gruppi le cui opinioni teniamo in alta considerazione, unita alla nostra motivazione di conformare i nostri comportamenti a tali aspettative: in altri termini, la norma soggettiva denota la nostra convinzione che persone per noi importanti approveranno o meno il comportamento in questione (Ajzen, 2002). Nella sfera lavorativa, la norma soggettiva può essere determinata dalle aspettative di colleghi e superiori, oppure di clienti o altri stakeholder con cui il lavoratore interagisce (Dixon *et al.*, 2015).

A complemento di questi elementi cardine, studi sul comportamento *extra-role* per la sostenibilità attraverso la lente della teoria del com-

portamento pianificato di Ajzen propongono versioni “estese” di questo *framework* teorico, introducendo nuove variabili come antecedenti diretti dell’intenzione comportamentale o del comportamento stesso, nel tentativo di incrementare la capacità predittiva della teoria (Yuriev *et al.*, 2020). Tra queste, le variabili maggiormente esaminate riguardano l’abitudine derivante dal comportamento passato e quindi sedimentato in norma comportamentale. Quest’ultimo elemento contribuisce a radicare le teorie attitudinali nella realtà organizzativa, seppure percepita, in cui il processo cognitivo sottostante l’adozione del comportamento si esplica; così facendo, tali elementi possono fornire appigli a interventi organizzativi volti a supportare, o rimuovere eventuali ostacoli, all’attitudine individuale (Lamm *et al.*, 2015).

Le teorie normative (*normative theories*) contribuiscono ulteriormente alla suddetta necessità di radicare lo studio dei determinanti della cittadinanza organizzativa nel contesto sociale dell’organizzazione. Tali studi si focalizzano sul ruolo della norma sociale nel determinare l’adozione di comportamenti volontari, ossia sull’influenza normativa generata da standard condivisi – sia esplicitamente (ad esempio, per mezzo di norme di condotta e regolamenti) sia implicitamente – rispetto a quali comportamenti e quali condotte siano ritenute appropriate sul luogo di lavoro (Norton *et al.*, 2015).

Nel contesto organizzativo, la norma sociale si forma attraverso le percezioni dei dipendenti riguardo agli elementi che maggiormente caratterizzano l’esperienza lavorativa individuale: questi possono includere le politiche aziendali, le procedure che traducono tali politiche in istruzioni operative, le condotte che vengono premiate, incentivate e supportate (anche tacitamente), nonché i comportamenti che sono tipicamente osservati tra colleghi e superiori (Ostertag, 2023).

Il potere della norma sociale risiede nell’enfatizzare le conseguenze sociali del partecipare o meno in specifiche attività, o dell’attuare o meno un determinato comportamento: la mancata partecipazione a comportamenti conformi alle norme sociali può compromettere l’accettazione di un lavoratore all’interno di un gruppo di lavoro, minando la coesione dell’ambiente lavorativo, e, in casi estremi, precludere le opportunità di sviluppo e crescita professionale del lavoratore (Whitson *et al.*, 2015).

Lo studio della norma sociale in relazione alla cittadinanza organizzativa trova fondamento nella *focus theory of normative conduct* (Cialdini *et al.*, 1990). Tale teoria propone una distinzione all’interno delle norme sociali tra norme *injunctive* e norme descrittive: se, da un lato, le norme *injunctive* derivano da ciò che è formalmente approvato all’interno del contesto lavorativo (ossia, “ciò che dovrebbe essere fatto”), dall’altro, le norme

descrittive scaturiscono dal comportamento realmente attuato sul luogo di lavoro, ossia da quanto percepito come normalità (Kallgren *et al.*, 2000). La duplice natura della norma sociale evidenzia la necessità di assicurare coerenza tra quanto “preteso” o atteso dai membri organizzativi, e quanto espresso attraverso i comportamenti quotidianamente attuati e osservati sul luogo di lavoro, al fine di indirizzare efficacemente i comportamenti individuali (Dixon *et al.*, 2015). A tal proposito, le condotte di superiori diretti o capisquadra, e di quanti rappresentano l’organizzazione sul luogo di lavoro, svolgono un ruolo cruciale nel modellare e diffondere la norma sociale, e a garantire allineamento tra le prescrizioni formali e la loro effettiva attuazione nell’ambiente lavorativo (Boiral *et al.*, 2015).

Proprio sulla interazione sociale tra lavoratore e organizzazione (o chi ne fa le veci) si focalizzano le cosiddette *exchange theories*. Tale filone di studi trova nei principi della *social exchange theory* (Blau, 1964), e nelle sue derivazioni più specifiche – quali la *leader-member exchange theory* (Liden *et al.*, 1997) – le proprie fondamenta teoriche. Queste prospettive vedono nella reciproca interdipendenza tra lavoratore e organizzazione – oppure tra *follower* e *leader* – il fulcro centrale del dibattito sui fattori determinanti della motivazione al lavoro, dell’*engagement*, e quindi della cittadinanza organizzativa (Ilies *et al.*, 2007).

Secondo questa lente, il grado di dedizione o motivazione al lavoro è determinato nell’ambito di uno “scambio sociale” tra lavoratore e organizzazione (o *leader*), il quale, assumendo le sembianze di una relazione “dare e avere”, è assimilato a una forma di scambio economico: in cambio del proprio contributo all’organizzazione, al lavoratore non solo spettano ricompense materiali (quali un’equa retribuzione), ma anche risorse sociali, cognitive o emotive, quali la soddisfazione lavorativa, il senso di realizzazione personale, la crescita professionale, e il senso di appartenenza (Cropanzano e Mitchell, 2005).

La reciprocità dello scambio sociale tra lavoratore e organizzazione costituisce il principale meccanismo motivazionale della cittadinanza organizzativa: in tal senso, i lavoratori a cui sono corrisposti benefici (non solo di natura economica, ma anche sociale e emotiva) sono maggiormente inclini a reciprocare quanto ricevuto per mezzo di una maggiore proattività e dedizione, anche al di là dei requisiti definiti dal proprio ruolo e dalla propria mansione (Ilies *et al.*, 2007).

La prospettiva dello scambio sociale è stata frequentemente utilizzata per decifrare l’emergere di comportamenti di cittadinanza organizzativa rivolti alla tutela ambientale (e.g., Gusmerotti *et al.*, 2023), alla salute e sicurezza sul lavoro (e.g., Reader *et al.*, 2017), e alla responsabilità sociale d’impresa (e.g., Slack *et al.*, 2015). Simili studi pongono l’accento sul-

la dimensione socio-emotiva, piuttosto che economica, della ricompensa derivante dallo scambio sociale, quale primario motore di reciprocità funzionale a una cittadinanza organizzativa rivolta alla sostenibilità. In particolare, fattori quali il senso di autorealizzazione o appagamento personale derivante dallo svolgimento di attività lavorative pregne di significato (generalmente definita *meaningfulness in work*), o dall'appartenenza ad un'organizzazione virtuosa da una prospettiva di sostenibilità d'impresa (definita *meaningfulness at work*) appaiono costituire un ingranaggio centrale nel meccanismo di scambio sociale (Gusmerotti *et al.*, 2023).

Infine, gli studi nell'ambito delle *motivational theories* guardano alle teorie della motivazione al lavoro nello scandagliare i fattori motivazionali individuali che guidano la decisione di impegnarsi in comportamenti di cittadinanza organizzativa rivolti alla sostenibilità (Norton *et al.*, 2015). Attraverso lenti teoriche quali la *self-determination theory* (Gagné e Deci, 2005), questo filone di indagine pone l'accento sulla compresenza di fonti intrinseche e estrinseche di motivazione. Da un lato, la motivazione può essere frutto della necessità di soddisfare bisogni psicologici personali, quali i bisogni di autonomia, di competenza o efficacia lavorativa, di relazione o di appartenenza: quando sostenuta da simili elementi, la motivazione è definita autonoma, in quanto nutrita intrinsecamente dal singolo lavoratore. D'altra parte, la motivazione può scaturire da fattori estrinseci quali pressioni, ricompense o punizioni: in questo caso, la motivazione è considerata controllata.

Sebbene complementari, la motivazione autonoma e quella controllata influenzano in modo diverso la capacità dei lavoratori di regolare il proprio comportamento, soprattutto nella persistenza a lungo termine. Se ai lavoratori dotati di motivazione autonoma è generalmente riconosciuta una maggiore facilità nel persistere in un comportamento senza necessità di rinforzo o condizionamento esterno, la motivazione controllata può invece esaurirsi - determinando l'interruzione di un comportamento - al cessare dei rinforzi esterni che l'hanno determinata nel principio (quali la volontà di ottenere ricompense o approvazione altrui, evitare punizioni, ecc.) (Gagné e Deci, 2005).

Coerentemente con questa prospettiva, studi sul comportamento pro-ambientale in ambito lavorativo hanno dimostrato come soltanto la motivazione autonoma (ossia sostenuta da un senso di soddisfazione intrinseca e di attinenza valoriale) sia direttamente e positivamente associata all'adozione di simili comportamenti: diversamente, la motivazione controllata appare necessitare della moderazione di ulteriori fattori contestuali (quali la *leadership* manageriale trasformativa) per poter influire sul comportamento volontario (Graves *et al.*, 2013). In tal senso, questa prospettiva invita a

porre particolare attenzione ai meccanismi motivazionali generati e stimolati nel contesto lavorativo – anche nell’ambito della relazione tra *leader* e *follower* – al fine di privilegiare una spinta motivazionale informata da necessità intrinseche di autorealizzazione, di efficacia lavorativa, di costruzione di relazioni positive e di acquisizione di competenze.

Una volta compresi i “motori motivazionali” e identificate alcune delle “leve organizzative” utili ad avviarli, stimolare la cittadinanza organizzativa per la sostenibilità rimane tuttavia una sfida complessa: sono difatti numerose le barriere che possono ostacolare i lavoratori nel praticare volontariamente una maggiore proattività nella gestione degli aspetti ambientali e sociali delle proprie attività lavorative.

Lo studio condotto da un team di ricercatori canadesi della Université Laval di Quebec City, tra cui i già citati Olivier Boiral e Pascal Paillé, ha sondato la letteratura empirica sul comportamento pro-ambientale in ambito lavorativo al fine di identificare e codificare i fattori che possono frenare la diffusione di una “sindrome del buon soldato” (Yuriev *et al.*, 2018). I risultati dello studio indicano una differenziazione tra ostacoli personali, ossia legati alla sfera cognitiva e percettiva dell’individuo, e ostacoli organizzativi, ossia derivanti da deficienze culturali o lacune nelle politiche, strutture e risorse messe a disposizione dall’organizzazione.

Nell’ambito degli ostacoli individuali, lo studio propone un’ulteriore differenziazione tra ostacoli *within* e quindi associati alla coscienza individuale, e ostacoli *between* legati all’interazione tra lavoratori o all’interazione tra individui e sistemi organizzativi. Coerentemente con le teorie attitudinali pocanzi descritte, nell’ambito degli ostacoli *within* compare la mancanza di attitudine pro-ambientale, ossia di una sensibilità alle tematiche ambientali capace di generare un obbligo morale verso l’attuazione di comportamenti pro-ambientali volontari (e.g., Graves *et al.*, 2013). Ulteriori ostacoli *within* sono rappresentati dalla mancanza di conoscenza o consapevolezza rispetto agli aspetti ambientali, diretti o indiretti, delle proprie attività lavorative, la quale può inficiare la percezione di auto-efficacia del lavoratore, ossia la convinzione di detenere sufficienti capacità, esperienza e risorse per poter attuare in maniera corretta ed efficace simili comportamenti pro-ambientali (e.g., Lo *et al.*, 2012).

Diversamente, gli ostacoli *between* sono ricondotti all’interazione del lavoratore con tre elementi cardine: la norma sociale vigente nell’ambiente lavorativo, l’ambiente lavorativo stesso (inteso come l’insieme di strutture e infrastrutture in cui l’attività lavorativa si esplica), e l’organizzazione.

Analogamente alle teorie normative discusse in questo paragrafo, lo studio sottolinea come i processi sociali nell’ambiente lavorativo possano contribuire a una percezione condivisa della cittadinanza organizzativa

come uno standard comportamentale accettato in relazione alle problematiche ambientali: ciò tuttavia richiede la presenza di una cultura organizzativa forte e capace di radicare la sostenibilità ambientale quale pilastro dell'esperienza lavorativa quotidiana (Norton *et al.*, 2012). Similmente, il comportamento pro-ambientale può radicarsi se agevolato dalle strutture e infrastrutture messe a disposizione dall'organizzazione: lo studio menziona la possibilità di raggiungere il luogo di lavoro con il trasporto pubblico, la praticabilità delle strutture per la raccolta differenziati dei rifiuti, la presenza di veicoli o attrezzature meno inquinanti, o la facilità di comunicare con i propri colleghi quali semplici esempi di condizioni di accessibilità che qualora assenti possono ostacolare la proattività dei dipendenti.

Infine, la dedizione del lavoratore alla propria organizzazione costituisce un ulteriore elemento dirimente nell'incidenza dei comportamenti volontari e proattivi (Slack *et al.*, 2015). La percezione di una mancata reciprocità, ossia di uno squilibrio, nello scambio sociale tra lavoratore e impresa può comportare disaffezione rispetto all'organizzazione o alla propria attività lavorativa: a sua volta, tale disaffezione può demotivare ulteriori sforzi necessari a mettere in campo condotte volontarie e proattive a favore dell'ambiente (Reader *et al.*, 2017).

Successivamente, lo studio suddivide gli ostacoli organizzativi in quattro categorie: la cultura organizzativa, le opportunità di espressione dell'identità pro-ambientale del lavoratore (la cosiddetta *green self-identity*), il supporto organizzativo e, infine, le risorse interne.

In primo luogo, la cultura organizzativa può costituire un ostacolo agli sforzi volontari e proattivi dei lavoratori nel caso in cui questa generi ambiguità rispetto alla centralità della sostenibilità ambientale all'interno delle priorità organizzative, dei valori aziendali e degli assunti condivisi dai propri membri (Norton *et al.*, 2015). Una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità incorpora la consapevolezza ambientale in ogni sua dimensione, dai presupposti inconsci alle manifestazioni esperibili, passando per i valori esposti o promulgati. Tale qualità si riverbera nel clima organizzativo percepito dai membri organizzativi sul luogo di lavoro: pertanto, la percezione di una scarsa considerazione per la sostenibilità ambientale – oppure, di una considerazione puramente simbolica o opportunistica (Donia e Sirsly, 2016) – può scoraggiare l'iniziativa individuale, delegittimando o disincentivando intrinsecamente eventuali sforzi volontari (Gullifor *et al.*, 2023).

La seconda categoria di ostacoli organizzativi concerne la qualità e quantità delle opportunità offerte al singolo lavoratore di esercitare discrezionalità in relazione alla gestione degli aspetti ambientali del proprio lavoro, assecondando il proprio orientamento valoriale: in altri termini, tale

categoria guarda alla possibilità di esprimere i propri valori pro-ambientali o la propria *self-identity* – ossia il “concetto di sé” di un individuo (Turner, 1985) – nell’ambito delle attività lavorative.

La natura discrezionale del comportamento di cittadinanza organizzativa implica un certo grado di autonomia e “informalità” affinché tali condotte possano essere attuate, senza per ciò incorrere in violazioni di norme di condotta o in rimproveri. Elementi del modello organizzativo quali un’eccessiva formalità rispetto a ruoli e strutture gerarchiche, verticalità dei processi decisionali e rigidità dei canali di comunicazione e riporto, possono ridurre le opportunità per il lavoratore di assecondare il proprio orientamento valoriale mettendo in atto iniziative individuali. In tal senso, l’assetto del modello organizzativo può ostacolare la cittadinanza organizzativa qualora non preveda margini sufficienti per l’espressione individuale del lavoratore (Tear e Reader, 2023).

La terza classe di ostacoli deriva dalla mancanza di adeguato supporto organizzativo, specificatamente da parte di superiori (quali dirigenti, responsabili o capisquadra) e colleghi. Fattori quali l’indifferenza o il disinteresse verso iniziative e proposte avanzate da collaboratori e colleghi, o la sistematica mancanza di riscontro a segnalazioni, suggerimenti o feedback, sono tra i più comuni indici di scarso sostegno (Graves *et al.*, 2013).

Infine, l’ultima barriera organizzativa è legata alla mancanza di risorse interne – finanziarie, umane, e di tempo – che spesso impedisce a dirigenti e lavoratori di agire una maggiore proattività in relazione alle sfide della sostenibilità d’impresa. Sebbene lo studio evidenzi come talvolta sia proprio la limitatezza di risorse a incentivare comportamenti volontari pro-ambientali – ad esempio, portando a favorire una videoconferenza rispetto al sostenere un viaggio ai fini di una riunione (Greaves *et al.*, 2013) – buona parte dei comportamenti di cittadinanza organizzativa per la sostenibilità illustrati in precedenza nel capitolo necessitano di risorse, quantomeno temporali, per poter essere sostenuti nell’ambito dell’attività lavorativa di un singolo dipendente o di un gruppo di lavoro: in tal senso, anche la pressione imposta da ritmi e carichi di lavoro eccessivi, a fronte di una carenza di personale, può costituire una barriera importante all’iniziativa individuale.

Degli studi esaminati dalla revisione sistematica della letteratura proposta dai ricercatori canadesi (Yuriev *et al.*, 2018), la maggior parte non si limita a evidenziare barriere e impedimenti al comportamento lavorativo pro-ambientale, ma si estende ad avanzare raccomandazioni pratiche su come superare le barriere precedentemente descritte. In particolare, gli autori identificano ben 12 categorie di raccomandazioni pratiche, le quali spaziano da interventi *soft* rivolti alla promozione di maggiore coesione sociale nell’ambiente lavorativo, a interventi sulla componente maggiormente *hard*

del modello organizzativo, quali la ridefinizione dei processi decisionali o l'introduzione di soluzioni tecniche o ergonomiche alternative nell'ambito dei processi lavorativi. Sebbene, a detta degli autori, la maggior parte delle raccomandazioni proposte possa agire sia a livello individuale che organizzativo, è possibile operare una classificazione sulla base della loro propensione a alleviare maggiormente le barriere organizzative o personali.

La Figura 31 ripropone la classificazione delle raccomandazioni pratiche per il miglioramento della cittadinanza organizzativa pro-ambientale identificate dallo studio precedentemente esaminato.

Fig. 31 – Mitigare le barriere alla cittadinanza organizzativa: raccomandazioni pratiche

↑ Influenza sulle barriere organizzative	<p>Stabilire relazioni di qualità</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fornire feedback ai dipendenti ✓ Consultare i dipendenti ✓ Comunicazione e ascolto 	<p>Dare l'esempio</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agire coerentemente con gli obiettivi aziendali ✓ <i>Commitment</i> della direzione ✓ Esercitare <i>leadership</i> trasformativa 	<p>Mutare i processi lavorativi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stimolare i lavoratori a fissare i propri obiettivi «green» ✓ Integrare azioni pro-ambientali nelle <i>routine</i> lavorative 	<p>Politiche ambientali</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promozione delle politiche ambientali ✓ Codifica della conoscenza tacita e delle «<i>lesson learned</i>»
	<p>Ampliare il dialogo sul tema ambientale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppare una visione ambientale ✓ Informare sugli effetti dei comportamenti «non green» ✓ Introdurre comitati o gruppi di lavoro dedicati all'ambiente 	<p>Rivedere i processi decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Processi decisionali decentralizzati ✓ Ampliare la partecipazione alle decisioni in materia ambientale ✓ Incoraggiare il contributo alle pratiche «green» 	<p>Premi e riconoscimenti</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Introdurre contest su tematiche ambientali ✓ Gratificare e premiare i suggerimenti ✓ Riconoscere pubblicamente le iniziative personali pro-ambientali 	<p>Formazione e addestramento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formazione personalizzata per occupazioni specifiche ✓ Educazione ambientale per i nuovi dipendenti ✓ Workshop specializzati
	<p>Sviluppo della cultura organizzativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Favorire un clima organizzativo di supporto ai comportamenti «green» ✓ Rafforzare una cultura orientata alla sostenibilità 	<p>Soluzioni tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ridurre carichi di lavoro e mitigare le pressioni lavorative ✓ Rispondere rapidamente alle criticità segnalate 	<p>Interventi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Introdurre campagne di sensibilizzazione volontarie ✓ Convogliare messaggi «seri» tramite attività «divertenti» 	<p>Selezione del personale e sondaggi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Introdurre considerazioni ambientali nella selezione del personale ✓ Condurre sondaggi interni volti alla rilevazione delle attitudini pro-ambientali

→ Influenza sulle barriere individuali

Fonte: adattamento da Yuriev *et al.* (2018)

5.4.1. Determinanti della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità: alcune evidenze empiriche

In conclusione a questo approfondimento sul tema del comportamento organizzativo sotteso all'integrazione della sostenibilità nell'ambiente la-

vorativo, proponiamo un focus sulla misurazione della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità, attingendo ai risultati di uno studio empirico condotto dagli autori di questo volume.

Come discusso in relazione al tema della *leadership* manageriale, la misurazione di simili fenomeni comportamentali, sociali e relazionali costituisce uno *step* fondamentale nella comprensione delle dinamiche organizzative che possono facilitare, o ostacolare, l'integrazione sostanziale della sostenibilità in operazioni e strategie aziendali. La comprensione del grado di proattività, attenzione e dedizione alla sostenibilità espresso dai membri organizzativi per mezzo del proprio comportamento sul luogo di lavoro può facilitare l'identificazione di barriere all'introduzione di nuovi processi, pratiche, procedure o tecnologie, anticipando così il manifestarsi di eventuali resistenze al cambiamento organizzativo. Tale comprensione può guidare la definizione di interventi organizzativi volti a stimolare una maggiore sensibilità e attenzione alla sostenibilità, e contribuire a orientarli verso aree di maggiore criticità. Inoltre, la misurazione periodica consente di valutare l'efficacia di tali interventi organizzativi, contribuendo a delineare le modalità di intervento maggiormente funzionali e appropriate date le specificità del proprio contesto lavorativo.

Infine, la misurazione del comportamento *extra-role* orientato alla sostenibilità è necessaria ai fini della comprensione dei fattori utili a determinare l'emergere di tale fenomeno. La nostra comprensione attuale degli antecedenti della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità, e dei suoi meccanismi psicosociali, è difatti il risultato degli sforzi di numerosi ricercatori impegnati nella misurazione del comportamento organizzativo, e nella sua analisi rispetto a fattori contestuali e personali. Pertanto, in conclusione a questo capitolo, non solo esamineremo un approccio alla misurazione della cittadinanza organizzativa orientata alla sostenibilità, ma esploreremo le relazioni tra i risultati di tale misurazione e alcune delle variabili organizzative trattate nei precedenti capitoli – ossia l'ambidestritismo organizzativo, e gli stili di *leadership* manageriale – cercando in tal senso di “chiudere il cerchio” intorno ad alcune delle domande chiave che hanno attraversato i capitoli di questo volume.

Analogamente allo studio della *leadership*, la misurazione della cittadinanza organizzativa si è storicamente avvalsa di scale psicometriche. Le prime operationalizzazioni del concetto di comportamento civico o *extra-role* mediante scala psicometrica sono state difatti avanzate dagli stessi pionieri di questo ambito di indagine, quali il già citato Dennis Organ (e.g., Smith *et al.*, 1983). Da un'iniziale comprensione della cittadinanza organizzativa quale comportamento altruistico nell'ambito lavorativo, gli approcci alla misurazione del comportamento *extra-role* si sono evoluti coerentemente

con il progressivo sviluppo teorico del concetto di cittadinanza organizzativa, portando alla definizione di strumenti di rilevazione multidimensionali (ossia utili a rilevare un *range* più ampio e articolato di comportamenti discrezionali e proattivi) e, talvolta, multilivello (ossia utili a distinguere tra comportamenti individuali e comportamenti a livello di gruppo di lavoro) (e.g., Van Dyne *et al.*, 1994; Organ *et al.*, 1994).

Gli studiosi hanno inoltre storicamente preferito rilevare il comportamento *extra-role* dei lavoratori interpellando supervisor o responsabili diretti, piuttosto di avvalersi di autovalutazioni da parte dei lavoratori stessi. Come già discusso in relazione alla rilevazione della *leadership* manageriale, la misurazione di variabili comportamentali attraverso la prospettiva di soggetti terzi consente di mitigare distorsioni o *bias* comunemente associate all'autovalutazione, quali il *bias* di desiderabilità sociale (Donaldson e Grant-Vallone, 2002).

Nonostante il proliferare di scale psicometriche, lo studio della cittadinanza organizzativa non ha prodotto ad oggi uno strumento principe per la rilevazione di tale fenomeno organizzativo, come invece accaduto nell'ambito dello studio della *leadership* manageriale con il *Multifactor Leadership Questionnaire* di Bruce Avolio e Bernard Bass. Ciò, unito alla necessità di adattare la rilevazione alle peculiarità di specifici contesti organizzativi o attività lavorative, ha contribuito a una maggiore parcellizzazione di strumenti e approcci alla misurazione della cittadinanza organizzativa. Analogamente, la traduzione del concetto ai più svariati ambiti della sostenibilità d'impresa ha comportato la necessità di adattare gli strumenti di misurazione alle specificità dei temi oggetto di indagine, quali la sicurezza sul lavoro, la gestione ambientale o la responsabilità sociale. In tal senso, pur seguendo la via tracciata dagli studi organizzativi generalisti, lo studio empirico della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità ha contribuito a diversificare ulteriormente gli approcci all'operalizzazione del costrutto, introducendo eterogeneità aggiuntiva riguardo al numero e alla tipologia di comportamenti rilevati, al grado di discrezionalità dei comportamenti esaminati, o al livello di influenza di tali comportamenti sugli *outcomes* di sostenibilità (e.g., Boiral e Paillé, 2012; Curcuruto *et al.*, 2019).

Lo studio di revisione degli approcci alla misurazione del comportamento lavorativo pro-ambientale condotto da ricercatori della Laval University di Quebec City, capitanati da Virginie Francouer, fornisce un dato molto esplicito in tal merito: tra tutte le scale psicometriche coniate tra il 1994 e il 2016 per misurare il comportamento pro-ambientale in ambito lavorativo, solo una parte minoritaria è stata utilizzata da ricercatori diversi dagli autori originali della scala successivamente all'introduzione di tali scale in letteratura (Francouer *et al.*, 2021). Tale dato palesa la mancata

convergenza degli studiosi del comportamento lavorativo pro-ambientale su modalità univoche di operazionalizzazione del costrutto, possibilmente a causa di una persistente incongruenza concettuale e teorica.

Il lavoro di Virgine Francouer e colleghi indica la scala psicometrica coniata dai ricercatori canadesi Olivier Boiral e Pascal Paillé nel 2012 quale operazionalizzazione più influente – ossia, maggiormente utilizzata da ricercatori diversi dagli autori originali – nello studio empirico del comportamento *extra-role* pro-ambientale (Boiral e Paillé, 2012).

Il lavoro di Boiral e Paillé – la cui impostazione teorica è già stata discussa in precedenza nel capitolo – operazionalizza i comportamenti *Helping*, *Sportmanship*, *Organizational loyalty*, *Individual initiative* e *Self-development* al fine di comporre uno strumento di rilevazione multi-dimensionale, composto da 13 item di misurazione, e basato su una scala Likert di accordo a 5 punti. La medesima scala psicometrica è stata assunta a riferimento primario dagli autori di questo volume nel definire un questionario originale atto alla rilevazione della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità in un campione di tredici grandi imprese italiane afferenti a diversi settori industriali. Tuttavia, sono state apportate alcune modifiche significative. In primo luogo, gli item di misurazione sono stati adattati ai temi della sicurezza sul lavoro e della gestione ambientale, rispetto alla sola connotazione ambientale della scala originale, al fine di fornire una panoramica più ampia sugli aspetti maggiormente salienti della sostenibilità d'impresa (e.g., Testa *et al.*, 2020).

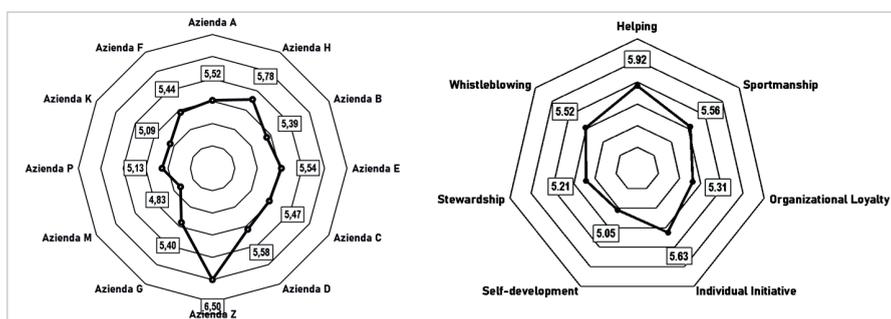
In secondo luogo, a complemento dei cinque comportamenti originariamente esaminati da Boiral e Paillé, gli autori hanno integrato il comportamento *Stewardship*, al fine di bilanciare maggiormente la componente comportamentale pro-sociale e quella proattiva all'interno della scala. In ultimo, per maggiore completezza e attinenza allo studio della cittadinanza organizzativa in relazione alla sicurezza sul lavoro, è stato integrato il comportamento *Whistleblowing*. Gli item di misurazione relativi a *Stewardship* e *Whistleblowing* sono stati tradotti e adattati dalla medesima scala psicometrica inerente la cittadinanza organizzativa *safety-specific* (Hofmann *et al.* 2003). Il processo ha prodotto una scala psicometrica ulteriormente multi-dimensionale – ossia, atta a rilevare i sette comportamenti di cittadinanza organizzativa descritti in precedenza nel capitolo – composta da 13 item di misurazione, a cui è stata associata una scala Likert di accordo a 7 punti, dove 1 = “*Totalmente in disaccordo*” e 7 = “*Totalmente in accordo*”. La metrica è riportata in Tabella 10.

Tab. 10 – *Metrica per la rilevazione dei comportamenti extra role*

Comportamento	Item di misurazione
	<i>“In generale, le persone della mia unità organizzativa...”</i>
Helping	... aiutano spontaneamente altri colleghi a comprendere e risolvere le problematiche relative alla gestione degli aspetti ambientali e della sicurezza
Sportmanship	... si rendono disponibili a fornire informazioni sulla gestione degli aspetti ambientali e di sicurezza anche in momenti di forte stress lavorativo ... sono sempre d'accordo con la gestione delle tematiche ambientali e della sicurezza adottata dall'azienda
Organizational loyalty	... promuovono e partecipano attivamente a tutte le iniziative a carattere ambientale e sulla sicurezza sul lavoro dell'azienda, indipendentemente dalla loro attinenza con le proprie attività lavorative ... si offrono spesso volontariamente per rappresentare l'organizzazione in iniziative, eventi o progetti sui temi dell'ambiente e della sicurezza
Individual initiatives	... considerano sempre con estrema cura i potenziali impatti e i rischi per l'ambiente e la sicurezza prima di intraprendere un'attività ... forniscono frequentemente indicazioni ai propri responsabili su come ridurre i rischi, anche quando ciò non rientra tra le proprie responsabilità
Self-development	... si mantengono sempre aggiornate riguardo alle iniziative dell'azienda in materia di ambiente e sicurezza, anche se non attinenti alle rispettive attività lavorative ... si mantengono informate riguardo alla protezione ambientale e alla sicurezza sui luoghi di lavoro anche al di fuori del contesto lavorativo
Whistleblowing	... seguono i colleghi con minore esperienza per assicurarsi che adottino comportamenti sicuri e conformi alle procedure e linee guida in materia ambientale e di sicurezza nello svolgimento delle proprie mansioni ... segnalano a chi di competenza quando qualche collega adotta un comportamento non sicuro o non conforme alle norme in materia di ambiente e sicurezza nello svolgimento delle proprie mansioni
Stewardship	... si ritagliano spontaneamente del tempo per portare all'attenzione dei propri responsabili elementi migliorativi dei livelli di sicurezza e della performance ambientale ... vigilano sul lavoro dei colleghi e, qualora si verificano delle non conformità rispetto alle norme aziendali su sicurezza e ambiente, intervengono direttamente, o mediante chi ne ha l'autorità, al fine di ridurre i rischi

La metrica è stata somministrata nell'ambito della medesima indagine che ha riguardato la rilevazione degli stili di *leadership* manageriale, descritta nel precedente capitolo del volume. Coerentemente con una logica di rilevazione "incrociata", mentre al campione di collaboratori (o *follower*) è stato chiesto di valutare la *leadership* del proprio diretto superiore, al campione di manager (o *leader*) è stata demandata la rilevazione del comportamento *extra-role* per la sostenibilità dei propri collaboratori. Come descritto nel precedente capitolo, l'indagine ha raccolto le valutazioni di 135 manager in merito ai comportamenti di cittadinanza organizzativa di 594 collaboratori.

Fig. 32 – I comportamenti *extra role* in ambito sicurezza e ambiente: i risultati della rilevazione



Fonte: elaborazione degli autori

I grafici "a bersaglio" in Figura 32 riportano i risultati dell'indagine nelle aziende esaminate. Il grafico a sinistra presenta i risultati della rilevazione per singola azienda partecipante, aggregando per media aritmetica le risposte pervenute da manager afferenti alla medesima organizzazione, senza distinguere per tipologia di comportamento. Il grafico a destra aggrega invece i risultati per dimensione del comportamento *extra-role*, riportando la media aritmetica delle risposte ottenute dall'intero campione sugli item atti a rilevare un singolo comportamento.

In entrambi i grafici, le sezioni più esterne corrispondono a valori compresi tra 6 e 7: questa area del grafico indica un'adozione elevata di comportamenti civici da parte dei dipendenti delle aziende esaminate, secondo la percezione dei propri diretti responsabili o superiori. L'area intermedia corrisponde a valori compresi tra 5 e 6. Infine, l'area centrale del bersaglio corrisponde a valori della media tra 4 e 5. Non sono pertanto rappresentati

nel grafico valori inferiori a una media uguale a 4, e quindi corrispondenti a un'adozione scarsa di comportamenti *extra-role* da parte dei dipendenti.

Come si evince dal posizionamento dei pallini nel grafico a sinistra, i risultati suggeriscono un grado medio alto di adozione (sezioni intermedie del grafico) di comportamenti di cittadinanza organizzativa per la sostenibilità da parte dei dipendenti nella maggior parte delle aziende, fatta eccezione per Azienda Z e Azienda P. Queste ultime riportano, rispettivamente, un grado di azione elevato (area più esterna) e medio-basso (area centrale del grafico). Il grafico a destra, aggregando i risultati per tipologia di comportamento, assume la forma di un ettagono, in cui a ciascun vertice corrisponde una dimensione del comportamento extra ruolo tra quelle indagate: la tipologia di comportamento maggiormente adottato tra i dipendenti delle aziende è *Helping*, seguito da *Individual initiative*, *Sportmanship* e *Whistleblowing*.

Risultano adottate in minor misura invece i comportamenti *Self-development* e *Stewardship*. Data questa prima osservazione dei risultati, è possibile concludere come il comportamento *extra-role* orientato alla sostenibilità – in questo caso, alla protezione ambientale e alla promozione della sicurezza sul luogo di lavoro – sia un fenomeno comune a tutte le aziende nel campione, seppur con diverse intensità. La cittadinanza organizzativa appare inoltre combinare la matrice pro-sociale, preponderatamente di stampo altruista e rivolta a nutrire un clima positivo di coesione e supporto reciproco, con un orientamento proattivo all'iniziativa personale e alla segnalazione.

Guardando ai risultati della rilevazione dei comportamenti *extra-role* nelle singole aziende del campione, è inoltre possibile identificare alcuni "pattern" ricorrenti. I grafici "a bersaglio" in Figura 33 illustrano i risultati dell'indagine in tre aziende distinte, evidenziando risultati simili in termini di adozione delle diverse tipologie di condotte di cittadinanza organizzativa tra i propri dipendenti. Nello specifico, le Aziende A, B e C si contraddistinguono per una marcata presenza di comportamenti *Individual Initiative* e *Helping* tra i propri membri, e una minore presenza di comportamenti *Self-development* e *Organizational Loyalty*. Le tre aziende si differenziano invece per quanto riguarda la presenza di comportamenti *Whistleblowing*, i quali appaiono marcatamente presenti tra i dipendenti di Azienda A, e solo mediamente presenti per le aziende B e C.

Grazie alla rilevazione "incrociata" degli stili di *leadership* manageriale (descritta nel precedente capitolo) e del comportamento di cittadinanza organizzativa pocanzi illustrata, l'indagine ha potuto esaminare la relazione tra queste variabili. Come illustrato in conclusione al precedente capitolo, le risposte pervenute da manager (in merito al comportamento

Fig. 33 – I comportamenti extra role in ambito sicurezza e ambiente: pattern ricorrenti



Fonte: elaborazione degli autori

extra-role dei collaboratori) e da relativi primi riporti (in merito agli stili di *leadership* manageriale adottati dai propri supervisori) sono state aggregate in 135 diadi *leader – followers*. Per ridurre la numerosità delle variabili esaminate, l'indagine si è voluta focalizzare su un numero ristretto di stili di *leadership* manageriale, invece della totalità degli stili previsti dal *Full range leadership model*, e discussi nel precedente capitolo. Nello specifico, data la precedente letteratura in merito alla relazione tra *leadership* e cittadinanza organizzativa, lo studio si è focalizzato sullo stile *Trasformativo* e *Transazionale*, escludendo quindi le dimensioni *Autocratico* e *Democratico*. L'indagine si è inoltre estesa a esaminare due ulteriori antecedenti distali della cittadinanza organizzativa, ossia l'ambidestria organizzativa delle aziende esaminate, e i valori pro-sociali dei membri organizzativi partecipanti all'indagine.

Nel secondo capitolo di questo volume, abbiamo descritto l'ambidestria come la capacità organizzativa di conciliare obiettivi divergenti, coniugando strategie di controllo atte a perseguire priorità contrastanti, quali l'efficienza nella gestione delle attuali istanze operative, di mercato o normative, e la flessibilità utile a fronteggiare evoluzioni, talvolta impreviste, del contesto dinamico in cui l'organizzazione opera (Birkinshaw e Gibson, 2004). In relazione alle sfide della sostenibilità, l'ambidestria si manifesta nella capacità di gestire le tensioni tra le divergenti priorità della prevenzione di eventi avversi e non conformità, e della promozione dell'innovazione e della resilienza necessarie alla transizione sostenibile (Casey et al., 2019).

Le organizzazioni ambidestre gestiscono prevenzione e promozione come strategie di controllo complementari piuttosto che antagoniste, in modo da favorire un contesto organizzativo e sociopsicologico in cui gli aspetti di sostenibilità siano gestiti in maniera efficiente, generando al contempo risultati rilevanti per la produttività aziendale. Tale capacità implica poter

sfruttare meccanismi di autoregolazione diversi per incoraggiare comportamenti quali la conformità a procedure e istruzioni operative da un lato, e, dall'altro, l'iniziativa personale e volontaria rivolta al miglioramento in senso proattivo.

In particolare, l'ambidestrismo di tipo contestuale si riferisce alla capacità dei singoli membri all'interno dell'organizzazione, anziché delle strutture aziendali nel loro complesso, di integrare efficienza e resilienza. Questa capacità consente loro di gestire in modo discrezionale e proattivo i *trade-off* legati alle proprie attività lavorative. L'ambidestrismo contestuale si manifesta nella capacità dei membri dell'organizzazione di svolgere efficacemente i propri compiti lavorativi, mentre individuano opportunità di miglioramento, propongono soluzioni, acquisiscono competenze e perseguono iniziative individuali o di gruppo al di là delle loro responsabilità specifiche. Questo tipo di ambidestrismo richiede un ambiente di lavoro che faciliti l'emergere e l'espressione efficace di tali capacità. I modelli organizzativi che favoriscono l'ambidestrismo contestuale di solito combinano una struttura gerarchica chiara con un grado significativo di libertà decisionale per i dipendenti. L'ambidestrismo contestuale rappresenta quindi la capacità dell'organizzazione di coniugare efficienza e resilienza attraverso la dinamicità e la proattività del suo capitale umano (Boemelburg *et al.*, 2023).

Tuttavia, il ruolo dell'ambidestrismo quale potenziale antecedente distale e contestuale della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità è stato spesso ignorato nella letteratura rilevante: dato questo *gap*, lo studio ha voluto testare la relazione tra ambidestrismo e cittadinanza organizzativa per la sostenibilità, data la necessaria capacità delle organizzazioni ambidestre di indurre stati di autoregolamentazione volti alla promozione dell'iniziativa individuale, oltre a quelli rivolti alla *compliance*.

Lo studio ha rilevato il grado di ambidestrismo vigente nelle aziende esaminate, somministrando al campione di manager una scala psicometrica composta da sei item di misurazione (Gibson e Birkinshaw, 2014), di cui tre volti a rilevare il grado di efficienza o allineamento del modello organizzativo vigente nell'organizzazione (quali, ad esempio, "*Il sistema di gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro, in questa organizzazione, agisce in modo coerente con gli obiettivi generali dell'azienda*") e tre volti a sondare il grado di resilienza o adattabilità (ad esempio, "*Il sistema di gestione ambientale e della sicurezza sul lavoro, in questa organizzazione, incoraggia le persone a mettere in discussione pratiche e approcci ormai superati*"), e basata su una scala Likert di accordo a 6 punti, dove 1 = "*Totalmente in disaccordo*" e 6 = "*Totalmente in accordo*".

I valori pro-sociali costituiscono invece un potenziale antecedente distale e personale della cittadinanza organizzativa. L'intersezione tra i concetti di comportamento altruistico o di cittadinanza organizzativa ha portato diversi studiosi a interrogarsi su come l'orientamento valoriale dei membri organizzativi possa stimolare la cittadinanza organizzativa (Rioux e Penner, 2001).

Se il termine “buoni soldati” è stato applicato ai lavoratori che si impegnano in comportamenti *extra-role* per via della loro predisposizione pro-sociale o dei sentimenti di obbligo morale, i lavoratori che si adoperano in condotte volontarie e proattive con l'obiettivo egoistico di impressionare positivamente i colleghi o i supervisori sono stati ironicamente definiti come “buoni attori” (Bolino, 1999). Alcuni studi hanno suggerito che i dipendenti con forti valori pro-sociali concentrano la loro attenzione verso l'esterno piuttosto che verso l'interno, aumentando così la probabilità di notare opportunità per aiutare i colleghi o sostenere l'organizzazione. Simili membri organizzativi ascrivono a)i la responsabilità del benessere altrui e sono pertanto più inclini a favorire il miglioramento del luogo di lavoro e dell'organizzazione rispetto ai loro interessi personali (Halbesleben *et al.*, 2010). Allo stesso modo, i dipendenti con forti valori pro-sociali considerano i comportamenti altruistici come una naturale espressione del proprio orientamento valoriale e sono più inclini a sperimentare umore e emozioni positivi nell'esplicare condotte altruistico, impegnandosi quindi in tali comportamenti con una maggiore frequenza (Rioux e Penner, 2001).

L'orientamento pro-sociale dei membri organizzativi può giocare un ruolo altrettanto rilevante nella promozione della cittadinanza organizzativa in relazione alle sfide della sostenibilità d'impresa, quali la gestione ambientale e la gestione della sicurezza sul lavoro. Comportamenti volontari mirati a migliorare le condizioni di sicurezza e la gestione degli aspetti ambientali sul luogo di lavoro servono intrinsecamente a uno scopo organizzativo e sociale più ampio, come la riduzione del degrado ambientale e la salvaguardia della sicurezza dei colleghi (Testa *et al.*, 2018; Gusmerotti *et al.*, 2023).

I valori personali pro-sociali o altruistici sono difatti centrali nelle teorie del comportamento pro-ambientale, anche nella sfera personale (Stern *et al.*, 1999). Pertanto, è possibile ipotizzare una relazione significativa e positiva tra valori pro-sociali individuali e cittadinanza organizzativa per la sostenibilità. I valori pro-sociali sono stati rilevati somministrando ai lavoratori (*followers*) una scala psicometrica, precedentemente validata (Rioux e Penner, 2001), composta da cinque item di misurazione (quale, ad esempio, “*Offro il mio aiuto ai colleghi ogni volta che mi è possibile*”), basata

su una scala Likert di accordo a 6 punti, dove 1 = “*Totalmente in disaccordo*” e 6 = “*Totalmente in accordo*”.

Al fine di testare le relazioni tra gli antecedenti distali considerati e la cittadinanza organizzativa, è stata condotta, in prima battuta, un’analisi fattoriale esplorativa sulle variabili oggetto di studio, al fine di confermare la solidità e consistenza degli strumenti di misurazione adottati. L’obiettivo dell’analisi fattoriale è difatti stabilire numero e natura dei fattori latenti che spiegano la variazione e la co-variazione tra un insieme di variabili osservate (Anderson e Gerbin, 1988). L’analisi ha confermato la dimensionalità delle variabili rilevate in merito all’ambidestrisimo organizzativo e i valori pro-sociali. Per quanto riguarda invece la *leadership* manageriale, l’analisi fattoriale ha evidenziato l’emergere di due fattori distinti, ma non totalmente corrispondenti agli stili *Trasformativo* e *Transazionale* come inizialmente prospettati dalla scala di misurazione utilizzata: nello specifico, il primo fattore ha compreso tutte le variabili osservate relative alla *leadership Trasformativa* e alla componente di ricompensa contingente (o *contingent reward*) propria della *leadership Transazionale*; il secondo fattore ha compreso le componenti di direzione per eccezioni attiva e passiva (ossia “*management by exception*”) tipiche della *leadership Transazionale*. Tenendo fede ai risultati dell’analisi fattoriale, l’indagine ha pertanto proseguito nell’esaminare questi due stili “ibridi” di *leadership* manageriale in relazione alla cittadinanza organizzativa per la sostenibilità.

Per quanto riguarda la cittadinanza organizzativa, l’analisi fattoriale ha invece evidenziato la presenza di due fattori latenti principali, i quali differenziano coerentemente i comportamenti di orientamento pro-sociale da quelli proattivi: in tal senso, il primo fattore latente aggrega le variabili osservate relative ai comportamenti *Helping*, *Sportmanship* e *Organizational Loyalty*, e pertanto ci riferiamo a questo fattore come comportamento pro-sociale; il secondo fattore unisce i comportamenti *Individual initiative*, *Self-development*, *Whistleblowing* e *Stewardship*, ed è pertanto rinominato comportamenti proattivi.

Data la conferma empirica di una significativa distinzione tra comportamenti pro-sociali e proattivi, lo studio ha voluto mantenere tale distinzione nella successiva analisi delle relazioni tra antecedenti e comportamento, testando l’influenza delle variabili indipendenti sul comportamento pro-sociale e sul comportamento proattivo in maniera distinta. Inoltre, al fine di una maggior validazione dei risultati dello studio, le relazioni sono state testate su un fattore unidimensionale della cittadinanza organizzativa, comprendente tutte le variabili osservate dei comportamenti *extra-role* senza distinzione tra orientamento pro-sociale o proattivo, aggregando le varia-

bili osservate relative a tutte le sette tipologie di comportamento *extra-role* esaminate.

La regressione gerarchica è stata individuata come metodo maggiormente appropriato per testare l'ipotesi dello studio. In base alla procedura di regressione gerarchica, le variabili indipendenti sono inserite sequenzialmente nell'analisi per verificare l'incremento marginale nella capacità predittiva del modello associato a ciascun predittore aggiuntivo (Petrocelli, 2003). Pertanto, l'analisi è stata condotta mediante tre modelli distinti di regressione gerarchica, ossia uno per ogni variabile dipendente considerata: (i) il comportamento *extra-role* unidimensionale, (ii) il comportamento *extra-role* pro-sociale, e (iii) il comportamento *extra-role* proattivo.

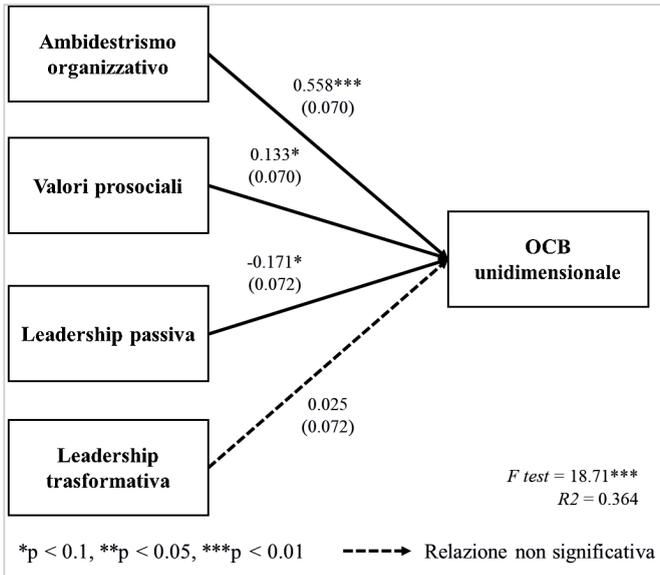
La verifica dell'ipotesi ha seguito questa procedura per ognuno dei tre modelli: il primo *step* ha incluso la variabile dipendente e la variabile dell'ambidestrismo organizzativo come unico predittore, il secondo *step* ha incluso i valori pro-sociali dei dipendenti, e i due modelli successivi introducevano gli stili di *leadership* manageriale.

Discutiamo brevemente i risultati dello studio, partendo da quelli relativi alla variabile del comportamento *extra-role* unidimensionale. I risultati della regressione gerarchica confermano l'influenza dell'ambidestrismo organizzativo sulla cittadinanza organizzativa dei dipendenti, come anche i valori pro-sociali, sebbene questi ultimi non a livelli elevati di significatività. In merito alla *leadership* manageriale, il modello rivela che i dipendenti sono meno inclini ad adottare comportamenti di cittadinanza organizzativa quando i manager esibiscono uno stile di *leadership* passivo (o affine al "*management by exception – passive*"), data una relazione inversa e significativa tra le due variabili; infine, piuttosto sorprendentemente, l'analisi non rileva una relazione significativa tra la *leadership Trasformativa* e la cittadinanza organizzativa per la sostenibilità.).

Tale risultato ci suggerisce che i meccanismi di ricompensa contingente, considerazione individuale, motivazione ispirazionale e stimolazione intellettuale possano non essere sufficientemente persuasivi a guidare un cambiamento comportamentale orientato alla sostenibilità sui luoghi di lavoro, in quanto i temi ambientali e sociali possono essere percepiti come priorità distanti e non strettamente legate alle attività quotidiane dei membri organizzativi. Figura 34 riassume i risultati di questa porzione dello studio.

Rivolgiamo ora l'attenzione ai risultati riguardanti i comportamenti di cittadinanza organizzativa di tipo pro-sociale e proattivo. In merito all'antecedente contestuale dell'ambidestrismo organizzativo, l'analisi ha rivelato una relazione significativa e positiva tra ambidestrismo e cittadinanza organizzativa per la sostenibilità, sia di tipo pro-sociale sia proattivo, confermando in tal senso l'ipotesi precedentemente posta.

Fig. 34 – Determinanti della cittadinanza organizzativa (fattore unidimensionale): i risultati dello studio

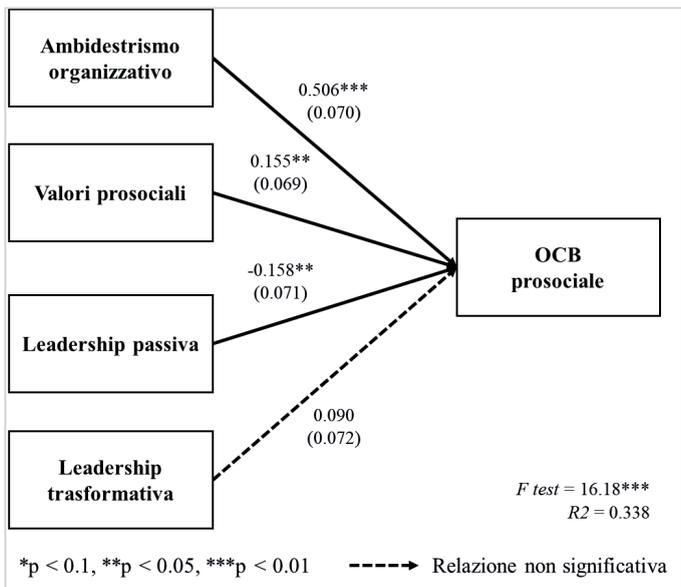


Fonte: elaborazione degli autori

Per quanto riguarda l'influenza dei valori pro-sociali sulla cittadinanza organizzativa, questa è apparsa positiva e significativa solo in relazione alle condotte di natura pro-sociale, mentre non è apparsa significativa in relazione al comportamento proattivo. Questo risultato pertanto conferma solo parzialmente l'ipotesi precedentemente discussa, evidenziando come un orientamento valoriale pro-sociale non sia utile a spiegare l'emergere di comportamenti individuali proattivi, ma solo altruistici o pro-sociali.

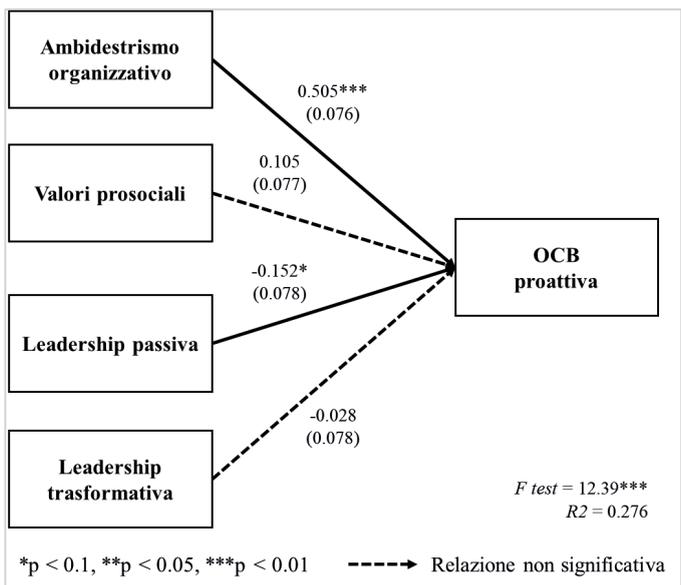
Infine, per quanto riguarda gli stili di *leadership* manageriale considerati, l'analisi ha evidenziato una relazione significativa e negativa tra lo stile passivo e la cittadinanza organizzativa, suggerendo quindi come l'assenza di *leadership* (o una *leadership* basata su meccanismi di eccezione passiva, discussi nel precedente capitolo) sia controproducente rispetto alla volontà di stimolare condotte altruistiche o proattive sul luogo di lavoro; secondariamente, l'influenza dello stile *Trasformativo* e di ricompensa contingente sulla cittadinanza organizzativa appare non significativa, sia per quanto riguarda la dimensione pro-sociale sia quella proattiva. Le Figure 35 e 36 riassumono i risultati dello studio per quanto concerne, rispettivamente, la cittadinanza organizzativa prosociale e proattiva.

Fig. 35 – Determinanti della cittadinanza organizzativa prosociale: i risultati dello studio



Fonte: elaborazione degli autori

Fig. 36 – Determinanti della cittadinanza organizzativa proattiva: i risultati dello studio



Fonte: elaborazione degli autori

Come possiamo interpretare i risultati di questo studio? Quale contributo ne deriva in merito alla comprensione dei meccanismi determinanti della cittadinanza organizzativa per la sostenibilità?

Seppure in maniera esplorativa, lo studio fornisce una prospettiva sulla rilevanza di fattori individuali e organizzativi nello stimolare comportamenti proattivi e pro-sociali, cruciali per l'integrazione della sostenibilità in impresa. Per quanto riguarda i fattori *person-related*, la prospettiva socio-psicologica alla cittadinanza organizzativa si è frequentemente concentrata sul meccanismo di scambio sociale, specialmente nell'ambito della relazione *leader-followers*, e nelle condizioni di reciprocità che sottendono i comportamenti *extra-role* (Van Dyne *et al.*, 1994). Prendendo in esame i valori pro-sociali dei dipendenti, il nostro studio sottolinea che i fattori legati alla persona giocano un ruolo nel catalizzare la cittadinanza organizzativa, anche in relazione alle sfide della sostenibilità d'impresa.

Nonostante lo studio supporti la visione secondo cui il comportamento organizzativo derivi da una combinazione di predisposizione individuale e fattori contestuali, i risultati mettono in risalto gli elementi disposizionali dell'individuo, rispetto ai fattori contestuali – quali gli aspetti relazionali e procedurali – legati alla sostenibilità o alla responsabilità sociale dell'azione organizzativa (Comeau e Griffith, 2005). Lo studio estende inoltre la comprensione attuale degli antecedenti disposizionali del comportamento *extra-role*, evidenziando che i valori pro-sociali dei dipendenti possano influenzare diversamente le dimensioni della cittadinanza organizzativa considerate, ossia quella pro-sociale e proattiva.

Per quanto riguarda gli antecedenti contestuali, lo studio contribuisce a dimostrare come l'ambidestria organizzativa sia una capacità cruciale per integrare la sostenibilità nell'ambiente lavorativo e nel comportamento dei membri organizzativi. L'ambidestria appare contribuire a creare un contesto socio-psicologico nell'ambiente lavorativo capace di incoraggiare i dipendenti a lavorare in modo proattivo nel miglioramento della gestione degli aspetti di salute, sicurezza ed ambiente, perseguendo un approccio *paradoxical* alle questioni di sostenibilità, ossia combinando un approccio preventivo e orientato alla conformità con un approccio flessibile e orientato alla promozione (Hahn *et al.*, 2018). La capacità di integrare strategie di controllo orientate alla prevenzione con strategie atte alla promozione si riflette nella misura in cui i lavoratori si impegnano nella cittadinanza organizzativa. Ciò può generare eterogeneità nella capacità di singole organizzazioni di "internalizzare" la sostenibilità nelle loro attività operative quotidiane al di là dell'apparenza data da sistemi di gestione formali e dal proprio assetto procedurale. Inoltre, tale "internalizzazione" può variare all'interno della medesima organizzazione, in quanto – come discusso in

merito ai differenti approcci all'ambidestrisimo organizzativo nel capitolo secondo del volume – la capacità di perseguire prevenzione e promozione in maniera ambidestra può differire tra unità, dipartimenti, strutture o aree aziendali.

In secondo luogo, la ricerca contribuisce al dibattito sul ruolo della *leadership* manageriale nell'interiorizzazione della sostenibilità in azienda attraverso il comportamento organizzativo di *followers* o collaboratori. Lo studio avanza la comprensione della *leadership* come antecedente della cittadinanza organizzativa, esaminando separatamente gli effetti di meccanismi di *leadership* molto specifici, quali la ricompensa contingente e il “*management by exception – passive*” (o *leadership* passiva). Abbiamo evidenziato come lo stile *Transazionale* passivo, basato su un meccanismo attivo di gestione per eccezione, sia capace di inibire la cittadinanza organizzativa nei propri collaboratori. Ciò supporta l'idea che enfatizzando la conformità a standard attesi di performance, i cosiddetti *leader laissez-faire* o *passive-avoidant* favoriscano la prestazione *in-role* del lavoratore, limitandone gli sforzi all'ambito delle responsabilità imposte da ruolo e mansione (Podsakoff *et al.*, 2000).

Sorprendentemente, e a differenza di una comprensione piuttosto comune della relazione tra *leadership* e cittadinanza organizzativa, lo studio ha anche riscontrato che lo stile *Trasformatore*, e il meccanismo di ricompensa contingente, non sono sufficienti a stimolare sforzi per la sostenibilità ulteriori alla conformità a mansionari e procedure (Graves *et al.*, 2013).

In conclusione, dai risultati dello studio possono derivare alcune implicazioni pratiche per la gestione aziendale, in particolar modo per quelle organizzazione e imprese intenzionate a stimolare maggiore proattività e sensibilità rispetto alla sostenibilità tra i propri membri.

Le implicazioni pratiche dello studio si focalizzano principalmente sul ruolo della *leadership* nel favorire il cambiamento organizzativo, agendo sul comportamento di collaboratori e *followers*. I risultati in tal senso sottolineano l'importanza di potenziare la formazione dei dirigenti all'interno delle organizzazioni, mirando a istruirli sui meccanismi di *leadership* più appropriati ed efficaci nel promuovere comportamenti *extra-role* in diversi contesti lavorativi. Le iniziative di sviluppo della *leadership* dovrebbero altresì orientarsi verso la promozione della cittadinanza organizzativa tra i dirigenti stessi, attivando così un meccanismo di “*leading by example*”. Parallelamente, si sottolinea l'importanza di indirizzare gli sforzi organizzativi verso il miglioramento del clima organizzativo e di altre dimensioni organizzative *soft*, contribuendo a creare un contesto socio-psicologico sicuro e favorevole all'iniziativa individuale, e quindi fondato su reciproca fiducia

e riconoscimento (Conchie e Donald, 2009). Riguardo al ruolo dei valori pro-sociali dei dipendenti, si consiglia ai dirigenti di valutare tali predisposizioni durante il processo di selezione dei membri organizzativi, assumendo decisioni di reclutamento in linea con queste considerazioni. Pratiche analoghe nel campo delle risorse umane possono, pertanto, contribuire a selezionare collaboratori inclini all'iniziativa individuale, migliorando contestualmente le procedure e i sistemi di gestione della salute, sicurezza ed ambiente (Lo *et al.*, 2012; Renwick *et al.*, 2013).

Conclusione

Giunti a conclusione del percorso, è utile tracciare alcune considerazioni che permettano di riconnettere le diverse prospettive teoriche e le dimensioni analitiche esplorate nel volume. Percorrendo il *fil rouge* dell'integrazione della sostenibilità aziendale dal livello strategico a quello organizzativo, il contributo del volume consiste nell'avanzare una comprensione olistica e plurale – seppur necessariamente contingentata – delle dinamiche di cambiamento organizzativo rivolto alla sostenibilità, tessendo un legame coerente tra le sfide imposte dall'evoluzione degli scenari istituzionali – a livello normativo, competitivo, sociale e ecologico – e le risposte espresse in orientamenti strategici e riflesse in assetti organizzativi, approcci manageriali e stili comportamentali.

Negli scorsi decenni, l'evoluzione delle risposte organizzative alle istanze di sostenibilità sociale e ambientale ha segnato un traguardo importante nel progressivo scardinamento delle posizioni difensive che hanno per lungo tempo contrassegnato il dibattito inerente la transizione sostenibile del mondo imprenditoriale (Barnett *et al.*, 2021). La crescente complessità istituzionale a cui le imprese si trovano a far fronte ha difatti imposto una graduale, quanto irreversibile, ibridazione tra priorità economiche, sociali e ambientali nelle strategie di medio e lungo periodo delle moderne realtà imprenditoriali. Tale fenomeno evidenzia la capacità del sistema capitalistico, e dei modelli di produzione e consumo ad esso associati, di assorbire e metabolizzare minacce, critiche e istanze di cambiamento, elaborandole in una propria narrazione di mutamento e opportunità (Figge e Hahn, 2012).

La narrazione di un *business case* della sostenibilità aziendale che ha contribuito alla diffusione di orientamenti strategici proattivi, è esemplificativa di tale processo, assimilando l'investimento nel miglioramento delle prestazioni ambientali e sociali a benefici di carattere economico e di mercato (Carroll e Shabana, 2010).

Sebbene strumentale ad una più ampia partecipazione al dibattito, tale narrazione sottende una visione semplicistica delle sfide, presenti e future, insite nell'ibridazione tra priorità divergenti. Predicando l'allineamento tra obiettivi economici, sociali e ambientali, il paradigma *win-win* omette la complessità insita nel conciliare istanze divergenti, e talvolta conflittuali, sottacendo attriti e tensioni che affliggono l'integrazione della sostenibilità tra le ulteriori priorità del *business* (Dyllick e Hockerts, 2002).

Tale omissione non è priva di conseguenze: rifuggire la complessità spinge le imprese a sposare orientamenti strategici che, seppur proattivi, sottendono un approccio strumentale, e talvolta opportunistico, alla sostenibilità. Allineare le istanze sociali e ambientali alle priorità economiche del *business* implica difatti escludere una platea di richieste conflittuali, ricorrendo a *trade-offs* che riorientano l'impresa verso un primario focus economico (Busch *et al.*, 2024). Questo meccanismo è imputato di incentivare le imprese a perseguire una sostenibilità selettiva o simbolica piuttosto di propugnare un cambiamento sostanziale e duraturo, privilegiando soluzioni limitate e isolate, se non addirittura cosmetiche, atte a conferire una "patina" superficiale di sostenibilità a strategie altrimenti "*business as usual*" (Pache e Santos, 2013; Van der Byl e Slawinski, 2015).

Come discusso nel secondo capitolo del volume, le tensioni paradossali nella gestione della sostenibilità aziendale costituiscono la regola piuttosto che l'eccezione. La sfida dell'integrazione della sostenibilità richiede pertanto uno sforzo consapevole e costante nella gestione di dilemmi strategici e organizzativi, dati dalla necessità di rispondere a obiettivi molteplici, navigando un'ambiente istituzionale in evoluzione continua, con tempo e risorse limitate (Carmin e De Marchi, 2023). Riconoscere e gestire tali dilemmi impone di esercitare una visione strategica più articolata, lungimirante e inclusiva rispetto al pragmatismo strumentale propugnato dal *business case* della sostenibilità. A tal fine, una visione paradossale (o *paradoxical*) si serve di un più ampio ventaglio di logiche interpretative, al di là della sola logica strumentale ed economica, nel tentativo di accomodare istanze tra loro divergenti nell'ambito di strategie aziendali olistiche e collaborative (Carmin e De Marchi, 2022). Queste possono accostare risposte organizzative apparentemente incoerenti tra loro – in quanto dedite, da un lato, all'ottimizzazione dell'esistente e, dall'altro, all'esplorazione di soluzioni innovative e dagli esiti incerti – al fine di navigare le contraddizioni in ottica integrativa o di abbracciarle in senso paradossale (Ivory e Brooks, 2018).

Tuttavia, le tensioni frutto della natura multidimensionale (i.e., economica, sociale e ambientale) e temporale (e.g., breve termine *versus* lungo periodo) della sostenibilità non si risolvono con la sola articolazione di una

strategia aziendale lungimirante (Bansal e DesJardine, 2014). Queste si riverberano nei dilemmi che affliggono l'articolazione di strutture e modelli organizzativi, la definizione di meccanismi di controllo e coordinamento (anche taciti), e il bilanciamento di priorità divergenti (e.g., promozione *versus* prevenzione) nei meccanismi motivazionali e di auto-regolamentazione che incidono sulle prestazioni dei singoli lavoratori.

La giustapposizione delle prospettive strategiche e organizzative proposta nel volume consente di osservare come le tensioni paradossali, che caratterizzano la transizione sostenibile delle imprese, trovano connotazione attraverso diversi livelli di analisi: strategico, organizzativo e individuale (Hahn *et al.*, 2015). Le tensioni che animano i dilemmi strategici tra ottimizzazione dello *status quo* e innovazione, tra risultati del breve periodo e sfide del lungo periodo, si traducono, a livello di assetto organizzativo, nel dilemma tra efficienza e resilienza, allineamento e adattabilità, di cui abbiamo discusso nel secondo capitolo del volume. A livello manageriale, tali tensioni si riverberano nei dilemmi tra stabilità e flessibilità che caratterizzano le strategie di controllo deliberate dall'impresa, e trattate nel quarto capitolo (Casey *et al.*, 2019). Infine, nel quinto capitolo abbiamo approfondito come, a livello individuale, tali dilemmi siano rintracciabili nel bilanciamento dei comportamenti di conformità e partecipazione, esemplificativi della tensione tra la mitigazione dell'incertezza e la necessità di cambiamento e resilienza (Hu *et al.*, 2020). Ad ogni livello, la mancata capacità di riconoscere e gestire i dilemmi espone l'impresa al rischio di incorrere in *trade-offs* deleteri all'integrazione della sostenibilità aldilà di iniziative simboliche e strumentali.

Riconoscere tali interconnessioni ci aiuta a comprendere come l'integrazione della sostenibilità richieda una gestione attiva e coerente del cambiamento organizzativo, al fine di un'ibridazione sostanziale e paritetica tra obiettivi e priorità divergenti attraverso le diverse dimensioni organizzative: dall'orientamento strategico alle modalità di organizzazione del lavoro, fino al modo in cui le persone si relazionano quotidianamente con requisiti molteplici (e.g., produzione, ambiente, sicurezza, ecc.) nell'ambito delle proprie attività lavorative (Lozano, 2013). Per quanto olistica e illuminata, la visione strategica del singolo decisore aziendale, o le capacità di pensiero sistemico del più ampio *upper echelon* aziendale, non sono sufficienti a radicare la sostenibilità tra le pressanti priorità dell'operatività quotidiana, senza il supporto di strutture organizzative capaci di tradurre tale visione in obiettivi, responsabilità e modalità operative. Allo stesso modo, strutture e vincoli formali stabiliti dagli assetti procedurali non sono sufficienti a determinare un miglioramento delle prestazioni aziendali, senza il supporto e il coinvolgimento da parte di quanti chiamati ad appli-

care tali prescrizioni nella pratica (Boiral, 2009). La sostenibilità aziendale necessita quindi di un percorso di maturazione pervasivo e trasversale ai molteplici livelli della gestione strategica e organizzativa, volto a penetrare la realtà organizzativa ben al di là di strutture formali, impegni simbolici e narrazioni.

La mancanza di una trasformazione olistica concorre a minare gli sforzi aziendali verso l'attuazione di una strategia di sostenibilità capace di abbracciare la complessità, invece di rifuggirla. Analogamente, la comprensione delle dinamiche di integrazione della sostenibilità non può che risultare svantaggiata da un approccio eccessivamente compartimentalizzato, poiché incapace di osservare le interconnessioni pocanzi descritte e la pluralità di fattori in gioco (Hahn e Figge, 2011).

Sebbene lo studio della sostenibilità aziendale abbia storicamente favorito una lente d'analisi affine alla gestione strategica (e.g., Daddi *et al.*, 2018; Todaro *et al.*, 2020), specialmente rispetto alla gestione delle tensioni paradossali insite nella transizione sostenibile (Alosi *et al.*, 2023), il presente volume invita a ragionare sull'opportunità di conciliare la prospettiva strategica e quella organizzativa. L'accostamento tra queste dimensioni analitiche consente difatti una visione più ampia. Da un lato, la prospettiva strategica ci permette di inquadrare la sfida posta dall'ibridazione tra obiettivi economici, sociali e ambientali nelle priorità delle moderne realtà imprenditoriali, e di decifrare le criticità insite nei paradigmi sottostanti gli orientamenti strategici e le risposte organizzative ad oggi esistenti. Dall'altro lato, la prospettiva organizzativa ci consente di guardare oltre al “guscio esteriore” degli assetti strategici e organizzativi, ed esaminare il ruolo del capitale umano e sociale nella traduzione, a livello operativo, delle priorità strategiche deliberate dall'impresa.

I capitoli del volume focalizzano l'attenzione su specifici fattori e meccanismi (dal modello organizzativo ai comportamenti, passando per la cultura aziendale e la *leadership* manageriale) che possono rappresentare un “perno” tra le suddette dimensioni organizzative. In tal senso, gli elementi eletti a focus primario dei capitoli del volume sono trattati in virtù del loro potenziale di veicolare le istanze di cambiamento organizzativo trasversalmente alle diverse dimensioni organizzative, orientando i membri dell'organizzazione attraverso tensioni e dilemmi, e contribuendo a sanare quello scollamento (o *decoupling*) tra forma e sostanza che sovente affligge gli sforzi aziendali verso la sostenibilità (Wijen, 2014).

Mentre il primo capitolo ripercorre le possibili declinazioni di una strategia proattiva orientata alla sostenibilità nei diversi ambiti dell'azione organizzativa, il secondo capitolo pone in enfasi il modello organizzativo quale strumento atto a tradurre le priorità strategiche in strutture e risorse

volte a perseguirle operativamente. In questo ambito, la lente dell'ambidestrisimo organizzativo ci invita a guardare al bilanciamento tra efficienza e resilienza nella configurazione delle strutture organizzative al fine di accommodare i molteplici obiettivi espressi dalla strategia di sostenibilità aziendale, quali l'ottimizzazione dello *status quo* e l'adattabilità alle istanze di cambiamento (Hahn *et al.*, 2016). La "via ambidestra" discussa nel capitolo raffigura un approccio fortemente paradossale alla sostenibilità d'impresa, in quanto volto ad esprimere, da un lato, una logica di allineamento tra priorità conflittuali e, dall'altro, una logica di accettazione ed esplorazione delle tensioni. Tale ambidestrisimo costituisce una vera e propria capacità organizzativa, specialmente quando attuato contestualmente alle attività lavorative dei singoli membri dell'organizzazione, piuttosto che tramite strutture duali o unità distinte (Carter, 2015).

Una simile capacità non può radicarsi nella pratica aziendale quotidiana senza il supporto di un meccanismo di coordinamento capace di indirizzare i membri dell'organizzazione nel bilanciamento tra allineamento e adattabilità, riduzione della complessità ed esplorazione delle tensioni. Pertanto, il terzo capitolo approfondisce il ruolo della cultura organizzativa quale strumento di coordinamento tacito e pervasivo, volto a sedimentare la comprensione condivisa degli obiettivi espressi dalla strategia di sostenibilità aziendale e favorirne l'integrazione nei processi lavorativi (Linnenluecke e Griffiths, 2010). Il capitolo esamina come l'insieme di artefatti, valori e assunti condivisi che compongono la cultura della sostenibilità di un'impresa contribuiscano a rafforzare i meccanismi di controllo e le logiche manageriali espresse dal modello organizzativo, caratterizzando le premesse decisionali dei membri dell'organizzazione rispetto a dilemmi inerenti il controllo (e.g., stabilità *versus* flessibilità), il *decision-making* (e.g., verticale *versus* orizzontale) e il bilanciamento delle priorità aziendali (e.g., allineamento *versus* adattabilità) (Edwards *et al.*, 2013).

La *leadership* manageriale, trattata nel quarto capitolo, gioca un ruolo fondamentale nel plasmare una cultura organizzativa funzionale alla strategia di sostenibilità aziendale, e nel veicolarla presso i membri dell'organizzazione (Sajjad *et al.*, 2023). *Middle managers*, supervisori e responsabili esplicano la funzione cruciale di tradurre le priorità strategiche deliberate dai decisori aziendali nell'operatività quotidiana, catalizzando gli sforzi dei propri collaboratori e orientandoli nella gestione dei dilemmi frutto di tensioni paradossali tra requisiti lavorativi divergenti. L'esercizio di diversi stili di *leadership* manageriale risponde quindi alla necessità di conformare le prestazioni dei *followers* alle priorità perseguite dall'azienda rispetto a sfide e obiettivi contestuali (Lewis *et al.*, 2014). Non sorprende quindi che il concetto di *leadership* della sostenibilità esplorato nel capitolo enfatizzi

le capacità di pensiero olistico e di comprensione sistemica (i.e., *system thinking*) quali strumenti di una *leadership* capace di indirizzare i propri collaboratori verso una gestione “paradossale” dei dilemmi organizzativi, e in tal senso restia a ridurre la complessità quanto aperta alla ricerca di soluzioni integrative delle estremità opposte di tali dilemmi (Visser, 2017).

Infine, il quinto capitolo sposta l'attenzione sulle dinamiche del comportamento lavorativo orientato alla sostenibilità. In tale ambito, la prospettiva paradossale è espressa attraverso la dicotomia tra le dimensioni *in-task* e *extra-role* della prestazione lavorativa. L'accostamento tra queste evidenzia la tensione tra requisiti lavorativi divergenti: da un lato, la dimensione *in-task* o *in-role* risponde alla richiesta di conformità ai requisiti cogenti posti dalla posizione lavorativa, dal ruolo organizzativo e dall'assetto procedurale; dall'altro, la dimensione *extra-role* risponde alla richiesta di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi al di là dei limiti tracciati da responsabilità formali e requisiti procedurali, in un'ottica di cittadinanza organizzativa discrezionale e volontaria (Neal e Griffin, 2006).

Navigare la tensione tra priorità divergenti di efficienza e resilienza impone una necessaria compresenza di entrambe le dimensioni della prestazione lavorativa (Christian *et al.*, 2009). Tuttavia, nello studio della sostenibilità aziendale, sono i comportamenti di partecipazione proattiva e *extra-role* a ricevere maggiore attenzione. Sono infatti l'iniziativa individuale e il supporto reciproco nella gestione degli aspetti sociali e ambientali delle attività lavorative quotidiane a denotare l'integrazione della sostenibilità nella pratica aziendale al di là della superficie delle strutture formali, e la capacità di rispondere a dilemmi lavorativi tra allineamento (i.e., conformità) e adattabilità senza ricorrere a *trade-off* volti a escludere richieste lavorative conflittuali (Lülfs e Hahn, 2013).

In conclusione, l'ambizione ultima del volume è spronare l'esercizio di una prospettiva olistica, inclusiva e paradossale nello studio e nella pratica della sostenibilità aziendale. *In primis*, l'accostamento tra le prospettive strategica e organizzativa ambisce a supportare le imprese nella comprensione delle molteplici “leve” del cambiamento organizzativo di cui disporre al fine di navigare i dilemmi – a livello strategico, organizzativo e individuale – che possono compromettere gli sforzi proattivi verso l'integrazione della sostenibilità nel proprio modo di fare impresa (Hahn *et al.*, 2010). Difatti, sebbene la lente organizzativa sia stata spesso considerata di secondaria utilità rispetto alla sfida della transizione sostenibile, la padronanza delle dinamiche organizzative, e la capacità di agire sulle interconnessioni tra queste e la strategia aziendale, sono sempre più frequentemente riconosciute come competenze manageriali altamente funzionali al cambiamento

organizzativo in senso sostenibile (Gond *et al.*, 2017; Strauss *et al.*, 2017). Le implicazioni manageriali del volume invitano pertanto a riconoscere nella dimensione informale dell'organizzazione un importante “campo di gioco”, in quanto dominio di dinamiche che possono costituire un “collante” tra forma e sostanza nel perseguimento della sostenibilità aziendale.

In secondo luogo, il volume propone una visione plurale e inclusiva della sostenibilità d'impresa, connettendo le istanze di cambiamento relative alla sfera ambientale, della responsabilità sociale, e della salute e sicurezza sul lavoro con approccio sinottico. Attingendo alla letteratura inerente la sostenibilità aziendale nelle sue più varie declinazioni, il volume si sofferma su lenti teoriche e dinamiche organizzative di interesse trasversale a ambiti di ricerca che, sebbene spesso distinti, sono sempre più spesso congiunti nella pratica aziendale. In tal senso, il volume risponde alla necessità di ricongiungere il variegato panorama della ricerca sui fattori abilitanti della sostenibilità aziendale attraverso le lenti della gestione organizzativa e della gestione attiva delle tensioni paradossali (Testa *et al.*, 2020).

Infine, scandagliando i dilemmi organizzativi insiti nella transizione sostenibile, il volume invita ricercatori e imprese a rifuggire da una concezione eccessivamente semplicistica, razionalistica e “tecono-centrica” della sostenibilità aziendale. La natura persistente delle tensioni discusse attraverso il volume, unitamente all'evoluzione costante delle sfide ambientali, sociali, normative e competitive a cui le imprese sono chiamate a rispondere, evidenziano come il raggiungimento della sostenibilità aziendale non costituisca una meta statica, quanto piuttosto un processo continuo di adattamento a, e integrazione di, priorità divergenti e obiettivi conflittuali. Questo non si esaurisce nell'assetto competitivo dell'impresa, ma si riverbera nelle scelte che determinano l'assetto organizzativo, la cultura, e il ruolo delle persone in azienda. In tale ottica, la complessità frutto di istanze molteplici e contraddittorie non è da intendersi come una barriera alla transizione sostenibile, ma piuttosto come uno stimolo alla continua ricerca di soluzioni innovative all'intersezione tra spinte e pulsioni opposte. Sposare il ruolo di attori proattivi di uno sviluppo sostenibile richiede pertanto a decisori aziendali e imprenditori di abbracciare la complessità insita in un modo di fare impresa dove, parafrasando un insegnamento buddista, l'unica certezza è la necessità di cambiare.

Bibliografia

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., and Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., and Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- Alosi, A., Annunziata, E., Rizzi, F., and Frey, M. (2023). Conceptualising active management of paradoxical tensions in corporate sustainability: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3529-3549.
- Alvesson, M. (2011). Organizational culture. *Handb. Organ. Cult. Clim.*
- Alvesson, M., and Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Amir-Heidari, P., Maknoon, R., Taheri, B., and Bazyari, M. (2017). A new framework for HSE performance measurement and monitoring. *Safety science*, 100, 157-167.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anderson, M. H., and Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Andriopoulos, C., and Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., and Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93, 189-213.

- Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Aragón-Correa J. A., Rubio-López E. A. (2007). Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. *Long Range Planning* 40(3), 357-381.
- Aragón-Correa, J. A., Marcus, A. A., and Vogel, D. (2020). The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on firms' environmental strategies: A review and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 339-365.
- Aravind, D., and Christmann, P. (2011). Decoupling of standard implementation from certification: Does quality of ISO 14001 implementation affect facilities' environmental performance?. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 73-102.
- Aryee, S., and Hsiung, H. H. (2016). Regulatory focus and safety outcomes: An examination of the mediating influence of safety behavior. *Safety science*, 86, 27-35.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bansal, P., and DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic organization*, 12(1), 70-78.
- Bansal, P., and Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
- Barling, J., Loughlin, C., and Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 87(3), 488.
- Barnett, M., Cashore, B., Henriques, I., Husted, B., Panwar, R., and Pinkse, J. (2021). Reorient the business case for corporate sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, 19(1), 34-39.
- Bashshur, M. R., and Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.

- Bickerstaffe, T. (2024). A problem of generations? Habitus, social processes and climate change. *Journal of Global Responsibility*, 15(1), 111-124.
- Birkinshaw, J., and Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan management review.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., and Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
- Bjerkan, A. M. (2010). Health, environment, safety culture and climate—analysing the relationships to occupational accidents. *Journal of risk research*, 13(4), 445-477.
- Blalock, H. M. (1968). The Measurement problem. In *Methodology in Social Research*, Eds. H.M. Blalock and A. B. Blalock.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., and Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
- Blau, P., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York.
- Bleda, M., and Valente, M. (2009). Graded eco-labels: a demand-oriented approach to reduce pollution. *Technological forecasting and social change*, 76(4), 512-524.
- Bocken, N. M., and Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental innovation and societal transitions*, 18, 41-61.
- Boemelburg, R., Berger, S., Jansen, J. J., and Bruch, H. (2023). Regulatory focus climate, organizational structure, and employee ambidexterity: An interactive multilevel model. *Human Resource Management*, 62(5), 701-719.
- Boeske, J., and Murray, P. A. (2022). The intellectual domains of sustainability leadership in SMEs. *Sustainability*, 14(4), 1978.
- Boiral, O. (2005). The impact of operator involvement in pollution reduction: Case studies in canadian chemical companies. *Business Strategy and the Environment*, 14(6), 339-360.
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127-146.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.
- Boiral, O., and Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of business ethics*, 109, 431-445.
- Boiral, O., Cayer, M., and Baron, C. M. (2009). The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. *Journal of business ethics*, 85, 479-499.
- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I., and Tayo Tene, C. V. (2018). Adoption and outcomes of ISO 14001: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 411-432.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., and Testa, F. (2017). SA8000 as CSR-washing? The role of stakeholder pressures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 57-70.

- Boiral, O., Raineri, N., and Talbot, D. (2018). Managers' citizenship behaviors for the environment: a developmental perspective. *Journal of Business Ethics*, 149, 395-409.
- Boiral, O., Talbot, D., and Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532-550.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M. C., and Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 90(4), 740.
- Bolino, M. C., Flores, M. L., Kelemen, T. K., and Bisel, R. S. (2023). May I please go the extra mile? Citizenship communication strategies and their effect on individual initiative OCB, work-family conflict, and partner satisfaction. *Academy of Management Journal*, 66(3), 894-925.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., and LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.
- Borglund, T., Frostenson, M., Helin, S., and Arbin, K. (2023). The professional logic of sustainability managers: Finding underlying dynamics. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 59-76.
- Bowen, F. (2014). *After greenwashing: Symbolic corporate environmentalism and society*. Cambridge University Press.
- Bowen, F., and Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do. *Organization and Environment*, 27(2), 107-112.
- Brammer, S., Hojmosse, S., and Millington, A. (2011). *Managing Sustainable Global Supply Chains: A Systematic Review of the Body of Knowledge*. Network for Business Sustainability, document disponibile al sito: <https://nbs.net/systematic-review-sustainable-global-supply-chains/>
- Bromley, P., and Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management annals*, 6(1), 483-530.
- Busch, T., Barnett, M. L., Burritt, R. L., Cashore, B. W., Freeman, R. E., Henriques, I., ... and York, J. (2024). Moving beyond "the" business case: How to make corporate sustainability work. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 776-787.
- Buyse, K., and Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, 24(5), 453-470.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., and Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570, 35-70.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., and Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405.
- Carmine, S., and De Marchi, V. (2022). Tensions and outcomes in corporate sustainability: The moderating role of paradoxical frame. *Journal of Cleaner Production*, 380, 134952.

- Carmine, S., and De Marchi, V. (2023). Reviewing paradox theory in corporate sustainability toward a systems perspective. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 139-158.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B., and Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Carter, W. R. (2015). Ambidexterity deconstructed: a hierarchy of capabilities perspective. *Management Research Review*, 38(8), 794-812.
- Casey, T. W., Neal, A., and Griffin, M. (2019). LEAD operational safety: Development and validation of a tool to measure safety control strategies. *Safety Science*, 118, 1-14.
- Casey, T., Griffin, M. A., Flatau Harrison, H., and Neal, A. (2017). Safety climate and culture: Integrating psychological and systems perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 341-353.
- Casey, T. W., and Griffin, M. A. (2020). *LEAD Safety: A Practical Handbook for Frontline Supervisors and Safety Practitioners* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003016953>
- Castka, P., and Prajogo, D. (2013). The effect of pressure from secondary stakeholders on the internalization of ISO 14001. *Journal of Cleaner Production*, 47, 245-252.
- Cheema, S., Afsar, B., and Javed, F. (2019). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.1769>
- Chen, Y., McCabe, B., and Hyatt, D. (2018). A resilience safety climate model predicting construction safety performance. *Safety science*, 109, 434-445.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., and Burke, M. J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1103.
- Christmann, P., and Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 121-135.
- Christmann, P., and Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863-878.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., and Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of personality and social psychology*, 58(6), 1015.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: a meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

- Comeau, D. J., and Griffith, R. L. (2005). Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: An examination of person-environment interaction. *Personnel Review*, 34(3), 310-330.
- Conchie, S. M., and Donald, I. J. (2009). The moderating role of safety-specific trust on the relation between safety-specific leadership and safety citizenship behaviors. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 137.
- Cooperrider, D., and Selian, A. (Eds.) (2021). *The business of building a better world: The leadership revolution that is changing everything*. Berrett-Koehler Publishers.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International journal of leadership studies*, 8(2), 105.
- Cornelissen, P. A., Van Hoof, J. J., and De Jong, M. D. (2017). Determinants of safety outcomes and performance: A systematic literature review of research in four high-risk industries. *Journal of Safety Research*, 62, 127-141.
- Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. *Greener Management International*, 12, 49-62.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., and Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), 130-153.
- Crilly, D., Hansen, M., and Zollo, M. (2016). The grammar of decoupling: A cognitive-linguistic perspective on firms’ sustainability claims and stakeholders’ interpretation. *Academy of Management Journal*, 59(2), 705-729.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Curcuruto, M., and Griffin, M. A. (2018). Prosocial and proactive “safety citizenship behaviour”(SCB): The mediating role of affective commitment and psychological ownership. *Safety science*, 104, 29-38.
- Curcuruto, M., Conchie, S. M., and Griffin, M. A. (2019). Safety citizenship behavior (SCB) in the workplace: A stable construct? Analysis of psychometric invariance across four European countries. *Accident Analysis and Prevention*, 129, 190-201.
- Curcuruto, M., Conchie, S. M., Mariani, M. G., and Violante, F. S. (2015). The role of prosocial and proactive safety behaviors in predicting safety performance. *Safety science*, 80, 317-323.
- Daddi, T., Todaro, N. M., De Giacomo, M. R., & Frey, M. (2018). A systematic review of the use of organization and management theories in climate change studies. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 456-474.
- Dahler-Larsen, P., Sundby, A., and Boodhoo, A. (2020). Can occupational health and safety management systems address psychosocial risk factors? An empirical study. *Safety Science*, 130, 104878.
- Daily, B. F., and Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations and production management*, 21(12), 1539-1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., and Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & society*, 48(2), 243-256.

- Darnall, N., Henriques, I., and Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting?. *Journal of International Management*, 14(4), 364-376.
- Davies, F., Spencer, R., and Dooley, K. (1999). Summary guide to safety climate tools. *Offshore Technology Report-Health And Safety Executive* Oto.
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., and Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32, 1-12.
- De Hoogh, A. H. B., and Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058-1067.
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L., and Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., and Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The international journal of human resource management*, 25(1), 91-112.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing, Cambridge, MA, USA.
- Delmas, M., and Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business strategy and the Environment*, 13(4), 209-222.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 409-434.
- Dixon, G. N., Deline, M. B., McComas, K., Chambliss, L., and Hoffmann, M. (2015). Saving energy at the workplace: The salience of behavioral antecedents and sense of community. *Energy Research & Social Science*, 6, 121-127.
- Dominguez-Escrig, E., and Mallen-Broch, F. F. (2023). Leadership for sustainability: fostering organizational learning to achieve radical innovations. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 309-330.
- Donaldson, S. I., and Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and Psychology*, 17, 245-260.
- Donia, M. B., and Sirsly, C. A. T. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242.
- Dorsey, D. W., Cortina, J. M., Allen, M. T., Waters, S. D., Green, J. P., and Luchman, J. (2017). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. In *Handbook of employee selection* (pp. 448-475). Routledge.
- Dubois, A., and Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In Killman, R.H., Pondy, L.R. and Slevin, D. (eds), *The*

- Management of Organization, Vol. 1. New York, NY: North-Holland, pp. 167-188.
- Duncan, R. (1979). What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. *Organizational dynamics*, 7(3), 59-80.
- Duncan, R. B. (1973). Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness. *Human Relations*, 26, 273-291.
- Dunlap, R. E., and Van Liere, K. D. (1978). The “new environmental paradigm”. *The journal of environmental education*, 9(4), 10-19.
- Dust, S. B., Resick, C. J., and Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Dyllick, T., and Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130.
- Edwards, J. R., Davey, J., and Armstrong, K. (2013). Returning to the roots of culture: A review and re-conceptualisation of safety culture. *Safety science*, 55, 70-80.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., and Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, 21(6), 1263-1273.
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., and Vázquez-Ordás, C. J. (2007). Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions. *Journal of safety research*, 38(6), 627-641.
- Figge, F., and Hahn, T. (2012). Is green and profitable sustainable? Assessing the trade-off between economic and environmental aspects. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 92-102.
- Finkelstein, M. A., and Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 383-398.
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., and Boiral, O. (2021). The measurement of green workplace behaviors: A systematic review. *Organization & Environment*, 34(1), 18-42.
- Frandsen, S., Morsing, M., and Vallentin, S. (2013). Adopting sustainability in the organization: Managing processes of productive loose coupling towards internal legitimacy. *Journal of Management Development*, 32(3), 236-246.
- Frey, M. (a cura di) (1996). *Sicurezza sul lavoro e trasformazioni organizzative. Contributi multidisciplinari ad una gestione aziendale della prevenzione conforme ai d.lgs. nn. 626/94 e 242/96*. EGEA - Edizioni Giuridiche Economiche Aziendali dell'Università Bocconi e Giuffrè Editori S.p.a.
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Time Magazine*, 13 sept. 1970, pp. 32-33; 122; 124; 126.
- Gagné, M., and Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

- Garcés-Ayerbe, C., Scarpellini, S., Valero-Gil, J., and Rivera-Torres, P. (2016), "Proactive environmental strategy development: from laggard to eco-innovative firms", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 7, 1118-1134. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0081>
- Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C., and Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of cleaner production*, 277, 123741.
- Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. (2014). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership perspectives* (pp. 85-96). Routledge.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., and McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Gollan, P. J., and Xu, Y. (2013). Fostering corporate sustainability: integrative and dynamic approaches to sustainable HRM. In *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 225-245). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Goncalves Filho, A. P., and Waterson, P. (2018). Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety science*, 105, 192-211.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., and Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- González-Benito, J., and González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the environment*, 15(2), 87-102.
- Graves, L. M., Sarkis, J., and Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Greaves, M., Zibarras, L. D., and Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109-120.
- Griffin, M. A., and Curcuruto, M. (2016). Safety climate in organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 191-212.
- Griffin, M. A., and Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of occupational health psychology*, 5(3), 347.
- Griffin, M. A., Cordery, J., and Soo, C. (2016). Dynamic safety capability: How organizations proactively change core safety systems. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 248-272.
- Griffin, M. A., Hodkiewicz, M. R., Dunster, J., Kanse, L., Parkes, K. R., Finnerty, D.,... and Unsworth, K. L. (2014). A conceptual framework and practical guide for assessing fitness-to-operate in the offshore oil and gas industry. *Accident Analysis & Prevention*, 68, 156-171.

- Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., and Sarkis, J. (2023). Corporate sustainability standards in multi-tier supply chains—an institutional entrepreneurship perspective. *International journal of production research*, 61(14), 4702-4724.
- Grote, G. (2008). Diagnosis of safety culture: A replication and extension towards assessing “safe” organizational change processes. *Safety science*, 46(3), 450-460.
- Gulati, R., and Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization science*, 20(2), 422-440.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, 34(1-3), 215-257.
- Gullifor, D. P., Petrenko, O. V., Chandler, J. A., Quade, M. J., and Rouba, Y. (2023). Employee reactions to perceived CSR: The influence of the ethical environment on OCB engagement and individual performance. *Journal of Business Research*, 161, 113835.
- Gusmerotti, N. M., Todaro, N. M., Tosi, D., and Testa, F. (2023). Green work climate, work meaningfulness and supervisor environmental priority: A social exchange perspective on employees’ eco-initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137889.
- Hahn, R., and Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of cleaner production*, 59, 5-21.
- Hahn, T., and Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., and Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can’t have your cake and eat it. *Business strategy and the environment*, 19(4), 217-229.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., and Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, 235-248.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., and Figge, F. (2016). Ambidexterity for corporate social performance. *Organization Studies*, 37(2), 213-235.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., and Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of management review*, 39(4), 463-487.
- Halbesleben, J. R. B., and Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41:16.
- Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C., and Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1450-1489.
- Handy C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 4th edn. Facts on File Publications, New York, USA.

- Hashemian, S. M., and Triantis, K. (2023). Production pressure and its relationship to safety: a systematic review and future directions. *Safety science*, 159, 106045.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana Landín, G., and Molina-Azorín, J. F. (2011). Do drivers matter for the benefits of ISO 14001?. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), 192-216.
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., and Díaz de Junguitu, A. (2020). Environmental management certification and environmental performance: Greening or greenwashing?. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2829-2841.
- Higgins, E. T., and Spiegel, S. (2004). Promotion and prevention strategies for self-regulation. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, 171-187.
- Hockerts, K. (2015). A cognitive perspective on the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 24(2), 102-122.
- Hoffman, A. J., and Bazerman, M. H. (2007). Changing practice on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action. *Organizations and the sustainability mosaic. Crafting long-term ecological and societal solutions*, 84-105.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., and Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555.
- Hofmann, D. A., Burke, M. J., and Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of applied psychology*, 102(3), 375.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., and Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170.
- Hogan, S. J., and Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Hu, X., Casey, T., and Griffin, M. (2020). You can have your cake and eat it too: Embracing paradox of safety as source of progress in safety science. *Safety Science*, 130, 104824.
- Hu, X., Yeo, G., and Griffin, M. (2020). More to safety compliance than meets the eye: Differentiating deep compliance from surface compliance. *Safety science*, 130, 104852.
- Huang, Y. H., Zohar, D., Robertson, M. M., Garabet, A., Murphy, L. A., and Lee, J. (2013). Development and validation of safety climate scales for mobile remote workers using utility/electrical workers as exemplar. *Accident Analysis & Prevention*, 59, 76-86.
- Hunt, C. B., and Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 7.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of consumer psychology*, 20(1), 90-98.

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Ivory, S. B., and Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of business ethics*, 148, 347-361.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Fonseca, S. A., and Nagano, M. S. (2013). Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of cleaner production*, 46, 58-66.
- Jones Christensen, L., Mackey, A., and Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178.
- Jørgensen, S., Mjøs, A., and Pedersen, L. J. T. (2021). Sustainability reporting and approaches to materiality: tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 341-361.
- Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., and Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.
- Kallgren, C. A., Reno, R. R., and Cialdini, R. B. (2000). A focus theory of normative conduct: When norms do and do not affect behavior. *Personality and social psychology bulletin*, 26(8), 1002-1012.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978). *Social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kessler, S. R., Nixon, A. E., and Nord, W. R. (2017). Examining organic and mechanistic structures: Do we know as much as we thought?. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 531-555.
- Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., ... and Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International journal of industrial ergonomics*, 41(6), 634-646.
- Koberg, E., and Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of cleaner production*, 207, 1084-1098.
- Koopman, J., Lanaj, K., and Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., and King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128, 207-220.

- Laurent, J., Chmiel, N., and Hansez, I. (2018). Jobs and safety: A social exchange perspective in explaining safety citizenship behaviors and safety violations. *Safety science*, 110, 291-299.
- Lee, J., Huang, Y. H., Murphy, L. A., Robertson, M. M., and Garabet, A. (2016). Measurement equivalence of a safety climate scale across multiple trucking companies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 352-376.
- LePine, J. A., Erez, A., and Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology*, X, 271-299.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., and Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., and Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.
- Lingard, H., Pirzadeh, P., and Oswald, D. (2019). Talking safety: Health and safety communication and safety climate in subcontracted construction workgroups. *Journal of construction engineering and management*, 145(5), 04019029.
- Linnenluecke, M. K., and Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Lo, S. H., Peters, G. J. Y., and Kok, G. (2012). A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2933-2967.
- Lozano, R. (2013). Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(5), 275-295.
- Lülfes, R., and Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review*, 10(2), 83-98.
- Malakyan, P. G. (2014). Followership in leadership studies: A case of leader-follower trade approach. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 6-22.
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., and Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: how perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1200.
- Metcalf, L., and Bann, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of business ethics*, 112, 369-384.
- Michela, J. L., and Burke, W. W. (2000). Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation. *Handbook of organizational culture and climate*, 225-244.
- Misangyi, V. F. (2016). Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings. *Strategic Organization*, 14(4), 407-440.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 71-83). Psychology Press.
- Mowday, R. T., and Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual review of psychology*, 44(1), 195-229.
- Neal, A., and Griffin, M. A. (2004). Safety climate and safety at work. In J. Barling and M. R. Frone (Eds.), *The psychology of workplace safety* (pp. 15-34). Washington, DC: American Psychological Association.
- Neal, A., and Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of applied psychology*, 91(4), 946.
- Neal, A., Griffin, M. A., and Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety science*, 34(1-3), 99-109.
- Noort, M. C., Reader, T. W., and Gillespie, A. (2019). Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature. *Safety Science*, 117, 375-387.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 497-500.
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1994). Organizational citizenship behavior and the good soldier. In M. G. Rumser, Walker, and C. B. Harris (Eds.), *Personnel Selection and classification* (pp. 53-67). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 85-97). Psychology Press.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.
- Ostertag, F. (2023). Integrating OCBE Literature and Norm Activation Theory: A Moderated Mediation on Proenvironmental Behavior of Employees. *Sustainability*, 15(9), 7605.

- Pache, A. C., and Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001.
- Paillé, P., and Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- Paillé, P., Valéau, P., and Renwick, D. W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121137.
- Parker, D., Lawrie, M., and Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44, 551-562. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2005.10.004>
- Parolini, J. (2012). *Transformational servant leadership*. Xulon Press.
- Petrocelli, J. V. (2003). Hierarchical multiple regression in counseling research: Common problems and possible remedies. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 36, 9-22.
- Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 99-114.
- Pilbeam, C., Doherty, N., Davidson, R., and Denyer, D. (2016). Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature. *Safety science*, 86, 110-121.
- Piwowar-Sulej, K., and Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Paine, J. B., and Bachrach, D. C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., and MacKenzie, S.B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: a meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- Porter, M. E., and Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

- Raineri, N., and Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137, 129-148.
- Ramus, C. A., and Killmer, A. B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—a conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554-570.
- Reader, T. W., Mearns, K., Lopes, C., and Kuha, J. (2017). Organizational support for the workforce and employee safety citizenship behaviors: A social exchange relationship. *Human relations*, 70(3), 362-385.
- Renwick, D. W., Redman, T., and Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rioux, S. M., and Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Robertson, J. L., and Carleton, E. (2018). Uncovering how and when environmental leadership affects employees' voluntary pro-environmental behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 197-210.
- Sadun, R. (2022). The Myth of the Brilliant, Charismatic Leader. *Harvard Business Review*, document disponibile al sito: <https://hbr.org/2022/11/the-myth-of-the-brilliant-charismatic-leader>
- Sajjad, A., Eweje, G., and Raziq, M. M. (2023). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*.
- Schaarschmidt, M., and Könsgen, R. (2020). Good citizen, good ambassador? Linking employees' reputation perceptions with supportive behavior on Twitter. *Journal of Business Research*, 117, 754-763.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., and Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., and Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191-212.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholer, A. A., and Higgins, E. T. (2012). Too much of a good thing? Trade-offs in promotion and prevention focus. *The Oxford handbook of human motivation*, 41.
- Serou, N., Sahota, L. M., Husband, A. K., Forrest, S. P., Slight, R. D., and Slight, S. P. (2021). Learning from safety incidents in high-reliability organizations: a systematic review of learning tools that could be adapted and used in healthcare. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(1), mzab046.

- Sharma, S., and Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8), 729-753.
- Shibata, T., Baba, Y., and Suzuki, J. (2022). Managing exploration persistency in ambidextrous organizations: Case of Fujifilm and Kodak. *R&D Management*, 52(1), 22-37.
- Shirali, G., Shekari, M., and Angali, K. A. (2018). Assessing reliability and validity of an instrument for measuring resilience safety culture in sociotechnical systems. *Safety and health at work*, 9(3), 296-307.
- Slack, R. E., Corlett, S., and Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of business ethics*, 127, 537-548.
- Slawinski, N., and Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531-549.
- Slawinski, N., Pinkse, J., Busch, T., and Banerjee, S. B. (2017). The role of short-termism and uncertainty avoidance in organizational inaction on climate change: A multi-level framework. *Business & Society*, 56(2), 253-282.
- Slevin, D. P., and Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, W. K., and Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A., and Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, 6, 81-97.
- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 49-361.
- Strauss, K., Lepoutre, J., & Wood, G. (2017). Fifty shades of green: How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1338-1355.
- Taylor-Bianco, A., and Schermerhorn Jr, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 457-470.
- Tear, M. J., and Reader, T. W. (2023). Understanding safety culture and safety citizenship through the lens of social identity theory. *Safety science*, 158, 105993.
- Temminck, E., Mearns, K., and Fruhen, L. (2015). Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412. <https://doi.org/10.1002/bse.1827>
- Testa, F., Boiral, O., and Heras-Saizarbitoria, I. (2018). Improving CSR performance by hard and soft means: The role of organizational citizenship

- behaviours and the internalization of CSR standards. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 853-865.
- Testa, F., Boiral, O., and Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing?. *Journal of Business Ethics*, 147, 287-307.
- Testa, F., Corsini, F., Gusmerotti, N. M., and Iraldo, F. (2020). Predictors of organizational citizenship behavior in relation to environmental and health & safety issues. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1705-1738.
- Testa, F., Heras-Saizarbitoria, I., Daddi, T., Boiral, O., and Iraldo, F. (2016). Public regulatory relief and the adoption of environmental management systems: a European survey. *Journal of environmental planning and management*, 59(12), 2231-2250.
- Testa, F., Rizzi, F., Daddi, T., Gusmerotti, N. M., Frey, M., and Iraldo, F. (2014). EMAS and ISO 14001: the differences in effectively improving environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 68, 165-173.
- Testa, F., Todaro, N., Gusmerotti, N. M., and Frey, M. (2020). Embedding corporate sustainability: An empirical analysis of the antecedents of organization citizenship behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1198-1212.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action* (New York: McGrawHill, Inc).
- Tideman, S. G., Arts, M. C., and Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, (49), 17-33.
- Todaro, N. M., Daddi, T., Testa, F., & Iraldo, F. (2020). Organization and management theories in environmental management systems research: A systematic literature review. *Business Strategy & Development*, 3(1), 39-54.
- Todaro, N. M., Testa, F., and Gusmerotti, N. M. (2022). Drivers of employees' proactiveness for sustainability embeddedness: Examining situation-related antecedents of information exchange. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1919-1937.
- Todaro, N. M., Testa, F., Daddi, T., and Iraldo, F. (2019). Antecedents of environmental management system internalization: Assessing managerial interpretations and cognitive framings of sustainability issues. *Journal of Environmental Management*, 247, 804-815.
- Todaro, N. M., Testa, F., Daddi, T., and Iraldo, F. (2021). The influence of managers' awareness of climate change, perceived climate risk exposure and risk tolerance on the adoption of corporate responses to climate change. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1232-1248.
- Todaro, N. M., Testa, F., Rizzi, F., Vizzoto, F., and Curcuruto, M. (2023). Safety climate in high safety maturity organisations: Development of a multidimensional and multilevel safety climate questionnaire. *Safety science*, 166, 106231.
- Tranfield, D., Denyer, D., and Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.

- Turner, J.C., 1985. Social categorization and the self- concept: A social cognitive theory of group behaviour. In: Lawler, E.J. (Ed.), *Advances in Group Processes*, Vol. 2. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 77-122.
- Van der Byl, C. A., and Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Verburg, R. (2019). Leadership, Innovation, and Sustainability. In *Palgrave Studies in Sustainable Business in Association with Future Earth* (pp. 117-133) (Palgrave Studies in Sustainable Business in Association with Future Earth). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97385-2_7
- Visser, W. (2017). *Sustainable frontiers: Unlocking change through business, leadership and innovation*. Routledge.
- Visser, W. and Courtice, P., 2011, *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*, SSRN Working Paper Series, 21 October 2011.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29, 112-127. <http://dx.doi.org/10.2307/41165243>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Whitson, J., Wang, C. S., Kim, J., Cao, J., and Scrimshire, A. (2015). Responses to normative and norm-violating behavior: Culture, job mobility, and social inclusion and exclusion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129, 24-35.
- Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review*, 39(3), 302-323.
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., and Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379-394.
- Yuriev, A., Dahmen, M., Paillé, P., Boiral, O., and Guillaumie, L. (2020). Pro-environmental behaviors through the lens of the theory of planned behavior: A scoping review. *Resources, Conservation and Recycling*, 155, 104660.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, 65(1), 96.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 75-92.

- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident; Analysis and Prevention*, 42, 1517-1522. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aap.2009.12.019>
- Zohar, D., and Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616-628. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>
- Zomer, T., and Savaget, P. (2023). Disentangling Decarbonisation Ambidexterity: An Analysis of European Companies. *Sustainability*, 15(13), 10611.

Gli Autori

Niccolò Maria Todaro è ricercatore presso l'Istituto di Management (IdM) della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dove svolge attività di ricerca nell'ambito del Laboratorio sulla sostenibilità (SuM). I suoi interessi di ricerca si concentrano sulle intersezioni tra business, ambiente naturale e società, da una prospettiva sia strategica sia organizzativa al fine di esaminare dinamiche istituzionali, modelli organizzativi, e fattori comportamentali che facilitano la transizione verso un'impresa più sostenibile. La sua attività di ricerca è caratterizzata da un approccio di ricerca-azione, partecipando a progetti di ricerca in collaborazione con partner industriali e istituzioni pubbliche. Ha conseguito un dottorato di ricerca in "Management, Innovation, Sustainability and Healthcare" presso l'IdM della Scuola Superiore Sant'Anna, e ha pubblicato su riviste internazionali tra cui *Business Strategy and the Environment*, *Journal of Cleaner Production*, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, *Journal of Environmental Management*, *Safety Science*.

Francesco Testa è professore ordinario di Management della Sostenibilità presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, vicedirettore dell'Istituto di Management e membro del Comitato Scientifico della Spin-off Ergo srl. Le sue principali aree di ricerca riguardano l'esplorazione di come le organizzazioni e altri attori affrontano complessità e superano le tensioni tra obiettivi e bisogni contrastanti, al fine di perseguire equilibri dinamici all'interno dei sistemi socio-ecologici. Ha partecipato a numerosi progetti di ricerca promossi dalla Commissione Europea nel campo della gestione ambientale. È Associate Editor delle riviste accademiche *Business Strategy & the Environment* e *CSR&EM*, e membro dell'Editorial Board della rivista *Organization & Environment*. È autore di oltre 100 articoli, libri e capitoli di libri su questi argomenti.

Marco Frey è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, prorettore alla terza missione e al trasferimento tecnologico, coordina il Laboratorio sulla sostenibilità (SuM) e dirige il Master in Gestione e controllo dell'ambiente: economia circolare e gestione efficiente delle risorse (Master GECA) della Scuola

Universitaria Superiore Sant'Anna di Pisa. È inoltre docente dello IUSS di Pavia e tiene corsi sulle tematiche della sostenibilità presso l'Università Cattolica di Milano e la Luiss di Roma (dove è Senior Fellow della Business School). Dal 2023 è coordinatore del Centro di ricerca interdisciplinare sulla Sostenibilità e il Clima. È presidente del Global Compact Network Italia, organismo delle Nazioni Unite, presidente del Comitato Scientifico di Symbola, fondazione per le qualità italiane, membro del Comitato Esecutivo del Touring Club Italiano, membro del Comitato Scientifico di Fondazione CDP e vicepresidente di Fondazione Minoprio.

Gestione d'impresa

Coordinata da: M. Caroli, M. Frey, G.L. Gregori

Ultimi volumi pubblicati:

FEDERICA NIERI, *Le esternalità sociali delle attività d'impresa. Teorie, evidenze e implicazioni di management e policy* (E-book).

MARIA ROSA DE GIACOMO, *L'organizzazione dell'innovazione eco-sostenibile. Il ruolo delle piattaforme digitali di tipo corporate* (disponibile anche in e-book).

ALESSIA ACAMPORA, CARLO ALBERTO PRATESI (a cura di), *Economia circolare. La sfida del packaging* (disponibile anche in e-book).

MARCELLO ATZENI, GIACOMO DEL CHIAPPA, *L'autenticità nel turismo. Prospettive di analisi e casi concreti* (E-book).

ALBERTO FERRARIS, *Performance management dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali* (E-book).

NATALIA MARZIA GUSMEROTTI, MARCO FREY, FABIO IRALDO, *Management dell'economia circolare. Principi, drivers, modelli di business e misurazione* (disponibile anche in e-book).

MATTEO CAROLI, *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio. Una prospettiva reticolare per lo sviluppo di sistemi culturali generatori di valore* (disponibile anche in e-book).

MATTEO CORCIOLANI, *Pratiche di consumo e dinamiche di mercato. Un approccio istituzionale al marketing* (E-book).

ALFREDO D'ANGELO, *Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari* (disponibile anche in e-book).

GIACOMO DEL CHIAPPA, *La sostenibilità del turismo. Prospettive di analisi e casi concreti* (disponibile anche in e-book).

MASSIMO BATTAGLIA, MARCO FREY, EMILIO PASSETTI, *L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale. Il ruolo dei meccanismi di gestione e controllo* (disponibile anche in e-book).

MILENA VIASSONE, *Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica* (disponibile anche in e-book).

MAURO CAVALLONE, *L'approccio TES marketing. Dal delivered mix alla fidelizzazione* (disponibile anche in e-book).

SILVIA GRAPPI, *Il reshoring visto dal consumatore. Sfide ed opportunità per l'impresa* (disponibile anche in e-book).

DANIELE BINCI, *Innovazione e cambiamento. Struttura, tecnologia, competenze e leadership tra innovazione tradizionale ed innovazione aperta* (disponibile anche in e-book).

DANIELA CORSARO, *Il valore delle relazioni di mercato* (disponibile anche in e-book).

GIANLUCA MARCHI, MARINA VIGNOLA, *Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Le imprese italiane e la sfida dei mercati emergenti* (disponibile anche in e-book).

TIBERIO DADDI, *La prevenzione integrata dell'inquinamento e la gestione ambientale d'impresa*. Applicazione della direttiva IPPC/IED ed effetti sulle imprese (disponibile anche in e-book).

ANNA CODINI, *Knowledge-based innovation*. La conoscenza al servizio dell'innovazione (disponibile anche in e-book).

FRANCESCO RIZZI, *Smart city, smart community, smart specialization per il management della sostenibilità* (disponibile anche in e-book).

ENZO PERUFFO, *Verso una cultura del disinvestimento: strategia, governance e valore economico* (disponibile anche in e-book).

LUCA PIROLO, *La gestione d'impresa in una prospettiva relazionale*. Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale (disponibile anche in e-book).

CHIARA CANTÙ, *Innovazione e prossimità relazionale*. Il contesto dei parchi scientifici tecnologici (disponibile anche in e-book).

ELISABETTA SAVELLI, *Entertainment e centri commerciali: nuove opportunità di differenziazione experience-based*.

VINCENZO PISANO, *Le modalità d'entrata nei mercati internazionali*. Il ruolo dell'integration manager nella governance d'impresa.

Questo 
LIBRO

 ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/opinione



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze