

# LA LEADERSHIP SOSTENIBILE: UN MODELLO EMERGENTE

2025

## INTRODUZIONE

La leadership rappresenta un fattore chiave del cambiamento nel mondo del lavoro. La capacità di influenzare il contesto operativo delle organizzazioni le attribuisce un ruolo strategico nel raggiungimento di risultati di

successo, nella motivazione delle persone e nella costruzione di visione e obiettivi comuni. Agire sul suo sviluppo ed empowerment rappresenta dunque una priorità. Ad oggi non esiste, in letteratura, una definizione univoca di leadership. Il concetto è studiato da molteplici discipline e prospettive teoriche che ne evidenziano aspetti diversi: è un processo dinamico, complesso e multidimensionale, pertanto interpretato e definito in vario modo a seconda del contesto e dell'approccio adottato (in Tabella 1 sono riportati i principali modelli

teorici secondo una classificazione riconosciuta in letteratura che ne mostra le determinanti).

Nel dibattito volto a considerare leadership e management come costrutti complementari, ma distinti, alla leadership sono riferiti in particolare gli aspetti relazionali e motivazionali del lavoro. Essa si configura dunque come l'elemento più rilevante del management e si focalizza maggiormente sulle capacità di comunicare una visione strategica, sviluppare relazioni positive, guidare, motivare e valorizzare le persone, rispetto alle capacità di gestire operativamente risorse umane e finanziarie. Riflettere sulla natura duale della gestione organizzativa, che coinvolge sia i processi sia le persone, operando tanto all'interno quanto all'esterno dei confini aziendali, diviene primario, perché consente di inquadrare in modo più ampio la natura multifattoriale della leadership quale insieme di interazioni che coinvolgono leader, gruppo e contesto, non l'esclusiva figura del leader.

Tabella 1

Teorie principali in materia di leadership

- **Teoria dei tratti:** Si concentra sulle caratteristiche personali, innate o acquisite, che definiscono un leader (es. carisma, intelligenza, fiducia in sé e capacità decisionali). La leadership è vista come una qualità individuale.
- **Teoria dei comportamenti:** Analizza i comportamenti del leader (es. modalità di gestione dei team, stile decisionale e comunicativo). La leadership è vista come un insieme di comportamenti osservabili, che è possibile apprendere.
- **Teoria della contingenza/situazione:** Analizza i fattori situazionali e le interazioni tra le diverse variabili. Promuove l'adozione di diversi stili di leadership in relazione a contesti, situazioni e caratteristiche dei lavoratori. La leadership dipende dalla capacità di adattarsi a circostanze ed esigenze dei gruppi. Sono adottati framework teorici per osservare gli effetti dei diversi stili su produttività e soddisfazione.
- **Teoria delle relazioni:** Considera l'interdipendenza tra leader, gruppo e contesto, promuovendo relazioni dinamiche. La leadership è vista come un processo di interazione dove le parti si influenzano reciprocamente. Il leader costruisce e mantiene relazioni di fiducia e cooperazione. Negli approcci emergenti la leadership si esprime attraverso competenze emozionali e razionali, necessarie a prendere decisioni ottimali (es. consapevolezza, capacità di auto controllo, ascolto, motivazione, empatia e abilità di gestire le dinamiche relazionali).

## COMPLESSITÀ, INTERCONNESSIONE E SOSTENIBILITÀ

Gli studi sulle dinamiche sistemiche evidenziano l'importanza dell'interconnessione e dell'interdipendenza tra le diverse componenti di un sistema sociale e mostrano che nel mondo del lavoro, considerato come sistema interrelato e interconnesso, ogni disposizione attuata da un gruppo o da un'organizzazione ha il potenziale di determinare effetti non solo sugli individui direttamente coinvolti, ma sull'intero sistema. Nella gestione organizzativa è fondamentale dunque adottare approcci che considerino gli effetti globali delle decisioni e delle azioni guardando al sistema nel suo insieme, soprattutto in un contesto, come quello attuale, caratterizzato da complessità e cambiamenti continui. In quest'ottica, il concetto di "vantaggio per tutti" stimola processi di trasformazione orientati verso la sostenibilità e una leadership innovativa che, per garantire impatti positivi e duraturi, promuove valori e principi condivisi.

## LA LEADERSHIP SOSTENIBILE

Il modello di leadership volto a creare valori condivisi che permangano nel tempo per le imprese, la società e l'ambiente sta dunque guadagnando attenzione nella letteratura accademica e nella pratica aziendale. Il costrutto emergente della leadership sostenibile si fonda sulla capacità di guidare un'organizzazione verso il raggiungimento di obiettivi che bilancino diversi interessi, integrando pratiche di gestione orientate alla crescita economica con pratiche di responsabilità sociale e ambientale. Al centro di questo approccio vi è l'idea che far dialogare motivazioni e valori individuali e organizzativi generi effetti positivi a tutti i livelli e che promuovere la partecipazione dei lavoratori nelle scelte di governo e gestione contribuisca a creare un lavoro di valore, apportando benefici all'organizzazione e alle persone, sia in termini di benessere sia di performance. Alcuni studi mostrano infatti che i benefici che conferiscono al lavoro significato e appartenenza sono preferiti ri-

spetto alle ricompense economiche, e che aspetti come salute, felicità e produttività sono considerati prioritari. Da altri studi emerge che valorizzare il supporto organizzativo tra pari, incoraggiare la partecipazione attiva e promuovere l'assunzione di decisioni e responsabilità a tutti i livelli gerarchici favoriscono un più alto grado di engagement contribuendo a creare ambienti di lavoro più positivi e stimolanti, oltre che più produttivi. È importante evidenziare che partecipazione attiva e coinvolgimento non possono realizzarsi senza una cultura aziendale che incoraggi un'assunzione autentica di responsabilità, autonomia e inclusione e che la leadership sostenibile si esprime attraverso tratti personali e competenze, ma entrambi sono influenzati sia dal contesto

interno all'organizzazione sia dalle dinamiche esterne.

### CAMBRIDGE SUSTAINABILITY LEADERSHIP MODEL - UN FRAMEWORK EUROPEO

Il Cambridge Sustainability Leadership Model (Figura 1) è un framework europeo che prevede tre componenti alla base di una leadership sostenibile, necessarie ad integrarla nei processi decisionali e nelle strategie organizzative: 1. il contesto, quale insieme delle condizioni esterne e interne che impattano direttamente o indirettamente sui processi decisionali e strategici; 2. le caratteristiche individuali e le competenze del leader; 3. le pratiche che promuovono trasparenza nelle decisioni aziendali, affinché tutte le parti interessate possano comprendere l'impatto delle scelte e delle strategie.



Traduzione italiana da versione originale di: Visser W, Courtice P. Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. 2011.

La piramide della leadership sostenibile (Figura 2) definisce in particolare la terza componente. Le pratiche cosiddette fondanti sono collocate alla base della piramide, indicando le azioni chiave (visione condivisa, valorizza-

zione e fidelizzazione del personale, etica, cambiamenti organizzativi) che consentono di definire e raggiungere obiettivi di sostenibilità e che generano fiducia, innovazione e cultura abilitante al valore condiviso.



Traduzione italiana da versione originale di: Avery GC, Bergsteiner H. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. 2011.

## FATTORI CHIAVE DELLA LEADERSHIP SOSTENIBILE

Di seguito sono schematizzati i fattori chiave della leadership sostenibile evidenziati dalla letteratura. Analizzandone le dimensioni emerge come l'attenzione rivolta alle persone sia un elemento fondamentale al suo esercizio e sostanziale per la promozione della parte-

cipazione dei lavoratori e per l'integrazione dei bisogni individuali e organizzativi nelle strategie d'impresa. Le capacità interpersonali ed ecosistemiche, che favoriscono azione e trasformazione per generare valore condiviso e gestire il cambiamento, sono privilegiate rispetto alle capacità adattive, più orientate al problem solving.

Tabella 2		Fattori chiave della leadership sostenibile
<b>VISIONE A LUNGO TERMINE</b>	Impegnarsi nella previsione delle sfide apprendendo dal passato. Comunicare una visione chiara del futuro che si vuole creare, per ispirare e motivare i gruppi	
<b>PENSIERO SISTEMICO ETICA DELLE SCELTE</b>	Considerare le organizzazioni ecosistemi dinamici in cui ogni decisione può ripercuotersi su diverse aree e persone, interne ed esterne. Adottare valutazioni e comportamenti etici e trasparenti	
<b>COOPERAZIONE</b>	Valorizzare la cooperazione. Integrare esigenze e preoccupazioni dei diversi stakeholder in quelle aziendali, riconoscendo la ricchezza delle prospettive multiple	
<b>RESPONSABILITÀ DIFFUSA E PARTECIPAZIONE</b>	Incoraggiare l'assunzione di responsabilità delegandola a vari livelli e la partecipazione attiva ai processi decisionali	
<b>INNOVAZIONE E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO</b>	Supportare i processi di innovazione e trasformazione attraverso una gestione integrata dei cambiamenti su diversi livelli: cultura aziendale, organizzazione, tecnologie e competenze	
<b>EMPOWERMENT</b>	Riconoscere il potenziale individuale. Investire nella formazione continua per sviluppare competenze chiave e percorsi di carriera	
<b>INCLUSIONE SUPPORTO</b>	Promuovere l'inclusione. Supportare nelle difficoltà professionali e personali	
<b>INTELLIGENZA EMOTIVA</b>	Avere consapevolezza e gestire le emozioni proprie e delle persone. Comprendere sentimenti, bisogni e valori trasmettendo fiducia	
<b>ASCOLTO ATTIVO</b>	Costruire relazioni positive basate su empatia e accettazione, riducendo i conflitti. Porre attenzione alle parole dell'interlocutore, osservare come le dice. Esercitare il silenzio attivo, sospendere pregiudizi, giudizi, emozioni e pensieri	
<b>COMUNICAZIONE ASSERTIVA</b>	Comunicare esprimendo in maniera chiara e diretta pensieri, opinioni, sentimenti e bisogni propri. Interagire in modo partecipe e non in contrapposizione, rispettando le opinioni altrui	

## CONCLUSIONI

La letteratura e le pratiche aziendali forniscono evidenze dei benefici di una leadership sostenibile. Le aziende che adottano approcci sostenibili sono maggiormente capaci di superare le sfide delle transizioni, considerate come opportunità di crescita e cambiamento, e sono più attrattive per i talenti, godendo di una reputazione migliore e di una maggiore lealtà dei clienti. Sono in grado di influenzare positivamente la soddisfazione, la motivazione e la performance dei dipendenti e possono mitigare i rischi legati ai cambiamenti interni ed esterni. Al centro del dibattito organizzativo attuale emerge inoltre il binomio leadership/emozioni, a partire dal quale si possono ripensare il lavoro e le sue gerarchie: avere consapevolezza dell'influenza delle emozioni, sa-

per riconoscere le proprie e decodificare quelle altrui, incentivare la soddisfazione condivisa partendo dall'ascolto dei bisogni profondi.

La Direttiva della Funzione Pubblica in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici (2023), stabilisce infatti che ogni amministrazione valuti tutto il personale, anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la "leadership", declinata soprattutto come capacità di incidere sulla motivazione e valorizzazione. Per esercitare una leadership sostenibile è necessario dunque praticare responsabilità e cura, entrando in relazione con gli individui prima che con ruoli o mansioni, coinvolgendo e promuovendo partecipazione, lavorando su valori, relazioni e comunicazione.

## RIFERIMENTI NORMATIVI

Direttiva (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità.

Direttiva della Funzione Pubblica in materia di misurazione e valutazione della performance individuale (2023).

## PER ULTERIORI INFORMAZIONI

Contatti: c.colagiaco@inail.it; f.grosso@inail.it

## BIBLIOGRAFIA

- Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 2019.
- Mitleton-Kelly E. Designing a New Organisation: A Complexity Approach. European Conference on Research Methods in Business and Management Studies (ECRM). 2005.
- Visser W, Courtice P. Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. SSRN Electronic Journal. 2011.  
Doi: 10.2139/ssrn.1947221.
- Pastore A, Massaccesi A. Sustainable Leadership in Europe. Executive Summary; CEC European Managers. 2020.
- Dello Russo S. Le principali teorie sulla leadership. In Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica. Vol. II. La ricerca e l'intervento nelle organizzazioni. Milano: Franco Angeli; 2018.

## PAROLE CHIAVE

*Leadership sostenibile, Partecipazione, Benessere organizzativo, Sostenibilità sociale*