



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**Dipartimento di Scienze Economiche e
Aziendali Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Imprese**

**Leve, barriere e percezioni del
Sustainable HRM in una PMI
italiana: Il caso studio di SET
Engineering**

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Re Beatrice

**Tesi di Laurea
di Abbiati Alessandro**

Matr. n. 543022

Anno Accademico 2024-2025

Sommario

Capitolo 1: Background Teorico	5
1.1 Il Paradigma della Sostenibilità Aziendale	5
1.2. Il Sustainable Human Resource Management	9
1.3. La Centralità della Dimensione Percettiva nella Gestione delle Risorse Umane	23
Capitolo 2: Metodologia della Ricerca.....	31
2.1. Scelta Metodologica: Approccio Qualitativo e Paradigma Interpretativo	31
2.2. La Strategia del Caso di Studio.....	33
2.3. Processo di Raccolta dei dati	39
2.4. Processo di Analisi dei Dati	48
2.5. Il Ruolo del Ricercatore e la Riflessività	55
Capitolo 3: Analisi e Discussione dei Risultati	58
3.1. Il Processo di Analisi dei Dati: Applicazione dell'Analisi Tematica Riflessiva.....	58
3.2. I Risultati dell'Analisi: i Temi Emersi	63
3.2.1. Il Sensemaking della Sostenibilità: dalla Dimensione Istituzionale alla Dimensione Esistenziale.....	63
3.2.2. Disaccoppiamento (Decoupling) tra Pratiche Formali e Regolazione Sociale Informale.....	65
3.2.3. Antecedenti Relazionali: Leadership Etica e Coesione del Gruppo	66
3.2.4. Inerzia Culturale e Tensioni Strutturali di Crescita.....	67
3.3. Discussione dei Risultati.....	68
3.3.1. Un Modello Contestuale di Sustainable HRM: la Prevalenza della Dimensione Sociale e Relazionale	70
3.3.2. Le Leve in Azione: il Ruolo Critico della Leadership	

Imprenditoriale nel Contesto PMI.....	74
3.3.3. Inerzia Culturale e Tensioni Strutturali: l'Ambivalenza della Cultura Informale	79
3.3.4. Interpretazione delle Tensioni Organizzative: tra Crescita del Business e Sostenibilità Umana	82
3.3.5. Allineare Intenti, Pratiche e Percezioni: Implicazioni per il Contratto Psicologico in SET Engineering	85
Capitolo 4: Conclusioni	89
4.1. Sintesi dei Risultati e Risposta alla Domanda di Ricerca	89
4.2. Contributi Teorici dello Studio	93
4.3. Implicazioni Manageriali per SET Engineering e altre PMI	96
4.4. Limiti dello Studio e Proposte per Ricerche Future	100
Appendice	106
Riferimenti Bibliografici	109

Abstract

L'integrazione del Sustainable Human Resource Management (SHRM) è considerata una leva strategica per la sostenibilità aziendale. Tuttavia, la letteratura esistente si concentra prevalentemente su grandi imprese, trascurando il contesto delle Piccole e Medie Imprese (PMI) e il ruolo cruciale delle percezioni soggettive dei dipendenti. Nello specifico, la letteratura non ha sufficientemente indagato come lo SHRM venga interpretato e quali fattori ne influenzino l'adozione in ambienti organizzativi dominati da cultura informale e leadership centralizzata.

Attraverso uno studio di caso qualitativo approfondito di una PMI tecnica italiana (SET Engineering), e l'adozione di un approccio interpretativo multilivello, questa tesi esplora le dinamiche percettive che influenzano l'adozione e l'interpretazione dello SHRM. L'analisi tematica delle interviste semi-strutturate condotte a livello manageriale e operativo rivela una fondamentale *riconcettualizzazione* del costrutto: la sostenibilità non viene percepita nella sua dimensione ambientale, ma traslata sulla dimensione umana, venendo ridefinita come "vivibilità" organizzativa e "sostenibilità" del carico di lavoro.

I risultati evidenziano un netto divario percettivo tra pratiche formali e informali. Le iniziative strutturate (es. bonus formazione) sono accolte con scetticismo e diffidenza, mentre le pratiche informali e relazionali (es. flessibilità "concessa", ascolto attivo) sono identificate come i segnali più autentici di supporto organizzativo. L'analisi identifica nella leadership imprenditoriale "umana" e accessibile la leva principale del benessere percepito. Emerge, tuttavia, un paradosso centrale: la stessa cultura informale forte agisce come barriera, generando inerzia al cambiamento, percezioni di iniquità e una tensione tra le priorità di business e la sostenibilità umana.

Questo studio contribuisce alla letteratura sullo SHRM introducendo un modello "contestuale-relazionale" per le PMI. Il modello illustra come, in tale contesto, l'efficacia delle pratiche HR sia mediata primariamente dal contratto psicologico

relazionale piuttosto che dai sistemi formali, e svela l'ambivalenza della cultura informale, che agisce simultaneamente come leva di coesione e barriera all'evoluzione strategica.

Capitolo 1: Background Teorico

1.1 Il Paradigma della Sostenibilità Aziendale

Dall'Imperativo Ambientale all'Imperativo Sociale: la Nascita del Concetto di Sviluppo Sostenibile

Il paradigma economico del XXI secolo è caratterizzato da un'instabilità sistemica e da un'incertezza radicale che rendono inadeguati i tradizionali modelli di business lineari. Il contesto attuale è definito dal concetto di "policrisi"¹, che descrive non una semplice successione di crisi distinte, ma un intreccio di shock globali interconnessi che si amplificano reciprocamente, generando effetti a cascata e sinergici (Morin & Kern, 1999; Tooze, 2022). In questo scenario, la sostenibilità cessa di essere una considerazione marginale per divenire un imperativo strategico, ancorato a due dimensioni critiche e interdipendenti: l'imperativo ambientale e quello sociale.

L'imperativo ambientale è guidato da una minaccia che ha trasceso la sua natura puramente ecologica per diventare un fattore primario di rischio macroeconomico globale: il cambiamento climatico. I dati scientifici consolidati, presentati nei rapporti dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)², confermano che le attività umane hanno riscaldato il pianeta a un ritmo senza precedenti, causando un'intensificazione drammatica degli eventi meteorologici estremi in ogni regione del mondo (IPCC, 2023). Tale realtà si è tradotta in un rischio economico tangibile, spingendo le principali istituzioni finanziarie a integrare formalmente il rischio climatico nelle loro analisi di stabilità. La Banca Centrale Europea, ad esempio, riconosce che il cambiamento climatico minaccia la stabilità finanziaria attraverso due canali principali: i "rischi fisici", derivanti dai danni

¹ Il termine "policrisi" è stato reso popolare dallo storico Adam Tooze per descrivere l'attuale congiuntura globale, in cui diverse crisi (climatica, geopolitica, economica) si intrecciano e si amplificano a vicenda, creando un livello di complessità e incertezza superiore alla somma delle singole parti.

² L'acronimo IPCC sta per *Intergovernmental Panel on Climate Change* (Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico). È il principale organismo internazionale istituito dalle Nazioni Unite per la valutazione scientifica dei cambiamenti climatici.

diretti ad asset e infrastrutture, e i "rischi di transizione"³, legati alle perdite che possono scaturire da un passaggio disordinato a un'economia a basse emissioni (BCE, 2021). La convergenza tra il linguaggio della scienza del clima e quello della finanza ha reso il "costo dell'inazione" misurabile e intollerabilmente alto, trasformando la sostenibilità ambientale da scelta etica a presupposto di razionalità economica, come evidenziato dal World Economic Forum, che classifica i rischi ambientali come le minacce più gravi nel lungo termine (WEF, 2024).

Parallelamente, emerge con pari urgenza un imperativo sociale, fondato sulla consapevolezza che un modello economico non può essere considerato sostenibile se genera crescenti disuguaglianze e trascura di investire nel proprio capitale umano⁴. La stabilità sociale non è un corollario della crescita economica, ma una sua preconditione fondamentale. Dati della Banca Mondiale evidenziano come un'elevata disuguaglianza non sia solo una questione morale, ma un freno strutturale allo sviluppo, in quanto limita la mobilità socio-economica, comprime la domanda aggregata e alimenta l'instabilità politica (Banca Mondiale, 2022). Inoltre, il mancato investimento in capitale umano – ovvero in salute e istruzione – limita drasticamente la produttività potenziale delle generazioni future. Si stima che la forza lavoro del futuro, nei paesi con i più bassi tassi di investimento in questo settore, avrà una produttività significativamente inferiore al suo potenziale, rendendo le economie meno resilienti e innovative (Banca Mondiale, 2019).

La risposta concettuale a queste crisi interconnesse è stata la formalizzazione del paradigma dello "sviluppo sostenibile". Il punto di svolta è rappresentato dal rapporto "Our Common Future", pubblicato nel 1987 dalla Commissione

³ Secondo la classificazione della Banca Centrale Europea, i rischi fisici sono i danni economici diretti causati da eventi climatici (es. alluvioni, siccità). I rischi di transizione sono invece le perdite economiche che possono derivare da un passaggio disordinato a un'economia a basse emissioni (es. svalutazione di asset legati ai combustibili fossili, costi di adeguamento a nuove normative).

⁴ Il concetto di capitale umano, formalizzato dall'economista premio Nobel Gary Becker, si riferisce all'insieme di conoscenze, competenze, abilità e attributi posseduti da un individuo, che ne determinano la capacità di produrre valore economico.

Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite (WCED), noto come Rapporto Brundtland⁵ (es. Gerasimova, 2024). La sua definizione, divenuta un pilastro del pensiero contemporaneo, descrive lo sviluppo sostenibile come «uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri» (WCED, 1987, p. 43). Questa formulazione integra intrinsecamente due principi chiave: l'equità inter-generazionale (il dovere verso il futuro) e l'equità intra-generazionale, affermando la necessità di accordare una "priorità assoluta" ai bisogni essenziali dei più poveri del mondo (WCED, 1987, p. 43). In questo modo, il concetto di sviluppo sostenibile sancisce formalmente l'inscindibilità del legame tra la tutela dei sistemi ecologici e la promozione della giustizia sociale come fondamenta di un progresso durevole. Questa evoluzione concettuale ha trovato la sua massima espressione formale e operativa con l'adozione dell'Agenda 2030.

L'Agenda 2030 e il Ruolo Strategico delle Imprese nella Transizione

Se il Rapporto Brundtland ha fornito la visione concettuale, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, adottata nel 2015 da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite, ne rappresenta la traduzione operativa in un piano d'azione universale. Articolata in 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)⁶ e 169 traguardi specifici, l'Agenda supera la logica dei precedenti Millennium Development Goals, che si rivolgevano principalmente ai paesi in via di sviluppo, per stabilire un quadro di riferimento globale e indivisibile applicabile a ogni nazione (Sachs, 2012). La sua architettura si fonda sui cinque pilastri delle "5P": Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership, sancendo l'interconnessione inscindibile tra crescita economica, inclusione sociale e tutela ambientale.

⁵ Il nome ufficiale del rapporto è "Our Common Future". Fu redatto dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (*World Commission on Environment and Development*, WCED), presieduta dall'allora Primo Ministro norvegese Gro Harlem Brundtland.

⁶ L'acronimo SDGs sta per *Sustainable Development Goals* (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile).

In questo nuovo paradigma, il settore privato non è più considerato un attore esterno, ma è esplicitamente riconosciuto come un partner indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi (es. Verecchia, 2023; UNDP, 2023). Le imprese sono chiamate a impiegare la loro capacità di innovazione, le loro risorse e la loro efficienza per contribuire attivamente alla transizione verso modelli di sviluppo più sostenibili (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016). L'Agenda 2030, quindi, non si configura solo come un appello alla responsabilità, ma anche come una mappa delle future opportunità di mercato, indicando le aree in cui si concentreranno gli investimenti e le innovazioni necessarie per affrontare le sfide globali. L'allineamento delle strategie aziendali agli SDGs diventa così una leva per il vantaggio competitivo, in grado di rafforzare la reputazione, attrarre talenti e accedere a nuovi mercati (van Zanten & van Tulder, 2018).

Questa evoluzione richiede un ripensamento radicale dello scopo e della strategia d'impresa, che trascenda la massimizzazione del profitto per gli azionisti (shareholder) per abbracciare una logica orientata a tutti i portatori di interesse (stakeholder). La Stakeholder Theory⁷ (Freeman, 1984), infatti, postula che il successo a lungo termine di un'organizzazione dipenda dalla sua capacità di creare valore per l'intero ecosistema in cui opera, includendo dipendenti, clienti, fornitori e le comunità locali (es. Phillips et al., 2019). Tale approccio trova una potente espressione operativa nel concetto di Creating Shared Value (CSV⁸), introdotto da Porter e Kramer (2011). A differenza della Corporate Social Responsibility (CSR) tradizionale, spesso relegata ad attività filantropiche marginali (Wójcik, 2016), il CSV integra le sfide sociali e ambientali nel core business, considerandole non

⁷ La *Stakeholder Theory*, la cui formulazione moderna è attribuita a R. Edward Freeman (1984), postula che un'organizzazione debba creare valore per tutti i suoi portatori di interesse (stakeholder), e non solo per gli azionisti (shareholder). Uno stakeholder è definito come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione".

⁸ Il concetto di *Creating Shared Value* (Creazione di Valore Condiviso) è stato introdotto da Michael E. Porter e Mark R. Kramer (2011) per descrivere politiche e pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda contribuendo, al contempo, a migliorare le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. Si distingue dalla CSR tradizionale in quanto integra le finalità sociali nel core business, anziché considerarle attività filantropiche esterne.

come vincoli, ma come opportunità per l'innovazione e la crescita (Heslin & Ochoa, 2008).

Le imprese possono generare valore condiviso attraverso tre modalità principali: riconcettendo prodotti e mercati per rispondere a bisogni sociali insoddisfatti, ridefinendo la produttività lungo la catena del valore per ottimizzare l'uso delle risorse e ridurre gli impatti negativi, e costruendo cluster di supporto locali per rafforzare le competenze e le infrastrutture delle comunità in cui operano (Porter & Kramer, 2011). In quest'ottica, gli SDGs non sono un elenco di obblighi, ma un framework che illumina le aree in cui è possibile creare valore condiviso, trasformando i più grandi problemi del mondo nelle più grandi opportunità di mercato. Tuttavia, questa visione ottimistica del ruolo delle imprese è stata oggetto di un intenso dibattito accademico. Autorevoli studiosi (es. Crane et al., 2014) hanno contestato il concetto di CSV, definendolo non originale e ingenuo, in particolare perché tende a 'ignorare le tensioni' (ignores the tensions) e i trade-off inevitabili tra gli imperativi economici e quelli sociali. Allo stesso modo, la letteratura critica ha sollevato dubbi sul reale contributo delle imprese agli SDGs, avvertendo del rischio che la rendicontazione sulla sostenibilità si traduca in 'parole e non azioni' (words not actions), un esercizio retorico volto a mascherare le contraddizioni (Milne & Gray, 2013) piuttosto che a un reale cambiamento.

1.2. Il Sustainable Human Resource Management

Se il paradigma della sostenibilità ridefinisce gli obiettivi strategici dell'impresa, la funzione di Gestione delle Risorse Umane (HRM) emerge come la leva operativa e culturale indispensabile per tradurre tali obiettivi in comportamenti organizzativi concreti. Trascendendo il suo ruolo tradizionale di funzione di supporto, l'HRM diventa un partner strategico nell'integrazione dei principi di sostenibilità, con il compito di coltivare le competenze, promuovere i comportamenti e costruire la cultura necessari per la transizione (Stahl et al.,

2020). È in questo quadro che si colloca il concetto di Sustainable Human Resource Management.

Definizioni ed Evoluzione del Concetto: un Approccio Integrato

Il Sustainable Human Resource Management può essere definito come un approccio che mira a generare valore economico, sociale e ambientale per l'impresa e per i suoi stakeholder, attraverso la gestione strategica del capitale umano in un'ottica di lungo periodo (Kramar, 2014). Questo paradigma non nasce *ex novo*, ma rappresenta il punto di convergenza e di sintesi di due filoni di ricerca precedentemente distinti, che si sono sviluppati in parallelo per rispondere a diverse sfaccettature dell'imperativo della sostenibilità.

Il primo filone è quello del Green HRM⁹, emerso in risposta alla crescente urgenza ambientale. Il suo focus primario è l'allineamento delle pratiche HR con gli obiettivi di sostenibilità ecologica dell'impresa ("Planet"). Le pratiche di Green HRM mirano a ridurre l'impatto ambientale dell'organizzazione promuovendo comportamenti pro-ambientali tra i dipendenti, come la riduzione degli sprechi, il risparmio energetico e l'innovazione di processo in chiave ecologica (Ren & Jackson, 2020).

Il secondo filone è quello del **Socially Responsible HRM (SRHRM)**, che sposta l'attenzione sulla dimensione sociale della sostenibilità ("People"), estendendo i principi della Corporate Social Responsibility alla gestione interna dei dipendenti. L'SRHRM si focalizza sul modo in cui l'organizzazione tratta le proprie persone, andando oltre il mero rispetto degli obblighi legali per migliorare proattivamente l'esperienza lavorativa in modo etico (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). In quest'ottica, i dipendenti non sono visti solo come una risorsa per raggiungere fini

⁹ Il Green HRM si concentra specificamente sull'allineamento delle pratiche di gestione del personale con gli obiettivi di sostenibilità ambientale dell'impresa. Opera attraverso il modello AMO (Ability, Motivation, Opportunity), cercando di sviluppare le capacità "verdi" dei dipendenti (tramite formazione), di motivarli (tramite incentivi e valutazione) e di fornire loro le opportunità per contribuire agli obiettivi ambientali (tramite coinvolgimento e cultura).

organizzativi, ma come stakeholder primari il cui benessere è un fine in sé (es. Shen & Benson, 2016).

Il Sustainable Human Resource Management emerge come sintesi e superamento di questi due approcci, proponendo un modello olistico e integrato. Esso non si limita a una sola dimensione, ma abbraccia pienamente la logica della *Triple Bottom Line* (People, Planet, Profit), cercando un equilibrio strategico tra performance economiche, responsabilità sociale e impatto ambientale (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020). Il suo mandato è duplice: da un lato, deve contribuire alla sostenibilità generale dell'impresa attraverso la gestione delle persone; dall'altro, deve assicurare la sostenibilità del sistema HR stesso, garantendo la rigenerazione e la riproducibilità del capitale umano nel lungo periodo, anziché il suo sfruttamento (Ehnert et al., 2016). Questo approccio si allinea perfettamente con la definizione originaria di sviluppo sostenibile, applicandola alla risorsa più critica dell'impresa: le persone. La traduzione di questa filosofia integrata in prassi manageriali concrete richiede una ri-progettazione strategica delle funzioni HR tradizionali, come verrà analizzato nel paragrafo seguente. Una volta definito il perimetro concettuale, è necessario comprendere attraverso quali leve concrete questo approccio si traduca nella realtà aziendale.

Le Dimensioni Operative del Sustainable HRM: un Framework di Analisi

La traduzione dei principi concettuali del Sustainable Human Resource Management¹⁰ in prassi manageriali richiede un approccio sistematico che ne integri la logica lungo l'intero ciclo di vita del dipendente (employee lifecycle). L'approccio sostenibile non si configura come l'aggiunta di nuove funzioni, ma come una ri-progettazione strategica di quelle esistenti, infondendo in ciascuna fase una prospettiva di lungo periodo che bilanci gli impatti economici, sociali e

¹⁰ Una delle definizioni accademiche più citate descrive il Sustainable HRM come "l'insieme di pratiche volte a raggiungere gli obiettivi organizzativi economici, sociali e ambientali, attraverso l'impatto delle pratiche HR sui dipendenti e sulla società, considerando gli effetti a lungo termine e tutti i diversi stakeholder" (Ehnert, 2009).

ambientali. In questo modo, la sostenibilità cessa di essere un'iniziativa isolata per diventare il tessuto connettivo che lega e orienta tutte le pratiche di gestione del personale (es. Macke & Genari, 2019).

1. **Attrarre e Selezionare (Green Recruitment & Selection):** Il processo ha inizio prima dell'ingresso del dipendente, con la costruzione di un *employer brand* che comunichi in modo autentico l'impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità, al fine di attrarre talenti sensibili ai valori etici e ambientali. Le pratiche operative includono l'utilizzo di processi di candidatura digitalizzati per ridurre l'impatto ambientale e l'inserimento di criteri di sostenibilità nelle *job description*. La fase di selezione, di conseguenza, non si limita alla valutazione delle competenze tecniche, ma si estende alla verifica dell'allineamento valoriale e della sensibilità ambientale dei candidati, con l'obiettivo di assumere persone che possano agire come agenti attivi della cultura di sostenibilità che l'organizzazione intende promuovere (es. Renwick et al., 2013).
2. **Formare e Sviluppare (Green Training & Development):** Una volta inserita la risorsa, la formazione assume un ruolo centrale. Il *Green Training* mira a diffondere conoscenze specifiche su tematiche ambientali, come l'efficienza energetica, la gestione dei rifiuti e il riciclo, abilitando i dipendenti a svolgere le proprie mansioni in modo più ecologico. La formazione in ottica Sustainable HRM, tuttavia, trascende la sola dimensione ambientale per includere percorsi volti a rafforzare la cultura etica e la leadership inclusiva, promuovendo comportamenti di cittadinanza organizzativa per l'ambiente (OCBE). Un aspetto cruciale è l'investimento sulla sostenibilità della persona, ovvero sulla sua *employability*¹¹ a lungo termine, garantendone l'adattabilità e la crescita professionale futura

¹¹ Il termine *employability* (impiegabilità) si riferisce all'insieme di competenze, conoscenze, attitudini e abilità che rendono una persona capace di ottenere e mantenere un impiego, e di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro nel lungo periodo.

attraverso programmi di *reskilling* e *upskilling*¹² che ne prevenano l'obsolescenza delle competenze (es. Genty, 2021; Kramar, 2014).

3. **Valutare e Ricompensare (Green Performance Management & Compensation):** Per rendere la sostenibilità un obiettivo concreto e misurabile, è indispensabile integrarla nei sistemi di valutazione e ricompensa. Il *Green Performance Management* prevede l'inserimento di indicatori di performance (KPI) ambientali e sociali nelle schede di valutazione, assicurando che le azioni dei dipendenti siano allineate con gli obiettivi di sostenibilità dell'organizzazione. Di conseguenza, i sistemi di *Green Compensation* legano i meccanismi di ricompensa, sia monetari (bonus, incentivi) sia non monetari (riconoscimenti, opportunità di carriera), non solo ai target economici, ma anche al contributo effettivo del singolo e del team agli obiettivi di sostenibilità, creando un potente incentivo al cambiamento dei comportamenti (es. Al-Qethmi & Al-Marri, 2022).
4. **Coinvolgere e Rigenerare (Employee Engagement & Well-being):** Questa dimensione rappresenta il cuore della componente sociale del Sustainable HRM e si focalizza sulla creazione di un ambiente di lavoro che "rigeneri" il capitale umano anziché esaurirlo. L'obiettivo è fare in modo che l'esperienza lavorativa arricchisca le persone in termini di benessere, competenze e prospettive. Le pratiche includono la promozione dell'equilibrio vita-lavoro, programmi di welfare a tutela della salute fisica e mentale e la creazione di una cultura basata sulla fiducia e sulla sicurezza psicologica. Tali pratiche sono il principale motore per l'engagement, la motivazione e la fidelizzazione dei talenti, elementi essenziali per il

¹² Sebbene spesso usati in modo intercambiabile, i due termini hanno significati distinti. Il **reskilling** (riqualificazione) si riferisce all'acquisizione di competenze completamente nuove per svolgere un ruolo diverso. L'**upskilling** (aggiornamento delle competenze) si riferisce invece al potenziamento delle competenze esistenti per migliorare la performance nel ruolo attuale.

successo organizzativo a lungo termine (es. Järlström et al., 2018; Khan & Muktar, 2024).

Tabella 1.1 - Framework Operativo del Sustainable HRM

Dimensione Operativa	Obiettivo Chiave	Esempi di Pratiche
Attrarre e Selezionare	Costruire un organico allineato ai valori di sostenibilità.	Employer branding "verde", inserimento di criteri ESG nelle job description, valutazione della sensibilità ambientale dei candidati, processi di selezione digitalizzati.
Formare e Sviluppare	Diffondere competenze e cultura della sostenibilità.	Formazione su efficienza energetica e riduzione sprechi, sviluppo della leadership inclusiva, programmi di reskilling per l'employability a lungo termine.
Valutare e Ricompensare	Rendere la sostenibilità un obiettivo misurabile e incentivato.	Inclusione di KPI ambientali e sociali nelle schede di valutazione, bonus legati al raggiungimento di target di sostenibilità, percorsi di carriera per ruoli "green".
Coinvolgere e Rigenerare	Creare un ambiente di lavoro che promuova il benessere e la crescita.	Politiche di work-life balance, programmi di welfare per la salute fisica e mentale, promozione della sicurezza psicologica, canali di ascolto e partecipazione.

Fonte: Elaborazione basata su Renwick et al. (2013); Genty (2021); Al-Qethmi & Al-Marri (2022); Järlström et al. (2018).

Tuttavia, l'implementazione di queste pratiche non è un processo lineare. La letteratura evidenzia come l'adozione del Sustainable HRM sia condizionata da una serie di fattori contestuali che possono agire da catalizzatori o da ostacoli.

Leve e Barriere all'Adozione del Sustainable HRM: una Sintesi della Letteratura

L'implementazione di un sistema di Sustainable Human Resource Management non costituisce un processo automatico né privo di ostacoli. La transizione da un modello di Gestione delle Risorse Umane tradizionale, spesso focalizzato su efficienza e performance finanziaria a breve termine, a uno orientato alla sostenibilità (ecologica, sociale ed economica) rappresenta un cambiamento organizzativo complesso e profondo. Il successo di questa transizione, come evidenziato dalla letteratura sul cambiamento organizzativo, dipende da un delicato equilibrio di forze che possono catalizzare o, al contrario, contrastare il processo (Piwowski-Sulej et al., 2021).

La letteratura accademica ha dedicato crescente attenzione all'identificazione di questi fattori, delineando un quadro di leve strategiche (o *enablers*) che agiscono da catalizzatori e di barriere che ne frenano lo sviluppo. È fondamentale chiarire la posizione metodologica di questa sezione, in linea con la critica sollevata da autorevoli studiosi all'applicazione di modelli "top-down" nella ricerca qualitativa: la seguente rassegna rappresenta il *background teorico* consolidato dalla letteratura, prevalentemente in contesti di grandi imprese. **Questa sintesi non costituisce un modello deduttivo applicato a priori per l'analisi dei dati, ma funge da "specchio" teorico.** I risultati empirici e i temi che emergeranno in modo **induttivo** dall'analisi delle interviste saranno successivamente *confrontati e discussi* (Capitolo 3) alla luce di questo quadro di riferimento, permettendo così di far emergere le specificità contestuali del caso PMI analizzato. In questo scenario complesso, è possibile identificare due forze contrapposte che influenzano il successo delle iniziative: i fattori abilitanti e gli ostacoli strutturali.

I Fattori Abilitanti: Leadership, Cultura e Comunicazione

I fattori abilitanti sono quelle condizioni e pratiche organizzative che creano un terreno fertile per l'integrazione dei principi di sostenibilità nella gestione delle

persone. Sebbene la loro configurazione specifica possa variare a seconda del contesto, la letteratura converge nell'identificare tre leve fondamentali e interconnesse: il supporto della leadership, una cultura organizzativa allineata e una comunicazione strategica efficace. Questi elementi non operano in isolamento, ma formano un sistema sinergico in cui la leadership fornisce la visione (si veda Figura 1.2) e la legittimazione, la cultura offre il contesto normativo e valoriale per l'accettazione di tale visione, e la comunicazione agisce come canale essenziale per allineare le percezioni, i comportamenti e le azioni agli intenti strategici (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020; Ali & Aldogiher, 2025).

La Leva della Leadership Strategica: Dal Supporto del Vertice all'Azione Trasformativa

Il ruolo della leadership è universalmente riconosciuto come il principale antecedente per qualsiasi iniziativa di cambiamento strategico, e l'adozione del Sustainable HRM non fa eccezione (es. Avery & Bergsteiner, 2011). Il primo e indispensabile prerequisito è il supporto attivo e visibile del *top management*. Tale supporto trascende la mera approvazione formale per manifestarsi in un impegno concreto che fornisce legittimità strategica all'agenda di sostenibilità, segnalando a tutta l'organizzazione che non si tratta di un'iniziativa marginale, ma di una priorità di business (Singh et al., 2020). Questo impegno si traduce nell'allocazione di risorse finanziarie, umane e temporali. Quando i vertici aziendali dimostrano il loro sostegno, motivano i dipendenti a impegnarsi in iniziative pro-ambientali e sociali, agendo come un meccanismo mediatore cruciale tra le pratiche di Sustainable HRM e il miglioramento delle performance di sostenibilità dell'impresa (Haldorai et al., 2022).

Oltre al supporto generale, lo specifico *stile* di leadership adottato dai manager si rivela un catalizzatore decisivo. La letteratura ha identificato nella **leadership trasformativa** un modello particolarmente efficace. Questo stile si articola in quattro dimensioni comportamentali che agiscono in sinergia per ispirare e

motivare i collaboratori (Karimi et al., 2023). Attraverso l'influenza idealizzata, i leader agiscono come modelli di ruolo etici; con la motivazione ispiratrice, articolano una visione avvincente di un futuro sostenibile; tramite la stimolazione intellettuale, sfidano lo status quo e incoraggiano soluzioni innovative; infine, con la considerazione individualizzata, i leader agiscono come mentori, dimostrando un'autentica preoccupazione per i bisogni e lo sviluppo di ogni singolo collaboratore, che è l'essenza stessa della dimensione sociale del Sustainable HRM (Robertson & Barling, 2017; Fitri, 2025).

Accanto a questo, altri stili di leadership sono considerati leve fondamentali. La **leadership etica**, definita come la "dimostrazione di una condotta normativamente appropriata attraverso azioni personali e relazioni interpersonali" (Brown et al., 2005, p. 120), è cruciale per costruire un clima di giustizia organizzativa. Un'evoluzione di questo approccio è la **leadership autentica**, che si fonda su quattro componenti: consapevolezza di sé (*self-awareness*), trasparenza relazionale (*relational transparency*), elaborazione bilanciata (*balanced processing*) e una prospettiva morale internalizzata (Walumbwa et al., 2008). In contesti di PMI, dove la prossimità con l'imprenditore è elevata, la percezione di autenticità del leader – ovvero la coerenza tra i valori dichiarati e le azioni quotidiane – è una leva potente per generare fiducia (Gardner et al., 2005).

Infine, la letteratura converge sul concetto di **sustainable leadership**, definito come un approccio che mira esplicitamente a bilanciare i tre obiettivi della *triple bottom line* (economico, sociale e ambientale) per creare valore a lungo termine (Piwovar-Sulej et al., 2021). Questo stile di leadership non considera la sostenibilità come un'attività aggiuntiva, ma la integra nel *core business*, rappresentando l'approccio più maturo per guidare un'organizzazione verso un modello di sviluppo autenticamente sostenibile (Avery & Bergsteiner, 2011).

Il Ruolo della Cultura Organizzativa: Il Terreno Fertile per la Sostenibilità

La cultura organizzativa e il Sustainable HRM intrattengono una relazione di reciproco rinforzo: una cultura preesistente, fondata su valori di fiducia, collaborazione e responsabilità, costituisce il terreno fertile su cui le pratiche di Sustainable HRM possono attecchire ed essere percepite come autentiche; a loro volta, l'applicazione coerente di tali pratiche contribuisce a radicare e rafforzare nel tempo una cultura orientata alla sostenibilità (Roscoe et al., 2023). In assenza di un allineamento culturale, anche le *policy* meglio congegnate rischiano di essere rigettate, percepite come un corpo estraneo o come un'iniziativa di facciata (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020).

La letteratura ha identificato alcuni orientamenti culturali particolarmente favorevoli. Tra questi, l'**orientamento al lungo periodo** è fondamentale. Una cultura che privilegia la creazione di valore durevole rispetto alla massimizzazione del profitto a breve termine è intrinsecamente allineata con la definizione stessa di sostenibilità (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Tale prospettiva culturale agisce come il principale antidoto organizzativo al "cortotermismo" (*short-termism*), ovvero la pressione a concentrarsi sui risultati trimestrali a scapito della salute e della resilienza a lungo termine dell'impresa (Laverty, 1996).

Accanto all'orientamento temporale, una cultura sostenibile si fonda su solidi **valori etici**. Principi come l'altruismo, l'equità e l'empatia creano un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro (Edmondson, 1999). La **sicurezza psicologica**, definita come la credenza condivisa che il team sia un luogo sicuro per l'assunzione di rischi interpersonali (come ammettere un errore o proporre un'idea), è una leva cruciale. Essa incoraggia i dipendenti a impegnarsi in comportamenti discrezionali pro-sociali e pro-ambientali, che vanno oltre i loro doveri formali (Ardichvili, 2013). Infine, una cultura che promuove l'**inclusività** e l'**adattabilità**, valorizzando la diversità e incoraggiando l'apprendimento continuo, rende l'organizzazione più resiliente e capace di rispondere in modo innovativo

alle mutevoli sfide sociali e ambientali (Abu-Mahfouz, 2023). Tuttavia, la letteratura avverte anche del potenziale "lato oscuro" delle culture forti: se una cultura è molto coesa, può anche generare inerzia e una forte resistenza all'innovazione e al cambiamento (Sørensen, 2002).

L'Importanza della Comunicazione Strategica: Costruire Fiducia e Significato Condiviso

La comunicazione agisce come il processo connettivo che lega l'intento della leadership alla percezione dei dipendenti. È il veicolo attraverso cui viene spiegato il "perché" della strategia di sostenibilità, costruendo una comprensione condivisa. Per essere efficace, la comunicazione non può essere un'attività sporadica o puramente informativa, ma deve essere strategica: pianificata, coerente e allineata agli obiettivi (Ali & Aldoghiher, 2025).

La funzione primaria della comunicazione nel contesto del Sustainable HRM è quella di gestire proattivamente i **processi di attribuzione** dei dipendenti. In linea con la **Signaling Theory** (Connelly et al., 2011), le pratiche HR non sono solo strumenti tecnici, ma "segnali" che l'organizzazione invia ai dipendenti riguardo a ciò che è considerato importante e premiato. I collaboratori interpretano questi segnali e cercano di inferire le intenzioni che si celano dietro le azioni del management. Di fronte a una nuova iniziativa di sostenibilità, essi si chiederanno se l'azienda agisce per un'autentica preoccupazione (attribuzione benevola) o per meri scopi di marketing (attribuzione strumentale).

Per raggiungere questo scopo, la comunicazione deve possedere tre caratteristiche chiave. In primo luogo, deve essere **trasparente** e autentica, condividendo onestamente sia i successi che le sfide. Questa è la difesa più efficace contro le percezioni di *greenwashing* o *social washing*, che si verificano quando la retorica aziendale è percepita come scollegata dalla realtà operativa (Delmas & Burbano, 2011). In secondo luogo, deve essere **coerente**. La letteratura sulla "forza del sistema HR" (*HRM system strength*) sostiene che un sistema è "forte" solo quando

i segnali inviati sono coerenti tra loro e nel tempo; l'incoerenza è il principale fattore di erosione della fiducia (Bowen & Ostroff, 2004; Guest et al., 2021). Infine, la comunicazione deve essere **bidirezionale**, creando canali di dialogo che permettano di ascoltare i feedback, le preoccupazioni e le idee dei dipendenti. Coinvolgere attivamente i collaboratori li trasforma da destinatari passivi a partecipanti attivi, rafforzandone l'impegno (Purnomo & Ausat, 2024).

Figura 1.2 - Il triangolo sinergico dei fattori abilitanti (Leve)



Fonte: Elaborazione propria basata su Anlesinya & Amponsah-Tawiah (2020) e Ali & Aldogiher (2025).

I Fattori Ostacolanti: Resistenza al Cambiamento, Priorità Contrastanti e Vincoli di Risorse

Se i fattori abilitanti rappresentano le condizioni ideali per l'implementazione del Sustainable HRM, il percorso di transizione è spesso costellato di ostacoli significativi. La letteratura scientifica identifica una serie di barriere, sia a livello individuale che organizzativo, che possono rallentare, deviare o persino bloccare l'adozione di pratiche di gestione del personale orientate alla sostenibilità

(Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Riconoscere e comprendere queste barriere, così come sono state identificate dalla letteratura, costituisce il primo passo strategico per poterle in seguito confrontare con quelle che emergeranno dall'analisi empirica.

La Resistenza al Cambiamento: Inerzia Culturale e Scetticismo Individuale

Ogni trasformazione organizzativa che modifica routine consolidate genera inevitabilmente una certa resistenza (Oreg et al., 2011). Nel contesto del Sustainable HRM, questa si manifesta a due livelli. A livello **individuale**, i dipendenti possono opporsi al cambiamento per diverse ragioni psicologiche: la paura dell'ignoto, l'incertezza riguardo alle nuove competenze richieste, o il timore di un aumento del carico di lavoro (Ibid.). A ciò si aggiunge un diffuso scetticismo verso le reali intenzioni del management. Se in passato le iniziative aziendali sono state percepite come mere operazioni di facciata (*greenwashing* o *social washing*), i dipendenti svilupperanno una mancanza di fiducia che li porterà a interpretare ogni nuova politica come strumentale e non autentica (Delmas & Burbano, 2011).

A livello **organizzativo**, la resistenza si manifesta come **inerzia culturale** (Rumelt, 1995). Routine consolidate e una cultura focalizzata esclusivamente su metriche di performance tradizionali possono ostacolare l'introduzione di pratiche che richiedono una visione di lungo periodo. Paradossalmente, una cultura organizzativa molto "forte" e coesa, pur essendo una leva di efficienza, può trasformarsi in una barriera al cambiamento (Sørensen, 2002). Una cultura molto radicata, specialmente nelle PMI, può generare una mentalità "si è sempre fatto così" che rigetta l'innovazione e le prospettive esterne, percepite come una minaccia all'identità consolidata del gruppo (Sahinidis & Benos, 2022).

Priorità Contrastanti e la Pressione del Breve Termine

La sostenibilità, per sua natura, è un concetto orientato al lungo periodo. Tuttavia, molte organizzazioni operano sotto la costante pressione di raggiungere obiettivi finanziari a breve termine. Questo crea una tensione fondamentale tra le priorità strategiche (Laverty, 1996). Questa dinamica può essere letta attraverso la lente delle **Logiche Istituzionali contrastanti** (Thornton et al., 2012). Le organizzazioni si trovano a dover navigare tra una **logica di mercato**, orientata all'efficienza e al profitto immediato, e una **logica sociale**, focalizzata sulla cura delle persone e sul benessere a lungo termine (Andriopoulos & Lewis, 2009).

Le iniziative di Sustainable HRM (come la formazione, il miglioramento del benessere, gli investimenti in equità) ricadono pienamente nella logica sociale: i loro benefici non sono immediati e sono difficili da quantificare in termini puramente economici. In un contesto manageriale focalizzato sul "cortotermismo", queste pratiche rischiano di essere percepite come un "costo" discrezionale e secondario, piuttosto che come un investimento strategico, venendo sistematicamente sacrificate a favore di azioni che garantiscono ritorni immediati e misurabili (Slawinski & Bansal, 2015). Questo conflitto di priorità è spesso esacerbato dalla mancanza di allineamento tra gli obiettivi di sostenibilità e i sistemi di incentivazione del management, che rimangono prevalentemente legati a metriche finanziarie di breve periodo (Kaplan & Norton, 1996).

Vincoli di Risorse: Costi Percepiti, Tempo e Competenze

Una delle barriere più citate, specialmente nel contesto delle **Piccole e Medie Imprese (PMI)**, è la percezione dei costi e la cronica scarsità di risorse (Harney & Alkhalaf, 2021). L'implementazione di pratiche di Sustainable HRM richiede investimenti iniziali: costi per la formazione, per lo sviluppo di programmi di welfare o per la riprogettazione dei sistemi di valutazione. La difficoltà nel dimostrare un ritorno sull'investimento (ROI) rapido e diretto rende complesso giustificare tali spese in un'ottica di massimizzazione del profitto a breve termine.

Oltre alla mancanza di risorse *finanziarie*, le PMI soffrono spesso di una carenza di *tempo* manageriale e di *competenze specifiche* (Harney, 2021). La funzione HR, quando esiste, è raramente strutturata; spesso è gestita direttamente dall'imprenditore o da una figura amministrativa che si occupa primariamente di adempimenti burocratici (*payroll* e contratti). In questi contesti, manca il *know-how* specialistico per progettare e implementare strategie di sostenibilità complesse, e le priorità operative quotidiane lasciano poco spazio per attività di pianificazione strategica a lungo termine (Ullah et al., 2011). Questa combinazione di vincoli finanziari, temporali e di competenza costituisce un ostacolo pragmatico e significativo all'adozione di un approccio sostenibile alla gestione delle persone.

1.3. La Centralità della Dimensione Percettiva nella Gestione delle Risorse Umane

L'efficacia di un sistema di Gestione delle Risorse Umane, e in particolare di un approccio orientato alla sostenibilità, non può essere misurata unicamente sulla base delle politiche e delle pratiche formalmente adottate dall'organizzazione. La letteratura manageriale ha progressivamente spostato il proprio focus dalla mera esistenza di un sistema HR alla sua concreta ricezione da parte dei dipendenti, riconoscendo che l'impatto sul capitale umano e sulla performance aziendale è mediato da un complesso processo di interpretazione soggettiva (es. Wright & Nishii, 2013). In questo quadro, la dimensione percettiva cessa di essere una variabile accessoria per diventare il fulcro dell'analisi, il terreno su cui si determina il successo o il fallimento di qualsiasi iniziativa strategica rivolta alle persone. Comprendere come le pratiche vengono vissute, dotate di significato e valutate dai membri dell'organizzazione è, pertanto, il presupposto indispensabile per decodificarne gli effetti reali.

Il "Gap di Implementazione": perché le Percezioni contano più delle Pratiche

La ricerca sulla Gestione delle Risorse Umane ha evidenziato da tempo l'esistenza di un "gap di implementazione", ovvero una discrepanza significativa tra le pratiche HR così come sono state intenzionate dal top management, quelle effettivamente implementate dai manager di linea e, infine, quelle percepite dai dipendenti (Nishii & Wright, 2008) (si veda Figura 1.1). Questa catena di trasmissione non è lineare né priva di "rumore": le intenzioni strategiche vengono filtrate, modificate e, soprattutto, interpretate a ogni passaggio. L'evidenza empirica dimostra in modo consolidato che non sono le pratiche oggettive a influenzare direttamente gli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori, bensì le pratiche HR percepite (Purcell & Kinnie, 2007). L'impatto di un sistema di Sustainable HRM, quindi, non risiede nel suo disegno formale, ma nel significato che i dipendenti gli attribuiscono.

Questo fenomeno si spiega attraverso i processi cognitivi di *sensemaking*¹³ (costruzione di significato) che ogni individuo attiva per comprendere la propria realtà organizzativa (Weick et al., 2005). I dipendenti non sono recettori passivi di politiche aziendali, ma attori che cercano attivamente di dare un senso a ciò che li circonda, specialmente di fronte a iniziative nuove o ambigue. Una nuova politica di sostenibilità, ad esempio, agisce come un evento che interrompe la routine e innesca un processo interpretativo volto a rispondere a una domanda fondamentale: "Perché l'azienda sta facendo questo?". La risposta a tale interrogativo è governata dalla Teoria dell'Attribuzione¹⁴, secondo cui le persone cercano costantemente di inferire le cause e le intenzioni che si celano dietro i comportamenti altrui (Kelley, 1973). Se una nuova iniziativa di welfare viene attribuita a un'autentica preoccupazione per il benessere dei dipendenti (attribuzione benevola), la reazione sarà positiva. Se, al contrario, viene percepita

¹³ Il concetto di *sensemaking*, sviluppato da Karl Weick, descrive il processo attraverso cui le persone danno un senso retrospettivo a esperienze ambigue o inattese. Non è una semplice interpretazione, ma un processo attivo di "costruzione della realtà" che plasma le azioni successive.

¹⁴ La Teoria dell'Attribuzione, originariamente formulata da Fritz Heider e successivamente sviluppata da Harold Kelley, studia i processi attraverso cui gli individui inferiscono le cause degli eventi e dei comportamenti, distinguendo tra attribuzioni interne (legate a caratteristiche della persona) e attribuzioni esterne (legate a fattori situazionali).

come un tentativo strumentale di migliorare l'immagine aziendale o di conformarsi a una moda (attribuzione strumentale), l'iniziativa sarà accolta con scetticismo e cinismo, rischiando di generare percezioni di *social washing*¹⁵ (Hewitt, 2023).

Queste attribuzioni di significato, una volta formatesi, modellano due costrutti psicologici fondamentali che mediano la relazione tra le pratiche HR e gli esiti organizzativi: il Supporto Organizzativo Percepito (POS) e il Contratto Psicologico. Il POS è la credenza del dipendente che l'organizzazione valorizzi il suo contributo e si preoccupi del suo benessere (Kurtessis et al., 2017). Pratiche di Sustainable HRM percepite come autentiche e coerenti sono un segnale potente di cura e investimento sulla persona, che aumenta il POS. In base alla Teoria dello Scambio Sociale (es. Cropanzano & Mitchell, 2005), un elevato POS genera nel dipendente un obbligo di reciprocità, che viene "ripagato" con maggiore impegno, lealtà e comportamenti di cittadinanza organizzativa (Eisenberger et al., 1986).

Il Contratto Psicologico, d'altra parte, rappresenta l'insieme di credenze e aspettative non scritte che regolano la relazione di scambio tra lavoratore e datore di lavoro (Rousseau, 1995). Le iniziative di Sustainable HRM, comunicando i valori dell'azienda, contribuiscono a definire questo contratto, promettendo implicitamente un ambiente di lavoro etico, equo e orientato al benessere a lungo termine (un contratto di tipo "relazionale"). Se le azioni quotidiane percepite contraddicono queste promesse, si verifica una violazione del contratto psicologico, con conseguenze negative su fiducia, motivazione e performance (Conway & Briner, 2005). In definitiva, la percezione non è una distorsione della realtà, ma è la realtà stessa su cui i dipendenti basano le proprie decisioni e i propri comportamenti. Il "gap di implementazione" è, in essenza, un gap di significato. Ignorare come le pratiche vengono interpretate significa investire in iniziative che, pur essendo valide sulla carta, sono destinate a non produrre i cambiamenti

¹⁵ Il termine *social washing* è un'estensione del più noto *greenwashing*. Mentre quest'ultimo si riferisce a una comunicazione ingannevole riguardo le performance ambientali, il *social washing* indica la pratica di promuovere un'immagine di responsabilità sociale che non corrisponde alle reali pratiche aziendali in termini di trattamento dei dipendenti, etica del lavoro o impatto sulla comunità.

culturali e comportamentali desiderati. Per comprendere le radici di questo disallineamento, è necessario analizzare i meccanismi psicologici e relazionali che regolano il rapporto tra individuo e organizzazione.

Figura 1.1 - Il Gap di Implementazione del HRM: dalla Strategia alla Percezione



Fonte: Elaborazione propria basata su Nishii & Wright (2008) e Purcell & Kinnie (2007)

Per comprendere le radici di questo disallineamento, è necessario analizzare i meccanismi psicologici e relazionali che regolano il rapporto tra individuo e organizzazione.

Modelli Teorici a Supporto: la Teoria del Supporto Organizzativo Percepito (POS) e il Contratto Psicologico

Per comprendere appieno i meccanismi attraverso cui le percezioni dei dipendenti mediano l'efficacia delle pratiche di Sustainable HRM, è utile approfondire i modelli teorici che governano la relazione psicologica tra individuo e

organizzazione. Tra questi, la Teoria del Supporto Organizzativo Percepito (POS) e la Teoria del Contratto Psicologico offrono due lenti di analisi complementari e particolarmente potenti. Entrambe si fondano sulla Teoria dello Scambio Sociale (Blau, 1964), secondo cui le relazioni sociali si basano su un processo di scambio di risorse, sia materiali che socio-emotive, governato da una norma di reciprocità: quando una parte riceve un beneficio, si sente obbligata a ricambiare in modo da mantenere l'equilibrio nella relazione (Cropanzano & Mitchell, 2005).

La Teoria del Supporto Organizzativo Percepito (POS)

Introdotta da Eisenberger e colleghi (1986), la Teoria del Supporto Organizzativo Percepito (POS) si definisce come la credenza globale del dipendente riguardo alla misura in cui l'organizzazione valorizza il suo contributo e si preoccupa del suo benessere (*cares about their well-being*). È fondamentale sottolineare che si tratta di una percezione: non è il supporto oggettivamente fornito che conta, ma quello soggettivamente percepito dal lavoratore. Questa percezione si forma come una generalizzazione delle esperienze vissute in azienda, dove il dipendente tende a personificare l'organizzazione, attribuendole intenzioni umane.

Gli antecedenti del POS sono molteplici e strettamente legati alle pratiche HR. Una meta-analisi condotta da Kurtessis e colleghi (2017) ha confermato che i principali predittori del POS includono la percezione di giustizia procedurale, il supporto ricevuto dal supervisore e, soprattutto, un insieme di pratiche HR favorevoli, come la formazione, l'autonomia lavorativa, la sicurezza del posto di lavoro e i riconoscimenti, che vengono interpretati come segnali tangibili dell'investimento dell'organizzazione sul dipendente.

Le conseguenze di un elevato POS sono quasi universalmente positive. Innescando la norma di reciprocità, i dipendenti che si sentono supportati si sentono a loro volta obbligati a "ripagare" l'organizzazione (Rhoades & Eisenberger,

2002). Questo si traduce in un aumento del commitment affettivo¹⁶ (il legame emotivo con l'azienda), della soddisfazione lavorativa, dei comportamenti di cittadinanza organizzativa (azioni pro-organizzative che vanno oltre il proprio ruolo) e della performance, e in una diminuzione dell'assenteismo e delle intenzioni di turnover (Ahmed et al., 2015). Nel contesto del Sustainable HRM, le pratiche sostenibili sono segnali particolarmente forti di supporto. Investire nel benessere a lungo termine, nella salute e sicurezza, nell'equilibrio vita-lavoro e nell'employability dei dipendenti sono manifestazioni inequivocabili di una cura autentica, che va oltre il mero scambio economico e che è destinata a generare un elevato livello di POS.

La Teoria del Contratto Psicologico

Il contratto psicologico è definito come l'insieme delle credenze individuali, modellate dall'organizzazione, riguardo ai termini di un accordo di scambio tra l'individuo e la sua organizzazione (Rousseau, 1995). A differenza del contratto legale, è implicito, non scritto e basato sulla percezione di promesse e obblighi reciproci. Si forma sin dalle prime fasi di reclutamento e si consolida durante l'inserimento, evolvendo continuamente sulla base delle esperienze quotidiane. La letteratura distingue due tipi principali di contratto (Rousseau & McLean Parks, 1993) :

- **Contratto Transazionale:** Focalizzato su scambi specifici, economici e a breve termine (es. "lavoro in cambio di stipendio"). È caratterizzato da obblighi ben definiti e un basso coinvolgimento emotivo.
- **Contratto Relazionale:** Basato su scambi a lungo termine, socio-emotivi e meno specificati, che includono fiducia, lealtà e supporto reciproco. Implica un alto investimento emotivo e un orizzonte temporale aperto.

¹⁶ Il commitment affettivo è una delle tre componenti del modello di Allen e Meyer (1990), insieme al commitment di continuità (legato ai costi percepiti nell'abbandonare l'organizzazione) e al commitment normativo (legato al senso di obbligo morale a rimanere).

Il concetto chiave in questa teoria è la **violazione del contratto psicologico** (*psychological contract breach*), che si verifica quando un dipendente percepisce che l'organizzazione non ha mantenuto una o più delle sue promesse (Morrison & Robinson, 1997). Questa percezione di inadempienza genera reazioni emotive negative (rabbia, tradimento) e porta a una serie di conseguenze dannose, come la riduzione della fiducia, del commitment e della performance, e un aumento del cinismo e delle intenzioni di turnover, come confermato da diverse meta-analisi (Zhao et al., 2007).

Le pratiche di Sustainable HRM sono fondamentali nel definire e mantenere il contratto psicologico. Un'azienda che promuove la sostenibilità sta implicitamente promettendo ai suoi dipendenti un ambiente di lavoro etico, sicuro, equo e orientato al benessere a lungo termine. Queste sono le fondamenta di un contratto psicologico di tipo relazionale. Se i dipendenti percepiscono che queste promesse sono mantenute attraverso pratiche HR coerenti, il contratto è adempiuto, rafforzando la relazione fiduciaria. Se, al contrario, percepiscono un'incoerenza tra i valori dichiarati e le azioni quotidiane (es. un'azienda che parla di benessere ma incentiva carichi di lavoro insostenibili), percepiranno una violazione del contratto, con tutte le conseguenze negative che ne derivano.

Questi modelli teorici, pertanto, non solo arricchiscono la comprensione del legame tra Sustainable HRM e performance, ma forniscono anche la griglia analitica essenziale per interpretare i dati qualitativi che emergeranno dal caso di studio oggetto di questa tesi.

Le Tensioni Organizzative: la Prospettiva delle Logiche Istituzionali

Le organizzazioni non sono entità monolitiche, ma operano all'interno di un ambiente istituzionale caratterizzato da molteplici "logiche" spesso in competizione tra loro. La teoria delle Logiche Istituzionali (Thornton et al., 2012) definisce queste logiche come i principi organizzatori sovra-individuali che forniscono le regole del gioco e danno significato alla realtà sociale. Nel contesto

della sostenibilità aziendale, emerge spesso un conflitto tra la **logica di mercato**, orientata all'efficienza, al profitto e alla competizione, e la **logica sociale o comunitaria**, focalizzata sul benessere collettivo, sulla cooperazione e sulla cura delle persone (Besharov & Smith, 2014). Questa tensione non è astratta, ma si manifesta quotidianamente nelle decisioni dei manager e nelle percezioni dei dipendenti. Quando le pratiche HR oscillano tra queste due logiche (ad esempio, promuovendo il work-life balance ma premiando la disponibilità h24), si creano ambiguità e paradossi che i lavoratori devono decodificare. Comprendere quale logica prevalga nelle percezioni individuali è cruciale per spiegare perché, nonostante le buone intenzioni, le iniziative di sostenibilità possano talvolta essere vissute con cinismo o diffidenza.

Capitolo 2: Metodologia della Ricerca

2.1. Scelta Metodologica: Approccio Qualitativo e Paradigma Interpretativo

La scelta di una metodologia di ricerca non è una decisione meramente tecnica, ma un atto epistemologico che riflette le assunzioni fondamentali del ricercatore sulla natura della realtà sociale (ontologia) e sulle modalità attraverso cui essa può

essere conosciuta (epistemologia)¹⁷. La presente ricerca si fonda sul **paradigma interpretativo**, in contrapposizione al paradigma positivista che ha a lungo dominato le scienze sociali. Il paradigma positivista assume l'esistenza di una realtà sociale singola e oggettiva, esterna agli individui, il cui obiettivo è spiegare (*erklären*) i fenomeni attraverso l'identificazione di relazioni causali e la formulazione di leggi generalizzabili, avvalendosi prevalentemente di metodi quantitativi (Guba & Lincoln, 1994). Al contrario, il paradigma interpretativo si basa sull'assunto ontologico che la realtà sociale non sia un dato oggettivo, ma un costrutto emergente dalle esperienze umane, dal linguaggio e dai significati condivisi (Creswell & Poth, 2016). La realtà sociale è, per sua natura, soggettiva e multipla. Di conseguenza, l'obiettivo della ricerca non è la spiegazione causale, ma la comprensione (*verstehen*, secondo il concetto introdotto da Max Weber) del mondo sociale dal punto di vista degli attori che lo vivono e lo costruiscono quotidianamente (Merriam & Tisdell, 2016).

L'oggetto di studio di questa tesi — le **percezioni** relative al Sustainable Human Resource Management — è, per definizione, un fenomeno socialmente costruito (es. Berger & Luckmann, 1966). Le percezioni non sono fatti oggettivi e misurabili, ma interpretazioni soggettive, filtrate da valori personali, esperienze pregresse e interazioni sociali. Tentare di studiarle attraverso una lente puramente positivista costituirebbe un'incongruenza metodologica. Un approccio quantitativo, basato su strumenti come questionari a risposte chiuse, è intrinsecamente riduttivo: costringe la complessità del vissuto individuale all'interno di categorie predefinite, assumendo che concetti come "benessere" o "supporto" abbiano un significato univoco e condiviso. Tale approccio potrebbe misurare *se* un'iniziativa è gradita, ma non potrebbe mai svelare il *perché*, né cogliere le sfumature e le contraddizioni che animano l'esperienza organizzativa.

¹⁷ In filosofia della scienza, l'ontologia si interroga sulla natura della realtà ("Cosa esiste?"), mentre l'epistemologia si interroga sulla natura della conoscenza e sul rapporto tra il ricercatore e la realtà che intende conoscere ("Come possiamo conoscere ciò che esiste?"). La scelta di un paradigma di ricerca risponde a entrambe le domande.

Ad esempio, non potrebbe far emergere la percezione di un bonus formazione come una potenziale "fregatura" a causa di una comunicazione poco chiara, una dinamica critica emersa durante le interviste.

Per queste ragioni, un approccio qualitativo non rappresenta una mera opzione, ma una necessità metodologica per rispondere a domande di ricerca focalizzate sul "come" e sul "perché" un fenomeno viene vissuto e interpretato. La ricerca qualitativa è, per sua natura, una metodologia esplorativa, ideata per indagare in profondità i fenomeni sociali nel loro contesto naturale, comprenderne i processi e coglierne il significato soggettivo (Denzin & Lincoln, 2011). L'obiettivo ultimo dell'analisi qualitativa in questa tesi è la produzione di una **"thick description"**¹⁸ (descrizione densa), un concetto introdotto dall'antropologo Clifford Geertz (1973). Una descrizione densa si contrappone a una "thin description" (descrizione esile): mentre quest'ultima si limita a riportare un fatto, la prima lo rende intelligibile, collocandolo nella sua complessa rete di significati sociali e culturali. Questo approccio permette di esplorare la realtà organizzativa attraverso le categorie di significato degli attori stessi, non quelle imposte dal ricercatore.

La coerenza metodologica impone che, se l'obiettivo è comprendere le percezioni, il quadro filosofico di riferimento debba essere quello che considera la realtà percepita e socialmente costruita come il primario oggetto di indagine scientifica. La domanda di ricerca di questa tesi, incentrata sul "come" le pratiche vengono percepite e su "quali" fattori (spesso latenti) ne influenzano l'efficacia, è intrinsecamente esplorativa ed esplicativa. L'adozione di un approccio qualitativo, fondato su un paradigma interpretativo, garantisce pertanto il rigore e la validità interna dello studio, allineando gli strumenti di indagine alla natura stessa del fenomeno investigato.

¹⁸ L'esempio classico fornito da Geertz per distinguere una descrizione "esile" da una "densa" è quello dell'occholino. Una descrizione esile si limita a registrare il fatto fisiologico ("contrazione rapida della palpebra"). Una descrizione densa esplora i molteplici significati culturali che tale gesto può assumere: un tic involontario, un segnale di intesa, una parodia, una prova di recitazione, ecc.

2.2. La Strategia del Caso di Studio

Una volta stabilita la necessità di un approccio qualitativo per rispondere alle domande di ricerca, il passo successivo consiste nel definire la strategia specifica attraverso cui condurre l'indagine. Per questo studio, è stata adottata la strategia del caso di studio. Secondo Robert K. Yin¹⁹, uno dei massimi esponenti di questa metodologia, il caso di studio è "un'indagine empirica che investiga un fenomeno contemporaneo (il 'caso') in profondità e all'interno del suo contesto reale, specialmente quando i confini tra il fenomeno e il contesto non sono chiaramente evidenti" (Yin, 2018). Questa definizione si adatta perfettamente agli obiettivi e alla natura della presente ricerca, in quanto le domande centrali sono di natura esplicativa ed esplorativa ("come" e "perché"), il fenomeno è contemporaneo e, soprattutto, le percezioni dei dipendenti sono inestricabilmente legate al contesto culturale, relazionale e strategico dell'azienda.

L'approccio del caso di studio si rivela uno strumento analitico potente per investigare le tensioni organizzative che caratterizzano la realtà di una PMI in crescita. L'analisi preliminare dei dati non restituisce l'immagine di un'organizzazione statica, ma di un sistema dinamico attraversato da forze contrastanti. Da un lato, emerge una cultura relazionale forte, percepita come un valore e un fattore di benessere. Dall'altro, si manifesta una crescente richiesta di benefit più tangibili e strutturati, la cui assenza genera malcontento e rappresenta un rischio per la ritenzione dei talenti. Allo stesso modo, la dichiarata attenzione alle persone si scontra, in alcune circostanze, con le impellenti priorità del business, che possono portare a un sovraccarico di lavoro e a disparità di trattamento percepite tra i reparti. Queste non sono semplici contraddizioni, ma le tensioni tipiche di una PMI in una fase cruciale di crescita, dove l'informalità che ne ha decretato il successo iniziale inizia a mostrare i suoi limiti e la necessità di

¹⁹ La metodologia del caso di studio, come sistematizzata da autori come Robert K. Yin, si distingue da altre strategie di ricerca qualitativa (es. etnografia, grounded theory) per il suo focus su un "sistema delimitato" (*bounded system*) e per la sua capacità di integrare fonti di dati multiple (quantitative e qualitative) per indagare un fenomeno nel suo contesto reale.

una maggiore strutturazione si fa impellente (Ceschel et al., 2023; Islami et al., 2021). L'applicazione empirica di tale approccio ha richiesto l'identificazione di un contesto organizzativo che fosse rappresentativo delle dinamiche indagate. Nello specifico, la scelta è ricaduta su una realtà emblematica del tessuto imprenditoriale italiano.

La Selezione di SET Engineering: un Caso di Studio Emblematico

La selezione di SET Engineering quale oggetto di studio non è stata dettata da criteri di convenienza, ma risponde alla logica metodologica dello **studio di caso esemplare** (*exemplary case study*).

In questa prospettiva, il caso non viene "campionato" da una popolazione, ma viene selezionato in modo deliberato perché costituisce un "caso ricco di informazioni" (Patton, 2015) che manifesta in modo particolarmente vivido le dinamiche che si intendono investigare.

SET Engineering è stata identificata come un caso "emblematico" o "esemplare"²⁰, ovvero un'istanza che manifesta in modo particolarmente vivido le dinamiche teoriche che si intendono investigare, fungendo da "laboratorio naturale" (Yin, 2018). La giustificazione di questa scelta si articola su più criteri interconnessi.

In primo luogo, il **posizionamento settoriale e dimensionale**. In quanto PMI operante nel settore high-tech, SET Engineering si trova al centro di una "guerra per i talenti", un contesto in cui il capitale umano specializzato è la risorsa più critica per l'innovazione e il vantaggio competitivo (Kianto et al., 2014; Sabban et al., 2022). Questo rende l'analisi delle pratiche di gestione delle risorse umane, e in particolare di quelle orientate alla sostenibilità per attrarre e trattenere talenti, una questione non accessoria ma strategicamente pertinente.

²⁰ La letteratura sul campionamento mirato distingue diverse tipologie di casi. Un caso emblematico (o *tipico*) illustra ciò che è normale o medio. Si differenzia da un caso critico, che permette la massima generalizzazione logica, o da un caso deviante (o *estremo*), che rappresenta una manifestazione insolita del fenomeno e può essere utile per identificare i fattori che lo rendono tale.

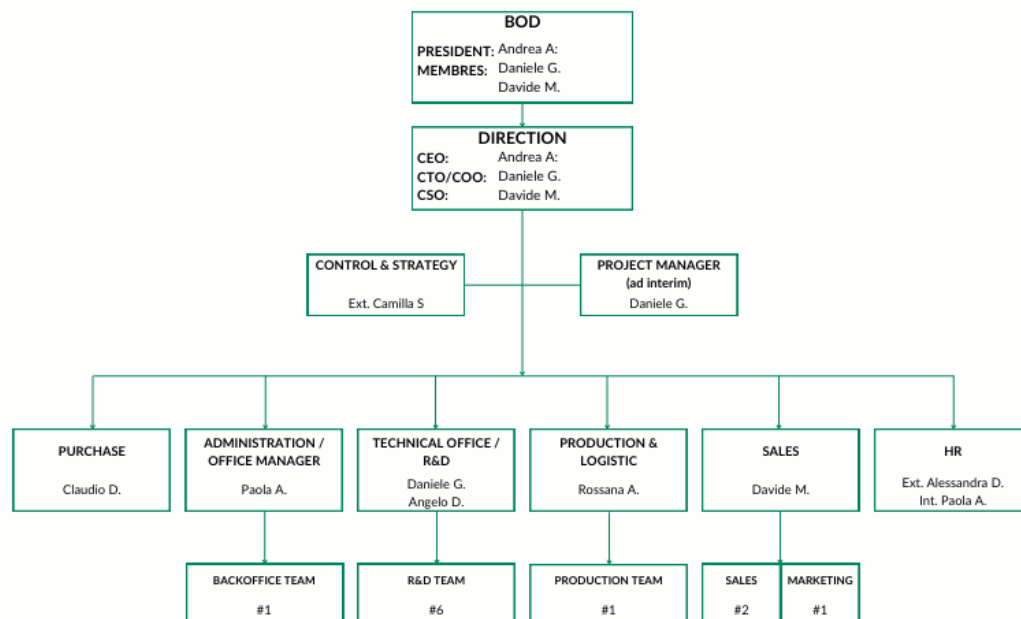
In secondo luogo, lo **stadio di sviluppo** dell'azienda la rende un caso di studio particolarmente fertile. Come emerso dalle interviste, SET Engineering si trova in un punto di flesso, segnato dalla recente creazione di una holding di controllo ("The Hyper Holding") e da una fase di rapida crescita. Questo momento di transizione fa emergere in modo acuto le tensioni, tipiche delle PMI in evoluzione, tra la cultura informale e relazionale delle origini e la crescente necessità di formalizzazione dei processi per gestire una maggiore complessità (Islami et al., 2021; Marchiori et al., 2023). Tale contesto offre un'opportunità unica per osservare come le pratiche HR vengono negoziate e percepite proprio mentre l'organizzazione si sta ristrutturando.

Infine, la **struttura organizzativa e di governance** riflette le caratteristiche ideali per esplorare i gap di ricerca identificati. L'assetto aziendale, con una leadership imprenditoriale ancora fortemente accentrata e operativa e una funzione HR in fase di strutturazione ibrida, incarna il modello tipico di PMI in cui le politiche del personale sono strettamente legate allo stile e ai valori della proprietà. L'analisi dell'organigramma aziendale rivela una completa sovrapposizione tra proprietà, indirizzo strategico e gestione operativa: le stesse tre figure dei soci fondatori compongono interamente sia il Consiglio di Amministrazione (BOD) sia la linea direzionale (Direction), ricoprendo i ruoli apicali di CEO (Chief Executive Officer), CTO/COO (Chief Technology/Operating Officer) e CSO (Chief Sales Officer). Questa fusione tra proprietà e management è un tratto distintivo che permette di studiare in modo diretto come la visione e i valori della leadership si traducano in pratiche manageriali, con una catena di comando estremamente corta.

La struttura funzionale mostra un modello snello e ibrido. Le funzioni operative *core*, come l'Ufficio Tecnico/R&D e la Produzione, sono gestite internamente e supervisionate direttamente dai soci con deleghe tecniche (il CTO/COO). L'area commerciale, che include Vendite e Marketing, è guidata dal CSO. Funzioni di supporto cruciali come la Gestione delle Risorse Umane (HR) e

il Controllo di Gestione e Strategia sono gestite con un modello misto, che affianca a una figura interna (l'Office Manager, che si occupa anche di amministrazione e parte delle attività HR) competenze specialistiche esterne. Questa configurazione è emblematica delle sfide di una PMI tecnica: da un lato, la necessità di mantenere il controllo diretto sui processi a più alto valore aggiunto (R&D); dall'altro, l'esigenza di attingere a competenze manageriali esterne per supportare la crescita, senza appesantire la struttura dei costi fissi.

SET



Fonte: Documentazione interna SET Engineering

La combinazione di questi fattori consolida la scelta di SET Engineering non come un caso qualsiasi, ma come il caso giusto: un contesto ricco, dinamico e complesso, la cui analisi approfondita promette di generare una comprensione significativa e una "descrizione densa" (Geertz, 1973) delle sfide connesse all'implementazione di un modello di gestione delle risorse umane genuinamente sostenibile. Definito il contesto empirico, è stato strutturato un disegno di ricerca coerente che permettesse di analizzare le dinamiche a diversi livelli di profondità.

Disegno della Ricerca: un Approccio a Caso Singolo con Unità di Analisi Incorporate

Una volta argomentate le ragioni epistemologiche per un approccio qualitativo e le motivazioni strategiche per la metodologia del caso di studio, questa sezione definisce l'architettura operativa del disegno di ricerca. Un disegno di ricerca robusto deve esplicitare le sue componenti fondamentali: la tipologia, le unità di analisi, il ruolo delle proposizioni teoriche e i criteri per l'interpretazione dei risultati (Yin, 2018).

Il disegno adottato per questa tesi è classificabile come uno studio di caso singolo con unità di analisi incorporate (embedded single-case design) (Yin, 2018).

- **Studio di caso singolo** (*single-case design*): La scelta di concentrarsi su un'unica organizzazione è deliberata per privilegiare la profondità analitica. L'obiettivo è produrre una comprensione olistica e una "descrizione densa" (Geertz, 1973), un approccio fecondo per studi di natura esplorativa che mirano a generare nuova teoria o ad arricchire quella esistente partendo da un'analisi intensiva del dato empirico.
- **Caso Esemplare** (*exemplary case study*): La selezione di SET Engineering risponde alla logica del caso esemplare (Yin, 2018), in quanto rappresenta un contesto che riflette in modo vivido e paradigmatico le tensioni tra informalità e strutturazione tipiche delle PMI in crescita. Il caso serve a illustrare le dinamiche del Sustainable HRM in un ambiente che funge da "laboratorio naturale" ideale per l'indagine.
- **Con unità di analisi incorporate** (*embedded units of analysis*): Questo è un elemento cruciale del disegno. Sebbene il caso principale sia l'organizzazione nel suo complesso (l'**unità di analisi primaria**), l'indagine scende a un livello più granulare, identificando e analizzando specifiche "unità incorporate" al suo interno. Per questa ricerca, tali unità sono le percezioni e le esperienze soggettive dei diversi attori organizzativi, raggruppate in due prospettive distinte:

1. **La prospettiva del management:** Rappresentata dai soci e dalle figure con responsabilità strategiche, permette di cogliere l'intento strategico e la visione che guidano le iniziative HR.
2. **La prospettiva dei dipendenti:** Rappresentata da figure con ruoli operativi, permette di cogliere la ricezione, l'interpretazione e l'esperienza vissuta delle pratiche HR.

Il confronto sistematico tra queste unità di analisi incorporate è il motore analitico dello studio, poiché permette di indagare empiricamente il "gap di percezione" tra le intenzioni del vertice e il vissuto della base, che è al cuore del problema di ricerca.

Uno studio di caso di tipo esplicativo, inoltre, non inizia da una *tabula rasa*, ma è guidato da **proposizioni teoriche** derivate dalla letteratura, che orientano l'attenzione del ricercatore su aspetti specifici da esaminare. Per questa tesi, le proposizioni guida sono:

- **Proposizione 1 (Gap di Percezione):** Esiste un divario significativo tra le pratiche di Sustainable HRM così come sono state disegnate dal management e il modo in cui vengono percepite dai dipendenti.
- **Proposizione 2 (Prevalenza dell'Informalità):** Nel contesto di una PMI, le dinamiche relazionali informali (es. stile di leadership) hanno un'influenza sulle percezioni di sostenibilità sociale maggiore rispetto alle policy HR formalizzate.
- **Proposizione 3 (Ambivalenza dei Fattori Contestuali):** Gli stessi elementi della cultura e della struttura organizzativa possono agire ambivalentemente, funzionando sia come leve sia come barriere all'adozione di un approccio di Sustainable HRM più maturo.

Queste proposizioni hanno guidato la costruzione del protocollo di intervista e forniranno la griglia concettuale per l'interpretazione dei temi emergenti. In linea con il paradigma interpretativo, l'obiettivo non è la generalizzabilità statistica, ma

la **generalizzabilità analitica**: la capacità di generalizzare i risultati non a una popolazione di aziende, ma a un corpus teorico più ampio (Yin, 2018). La robustezza dello studio è infine affidata al concetto di **attendibilità** (*trustworthiness*) (es. Lincoln & Guba, 1985), che verrà perseguita attraverso strategie specifiche per garantire credibilità, trasferibilità, dipendenza e confermabilità dei risultati.

2.3. Processo di Raccolta dei dati

Una volta definito il disegno di ricerca, il passo successivo consiste nell'esplicitare le procedure operative attraverso cui i dati sono stati raccolti sul campo. Questa fase è cruciale per garantire la trasparenza e l'attendibilità (*dependability*) dello studio, creando una traccia di verifica (*audit trail*²¹) che renda il processo di ricerca replicabile e verificabile (Lincoln & Guba, 1985). Le sezioni seguenti descrivono in dettaglio la logica di selezione dei partecipanti, la struttura dello strumento di indagine e il protocollo etico adottato a tutela della riservatezza. La prima fase operativa ha riguardato l'individuazione dei soggetti da coinvolgere, selezionati secondo criteri volti a garantire la massima ricchezza informativa.

Criteri di Selezione dei Partecipanti

La strategia di **selezione dei partecipanti** è una diretta conseguenza del disegno di ricerca definito nei paragrafi precedenti. Trattandosi di uno **studio di caso esemplare** (*exemplary case study*), il cui obiettivo primario è la "ricchezza informativa" (Patton, 2015) e non la generalizzabilità statistica, e adottando una **analisi multilivello** (come definito nel par. 2.2.2 con le "unità di analisi

²¹ Nel framework sulla qualità della ricerca qualitativa di Lincoln e Guba (1985), l'attendibilità (*dependability*) è il criterio che sostituisce la "reliability" quantitativa e si riferisce alla stabilità e coerenza del processo di ricerca. La traccia di verifica (*audit trail*) è la documentazione sistematica di ogni fase e decisione della ricerca (dalle note sul campo alle trascrizioni, fino ai memo analitici) che permette a un revisore esterno di seguire il percorso logico dello studio, garantendone così l'attendibilità.

incorporate") che confronta le prospettive dei diversi attori organizzativi, la selezione dei partecipanti non poteva seguire una logica probabilistica.

È stata quindi adottata una strategia di **selezione intenzionale** (o mirata, *purposive selection*), una tecnica in cui i partecipanti vengono scelti deliberatamente in base a specifiche caratteristiche ritenute pertinenti per gli obiettivi della ricerca (Palinkas et al., 2015). Questa strategia è perfettamente allineata con il paradigma interpretativo, poiché mira a selezionare "casi ricchi di informazioni" (*information-rich cases*), ovvero individui che, in virtù del loro ruolo, della loro esperienza o della loro prospettiva unica, possono offrire una comprensione profonda e sfumata del fenomeno studiato (Suri, 2011).

L'identificazione degli **informatori chiave** ha seguito quattro criteri principali, combinati tra loro per assicurare una copertura multi-prospettica del fenomeno all'interno di SET Engineering:

1. **Rappresentatività dei Livelli Gerarchici:** Il criterio primario è stato quello di includere partecipanti appartenenti a diversi livelli della gerarchia organizzativa. Come definito nel disegno di ricerca (paragrafo 2.2.2), uno degli obiettivi centrali è indagare il potenziale "gap di percezione" tra le intenzioni strategiche del management e l'esperienza vissuta dai dipendenti. Per fare ciò, è stato indispensabile dare voce a entrambe le prospettive, selezionando figure appartenenti al livello direzionale/manageriale e figure appartenenti al livello impiegatizio/operativo.
2. **Diversità Funzionale:** Oltre alla dimensione verticale (gerarchia), è stata considerata la dimensione orizzontale (funzione). Le percezioni e le esperienze possono variare significativamente a seconda dell'area funzionale di appartenenza. Per catturare questa potenziale eterogeneità, si è cercato di includere nello studio individui provenienti da diverse aree funzionali dell'azienda, includendo figure chiave sia delle aree strategiche e commerciali, sia del cuore tecnico e operativo dell'azienda.

3. **Anzianità di Servizio e Ruolo nell'Evoluzione Aziendale:** Un terzo criterio ha riguardato il ruolo e l'anzianità dei partecipanti all'interno della storia dell'azienda. Includere sia figure con una lunga anzianità di servizio sia figure entrate in azienda in momenti più recenti permette di raccogliere una prospettiva storica sull'evoluzione della cultura e, al contempo, un punto di vista "fresco" e comparativo rispetto a esperienze pregresse.
4. **Accessibilità e Rilevanza Informativa:** Infine, un criterio pragmatico ma fondamentale nella ricerca qualitativa è l'accessibilità dei partecipanti e la loro capacità di offrire contributi informati e riflessivi. La selezione è stata facilitata dalla piena collaborazione dell'azienda. In alcuni casi, si è fatto ricorso al **metodo a valanga**²² (*snowball method*), in cui un partecipante iniziale ha suggerito altri colleghi potenzialmente interessanti per l'indagine, facilitando così l'accesso a una rete di informatori chiave (Naderifar et al., 2017).

L'applicazione di questi criteri ha portato alla costituzione di un panel finale di **4 partecipanti**, un numero che ha permesso di raggiungere la **saturazione teorica** per gli scopi di questa indagine esplorativa, ovvero il punto in cui le interviste aggiuntive non producono più nuove intuizioni o temi significativi (Fusch & Ness, 2015). Il gruppo è stato strategicamente costruito per essere eterogeneo e bilanciato, includendo figure con responsabilità strategico-decisionali, supervisori di aree tecniche, personale di staff con visione trasversale sui processi e dipendenti con ruoli operativi. Questa composizione è stata disegnata per permettere una **triangolazione delle prospettive**²³, ovvero la possibilità di confrontare e incrociare i punti di vista di attori che occupano posizioni diverse all'interno della struttura organizzativa. Tale approccio è essenziale per costruire

²² Il **metodo a valanga** (o *snowballing*) è una strategia di **selezione** basata sulle reti relazionali, in cui i partecipanti già coinvolti reclutano o suggeriscono nuovi potenziali informatori tra i loro conoscenti. È una tecnica particolarmente utile per accedere a gruppi specifici o, come nel presente studio di caso, per identificare rapidamente gli **informatori chiave** (*key informants*) all'interno di una rete sociale chiusa come quella aziendale, sfruttando la conoscenza interna dei membri dell'organizzazione.

²³ La "triangolazione delle prospettive" è una forma di triangolazione dei dati (*data triangulation*), una delle quattro tipologie identificate da Denzin (1978) per rafforzare la validità della ricerca qualitativa. Le altre sono la triangolazione metodologica (uso di più metodi), la triangolazione tra ricercatori (uso di più analisti) e la triangolazione teorica (uso di più lenti teoriche per interpretare i dati).

un quadro del fenomeno che sia completo, valido e sfaccettato. Nel pieno rispetto dei principi etici di riservatezza, nel prosieguo della tesi le citazioni e i riferimenti verranno attribuiti a categorie funzionali aggregate (es. "un membro della direzione", "un dipendente dell'area tecnica") per garantire la totale non riconoscibilità degli individui.

Tabella partecipanti

ID	Ruolo/Funzione	Livello di Analisi	Durata	Giustificazione della Selezione
P1	Membro della Direzione	Strategico	40 min	Fornisce la visione strategica, l'intento delle policy e i valori fondanti dell'azienda.
P2	Responsabile dell'Area Tecnica	Manageriale/ Operativo	45 min	Fornisce la prospettiva del management di linea, cruciale per l'area "core" (R&D/Produzione).
P3	Area Commerciale	Operativo/ Front-line	45 min	Fornisce la prospettiva "rivolta al cliente" e la percezione delle policy da parte dello staff non tecnico..
P4	Responsabile Controllo di Gestione e Strategia	Trasversale/ Supporto	40 min	Fornisce una prospettiva trasversale sulle funzioni di supporto interno e sul clima organizzativo.

Per raccogliere le testimonianze di questi attori chiave in modo sistematico, è stato elaborato uno strumento di rilevazione dedicato.

Lo Strumento di Indagine: il Protocollo di Intervista Semi-Strutturata

In coerenza con l'approccio qualitativo e la strategia del caso di studio, lo strumento principale selezionato per la raccolta dei dati sul campo è stata l'intervista semi-strutturata. Questa scelta metodologica è la più idonea a esplorare in profondità fenomeni complessi e soggettivi come le percezioni, le attribuzioni di significato e le esperienze vissute degli attori organizzativi (Kallio et al., 2016). L'intervista semi-strutturata rappresenta un compromesso strategico tra due approcci opposti: l'intervista strutturata, tipica della ricerca quantitativa, e l'intervista non strutturata. Un'intervista strutturata, basata su un elenco rigido di domande, è inadatta a un'indagine interpretativa poiché impone le categorie del ricercatore e soffoca l'esplorazione di temi inaspettati. Al contrario, un'intervista non strutturata, configurandosi come una conversazione libera, comporta il rischio di perdere il focus sui temi centrali della ricerca e rende complesso il confronto sistematico tra le diverse testimonianze (DeJonckheere & Vaughn, 2019).

L'intervista semi-strutturata supera i limiti di entrambi gli approcci, combinandone i punti di forza. Essa si basa su un protocollo, o traccia di intervista, che definisce una serie di domande aperte e aree tematiche da esplorare con tutti i partecipanti. Questa componente "strutturata" assicura che tutti i temi rilevanti per la domanda di ricerca vengano affrontati in ogni conversazione, garantendo la coerenza e la focalizzazione dell'indagine. Al contempo, la sua natura "semi" strutturata conferisce all'intervistatore la flessibilità indispensabile per adattare il linguaggio e l'ordine delle domande al flusso della conversazione, porre domande di approfondimento (*probing questions*) e seguire piste di indagine emergenti (Kallio et al., 2016). Questa dualità tra struttura e flessibilità rende l'intervista semi-strutturata lo strumento ideale per questa tesi, permettendo di raccogliere dati ricchi e dettagliati, necessari per una "descrizione densa" del fenomeno, senza sacrificare il rigore e la sistematicità.

Per guidare le conversazioni con i partecipanti, è stato sviluppato un protocollo di intervista dettagliato (riportato integralmente in Appendice). La sua progettazione

ha seguito un processo logico volto a tradurre le domande di ricerca e le proposizioni teoriche in stimoli efficaci per il dialogo (Jacob & Furgerson, 2012). Il protocollo è stato concepito come una mappa tematica, articolata in macro-aree che riflettono direttamente la struttura della domanda di ricerca:

1. **Introduzione e Background:** Una sezione iniziale volta a mettere a proprio agio l'intervistato e a raccogliere informazioni contestuali sul suo ruolo e sulla sua traiettoria professionale.
2. **Mappatura delle Percezioni sulla Sostenibilità:** Un'area esplorativa dedicata a indagare il significato che i partecipanti attribuiscono al concetto di "sostenibilità" nel contesto aziendale, utilizzando domande aperte per non influenzare le risposte.
3. **Identificazione delle Pratiche di Sustainable HRM:** Una sezione volta a far emergere le pratiche, sia formali che informali, che i partecipanti riconoscono come espressione di attenzione al benessere e alla cura del personale.
4. **Analisi delle Leve (Fattori Abilitanti):** Un'area dedicata a esplorare quali elementi della cultura, della leadership o della comunicazione, secondo i partecipanti, facilitano un ambiente di lavoro sostenibile.
5. **Analisi delle Barriere (Fattori Ostacolanti):** Una sezione speculare alla precedente, focalizzata sull'identificazione degli ostacoli che frenano l'adozione di pratiche orientate alla sostenibilità.
6. **Spazio Propositivo e Chiusura:** Una parte finale per raccogliere suggerimenti e per dare all'intervistato la possibilità di aggiungere riflessioni non emerse in precedenza.

Un elemento qualificante del protocollo e della tecnica di intervista adottata è l'uso sistematico delle **domande di approfondimento** (*probing questions*). Queste non sono domande principali, ma domande secondarie e reattive che l'intervistatore utilizza per incoraggiare l'intervistato ad andare oltre le risposte superficiali o generiche (Robinson, 2023). Le *probing questions* assolvono a diverse funzioni cruciali: richiedere esempi concreti ("Può farmi un esempio concreto di una di

queste iniziative che ha vissuto o visto?"), per ancorare le affermazioni astratte a episodi vissuti; sollecitare chiarimenti ("Cosa intende esattamente con...?"), per accedere al significato preciso che l'intervistato attribuisce a determinati termini; ed esplorare le dimensioni latenti ("Perché pensa che sia andata così?"), per spostare la conversazione dal piano descrittivo ("cosa è successo") a quello interpretativo ("perché è successo e con quali conseguenze"). L'uso strategico di queste domande trasforma l'intervista da una semplice raccolta di opinioni a un potente strumento di scavo analitico, capace di far emergere le logiche sottostanti e le complesse dinamiche percettive che animano la vita organizzativa (Kallio et al., 2016). La somministrazione effettiva delle interviste è avvenuta seguendo un iter rigoroso, volto a tutelare sia la qualità del dato che i diritti dei partecipanti.

Considerazioni Etiche e Protocollo di Anonimizzazione

La conduzione di una ricerca qualitativa, specialmente quando si esplorano temi sensibili come le percezioni e le dinamiche interne di un'organizzazione, impone un'attenzione prioritaria ai principi etici. La validità stessa di uno studio interpretativo si fonda sulla capacità del ricercatore di instaurare un "patto di fiducia" con i partecipanti, creando un ambiente di sicurezza psicologica (es. Edmondson, 1999) in cui possano esprimersi in modo autentico e sincero (Orb et al., 2001). Senza questa fiducia, le risposte rischierebbero di essere superficiali o di circostanza, compromettendo la profondità e la veridicità dei dati raccolti. Per questo motivo, è stato definito e seguito un rigoroso protocollo etico in ogni fase della ricerca, dalla presa di contatto con i partecipanti fino alla stesura finale dell'analisi, fondato sui principi di consenso informato²⁴, riservatezza e anonimizzazione.

²⁴ Il principio del consenso informato è un pilastro dell'etica della ricerca e si fonda su tre elementi: fornire ai partecipanti tutte le informazioni necessarie per decidere (obiettivi, rischi, benefici, modalità di trattamento dati); assicurarsi della loro piena comprensione; e garantire la volontarietà della loro partecipazione, libera da ogni coercizione.

Consenso Informato e Partecipazione Volontaria

Prima di ogni intervista, è stato fondamentale assicurarsi che la partecipazione fosse pienamente informata e volontaria, in linea con i codici etici internazionali per la ricerca con soggetti umani (Emanuel et al., 2000). A ogni potenziale intervistato sono stati comunicati in modo trasparente i seguenti punti:

- **Obiettivo dello Studio:** È stato spiegato che la ricerca si inserisce in un progetto di tesi accademico, finalizzato a comprendere le diverse prospettive sulla sostenibilità e sulla gestione del personale all'interno dell'azienda, senza alcun fine valutativo o ispettivo.
- **Natura Volontaria:** È stato chiarito che la partecipazione era completamente volontaria e che un eventuale rifiuto non avrebbe comportato alcuna conseguenza.
- **Diritto di Rinuncia:** È stato garantito il diritto di interrompere l'intervista in qualsiasi momento o di ritirare il proprio consenso anche in una fase successiva, senza necessità di fornire giustificazioni.
- **Modalità di Trattamento dei Dati:** È stato richiesto il consenso esplicito per la registrazione audio dell'incontro, specificando che sarebbe stata utilizzata unicamente per la trascrizione e l'analisi da parte del ricercatore, e che i file sarebbero stati conservati in modo sicuro e distrutti al termine del progetto.

Il processo di consenso è stato gestito attraverso una doppia procedura (scritta e verbale), al fine di garantire la massima trasparenza e aderenza alle linee guida etiche. L'assenso informato è stato formalizzato tramite la firma di un apposito modulo di consenso da parte di ogni partecipante. Tale consenso è stato poi ribadito verbalmente all'inizio di ogni intervista, con esplicita autorizzazione alla registrazione audio, al fine di rafforzare il clima di fiducia.

Protocollo di Riservatezza e Anonimizzazione

La tutela dell'identità dei partecipanti è stata una priorità assoluta, specialmente considerando il contesto di una PMI in cui i ruoli specifici possono rendere una persona facilmente identificabile. Per garantire la massima riservatezza, è stato adottato un protocollo di anonimizzazione sistematico, volto a trovare un equilibrio tra la protezione della privacy e la necessità di fornire un'analisi contestualizzata e comprensibile (Saunders et al., 2015). Le misure di anonimizzazione si sono concentrate esclusivamente sulla protezione delle persone coinvolte:

- **Anonimato dei Partecipanti:** In nessuna parte della tesi vengono utilizzati i nomi reali degli intervistati.
- **Generalizzazione dei Ruoli:** Per evitare l'identificazione deduttiva, si è scelto di non utilizzare i titoli esatti presenti nell'organigramma aziendale. Al loro posto, vengono impiegate descrizioni di ruolo più ampie e aggregate (es. "un membro della direzione", "un responsabile dell'area tecnica", "una figura impiegatizia dell'area commerciale"). Questo approccio permette di contestualizzare la prospettiva del parlante senza rivelarne l'identità.
- **Offuscamento dei Dettagli Identificativi:** Tutti i riferimenti a nomi di progetti specifici, clienti o altri dettagli unicamente identificabili menzionati durante le interviste sono stati rimossi o generalizzati nelle trascrizioni e nell'analisi finale.

Questo protocollo garantisce che, pur fornendo un'analisi ricca e dettagliata, l'identità di ogni persona che ha generosamente contribuito a questa ricerca sia protetta in modo assoluto. Infine, tutti i dati sensibili, come le registrazioni audio e le trascrizioni originali contenenti i dati personali, sono stati archiviati su supporti protetti da password, accessibili unicamente al ricercatore, e verranno distrutti al

termine del percorso di valutazione della tesi, in conformità con le normative sulla protezione dei dati (es. Nissenbaum & Viljoen, 2020).

2.4. Processo di Analisi dei Dati

Una volta completata la raccolta dei dati sul campo, la ricerca entra nella sua fase più cruciale: il processo di analisi. L'obiettivo di questa fase non è semplicemente riassumere ciò che è stato detto durante le interviste, ma interpretare sistematicamente il materiale empirico per identificare i pattern di significato ricorrenti, le connessioni latenti e le strutture di senso che, nel loro insieme, possano fornire una risposta articolata e approfondita alla domanda di ricerca. Questa sezione descrive in dettaglio il percorso metodologico seguito per trasformare il corpus di dati grezzi, costituiti dalle registrazioni audio, in un'analisi tematica strutturata e argomentata. Il primo passo operativo di questo percorso analitico riguarda la preparazione del materiale grezzo.

Dalla Registrazione al Testo: il Processo di Trascrizione Verbatim

Il passaggio dalla raccolta dei dati alla loro analisi non è un'azione istantanea, ma un processo metodologicamente denso che inizia con la trasformazione del materiale empirico grezzo in un corpus di dati strutturato e analizzabile. In una ricerca qualitativa basata su interviste, questo momento cruciale è rappresentato dalla trascrizione. Lungi dall'essere una mera attività tecnica, la trascrizione costituisce la fase inaugurale e fondativa del processo analitico stesso (Green et al., 1997). Essa agisce come un ponte indispensabile tra la natura effimera e multicanale della parola parlata — ricca di intonazioni, pause ed elementi non verbali — e la stabilità del testo scritto, che permette un'ispezione sistematica, ripetuta e rigorosa. All'interno di un paradigma interpretativo, la trascrizione è il primo e più potente meccanismo di immersione del ricercatore nei dati. L'atto di ascoltare attentamente e ripetutamente le registrazioni e di convertirle in testo forza un

livello di ingaggio e familiarizzazione con il materiale che la semplice lettura di un testo prodotto da terzi non potrebbe eguagliare. Questa pratica si allinea con la prima fase del modello di analisi tematica, "familiarizzarsi con i dati", considerata un prerequisito per un'analisi approfondita (Braun & Clarke, 2006).

Data la centralità della trascrizione come primo atto analitico²⁵, la scelta del protocollo da seguire non è neutrale. Per questa ricerca è stato adottato un protocollo di **trascrizione verbatim**, noto anche come *true verbatim* o trascrizione letterale. Questa scelta metodologica si differenzia da approcci alternativi come la trascrizione *intelligent verbatim* (o "pulita"), che omette interiezioni, ripetizioni e false partenze per migliorare la leggibilità. La giustificazione di tale scelta risiede direttamente nel cuore della domanda di ricerca, che si concentra non sulle pratiche in sé, ma sulla loro percezione. In uno studio focalizzato sulla percezione, *come* qualcosa viene detto è tanto importante quanto *cosa* viene detto (Poland, 1995). La trascrizione verbatim è indispensabile perché permette di catturare la ricchezza dei dati paralinguistici²⁶ che veicolano significati cruciali: le parole di riempimento (es. "cioè", "diciamo"), le pause e le esitazioni possono indicare incertezza o la delicatezza di un argomento; le ripetizioni e le false partenze rivelano il processo di pensiero del parlante; le espressioni non verbali come risate o sospiri, se annotate, forniscono indicatori dello stato emotivo (Bailey, 2008). Adottare un protocollo verbatim significa impegnarsi a preservare l'integrità della narrazione del partecipante, minimizzando il rischio di una "pulizia" interpretativa prematura da parte del ricercatore. Pur riconoscendo che l'Analisi Tematica si focalizza primariamente sui pattern di significato (il "cosa") piuttosto che sulle micro-pratiche linguistiche (il "come"),

²⁵ La trascrizione non è mai una riproduzione neutrale della realtà, ma un atto interpretativo. Il ricercatore compie delle scelte su cosa trascrivere (es. pause, risate, esitazioni) e come rappresentarlo testualmente. Ogni scelta è una prima forma di interpretazione che privilegia alcuni aspetti del parlato rispetto ad altri, influenzando inevitabilmente l'analisi successiva.

²⁶ Le caratteristiche paralinguistiche (o paraverbali) sono gli aspetti non verbali del parlato che accompagnano e modificano il significato delle parole. Includono il tono della voce, il volume, il ritmo, la velocità dell'eloquio e le pause. In un'analisi delle percezioni, questi elementi possono rivelare stati emotivi come incertezza, entusiasmo o scetticismo.

l'adozione di un protocollo verbatim è stata ritenuta essenziale per preservare un contesto emotivo e di incertezza (pause, esitazioni) che informa direttamente il significato latente delle percezioni, mantenendo così un approccio ibrido tra fedeltà testuale e astrazione tematica (Braun & Clarke, 2013).

Il flusso di lavoro seguito per trasformare le registrazioni audio in un corpus analitico è stato sistematico, concepito per garantire la qualità e l'attendibilità (*dependability*) della ricerca, creando una chiara traccia di verifica (*audit trail*) (Lincoln & Guba, 1985). Il processo si è articolato in quattro passaggi:

1. **Trascrizione Verbatim Manuale:** Il primo passo è consistito nella trascrizione letterale, eseguita personalmente dal ricercatore, di tutte e quattro le interviste. Le registrazioni sono state riascoltate più volte per catturare ogni parola, pausa ed espressione udibile.
2. **Verifica e Correzione:** Ogni trascrizione è stata sottoposta a un'attenta revisione. Tale processo ha comportato il riascolto completo della registrazione audio originale mentre, simultaneamente, si leggeva il testo trascritto. Questo confronto diretto ha permesso di correggere eventuali errori, assicurando che il documento finale fosse una rappresentazione ad altissima fedeltà del dato parlato.
3. **Protocollo di Anonimizzazione:** In linea con gli impegni etici assunti, è stato applicato un rigoroso protocollo di anonimizzazione a tutte le trascrizioni, sostituendo sistematicamente tutti i nomi propri di persone con etichette funzionali generiche e rimuovendo riferimenti a dettagli unicamente identificabili.
4. **Organizzazione del Corpus di Dati:** Infine, tutte le trascrizioni finali, verificate e anonimizzate, sono state formattate in modo omogeneo e salvate in file separati, creando un corpus di dati ordinato e pronto per la successiva fase di codifica e analisi tematica. Per la gestione del corpus, la codifica e la successiva organizzazione dei temi, si è scelto di utilizzare un software CAQDAS²⁷

²⁷ L'acronimo CAQDAS si riferisce ai software specificamente progettati per l'analisi qualitativa, che non automatizzano l'interpretazione (che rimane compito del ricercatore) ma facilitano la gestione di grandi

(Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software), nello specifico MAXQDA (versione 2024), al fine di garantire il rigore, la tracciabilità e la trasparenza del processo di categorizzazione dei dati (es. Saldaña, 2021). Una volta preparato e organizzato il corpus testuale, il cuore del lavoro di ricerca qualitativa si sposta sulla fase di interpretazione vera e propria.

La Strategia dell'Analisi Tematica Riflessiva

Una volta preparato e organizzato il corpus testuale, il cuore del lavoro di ricerca qualitativa si sposta sulla fase di analisi vera e propria. L'obiettivo di questa fase non è semplicemente riassumere ciò che è stato detto durante le interviste, ma interpretare sistematicamente i dati per identificare i pattern di significato ricorrenti, le connessioni latenti e le strutture di senso che, nel loro insieme, possano fornire una risposta articolata alla domanda di ricerca. Per raggiungere questo scopo, è stata adottata come strategia principale l'**analisi tematica**.

L'analisi tematica è un metodo per identificare, analizzare e riportare pattern (temi) all'interno di un dataset qualitativo (Terry et al., 2017). È una delle strategie più diffuse e fondative nella ricerca qualitativa, apprezzata per la sua flessibilità teorica e la sua accessibilità. Per questa tesi, è stato adottato in particolare l'approccio dell'**Analisi Tematica Riflessiva**, come concettualizzato da Braun e Clarke (2022). Questa specificazione è metodologicamente cruciale. L'approccio riflessivo si distingue da visioni più positiviste in quanto non presuppone che i temi "emergano" passivamente dai dati come se fossero entità oggettive in attesa di essere scoperte. Al contrario, esso riconosce e valorizza il ruolo attivo e soggettivo del ricercatore nel processo di costruzione del significato. In questa prospettiva, il ricercatore non è un osservatore neutrale, ma uno strumento analitico che, attraverso un processo di profondo e continuo coinvolgimento con i dati, interpreta e dà forma ai temi (Byrne, 2022). Questa scelta è in perfetta coerenza con il paradigma interpretativo adottato in questo studio (paragrafo 2.1.1), poiché

moli di testo, l'organizzazione dei codici e la visualizzazione delle connessioni tra i temi, rafforzando l'attendibilità (dependability) dell'analisi.

riconosce l'interpretazione come un atto centrale e inevitabile della ricerca. La riflessività²⁸, ovvero la consapevolezza critica di come la propria posizione e le proprie lenti teoriche influenzino l'analisi, diventa quindi non un bias da eliminare, ma una componente integrante del rigore metodologico.

Data la natura esplorativa della domanda di ricerca, che mira a comprendere *come* la sostenibilità viene percepita in un contesto specifico, è stato adottato un approccio **prevalentemente induttivo** (o "bottom-up"). Questa scelta permette di rimanere il più possibile fedeli al mondo dei significati dei partecipanti, lasciando che i codici e i temi emergano direttamente dal linguaggio e dalle narrazioni raccolte, riducendo il rischio di imporre categorie teoriche esterne che potrebbero non cogliere le specificità del caso studiato (Castleberry & Nolen, 2018). Tuttavia, è importante riconoscere che un'analisi puramente induttiva è un ideale difficilmente raggiungibile. Il ricercatore non si avvicina mai ai dati come una *tabula rasa*: la conoscenza della letteratura pregressa (Capitolo 1) e le proposizioni teoriche che guidano lo studio (paragrafo 2.2.2) forniscono inevitabilmente una lente interpretativa. Pertanto, il processo analitico si è configurato come un dialogo continuo tra un'apertura induttiva ai dati e una sensibilità teorica derivata dal quadro concettuale. Questo movimento iterativo tra i dati (bottom-up) e la teoria (top-down) riflette la logica di un approccio abduttivo, che mira a costruire l'inferenza teorica più plausibile per spiegare i pattern emergenti dai dati (es. Timmermans & Tavory, 2012).

Per garantire sistematicità e trasparenza, l'analisi ha seguito le sei fasi del processo di analisi tematica delineate da Braun e Clarke (2006) (si veda Figura 2.1), intese non come una sequenza lineare e rigida, ma come un percorso iterativo di andata e ritorno tra le diverse attività:

²⁸ È utile distinguere la **riflessione** dalla **riflessività**. La riflessione è l'atto di pensare *sul* processo di ricerca (es. "Questa intervista è andata bene"). La riflessività è un processo più profondo e critico di esame di *come* la propria posizione, i propri assunti e il proprio ruolo (la propria *positionality*) abbiano attivamente plasmato il processo di ricerca e la costruzione dei risultati.

1. **Familiarizzazione con i dati:** Questa fase, come descritto nel paragrafo 2.4.1, è stata in gran parte assolta dal processo di trascrizione manuale, che ha richiesto un'immersione profonda nelle narrazioni dei partecipanti. La successiva lettura e rilettura delle trascrizioni ha consolidato la comprensione olistica del materiale.
2. **Generazione dei codici iniziali:** Lavorando riga per riga su ogni trascrizione, sono state identificate porzioni di testo significative a cui è stata assegnata un'etichetta concisa, o **codice**, che ne catturasse l'essenza. I codici rappresentano l'elemento di interesse più basilare all'interno dei dati.
3. **Ricerca dei temi:** Una volta completata la codifica dell'intero dataset, l'analisi si è spostata a un livello più astratto. Questa fase è consistita nel raggruppare i diversi codici in base a somiglianze e pattern ricorrenti, al fine di identificare potenziali **temi** sovraordinati. Un tema cattura un pattern di significato più ampio e rilevante in relazione alla domanda di ricerca.
4. **Revisione dei temi:** I temi candidati sono stati sottoposti a un rigoroso processo di revisione. Ogni tema è stato verificato rispetto agli estratti di dati codificati ad esso associati (per assicurarne la coerenza interna) e la mappa tematica complessiva è stata validata rispetto all'intero dataset (per garantirne la rappresentatività). In questa fase, alcuni temi sono stati scartati, altri fusi insieme e altri ancora suddivisi in sotto-temi più specifici.
5. **Definizione e denominazione dei temi:** Una volta validati, per ciascun tema è stata redatta una definizione chiara e dettagliata, esplicitandone il nucleo concettuale e la relazione con gli altri temi. Infine, a ogni tema è stato assegnato un nome conciso ma analiticamente evocativo.
6. **Stesura dell'analisi:** L'ultima fase consiste nell'elaborazione del report finale (Capitolo 3), in cui i temi vengono intrecciati in una narrazione analitica coerente, supportata e illustrata da citazioni dirette e pertinenti tratte dalle interviste, per interpretare i dati e rispondere alla domanda di ricerca.

Questo processo strutturato, pur nella sua natura iterativa e riflessiva, assicura che l'analisi sia condotta in modo trasparente e rigoroso, garantendo che le conclusioni presentate siano saldamente ancorate ai dati empirici raccolti.

Figura 2.1 - Le sei fasi dell'Analisi Tematica Riflessiva

Fase 1: Familiarizzazione con i dati

Lettura e riletture delle trascrizioni

Fase 2: Generazione dei codici iniziali

Etichettatura di porzioni di testo significative

Fase 3: Ricerca dei temi

Raggruppamento dei codici in potenziali temi

Fase 4: Revisione dei temi

Verifica della coerenza e della rappresentatività dei temi

Fase 5: Definizione e denominazione dei temi

Elaborazione della "storia" di ogni tema

Fase 6: Stesura dell'analisi

Costruzione della narrazione analitica finale

Fonte: Elaborazione propria basata su Braun & Clarke (2006).

2.5. Il Ruolo del Ricercatore e la Riflessività

Come stabilito nei paragrafi precedenti, la presente ricerca si fonda su un paradigma interpretativo, il quale riconosce che la conoscenza è co-creata nell'interazione tra ricercatore e partecipanti. All'interno di questa cornice epistemologica, il ricercatore non può essere considerato un osservatore neutrale e oggettivo, ma diventa egli stesso il principale strumento di indagine (Patton, 2015). Questa consapevolezza impone una riflessione critica sul proprio ruolo e sull'influenza che la soggettività del ricercatore esercita su ogni fase del processo, dalla formulazione delle domande all'interpretazione dei dati. Tale pratica di auto-consapevolezza critica è nota come **riflessività** (Markham, 2017).

La riflessività si distingue dalla semplice riflessione. Mentre la riflessione è l'atto di pensare *sul* processo di ricerca, la riflessività è un processo più profondo di esame di *come* la propria identità, i propri valori, le proprie esperienze e i propri assunti teorici — in una parola, la propria **posizionalità** — abbiano attivamente plasmato la costruzione dei risultati (Braun & Clarke, 2022). Riconoscere la propria posizionalità non è un'ammissione di "bias" da eliminare, ma un atto di trasparenza metodologica che rafforza l'attendibilità (*trustworthiness*) dello studio. In questa ricerca, la posizionalità del ricercatore è quella di uno studente universitario esterno all'organizzazione, con una conoscenza pregressa del tema del Sustainable HRM derivata unicamente dalla letteratura accademica. Questa posizione da "outsider" presenta un duplice volto: da un lato, offre il vantaggio di una prospettiva non condizionata da dinamiche interne preesistenti; dall'altro, comporta il rischio di non cogliere appieno le sfumature del linguaggio aziendale o di interpretare i fenomeni attraverso lenti puramente teoriche.

Per gestire consapevolmente questa soggettività, è stata adottata la pratica del **bracketing**, o *epoché*, un concetto derivato dalla fenomenologia. Il bracketing è il processo attraverso cui il ricercatore tenta di "mettere tra parentesi" i propri pre-giudizi e le proprie assunzioni per avvicinarsi al fenomeno con la maggiore apertura possibile (Dowling, 2006). L'obiettivo non è raggiungere un'impossibile oggettività, ma coltivare una consapevolezza critica di come le proprie lenti

personali possano filtrare l'interpretazione. Questa pratica è stata attuata principalmente attraverso la tenuta di un **diario riflessivo** (*reflexive journal*), uno strumento chiave per documentare il percorso del ricercatore (Lincoln & Guba, 1985). In questo diario sono state annotate sistematicamente le riflessioni maturate in diverse fasi:

- **Prima della raccolta dati:** Mappatura delle aspettative e degli assunti iniziali derivati dalla letteratura, per renderli espliciti e monitorarne l'influenza.
- **Durante le interviste:** Annotazione delle reazioni emotive e delle difficoltà incontrate nel mantenere un ascolto attivo e non giudicante, specialmente di fronte a narrazioni che potevano confermare o smentire le proprie ipotesi.
- **Durante l'analisi dei dati:** Il processo di trascrizione manuale ha rappresentato un esercizio di riflessività fondamentale. Durante la codifica, il diario ha permesso di tracciare l'evoluzione delle decisioni analitiche, giustificando perché alcuni codici sono stati creati e come sono stati successivamente aggregati in temi.

Questa pratica costante di auto-interrogazione è il fondamento dell'Analisi Tematica Riflessiva scelta per questo studio (paragrafo 2.4.2) e contribuisce direttamente a rafforzare la **confermabilità** (*confirmability*) dei risultati. La confermabilità è il criterio di rigore qualitativo che assicura che i risultati siano il più possibile radicati nelle esperienze dei partecipanti, piuttosto che nelle preferenze del ricercatore (Guba & Lincoln, 1994). Documentando il percorso interpretativo e rendendolo trasparente, la riflessività permette di costruire una solida **traccia di verifica** (*audit trail*) (Lincoln & Guba, 1985), che, pur non eliminando la soggettività, la rende un elemento controllato e consapevole del processo di costruzione della conoscenza.

Capitolo 3: Analisi e Discussione dei Risultati

3.1. Il Processo di Analisi dei Dati: Applicazione dell'Analisi Tematica Riflessiva

In continuità con l'inquadramento metodologico delineato nel capitolo precedente, questo paragrafo descrive nel dettaglio l'iter operativo che ha condotto alla costruzione dei risultati empirici. L'applicazione dell'Analisi Tematica Riflessiva sui dati raccolti in SET Engineering non è stata un processo lineare o meccanico, bensì un percorso iterativo e ricorsivo, caratterizzato da un continuo "andare e venire" tra le trascrizioni delle interviste, i codici generati e le note riflessive del ricercatore. L'obiettivo primario è stato quello di superare la superficie delle dichiarazioni esplicite per cogliere i significati latenti e le strutture di senso con cui i dipendenti e la direzione costruiscono la loro realtà organizzativa.

Il processo analitico si è strutturato attraverso le sei fasi sequenziali teorizzate da Braun e Clarke, qui declinate nella specifica realtà del caso studio.

La fase di familiarizzazione e immersione nei dati

La prima fase ha richiesto un'immersione profonda nel materiale grezzo. Non ci si è limitati alla semplice trascrizione verbatim delle registrazioni audio, ma si è proceduto a un ascolto attivo e ripetuto delle tracce vocali. Questo passaggio si è rivelato fondamentale per cogliere non solo *cosa* veniva detto, ma *come* veniva detto: le esitazioni nel parlare delle difficoltà, il tono di voce entusiasta nel descrivere il rapporto con i colleghi, o l'ironia utilizzata per descrivere certe procedure burocratiche. Durante questa fase, è stato mantenuto un diario di ricerca per annotare le prime impressioni "a caldo". Già in questa fase preliminare, è emersa con forza la discrepanza tra il linguaggio formale della sostenibilità (spesso percepito come distante) e il linguaggio vissuto della "sopravvivenza" quotidiana, un'intuizione che ha poi guidato le fasi successive. La lettura ripetuta delle trascrizioni ha permesso di prendere confidenza con il lessico specifico dell'azienda, fatto di termini tecnici propri dell'ingegneria ma anche di metafore familiari (es. "la tribù", "l'isola"), creando la base cognitiva necessaria per la codifica.

La generazione sistematica dei codici iniziali

Successivamente, si è passati alla fase di codifica sistematica dell'intero corpus di dati. L'approccio adottato è stato prevalentemente induttivo (*data-driven*): non sono state utilizzate griglie di codifica precostituite derivanti dalla letteratura, per evitare di forzare i dati entro categorie preesistenti. Ogni segmento di testo rilevante è stato etichettato con un codice sintetico capace di descriverne il contenuto. In una prima tornata di codifica, i codici prodotti erano molto vicini al testo e di natura descrittiva (codifica semantica). Ad esempio, segmenti riguardanti l'orario di lavoro venivano codificati come "Flessibilità oraria" o "Richiesta permessi". Tuttavia, procedendo con l'analisi e ritornando sui dati, si è evoluto il livello di astrazione verso una codifica più interpretativa (codifica latente). Quegli stessi segmenti sulla flessibilità sono stati ricodificati per evidenziare la natura della relazione sottostante, generando codici come "Concessione basata sulla fiducia" o "Gestione informale delle eccezioni". Questo processo ha generato

inizialmente un numero elevato di codici (oltre 80), che sono stati poi raffinati, accorpati o rinominati per eliminare ridondanze.

Per garantire la trasparenza e l'attendibilità (*trustworthiness*) dell'analisi, è stata elaborata la **Tabella 3.1**. Questo strumento metodologico mappa sistematicamente ogni tema alla domanda di ricerca pertinente, ancorandolo ai codici specifici e, soprattutto, agli estratti *verbatim* più potenti ed evocativi ("power quotes") che costituiscono la prova empirica della validità dell'interpretazione.

Tabella 3.1 – Fase di revisione dei temi: Ancoraggio ai dati empirici

Domanda di Ricerca	Tema Identificato	Codici Chiave Rilevati	Estratto Significativo (Verbatim)
RQ1: Come viene percepita l'integrazione della sostenibilità?	Sensemaking della Sostenibilità	- Sostenibilità come "far fronte" e "resistere" - "Sopravvivere" all'ambiente quotidiano - Vivibilità del carico di lavoro	«Sostenibilità aziendale mi viene in mente un concetto di sostenibilità inteso come capacità di far fronte, di resistere, riuscire a sostenere la giornata tipo banalmente, cioè quanto sia fattibile sopravvivere in un ambiente.»
	Sostenibilità Umana (vs Numerica)	- Valore ontologico della persona - Essere umano vs Numero - Capitale umano centrale	«È un ambiente dove non esiste il lavoratore inteso come numero, come dipendente, ma come essere umano, quindi credo che sia una perfetta incarnazione di quello che sia la sostenibilità aziendale.»

RQ2: Quali fattori abilitanti e barriere ne influenzano l'adozione?	Disaccoppiamento (Decoupling) Formale/Informale	- Attribuzione di intenti strumentali - Percezione di vincoli nascosti - Diffidenza verso il "nuovo" calato dall'alto	«Di primo acchito viene fatta la proposta [bonus] si pensa subito dove possa essere la fregatura [...] ti vincola per tot anni in azienda [...] e quindi uno dice “ma è una fregatura”, quando in realtà non è così.»
	Centralità delle Pratiche Informali	- Flessibilità come "concessione" relazionale - Ascolto diretto ("porta aperta") - Supporto orizzontale ("Isola")	«Non abbiamo previsto lo smart working [...] ma la direzione ti viene in contro [...] anche questa è una grandissima cosa.» «Il laboratorio non è settoriato [...] siamo tutti in un'isola e quindi [...] chi ha un problema lo condivide con gli altri.»
	Antecedenti Relazionali (Leadership & Prossimità)	- Assenza di distacco verticale - Prossimità Relazionale - Leader trascinatore	«Non è mai capitato che l'amministratore delegato, dall'alto della sua posizione, non venisse a prendere il caffè con l'ultimo degli operai.»
	Inerzia Culturale e Tension	- Abitudine consolidata - Resistenza "tribale" - Difficoltà di penetrazione del nuovo	«Tutto quello che è nuovo viene un pò visto storto [...] vedila come una tribù, come portare internet in una tribù azteca, sai che la loro abitudine è un'altra.»

La ricerca dei temi: aggregazione e connessione

Una volta completata la codifica, l'attenzione si è spostata dall'analisi dei singoli frammenti all'analisi delle relazioni tra di essi. I codici sono stati raggruppati in potenziali aree tematiche, utilizzando mappe concettuali visive per testare diverse combinazioni. In questa fase, il ricercatore ha cercato di identificare i "pattern di significato" condivisi. Ad esempio, codici apparentemente distanti come "Pranzo con i soci", "Porta aperta dell'ufficio" e "Supporto nei problemi personali" sono stati aggregati in un tema candidato provvisorio riguardante la "Prossimità della Leadership". Analogamente, codici relativi al "Fastidio per la burocrazia", "Scetticismo verso i bonus" e "Preferenza per la parola data" sono confluiti in un'area tematica legata alla cultura dell'informalità. È stato un momento critico di selezione: alcuni codici molto frequenti ma poco rilevanti per la domanda di ricerca (ad esempio, dettagli puramente tecnici sui prodotti) sono stati scartati, mentre altri, pur meno frequenti ma ricchi di significato emotivo, sono stati valorizzati.

La revisione dei temi: il controllo di qualità

I temi candidati sono stati sottoposti a un processo di revisione a due livelli per garantirne la solidità. Al primo livello (revisione dei codici estratti), si è verificato che i codici all'interno di ciascun tema formassero un modello coerente. Ad esempio, si è notato inizialmente che il tema della "Sostenibilità Ambientale" risultava molto debole e frammentato nelle interviste; anziché forzarlo come tema autonomo, si è deciso di incorporarlo come sotto-dimensione del sensemaking, evidenziando proprio la sua scarsa rilevanza culturale per i dipendenti rispetto alla sostenibilità sociale. Al secondo livello (revisione rispetto all'intero set di dati), si è riletta l'intera mappa tematica per assicurarsi che riflettesse accuratamente la storia raccontata dai dati e che non vi fossero eccessive sovrapposizioni. I temi dovevano essere distinti l'uno dall'altro ma, al tempo stesso, capaci di dialogare per formare una narrazione complessiva coerente.

Definizione e denominazione finale

L'ultima fase analitica ha riguardato la "limatura" finale dei temi. Per ciascun tema è stata scritta una breve definizione che ne circoscrivesse il perimetro e ne esplicitasse il "cuore" concettuale. Si è prestata particolare attenzione alla scelta dei nomi dei temi, affinché fossero non solo descrittivi ma anche evocativi dei concetti teorici che sarebbero stati discussi successivamente. Ad esempio, si è scelto di non parlare genericamente di "Cultura aziendale", ma di specificare "Inerzia Culturale", per sottolineare l'aspetto di resistenza al cambiamento emerso dall'analisi. Il risultato finale di questo processo è una struttura quadripartita che mappa l'esperienza di Sustainable HRM in SET Engineering attraverso quattro dimensioni interconnesse: il processo cognitivo di attribuzione di senso (*Sensemaking*), la discrepanza tra formale e informale (*Disaccoppiamento*), le radici relazionali del benessere (*Antecedenti*) e le sfide della crescita (*Tensioni*). Tali temi vengono esplorati in dettaglio nel paragrafo che segue.

3.2. I Risultati dell'Analisi: i Temi Emersi

L'ultima fase dell'analisi tematica riflessiva culmina nella produzione di un resoconto analitico che trascende la mera descrizione dei dati per offrire un'argomentazione coerente e interpretativa in risposta alla domanda di ricerca. Il report che segue esplora in profondità le dinamiche organizzative di SET Engineering attraverso i quattro temi macroscopici definitivi. L'intreccio delle narrazioni dei partecipanti rivela come la sostenibilità, in questo contesto specifico, sia un costrutto in tensione dinamica, continuamente negoziato tra definizioni esterne e vissuto interno, e tra tentativi di formalizzazione e la persistenza di una cultura profondamente relazionale.

3.2.1. Il Sensemaking della Sostenibilità: dalla Dimensione Istituzionale alla Dimensione Esistenziale

L'analisi dei dati rivela un evidente processo di **sensemaking** organizzativo: il concetto di 'sostenibilità' non possiede un significato fisso, ma è oggetto di una

continua rinegoziazione cognitiva da parte dei dipendenti, che si muovono tra un'accezione "istituzionale" e una "esistenziale".

Inizialmente, il termine evoca quasi automaticamente un'associazione esterna, legata all'ambiente o alle logiche di mercato. Questa prima definizione, definita nel processo di codifica come *"Associazione Esterna"*, è spesso accompagnata da un senso di distacco critico. Un membro della direzione utilizza la potente metafora dell'«**alberello verde**» per stigmatizzare un approccio alla sostenibilità percepito come superficiale, "di moda" e puramente estetico. Questa visione è radicata nella consapevolezza del settore in cui l'azienda opera: la sostenibilità ambientale è vista come un prerequisito tecnico del mercato delle batterie o una necessità di adeguamento normativo («stare al passo con la regolamentazione europea»), piuttosto che come un valore culturale endogeno. Anche figure tecniche confermano questa visione, associando inizialmente il termine al non utilizzo di materiali pericolosi come il litio.

Tuttavia, superata questa prima barriera semantica, emerge una seconda definizione molto più densa e radicata nel vissuto quotidiano: la sostenibilità viene riconcettualizzata come **"sostenibilità umana"** e pragmatica. Per le figure operative e di staff, il termine perde la sua connotazione "green" per diventare sinonimo di condizioni di lavoro vivibili. Una figura con responsabilità strategiche opera una risemantizzazione radicale del concetto, spogliandolo di ogni retorica per definirlo in termini crudi e pragmatici:

«Sostenibilità aziendale mi viene in mente un concetto di sostenibilità inteso come capacità di far fronte, di resistere, riuscire a sostenere la giornata tipo banalmente, cioè quanto sia fattibile sopravvivere in un ambiente.»

Questa definizione trasforma la sostenibilità da ideale aziendale a parametro di «**sopravvivenza**» individuale di fronte ai carichi di lavoro. La sostenibilità diventa la misura di «quanto sia fattibile sopravvivere in un ambiente», evidenziando una percezione latente di pressione e fatica.

Questa dimensione di *coping* (far fronte) si intreccia indissolubilmente con una visione etica che pone al centro la dignità ontologica della persona. La sostenibilità interna è identificata nel riconoscimento del dipendente come soggetto umano e non come risorsa numerica: «**è un ambiente dove non esiste il lavoratore inteso come numero, come dipendente, ma come essere umano**». Anche per l'area tecnica, la vera sostenibilità significa proattivamente «non pesare sul comparto personale delle persone» e garantire un equilibrio che permetta ai lavoratori di rimanere «tranquilli», suggerendo che la sostenibilità è percepita come una forma di protezione della sfera privata dall'invasione lavorativa. Questa riconcettualizzazione della sostenibilità in chiave 'umana' non rimane tuttavia un concetto astratto, ma si riflette operativamente in un sistema di gestione caratterizzato da una specifica tensione tra strumenti formali e relazionali, come analizzato nel tema successivo.

3.2.2. Disaccoppiamento (Decoupling) tra Pratiche Formali e Regolazione Sociale Informale

Il secondo asse portante evidenzia un fenomeno di **disaccoppiamento (decoupling)** tra le strutture dichiarate e l'azione organizzativa reale. I dati mostrano una frattura significativa: una netta dicotomia percettiva tra le pratiche formalizzate dall'azienda (spesso accolte con freddezza) e quelle gestite informalmente nelle relazioni quotidiane (celebrate come autentiche).

Le **pratiche formali** (come bonus, welfare strutturato o contest) tendono a generare reazioni di scetticismo, diffidenza o incomprensione. L'esempio paradigmatico, emerso trasversalmente, è il "bonus formazione". Sebbene concepito dalla direzione con un intento nobile — descritto come un «investimento puro» per la crescita della risorsa e un vantaggio per l'immagine aziendale — a livello operativo è stato inizialmente decodificato attraverso la lente del sospetto. La mancanza di una comunicazione chiara ha portato alcuni dipendenti a interpretare le clausole di permanenza non come una garanzia di crescita, ma come un vincolo contrattuale sospetto:

«Di primo acchito viene fatta la proposta [bonus] si pensa subito dove possa essere la fregatura [...] ti vincola per tot anni in azienda [...] e quindi uno dice “ma è una fregatura”, quando in realtà non è così.»

Anche le iniziative di welfare sanitario, pur presenti, sono percepite talvolta come insufficienti o come un ambito in cui l'azienda è **«ancora un passo indietro»** rispetto agli standard di mercato in termini di benefit economici tangibili («non c'è una particolare attenzione al welfare [...] in termini più economici»), venendo considerate quasi un atto dovuto piuttosto che un valore aggiunto distintivo.

Al contrario, le **pratiche informali** sono riconosciute come la vera fonte di valore, benessere e "sostenibilità sociale". La flessibilità oraria e lo smart working, pur non essendo normati da un accordo sindacale rigido o contrattuale, sono vissuti come una **«concessione»** relazionale basata sulla fiducia reciproca: «non abbiamo previsto lo smart working, ma [...] la direzione ti viene in contro». Questa gestione "ad personam", lontana dall'essere percepita come arbitraria, è apprezzata come una «grandissima cosa» proprio perché risponde al bisogno specifico del momento («quando c'è un problema»). Parallelamente, l'ascolto non strutturato e il supporto orizzontale tra colleghi agiscono come ammortizzatori sociali fondamentali. L'attenzione alla persona si manifesta nel chiedere «come sta il singolo» anche di fronte a problemi personali gravi. Nel reparto tecnico, la mancanza di divisioni rigide («il laboratorio non è settoriato, siamo tutti in un'isola») trasforma il lavoro quotidiano in un'esperienza di mutuo aiuto, dove la formazione non avviene in aula ma attraverso la condivisione del problema «con gli altri». Tuttavia, la legittimazione di queste pratiche informali e la creazione di un tale clima di supporto non sono accidentali; esse trovano il loro fondamento in uno specifico assetto di comando e cultura che agisce come motore primario del sistema.

3.2.3. Antecedenti Relazionali: Leadership Etica e Coesione del Gruppo

L'analisi degli **antecedenti** del modello sostenibile converge sull'identificazione della **Leadership Etica** dei fondatori come motore primario e insostituibile del

clima aziendale. La direzione non è percepita come un'entità distante o puramente amministrativa, ma come una presenza operativa, fisica e accessibile. I soci sono descritti con aggettivi potenti come leader «**carismatici**» e «**trascinatori**», capaci di coinvolgere emotivamente i dipendenti e di farli sentire «partecipi di qualcosa». L'immagine più potente di questa accessibilità, capace di abbattere le barriere gerarchiche tradizionali, è offerta da un responsabile tecnico attraverso un aneddoto significativo:

«non è mai capitato che l'amministratore delegato, dall'alto della sua posizione, non venisse a prendere il caffè con l'ultimo degli operai».

Questo aneddoto, apparentemente banale, è in realtà carico di significato simbolico: rappresenta la rottura dello status quo gerarchico e la creazione di un senso di vicinanza ("prossimità") che rende i dipendenti disponibili a dare di più, anche oltre il dovuto, senza percepirlo come un'imposizione ma come un atto di partecipazione spontanea («non è un sacrificio [...] non è una cosa che pesa»).

Accanto alla leadership verticale, agisce la leva orizzontale della **Coesione del Gruppo**. La percezione di essere un «team affiatato» e un gruppo giovane che lavora bene insieme crea un ambiente di "sicurezza psicologica" in cui è possibile condividere problemi e soluzioni senza paura del giudizio. Questa coesione è talmente forte da essere descritta non solo come un fattore lavorativo, ma come una risorsa di resilienza emotiva che permette di superare anche momenti personali difficili (come un lutto) grazie all'affetto tangibile dei colleghi. Ciononostante, le stesse forze coesive che agiscono da leva mostrano una natura intrinsecamente ambivalente: la forte identità di gruppo e la focalizzazione operativa, se da un lato generano benessere, dall'altro erigono ostacoli strutturali all'evoluzione del modello.

3.2.4. Inerzia Culturale e Tensioni Strutturali di Crescita

Infine, l'analisi ha fatto emergere come la forte identità interna generi forme di **inerzia culturale** e come la crescita dimensionale attivi nuove **tensioni strutturali**. Queste dinamiche non sono percepite come opposizioni esterne, ma come derive interne o 'lati oscuri' della stessa cultura aziendale che funge da leva.

La prima barriera è l'**Inerzia Culturale** del "gruppo storico". La forte coesione interna, che agisce da leva di supporto, si trasforma paradossalmente in una resistenza al cambiamento e all'integrazione del nuovo. Una figura commerciale utilizza una potente metafora *in vivo* per descrivere la difficoltà di introdurre nuove prassi in un gruppo consolidato da anni, paragonandolo a una comunità chiusa:

«Tutto quello che è nuovo viene un po' visto storto [...] vedila come una tribù, come portare internet in una tribù azteca, sai che la loro abitudine è un'altra.»

La seconda barriera è strutturale ed è legata alla **Pressione del Business**. Nonostante la dichiarata attenzione alle persone, emerge la consapevolezza diffusa che, nei momenti di picco o emergenza, le priorità economiche e produttive tendono inevitabilmente a prevalere. Viene esplicitamente riconosciuto che **«a volte le idee di business superano le esigenze delle persone»**, portando a situazioni di sovraccarico lavorativo ("oberazione") per reparti chiave come la produzione, gli acquisti e il commerciale. Un esempio concreto e tangibile di questa tensione è il progetto di rifacimento del laboratorio, nato per migliorare il benessere dei dipendenti («per far stare meglio le persone»), ma rimasto in sospeso e incompiuto per mesi a causa di una «criticità lato business» (problemi tecnici sui prodotti) che ha «distratto» l'attenzione e le risorse dell'azienda. Questo episodio conferma che, nella realtà operativa quotidiana, la sostenibilità umana rischia di diventare una variabile dipendente, subordinata alle urgenze produttive e di fatturato.

3.3. Discussione dei Risultati

Con quanto detto in precedenza, abbiamo assolto a due compiti distinti: il Capitolo 1 ha delineato il quadro teorico di riferimento sul Sustainable Human Resource Management, mentre il Paragrafo 3.2 ha presentato i temi emersi dall'analisi delle interviste condotte in SET Engineering, limitandosi a una restituzione descrittiva delle evidenze empiriche. La presente sezione costituisce il momento di sintesi analitica del lavoro. La sua funzione è quella di porre in dialogo i risultati empirici con la letteratura scientifica, con l'obiettivo di interpretare *perché* e *come* i fenomeni percepiti si manifestano, generando così una comprensione più profonda e teoricamente fondata del caso di studio.

L'analisi adotta un **approccio logico di tipo abduttivo**. Tale metodo non si limita ad applicare deduttivamente modelli preesistenti, né a operare in modo puramente induttivo, ma procede attraverso un confronto iterativo tra i dati emersi e la teoria. I costrutti teorici vengono dunque utilizzati come chiavi interpretative per spiegare il significato delle narrazioni dei partecipanti. L'obiettivo non è la generalizzazione statistica, ma la generalizzazione analitica (Yin, 2018), ovvero la costruzione di un modello esplicativo contestualizzato che risponda alla domanda di ricerca. Il percorso di discussione affronterà la natura del modello di Sustainable HRM percepito in SET, per poi analizzare le leve e le barriere specifiche che ne determinano l'efficacia e, infine, interpretare le tensioni organizzative che ne caratterizzano l'attuale fase di sviluppo.

La tabella seguente offre una sintesi del processo di interpretazione teorica, mappando le evidenze empiriche chiave emerse (Paragrafo 3.2) sui costrutti della letteratura che verranno discussi nel presente capitolo.

Tabella 3.2 – Mappa di traduzione analitica: dalle evidenze empiriche alle lenti teoriche

Evidenza Empirica (Il linguaggio dei partecipanti)	Interpretazione Teorica (Il linguaggio della letteratura)
---	--

"Sopravvivenza" e "Vivibilità" <i>(La sostenibilità intesa come capacità di "far fronte" alla giornata e "non pesare" sul privato)</i>	Socially Responsible HRM <i>(Focus sulla dimensione "People" e sulla rigenerazione delle risorse umane)</i>
"Caffè con tutti" e "Porta Aperta" <i>(L'accessibilità totale dell'Amministratore Delegato e dei soci)</i>	Leadership Etica e Prossimità <i>(Relational Transparency e abbattimento della distanza gerarchica)</i>
Bonus come "Fregatura" vs Flessibilità "Concessa" <i>(Diffidenza verso per regole scritte, predilezione per concessioni personali)</i>	Contratto Psicologico Relazionale <i>(Prevalenza di scambi socio-emotivi su quelli transazionali/economici)</i>
La "Tribù Azteca" <i>(La forte coesione del gruppo storico che respinge le novità)</i>	Inerzia Culturale e "Strong Ties" <i>(I legami forti che creano resistenza al cambiamento e ridondanza informativa)</i>
"Il Business supera le Persone" <i>(La percezione che le urgenze operative sovrastrino i bisogni umani)</i>	Tensione Logica Economica vs. Logica Sociale <i>(Performance a breve termine vs. benessere organizzativo)</i>

3.3.1. Un Modello Contestuale di Sustainable HRM: la Prevalenza della Dimensione Sociale e Relazionale

L'analisi aggregata dei risultati empirici fa emergere un quadro coerente e distintivo: il modello di Sustainable HRM percepito e vissuto all'interno di SET Engineering non si configura come un sistema di pratiche formali e deliberatamente progettate in conformità ai modelli formalizzati in letteratura, ma

piuttosto come una proprietà emergente, radicata nel tessuto sociale e relazionale dell'organizzazione. La sostenibilità, nel contesto analizzato, non è primariamente una strategia formalizzata, ma un costrutto il cui significato è negoziato e il cui valore è veicolato attraverso le interazioni quotidiane, lo stile di leadership e la cultura informale.

La letteratura manageriale definisce il Sustainable HRM come un approccio olistico che bilancia gli imperativi della *Triple Bottom Line* (TBL): ecologici (Planet), sociali (People) ed economici (Profit) (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020). Questo ha generato filoni di ricerca distinti, come il Green HRM, focalizzato sulla dimensione ambientale (Ren & Jackson, 2020), e il *Socially Responsible HRM* (SRHRM), centrato sul benessere e l'equità nella gestione delle persone (Guerci et al., 2015). L'evidenza empirica emersa in SET Engineering dimostra una netta prevalenza di quest'ultima dimensione.

L'associazione iniziale con la sostenibilità ambientale (dimensione "Planet"), pur presente nelle interviste, è stata ricondotta a una caratteristica del *mercato* di riferimento piuttosto che a un valore *culturale* interno. La testimonianza di un membro della direzione è emblematica: evidenzia come la sensibilità verso le tematiche ambientali sia percepita come un requisito strutturale e inevitabile del settore merceologico di appartenenza, piuttosto che come una scelta valoriale discrezionale. Analogamente, una figura dell'area commerciale la lega alla necessità di garantire un tempestivo allineamento normativo (compliance) agli standard comunitari. Si tratta, quindi, di una sostenibilità configurata come **meccanismo di adattamento alle pressioni dell'ambiente esterno** e funzionale alla continuità del business, piuttosto che come un motore valoriale interno.

Al contrario, il processo di *sensemaking* operato dai partecipanti sposta con forza il focus sulla dimensione "People". La sostenibilità viene ridefinita in termini di sostenibilità *umana* e *sociale*. Tale visione emerge chiaramente dalle figure con responsabilità strategiche, che interpretano il concetto come **capacità di resilienza**

individuale e di sopravvivenza al carico lavorativo quotidiano. Questa prospettiva è corroborata a livello tecnico-operativo, dove la sostenibilità si traduce nell'imperativo organizzativo di **preservare la sfera privata dei collaboratori**, promuovendo una “*Work-Life Harmony*” (McMillan et al. 2011), al fine di tutelare l'integrità del capitale umano.

Questa focalizzazione sulla dimensione umana raggiunge il suo apice quando i partecipanti la identificano con il riconoscimento del valore intrinseco della persona, al di là della sua funzione. L'affermazione per cui in SET si è "esseri umani" e non "numeri" o che la direzione attribuisce una priorità strategica alla dimensione umana e personale rispetto a quella meramente tecnico-professionale conferma che, nella percezione dei dipendenti, la sostenibilità è un fenomeno eminentemente sociale e relazionale. Il modello di SET Engineering, pertanto, non appare come un Sustainable HRM bilanciato sulla TBL, ma come un *modello implicito di Socially Responsible HRM* (SRHRM), il cui obiettivo è la riproduzione e il benessere del capitale umano (Sarvaiya et al., 2018).

Questa prevalenza della dimensione sociale e relazionale trova la sua spiegazione nel *contesto* specifico in cui il modello si sviluppa: quello di una Piccola e Media Impresa (PMI). La letteratura sull'HRM nelle PMI ha ampiamente documentato come la gestione delle persone in contesti a bassa strutturazione sia qualitativamente diversa da quella delle grandi corporation (Sheehan, 2014; Cassell et al., 2002). Nelle PMI, l'HRM tende a essere meno formalizzato, meno standardizzato, più reattivo e fortemente dipendente dalle relazioni interpersonali e dallo stile personale dell'imprenditore (Kitching & Marlow, 2013).

L'analisi del **disaccoppiamento (decoupling)** tra pratiche formali e informali emersa dai dati di SET Engineering conferma pienamente questa tesi. Il modello di SET è "contestuale" e "relazionale" perché l'efficacia delle pratiche HR non è determinata dalla loro esistenza formale, ma dalla loro coerenza con la cultura relazionale.

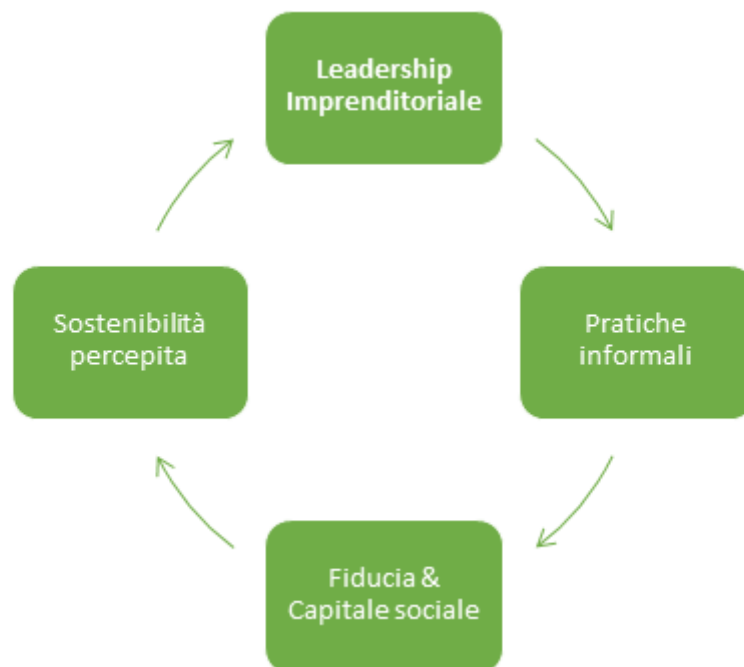
Le pratiche *formali*, tipiche di un approccio "corporate", pur presenti, sono accolte con scetticismo e sospetto. L'esempio del "bonus formazione" è paradigmatico. Sebbene l'intento manageriale sia positivo (un "duplice vantaggio", un "investimento puro"), la percezione operativa è di diffidenza, generata dal timore che tali incentivi celino vincoli contrattuali strumentali o limitazioni alla mobilità futura. Questo scetticismo non è irrazionale, ma segnala un *disallineamento culturale*: una pratica transazionale e standardizzata (il bonus con vincoli) viene percepita come un corpo estraneo, se non una minaccia, in un contesto che valorizza scambi socio-emotivi e personalizzati (Rousseau & McLean Parks, 1993).

Al contrario, le pratiche percepite come la *vera espressione* della sostenibilità aziendale sono di natura quasi esclusivamente *informale e relazionale*. Queste pratiche non sono "policy", ma "azioni situate" che rinforzano il contratto psicologico relazionale:

1. **La Flessibilità "Concessa":** La gestione dello smart working non è una policy, ma una negoziazione relazionale. L'assenza di una policy formale è compensata da una flessibilità organizzativa concessa discrezionalmente al bisogno, che rafforza il senso di supporto percepito.. Il valore non risiede nel diritto (formale), ma nella "concessione" (relazionale), percepita come una "grandissima cosa".
2. **L'Ascolto e il Supporto Personale:** L'attenzione al singolo (un'attenzione proattiva e costante alla sfera personale e al benessere psicofisico del collaboratore, che trascende le dinamiche lavorative.) e il supporto tra pari, facilitato dall'assenza di barriere funzionali rigide e dalla propensione alla risoluzione collaborativa delle problematiche operative, costituiscono un sistema di welfare informale e agito, percepito come più autentico di qualsiasi convenzione sanitaria.

In conclusione, il modello di Sustainable HRM in SET Engineering è "contestuale" perché riflette le caratteristiche tipiche delle PMI (informalità, centralità del leader) e "relazionale" perché il suo valore percepito non risiede in sistemi o policy, ma nella qualità delle interazioni quotidiane che confermano al dipendente il suo status di "essere umano". La sostenibilità sociale non è il risultato di un programma HR, ma una proprietà emergente di una cultura fondata sulla prossimità e sull'ascolto.

Figura 3.1: Il Modello Contestuale-Relazionale di Sustainable HRM in SET Engineering



3.3.2. Le Leve in Azione: il Ruolo Critico della Leadership Imprenditoriale nel Contesto PMI

Se il modello di Sustainable HRM in SET Engineering è di natura prevalentemente contestuale e relazionale, l'analisi delle leve che lo sostengono deve necessariamente partire dal suo epicentro: la leadership. La letteratura manageriale ha da tempo consolidato il ruolo della leadership come il principale antecedente di qualsiasi iniziativa di cambiamento organizzativo e di implementazione di pratiche HR efficaci (Singh et al., 2020). Tale ruolo assume una criticità ancora maggiore

nel contesto delle Piccole e Medie Imprese. Nelle PMI, la ridotta distanza gerarchica, l'assenza di funzioni HR strutturate e la sovrapposizione tra proprietà e management fanno sì che lo stile di leadership dell'imprenditore o del vertice non sia semplicemente un fattore di influenza, ma diventi la fonte primaria e più visibile della cultura organizzativa e delle "regole del gioco" non scritte (Sheehan, 2014). In questo scenario, le politiche del personale non sono tanto quelle formalizzate nei documenti, quanto quelle agite quotidianamente dal leader attraverso le sue decisioni, i suoi comportamenti e le sue interazioni. L'influenza del leader è diretta, non mediata da strati manageriali o da complessi sistemi procedurali, e ogni sua azione assume un peso simbolico amplificato, contribuendo a definire in modo quasi esclusivo il contratto psicologico dei collaboratori (Kitching & Marlow, 2013).

L'analisi dei dati di SET Engineering conferma in modo inequivocabile questa tesi, rivelando come lo stile di leadership dei soci fondatori sia percepito non come una delle leve, ma come la leva per eccellenza, il "motore primario" del modello di sostenibilità sociale dell'azienda. Per interpretare la natura di questa leva, è utile ricorrere a diversi costrutti teorici complementari. Un primo livello di analisi si basa sulla distinzione classica tra leadership transazionale e trasformativa (Burns, 1978). La leadership transazionale si fonda su uno scambio contingente: il leader definisce obiettivi e offre ricompense per la performance, intervenendo per correggere le deviazioni. La leadership trasformativa, al contrario, opera a un livello più profondo, motivando i collaboratori attraverso l'ispirazione, la stimolazione intellettuale e la considerazione individuale, al fine di generare un commitment che trascende l'interesse personale per allinearsi a una visione condivisa (Bass, 1990). Le testimonianze raccolte indicano che la leadership in SET Engineering è percepita come marcatamente trasformativa. Un responsabile tecnico la descrive in termini inequivocabili, affermando che la capacità della leadership di agire come una forza motivante, in grado di attivare l'energia del gruppo e superare le inerzie attraverso l'esempio e il carisma

personale. Questo "trascinare" è l'essenza della *motivazione ispiratrice*, una delle dimensioni chiave della leadership trasformazionale, attraverso cui il leader articola una visione avvincente e infonde entusiasmo, spingendo il team a superare l'inertia e a sentirsi parte integrante di un progetto condiviso.

Tuttavia, ridurre la leva della leadership alla sola dimensione carismatica e trasformazionale sarebbe riduttivo. Ciò che emerge con ancora più forza dalle narrazioni è una qualità più profonda, che può essere ricondotta ai costrutti della *leadership etica* e della *leadership autentica*. La leadership etica è definita come "la dimostrazione di una condotta normativamente appropriata attraverso azioni personali e relazioni interpersonali, e la promozione di tale condotta tra i collaboratori attraverso la comunicazione, il rinforzo e i processi decisionali" (Brown et al., 2005, p. 120). Questo stile di leadership si fonda su principi di fiducia, rispetto e cura per il benessere dei collaboratori, considerati come fine in sé e non solo come mezzo per raggiungere un risultato. È esattamente questa la qualità che i dipendenti di SET Engineering percepiscono come il tratto distintivo della sostenibilità aziendale. L'affermazione di una figura impiegatizia, secondo cui in azienda l'individuo viene valorizzato nella sua interezza umana, trascendendo la mera matricola o funzione produttiva, è la più chiara espressione di una percezione di leadership etica. Questa percezione non nasce da dichiarazioni di intenti, ma da comportamenti manageriali concreti, quotidiani e altamente simbolici.

A questo si sovrappone il concetto di *leadership autentica*, definita come un modello di comportamento che attinge e promuove sia le capacità psicologiche positive sia un clima etico positivo (Walumbwa et al., 2008). I leader autentici sono profondamente consapevoli dei propri valori, credenze ed emozioni e agiscono in accordo con essi, dimostrando coerenza e trasparenza (Avolio & Gardner, 2005). Le componenti chiave di questo stile sono la *self-awareness* (consapevolezza di sé), la *relational transparency* (trasparenza relazionale), l'*internalized moral perspective* (prospettiva morale interiorizzata) e il *balanced*

processing (processo decisionale bilanciato). L'aneddoto, riportato da un responsabile, secondo cui la consuetudine della direzione di condividere momenti informali di pausa con tutto il personale, annullando di fatto le distanze gerarchiche, è un potente esempio di prossimità relazionale e *relational transparency* in azione. Questo gesto, apparentemente banale, abbatte le barriere gerarchiche e comunica accessibilità, rispetto e riconoscimento della dignità di ogni individuo, indipendentemente dal suo ruolo. È un atto che costruisce fiducia dimostrando che il leader è "genuino" e non si nasconde dietro uno status formale. Questa condotta si allinea anche con i principi della *servant leadership*, un approccio in cui il leader pone come priorità il servizio ai bisogni dei collaboratori, facilitandone la crescita e il benessere (Greenleaf, 1977).

Questa combinazione di carisma trasformazionale, cura etica e trasparenza autentica produce un effetto organizzativo cruciale: la creazione di un clima di *sicurezza psicologica*. La sicurezza psicologica è la credenza condivisa che il team sia un ambiente sicuro per l'assunzione di rischi interpersonali, come esprimere un'idea, porre una domanda o ammettere un errore, senza timore di essere umiliati o puniti (Edmondson, 1999). Un leader accessibile, che dimostra "umanità" e si interessa sinceramente al benessere delle persone anche nella sfera privata, una dimostrazione tangibile di interesse verso la sfera privata del collaboratore, che si manifesta attraverso un monitoraggio proattivo e un supporto empatico in presenza di criticità personali, costruisce le fondamenta fiduciarie indispensabili per tale clima. È proprio questa sicurezza psicologica che abilita un'altra leva fondamentale emersa dall'analisi: la comunicazione aperta e la propositività. L'ambiente in cui viene attivamente incentivata la dialettica costruttiva e la generazione di proposte migliorative dal basso (bottom-up) non è un risultato spontaneo, ma una diretta conseguenza di uno stile di leadership che, attraverso la sua coerenza e la sua accessibilità, ha reso sicuro per i dipendenti esporsi e contribuire attivamente. La letteratura ha confermato che la leadership autentica è un antecedente significativo della sicurezza psicologica, poiché i leader che sono trasparenti e coerenti creano

un ambiente prevedibile e affidabile in cui i collaboratori si sentono più a loro agio nell'esprimersi (Agote et al., 2016).

In conclusione, nel contesto di una PMI come SET Engineering, la leadership imprenditoriale agisce come la leva critica che innesca e sostiene un circolo virtuoso di sostenibilità sociale. Il suo impatto è diretto e non mediato da sistemi formali: è lo stile personale del leader, che combina visione (leadership trasformativa), cura (leadership etica e *servant*), e coerenza (leadership autentica), a plasmare direttamente il contratto psicologico di tipo relazionale. Questo stile costruisce la fiducia e la sicurezza psicologica che, a loro volta, alimentano la collaborazione, l'impegno e la percezione di un ambiente di lavoro "umano" e, in ultima analisi, "sostenibile". La leadership, quindi, non si limita a implementare pratiche di Sustainable HRM, ma incarna essa stessa la pratica più potente e significativa, agendo come il principale meccanismo di orchestrazione delle risorse umane e sociali dell'impresa.

A differenza di quanto suggerito dalla letteratura mainstream sul Sustainable HRM, che tende a enfatizzare l'importanza della formalizzazione delle pratiche (es. certificazioni, bilanci sociali) come prerequisito di sostenibilità, il caso SET Engineering evidenzia l'esistenza di un modello di 'Sostenibilità Informale'. In questo stadio, la sostenibilità non è garantita dai processi, ma è interamente demandata alla qualità delle relazioni umane e all'etica della leadership. Questo risultato suggerisce che nelle PMI la formalizzazione non è il punto di partenza, ma un punto di arrivo necessario solo quando la complessità relazionale supera la capacità di controllo informale.

3.3.3. Inerzia Culturale e Tensioni Strutturali: l'Ambivalenza della Cultura Informale

L'analisi delle dinamiche organizzative richiede di superare la semplice dicotomia che classifica i fattori interni come forze univocamente positive o negative. È necessario, invece, riconoscere la natura duale e contestuale delle risorse culturali: gli stessi attributi che in una fase di stabilità costituiscono un vantaggio competitivo e un punto di forza identitario possono, in uno scenario di cambiamento o di fronte a nuove sfide strategiche, irrigidirsi trasformandosi in barriere all'innovazione. Questo concetto di ambivalenza - definito in letteratura come l'esperienza di orientamenti simultaneamente positivi e negativi verso un oggetto, sia esso una persona, un'idea o una pratica (Ashforth et al., 2014) - è cruciale per comprendere le barriere percepite in SET Engineering. Tali ostacoli non emergono da fattori esterni o da una deliberata opposizione al cambiamento, ma sono intrinsecamente legati alla natura stessa del modello "contestuale-relazionale" descritto in precedenza. La cultura informale, la prossimità e la forte coesione del gruppo, identificate come le principali leve della sostenibilità sociale, mostrano qui il loro "Giano bifronte", agendo simultaneamente come fonti di supporto e come generatori di inerzia.

La prima e più significativa manifestazione di questa ambivalenza risiede nella resistenza all'innovazione culturale generata dalla forza dei legami interni. La letteratura sulla cultura organizzativa ha a lungo dibattuto la tesi secondo cui una cultura forte migliora la performance aziendale. Tuttavia, studi successivi hanno evidenziato come le culture forti, pur favorendo l'esecuzione e l'affidabilità in ambienti stabili, possano diventare una seria barriera all'adattamento in contesti di cambiamento, generando inerzia e ostacolando l'esplorazione di nuove routine (Sørensen, 2002). Una cultura forte crea un alto grado di omogeneità nei modi di pensare e agire, rendendo difficile l'integrazione di prospettive e pratiche che deviano dalla norma consolidata. Questa dinamica è particolarmente visibile in SET Engineering, dove il gruppo storico, pur costituendo il nucleo della cultura di supporto, agisce anche come fonte di resistenza passiva. Dalle evidenze empiriche emerge, infatti, la difficoltà strutturale di permeare un tessuto sociale consolidato

da anni di collaborazione; tale compattezza, pur rappresentando un valore identitario, erige una barriera all'ingresso per nuovi paradigmi culturali, rendendo complesso l'innesto di novità in un contesto caratterizzato da routine relazionali così radicate. La teoria dei "legami forti" (*strong ties*) aiuta a interpretare questo fenomeno: se da un lato i legami forti, caratterizzati da alta frequenza di interazione e profondità emotiva, favoriscono la fiducia e il supporto reciproco, dall'altro possono portare a una ridondanza informativa e a un isolamento da idee esterne, limitando la capacità di innovazione del sistema (Uzzi, 1997). Il gruppo coeso tende a ricircolare le stesse informazioni e a rafforzare le stesse norme, creando un "effetto eco" che rende difficile l'assorbimento di stimoli eterogenei provenienti dall'esterno.

La seconda manifestazione dell'ambivalenza culturale riguarda il rapporto tra informalità e fiducia. Come discusso, il modello di SET Engineering si fonda su pratiche informali e su un contratto psicologico di tipo relazionale, alimentato dalla fiducia diretta nella leadership. Se questa informalità è percepita come autentica e flessibile, essa crea anche un vuoto di processi strutturati che rende problematica l'introduzione di iniziative HR formalizzate. In un contesto abituato a gestire le eccezioni attraverso il dialogo diretto e la negoziazione caso per caso, una policy standardizzata viene accolta con scetticismo. La Teoria dell'Attribuzione (Hewett et al., 2018) suggerisce che, in assenza di una comunicazione chiara e di processi trasparenti, i dipendenti cercheranno di inferire le motivazioni dietro la nuova pratica. Se la pratica non si inserisce nella logica relazionale consolidata, è probabile che venga attribuita a motivazioni strumentali. Tale scetticismo emerge chiaramente nelle reazioni alle iniziative formalizzate: quando una proposta non si inserisce nella logica relazionale consolidata, tende a generare un'immediata diffidenza difensiva. Non si tratta di un rifiuto del contenuto in sé, quanto piuttosto di una resistenza verso la forma; la percezione di un cambio di paradigma - dal "patto relazionale" a una transazione formale - viene interpretata come una potenziale minaccia all'equilibrio esistente o come un tentativo di alterare le regole

non scritte del gioco. L'informalità, quindi, pur essendo una leva di benessere, agisce come barriera all'evoluzione e alla standardizzazione delle pratiche, un passaggio necessario per garantire equità e scalabilità con la crescita dell'azienda. La fiducia, essendo riposta nelle persone e non nei sistemi, rende difficile l'accettazione di sistemi impersonali, anche quando questi sono pensati per il bene collettivo.

Infine, queste dinamiche convergono in una forma più ampia di inerzia organizzativa. L'inerzia organizzativa è la tendenza di un'organizzazione a mantenere lo status quo, resistendo ai cambiamenti anche quando questi sono necessari per l'adattamento all'ambiente esterno (Gilbert, 2005). Questa inerzia non è solo strutturale, ma anche psicologica e culturale: è la persistenza di routine, processi mentali e abitudini consolidate che, pur essendo state efficaci in passato, ostacolano l'apprendimento di nuovi schemi (Teofilus et al., 2022). Le evidenze raccolte presso la direzione confermano come l'ostacolo principale non sia un'opposizione ideologica, bensì una forma di inerzia cognitiva legata alla mancanza di abitudine nel trattare questi temi in un'ottica sistemica. In un ambiente PMI storicamente pragmatico, l'introduzione di un linguaggio strategico sulla sostenibilità viene percepita come un elemento allogeno, faticando a integrarsi con le routine operative quotidiane. La cultura informale, che ha garantito il successo e la coesione fino a quel momento, diventa così la principale fonte di inerzia, ostacolando quella transizione verso un modello di gestione più strutturato che la crescita stessa dell'azienda renderebbe necessario. La sfida per SET Engineering, quindi, non è quella di eliminare la sua cultura informale, che costituisce un asset prezioso, ma di gestirne l'ambivalenza, imparando a integrare elementi di formalizzazione senza distruggere il capitale di fiducia e di relazione su cui si fonda la sua sostenibilità sociale.

3.3.4. Interpretazione delle Tensioni Organizzative: tra Crescita del Business e Sostenibilità Umana

L'analisi delle leve e delle barriere che caratterizzano il modello di Sustainable HRM in SET Engineering non sarebbe completa senza un'interpretazione delle tensioni sottostanti che le generano e le alimentano. Le organizzazioni, specialmente quelle in fasi di rapida crescita, sono arene in cui coesistono spinte strategiche e operative spesso contraddittorie. La letteratura manageriale ha da tempo identificato queste dinamiche attraverso la lente della *teoria del paradosso*, la quale suggerisce che le organizzazioni di successo non sono quelle che risolvono le tensioni scegliendo un'opzione a discapito dell'altra, ma quelle che imparano a gestirle e a navigarle in modo dinamico (Smith & Lewis, 2011). Un paradosso organizzativo consiste in "elementi contraddittori ma interrelati che esistono simultaneamente e persistono nel tempo" (Smith & Lewis, 2011, p. 382). L'analisi dei dati di SET Engineering rivela l'esistenza di un paradosso centrale e pervasivo: la tensione tra l'imperativo della crescita del business e la necessità di preservare la sostenibilità umana e relazionale. Questa dinamica non va interpretata attraverso la lente dell'innovazione, bensì come una tensione strutturale tra due logiche istituzionali contrastanti: la *logica economico-strumentale* e la *logica sociale-relazionale*. La prima, spinta dalle necessità del business, persegue obiettivi di efficienza, velocità di consegna e massimizzazione della performance operativa. La seconda, profondamente radicata nella cultura interna, privilegia la tutela della qualità della vita lavorativa, il supporto reciproco e la stabilità del clima organizzativo. In SET Engineering, la "sostenibilità umana" si configura proprio come il tentativo di proteggere la logica sociale dalla pressione pervasiva della logica economica. Il conflitto emerge quando l'accelerazione richiesta dal mercato (scadenze, carichi di lavoro, urgenze) minaccia di erodere le risorse psicofisiche dei collaboratori, creando il paradosso percepito per cui il perseguimento dei risultati aziendali sembra avvenire a scapito della cura delle persone.

Le evidenze empiriche offrono una rappresentazione chiara di come questo paradosso venga vissuto. Emerge una percezione diffusa di sbilanciamento, in cui le istanze commerciali vengono avvertite come forze che, in momenti critici,

tendono a sovrastare le esigenze di tutela delle persone, mettendo a rischio la sostenibilità del sistema umano. Questa consapevolezza indica che, nella pratica quotidiana, la gestione dell'equilibrio tra performance e benessere rappresenta una sfida costante e non ancora pienamente risolta.

Questa tensione può essere ulteriormente interpretata attraverso il modello *Job Demands-Resources* (JD-R)²⁹ (Bakker & Demerouti, 2017). La spinta alla crescita e all'innovazione si traduce in un aumento delle *richieste lavorative* (Job Demands): carichi di lavoro più intensi, pressione per il raggiungimento di obiettivi sfidanti, necessità di apprendere rapidamente nuove competenze. Queste richieste, se eccessive, attivano un processo di deterioramento della salute che può portare a stress e burnout. D'altro canto, la sostenibilità umana si fonda sulla disponibilità di adeguate *risorse lavorative* (Job Resources), quali il supporto del leader e dei colleghi, l'autonomia decisionale, la chiarezza dei ruoli e un clima di fiducia. Queste risorse attivano un processo motivazionale che porta all'engagement e alla performance. La tensione percepita in SET Engineering emerge proprio quando le richieste generate dalla crescita del business non sono adeguatamente bilanciate da un parallelo investimento sulle risorse. La riconcettualizzazione della sostenibilità come "sopravvivenza" da parte dei dipendenti è un segnale potente di un sistema in cui le risorse, per quanto presenti e apprezzate (come la leadership etica e il supporto tra pari), sono messe a dura prova da richieste lavorative percepite come elevate.

Figura 3.2: La tensione paradossale tra Logica Economica e Logica Sociale

²⁹ Il modello JD-R postula l'esistenza di due processi psicologici paralleli: un processo di deterioramento della salute, innescato da eccessive *Job Demands* (che porta all'esaurimento), e un processo motivazionale, innescato dalla disponibilità di *Job Resources* (che porta all'engagement). Nel caso di SET Engineering, il rischio rilevato è che le risorse relazionali non siano sufficienti a compensare le crescenti richieste operative.



Infine, questa tensione si manifesta anche a livello di sistema, attraverso la percezione di un'ingiustizia distributiva tra le diverse funzioni aziendali. Come emerso nell'analisi delle barriere, la logica economica spinge a concentrare risorse e attenzioni ("un'attenzione diversa") sulle aree "core" che generano ricavi diretti, come l'ufficio tecnico e l'R&D. Questa scelta, sebbene razionale da una prospettiva finanziaria, crea una percezione di ingiustizia distributiva (Adams, 1965) che mina la coesione e il morale delle funzioni di "supporto", le quali sono invece essenziali per la stabilità e la tenuta del tessuto relazionale dell'organizzazione. Questa dinamica rivela come la tensione tra crescita e sostenibilità si traduca in una gerarchia di valore implicita che rischia di danneggiare il contratto psicologico e la sostenibilità sociale dell'intera organizzazione.

L'insieme di queste tensioni può essere inquadrato all'interno dei modelli di crescita delle PMI, come quello proposto da Greiner³⁰ (1972). SET Engineering sembra trovarsi in una fase di transizione critica, probabilmente al termine della "crescita attraverso la creatività" e all'inizio della "crisi di leadership". La fase iniziale, dominata dalla creatività dei fondatori e da un'organizzazione informale e relazionale, ha garantito il successo, ma l'aumento delle dimensioni e della

³⁰ Il modello di Greiner individua cinque fasi di crescita evolutiva, ciascuna interrotta da una crisi rivoluzionaria specifica. La "Fase 1: Crescita tramite Creatività" termina fisiologicamente con la "Crisi di Leadership", che si verifica quando la gestione informale dei fondatori non è più in grado di controllare la crescente complessità organizzativa, rendendo necessaria l'introduzione di meccanismi di gestione più formali (Fase 2: Crescita tramite Direzione).

complessità rende questi meccanismi insufficienti. La crisi di leadership emerge proprio quando si rende necessaria una maggiore strutturazione e una gestione più formale per bilanciare le spinte divergenti della crescita e della stabilità. Le tensioni percepite non sono quindi un sintomo di fallimento, ma una fisiologica "crisi di crescita" che segnala la necessità per l'organizzazione di evolvere verso una nuova fase del suo ciclo di vita, dotandosi di strumenti manageriali più sofisticati per gestire in modo consapevole il paradosso tra l'imperativo del business e la sostenibilità del suo capitale umano.

3.3.5. Allineare Intenti, Pratiche e Percezioni: Implicazioni per il Contratto Psicologico in SET Engineering

L'analisi condotta finora ha delineato un modello di Sustainable HRM contestuale e relazionale, sostenuto da leve potenti come la leadership etica e la cultura del supporto, ma al contempo frenato da barriere radicate nell'informalità e attraversato dal paradosso tra crescita e sostenibilità umana. Per integrare questi elementi in un quadro esplicativo coerente, è necessario adottare una lente di analisi che si ponga al cuore della relazione di impiego: il contratto psicologico. La letteratura sulla gestione delle risorse umane distingue da tempo tra le pratiche HR *intese* (quelle progettate dal management), le pratiche *implementate* (quelle effettivamente messe in atto dai line manager) e le pratiche *percepite* (quelle vissute e interpretate dai dipendenti) (Kepes & Delery, 2007). È proprio nel "gap" tra questi tre livelli che si annidano le sfide più significative per l'efficacia dell'HRM, ed è in questo spazio che il contratto psicologico prende forma, si consolida o si infrange (Rousseau, 1995). Il contratto psicologico, definito come l'insieme delle credenze di un individuo circa gli obblighi reciproci in un rapporto di scambio con un'altra parte, come il datore di lavoro (Rousseau, 1989), non si basa su ciò che è scritto, ma su ciò che viene percepito come promesso. Le pratiche HR, sia formali che informali, agiscono come un potente sistema di "segnali" che i dipendenti interpretano per costruire il contenuto del loro contratto psicologico (Suazo et al., 2011). L'analisi del caso SET Engineering rivela un sistema di

segnalazione complesso e, a tratti, contraddittorio, che genera un contratto psicologico forte ma al contempo fragile.

Come emerso nel paragrafo 3.3.1, il modello di Sustainable HRM di SET Engineering ha favorito lo sviluppo di un contratto psicologico prevalentemente di tipo *relazionale*. La teoria distingue i contratti transazionali, focalizzati su uno scambio economico specifico e a breve termine (es. salario per un determinato lavoro), dai contratti relazionali, che implicano uno scambio socio-emotivo più ampio, basato su obblighi a lungo termine, fiducia e lealtà (Rousseau & McLean Parks, 1993). In SET Engineering, le pratiche informali dominanti - l'ascolto, la flessibilità concessa, il supporto dei pari e, soprattutto, lo stile di leadership "umano" - inviano segnali coerenti che l'organizzazione si impegna a prendersi cura del benessere complessivo della persona, al di là del mero scambio economico. La percezione di non essere un "numero" ma un "essere umano" è la quintessenza di un contratto relazionale, in cui il dipendente si sente obbligato a ricambiare con lealtà e impegno extra-ruolo non perché costretto, ma perché si sente valorizzato e supportato a livello personale (Agarwal & Bhargava, 2013). Questo contratto relazionale è la principale leva di engagement e di sostenibilità sociale dell'azienda.

Tuttavia, l'analisi delle barriere e delle tensioni rivela due punti critici di disallineamento che mettono a rischio questo contratto. Il primo disallineamento si manifesta quando l'organizzazione tenta di introdurre pratiche HR formali, di natura intrinsecamente più transazionale, all'interno di un sistema dominato da aspettative relazionali. L'esempio del bonus formazione è emblematico. L'intento della leadership è probabilmente positivo: offrire un'opportunità di crescita. La pratica, tuttavia, è un meccanismo standardizzato e contrattualizzato. La percezione dei dipendenti, abituati a una logica di scambio personalizzata e basata sulla fiducia, è di scetticismo e sospetto. La ricerca di motivazioni strumentali nascoste e la richiesta di una trasparenza comunicativa radicale per superare la diffidenza iniziale dimostrano un cortocircuito nel sistema di segnalazione. Una

pratica transazionale, comunicata in modo superficiale, viene interpretata come una violazione delle "regole del gioco" relazionali, generando attribuzioni negative sulle reali intenzioni del management (Hewett et al., 2018). Ciò non significa che le pratiche formali siano intrinsecamente negative, ma che la loro introduzione in un contesto ad alta informalità richiede uno sforzo comunicativo sostanziale per allinearle con le aspettative relazionali esistenti, pena il loro rigetto e un indebolimento della fiducia.

Il secondo e più profondo disallineamento emerge dalla tensione tra la crescita del business e la sostenibilità umana, che si traduce in una percezione di *breach* (violazione) del contratto psicologico. Una violazione si verifica quando un dipendente percepisce che l'organizzazione non ha adempiuto a uno o più dei suoi obblighi (Robinson & Rousseau, 1994). Le conseguenze di tale violazione sono tipicamente una riduzione della fiducia, dell'impegno e della soddisfazione, e un aumento delle intenzioni di turnover (Zhao et al., 2007). La percezione di uno squilibrio strutturale a favore delle logiche economiche rappresenta una violazione diretta della promessa implicita al cuore del contratto relazionale: la promessa di cura e attenzione alla persona. Allo stesso modo, la percezione di un'iniquità distributiva tra le aree "core" e quelle di "supporto" viola l'obbligo relazionale di trattare tutti i membri dell'organizzazione con equità e rispetto, indipendentemente dal loro contributo diretto al fatturato. Queste violazioni, anche se non intenzionali, erodono progressivamente il capitale di fiducia costruito attraverso le pratiche informali e la leadership etica.

È interessante notare come, nonostante la percezione di queste violazioni, il contratto non si rompa definitivamente. Il forte capitale relazionale e la fiducia nella leadership agiscono come un 'ammortizzatore sociale' (social buffer), che attenua l'impatto negativo delle tensioni operative e previene il turnover, mantenendo intatta la fedeltà di fondo.

In sintesi, l'analisi del contratto psicologico in SET Engineering rivela la sfida centrale per l'evoluzione del suo modello di Sustainable HRM. L'azienda ha costruito un solido contratto relazionale basato sull'informalità e sulla leadership personale, che costituisce il suo principale asset sociale. Tuttavia, questo stesso modello si dimostra fragile di fronte alle pressioni della crescita e inadeguato a integrare la necessaria formalizzazione delle pratiche. La sostenibilità a lungo termine del modello dipenderà dalla capacità del management di allineare intenti, pratiche e percezioni. Ciò richiede un duplice sforzo: da un lato, gestire le tensioni della crescita in modo che non vengano percepite come una violazione delle promesse relazionali fondamentali; dall'altro, progettare e comunicare le nuove pratiche formali non come meri strumenti transazionali, ma come un'evoluzione coerente dell'impegno relazionale verso le persone, fondata su principi di giustizia procedurale e interazionale (Colquitt, 2001). Senza questo sforzo consapevole di allineamento, il rischio è che il prezioso contratto psicologico relazionale si deteriori, trasformando le leve di oggi nelle fragilità di domani.

Capitolo 4: Conclusioni

Il percorso di ricerca intrapreso con il presente elaborato si è proposto di esplorare un fenomeno complesso e contestualmente radicato: le percezioni relative all'integrazione della sostenibilità nella gestione delle risorse umane all'interno di una PMI tecnologica italiana. Attraverso l'adozione di un paradigma interpretativo e di una metodologia qualitativa basata sul caso di studio, l'indagine ha mirato a superare un approccio puramente descrittivo per costruire un modello esplicativo delle dinamiche, delle leve e delle barriere che caratterizzano l'adozione del Sustainable HRM in un contesto specifico come quello di SET Engineering. Il capitolo precedente ha presentato i dati emersi dalle narrazioni dei partecipanti e ne ha proposto una prima interpretazione alla luce della letteratura accademica di riferimento (Capitolo 3). Questo capitolo finale ha il compito di tirare le fila dell'intera analisi, offrendo una sintesi ragionata dei risultati, una risposta puntuale alla domanda di ricerca, e una riflessione sulle implicazioni teoriche e manageriali che da essa scaturiscono.

4.1. Sintesi dei Risultati e Risposta alla Domanda di Ricerca

La domanda di ricerca che ha guidato l'intero studio è stata: *"Come viene percepita l'integrazione della sostenibilità nella gestione delle risorse umane da dipendenti e manager, e quali fattori abilitanti e barriere, radicati in tali percezioni, ne influenzano l'adozione?"*. Per rispondere in modo completo, è necessario scomporre la domanda nelle sue due componenti interconnesse e integrare le evidenze emerse.

La Percezione di un Modello "Contestuale-Relazionale" Emergente

La prima parte della domanda di ricerca interroga la natura della percezione del Sustainable HRM in SET Engineering. L'analisi ha rivelato in modo inequivocabile che l'integrazione della sostenibilità nella gestione delle risorse umane non è percepita come un sistema di pratiche formali, deliberatamente progettate e strategicamente allineate, come spesso descritto nei modelli normativi della letteratura (Ehnert et al., 2016). Al contrario, emerge la percezione di un

modello che può essere definito "**contestuale-relazionale**": una proprietà emergente, non codificata, il cui significato e la cui efficacia sono quasi interamente radicati nel tessuto sociale e relazionale dell'organizzazione.

Questa percezione si manifesta a più livelli. In primo luogo, a livello semantico, i partecipanti operano un processo di **sensemaking** (Weick, 1995) attraverso cui il costrutto di sostenibilità viene riconcettualizzato. Partendo da un'associazione iniziale con la dimensione ambientale e di mercato, il significato viene quasi immediatamente traslato sulla dimensione interna, umana e sociale, fino a coincidere con la "vivibilità" del lavoro e la "sopravvivenza" individuale di fronte ai carichi lavorativi. La sostenibilità, nel vissuto organizzativo, è primariamente sostenibilità *sociale*. In secondo luogo, a livello di pratiche, si manifesta un netto **disaccoppiamento (decoupling) tra il formale e l'informale**. Le pratiche formali (es. welfare sanitario, bonus formazione) sono riconosciute ma accolte con scetticismo, soggette a processi di attribuzione che ne mettono in dubbio le reali intenzioni, generando scetticismo su potenziali vincoli nascosti se non supportate da una comunicazione trasparente. Le pratiche percepite come veramente "sostenibili" sono invece quelle informali e relazionali: la flessibilità "concessa", l'ascolto attivo, la coesione del gruppo. La letteratura distingue tra pratiche HR *intese, implementate e percepite* (Wright & Nishii, 2013); nel caso di SET Engineering, il sistema percepito è dominato da pratiche informali che, pur non essendo formalmente "intese" come parte di una strategia di Sustainable HRM, ne costituiscono di fatto il nucleo operativo.

Le Leve e le Barriere: l'Ambivalenza della Leadership e della Cultura Informale

La seconda parte della domanda di ricerca si concentra sui fattori abilitanti e sulle barriere. L'analisi ha fatto emergere un quadro complesso, caratterizzato da una profonda ambivalenza, in cui le stesse caratteristiche contestuali agiscono simultaneamente da leva e da barriera.

Il **principale fattore abilitante** è, senza dubbio, lo **stile di leadership imprenditoriale**. Nelle PMI, dove la figura del fondatore è centrale, la leadership non è solo una variabile, ma è il principale architetto della cultura e delle pratiche (Sheehan, 2014). In SET Engineering, la leadership è percepita come una combinazione di stile trasformazionale, etico e autentico. È "carismatica" e "trascinatrice", ma soprattutto è "umana", accessibile e attenta alla persona come "essere umano" e non come "numero". Questo stile di leadership agisce come leva diretta perché incarna e mette in atto quelle pratiche informali di cura e ascolto che i dipendenti valorizzano. Crea un clima di sicurezza psicologica (Edmondson, 1999) che abilita a sua volta la comunicazione aperta e la propositività, altri fattori abilitanti cruciali. A questa si affianca, come leva, la **cultura della prossimità e del supporto tra pari**, un forte capitale sociale interno che funge da meccanismo informale di gestione dello stress e di problem-solving collettivo.

Le **barriere**, tuttavia, non sono fattori esogeni, ma rappresentano il "lato oscuro" delle stesse leve. La principale barriera è l'**ambivalenza della cultura informale**, che genera una forte **inerzia organizzativa** (Gilbert, 2005). La stessa cultura coesa e basata su legami forti, che fornisce supporto, crea anche una resistenza all'innovazione e all'integrazione di nuove prospettive culturali, un fenomeno spiegabile con la teoria dei legami forti che, se troppo densi, possono limitare l'accesso a informazioni eterogenee (Uzzi, 1997). Inoltre, la fiducia riposta nelle persone anziché nei sistemi rende difficile l'introduzione di pratiche formalizzate, che vengono percepite con sospetto e come un'impersonale alterazione delle "regole del gioco" relazionali. A questa si aggiunge la barriera strutturale della **tensione tra crescita del business e sostenibilità umana**. Questa dinamica, interpretabile come un conflitto tra **logiche istituzionali contrastanti (economica vs. sociale)**, si manifesta nella percezione diffusa che le istanze commerciali tendano talvolta a sovrastare le esigenze di tutela delle persone, e nella percezione di un'inequità distributiva che privilegia le aree "core" a discapito di quelle di "supporto", minando la coesione interna.

Risposta Sintetica alla Domanda di Ricerca

Integrando questi elementi, è possibile fornire una risposta alla domanda di ricerca posta inizialmente, ovvero:

In SET Engineering, l'integrazione della sostenibilità nella gestione delle risorse umane è percepita come un modello "contestuale-relazionale" emergente, non formalizzato, la cui essenza risiede nella qualità delle relazioni interpersonali e nella "vivibilità" del lavoro. Questo modello è abilitato primariamente da uno stile di leadership imprenditoriale percepito come etico, autentico e accessibile, che agisce come fonte diretta di pratiche informali di cura e supporto. Tuttavia, l'adozione di un approccio più maturo e strutturato di Sustainable HRM è ostacolata dalla natura ambivalente di questa stessa cultura informale, che genera inerzia e resistenza alla formalizzazione, e dalle tensioni derivanti dalla crescita del business, che mettono sotto pressione il contratto psicologico relazionale e creano percezioni di iniquità. Le leve e le barriere, quindi, non sono fattori distinti, ma due facce della stessa medaglia, radicate nel DNA di una PMI in una fase critica di transizione tra una gestione imprenditoriale-creativa e la necessità di una maggiore strutturazione.

Questa risposta evidenzia come, nel contesto analizzato, il Sustainable HRM sia un fenomeno complesso e paradossale, la cui evoluzione dipende dalla capacità dell'organizzazione di gestire l'equilibrio dinamico tra la conservazione del suo prezioso capitale relazionale e l'introduzione di sistemi più formali necessari a garantirne la sostenibilità nel lungo periodo.

4.2. Contributi Teorici dello Studio

Al di là della comprensione del caso specifico, ogni ricerca qualitativa ambisce a generare intuizioni che possano dialogare con il corpus di conoscenze esistente, arricchendolo, specificandolo o mettendolo in discussione. In linea con l'obiettivo di *theory-building* a partire dal caso di studio (Eisenhardt & Graebner, 2007), la presente indagine su SET Engineering offre contributi significativi e stratificati a tre principali filoni di letteratura: gli studi sul Sustainable HRM nel contesto delle PMI, la ricerca sul cosiddetto "black box" della gestione delle risorse umane, e l'analisi delle leve e barriere all'adozione di pratiche innovative.

Il primo e più rilevante contributo consiste nell'**arricchire la comprensione del Sustainable HRM nel contesto specifico delle Piccole e Medie Imprese**, rispondendo in modo empiricamente fondato al "large firm bias" che ha a lungo caratterizzato la letteratura manageriale (Harney & Nolan, 2022). Gran parte dei modelli di Sustainable HRM esistenti sono di natura normativa e presuppongono l'esistenza di sistemi HR strutturati, di strategie formalizzate e di risorse dedicate, caratteristiche tipiche delle grandi organizzazioni (Ehnert et al., 2016). Questi modelli, pur essendo teoricamente robusti, rischiano di avere una limitata capacità esplicativa quando applicati a contesti, come quello delle PMI, caratterizzati da informalità, scarsità di risorse e centralità della figura imprenditoriale. La presente ricerca, attraverso una "descrizione densa" (Geertz, 1973) del fenomeno, propone un modello alternativo, definito "contestuale-relazionale", che descrive il Sustainable HRM nelle PMI non come un sistema deliberatamente progettato, ma come una **proprietà emergente e non codificata**. Questo studio dimostra empiricamente come, in un contesto di PMI, il significato stesso di sostenibilità venga rinegoziato a livello locale, traslando da una dimensione esterna (ambientale, di mercato) a una interna, focalizzata sulla "vivibilità" del lavoro e sulla qualità delle relazioni umane. Questo modello, radicato nell'informalità e fortemente dipendente dallo stile di leadership personale dei fondatori, sfida l'idea che il Sustainable HRM richieda necessariamente un'architettura complessa di pratiche formali. Al contrario, suggerisce che nelle PMI la sostenibilità sociale è

primariamente agita e percepita attraverso il capitale sociale, la prossimità e la fiducia interpersonale, offrendo così una prospettiva più realistica e "bottom-up" per l'analisi del fenomeno in contesti meno strutturati (Macke & Genari, 2019).

Il secondo contributo teorico riguarda l'**apertura del "black box" che intercorre tra le pratiche di gestione delle risorse umane e i risultati organizzativi**, con un focus specifico sulla centralità della dimensione percettiva. La letteratura strategica sull'HRM ha da tempo evidenziato il divario tra le pratiche *intese* dal management, quelle *implementate* dai manager di linea e quelle *percepite* dai dipendenti, sostenendo che solo queste ultime influenzano realmente gli atteggiamenti e i comportamenti (Wright & Nishii, 2013). Questo studio non solo conferma tale tesi nel campo del Sustainable HRM, ma ne illumina i meccanismi specifici. L'analisi ha rivelato un netto **disaccoppiamento (decoupling)**, coerente con la teoria neo-istituzionale (Meyer & Rowan, 1977): le pratiche formali, pur presenti, sono accolte con scetticismo e **soggette ad attribuzioni di significato negative**, mentre le pratiche informali e relazionali sono percepite come l'autentica espressione della cura organizzativa. Il contributo di questa ricerca risiede nell'aver utilizzato la **teoria del contratto psicologico come chiave di lettura per spiegare questo divario**. I risultati suggeriscono che in un contesto come quello di SET Engineering, caratterizzato da una forte leadership personale e da una cultura informale, si è consolidato un contratto psicologico di tipo prevalentemente *relazionale* (Rousseau, 1995). Questo contratto, basato su promesse implicite di cura e supporto socio-emotivo, funge da "filtro" attraverso cui tutte le pratiche HR vengono interpretate. Le pratiche formali, di natura più transazionale, entrano in conflitto con le aspettative relazionali, generando diffidenza. Questo studio, quindi, non si limita a constatare il gap percettivo, ma ne offre una spiegazione teoricamente fondata, suggerendo che l'efficacia di qualsiasi pratica di Sustainable HRM dipende dal suo grado di coerenza con il contratto psicologico dominante.

Il terzo contributo consiste nello **sviluppare un modello più dinamico e ambivalente delle leve e delle barriere** all'adozione del Sustainable HRM. La

letteratura tende spesso a presentare i fattori abilitanti e ostacolanti come categorie distinte e statiche. L'analisi del caso SET Engineering, invece, fa emergere un quadro più complesso, interpretabile attraverso la lente della **teoria del paradosso e dell'ambivalenza organizzativa** (Smith & Lewis, 2011; Ashforth et al., 2014). Il contributo di questa ricerca è dimostrare come le principali leve della sostenibilità sociale in una PMI — la leadership imprenditoriale fortemente presente e una cultura informale basata su legami forti — siano intrinsecamente ambivalenti, trasformandosi nelle principali barriere all'evoluzione del modello stesso. La leadership "umana" e accessibile, che è il motore della fiducia, rischia di diventare un collo di bottiglia decisionale che frena la delega e la strutturazione. La cultura coesa e supportiva, che agisce come un potente ammortizzatore sociale, genera al contempo una forte inerzia organizzativa e una resistenza all'integrazione di pratiche e persone "nuove". Questo studio, quindi, supera una visione dicotomica per proporre un modello in cui leve e barriere non sono elementi separati, ma due facce della stessa medaglia contestuale. Tale prospettiva suggerisce che il processo di adozione del Sustainable HRM nelle PMI in crescita non è una transizione lineare, ma la gestione continua di tensioni paradossali, offrendo un contributo di maggiore complessità e realismo alla letteratura sul cambiamento organizzativo in questo specifico setting.

4.3. Implicazioni Manageriali per SET Engineering e altre PMI

L'obiettivo di una ricerca qualitativa di stampo interpretativo non si esaurisce nella costruzione di un modello teorico, ma si estende alla sua traduzione in implicazioni pratiche che possano orientare l'azione manageriale. L'analisi approfondita del caso SET Engineering, pur nella sua specificità, offre spunti di riflessione e direzioni di intervento di notevole rilevanza non solo per l'azienda stessa, ma anche per il più ampio ecosistema delle Piccole e Medie Imprese che si trovano ad

affrontare le sfide della crescita in un contesto competitivo che richiede una crescente attenzione alla sostenibilità. Le implicazioni che seguono offrono raccomandazioni estendibili ad altre realtà aziendali che condividono caratteristiche simili, ovvero PMI ad alto contenuto di conoscenza (*Knowledge-Intensive*) che stanno affrontando la delicata fase di transizione e crescita dimensionale. Esse si articolano attorno a una sfida centrale: come far evolvere un modello di sostenibilità sociale efficace ma informale e leadership-dipendente verso un sistema più strutturato, scalabile e resiliente, senza perdere il capitale di fiducia e di relazione che ne costituisce il cuore.

La prima e più fondamentale implicazione riguarda l'**evoluzione consapevole del ruolo della leadership**. L'analisi ha dimostrato come lo stile di leadership personale dei fondatori sia la principale leva del modello di sostenibilità percepito. Questa centralità, tipica delle PMI nella fase di "crescita per creatività" (Greiner, 1972), rappresenta al contempo una forza e una vulnerabilità strategica. La sfida manageriale consiste nel passare da un modello in cui i leader *sono* il sistema di sostenibilità a un modello in cui i leader *progettano e coltivano* un sistema di sostenibilità. Ciò richiede una transizione deliberata dal ruolo di imprenditore-operativo a quello di **leader-architetto organizzativo** (Bernstein et al., 2016). In questa nuova veste, il compito del leader non è più quello di essere il risolutore di ogni problema o il custode di ogni relazione, ma di disegnare le strutture, i processi e i meccanismi culturali che permettano all'organizzazione di scalare i propri valori fondanti. In termini pratici, questo significa:

- **Istituzionalizzare le pratiche di ascolto e supporto:** Le interazioni informali e l'accessibilità, oggi apprezzate, devono essere integrate da meccanismi più strutturati. L'affidarsi esclusivamente alla comunicazione informale, con la crescita del numero di dipendenti, rischia di generare disuguaglianze di accesso alle informazioni e percezioni di favoritismo. Per evitare ciò, è necessario istituzionalizzare le pratiche positive esistenti. Questo non significa eliminare l'informalità, ma affiancarle canali

prevedibili e accessibili a tutti. Azioni concrete includono l'introduzione di sessioni di feedback regolari e formalizzate, che trasformino l'ascolto da un evento sporadico a un processo organizzativo. Allo stesso modo, l'implementazione di incontri "one-to-one" dedicati non solo a temi operativi ma anche allo sviluppo individuale e al benessere, può formalizzare la "cura per la persona" in un formato scalabile.

- **Sviluppare la leadership intermedia come "culture carrier":** Con la crescita dell'azienda, la capacità della leadership di vertice di mantenere un rapporto diretto con ogni dipendente diminuirà inevitabilmente. Il rischio è che la cultura "umana" rimanga confinata al rapporto con i fondatori, senza permeare il resto dell'organizzazione. È imperativo, quindi, investire sullo sviluppo dei responsabili di funzione, non solo come manager tecnici, ma come "portatori" e attuatori della cultura di sostenibilità (Quacquarelli, 2022). Essi sono il ponte tra la strategia del vertice e l'esperienza quotidiana dei team. Per questo, è cruciale fornire loro formazione specifica sulla leadership etica, sulla gestione dei conflitti e sulla comunicazione efficace. Questo investimento strategico permette di decentralizzare e diffondere le pratiche di cura e attenzione, trasformando i manager intermedi da meri supervisori di compiti a veri e propri custodi del contratto psicologico relazionale con i loro collaboratori.

La seconda implicazione si concentra sulla **gestione della transizione dall'informalità alla formalizzazione selettiva delle pratiche HR**. La diffidenza emersa verso le iniziative formali non è un rifiuto della formalizzazione in sé, ma del modo in cui essa viene percepita: come un'imposizione impersonale che contraddice la logica relazionale esistente. Per superare questa barriera, il management di SET Engineering e di altre PMI simili dovrebbe adottare un approccio di **progettazione partecipata e comunicazione trasparente**, fondato sui principi della giustizia procedurale e interazionale (Colquitt, 2001). L'obiettivo è passare da una burocrazia percepita come "coercitiva" a una "abilitante" (Adler

& Borys, 1996), in cui le regole non sono viste come gabbie, ma come strumenti che aumentano l'equità e la chiarezza per tutti. Questo si traduce in:

- **Co-progettare i nuovi sistemi HR:** Invece di introdurre policy "calate dall'alto", è consigliabile coinvolgere attivamente i dipendenti nel processo di disegno. Ad esempio, la creazione di un nuovo sistema di performance management o di un piano di welfare più strutturato dovrebbe partire da focus group e workshop interni per raccogliere bisogni, aspettative e preoccupazioni. Questo approccio di *participatory design* (Sanders & Stappers, 2008) non solo migliora la qualità del sistema finale, rendendolo più aderente alle reali esigenze, ma ne aumenta esponenzialmente l'accettazione e la percezione di equità (giustizia procedurale).
- **Comunicare il "perché" oltre al "cosa":** Ogni nuova pratica formale deve essere introdotta attraverso una comunicazione strategica che ne espliciti le finalità e il legame con i valori aziendali esistenti. Utilizzando la lente della *Signaling Theory* (Connelly et al., 2011), il management deve assicurarsi che il "segnale" inviato dalla nuova pratica sia coerente con il contratto psicologico relazionale. Ad esempio, un nuovo sistema di valutazione non deve essere presentato solo come uno strumento di controllo, ma come un'evoluzione del dialogo e dell'ascolto, finalizzata a garantire uno sviluppo più equo e trasparente per tutti. Essere trasparenti anche sui limiti di una nuova iniziativa, spiegandone le ragioni (es. vincoli di budget), è fondamentale per prevenire attribuzioni negative e mantenere la fiducia.

La terza implicazione riguarda la **gestione proattiva della tensione tra crescita del business e sostenibilità umana**. L'analisi ha evidenziato come questa tensione, se non governata, possa generare percezioni di iniquità e violazioni del contratto psicologico. La raccomandazione manageriale è quella di rendere questo paradosso un oggetto di discussione esplicita e di monitoraggio strategico. Ispirandosi al concetto di *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), si suggerisce di:

- **Integrare indicatori di sostenibilità umana nel cruscotto strategico:** Accanto agli indicatori economico-finanziari, il management dovrebbe definire e monitorare sistematicamente anche indicatori relativi al benessere organizzativo. Questi possono includere misure del carico di lavoro percepito, tassi di turnover volontario, risultati di brevi "pulse survey" sul clima interno o sulla percezione di equità. Rendere visibili questi dati nelle riunioni strategiche aiuta a bilanciare le decisioni e a considerare esplicitamente il "costo umano" delle strategie di crescita.
- **Rendere l'allocazione delle risorse più trasparente:** La percezione di disparità di trattamento tra le aree *core* e quelle di staff è una minaccia diretta alla coesione. Pur riconoscendo le priorità di business, è fondamentale che la leadership comunichi in modo trasparente i criteri di allocazione delle risorse e, soprattutto, valorizzi esplicitamente il contributo di *tutte* le funzioni al successo complessivo dell'azienda. Iniziative simboliche, come celebrare i successi dei team di supporto con la stessa enfasi dedicata a quelli dei team tecnici, possono avere un impatto significativo sulla percezione di giustizia distributiva.

In sintesi, le implicazioni manageriali per SET Engineering e per le PMI in contesti analoghi convergono sulla necessità di un salto di qualità manageriale: passare da una sostenibilità "intuitiva" e "artigianale" a una sostenibilità "progettata" e "sistemica". Questo non significa rinnegare la cultura informale e relazionale, che rimane un asset competitivo fondamentale, ma significa dotarla di una struttura e di processi che le consentano di sopravvivere e prosperare con la crescita dell'organizzazione, garantendo equità, trasparenza e un bilanciamento consapevole tra le persone e il business.

4.4. Limiti dello Studio e Proposte per Ricerche Future

Ogni percorso di ricerca, per sua natura, è un'esplorazione parziale di una realtà complessa. Il rigore scientifico impone non solo di presentare i risultati ottenuti,

ma anche di riconoscere esplicitamente i confini e le limitazioni del proprio disegno di indagine. Questa consapevolezza critica non inficia il valore dello studio, ma ne definisce il perimetro di validità e, al contempo, apre la strada a nuove e promettenti direzioni di ricerca. Il presente paragrafo si articola in due sezioni: la prima delinea i limiti metodologici intrinseci a questo lavoro, mentre la seconda, partendo proprio da tali limiti e dai contributi teorici emersi, propone un'agenda articolata per future indagini empiriche sul Sustainable HRM nel contesto delle PMI.

Limiti dello Studio

I limiti del presente studio sono una diretta conseguenza delle scelte metodologiche deliberate e argomentate nel Capitolo 2, finalizzate a privilegiare la profondità e la ricchezza interpretativa rispetto all'ampiezza e alla generalizzabilità statistica.

1. Limiti legati alla Generalizzabilità dei Risultati: Il primo e più evidente limite è intrinseco alla strategia del caso di studio singolo. L'adozione di questo approccio ha permesso di condurre un'analisi in profondità, o "descrizione densa" (Geertz, 1973), del fenomeno all'interno del contesto specifico di SET Engineering, facendo emergere le sfumature, le contraddizioni e i significati soggettivi che un'indagine quantitativa su larga scala non avrebbe potuto cogliere. Tuttavia, questa profondità è ottenuta a scapito della generalizzabilità esterna in senso statistico. Il modello "contestuale-relazionale" di Sustainable HRM, con le sue specifiche leve e barriere, è un costrutto emerso da e per SET Engineering, una PMI con caratteristiche distintive (settore tecnologico, fase di crescita, forte leadership dei fondatori). Non è pertanto possibile affermare che tale modello sia direttamente trasferibile o rappresentativo dell'intero universo delle PMI italiane. La validità di questo studio risiede, piuttosto, nella sua capacità di *generalizzazione analitica* (Yin, 2018): i risultati non si generalizzano a una popolazione, ma a una teoria. Il modello proposto può

essere utilizzato come un framework concettuale per analizzare altre organizzazioni con caratteristiche simili, ma ogni applicazione richiederà un'attenta valutazione delle specificità contestuali.

2. Limiti legati alla Composizione e alla Dimensione del Campione: La ricerca si è basata su un campione qualitativo, selezionato secondo una logica di campionamento a massima variazione (Patton, 2015) per includere prospettive diverse (direzione, area tecnica, area commerciale, funzioni di supporto). Tuttavia, la dimensione del campione (quattro partecipanti) rimane numericamente ridotta. Sebbene la saturazione teorica sia stata raggiunta per i temi principali indagati, è plausibile che altre prospettive non siano emerse. Ad esempio, lo studio non include la voce di dipendenti con un'anzianità di servizio molto breve ("nuovi inserimenti"), la cui percezione della cultura e del contratto psicologico potrebbe differire significativamente da quella del "gruppo storico". Allo stesso modo, non sono state raccolte testimonianze da eventuali figure operaie o da altre aree funzionali. Questa limitazione implica che il quadro delle percezioni tracciato, per quanto ricco, non può essere considerato esaustivo dell'intera pluralità di voci presenti in azienda.

3. Limiti legati alla Natura Trasversale (Cross-Sectional) dei Dati: La raccolta dei dati è avvenuta in un arco temporale circoscritto, fornendo una "fotografia" delle percezioni in un dato momento del ciclo di vita organizzativo di SET Engineering. Questo disegno di ricerca trasversale è efficace per identificare le dinamiche e le tensioni esistenti, ma non permette di coglierne l'evoluzione nel tempo. L'analisi ha suggerito che l'azienda si trovi in una fase di transizione critica, assimilabile alla "crisi di leadership" del modello di Greiner (1972). Uno studio longitudinale avrebbe permesso di osservare empiricamente come queste tensioni si manifestano, si gestiscono e si risolvono (o non si risolvono) nel corso del tempo, offrendo una comprensione più dinamica del processo di adozione e formalizzazione del Sustainable HRM.

4. Limiti legati alla Dipendenza dai Dati Auto-Riportati: L'indagine si fonda interamente sulle narrazioni e sulle percezioni dei partecipanti, raccolte tramite interviste semi-strutturate. Questo approccio è coerente con il paradigma interpretativo e con la domanda di ricerca, che si focalizza proprio sulla dimensione percettiva. Tuttavia, è necessario riconoscere che i dati auto-riportati sono soggetti a potenziali bias, come il bias di desiderabilità sociale (la tendenza a fornire risposte considerate socialmente accettabili) o il bias di memoria retrospettiva. Sebbene il ricercatore abbia adottato tecniche di probing ("Può farmi un esempio concreto?") per ancorare le affermazioni a esperienze vissute, lo studio non ha potuto triangolare le percezioni con dati "oggettivi" (es. analisi di documenti interni, osservazione partecipante), limitando l'analisi al mondo dei significati soggettivi dei partecipanti.

Proposte per Ricerche Future

I limiti sopra esposti, unitamente ai contributi teorici dello studio, delineano un'agenda di ricerca fertile e multi-direzionale.

1. Studi Quantitativi e Mixed-Methods per la Validazione del Modello:

Una naturale prosecuzione di questa ricerca esplorativa consiste nel testare su larga scala la validità del modello "contestuale-relazionale" e delle relazioni emerse tra i costrutti. Si potrebbe sviluppare uno strumento di indagine quantitativa (questionario) per misurare le variabili chiave identificate: la percezione di stili di leadership (es. etica, autentica), il grado di formalizzazione delle pratiche HR, la prevalenza del contratto psicologico relazionale, la percezione di inerzia culturale e di giustizia distributiva. Somministrando tale strumento a un campione statisticamente rappresentativo di PMI, si potrebbero testare ipotesi quali: "Nelle PMI tecnologiche, la percezione di uno stile di leadership autentico è positivamente correlata alla prevalenza di un contratto psicologico relazionale, e tale relazione è mediata negativamente dal grado di formalizzazione delle pratiche HR". Un approccio *mixed-methods*, che combini un'indagine survey con mini-casi di studio

qualitativi, potrebbe ulteriormente arricchire la comprensione, unendo la validità statistica alla profondità contestuale.

2. Ricerche Longitudinali sull'Evoluzione del Sustainable HRM nelle Fasi di Crescita: Per superare il limite della trasversalità, sono necessarie ricerche longitudinali che seguano le PMI nel tempo. Uno studio di caso longitudinale su SET Engineering (o su un campione di aziende simili) per i prossimi 3-5 anni permetterebbe di osservare "in vivo" come l'organizzazione affronta la transizione verso una maggiore formalizzazione. Domande di ricerca pertinenti potrebbero essere: "Come cambiano le percezioni dei dipendenti e il contratto psicologico dominante in seguito all'introduzione di un sistema di performance management formalizzato?" o "Quali strategie di leadership si rivelano più efficaci nel gestire la tensione tra cultura informale e necessità di strutturazione durante una 'crisi di controllo'". Tali studi offrirebbero un contributo inestimabile alla comprensione del Sustainable HRM come processo dinamico e non come stato statico.

3. Studi Comparativi per Esplorare l'Influenza del Contesto: Per testare la robustezza e i confini del modello "contestuale-relazionale", sono auspicabili studi comparativi. Questi potrebbero confrontare:

- **Settori diversi:** PMI tecnologiche vs. PMI del settore manifatturiero tradizionale. La prevalenza della dimensione relazionale è una caratteristica delle PMI in generale o è accentuata dal contesto "knowledge-intensive" delle aziende tecnologiche?
- **Strutture proprietarie diverse:** PMI a conduzione familiare vs. PMI con management esterno. Come cambia il ruolo della leadership e la natura del contratto psicologico quando proprietà e management non coincidono?
- **Contesti nazionali diversi:** PMI italiane vs. PMI di altri contesti culturali (es. tedesche, anglosassoni). In che modo le diverse culture nazionali e i diversi

sistemi di relazioni industriali modellano le percezioni di sostenibilità sociale e il mix tra pratiche formali e informali?

4. **Approfondimenti su Dinamiche Micro-Organizzative Specifiche:**

Infine, la presente ricerca ha fatto emergere temi che meriterebbero un'indagine dedicata. Future ricerche qualitative potrebbero focalizzarsi su:

- **Il ruolo dei manager intermedi:** Man mano che SET Engineering cresce, i responsabili di funzione diventeranno figure cruciali. Una ricerca focalizzata su di loro potrebbe esplorare il loro ruolo di "culture carrier", ovvero di mediatori e traduttori delle politiche del vertice e della cultura informale della base.

- **L'esperienza dei nuovi assunti:** Uno studio mirato sui processi di onboarding e socializzazione dei nuovi dipendenti in PMI con culture informali molto forti potrebbe far luce sui meccanismi di integrazione o di rigetto, approfondendo il tema della "resistenza all'innovazione culturale".

- **Il "lato oscuro" del contratto relazionale:** La ricerca ha evidenziato i benefici del modello relazionale. Future indagini potrebbero esplorarne le potenziali derive, come il paternalismo, il favoritismo percepito o la difficoltà a gestire le basse performance in un contesto dove le relazioni personali sono preponderanti.

In conclusione, questo studio si pone come un punto di partenza. Ha illuminato una specifica configurazione del Sustainable HRM in un contesto di PMI, ma ogni risposta generata ha aperto nuove e più complesse domande. L'agenda di ricerca qui proposta mira a stimolare un'esplorazione più sistematica, comparativa e dinamica di un fenomeno che è cruciale non solo per la performance delle singole imprese, ma per la sostenibilità dell'intero tessuto economico.

Appendice

1. Per iniziare, potrebbe parlarmi del suo ruolo in SET Engineering e della sua esperienza qui?

- Da quanto tempo ricopre questo ruolo? Ha avuto altre posizioni in azienda?
- Qual è la cosa che le piace di più del suo lavoro quotidiano?
- Ha avuto esperienze precedenti significative prima di arrivare qui?

2. Quando sente parlare di "sostenibilità" in un contesto aziendale, cosa le viene in mente?

- È un concetto che le sembra più legato all'ambiente, alle persone o all'economia dell'azienda?
- Pensa sia un tema di moda o un qualcosa di concreto e importante?
- C'è una parola o un'immagine che associa a "sostenibilità qui in SET"?

3. Pensando a SET Engineering, quali pratiche o iniziative concrete rivolte al personale dimostrano, secondo lei, un'attenzione alla "cura" e al benessere dei dipendenti?

- Può farmi un esempio concreto di una di queste iniziative che ha vissuto o visto?
- Come è stata comunicata questa iniziativa? Ne eravate a conoscenza?
- Qual è stato l'impatto reale di questa pratica su di lei o sui suoi colleghi?

4. Questi esempi di cui abbiamo parlato sono percepiti come parte di una strategia chiara e intenzionale di "sostenibilità"?

- Cosa glielo fa pensare?
- Pensa che l'azienda usi la parola "sostenibilità" per descrivere queste pratiche?
- Crede che ci sia un collegamento voluto o è più una coincidenza fortunata?

5. Quali elementi interni (leadership, cultura, comunicazione) sono stati i principali "motori" per queste iniziative?

- Può raccontarmi un episodio in cui ha visto il supporto diretto della direzione?
- C'è qualcosa nella "cultura" di SET che rende facili queste cose?

6. Quali sono state, invece, le principali "barriere" o difficoltà che ne hanno ostacolato o rallentato lo sviluppo?

- C'è stato un caso specifico in cui un progetto si è bloccato?
- La mancanza di tempo, budget o personale è un problema che percepisce?
- A volte le priorità del business vanno in conflitto con l'attenzione alle persone?

7. Le sue idee o proposte per migliorare l'attenzione alle persone vengono ascoltate e valorizzate in azienda?

- Le è mai capitato di fare una proposta? Com'è andata?
- Qual è il canale, formale o informale, per far arrivare un'idea "in alto"?

8. Se potesse proporre un'unica iniziativa per rendere la gestione delle persone ancora più sostenibile, quale sarebbe?

- Perché proprio quella? Quale problema risolverebbe?

9. Quale impatto pensa che una maggiore attenzione a questi temi possa avere sul futuro di SET Engineering?

- Pensa che aiuterebbe ad attrarre e trattenere talenti?
- Potrebbe avere un effetto anche sul modo in cui i clienti vedono l'azienda?

10. C'è qualche altro aspetto che ritiene importante e di cui non abbiamo parlato?

Riferimenti Bibliografici

Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On the elusive nature of the relationship between corporate social responsibility and employee-related outcomes: A sensemaking perspective. *Journal of Management*, 45(4), 1647–1679.

Albanese, M., & Fiorello, E. (2024). Analisi tematica della percezione degli studenti universitari sull'utilizzo di ChatGPT nel contesto universitario. *Education Sciences & Society*, 2, 254-268.

Al-Qethmi, H., & Al-Marri, S. H. (2022). The role of green performance management and green compensation in achieving sustainable competitive advantage. *Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 1-13.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 481-503.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership: Honeybees and locusts. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 216-233.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Azizie, N. A. M., & Hassan, M. A. (2024). The Role of Green Training and Development in Enhancing Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Pathway to Sustainability. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(10), 123-134.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Ceschel, F., Lucarno, M., Marchiori, M., & Tunisini, A. (2023). Tensions in SMEs' networks for sustainable entrepreneurship. *Piccola Impresa/Small Business*, (1), 85-108.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Foundation.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. APA Books.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- European Central Bank. (2021). *Climate-related risk and financial stability*. ECB/ESRB Project Team on climate risk monitoring.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic books.
- Genty, K. I. (2021). Green Training and Development Practices on Environmental Sustainability: Evidence from WAMCO PLC. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 1166–1178.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.
- Gom, M. A., Gom, D. T., & Hembafan, A. C. (2021). The Role of Green HRM Practices on Employee Excellence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(12), 1283-1296.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage.
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR managers and sustainability managers on the integration of sustainability into strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2695-2720.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: A review and research agenda. *Academy of Management Annals*, 12(1), 235-262.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). Human resource management in small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 4–51.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
- Hosain, M. S., & Rahman, M. S. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *Journal of Business and Management*, 18(6), 54-59.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report*. IPCC.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2021). The Impact of Organizational Changes on Increasing SMEs Competitiveness. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 26(52), 399-416.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99-116.

Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with an emphasis on employee well-being. *Die Unternehmung*, 72(3), 224-245.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Khan, M. A., & Muktar, S. N. (2024). Sustainable Human Resource Management Practices and Employee Engagement: A Study on Manufacturing Companies in Hyderabad. *Journal of Interdisciplinary Science, Education, and Management*, 2(1), 1-13.

Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2014). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1-25.

Kitching, J., & Marlow, S. (2013). HR practice and small firm growth and performance: A critique. In *Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises*. Routledge.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.

Laverty, K. J. (1996). Economic "short-termism": The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825-860.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509–524.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Marchiori, M., Ceschel, F., & Tunisini, A. (2023). Overcoming tensions in business networks for sustainable entrepreneurship: an explorative analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 108-120.
- Mauno, S., Kubicek, B., & Minkkinen, J. (2022). Work intensification as a job stressor: A systematic and integrative review of its meaning, manifestations, and impaired well-being consequences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 777-793.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Morin, E., & Kern, A. B. (1999). *Homeland Earth: A Manifesto for the New Millennium*. Hampton Press.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.

- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2013). Green human resource management: A simplified introductory text. *Management and Environmental Studies Journal*, 1(1).
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96.
- Pasko, R., & Surman, M. (2021). The role of sustainable human resource management in the recruitment and selection process: a conceptual analysis. *Forum Oeconomicum*, 3(1), 59-71.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage publications.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- Ponnapalli, S., & Raj, S. (2020). Green training and development: A pathway to sustainable organizations. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11), 6062-6070.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Quacquarelli, B. (2022). *Leadership e cultura della sostenibilità: Pratiche e strumenti per le imprese*. Egea.
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM and brand-building: a socio-cognitive perspective. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100682.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robinson, O. C. (2023). Probing in qualitative research interviews: Theory and practice. *Qualitative Research in Psychology*, 1-21.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994.
- Sabban, Y., Saleh, M. A., & Al-Ghaith, T. (2022). The Role of Human Capital in Achieving Sustainable Growth in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 460-481.

- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond ‘Business as Usual’. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: The role of talent management in small and medium-sized enterprises. In *Strategic Human Resource Management* (pp. 307-324). Emerald Group Publishing Limited.
- SHRM. (2023). *Cultivating Sustainable HR: Nurturing an Ethical, Future-Focused Profession*. SHRM Labs.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Smith, J. (2022). *Integrating Sustainability into Talent Acquisition*. Green HR Press.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, systems perspective. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.

- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- St-Pierre, A., & De Cieri, H. (2023). Human sustainability and work: A meta-synthesis and new theoretical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1069-1089.
- Sultana, R., & Büll, A. (2024). Green Human Resource Management in Practice: Assessing the Impact of Readiness and Corporate Social Responsibility on Organizational Change. *Sustainability*, 16(13), 5478.
- Tanveer, M., et al. (2024). Green Recruitment and Selection: Enhancing Environmental Performance Through Sustainable Hiring Practices. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(4), e1192.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. In *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*. Sage Publications.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Tooze, A. (2022, June 13). Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). (2014). *Handbook of research on employee voice*. Edward Elgar Publishing.

Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: A case of failure to implement policies. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56.

World Bank. (2019). *The Human Capital Project: 2019 Update*. World Bank.

World Bank. (2022). *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. World Bank.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. World Economic Forum.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Journal of Management*, 39(4), 97-129.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.

Yusliza, M. Y., et al. (2025). Determining Green Human Resource Management: Green Training Analysis, Green Performance Appraisal, Green Compensation, and Green Recruitment. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(1), 1-11.

Zafar, S., & Bakhsh, K. (2024). Exploring Sustainable HRM Through the Lens of Employee Wellbeing. *Sustainability*, 17(12), 5646.

