



SOSTENIBILITÀ IN AZIONE: UN MODELLO DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Publicato il 19 Novembre 2025 di Mormile Simona e Piscopo Gabriella



Categoria: [Organizational Change and Project Management](#)

di Simona Mormile¹ e Gabriella Piscopo¹

¹Università degli Studi di Salerno

Abstract

Questo contributo commenta l'articolo dal titolo "*Change management in sustainability transformation: A model for business organizations*", pubblicato sulla rivista *Journal of Environmental Management* da Ibrahim Sancak (2023). Lo studio si concentra sui processi di transizione verso la sostenibilità attraverso una gestione pianificata del cambiamento organizzativo, con riferimento alle dimensioni di sostenibilità economica, sociale e ambientale.



Introduzione

L'articolo "*Change management in sustainability transformation: A model for business organizations*", a cura di Ibrahim Sancak (Ostfalia University of Applied Sciences), che ci proponiamo di segnalare e commentare, è orientato a identificare nuove prospettive per promuovere la sostenibilità all'interno delle organizzazioni attraverso una gestione pianificata del cambiamento organizzativo.

In particolare, lo studio si focalizza sull'identificazione delle tappe cruciali coinvolte nella transizione verso la sostenibilità, evidenziando l'importanza dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG).

Attraverso l'adozione del modello di Stouten, Rousseau e Cremer (Stouten *et al.*, 2018), l'autore ha sviluppato un nuovo modello di gestione del cambiamento organizzativo orientato alla sostenibilità. Questo modello suggerisce una *roadmap* specifica da seguire per promuovere la transizione verso pratiche più sostenibili, proponendosi come punto di riferimento per le organizzazioni, in particolare per le piccole e medie imprese.

L'attuazione di modelli di cambiamento organizzativo pianificato durante il percorso di transizione verso la sostenibilità fornisce nuove evidenze sul ruolo predominante della governance (G) tra i fattori ESG. Pertanto, questo studio sottolinea la necessità di elaborare metodi e indicatori più robusti e affidabili per valutare e misurare i diversi aspetti della governance.

Inoltre, l'approfondimento dell'interrelazione tra gestione del cambiamento e transizione verso la sostenibilità emerge come un *driver* fondamentale di questo studio, delineando un percorso significativo per ricerche future. La comprensione più approfondita di questo legame critico non solo arricchirà la conoscenza teorica, ma potrebbe anche orientare politiche e pratiche mirate a promuovere una transizione più efficace e sostenibile nei contesti organizzativi e sociali.

Le conclusioni offrono ulteriori implicazioni teoriche e pratiche, focalizzandosi in particolare sul concetto di transizione verso la sostenibilità e suggerendo la possibilità di approfondire ulteriormente questa tematica.

La transizione verso la sostenibilità: un breve inquadramento teorico

La nozione di "transizione verso la sostenibilità" rappresenta un imperativo globale nel panorama attuale. Tale concetto ha assunto una posizione sempre più centrale all'interno degli studi sulla sostenibilità e nel discorso politico degli ultimi anni (Bennett *et al.*, 2019). Difatti, negli ultimi decenni, l'attenzione verso pratiche commerciali, aziendali e organizzative sostenibili ha assunto un ruolo di crescente rilevanza. La sostenibilità



non è più soltanto un obiettivo etico, ma è diventata una necessità strategica e operativa per le organizzazioni di ogni settore. Essa implica l'adozione di politiche, processi e pratiche volte a garantire un equilibrio tra aspetti economici, sociali e ambientali, al fine di soddisfare le attuali esigenze senza compromettere le risorse e le opportunità delle generazioni future (Schaltegger *et al.*, 2023).

Pertanto, la sfida primaria nell'ambito della gestione del cambiamento organizzativo nel contesto attuale risiede nel conseguire un livello superiore di sostenibilità (Lozano & Barreiro-Gen, 2023). Quest'obiettivo, tuttavia, si complica notevolmente a causa dell'ampia gamma di attori coinvolti e degli interessi diversificati che permeano il panorama organizzativo. La transizione verso la sostenibilità richiede dunque un approccio multidimensionale e sinergico per gestire in modo efficace la complessità delle relazioni interne ed esterne, affrontando le sfide e massimizzando gli impatti positivi nel lungo termine.

Difatti, un ampio *corpus* di ricerche mette in luce le sfide organizzative connesse alla transizione verso la sostenibilità (Lüdeke-Freund, 2020). Queste sfide abbracciano la gestione complessa dei cambiamenti nella struttura organizzativa, l'imperativo di ridefinire i modelli di business consolidati e l'integrazione di indicatori non finanziari nelle decisioni aziendali. Allo stesso tempo, si enfatizza la rilevanza di superare le resistenze interne tramite una efficace gestione del cambiamento, implementando pratiche sostenibili lungo l'intera costellazione di valore e coinvolgendo attivamente e strategicamente gli stakeholder. Pertanto, risulta essenziale promuovere la partecipazione diffusa dei dipendenti e stabilire procedure disciplinate per l'attuazione di tali iniziative (Rohe & Chlebna, 2022).

Nonostante sia ormai evidente l'importanza dello sviluppo di una strategia sostenibile, spesso il processo per farlo risulta poco chiaro (Eccles & Serafeim, 2013). Secondo Salomaa & Juhola (2020), la transizione verso la sostenibilità è un concetto ancora relativamente nuovo che richiede un'analisi più approfondita, specialmente per quanto riguarda la sua applicazione pratica.

Pertanto, le organizzazioni hanno bisogno di un quadro completo ed esaustivo per implementare la sostenibilità ed ottenere risultati positivi (Chofreh & Goni, 2017).

Attraverso lo studio dei cambiamenti organizzativi pianificati e degli approcci scientifici alla sostenibilità, basandosi in particolare sul modello di Stouten, Rousseau e Cremer (SRC), l'autore ha sviluppato un nuovo modello di transizione verso la sostenibilità, che può fungere da guida e punto di riferimento per le organizzazioni.

Pertanto, questo studio si propone di rispondere a due domande di ricerca:

1. *Come possono le organizzazioni avviare e gestire con successo un processo di transizione verso la sostenibilità?*



2. Quali fattori ESG giocano il ruolo più importante in un modello di transizione verso la sostenibilità?

Un nuovo modello di transizione verso la sostenibilità

La transizione verso la sostenibilità si riferisce al processo mediante il quale un'organizzazione, una comunità o un sistema più ampio si impegna in un cambiamento graduale e pianificato verso pratiche, comportamenti e modelli che mirano a raggiungere un equilibrio sostenibile tra aspetti economici, sociali e ambientali. Tale cambiamento pianificato si concentra su azioni deliberate volte a spostare un'organizzazione dal suo stato attuale a uno stato desiderato (Stouten *et al.*, 2018).

L'autore affronta le complessità legate alla transizione verso la sostenibilità, basandosi sul modello di Stouten, Rousseau e Cremer (SRC). Questo modello si basa sul concetto di dissonanza cognitiva, che si verifica quando un individuo ha atteggiamenti, credenze o comportamenti contrastanti o in conflitto tra loro. Pertanto, nel contesto della sostenibilità, le organizzazioni affrontano spesso una dissonanza cognitiva quando cercano di bilanciare obiettivi economici con la necessità di ridurre l'impatto ambientale delle loro attività. Difatti, la dissonanza può sorgere quando i valori, gli obiettivi o le pratiche correnti di un'organizzazione sono in conflitto con gli ideali di sostenibilità.

Questo approccio prepara il terreno per l'elaborazione da parte dell'autore di un nuovo modello di trasformazione verso la sostenibilità. L'integrazione sequenziale del modello SRC parte dall'inizio del processo di cambiamento e prosegue fino alla sua completa implementazione e istituzionalizzazione.

Ebbene, sulla base del modello SRC, l'autore ha delineato dieci fasi sequenziali del modello di transizione verso la sostenibilità:

1. valutare i rischi, problemi e opportunità legati alla transizione verso la sostenibilità: questa fase richiede un'approfondita analisi da parte di professionisti ed esperti in materia di sostenibilità e organizzazione aziendale. In particolare, la raccolta di dati ed evidenze è un passaggio cruciale per diagnosticare la necessità di cambiamento. In questa fase, è necessario adottare una prospettiva a livello organizzativo che coinvolga non solo i manager, ma anche tutti gli altri componenti dell'organizzazione. La transizione verso la sostenibilità richiede un approccio olistico e strategie personalizzate per ogni azienda. È inoltre essenziale in questa fase identificare e comprendere le questioni ESG (ambientali, sociali, di governance) più rilevanti per il settore specifico dell'azienda, nonché gli obiettivi da raggiungere e i rischi connessi;
2. selezionare una coalizione guida del cambiamento: questa fase implica l'individuazione di coalizioni di cambiamento, fondamentali per condurre un'analisi efficace grazie alla diversificata varietà di input che i suoi membri possono offrire (Stouten *et al.*, 2018). Pertanto, in questa fase, il nuovo modello elaborato



dall'autore suggerisce tre step da seguire: (i) lo sviluppo di una leadership per il cambiamento efficace, coinvolgendo tutti i portatori di interesse; (ii) la formazione di un comitato dedicato di alto livello e formale nella struttura organizzativa e (iii) la formazione di un *team* per la sostenibilità all'interno dell'organizzazione;

3. formulare un obiettivo di sostenibilità chiaro e convincente: questa fase sottolinea l'importanza di delineare una visione convincente riguardo la transizione verso la sostenibilità (Stouten *et al.*, 2018). Ciò è essenziale affinché gli obiettivi siano ampiamente condivisi da parte di tutti gli stakeholder. In questa fase, ci si aspetta che le organizzazioni si allineino alle linee guida, ai principi e alle normative settoriali sulla sostenibilità, sviluppando un documento strategico che rifletta la visione e la *mission* dell'organizzazione;
4. comunicare gli obiettivi di sostenibilità: questa fase prevede la comunicazione all'esterno degli obiettivi fissati, attraverso vari canali, come newsletter, social media o workshop (Stouten *et al.*, 2018). Tale diffusione è una parte essenziale del processo di transizione verso la sostenibilità poiché gli stakeholder dovrebbero ricevere dall'organizzazione messaggi stimolanti e convincenti. In questa fase, promuovere la redazione di report integrati costituisce uno dei pilastri fondamentali della sostenibilità e rappresenta un passaggio significativo nel percorso di trasformazione verso un approccio più sostenibile;
5. pianificare il cambiamento: questa fase riguarda la progettazione dell'effettiva implementazione del cambiamento. È noto attraverso vari studi che soltanto il 30% dei programmi di cambiamento ottiene risultati concreti (Blackburn *et al.*, 2011). Le principali ragioni del fallimento di questi programmi sono la resistenza dei dipendenti e i comportamenti dei manager che non sostengono i cambiamenti desiderati. Di conseguenza, in questa fase è essenziale elaborare un piano d'azione che delinei le fasi di attuazione in sintonia con la nuova visione e strategia dell'organizzazione. È altresì fondamentale identificare nuovi ruoli e responsabilità in accordo con il piano d'azione;
6. responsabilizzare i dipendenti: numerosi studi rilevano che la responsabilizzazione dei dipendenti, fornendo loro conoscenze sulla transizione, è uno dei fattori chiave nella transizione verso la sostenibilità (Süßbauer *et al.*, 2019). È dunque essenziale coinvolgere tutti i dipendenti all'interno del progetto di transizione verso la sostenibilità;
7. sviluppare e promuovere le conoscenze legate al cambiamento: il cambiamento richiede tipicamente formazione e sviluppo a tutti i livelli dell'organizzazione. La transizione verso la sostenibilità orientata all'ESG ha le sue regole, il suo linguaggio e la sua terminologia; di conseguenza, questa fase implica l'apprendimento di nuove conoscenze per tutti gli stakeholder attraverso formazioni, workshop o coaching. La formazione rappresenta un modo efficace per le organizzazioni di comunicare ai dipendenti l'importanza dei valori e della strategia legati alla sostenibilità, assicurando che tutti acquisiscano le competenze adeguate;
8. valorizzare i successi a breve termine: secondo alcuni studi, questi ultimi aiutano a convincere i membri più scettici riguardo al cambiamento (Stouten *et al.*, 2018). Kotter (2007) evidenzia come molte persone



potrebbero desistere e unirsi a coloro che oppongono resistenza al cambiamento in mancanza di vittorie a breve termine. Tuttavia, le organizzazioni dovrebbero considerare che la trasformazione verso la sostenibilità è un percorso lungo e i successi a breve termine non dovrebbero essere considerati come i risultati finali. Pertanto, la consapevolezza della differenza tra i risultati immediati e le prospettive a lungo termine è fondamentale per le strategie di transizione verso la sostenibilità;

9. monitorare e valutare il processo di cambiamento: la transizione verso la sostenibilità comporta una serie di processi completamente nuovi che richiedono un monitoraggio continuo e una valutazione periodica, sia interna che esterna. È fondamentale monitorare attentamente durante questa fase i cambiamenti nell'impegno per il cambiamento, nelle competenze acquisite e nell'efficacia nel tempo, nonché l'adozione di nuove pratiche (Stouten *et al.*, 2018);
10. istituzionalizzare il cambiamento all'interno della cultura, delle pratiche e della gestione organizzativa: ancorare i cambiamenti nelle pratiche, nella cultura e nella gestione manageriale dell'organizzazione rappresenta una delle strategie principali di questa fase. Nel processo di transizione verso la sostenibilità, le organizzazioni devono integrare le caratteristiche della sostenibilità, in particolare i fattori ESG, a tutti i livelli e in tutte le dimensioni dell'organizzazione, inclusa la cultura aziendale. Difatti, secondo Isensee *et al.*, (2020), durante un processo di transizione, i nuovi comportamenti devono diventare parte integrante delle norme sociali e dei valori condivisi all'interno dell'organizzazione.

Ebbene, attraverso il modello di Stouten, Rousseau e Cremer, i risultati di questo studio evidenziano che, su 50 processi di transizione verso la sostenibilità, il fattore di governance (G) è predominante.

Esso implica l'implementazione di strutture, procedure decisionali e responsabilità chiare che influenzano la direzione strategica dell'organizzazione in relazione alle questioni ambientali, sociali e di governance. Difatti, nel valutare le pratiche sostenibili all'interno di un'organizzazione, i risultati dello studio evidenziano come il fattore governance possa influire significativamente sulla capacità di adottare, implementare e monitorare efficacemente politiche e pratiche che promuovono la sostenibilità.

In altre parole, all'interno di un processo di transizione verso la sostenibilità, diventa sempre più evidente che il fattore di governance svolge un ruolo cruciale e dominante tra i fattori ESG, in quanto contribuisce al successo a lungo termine delle iniziative sostenibili delle organizzazioni.

Implicazioni teoriche e pratiche

Alla luce dei risultati dell'articolo "*Change management in sustainability transformation: A model for business organization*" è possibile identificare una serie di implicazioni teoriche e pratiche.



Come evidenziato, i risultati indicano che, in termini di fattori ESG, la governance (G) emerge come il principale *driver* della transizione verso la sostenibilità. Ciò evidenzia la necessità di ulteriori ricerche e studi che approfondiscano il ruolo della governance e la sua interazione con gli altri fattori ESG nella promozione della sostenibilità organizzativa.

Lo studio sottolinea, inoltre, la necessità di sviluppare e utilizzare metriche più solide per valutare la governance nella sostenibilità aziendale. Queste metriche dovrebbero essere fondamentali per valutare l'impatto e la validità delle strategie di transizione verso la sostenibilità.

Inoltre, l'applicazione del modello di transizione verso la sostenibilità elaborato dall'autore, ha evidenziato la sinergia tra la teoria del cambiamento organizzativo pianificato e l'implementazione di pratiche sostenibili. Quest'aspetto suggerisce l'opportunità di un'ulteriore integrazione tra teorie di gestione del cambiamento e teorie della sostenibilità per sviluppare approcci più efficaci alla trasformazione sostenibile.

Le implicazioni pratiche derivanti dallo studio riguardano la progettazione e l'implementazione di approcci, politiche, e strumenti specifici all'interno delle organizzazioni.

Innanzitutto, l'elaborazione di obiettivi specifici, misurabili e realistici è essenziale per guidare l'azione e monitorare i progressi. Le organizzazioni sono dunque chiamate a rivedere le loro strategie per includere obiettivi chiari di sostenibilità, incorporando tali obiettivi nei piani d'azione aziendali.

Pertanto, l'adozione di approcci e strumenti mirati può svolgere un ruolo cruciale nell'affrontare le sfide pratiche legate alla transizione verso la sostenibilità, fornendo direzioni chiare e azioni concrete.

È dunque essenziale che le organizzazioni pongano particolare enfasi sulla promozione di un solido sistema di governance organizzativa per agevolare e sostenere efficacemente la transizione verso la sostenibilità. Questo implica un coinvolgimento attivo di tutti i membri dell'organizzazione e una piena adozione di pratiche e politiche organizzative che non solo enfatizzino, ma promuovano attivamente una gestione sostenibile. La creazione di strutture decisionali e di controllo all'interno dell'organizzazione, insieme a processi trasparenti e sistemi di monitoraggio, diventa cruciale per garantire che gli obiettivi di sostenibilità siano integrati nel tessuto stesso dell'azienda. Tale approccio non solo consolida l'importanza della sostenibilità come parte integrante delle strategie aziendali, ma alimenta anche una cultura organizzativa orientata al cambiamento e all'innovazione sostenibile.

Un altro aspetto cruciale riguarda la promozione di prodotti e processi più sostenibili. Le organizzazioni devono orientarsi verso l'adozione di materiali riciclabili, energie rinnovabili e processi produttivi eco-compatibili. Ciò richiede investimenti significativi in tecnologie sostenibili e l'implementazione di politiche che favoriscano l'innovazione verde.



Inoltre, coinvolgere attivamente i dipendenti rappresenta un fattore chiave all'interno del percorso verso la sostenibilità. Programmi di formazione e sensibilizzazione possono ispirare azioni individuali e collettive volte a promuovere la sostenibilità nell'ambiente di lavoro e al di fuori. Un approccio inclusivo che coinvolga tutti i livelli dell'organizzazione è fondamentale per creare una cultura aziendale in linea con la sostenibilità. Dunque, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulla formazione e sull'*empowerment* dei dipendenti per favorire una cultura aziendale sostenibile.

La trasparenza e la comunicazione sono pilastri essenziali della transizione verso la sostenibilità. Pubblicare rapporti di sostenibilità regolari e trasparenti permette di comunicare agli stakeholder gli obiettivi, i progressi e le sfide incontrate nel percorso verso la sostenibilità.

Infine, è essenziale adottare un approccio basato sull'apprendimento continuo, monitorando costantemente le prestazioni e valutando l'efficacia delle iniziative sostenibili. Questo permette alle organizzazioni di adattarsi e migliorare continuamente le loro pratiche sostenibili per massimizzare l'impatto positivo sull'ambiente e sulla società nel loro insieme.

Ebbene, queste implicazioni teoriche e pratiche possono offrire una guida preziosa per ricercatori e professionisti che mirano a promuovere un percorso di transizione verso la sostenibilità. Quest'ultimo richiede dunque un impegno costante dell'organizzazione, che va oltre le azioni superficiali e coinvolge una revisione profonda dei processi, della cultura aziendale e degli obiettivi strategici. Solo in questo modo sarà possibile favorire un percorso più efficace verso una sostenibilità duratura.

Conclusioni

La transizione verso la sostenibilità rappresenta una sfida significativa e al contempo un'opportunità per le organizzazioni di adottare pratiche e modelli operativi che bilancino l'impatto ambientale, sociale ed economico delle loro attività. Questo studio commentato esplora diversi aspetti della transizione verso la sostenibilità nelle organizzazioni, evidenziando le sfide, le opportunità e le strategie chiave coinvolte in questo percorso.

È emerso chiaramente che la sostenibilità non può essere considerata solo come un'aggiunta alle operazioni aziendali esistenti, ma deve essere integrata nel DNA stesso delle organizzazioni. È necessario un cambiamento culturale, in cui i valori della sostenibilità siano incanalati in tutte le attività, dalle decisioni strategiche alla gestione operativa quotidiana.

Le organizzazioni devono considerare la sostenibilità come un *driver* cruciale della loro strategia di business, riconoscendo che le azioni sostenibili non solo generano impatti positivi sull'ambiente e sulla società, ma



offrono anche vantaggi competitivi a lungo termine. Le evidenze raccolte indicano che le organizzazioni che abbracciano la sostenibilità spesso vedono miglioramenti nell'efficienza operativa, nell'attrattività per i talenti, nella reputazione del marchio e nell'accesso a nuovi mercati.

Tuttavia, affrontare la transizione verso la sostenibilità non è un percorso privo di ostacoli. È necessario un impegno a lungo termine, una leadership forte e la capacità di adattarsi e innovare in risposta alle mutevoli esigenze e alle sfide emergenti. La complessità dei problemi legati alla sostenibilità richiede approcci integrati e collaborativi che coinvolgano attivamente tutte le parti interessate, inclusi dipendenti, clienti, fornitori, governi e comunità locali.

In conclusione, la transizione verso la sostenibilità non è solo un imperativo etico, ma anche un'opportunità strategica per le organizzazioni di costruire un futuro più resiliente e prospero. È fondamentale continuare a esplorare nuove metodologie, a condividere *best practice* e a impegnarsi in sforzi collaborativi per garantire un progresso costante e sostenibile verso un mondo migliore per le generazioni future.

Bibliografia

Bennett, N. J., Blythe, J., Cisneros-Montemayor, A. M., Singh, G. G., & Sumaila, U. R. (2019). Just transformations to sustainability. *Sustainability*, 11(14), 3881. doi:10.3390/su11143881.

Blackburn, S., Ryerson, S., Weiss, L., Wilson, S., & Wood, C. (2011). How do I implement complex change at scale. *McKinsey and Company*, 12.

Chofreh, A. G., & Goni, F. A. (2017). Review of frameworks for sustainability implementation. *Sustainable Development*, 25(3), 180-188.

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier. *Harvard business review*, 91(5), 50-60.

Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.122944.

Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*.

Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Organisations' contributions to sustainability. An analysis of impacts on the Sustainable Development Goals. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3371-3382. doi:



10.1002/bse.3305

Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665-681. doi: 10.1002/bse.2396

Rohe, S., & Chlebna, C. (2022). The evolving role of networking organizations in advanced sustainability transitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 183, 121916. doi: 10.1016/j.techfore.2022.121916

Salomaa, A., & Juhola, S. (2020). How to assess sustainability transformations: a review. *Global Sustainability*, 3.

Schaltegger, S., Loorbach, D., & Hörisch, J. (2023). Managing entrepreneurial and corporate contributions to sustainability transitions. *Business Strategy and the Environment*, 32(2), 891-902. doi: 10.1002/bse.3080

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. doi: 10.5465/annals.2016.0095

Süßbauer, E., Maas-Deipenbrock, R. M., Friedrich, S., Kreß-Ludwig, M., Langen, N., & Muster, V. (2019). Employee roles in sustainability transformation processes: A move away from expertise and towards experience-driven sustainability management. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 28(1), 210-217. doi: 10.14512/gaia.28.S1.7.