



Università degli studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”

Corso di laurea triennale in Economia

Prova Finale

Purpose driven organizations

Quando lo scopo va oltre il profitto

Relatore Prof. Paolo Gubitta PhD

Laureando Matteo Musolla

Matricola n. 2001125

Anno Accademico 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

Sommario

Abstract.....	4
1. CAPITOLO PRIMO - LO SCOPO: COS'È E QUAL È IL SUO RUOLO	5
1.1 Introduzione.....	5
1.2 Evoluzione: dalla massimizzazione del profitto al ruolo dello scopo	5
1.3 Lo scopo individuale nell'organizzazione.....	7
1.4 Comunicare lo scopo aziendale con efficacia	10
1.5 Conclusioni.....	12
2. CAPITOLO SECONDO - DALLA LEADERSHIP TRADIZIONALE ALLA PURPOSE DRIVEN LEADERSHIP	13
2.1 Introduzione.....	13
2.2 Il concetto di Leadership negli anni	13
2.3 La leadership tradizionale	16
2.4 La purpose driven leadership	17
2.5 Conclusioni.....	20
3. CAPITOLO TERZO - REGENERATIVE FIRMS.....	21
3.1 Introduzione.....	21
3.2 Struttura e obiettivi del modello rigenerativo.....	21
3.3 La Regenerative Society Foundation	24
3.4 Conclusioni.....	27
4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	28
4.1 Libri e articoli scientifici	28
4.2 Report di ricerca e fonti giornalistiche	29
4.3 Sitografia e risorse online.....	29

Abstract

Le purpose driven organizations sono imprese che si distinguono per aver adottato una missione focalizzata su una questione sociale o ambientale rilevante. Questa missione guida le loro azioni e decisioni in tutti gli aspetti del loro operato. In questo elaborato andremo a vedere nello specifico cosa sono e come sono organizzate.

Nel primo capitolo, dopo aver spiegato in cosa consiste il concetto di scopo, verrà fatta un'analisi su come il concetto di scopo si sia evoluto nel corso del tempo e qual è il ruolo dello scopo individuale nell'organizzazione. Verrà inoltre illustrato come deve essere comunicato lo scopo aziendale in modo efficace.

Successivamente, nel secondo capitolo verrà analizzato il concetto di leadership. Inizialmente verrà spiegato come il concetto di leadership è mutato nell'ultimo decennio; successivamente verranno esposti il modello tradizionale e il modello purpose driven di leadership. L'evoluzione del concetto mostrerà che non esiste un unico stile di leadership efficace in tutte le situazioni e con tutti i tipi di subordinati; inoltre, che la focalizzazione sulle caratteristiche personali dei leader ha minore importanza rispetto all'analisi delle loro azioni e delle relazioni con i subordinati.

Nel terzo ed ultimo capitolo verrà introdotto il modello delle regenerative firm. Partendo dalle caratteristiche in comune tra purpose driven e regenerative firm, sarà mostrato come le seconde facciano un ulteriore passo avanti nell'impegno per un futuro sostenibile. Il capitolo proseguirà mostrando la realtà di Regenerative society foundation fondata da Andrea Illy, da anni impegnata nella transizione da un modello socioeconomico estrattivo a un modello socioeconomico rigenerativo.

1. Capitolo primo -

Lo scopo: cos'è e qual è il suo ruolo

1.1 Introduzione

Nel primo capitolo verrà introdotto il concetto di purpose driven organizations, spiegando cosa sono e sviluppando il concetto di scopo in tutta l'impresa.

Il capitolo inizia da un'analisi sull'evoluzione del modello strategico aziendale, nel quale vengono mostrate le debolezze riguardanti la massimizzazione del profitto e i motivi che hanno portato ad un cambiamento nel modo di ideare l'impresa.

Successivamente verrà introdotto il concetto di scopo individuale che risulta determinante nel nuovo modo di concepire l'organizzazione. Infatti, verrà spiegato come lo scopo del singolo all'interno dell'impresa debba conciliarsi con lo scopo aziendale in modo da generare un livello di unità più elevato.

Infine, il capitolo si concluderà analizzando come comunicare con efficacia lo scopo aziendale. Quando non vi è una comunicazione chiara dello scopo, le organizzazioni rischiano di generare messaggi che portano all'ambiguità e di conseguenza ad una scarsa credibilità. Al contrario, se un'azienda vive autenticamente il suo scopo, elevare il coinvolgimento dei dipendenti.

1.2 Evoluzione: dalla massimizzazione del profitto al ruolo dello scopo

"Proprio come le persone non possono vivere senza mangiare, così un'azienda non può vivere senza profitti. Ma la maggior parte delle persone non vive per mangiare, e nemmeno le aziende devono vivere solo per fare profitti". (John Mackey, CEO di Whole Foods, 2005).

Le purpose driven organizations (organizzazioni orientate allo scopo) sono imprese che hanno una missione centrata su un problema sociale o ambientale rilevante, il quale guida le loro azioni e decisioni in tutto ciò che fanno. Queste aziende non mirano solo al profitto, ma pongono un'enfasi significativa sulla creazione di un impatto positivo nella società attraverso le loro politiche, i loro prodotti e il coinvolgimento dei dipendenti. Lavorare in un'organizzazione di questo tipo offre l'opportunità di contribuire a una causa significativa che si allinea con i valori e gli ideali dell'azienda stessa.

Ranjay Gulati, professore di organizzazione aziendale alla Harvard Business School, definisce lo scopo come "una dichiarazione unificante dei problemi commerciali e sociali che un'azienda

intende risolvere in modo redditizio per le sue parti interessate. Questa affermazione comprende sia gli obiettivi che i doveri, e comunica in breve di cosa tratta un'azienda e chi è destinato a beneficiarne” (Gulati, 2022).

Le organizzazioni orientate allo scopo trovano il loro "perché" nelle azioni e negli sforzi che intraprendono. Questo "perché" non solo guida le loro attività, ma definisce anche il loro contributo al mondo e alla società in cui operano. Lo scopo, in tal senso, costituisce l'idea centrale, l'essenza che sostiene il significato di tali organizzazioni. Più precisamente, lo scopo può essere considerato come il fondamento su cui poggia la loro missione (Rey C., Bastons M., 2019).

“Il purpose non è una semplice dichiarazione alle parti interessate, ma è, in effetti, la ragione molto ampia della sua esistenza. Lo scopo rappresenta un impegno generale per la società che include obiettivi più ampi, come "fare la differenza" o "migliorare la vita" o "ridurre il danno" e "[Scopo] riconosce l'interdipendenza degli affari e della società - [come] uno non può prosperare senza l'altro” (Hollensbe E., Wookey C., Hickey L., George G. & Nichols C. V., 2014).

Nel corso di decenni, gli studiosi hanno proposto che la massimizzazione del profitto costituisca il principio guida fondamentale che informa la nostra logica strategica. In accordo con questa concezione teorica, la logica analitica dovrebbe essere orientata verso strategie finalizzate a massimizzare il profitto. La logica del modello di business dovrebbe avere come obiettivo la massimizzazione del valore economico, mentre la logica istituzionale dovrebbe essere configurata in modo da consentire alle organizzazioni di trarre il massimo profitto possibile dal loro ambiente istituzionale.

Molti leader orientati al purpose, come David Packard, sono andati in contrasto con i teorici della massimizzazione del profitto, ma alle loro proposte non fu prestata molta attenzione nella teoria strategica. Le teorie orientate al purpose furono rifiutate fino a quando le teorie della motivazione vennero accettate e di conseguenza venne dimostrato che anche gli individui e le organizzazioni hanno motivazioni sociali al di là dei profitti (Collins, J. C., & Porras, J. I., 1996; Parmar B. L., Keevil A., & Wicks A. C., 2019).

“Questo processo è stato accelerato dalla drammatica crisi finanziaria del 2008 che ci ha aiutato a riconoscere che la teoria sbagliata ma "in qualche modo utile" della massimizzazione del profitto non era più utile, ma in realtà dannosa. Si consideri, ad esempio, la conclusione dei ricercatori su come Sephora, Four Seasons e Danone US si sono rapidamente ripresi dal calo dei profitti che hanno sopportato all'inizio della crisi finanziaria. Come hanno fatto? Invece di concentrarsi su un solo obiettivo, come i profitti, i loro dipendenti hanno collaborato per

plasmare uno scopo collettivo, - che ha sostituito gli obiettivi individuali e ha rappresentato gli elementi chiave necessari per raggiungere e sostenere l'eccellenza -" (Ready D. A., Truelove E. 2011).

Oppure si può citare il caso della banca svedese Handelsbanken che, incentrandosi maggiormente sul benessere del cliente: "l'obiettivo era semplicemente quello di mirare ad un target avendo sempre una maggiore soddisfazione e redditività del cliente rispetto a una media ponderata della concorrenza", ha riscontrato una crescita continua della redditività durante la crisi finanziaria (Birkinshaw J., Foss N. J., 2014; Lindenberg S., 2014). Questi e molti altri esempi sono la dimostrazione che le purpose driven organizations non devono rinunciare obbligatoriamente a risultati economici eccellenti, ma solo trovare il giusto equilibrio tra scopo e profitto. L'attivazione del purpose nell'azienda deve avvenire attraverso una mission aziendale che sia avvincente, è fondamentale per fare in modo che lo scopo sia realmente efficace; questo può essere spiegato attraverso l'interazione di quattro strumenti: missioni, competenze, obiettivi e processi (Ricart J. E., Rey C., 2017).

Le missioni sono uno strumento di gestione molto efficace sotto alcune condizioni. Innanzitutto, le missioni dovrebbero sorgere dall'intersezione tra lo scopo personale e quello organizzativo. Non sono semplici costrutti intellettuali o progetti tecnici. Le missioni prendono vita grazie allo scopo, poiché scaturiscono dalla nuova logica dello scopo. Di conseguenza, le missioni risultano poco o per nulla efficaci quando vengono sviluppate in contesti ancora ancorati alla vecchia logica di gestione. Questo costituisce il motivo fondamentale per cui molte aziende hanno registrato inefficacia nell'attuazione delle loro missioni (Rey C., Bastons M., 2019).

La seconda condizione è assicurare che le missioni aziendali siano allineate con le missioni intra-organizzative a livello di squadra e individuo. Come dimostra costantemente la ricerca, la pratica comune di definire le missioni esclusivamente a livello aziendale risulta insufficiente per consentire ai dipendenti di comprendere come le missioni li influenzino personalmente nella loro quotidianità. Lo scopo aziendale dovrebbe essere tradotto in missioni specifiche per ciascun individuo, creando così un quadro coerente per l'allineamento organizzativo.

1.3 Lo scopo individuale nell'organizzazione

L'azienda dovrebbe imparare ad "ascoltare" e comprendere lo scopo dei propri dipendenti sin dalla fase di selezione, allo scopo di guidarne lo sviluppo e favorirne l'allineamento con la missione dell'azienda. Questa connessione è totalmente unica per ciascun dipendente, poiché

scaturisce dallo scopo di vita personale di ogni individuo. Questa consapevolezza deve essere innescata dall'interno di ciascun individuo e poi integrata all'interno dell'organizzazione.

“La vecchia logica della gestione si evolve nella nuova logica del purpose, caratterizzata da tre tratti principali che, crediamo, diventeranno gradualmente dominanti nelle organizzazioni. Il primo - scopo personale - introduce l'idea di scopo individuale nell'arena organizzativa, il secondo - autogestione - è il contesto in cui lo scopo personale fiorisce all'interno dell'organizzazione, e il terzo - l'unità - è la connessione naturale tra lo scopo personale e quello organizzativo” (Rey C., Bastons M., 2019). Gestire la tensione tra ciò che le persone percepiscono come il loro scopo personale e le continue mutate esigenze delle parti interessate, tra cui clienti, dipendenti, azionisti e fornitori, può rappresentare una sfida complessa. In un contesto di incertezza esterna e turbolenze, le organizzazioni devono rafforzare il senso di significato interno. Quando lo scopo dell'organizzazione non è ben definito, il significato del lavoro per gli individui ne risente in modo significativo. Questo problema può essere evidenziato dalle crisi personali che molti professionisti stanno attualmente vivendo, poiché si ritrovano in carriere che percepiscono come prive di significato, nonostante abbiano ottenuto notevoli successi in termini di performance.

Uno studio ha riscontrato un aumento nell'attrazione, interazione, soddisfacimento ed energia dei dipendenti dall'unione dello scopo individuale e quello aziendale. Inoltre, organizzazioni più inclusive e diverse prendono migliori decisioni e alla fine perseguono migliori risultati (vedi Fig. 1.1)

I tentativi di imporre uno scopo dall'esterno verso l'interno appaiono manipolativi o paternalistici. Poiché lo scopo personale è un aspetto altamente individuale e intimo, connesso all'identità individuale, non può essere gestito o imposto "dall'esterno"; lo scopo non è qualcosa che l'azienda può semplicemente concedere, ordinare, definire o richiedere. Per questo motivo, insieme all'importanza dello scopo, sta emergendo un crescente interesse verso le teorie di autogestione (Rey C., Bastons M., 2019).

L'autogestione non implica la rinuncia alla governance organizzativa o alla gerarchia, ma piuttosto l'adozione di un concetto di libertà che permette ai dipendenti di agire e pensare in modo autonomo a beneficio dell'organizzazione (Gulati R., 2018). In questo contesto, il self-management implica il reale abbandono dell'idea di gestire le persone. Nelle purpose driven organizations, il massimo valore deriva dalla capacità delle persone di autogestirsi. Questo concetto era difficile da immaginare in passato, ma oggi, grazie all'ausilio della tecnologia e delle comunicazioni, è diventato una realtà in molte organizzazioni.

L'unità invece è un fenomeno organizzativo che nasce dalla condivisione di scopi individuali. Quando le persone in un gruppo o in un'organizzazione condividono uno scopo comune, si crea un senso di unità tra di loro. In questo contesto, ogni individuo assume importanza. Ogni volta che un dipendente collega il proprio scopo personale con quello dell'azienda, il livello di unità aumenta. Al contrario, ogni volta che qualcuno si allontana dallo scopo aziendale, il livello di unità diminuisce. È importante comprendere che l'unità non può essere controllata o manipolata dall'esterno; deve essere promossa dall'interno di ciascun individuo, contribuendo così all'unità complessiva all'interno dell'organizzazione (Birkinshaw J., Foss N. J., Lindenberg S., 2014).

È fondamentale evitare di confondere l'unità con l'allineamento strategico. L'allineamento strategico riguarda la connessione tra il "cosa e come" degli individui e dell'organizzazione, spesso tramite strutture come ruoli e incentivi. D'altra parte, l'unità collega il "perché" dell'organizzazione e il "perché" delle persone. L'allineamento strategico segue una natura lineare e meccanicistica, procedendo dall'alto verso il basso, mentre l'unità derivante dallo scopo è non lineare, emergendo sia dagli individui che dall'organizzazione stessa.

“Come sostengono Bartlett e Ghoshal, lo scopo è qualcosa di diverso dal modello in cui i manager definiscono la strategia e mettono in atto sistemi per garantire che "i dipendenti siano la punta della linea". L'unità non dovrebbe essere pensata in termini di allineamento dall'alto verso il basso. Piuttosto l'unità dovrebbe essere vista come una co-creazione tra l'organizzazione e l'individuo in essa che potrebbe essere rappresentata concentricamente” (Bartlett C. A., Ghoshal S., 1995).

L'aumento dell'importanza dello scopo, sia a livello aziendale che individuale, rappresenta un segnale indicativo di una nuova evoluzione nella logica di gestione. Così come la logica di gestione classica ha promosso la divisione del lavoro e la logica neoclassica ha favorito lo sviluppo dell'allineamento organizzativo, è possibile che emergerà una nuova teoria organizzativa che guiderà lo sviluppo della nuova logica dello scopo all'interno delle organizzazioni. Questa nuova teoria darà vita a "membri" organizzativi, cioè quegli agenti e individui che si identificano con lo scopo dell'organizzazione e desiderano contribuire al suo raggiungimento.

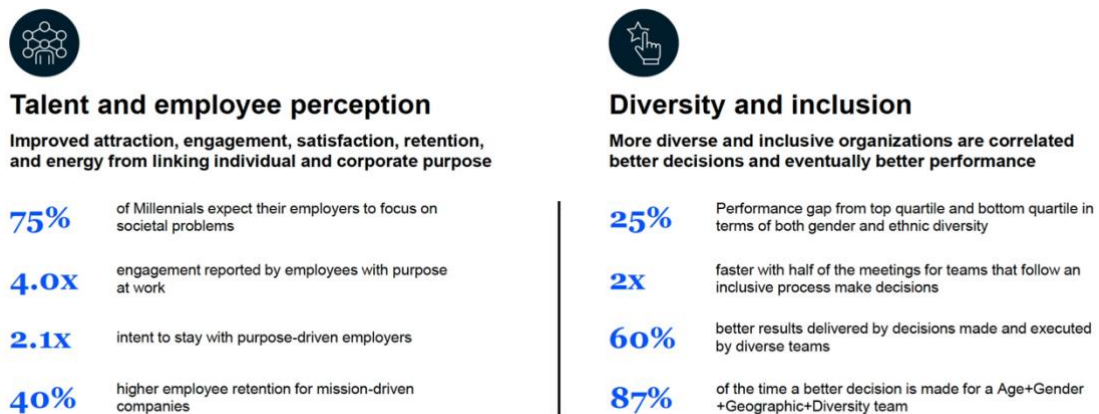


Fig. 1.1 – Effetti dell'unione dello scopo personale con quello organizzativo – Fonte: (McKinsey analysis, Harvard Business Review, Forbes).

1.4 Comunicare lo scopo aziendale con efficacia

Per quanto possa sembrare semplice, è fondamentale che le persone abbiano una conoscenza esplicita e una chiara comprensione dello scopo, al punto da essere in grado di spiegarlo con le proprie parole. Numerosi studi evidenziano la necessità di comunicare lo scopo in modo chiaro, prestare attenzione a come il messaggio viene interpretato e considerare i sentimenti ed emozioni suscitate dal messaggio stesso (Kopaneva I., Sias P. M., 2015).

“Prendi per esempio, l'azienda farmaceutica Ferrer, il cui scopo "per far progredire il benessere nella società" è stato reso accessibile e significativo a tutti i dipendenti secondo il suo responsabile delle risorse umane, "grazie all'intensa comunicazione di questa semplice dichiarazione". Ha aiutato tutti, "dai manager ai dipendenti della fabbrica, usiamo un linguaggio comune quando parliamo del nostro scopo” (Rey C., Marimon F., Mas-Machuca M., 2019).

Quando manca una comunicazione chiara dello scopo e dei suoi contenuti, le organizzazioni rischiano di generare messaggi confusi, portando all'ambiguità e a una scarsa consapevolezza. In tali contesti, i dipendenti possono avere difficoltà a spiegare con parole proprie lo scopo dell'azienda. Un modo per affrontare questa sfida è rendere lo scopo riconducibile a una causa più ampia e allineata con un sistema di valori universalmente accettato. Pertanto, è fondamentale spiegare chiaramente che lo scopo dell'azienda non beneficia solo dei dipendenti ma anche della società nel suo insieme (Kaplan S., 2008).

Questa dimensione non può essere trascurata, poiché se i dipendenti non comprendono l'importanza e la necessità dello scopo, esso rischia di non trovare riscontro nelle loro convinzioni e valori personali. In questo caso, lo scopo potrebbe essere percepito come "solo un'altra moda passeggera" o, peggio ancora, come un artificio di marketing non in linea con le

altre strategie comunicative dell'organizzazione. Ad esempio, Enron, compagnia energetica texana, aveva dichiarato una missione che prometteva che l'azienda sarebbe sempre stata "aperta ed equa"; ma i manager aziendali sono stati condannati per frode multimiliardaria dopo aver manipolato i guadagni della società. Questo generò una bancarotta tra le più grandi della storia, lasciando senza lavoro 20mila persone e bruciando miliardi di dollari di fondi pensione. I dipendenti riescono a percepire la differenza tra uno scopo aziendale solo espresso (clarity), uno scopo dichiarato e reso noto (communication) e uno scopo effettivamente ricercato attraverso azioni concrete (activation), (vedi fig. 1.2).

Riconoscere l'impegno degli altri nell'organizzazione per lo scopo aziendale è di fondamentale importanza, poiché costituisce la base dell'identità aziendale e del sistema di credenze condivise. Perché i dipendenti adottino appieno lo scopo, è essenziale che siano convinti dell'entusiasmo e dell'impegno dei loro colleghi, soprattutto di coloro con cui interagiscono regolarmente (White A., Yakis-Douglas B., Helanummi-Cole H., Ventresca M., 2017).

Ciò significa che dobbiamo essere consapevoli di come lo scopo sia radicato nella cultura aziendale. Questo aspetto è considerato da molti come un mezzo estremamente efficace per coinvolgere in modo più profondo ciascun dipendente. Se i dipendenti non percepiscono questo impegno tra i loro colleghi, possono sentirsi distanti dall'idea che lo scopo aziendale sia qualcosa di concreto che li coinvolge personalmente.

Quando un'azienda vive autenticamente il suo scopo, diventa una forza trainante che eleva il coinvolgimento dei dipendenti. Tuttavia, se i dipendenti non percepiscono una coerenza tra il dichiarato scopo e le pratiche effettive, lo scopo perderà credibilità. Questa perdita di credibilità può derivare dall'ignoranza o da una comunicazione insufficiente, soprattutto tra quei dipendenti che hanno una comprensione limitata delle attività generali dell'azienda. Pertanto, è di fondamentale importanza che l'azienda crei una connessione, dimostrando ai dipendenti come i loro sforzi contribuiscono al bene degli altri (Grant A. M., 2012). I nostri dati empirici evidenziano che la percezione di coerenza tra lo scopo e le pratiche aziendali è un fattore significativo per l'efficace internalizzazione dello scopo. I dipendenti collegano la coerenza dell'azienda all'effettivo impegno della direzione. Pertanto, queste due dimensioni possono essere considerate congiuntamente e valutate insieme.

“Ciò è evidente presso l'azienda di prodotti di bellezza, Biok, in Lituania, dove i vari dipartimenti e aree si impegnano ogni mese in discussioni sul loro scopo e sui loro progressi relativi al suo adempimento. Questo è simile a una pratica svolta presso Alpha Omega, una società di neuroscienza high-tech in Israele, dove i dipendenti di tutto il mondo sono riuniti in piccoli gruppi per riflettere sul loro contributo specifico alla ricerca dell'azienda. Questo livello

di comunicazione intenzionale intorno allo scopo crea un ambiente positivo, in cui i dipendenti sono in grado di esprimere le loro opinioni sullo scopo mentre allo stesso tempo costruiscono fiducia” (Rey C., Marimon F., Mas-Machuca M., 2019).

Le organizzazioni devono superare le tattiche di comunicazione superficiali per quanto riguarda lo scopo e assicurarsi che i dipendenti possano effettivamente sperimentarne l'essenza sul luogo di lavoro. In altre parole, la comunicazione di un'azienda dovrebbe mirare a creare un ambiente in cui lo scopo possa prosperare e, alla fine, essere condiviso da tutti i suoi dipendenti.

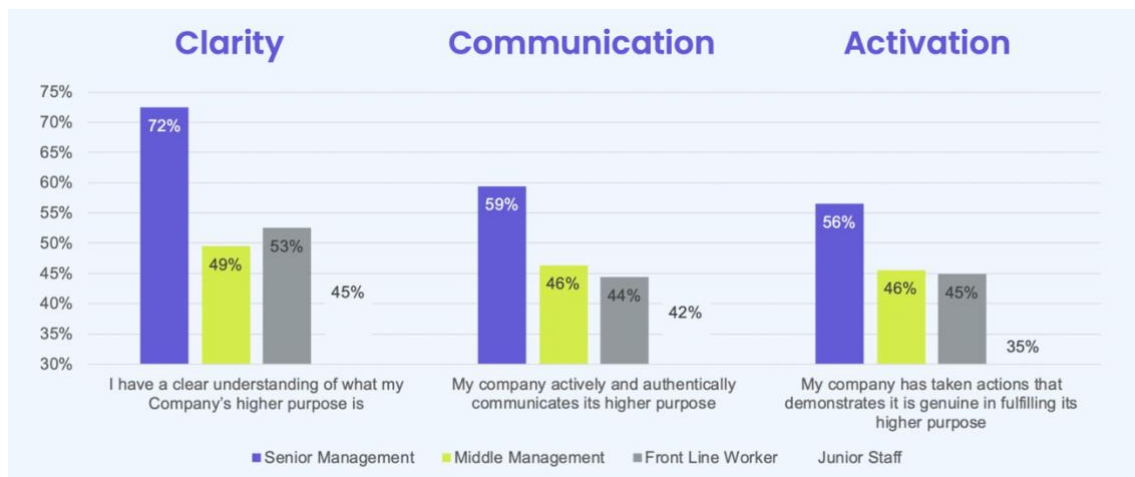


Fig. 1.2 – Percezione dello scopo aziendale – Fonte: (StrawberryFrog and Dynata: Purpose Power Index, Wave 3, 2022).

1.5 Conclusioni

L’approccio delle purpose driven organizations è diventato sempre più rilevante in un contesto in cui le persone e i dipendenti cercano significato nel loro lavoro e le aziende riconoscono l'importanza di avere uno scopo che va oltre la generazione di profitto.

In questo capitolo è stato introdotto il concetto di purpose driven organization. Sono state osservate le caratteristiche principali e come si sta facendo spazio nelle logiche organizzative attuali.

Nel prossimo capitolo analizzeremo il concetto di leadership nelle purpose driven organizations, andando a vedere le principali caratteristiche e come si differenzia dalla leadership tradizionale.

2. Capitolo Secondo -

Dalla leadership tradizionale alla purpose driven leadership

2.1 Introduzione

In questo capitolo verrà osservato nello specifico il concetto di leadership aziendale.

Inizialmente verrà analizzato il mutamento della leadership dalla prima metà del ventesimo secolo ad oggi, mostrando come la sua evoluzione abbia avuto un impatto nelle organizzazioni e nei soggetti che ne fanno parte.

Seguirà un'analisi dei modelli tradizionali di leadership, mostrandone i limiti e come questi stiano cedendo sempre più spazio ad una prospettiva più aperta e collaborativa. Verrà anche esaminata la persistenza del modello gerarchico, evidenziando le sfide che i leader devono affrontare nel bilanciare il potere gerarchico con la necessità di coinvolgere più persone nella leadership.

Infine, il capitolo si conclude analizzando il modello della purpose driven leadership. Nel contesto dell'evoluzione delle teorie di leadership, la Purpose Driven Leadership emerge come un approccio innovativo e profondo alla guida e alla gestione delle organizzazioni. A differenza delle tradizionali teorie di leadership che si concentrano principalmente su cosa i leader fanno e come lo fanno, la PDL si concentra principalmente su perché i leader agiscono come lo fanno, sottolineando l'importanza del fine personale di ciascun leader come motore delle loro azioni.

2.2 Il concetto di Leadership negli anni

Le teorie sviluppate nella prima metà del ventesimo secolo esaminavano le qualità distintive innate che erano comuni ai grandi leader sociali e politici, come Lincoln o Gandhi. Tuttavia, nel 1948, la ricerca ha analizzato molti di questi studi e ha concluso che non esisteva una combinazione di tratti che differenziasse costantemente i leader dai non leader in diverse situazioni. In effetti, abbiamo osservato che una persona può essere un buon leader in una situazione e un cattivo leader in un'altra (Stogdill R. M., 1948).

Negli anni '60, l'analisi della leadership ha spostato l'attenzione dalle caratteristiche personali dei leader alle loro azioni, focalizzandosi su come dovrebbero comportarsi in varie situazioni. In quel periodo, uno dei modelli più rinomati era il concetto di leadership situazionale. Questo modello suggeriva che stili di gestione diversi fossero più efficaci a seconda del tipo di

subordinati coinvolti. I subordinati venivano quindi suddivisi in quattro categorie, in base al loro grado di competenza e motivazione, che poteva variare dalla più bassa alla più alta (Hersey P., Blanchard K. H., 1969).

A partire dagli anni '70, la ricerca sulla leadership ha spostato la sua attenzione verso l'analisi delle relazioni tra leader e subordinati. Uno dei primi approcci a focalizzarsi su questo aspetto è stato il Leader Member Exchange (Dansereau F., Graen G. G., Haga W., 1975).

Secondo questa teoria, i leader sviluppano rapporti di scambio di alta o bassa qualità con i loro subordinati, in base al grado di fiducia, rispetto e reciproco impegno tra il dirigente e ciascun subordinato. In seguito, la leadership è stata definita in termini più specifici come una relazione di influenza tra il leader e i suoi seguaci. Negli ultimi decenni, due principali approcci hanno dominato il campo degli studi sulla leadership: la leadership trasformazionale e la leadership di servizio.

Negli anni '90, la leadership trasformazionale era rappresentata da un tipo di leader che mostrava un notevole zelo per il cambiamento e la capacità di gestire organizzazioni di grandi dimensioni. L'essenza del leader trasformazionale risiedeva nella sua visione innovativa: possedeva una concezione di un futuro migliorato rispetto alla situazione presente, che risultava attraente per i suoi seguaci. I leader trasformazionali si contraddistinguevano per quattro principali caratteristiche distintive: carisma, capacità di ispirare motivazione, stimolazione intellettuale e considerazione individualizzata (Bass B. M., Avolio B. J., 1994).

Il secondo approccio, noto come leadership di servizio, nasce dalla motivazione intrinseca di voler servire, con l'obiettivo primario di servire per il bene degli altri. Solo in questo modo, secondo questa prospettiva, la decisione consapevole di guidare sembra avere un vero scopo. L'essenza del leader di servizio è caratterizzata da una missione profonda: un impegno a "servire gli altri". In questo senso, l'influenza esercitata dalla leadership di servizio è più profonda rispetto a quella dei leader trasformazionali, poiché si basa sulla necessità che le persone trovino significato nel loro lavoro. I leader di servizio si distinguono per la loro umiltà straordinaria, poiché mettono sé stessi e la loro visione al servizio di un obiettivo superiore (Greenleaf R. K., 1970).

Queste due prospettive, la leadership trasformazionale e quella di servizio, non sono in conflitto tra loro; anzi, si completano reciprocamente in modo necessario. Quando i leader trasformazionali perdono di vista l'aspetto sociale della missione dell'organizzazione, la leadership può degenerare in un atto di autoesaltazione, con il leader in cerca di gratificazione personale.

D'altro canto, una leadership priva di una visione stimolante rischia di diventare una forma di paternalismo burocratico, che porta all'inerzia e alla stagnazione nell'ambito organizzativo. Questi problemi di corruzione della leadership possono essere evitati solo attraverso un equilibrato amalgama di leadership trasformativa e di servizio, trovando una combinazione positiva di stili di influenza. In realtà, alcuni studi hanno dimostrato che le aziende con la crescita più elevata sono guidate da leader che possiedono sia una straordinaria volontà di cambiamento che una profonda umiltà, unendo così le qualità delle due scuole di pensiero.

Oggi, sempre più aziende di successo in tutto il mondo stanno attraversando un significativo cambiamento nella loro concezione di leadership. Si stanno spostando dal tradizionale modello in cui un singolo leader si trova in cima all'organizzazione verso un paradigma in cui la leadership è diffusa in tutta l'azienda. Invece di avere leader circondati da seguaci, l'ambiente aziendale moderno richiede leader circondati da altri leader, un fenomeno che i ricercatori definiscono come leadership condivisa.

Sebbene la leadership condivisa possa assumere diverse forme, ci concentriamo su una forma specifica di leadership condivisa basata sull'idea di uno scopo condiviso, a cui ci riferiamo come Leadership Orientata allo Scopo (Purpose driven Leadership, o PDL). “Nel paradigma tradizionale della leadership, comunicare lo scopo è il più centrale di tutti i comportamenti di leadership” (Carton A. M., Murphy C., Clark J. R., 2014).

Mentre in passato l'allineamento è stato considerato la chiave per ottenere prestazioni straordinarie, nuovi studi stanno emergendo con l'idea che potrebbe non essere più l'approccio più adatto per raggiungere il successo nella creazione di uno scopo comune. “Lo scopo condiviso non può essere semplicemente inventato dai leader aziendali, solo per essere imposto verso il basso. La realtà è che lo scopo esiste già ed è vivo (Birkinshaw J., Foss N. J., & Lindenberg S., 2014; Quinn R. E., & Thakor A. V., 2018).

Questo è il paradigma del cambiamento e sfida la nostra tradizionale comprensione della leadership. In questo, non si tratta solo di comunicare lo scopo dell'azienda, ma piuttosto di scoprire (e riscoprire) lo scopo condiviso che già esiste all'interno dell'azienda. Nel paradigma purpose driven leadership, l'influenza non è nelle mani di uno o di pochi, ma nelle mani di tutti coloro che condividono lo scopo e quindi sono desiderosi di farlo prendere vita nel loro lavoro” (Cardona P., Rey C., Craig N., 2019).

In un'organizzazione guidata dalla Purpose driven Leadership (PDL), gli esempi viventi sono molto più potenti della comunicazione verbale. Dovremmo affermare che dare l'esempio è l'unico modo autentico per comunicare. Inoltre, in questo contesto, altre competenze di leadership diventano sempre più cruciali. Ad esempio, la ricerca sulla leadership condivisa ha

rilevato che i leader che apprezzano e rispettano lo scopo dei loro collaboratori e colleghi tanto quanto apprezzano e rispettano il proprio scopo sono più efficaci (Carson J. B., Tesluk P. E., Marrone J. A., 2007). Inoltre, i leader disposti a sostenere gli altri nello sviluppo del loro scopo ricevono più sostegno in cambio. Infine, i leader che basano le loro relazioni su fiducia, libertà e rispetto creano legami più solidi in un contesto di leadership condivisa. Questa trasformazione si verifica in modo più naturale di quanto si possa pensare, poiché tutti gli esseri umani hanno intrinsecamente la capacità di agire come leader.

2.3 La leadership tradizionale

I modelli tradizionali di leadership condividono una caratteristica comune, che è quella di essere gerarchici. Questi modelli concepiscono la leadership come un processo che fluisce dall'alto verso il basso, partendo da coloro che detengono il potere più formale, ovvero i manager o i dirigenti, fino a coloro che hanno un potere meno formale, cioè i dipendenti.

Nel corso dei decenni, c'è stato uno sviluppo in cui ai dipendenti è stato concesso un ruolo sempre più proattivo in questo processo, passando dall'essere semplici subordinati, a diventare seguaci, e infine a essere considerati collaboratori attivi all'interno dell'organizzazione. In un mondo degli affari caratterizzato da cambiamenti accelerati, è evidente una tendenza verso leader meno autoritari e collaboratori più proattivi. L'idea tradizionale di un leader al vertice o in una posizione di comando che detiene la saggezza suprema su come reagire ai cambiamenti di mercato è oggi oggetto di controversia (Cardona P., Rey C., Craig N., 2019).

Tuttavia, il modello gerarchico persiste, e molti leader mantengono un attaccamento al potere gerarchico, talvolta a discapito del pieno sfruttamento del potenziale di leadership all'interno dell'organizzazione. La connessione tra leadership e gerarchia può essere una restrizione autoimposta. La leadership è fondamentalmente una relazione di influenza che può manifestarsi in varie direzioni: dall'alto verso il basso, lateralmente o dal basso verso l'alto, a condizione che le persone coinvolte accettino i loro ruoli e responsabilità. Inoltre, coinvolgere più persone nella leadership non necessariamente pregiudica i vantaggi di una struttura gerarchica.

Le gerarchie sono presenti ovunque ci sia la necessità di esercitare il potere. Tuttavia, è importante sottolineare che la leadership non è sinonimo di potere. In realtà, una leadership fondata esclusivamente sul potere tende a generare risultati limitati, come nel caso della leadership transazionale (Cardona P., Rey C., Craig N., 2019).

La leadership efficace, al contrario, si basa sulla costruzione di una profonda relazione di influenza reciproca che crea un autentico senso di scopo, e questa relazione è fondata sulla fiducia. Il problema chiave consiste nel determinare come possiamo implementare dinamiche

di co-leadership all'interno di una struttura organizzativa esistente. Sebbene i processi di leadership condivisa siano stati esaminati per un periodo considerevole, solitamente si verificano in contesti privi di strutture gerarchiche, come i team autogestiti (Carson J. B., Tesluk P. E., Marrone J. A., 2007). I risultati di tali studi indicano che la leadership condivisa può offrire alcuni vantaggi rispetto alla leadership gerarchica, soprattutto in termini di soddisfazione dei compiti. Tuttavia, spesso non sembrano portare a miglioramenti significativi delle prestazioni.

2.4 La purpose driven leadership

Le teorie tradizionali sulla leadership e i programmi di formazione solitamente si concentrano su due aspetti fondamentali: "Cosa" fanno i leader e "Come" lo fanno. I nuovi leader spesso cercano di apprendere da esempi di leader di successo su come diventare leader a loro volta. Vogliono capire come prendere decisioni difficili, creare una visione di trasformazione, sviluppare seguaci fedeli e così via. Questi approcci considerano la leadership come una competenza, in cui i comportamenti e le abilità possono essere acquisite, o talvolta la trattano come una tecnica riproducibile.

D'altra parte, la Purpose driven leadership pone maggiore enfasi sul "perché" e sull'obiettivo. Invece di concentrarsi esclusivamente su ciò che i leader fanno, la PDL si concentra sulla comprensione del motivo per cui i leader compiono le loro azioni. Ogni leader orientato allo scopo possiede un "perché" unico che lo distingue da qualsiasi altro leader. Questo "perché" personale è composto dal significato della vita del leader e indica la ragione per cui esiste, le sue aspirazioni più profonde e le motivazioni che lo guidano. Il fine personale è del tutto individuale, e solo il leader stesso può determinare il vero significato e la rilevanza del proprio scopo personale. Essenzialmente, il fine personale rappresenta ciò che definisce e rende unica quella persona, delineando la sua identità e ciò che lo contraddistingue dagli altri (Cardona P., Rey C., Craig N., 2019).

Dopo aver collaborato con numerosi leader da tutto il mondo, Nick Craig del Core Leadership Institute ha notato che ogni leader è unico, con doni speciali derivanti dal suo scopo personale, al di là delle ragioni comuni come il desiderio di "salvare il mondo".

La PDL si basa su tre fondamentali principi, che sono consistenti a tutti i livelli all'interno di un'organizzazione: prima, scoprire il proprio scopo personale; poi, aiutare gli altri a scoprire il loro scopo personale; ed infine, collegare il fine personale all'obiettivo dell'organizzazione. Questi tre pilastri sono fondamentali per la PDL e riconoscono la diversità e l'unicità dei fini personali di ciascun individuo (Cardona P., Rey C., Craig N., 2019).

Prima di poter guidare gli altri, un leader deve essere in grado di guidare sé stesso. In molti casi, la PDL viene presentata come se il leader fosse intrinsecamente e permanentemente connesso al suo scopo personale, come se i leader orientati allo scopo fossero dotati fin dalla nascita di una chiara comprensione del loro fine personale. Lo sviluppo del proprio scopo personale richiede sforzi significativi ed è plasmato attraverso un dialogo interiore. Questo processo coinvolge leader che sono impegnati a mantenere vivo il loro scopo personale nella loro mente e a rifletterlo attraverso le loro azioni. La "scoperta" del proprio scopo ha due implicazioni principali. La prima riguarda la comprensione del proprio scopo personale. Le persone devono interrogarsi sul motivo per cui desiderano diventare leader, sulla ragione per cui vogliono influenzare gli altri. Il fine della leadership scaturisce dall'identità personale, dall'essenza di chi si è nel profondo (George B., & McLean A., 2011; Craig N., & Snook S., 2014).

La seconda implicazione è legata alla capacità di riscoprire il proprio scopo in ogni cosa che si fa, e riguarda la capacità di riconoscere il significato nelle attività quotidiane e nelle interazioni con gli altri (Michaelson C., Pratt M. G., Grant A. M., Dunn C. P., 2014).

“Lo scopo dà un significato, ma non sostituisce lo sforzo personale di trovare un significato nelle questioni quotidiane. Lo scopo deve essere sempre sorprendente, sempre nuovo e sempre presente. Lo scopo è ciò che rende ogni persona diversa dagli altri, e allo stesso tempo, rende ogni giorno diverso da tutti gli altri” (Cardona P., Rey C., Craig N., 2019).

Le organizzazioni guidate dallo scopo sono caratterizzate da relazioni intime che si sviluppano in base a uno scopo condiviso, poiché il fine personale è un'esperienza del tutto personale ma non è un'esperienza isolata o solitaria. Questa dinamica è evidente in molti dei grandi leader studiati nel corso della storia. Questi leader hanno ricevuto supporto da parte di altri per scoprire e riscoprire il proprio scopo personale, e allo stesso tempo, hanno aiutato gli altri a fare lo stesso: identificare e riaffermare il proprio scopo. Assistere gli altri nel loro processo di scoperta del proprio scopo implica non solo la condivisione del proprio scopo personale, ma anche la capacità di ascoltare e abbracciare il fine personale degli altri. Condividere il tuo scopo personale sarà necessario per la scoperta dello scopo in quanto "non puoi ottenere un'immagine chiara di te stesso senza colleghi o amici fidati che agiscano come specchi" (Craig N., Snook S., 2014).

Aiutare gli altri a scoprire il loro scopo significa non solo interessarsi a "cosa" gli altri fanno, ma anche al "perché" lo fanno. Coinvolge l'atteggiamento di abbracciare e accettare la diversità delle motivazioni e degli obiettivi delle persone. È importante sottolineare che è sempre l'individuo stesso a decidere come e quando condividere il proprio scopo personale. Questo tipo di influenza non è fondato sul carisma o sulla retorica ispiratrice, ma si sviluppa attraverso il

contatto personale e si manifesta in modo intimo. Si tratta di una forma di leadership che si basa su relazioni profonde e personali (Cardona P., 2000).

“Eccezionalmente, questa leadership viene esercitata attraverso azioni concrete (ad esempio, agendo come uno specchio per discernere e riflettere lo scopo di un altro), ma normalmente, e principalmente, questa leadership è esercitata dall'amicizia e dall'amore per la benevolenza. Perché, come la ricerca ha costantemente dimostrato, la leadership orientata allo scopo è sempre accompagnata dagli "sforzi dei dipendenti per fornire forza emotiva e psicologica l'uno all'altro" (Argandoña A., 2003; Carson J. B., Tesluk P. E., & Marrone J. A., 2007).

Potrebbe sembrare sorprendente, ma la ricerca dimostra in modo coerente che, senza relazioni intime e affidabili, è estremamente difficile sviluppare una leadership orientata allo scopo. Le relazioni profonde e fidate forniscono la base su cui la leadership guidata dallo scopo può fiorire (Reiche B. S., Cardona P., Lee Y. T., Canela M. Á., Akinnukawe E., Briscoe J. P., Grenness T., 2014).

Il terzo pilastro fondamentale della PDL coinvolge la ricerca di connessioni tra il proprio scopo personale e la missione dell'organizzazione. I leader orientati allo scopo non influenzano solo grazie al loro scopo personale, ma anche attraverso la capacità di integrare il proprio fine personale nel contesto lavorativo e, alla fine, di collegarlo all'obiettivo condiviso dell'organizzazione. Quando i leader collegano il loro scopo personale all'obiettivo dell'organizzazione, la loro influenza diventa più potente. Questa connessione genera un effetto che amplifica la leadership guidata dallo scopo oltre le capacità individuali di ciascun membro. Attraverso queste connessioni, i leader creano una fonte comune da cui attingere la leadership. Sebbene lo scopo personale sia l'essenza della PDL, è la connessione con la missione aziendale che conferisce all'individuo l'autorità di agire come leader. Questo richiede di porre lo scopo dell'azienda al centro della leadership. Gli individui possono sviluppare una forma di leadership basata sul proprio scopo personale o carisma, ma questa è piuttosto distante dall'approccio discusso qui (Cardona P., Rey C., Craig N., 2019).

La leadership guidata dallo scopo (PDL) si concentra sull'abbracciare la missione dell'organizzazione dal punto di vista del proprio scopo personale. In questo contesto, PDL richiede una bassa enfaticizzazione dell'ego individuale in un ambiente di "impegno, cooperazione e apertura al cambiamento", supportato da un senso condiviso di scopo (Cardona P., Rey C. 2008). Nelle squadre sportive, il massimo potenziale di leadership non proviene principalmente dalle competenze o dalle conoscenze tecniche, ma è il risultato della leadership che sorge da uno scopo condiviso. In queste situazioni, tutti i membri condividono la stessa missione e, di conseguenza, esercitano un'influenza continua e reciproca per rafforzare la

leadership degli altri. In effetti, nelle squadre sportive, il successo o il fallimento spesso dipende dalla creazione di una forma di leadership multi-influente, in cui ogni membro contribuisce al successo collettivo attraverso il suo costante e sostenuto contributo.

2.5 Conclusioni

In questo capitolo è stata osservata l'evoluzione delle teorie sulla leadership nel corso del tempo; si è passati dalla focalizzazione sulle caratteristiche personali dei leader all'analisi delle loro azioni e delle relazioni con i subordinati.

Nel prossimo capitolo verrà introdotto il concetto di aziende rigenerative esplorando come queste organizzazioni stiano ridefinendo il panorama aziendale, andando oltre la mera sostenibilità per abbracciare un approccio che mira a ripristinare, rinnovare e prosperare in modo duraturo sia l'ambiente che la società.

3. Capitolo Terzo - Regenerative firms

3.1 Introduzione

In questo capitolo verrà esplorata l'evoluzione del concetto di sostenibilità, che viene rappresentata dalle regenerative firms (o aziende rigenerative).

Inizialmente verranno confrontati i modelli delle purpose driven organizations e delle regenerative firms, mettendo in luce similitudini e differenze.

Nel seguito di questa discussione, esamineremo in dettaglio il funzionamento delle "regenerative firms", i loro obiettivi specifici e le pratiche che adottano per raggiungere una rigenerazione autentica e sostenibile. Sarà evidente come queste aziende stiano ridefinendo il modo in cui concepiamo il ruolo delle imprese nella creazione di un futuro migliore per il pianeta e le generazioni future.

Infine, verrà analizzata la Regenerative Society Foundation, una fondazione attiva nell'ambito rigenerativo, esaminandone la missione, gli obiettivi e le strategie adottate per promuovere l'adozione di pratiche e modelli aziendali orientati alla rigenerazione. Saranno analizzati in dettaglio i programmi, le iniziative e le collaborazioni della fondazione, nonché il suo impatto nel contesto della transizione verso un'economia più sostenibile e armoniosa.

3.2 Struttura e obiettivi del modello rigenerativo

Le azioni dell'umanità continuano ad esaurire le risorse naturali e a inquinare l'ambiente. Per garantire la sopravvivenza delle condizioni di vita sulla Terra, è essenziale adottare misure di sostenibilità, ma ciò da solo non è sufficiente. È altrettanto cruciale intraprendere sforzi significativi per riparare e ripristinare i danni ambientali causati dalle attività umane. Le purpose driven organizations rappresentano un significativo progresso nell'evoluzione delle imprese poiché spostano l'attenzione dall'obiettivo finanziario unicamente al perseguimento di una missione più ampia che abbia un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Queste aziende si impegnano attivamente a generare un impatto positivo attraverso azioni che superano il mero desiderio di profitto. Da questo impulso fondamentale verso una responsabilità sociale e ambientale più ampia è emerso un nuovo paradigma aziendale, conosciuto come le "regenerative firms" o aziende rigenerative. Queste ultime, in molti aspetti, rappresentano un

ulteriore passo avanti nell'impegno delle aziende per un futuro sostenibile. Le regenerative firms non si limitano a cercare di ridurre gli impatti negativi delle loro attività; invece, si concentrano sulla rigenerazione e il ripristino attivo dell'ambiente e delle comunità in cui operano. Mentre le aziende purpose driven mettono l'accento su un'impronta positiva, le aziende "regenerative" mirano a superare la neutralità e contribuire attivamente al ripristino degli ecosistemi e al benessere delle comunità. Entrambe considerano non solo gli interessi degli azionisti ma anche quelli dei dipendenti, dei clienti, delle comunità locali e dell'ambiente nelle loro decisioni aziendali. Si sforzano di garantire che tutti gli stakeholder traggano beneficio dalle loro attività.

La rigenerazione è un concetto che comprende una serie di processi finalizzati a mantenere la vita in buona salute attraverso il mantenimento, il rinnovamento e il ripristino delle risorse naturali. Questa idea ha un impatto su tutti gli organismi viventi all'interno di un ecosistema, dalle più piccole forme di vita come i microrganismi fino alle grandi popolazioni, inclusi gli esseri umani. Con il termine "rigenerativo", si fa riferimento ai processi necessari per proteggere, rivitalizzare e ripristinare la produzione primaria e le condizioni necessarie per la vita sul pianeta Terra. La rigenerazione rappresenta la quarta fase in un percorso di economia circolare esteso, dopo le fasi di riduzione, riutilizzo e riciclo (Regenerative society foundation, 2023).

Le regenerative firms sono imprese che si contraddistinguono per il loro forte impegno nel creare un impatto benefico sull'ambiente e sulla comunità in cui operano, andando oltre il concetto tradizionale di sostenibilità. Questa filosofia non si limita a incorporare solo pratiche aziendali "ecologiche" o "sostenibili", ma si focalizza sull'impulso di un effetto positivo e rinnovatore. Queste imprese adottano un approccio olistico verso la responsabilità sociale e ambientale, concentrando i loro sforzi su diversi pilastri chiave:

- **Rigenerazione ambientale:** Queste aziende non si limitano a ridurre il loro impatto ambientale; al contrario, lavorano attivamente per contribuire al ripristino e al miglioramento dell'ambiente. Questo può includere sforzi per il ripristino degli ecosistemi, la promozione dell'agricoltura sostenibile, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile e altro ancora.
- **Benefici per la comunità:** Le regenerative firms si impegnano a creare un impatto positivo sulle comunità locali in cui operano. Ciò può comprendere la creazione di posti di lavoro di alta qualità, investimenti in programmi di istruzione e formazione e un forte sostegno alle comunità circostanti.

- **Economia circolare:** Queste imprese spesso adottano i principi dell'economia circolare, cercando di minimizzare gli sprechi e di massimizzare il riciclo e il riutilizzo dei materiali.
- **Leadership e trasparenza:** Le regenerative firms dimostrano solitamente leadership nel loro settore attraverso la trasparenza nelle pratiche aziendali e comunicano apertamente i loro sforzi per la rigenerazione e la sostenibilità.
- **Innovazione:** Promuovono l'innovazione e investono nella ricerca per sviluppare soluzioni creative alle sfide ambientali e sociali.

L'obiettivo principale di queste aziende è andare oltre il profitto finanziario e diventare forze positive per la società e l'ambiente. Nonostante il concetto di aziende rigenerative sia ancora relativamente nuovo, sta guadagnando popolarità come risposta alle crescenti preoccupazioni ambientali e sociali del nostro tempo.

Le regenerative firms promuovono un modello di business che, mentre continua a produrre, si impegna a preservare e revitalizzare gli ecosistemi, generando benefici ambientali e sociali che sono anche redditizi. Una parte cruciale di questo approccio è il ripristino delle risorse naturali, in particolare il carbonio, come mezzo per de-carbonizzare l'atmosfera. Inoltre, il ripristino della biodiversità è fondamentale poiché contribuisce alla resilienza e alla salute generale degli ecosistemi. Per raggiungere questi obiettivi, è essenziale ridurre al minimo l'esaurimento delle risorse e affrontare l'accumulo di residui nell'ambiente, impedendo la rigenerazione spontanea. Se necessario, è importante anche avviare processi di rigenerazione quando questi non si verificano naturalmente (World economic forum, 2023).

L'educazione svolge un ruolo chiave in questo contesto, poiché aiuta a sensibilizzare le persone sull'importanza della transizione ecologica e contribuisce a promuovere un cambiamento culturale. La consapevolezza e l'informazione sono fondamentali per coinvolgere la società nella promozione di pratiche più sostenibili e nella protezione dell'ambiente. L'obiettivo di un'azienda rigenerativa va oltre la mera limitazione dell'impatto su pianeta e società; mira a contribuire in modo positivo all'economia e all'ambiente circostante, conseguendo così un impatto netto positivo.

Sebbene molte aziende abbiano dedicato una notevole attenzione alla sostenibilità, è vero che quelle che stanno effettivamente cercando di diventare rigenerative sono ancora relativamente poche e sparse. Tuttavia, ciò non significa che aspetti legati alla rigenerazione non siano presenti in molte aziende. La crescente ricerca e la crescente domanda di risorse rinnovabili in molte arene, spesso accompagnate da un premio economico, dimostrano un interesse crescente

per approcci più rigenerativi. Inoltre, l'ascesa dei mercati circolari, valutati a 339 miliardi di dollari nel 2022, evidenzia l'importanza dell'economia circolare e della rigenerazione nell'attuale panorama aziendale. Ciò suggerisce che c'è un crescente riconoscimento dell'importanza di andare oltre la sostenibilità per creare valore reale per l'ambiente e la società attraverso pratiche rigenerative (World economic forum, 2023).

Tuttavia, la priorità al momento deve essere quella di passare dall'attuare singoli gesti con un impatto rigenerativo a porre l'idea di essere intrinsecamente rigenerativi al centro di ogni strategia aziendale. In questo modo, l'obiettivo finale è un'economia rigenerativa, in cui il cambiamento sistemico ha provocato una trasformazione fondamentale nel modo in cui le aziende influenzano le persone e l'ambiente. Raggiungere questo obiettivo non è una sfida da sottovalutare, soprattutto considerando le sfide immediate che le aziende devono affrontare. La transizione verso un'azienda rigenerativa potrebbe non essere attualmente una priorità per molte di loro. Tuttavia, è imperativo che le organizzazioni inizino a comprendere quanto sia critico diventare aziende rigenerative nel lungo termine e inizino a intraprendere azioni concrete per avvicinarsi a questo obiettivo il prima possibile. La trasformazione in un'azienda rigenerativa richiederà tempo e sforzo, ma rappresenta un passo cruciale nell'affrontare le sfide ambientali e sociali del nostro tempo.

“La priorità ora deve essere quella di passare dal fare gesti rigenerativi, a mettere l'idea di essere rigenerativi al centro di ogni strategia aziendale. (Oliver Dudok van Heel, Global Sustainability Director, Kearney, 2023)”.

3.3 La Regenerative Society Foundation

La Regenerative Society Foundation è una fondazione italiana senza scopo di lucro, fondata nel settembre 2020, che si dedica a un approccio sistemico per affrontare in modo più efficace sistemi complessi, tra cui l'ambiente, il clima, la società, la nutrizione, la salute, lo stile di vita e le interazioni tra di essi. Il vertice della società è co-presieduto da Andrea Illy (presidente di illycaffè) e Jeffrey D. Sachs (presidente di SDSN) ma diverse organizzazioni pubbliche e private, tra cui l'Università di Oxford e il Sustainable Development Solutions Network delle Nazioni Unite, supportano la fondazione. Questa organizzazione promuove la collaborazione sinergica tra imprese e scienza, con l'obiettivo di guidare la transizione verso una società completamente basata sulla rigenerazione. La Regenerative Society Foundation si impegna nella transizione da un modello basato sull'estrazione di risorse a un modello orientato alla rigenerazione. L'obiettivo è creare valore economico preservando o ripristinando gli ecosistemi, con benefici concomitanti per l'ambiente e il benessere delle persone. L'idea è immaginare una

società rigenerativa in cui gli esseri umani vivono in completa armonia con la natura, evitando l'inquinamento e facendo uso principalmente di risorse che possono essere ripristinate. I danni ambientali causati in passato vengono riparati, contribuendo alla guarigione del pianeta e delle persone. La protezione dell'ambiente e l'inclusività sono valori fondamentali per garantire la sicurezza e la felicità delle persone e delle comunità (Regenerative Society foundation, 2023). La Regenerative Society Foundation si impegna attivamente a promuovere il passaggio a un nuovo modello socioeconomico e ambientale basato sulla rigenerazione. Questo impegno viene diffuso tra le aziende con l'obiettivo di massimizzare l'effetto positivo in termini di economia circolare, servizi ecosistemici e benessere delle persone. Il modello rigenerativo si realizza attraverso azioni come la decarbonizzazione, il ripristino e la conservazione del capitale naturale e l'adozione di catene del valore circolari, al fine di ottenere vantaggi sia per le persone che per l'ambiente. Nel contesto di questo approccio, le persone, consapevoli della loro dipendenza dal benessere degli ecosistemi in cui vivono, tendono a ridurre la loro impronta ecologica attraverso la pratica della circolarità. La circolarità comporta una minore esaurimento delle risorse e una produzione di rifiuti ridotta, contribuendo così alla rigenerazione della biosfera. Questo processo di rigenerazione della biosfera, a sua volta, contribuisce al ripristino delle riserve di carbonio e della biodiversità, elementi fondamentali per preservare le condizioni di vita sulla Terra.

L'approccio innovativo della Regenerative Society Foundation si basa sulla collaborazione sinergica tra il settore aziendale e la comunità scientifica, con l'obiettivo di orientare la ricerca a livello globale verso la rigenerazione e di lavorare insieme in modo sistemico. La fondazione fa da catalizzatore, unendo aziende, organizzazioni, istituzioni, centri di ricerca e il mondo accademico per agire come agenti di rigenerazione. Il suo ruolo principale consiste nell'agevolare partnership tra il settore pubblico e privato, allineare gli interessi delle diverse parti coinvolte e mobilitare risorse per progetti concreti a favore della rigenerazione. La fondazione cresce e si sviluppa in collaborazione con le attività rigenerative, sostenendo l'impegno per la transizione ecologica e diffondendo conoscenze e pratiche rigenerative in modo da contribuire a un futuro più sostenibile e armonioso per tutti (Regenerative Society foundation, 2023).

L'8 febbraio 2023 Andrea Illy e Jeffrey Sachs, co-Presidenti della Regenerative Society Foundation, hanno siglato una dichiarazione congiunta per il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità dell'ONU dell'Agenda 2030 con il direttore generale di UNIDO (United Nations Industrial Development Organization); con particolare riguardo verso lo sviluppo delle catene del valore dell'agricoltura, la digitalizzazione e la finanza innovativa, a sostegno dei piccoli

contadini e delle cooperative africane presenti nel continente africano. La dichiarazione congiunta riguarda in particolare l'Obiettivo 9 dell'Onu: "Costruire infrastrutture resilienti, promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile". Tra i progetti, c'è quello di migliorare la vita delle popolazioni rurali in Kenya attraverso un modello innovativo di agricoltura di filiera e l'accesso diretto al mercato (agricoltura rigenerativa e intelligenza artificiale per registrare gli indicatori di performance relativi al carbonio e alla biodiversità) (ONU Italia, 2023).

La fondazione promuove la condivisione di conoscenze attraverso l'erogazione di programmi di formazione esecutiva, consulenza e la gestione di piani di ricerca. Inoltre, mette a disposizione misurazioni, standard e indicatori chiave di performance (KPI) specifici per le attività rigenerative, allo scopo di sviluppare una metodologia trasparente per valutare il potenziale rigenerativo, l'efficacia e il valore scientifico delle pratiche orientate alla rigenerazione. La collaborazione con il settore privato implica un coinvolgimento come partner nell'implementazione e nell'espansione dei loro progetti rigenerativi. La fondazione lavora anche in stretta sinergia con il settore pubblico e le principali organizzazioni internazionali per ottenere sostegno e mobilitare risorse a favore di progetti rigenerativi.

Infatti, nel luglio del 2023 la Regenerative society foundation ha scritto una lettera all'Europarlamento schierandosi a favore della Nature Restoration Law, la legge per il ripristino degli ecosistemi degradati. Nella lettera i firmatari Andrea Illy, Maria Paola Chiesi vicepresidente del Gruppo Chiesi e Edo Ronchi presidente della Fondazione per lo sviluppo sostenibile, chiedono di proteggere "un capitale naturale che va ripristinato in alcune sue parti, che va reso più resiliente rispetto alla crisi climatica, sempre meglio tutelato e valorizzato con una gestione rigenerativa, perché è la base essenziale del nostro benessere, perché fornisce un'ampia e insostituibile gamma di servizi ecosistemici e alimenta attività economiche fondamentali. La nostra agricoltura di qualità, le nostre filiere agroalimentari di pregio note in tutto il mondo, il turismo e tutto il suo enorme indotto, così come gran parte del made in Italy, sono strettamente legati e dipendenti dalla straordinaria qualità, diversità, ricchezza di paesaggi e di ecosistemi del nostro territorio" (La Repubblica, 2023).

Inoltre, la fondazione utilizza la sua voce per sostenere le aziende e le organizzazioni che promuovono attivamente il modello rigenerativo attraverso progetti e azioni concrete. Cerca di raggiungere le istituzioni per ottenere un riconoscimento a livello globale e collabora con il settore privato per raccogliere le migliori pratiche delle attività orientate alla rigenerazione. Infine, si rivolge al grande pubblico per sensibilizzare e informare sulla rigenerazione,

contribuendo così a creare una maggiore consapevolezza sull'importanza di adottare pratiche e approcci che favoriscano la rigenerazione dell'ambiente e del benessere umano.

3.4 Conclusioni

In questo capitolo si è discusso dell'importanza delle regenerative firms e del loro ruolo fondamentale nell'evoluzione del panorama aziendale contemporaneo. Inoltre, si è evidenziato il ruolo significativo svolto dalla Regenerative Society Foundation nel promuovere e sostenere attivamente iniziative che possano plasmare un futuro equo e sostenibile, garantendo un impatto positivo e duraturo sulla società e sull'ambiente.

4. Riferimenti bibliografici

4.1 Libri e articoli scientifici

- ARGANDOÑA, A., 2003. Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 15–28.
- BARTLETT, C. A., & GHOSHAL, S., 1995. Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73(3), 132–142.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BIRKINSHAW, J., FOSS, N. J., & LINDENBERG, S., 2014. Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49.
- CARDONA, P., & REY, C., 2008. *Management by missions*. New York: Palgrave Macmillan
- CARDONA, P., 2000. Transcendental leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–206.
- CARSON, J. B., TESLUK, P. E., & MARRONE, J. A., 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- CARTON, A. M., MURPHY, C., & CLARK, J. R., 2014. A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544–1570.
- COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I., 1996. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- CRAIG, N., & SNOOK, S., 2014. From purpose to impact. *Harvard Business Review*, 92(5), 104–111.
- CRAIG, N., 2018. *Leading from purpose*. New York, NY: Hachette Book Group.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G. G., & HAGA, W., 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- GEORGE, B., MCLEAN, A., & CRAIG, N., 2011. *Finding your true north: A personal guide* (Vol. 156). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- GRANT, A. M., 2012. Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476.
- GREENLEAF, R. K. 1970. *The servant as a leader*. Indianapolis: The Greenleaf Centre.
- GULATI, R., 2018. Structure that's not stifling. *Harvard Business Review*, 96(3), 68–79.
- GULATI, R., 2022, *Deep purpose. The heart and soul of high-performance organization*, Harper Business
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H., 1969. Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26–34.
- HOLLENSBE, E., WOOKEY, C., HICKEY, L., GEORGE, G., & NICHOLS, C. V., 2014. Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
- KAPLAN, S., 2008. Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*.

- KOPANEVA, I., & SIAS, P. M., 2015. Lost in translation: Employee and organizational constructions of mission and vision. *Management Communication Quarterly*.
- MICHAELSON, C., PRATT, M. G., GRANT, A. M., & DUNN, C. P., 2014. Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90.
- PARMAR, B. L., KEEVIL, A., & WICKS, A. C., 2019. People and profits: The impact of corporate objectives on employees' need satisfaction at work. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 13.
- QUINN, R. E., & THAKOR, A. V., 2018. Creating a Purpose- Driven Organization. *Harvard Business Review*, pp. 78–85.
- READY, D. A., & TRUELOVE, E., 2011. The power of collective ambition. *Harvard Business Review*.
- REICHE, B. S., CARDONA, P., LEE, Y. T., CANELA, M. Á., AKINNUKAWA, E., BRISCOE, J. P., ... & GRENNES, T., 2014. Why do managers engage in trustworthy behavior? A multilevel cross-cultural study in 18 countries. *Personnel Psychology*, 67(1), 61–98.
- SINEK, S., 2009. *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York, NY: Penguin.
- STOGDILL, R. M., 1948. *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- WHITE, A., YAKIS-DOUGLAS, B., HELANUMMI-COLE, H., & VENTRESCA, M., 2017. Purpose-led organization: “Saint Antony” reflects on the idea of organizational purpose, in principle and practice. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 101–107.

4.2 Report di ricerca e fonti giornalistiche

- GRANT, G. B., 2017. Exploring the possibility of peak individualism, humanity's existential crisis, and an emerging age of purpose. *Frontiers in Psychology*, 8, 1478.
- RICART, J. E., & REY, C., 2017. Strategising for the future. *The European Business Review*, 7–11.

4.3 Sitografia e risorse online

- BUSINESS OF PURPOSE, 2023. Business of purpose – Company Profile. [Online] Available at: <https://www.businessofpurpose.com> [Consultato il giorno 20 settembre 2023].
- LA REPUBBLICA, 2023. La Repubblica – Company Profile. [Online] Available at: <https://www.repubblica.it> [Consultato il giorno 23 settembre 2023].
- ONU ITALIA, 2023. ONU Italia – Company Profile. [Online] Available at: <https://www.onuitalia.com> [Consultato il giorno 21 settembre 2023].
- REGENERATIVE SOCIETY FOUNDATION, 2023. Regenerative society foundation – Company Profile. [Online] Available at: <https://regenerativesocietyfoundation.com/> [Consultato il giorno 28 agosto 2023].
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2023. World economic forum – Company Profile. [Online] Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/regenerative-business-sustainability/> [Consultato il giorno 05 settembre 2023].