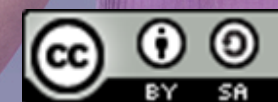




Moduli formativi sulla transizione verde

MODULO 7: Leadership sostenibile

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



Cofinanziato
dall'Unione europea



Contenuto del modulo

1

Concetti chiave

2

Attività interattiva

3

Risorse e letture consigliate

4

Bibliografia



Obiettivi di apprendimento del modulo

- Comprendere il concetto e il ruolo della leadership sostenibile
- Definire le competenze necessarie per una leadership sostenibile efficace
- Comprendere la rilevanza della leadership sostenibile per le PMI e le imprese familiari
- Integrare valori green e pratiche responsabili nella leadership aziendale

Obiettivo del modulo

Questo modulo mira a spiegare il concetto e il ruolo centrale della leadership sostenibile per garantire la continuità aziendale, bilanciando il benessere dei dipendenti e promuovendo innovazione, adattabilità e pratiche sostenibili.

È pensato per supportare imprenditori, manager e leader attuali o futuri delle PMI nella comprensione di come la sostenibilità possa essere integrata nelle decisioni strategiche e nella cultura organizzativa.

Adottando i principi della leadership sostenibile e combinando competenze, prospettive e valori adeguati, i leader possono guidare le imprese familiari verso un futuro sostenibile, capace di generare benefici per le persone, il pianeta e l'economia.

Introduzione

La sostenibilità è oggi un tema centrale per le imprese a livello globale, che si trovano ad affrontare sfide sempre più pressanti come il cambiamento climatico, l'esaurimento delle risorse e le disuguaglianze sociali.

Le PMI familiari, spesso caratterizzate da risorse limitate, devono confrontarsi con queste nuove sfide. Diversi studi hanno evidenziato **una connessione tra stili di leadership e crescita o sopravvivenza dell'impresa (Tantry et al., 2025)**.

La domanda di una leadership sostenibile strategica



non è mai stata così alta, poiché le imprese riconoscono la necessità di bilanciare la crescita economica con la responsabilità ambientale e sociale.

L'importanza strategica delle PMI per la creazione di occupazione e lo sviluppo economico rende sempre più necessario adottare modelli di leadership sostenibile capaci di garantire la crescita e la continuità delle imprese.

In questo modulo analizzeremo come i leader sostenibili stanno affrontando sfide e opportunità attraverso **casi studio reali** e come integrare valori green e pratiche responsabili nella leadership aziendale tramite un'**attività interattiva**.

Leadership sostenibile



Visione di lungo termine

Bilanciare le esigenze di breve periodo con obiettivi sostenibili nel lungo periodo.



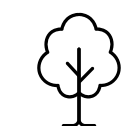
Collaborazione e inclusione

Lavorare con stakeholder diversi per raggiungere obiettivi di sviluppo.



Decisioni etiche

Garantire integrità, trasparenza e responsabilità per costruire fiducia.



Adattabilità e resilienza

Adattarsi al cambiamento e affrontare efficacemente le sfide.

Figura 1

La leadership sostenibile ha acquisito grande importanza nell'ultimo decennio, poiché non si limita a promuovere il successo aziendale, ma considera anche il benessere dei dipendenti, della società e dell'ambiente, elementi fondamentali per una crescita duratura.

Tuttavia, adottare modelli di leadership sostenibile - caratterizzati da decisioni agili, resilienza nel lungo periodo e strategie adattive - rappresenta **una sfida per le PMI e le imprese familiari**.

La leadership sostenibile integra i principi dello sviluppo sostenibile nella guida delle organizzazioni, orientandole verso un futuro responsabile ed equilibrato dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Si tratta di un **processo di influenza che si traduce in pratiche concrete a livello personale, organizzativo e strategico**.

Va oltre l'adozione di singole pratiche sostenibili: implica promuovere nuovi modelli di pensiero, favorire l'innovazione e coinvolgere le persone nel contributo agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), sintetizzati nei quattro principi illustrati nella figura.

Sulla base di questi principi, è possibile individuare **le competenze necessarie per una leadership sostenibile efficace.**

Innanzitutto, i leader della sostenibilità comprendono la connessione tra fattori economici, ambientali e sociali e lavorano per creare un impatto positivo in tutte queste dimensioni. Per questo motivo, **individuano le sfide, collaborano con stakeholder diversi e sviluppano strategie che producono risultati concreti e misurabili.**

Incoraggiano inoltre organizzazioni e comunità a **ripensare i modelli tradizionali di crescita** e successo, promuovendo sistemi che mettano al centro il benessere delle persone e del pianeta.

Imprenditori, manager e leader attuali o futuri delle PMI interessati alla leadership sostenibile sono quindi invitati a sviluppare le competenze chiave illustrate nella Figura 2.

Pianificazione strategica

Definire visione e obiettivi di sostenibilità integrati con quelli aziendali

Project Management

Analizzare problemi complessi e gestire i conflitti

Analisi dei dati

Utilizzare i dati per misurare le performance e individuare miglioramenti

Comunicazione e advocacy

Comunicare in modo efficace e promuovere iniziative sostenibili

Leadership e influenza

Motivare le persone e promuovere una cultura della sostenibilità

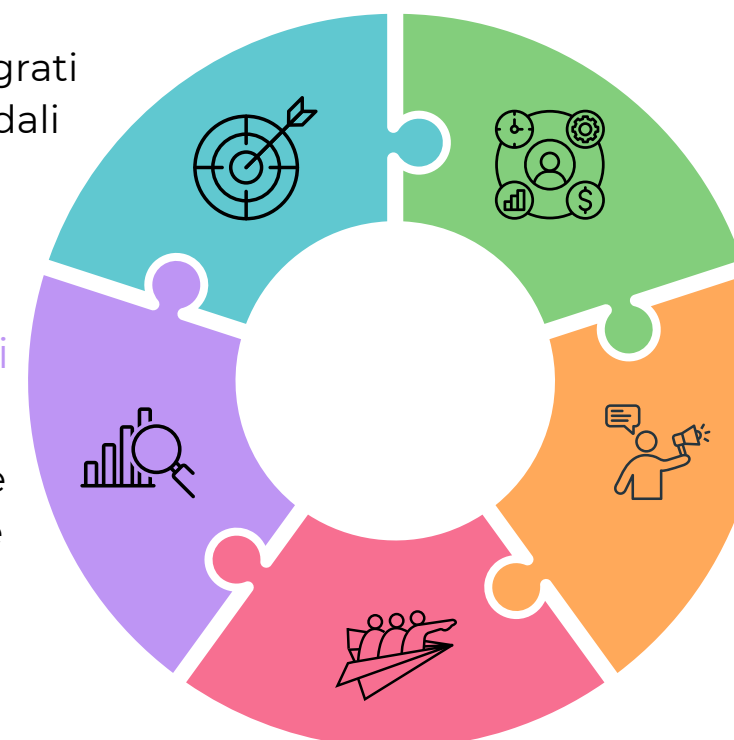


Figura 2



Benefici

Per adottare una leadership sostenibile, **i leader delle PMI devono bilanciare sostenibilità e redditività in modo equilibrato.**

I leader sostenibili si concentrano sulla creazione di un ambiente di lavoro positivo, che aumenta le performance del team e stimola la creatività. Promuovere una comunicazione aperta e la collaborazione tra i membri del team contribuisce a creare una cultura di supporto, capace di attrarre talenti motivati da valori. **Questo consente alle PMI di migliorare le performance organizzative, aumentare il coinvolgimento dei dipendenti e costruire un modello di impresa sostenibile.**

La raccolta di feedback, l'apprendimento continuo e i programmi di mentoring sono elementi fondamentali per lo sviluppo della leadership sostenibile, poiché favoriscono resilienza, crescita e innovazione. Inoltre, delegare responsabilità e valorizzare le persone rafforza fiducia, autonomia e senso di appartenenza all'interno del team. **Questo migliora l'adattabilità organizzativa e garantisce la sopravvivenza nel lungo periodo in contesti complessi.**



Casi studio

Per analizzare come i leader delle PMI rispondono alle sfide della sostenibilità, presentiamo nel video il caso del **gruppo OMNI**.

Nel Modulo 1 abbiamo già citato **Grupo El Castillo come caso aziendale**. Una delle principali sfide affrontate è stata la **resistenza dei membri più anziani**, più orientati a un approccio conservativo, mentre per le nuove generazioni la sostenibilità era una priorità strategica per la crescita a lungo termine e l'identità aziendale.

Patricia Belmar Moreno ha promosso l'innovazione sistemica attraverso iniziative green, come la riduzione dell'uso della carta, l'introduzione di sistemi di riciclo e lo sviluppo di una forza lavoro qualificata, consapevole e fortemente coinvolta. L'adozione di queste azioni rappresenta un fattore strategico per la competitività dell'impresa familiare, generando benefici ambientali e risparmi economici.

L'esperienza di Grupo El Castillo dimostra **come le dinamiche di leadership intergenerazionale influenzino l'adozione della sostenibilità**. Evidenzia, inoltre, il ruolo dei giovani leader nel promuovere il cambiamento culturale, l'importanza dei piccoli passi e le difficoltà nell'estendere le pratiche sostenibili a contesti diversi.

Leadership sostenibile in azione

Ti proponiamo di svolgere la seguente attività:

La sfida della sostenibilità per l'impresa familiare

Durata: 60–90 minuti.

Modalità: lavori di gruppo (3–5 partecipanti per gruppo).

L'attività sarà articolata in cinque fasi:

1

I gruppi lavoreranno su un caso di PMI familiare fittizia, che si trova ad affrontare l'aumento dei costi, il turnover dei dipendenti e la crescente pressione dei clienti sulla sostenibilità.

Tensioni interne: stabilità vs innovazione

La tua missione:

Progettare un piano d'azione per la sostenibilità che garantisca redditività e sopravvivenza nel lungo periodo.





Ogni membro del gruppo riceve un ruolo:



Fondatore – prudente, orientato ai costi, scettico sulla sostenibilità se non garantisce risultati nel breve periodo



Successore – orientato all'innovazione, favorevole alla trasformazione green e alla resilienza nel lungo periodo



Rappresentante dei dipendenti – attento al benessere sul lavoro e alle pratiche sostenibili in azienda



I gruppi affrontano 3 scenari, discutendo dai rispettivi ruoli, votando le decisioni e registrando per ciascuna l'impatto atteso nel breve e nel lungo periodo.



Aumento dei costi energetici

L'azienda dovrebbe investire in pannelli solari (costi iniziali elevati, risparmi nel lungo periodo) oppure negoziare contratti energetici più economici nel breve termine?



Rifiuti e reputazione

Un giornale locale critica le pratiche aziendali in materia di rifiuti. La direzione dovrebbe adottare un programma ISO 14001 (costoso), avviare una campagna interna di riciclo a basso costo o ignorare il problema per ora?



Retention dei talenti

I giovani dipendenti minacciano di lasciare l'azienda per realtà più orientate ai valori. La leadership dovrebbe migliorare la sostenibilità del lavoro (es. flessibilità) oppure concentrarsi solo sugli aumenti salariali?

Sviluppo della roadmap di sostenibilità



Figura 3

4

Una volta prese le decisioni, i gruppi le integrano in una roadmap di sostenibilità, illustrata nella Figura 3.

5

I gruppi presentano le proprie roadmap. Il facilitatore confronta le diverse scelte (ad esempio, alcuni gruppi possono privilegiare risparmi nel breve periodo, altri la resilienza nel lungo periodo).

Risorse e letture consigliate:

- Avery, G.C. — Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World– https://www.e-elgar.com/shop/usd/leadership-for-sustainable-futures-9781845421731.html?srsId=AfmBOorER67nF0BYgGbs_MPPgSW-vtxjQbV5Un1S76LEkOWuhS_mc3Kp&utm_source=chatgpt.com
- TED Talk: The Business Benefits of Doing Good by Wendy Woods - https://www.ted.com/talks/wendy_woods_the_business_benefits_of_doing_good



Bibliografia

- Al Jaghoub, J., Suleiman, A., Takshe, A. A., Moussa, S., Gilani, S. A. M., Sheikh, S., & Tantry, A. (2025). The role of innovation in waste management for enterprises: A critical review of the worldwide literature. *Technology-Driven Business Innovation (Stud. in Systems, Decision and Control*, Vol. 223, pp. 453–464). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51997-0_38
- Claremont Lincoln University. (n.d.). What is sustainability leadership? Retrieved August 13, 2025, from <https://www.claremontlincoln.edu/news-blog/what-is-sustainability-leadership/>
- Ince, F. (2018). Leadership and sustainability: From the first to the second generation of SMEs ownership. In R. Perez-Urbe, C. Salcedo-Perez, & D. Ocampo-Guzman (Eds.), *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs* (pp. 1–22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3543-0.ch002>
- Mansour, A., Al-Ahmed, H., Shajrawi, A., Alshaketheep, K., Alshurideh, M., & Deeb, A. (2025). Sustainable leadership in family-owned businesses: The practice of searching profitability and evaluating the business' effects on the environment. *An-Najah University Journal for Research – B (Humanities)*, 39(4), Article 7. <https://doi.org/10.35552/0247.39.4.2420>
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- Tantry, A., & Puri Singh, A. (2016). A study of psychological hardiness across different professions of Kashmir (J&K), India. *International Journal of Advanced Research*, 4(2), 1258–1263.
- Tantry, A., Gilani, S. A. M., Al Sabbah, S., Sitinjak, C., Khan, N., Mulla, T., Askri, S., ... Bhat, R. M. (2025). Sustainable leadership styles adopted by small businesses in the UAE during and post COVID-19. *Discover Sustainability*, 6, Article 570. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01426-z>



Diventa green con SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



**Cofinanziato
dall'Unione europea**