
INDICE

PREFAZIONE, di <i>Giovanni Costa</i>	15
PREFAZIONE, di <i>Stefano Zamagni</i>	19
INTRODUZIONE	23
Struttura e contenuti	25
A chi si rivolge	26
 PRIMA PARTE – LA SOSTENIBILITÀ PROVOCA IL CAPITALISMO E L’IMPRESA, IL LAVORO E LA SUA ORGANIZZAZIONE. UN PERCORSO PER RICERCARE I NESSI	
1. L’ECOLOGIA HA BISOGNO DI UN’ANTROPOLOGIA. LA RICERCA DI NUOVE CATEGORIE PER RIORIENTARE ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	31
1.1 Dove siamo e come ci siamo arrivati	31
1.2 Un rapporto alterato con il mondo che divide	33
1.3 Prigionieri di un dualismo fuorviante e di un’economia padrona del mondo	36
1.4 Il bisogno di una postura diversa nella vita e nel lavoro	38
1.5 L’etica della cura	43
1.5.1 La vita come esperienza di pratiche di cura	43
1.5.2 Siamo <i>impastati</i> di cura e costruiti con i suoi dispositivi	45
1.6 Senso e significato del lavoro: concetti di <i>relazione</i>	47
1.7 Senso del lavoro, lavoro di senso: un percorso riflessivo per cercare i nessi con la sostenibilità nelle organizzazioni	49
1.8 Ecologia, organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane: gettare le vecchie lenti	51

1.9 Coltivare l'ecologia integrale con uno «sguardo relazionale»	53
1.10 Lo «sguardo relazionale» struttura portante dell'approccio sostenibile anche nel lavoro	54
1.11 Ecologia, sostenibilità, lavoro: un nesso inscindibile	57
1.12 Il lavoro, luogo di relazioni sociali dove la <i>persona</i> incontra l' <i>altro</i>	58
 2. IL PARADIGMA DELLA SOSTENIBILITÀ E IL SUO PERCORSO. ANTECEDENTI	 60
2.1 La consapevolezza di una sfida che tarda a diventare azione	60
2.2 Il capitalismo è davvero in crisi? L' <i>engagement</i> nei luoghi di lavoro cala drammaticamente	62
2.3 Lo «sviluppo materiale» dell'umanità non è il suo scopo. Il fondamentale contributo del Club di Roma nella formazione del paradigma della sostenibilità	66
2.4 Il Rapporto Brundtland e la definizione di «sviluppo sostenibile»	70
2.5 Lo sviluppo sostenibile entra nell'agenda internazionale	73
 3. LA SOSTENIBILITÀ ENTRA NEL XXI SECOLO. DAGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE E DAL LAVORO DIGNITOSO E DECENTE AL CONCETTO DI LAVORO SOSTENIBILE	 76
3.1 Dalla Dichiarazione del Millennio all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile	76
3.2 L'impegno per la sostenibilità: l'Agenda 2030 e la sfida della sua misurabilità	78
3.2.1 Lo schema di funzionamento di un sistema economico-sociale-ambientale-istituzionale sostenibile	79
3.2.2 Un esempio per leggere lo schema di funzionamento: che impatto può avere organizzare il lavoro avendo cura della sua sostenibilità?	83
3.3 L'obiettivo 8 dell'Agenda: una lettura critica	87
3.3.1 Crescita e sostenibilità possono stare insieme?	87
3.3.2 Aggiungere o sottrarre?	88
3.3.3 Crescita, sviluppo, benessere: un groviglio intricato di termini	90
3.4 Cos'è il «lavoro dignitoso»?	92
3.4.1 La ricerca di una definizione	93
3.4.2 Il «decent work» secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro	94
3.4.3 Le dimensioni del «lavoro giusto»	96
3.5 Il lavoro ferito	97
3.5.1 Ancora sulla crisi di senso	97
3.5.2 Cultura tossica e logoramento dei lavoratori	98
3.5.3 Ripensare l'organizzazione e le pratiche di gestione delle risorse umane	99
3.5.4 Great Resignation, Great Reshuffle, Great Aspiration	100

3.5.5 Lavoro frammentato e precario	101
3.6 Il «lavoro sostenibile»: concettualizzazione	102
4. TRASFORMARE IL CAPITALISMO. PROCESSO REALE O UTOPIA?	105
4.1 L'economia può essere cambiata e ritornare <i>civile</i> ? Il vento della sostenibilità agita le acque dell'impresa	105
4.2 Dal capitalismo degli <i>shareholder</i> al capitalismo degli <i>stakeholder</i>	108
4.3 L'impresa deve servire uno <i>scopo sociale</i>	113
4.4 La nuova metamorfosi del capitalismo: mero calcolo o decisione convinta?	116
4.5 Il modello rigenerativo delle Società Benefit delle B Corp	118
4.6 La sfida della biodiversità economica	121
4.7 Gli ESG stanno davvero orientando gli investimenti e le scelte manageriali?	122
4.8 La trasformazione della sostenibilità: un percorso non lineare che sembra cedere il passo al ripensamento anche nel lavoro?	125
4.9 Capitalismo, sostenibilità e innovazione. Il principio del <i>valore condiviso</i>	126
4.10 Riconciliare business e società	127
4.11 Non c'è sostenibilità senza <i>innovazione</i>	128
4.12 Qualche domanda per concludere	129

SECONDA PARTE – DISEGNARE E ORGANIZZARE IL «LAVORO SOSTENIBILE»

5. AZIONE ORGANIZZATIVA E LAVORO SOSTENIBILE: LA RICERCA DI UN SOLIDO ANCORAGGIO ETICO-FILOSOFICO PER IL PEOPLE MANAGEMENT	135
5.1 Il «people management sostenibile» come etica applicata	135
5.2 Le dimensioni dell'etica applicata «people management sostenibile» e la sua postura	137
5.3 La persona come “fine”. Le idee del <i>personalismo</i>	140
5.4 Non c'è vita reale senza <i>incontro</i> e <i>responsabilità</i> . Le idee dell'antropologia relazionale	142
5.5 <i>Prendersi cura</i> dell'appello dell'Altro. Il movimento della <i>reciprocità</i> che sfida il calcolo	144
5.6 L'orizzonte del bene comune e dei beni relazionali	146
5.7 Il people management sostenibile ha bisogno di <i>generatività</i> e <i>stabilità</i>	150
5.7.1 Cambiare modo di stare insieme: la generatività	151
5.7.2 L'importanza della stabilità	152

6. SOSTENIBILITÀ E RISORSE UMANE NEGLI STUDI ORGANIZZATIVI	154
6.1 Introduzione	154
6.2 La ricerca e le pratiche di HRM contribuiscono alla performance economico-finanziaria dell'impresa? L'assillo sulla loro irrilevanza strategica	155
6.3 Il <i>benessere</i> delle persone si fa largo negli studi di HRM	156
6.4 HRM e sostenibilità: si chiariscono i nessi	157
6.5 Approcci di ricerca: la categorizzazione di Ina Ehnert	158
6.6 La categorizzazione dei filoni di ricerca di Robert Kramar	161
6.7 Sustainable HRM: come definirlo?	162
6.8 La gestione sostenibile delle risorse umane: punti di convergenza	166
6.9 Dimensioni trascurate dalla letteratura. Rinvio	166
6.10 Identificare le caratteristiche del Sustainable HRM: una ricerca dinamica	167
7. ORGANIZZARE IL «LAVORO SOSTENIBILE». APPROCCIO E FRAMEWORK	171
7.1 Prendersi cura del «lavoro sostenibile» come risposta a un bisogno umano	171
7.2 Le risorse di cui disponiamo: prossimi passi	172
7.3 Collegamenti tra sostenibilità e attività di HRM: etichette usate dalla letteratura. Criticità	173
7.4 Sostenibilità e people management: il «Sustainable Work Organisation & HRM»	176
7.5 Il collegamento con la <i>people strategy</i> : il concetto di «orientamento sostenibile di fondo»	176
7.6 La sostenibilità congiunge la Corporate e la People strategy disegnando un nuovo ambiente	178
7.7 Le <i>parti</i> del sistema «Sustainable Work Organisation & HRM»	180
7.8 Schema concettuale del modello Sustainable Work Organisation & HRM per indirizzare lo sforzo del management (e dei team HR) e l'implementazione della loro azione	181
7.9 I «principi di sostenibilità» che ispirano l'organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane	183
7.9.1 Il principio di <i>umanità</i>	184
7.9.2 Il principio di <i>interdipendenza</i>	185
7.9.3 Il principio di <i>orientamento di lungo periodo</i>	186
7.9.4 Il principio di <i>rigenerazione</i>	186
7.9.5 Il principio di <i>responsabilità</i>	187

8. LA STRATEGIA PER REALIZZARE IL LAVORO SOSTENIBILE: OBIETTIVI E PRATICHE	188
8.1 Introduzione	188
8.2 Attrarre costruendo una proposta di valore duratura	189
8.3 Motivare ricercando il benessere integrale delle persone	190
8.4 Valorizzare ascoltando le forme e le istanze della <i>diversità</i> attuali ed emergenti	190
8.5 Premiare prendendosi cura di bisogni sia personali che sociali	191
8.6 Coinvolgere per accrescere una partecipazione nel lavoro «forte e attiva» ad ogni livello e nell'ecosistema	192
8.7 Gli obiettivi del «Sustainable Work Organisation & HRM» cambiano l' <i>agire comune</i> degli attori organizzativi	193
8.8 Le pratiche organizzative e di HRM	194
8.8.1 Una possibile tassonomia	194
8.8.2 Tre cluster di pratiche	196
8.9 Obiettivi e pratiche: legami e loro natura	198
8.9.1 Una pratica può concorrere a realizzare più obiettivi: il caso del job crafting	199
8.9.2 Il caso dei premi di produttività	200
8.10 Un tentativo di visualizzazione del collegamento delle pratiche organizzative e di HRM agli obiettivi del «Sustainable Work Organisation & HRM»	201

**TERZA PARTE – IMPLEMENTARE IL SUSTAINABLE WORK ORGANISATION & HRM:
ORIENTAMENTI PER LA PRATICA**

9. LAVORO: PROPOSTA DI VALORE E QUALITÀ DEI CONTENUTI	205
9.1 <i>Purpose</i> : attrarre persone e competenze	205
9.2 <i>Purpose</i> , aspettative e reputazione	208
9.3 Cosa ci sta sfuggendo?	212
9.4 Work & job design: i contenuti contano	213
9.5 Piattaforme digitali e lavoro di qualità	215
9.6 Fattori di sostenibilità: vista d'insieme	218
10. BENESSERE (ORGANIZZATIVO), IDENTITÀ, REALIZZAZIONE	219
10.1 Benessere (organizzativo): prendersi cura delle sue molteplici dimensioni e anche del <i>design</i> dell'ambiente	219
10.2 Cultura competitiva e ideologia della performance mettono a rischio la salute	223
10.3 Stress e modelli per orientare l'azione organizzativa	224
10.4 Esigenze di lavoro, discrezionalità, autonomia: la ricerca di un delicato bilanciamento	225

10.5 L'importanza del «social support» e delle caratteristiche soggettive dei lavoratori	227
10.6 Identità personale e realizzazione	230
10.7 Qual è il mio posto? Il lavoro sorgente di identità personale	231
10.8 Traumi che destabilizzano l'identità personale nel lavoro. Come mitigarne gli effetti?	232
10.9 «Ciò che uno può essere, deve esserlo». Un principio che fonda l'etica manageriale al tempo della sostenibilità	234
10.10 Le pratiche che organizzano percorsi di autorealizzazione generano impatto sociale positivo	236
10.11 Fattori di sostenibilità: vista d'insieme	237
 11. DIVERSITÀ, EQUITÀ, INCLUSIONE: DIMENSIONI CRUCIALI DEL LAVORO SOSTENIBILE	 238
11.1 Diversità, equità, inclusione: dimensioni cruciali del lavoro dignitoso e sostenibile	238
11.2 Le pratiche DEI come ponte della strategia ESG	239
11.3 Diversità, equità, inclusione: cosa significano davvero?	242
11.4 Il mondo come luogo <i>naturalmente</i> pieno di differenze	243
11.5 Costruire una cornice di senso anche per le iniziative di <i>equità</i> e superare così la sindrome dell'impotenza di fronte alla complessità	246
11.6 Lasciare che le identità personali si abbraccino tra loro	248
11.7 Tre dimensioni impegnative e ambigue	249
11.8 Oltre l'uguaglianza di opportunità? La difficile questione del <i>merito</i>	254
11.9 Oltre l'inclusione per fondarla su un'idea appropriata di diversità?	257
11.10 Per concludere. Vista d'insieme di alcuni fattori di sostenibilità	259
 12. OLTRE LO SCAMBIO ECONOMICO: PIÙ PREMI, MENO INCENTIVI?	 261
12.1 Lo stretto legame tra sostenibilità del lavoro e gestione delle ricompense	262
12.2 I bisogni di sicurezza contano e chiedono risposte adeguate	265
12.3 L'equità retributiva va presidiata con investimenti adeguati	266
12.4 Sbilanciare la retribuzione verso sistemi di incentivazione per obiettivi?	270
12.5 L'insostenibilità dell'ideologia dell'incentivazione	272
12.6 Il welfare aziendale nella prospettiva della sostenibilità	276
12.7 Fattori di sostenibilità: vista d'insieme	279

13. COINVOLGERE: RAFFORZARE LE FORME DI PARTECIPAZIONE AL LAVORO ESTENDENDOLE ALL'ECOSISTEMA	281
13.1 La <i>partecipazione</i> : direttrice fondamentale della trasformazione sostenibile	281
13.2 Un concetto, molteplici significati	283
13.3 Forme di partecipazione	284
13.4 La «retribuzione di partecipazione»: ampliarne le forme incoraggiando l'innovazione	286
13.5 Partecipazione all'organizzazione e alla gestione dell'esperienza lavorativa	288
13.6 Partecipazione dell'ecosistema della forza lavoro	290
13.6.1 Il lavoro dignitoso e sostenibile deve essere per tutti	291
13.6.2 Qualche nota sull'ecosistema della forza lavoro HR	294
13.6.3 La «doppia realtà» del lavoro: gestire dipendenti o orchestrare l'ecosistema?	296
13.7 Fattori di sostenibilità della partecipazione: quadro d'insieme	297
14. INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LAVORO SOSTENIBILE: APPUNTI SUL FUTURO PROSSIMO	299
14.1 Differenti sistemi di IA	299
14.2 Alcune dimensioni da valutare	301
14.3 Si apre una nuova stagione per i processi HR	302
14.4 Management e IA: non basta un mindset digitale	303
14.5 Verso un algorithmic management? Alcune sfide	304
15. CONDIZIONI CHE ABILITANO IL LAVORO SOSTENIBILE: IDENTITÀ SOCIALE E CULTURA, LEADERSHIP E PEOPLE MANAGEMENT	306
15.1 Condizioni abilitanti: significato	306
15.2 L' <i>identità sociale</i> fonte di impegno collettivo per la transizione verso la sostenibilità	307
15.3 La <i>cultura</i> come «programma mentale» dell'organizzazione	310
15.3.1 L'articolazione della cultura proposta da Edgar Schein	312
15.3.2 Rileggere gli «assunti di base» con lo sguardo della sostenibilità	312
15.4 Identità sociale, cultura organizzativa e cambiamento	314
15.5 Leadership: che ruolo ha nel percorso verso la sostenibilità?	316
15.5.1 La complessa ricerca di una definizione	318
15.5.2 Leadership e management: una differenza osmotica	320
15.5.3 Leadership buona e leadership cattiva; leadership dei valori e leadership della risonanza emozionale	322
15.5.4 La proliferazione di etichette della leadership	323
15.5.5 La leadership di prossimità che cede potere per generare	324

15.5.6 Leadership orizzontale	325
15.5.7 Il modello della «leadership saggia» e della responsabilità civile	326
15.5.8 Teorie sulla leadership: cenni	328
15.5.9 Stili comportamentali e approcci contingenti	330
15.5.10 Gli approcci che privilegiano le relazioni con i collaboratori	332
15.5.11 La leadership trasformativa a supporto del percorso verso la sostenibilità	333
15.5.12 Un cambio di mentalità per sostenere la trasformazione sostenibile	334
15.5.13 Cosa dobbiamo aspettarci dalla leadership?	336
15.6 Un «people management» educato alla sostenibilità	338
POSTFAZIONE, di <i>Luigi Alici</i>	343
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	347
INDICE DEGLI APPROFONDIMENTI, DEI CASI E DELLE RICERCHE	363
INDICE DELLE FIGURE E DELLE TAVOLE	365