

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Economia e gestione delle imprese

Come il linguaggio all'interno delle imprese può essere un driver per la trasformazione green

Prof. Alessandra Perri

RELATORE

Carlotta Trani Matr. 240741

CANDIDATO

Anno accademico 2021/2022

Indice

Introduzione	pag. 3
CAPITOLO 1 – Linguaggio aziendale	pag. 4
1.1 Forme e tipologie di linguaggio all'interno di un'organizzazione	pag. 4
1.2 Gestione del linguaggio come risorsa strategica	pag. 9
1.3 Come cambia ed evolve il linguaggio all'interno delle organizzazioni	pag. 16
CAPITOLO 2 – Trasformazione green: cambiamento dall'interno verso l'esterno	pag. 21
2.1 Trasformazione aziendale verso la sostenibilità	pag. 21
2.2 Ruolo del linguaggio nella gestione del cambiamento	pag. 27
2.3 Greenwashing: che cos'è e come combatterlo da dentro	pag. 32
CAPITOLO 3 – Case study Enel	pag. 39
3.1 Metodologia delle ricerca	pag. 39
3.2 Analisi del caso	pag. 40
3.3 Conseguenze	pag. 50
Conclusione	pag. 52
Bibliografia	pag. 53
Sitografia	pag. 54

Introduzione

Il linguaggio interno aziendale è stato sempre visto come un elemento accessorio alla gestione delle organizzazioni; tuttavia, questo è parte fondamentale del buon funzionamento delle stesse e in particolare dell'attuazione del cambiamento aziendale. Se all'interno di un'azienda il personale è il motore, allora il linguaggio è la benzina che permette di diffondere correttamente le informazioni e di creare una consapevolezza generale sulle nuove tematiche emergenti e quindi sull'urgenza di avviare una trasformazione per adattarsi al costante mutevole contesto. È proprio attraverso l'implementazione di un efficiente linguaggio aziendale che è possibile ottenere la comprensione della necessità del cambiamento e delle diverse problematiche da affrontare, e quindi di avere un giusto approccio ad una trasformazione green effettiva.

Lo scopo di questo elaborato è quello di aumentare la comprensione del modo in cui l'utilizzo di determinati termini e simboli permettano di attuare una trasformazione dell'azienda, e fornire una migliore comprensione di come implementare un linguaggio interno appropriato ed efficace, soprattutto nelle organizzazioni che stanno implementando un cambiamento. In questo studio verranno analizzate le difficoltà nello scegliere il linguaggio appropriato per trasmettere determinati messaggi all'interno delle aziende, e attraverso quali strumenti e modalità è più efficiente trasmettere la necessità di un'evoluzione green.

Il primo capitolo introduce il concetto di linguaggio aziendale, definendone le forme e tipologie esistenti e come questo deve essere gestito come una vera e propria risorsa strategica all'interno delle organizzazioni. In aggiunta si osserva come il linguaggio si adatta ed evolve nel tempo per adattarsi ai repentini cambiamenti aziendali e del contesto in cui le aziende operano.

Il secondo capitolo approfondisce sulla trasformazione green che avviano numerose organizzazioni per includere i nuovi concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile; e si esamina il ruolo del linguaggio nella gestione di questi cambiamenti. Inoltre, si considera il fenomeno del greenwashing, sempre più diffuso, nel quale le imprese tentano di adottare un linguaggio sostenibile, senza però implementare questo aspetto come parte integrante dei valori di business.

Il terzo capitolo comprende l'analisi di un caso reale, prendendo in esame il Gruppo Enel S.p.a., che permette di comprendere come le organizzazioni riescono ad avviare una trasformazione green partendo dall'interno cioè dal coinvolgimento e la partecipazione di tutti gli stakeholder. L'indagine condotta ha considerato le comunicazioni proprie di Enel e il bilancio di sostenibilità, evidenziandone i principi fondamentali alla base della cultura aziendale.

Infine, vengono fornite le conclusioni sul lavoro presentato, nelle quali emerge che, per attuare una trasformazione green di successo è fondamentale implementare un linguaggio interno efficiente che serve da spinta per diffondere la consapevolezza della necessità del cambiamento aziendale. Le organizzazioni quindi adottano strategie differenti sia sul piano aziendale che su quello linguistico, soprattutto sulla base dei propri obiettivi aziendali.

CAPITOLO 1 – Linguaggio aziendale

1.1 Forme e tipologie di linguaggio all'interno di un'organizzazione

Nelle organizzazioni attuali basate sull'informazione, l'utilizzo di un linguaggio interno efficiente e comprensibile è essenziale per il buon funzionamento. Ogni azienda adotta un linguaggio unico e caratteristico; tuttavia, questo non può essere visto semplicemente come una componente organizzativa importante, ma piuttosto come la linfa vitale di ogni impresa.

Nello studio della scelta e della gestione linguistica nelle organizzazioni, è importante analizzare le conseguenze di determinate scelte nell'ambito della comunicazione aziendale e di studiare come il linguaggio interno possa essere implementato nel modo più efficiente. Negli ultimi due decenni, è cresciuto rapidamente l'interesse da parte di un numero sempre maggiore di studiosi al linguaggio e alle strategie linguistiche adottate all'interno delle organizzazioni. È quindi ormai ampiamente riconosciuto che la gestione del linguaggio, in quanto presupposto per una comunicazione interna efficiente, è una parte essenziale del buon funzionamento di imprese multinazionali. La gestione linguistica aziendale può essere descritta come un approccio in cui un'azienda pianifica, progetta e implementa un determinato linguaggio e terminologia basati su una valutazione strategica delle esigenze dell'organizzazione. L'obiettivo è proprio l'uso strategico del linguaggio da un punto di vista manageriale, ovvero controllare deliberatamente il campo linguistico-comunicativo di un'azienda o di un'unità aziendale partendo dal presupposto che ciò influirà sulla produttività e sulle prestazioni complessive (Sanden, 2014). Un modo per farlo è sviluppare strategie o politiche linguistiche, ad esempio, un numero crescente di aziende sceglie di razionalizzare i modelli di comunicazione interna implementando un linguaggio aziendale comune e comprensibile a tutti.

Il linguaggio è stata descritto come la nuova essenza e il motore delle imprese. Infatti, come sostenuto da Piekkari et al. (2014) tutte le imprese dovranno prima o poi prendere posizione nei confronti delle questioni linguistiche e comunicative. È quindi importante analizzare come tali questioni vengono affrontate, cercando di fornire una risposta a come possono essere gestite dai manager nell'ambito di una strategia aziendale a lungo termine. In questo modo, si adotta il punto di vista presentato da Tietze et al. (2003), secondo cui il linguaggio consiste in sistemi di significati centrali per la comprensione delle realtà organizzative, sociali e globali. Il linguaggio come concetto è definito in termini di dimensione comunicativa strumentale, ma anche come portatore di identità e potere attraverso la sua dimensione espressiva e simbolica (Kraus, 2008). A questo proposito, bisogna prendere in considerazione anche il modo in cui le diverse dimensioni del linguaggio influenzano i processi lavorativi interni e le operazioni.

Il linguaggio è una variabile estremamente complessa da studiare. Il mercato internazionale complica ulteriormente la questione, rivelando il forte dualismo insito nella natura della comunicazione umana. Il linguaggio racchiude in sé una relazione contrastante tra complessità e semplicità. Da un lato vi è la significativa complessità propria della lingua, definita dall'identità culturale e sociale (Hinds et al., 2014). Dall'altro lato, si ha una brutale semplicità dell'eterogeneità linguistica che da luogo ad una comunicazione

interculturale (Welch et al., 2005). Il linguaggio è un'abilità umana essenziale che, grazie alla sua funzione comunicativa, offre la possibilità di acquisire e trasmettere informazioni. Tuttavia, l'esistenza di un codice linguistico condiviso è un prerequisito necessario affinché questo scambio di informazioni abbia luogo (Dhir e Gòkè-Pariolá, 2002). Se le persone non sono in grado di capirsi semplicemente perché non riescono a trovare un linguaggio condiviso attraverso il quale comunicare, allora qualsiasi altro tipo di cooperazione o collaborazione successiva rischia di essere estremamente difficile. Una maggiore diversità della forza lavoro amplifica il ruolo delle questioni linguistiche sul posto di lavoro, poiché un maggior numero di lavoratori internazionali implica generalmente anche un crescente grado di multilinguismo. Se le aziende non sono in grado di superare le barriere comunicative imposte dalla diversità linguistica, la lingua e il linguaggio da adottare possono diventare gravi problemi operativi. In effetti, Percy Barnevik, ex amministratore delegato di ABB, una delle più grandi società di ingegneria al mondo, quando gli è stato chiesto quali problemi avesse incontrato durante il suo periodo in ABB ha detto: *“Le comunicazioni. Non mi faccio illusioni su quanto sia difficile comunicare in modo chiaro e veloce a decine di migliaia di persone in tutto il mondo”* (Barnevik e Taylor, 1991).

A questo proposito, è impossibile non trattare delle differenze di lingua che devono essere affrontate nella scelta di una tipologia opportuna di linguaggio interno aziendale. Il numero di multinazionali è aumentato notevolmente negli ultimi anni, si tratta di organizzazioni, per loro natura, costituite da unità organizzative geograficamente disperse; di conseguenza, queste aziende sono organizzazioni composte da gruppi eterogenei di persone in cui si verificano quotidianamente situazioni plurilinguistiche a tutti i livelli organizzativi (Barner-Rasmussen e Björkman, 2007). Quindi, questo tipo di imprese riunisce persone provenienti da contesti nazionali diversi, con background differenti e con presupposti linguistici variegati. La crescente mobilità dei dipendenti nel mercato globalizzato dà origine a nuove esigenze e pratiche linguistiche, rafforzando così il ruolo della lingua e del linguaggio nel mondo aziendale (Duchêne, 2009). Diversi studi sottolineano l'aspetto delle risorse umane legato a questo contesto (Marschan-Piekkari et al., 1999b; Piekkari, 2006; Piekkari e Welch, 2010; Piekkari e Tietze, 2011; Welch e Jackson, 2007). Se da un lato è chiaro che le aziende con aspirazioni internazionali devono affrontare il problema di come comunicare al di là delle barriere linguistiche, dall'altro le imprese nazionali non possono pensare di sfuggire a queste decisioni. Infatti, il mercato del lavoro globalizzato, indotto dall'aumento della mobilità della forza lavoro, porta candidati internazionali anche sul territorio nazionale e le imprese che non sono in grado di utilizzare le competenze professionali dei dipendenti stranieri a causa delle differenze linguistiche possono trovarsi in un “limbo”, rischiando di perdere dei preziosi benefici.

Parlando di linguaggio aziendale, è fondamentale anche trattare della lingua in generale, che è quindi diventata un tema scottante non solo per le grandi multinazionali, ma anche per le piccole industrie nazionali. Per questo motivo, Brannen et al. (2014) osservano che: *“tutte le imprese - nazionali o comunque monolingue – si trovano ad operare in contesti linguistici diversi”*.

Quindi, il linguaggio impiegato da ciascuna organizzazione dipende dalle caratteristiche dell'azienda, dal contenuto e il tipo di informazioni che devono essere divulgate. A questo proposito, è importante la distinzione tra diversi tipi di messaggi trasmessi all'interno delle organizzazioni: vi sono le comunicazioni di lavoro, di notizie, di gestione, e quelle riguardanti i cambiamenti e la cultura aziendale. Per ogni tipo di comunicazione si utilizzano forme e tecniche di linguaggio più opportune; ad esempio, per quanto riguarda avvisi di lavoro, questi vengono trasmessi attraverso precisi termini tecnici, la cui comprensione è solitamente riservata a specialisti di settore. Inoltre, l'utilizzo di un determinato linguaggio interno è indispensabile per la diffusione di informazioni sulle recenti novità e innovazioni introdotte nell'organizzazione, in quanto consente ai dipendenti di essere sempre aggiornati e di sentirsi partecipi al fine di lavorare in modo più efficiente in una prospettiva di lungo termine. Quindi, per garantire una gestione ottimale, il linguaggio interno deve logicamente essere capace di trasmettere qualsiasi tipo di informazione, indipendentemente dal contenuto, essenziale al corretto funzionamento di un'organizzazione e al perseguimento degli obiettivi stabiliti.

A questo proposito, molti autori suddividono gli strumenti di comunicazione interna in base alla modalità di trasmissione. In questo contesto, le organizzazioni dispongono di un'ampia gamma di strumenti di comunicazione interna come il linguaggio scritto (stampato), verbale (orale) ed elettronico. In generale, il linguaggio verbale (faccia a faccia personale) va da conversazioni informali tra due dipendenti a riunioni formali di massa con i direttori. La caratteristica principale di questa modalità di comunicazione orale è che le informazioni vengono trasmesse direttamente dal mittente; inoltre, vengono espresse anche attraverso il tono di voce, i movimenti delle mani e le espressioni facciali come comunicazione non verbale, che arricchiscono l'interpretazione e contribuiscono a una migliore comprensione del messaggio. Il linguaggio scritto varia dai rapporti mensili alle relazioni annuali. Infine, quello elettronico comprende la posta elettronica comunemente usata fino ai moderni contenuti video.

Tuttavia, per l'implementazione di un linguaggio interno efficace, è cruciale tener conto di una serie di fattori come la cultura, l'ambiente di lavoro e il continuo mutamento delle informazioni trasmesse, in quanto questi sono soggetti ad una continua evoluzione influenzata dai cambiamenti repentini del contesto in cui l'organizzazione opera.

Inoltre, A. Engquist (1994), sostiene che ogni comunicazione sia unica e che nessuna conversazione sia uguale all'altra, in quanto persone differenti possiedono conoscenze, qualità ed esperienze diverse. Perciò, le combinazioni di circostanze esterne ed interne sono infinite, è ragionevole che una stessa tipologia di lessico non sia adeguata a gruppi di destinatari diversi. Ammesso che, è inverosimile regolare il modo in cui ogni conversazione dovrebbe essere condotta per essere ottimale; è possibile stabilire dei criteri da rispettare per implementare un linguaggio aziendale idoneo e, in linea generale, una comunicazione interna efficace.

Innanzitutto, la terminologia utilizzata deve essere chiara e precisa in modo da essere comprensibile per il destinatario dell'informazione, considerando che ogni collaboratore ha un background diverso in termini di conoscenze, lingua, cultura e incarichi. Ogni individuo sviluppa il proprio linguaggio con espressioni

personali, che possono essere comprese solo da altri aventi un background o una funzione simile all'interno dell'organizzazione.

Conseguentemente, si suggerisce di assegnare determinate forme di linguaggio alle diverse funzioni organizzative. Vale a dire, utilizzare precisi gruppi di termini e simboli specificatamente per ciascun settore; così da permettere di identificare rapidamente i destinatari e di capire immediatamente l'ambito e il tipo di informazione in base ai tecnicismi impiegati.

Inoltre, il linguaggio deve essere coordinato e coerente, di frequente accade che due manager scelgano di presentare un messaggio ai collaboratori in maniere e forme diverse. Questo però non si traduce in una comunicazione interna efficace, ma piuttosto in confusione tra i dipendenti che sono così portati a discutere tra di loro. Un aspetto importante è quindi la formulazione di un'immagine unitaria del messaggio che lo renda coordinato e comprensibile.

Infine, secondo P. Erikson (1992), il linguaggio interno non deve esclusivamente creare unità e comprensione bensì deve addirittura generare contrasti, ossia scambi di idee. La trasmissione efficiente di un messaggio influisce sulle conoscenze e sui comportamenti delle persone alle quali è rivolto, perciò il linguaggio deve cercare di creare contatti che portino a un dialogo e al coinvolgimento dei destinatari. Se, tramite il canale di comunicazione impiegato, non si è in grado di richiamare l'interesse e la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti, allora il tipo di linguaggio scelto non è efficace.

Dunque, il linguaggio è una componente organizzativa unica e personale; ogni azienda adotta le forme e tecniche che ritiene rispecchino al meglio le proprie caratteristiche e i valori. A questo proposito, è possibile stabilire delle linee guida per supportare le organizzazioni nella scelta delle terminologie e i simboli più efficienti; tuttavia, si tratta unicamente di suggerimenti che non sono né vincolanti né obbligatori. Ciò nonostante, per implementare un linguaggio interno valido non è sufficiente seguire le indicazioni fornite, è necessario adattare i vocaboli e il lessico prescelto all'impresa e alle sue esigenze, bisogni e processi. Le imprese, infatti, non devono seguire uno schema tradizionale: è più importante articolare strutture in grado di adattarsi al cambiamento piuttosto che una pianificazione specifica, che in futuro rischia di risultare superata e statica. Per la creazione di un linguaggio personale e distintivo, tutte le terminologie e le espressioni adoperate devono essere chiarite e comprese all'interno dell'azienda, non devono generare confusione e devono corrispondere esattamente alle specifiche e uniche particolarità dell'impresa. Tuttavia, questo adattamento non è immediato e presenta numerose sfide e difficoltà da affrontare.

Secondo E. Eisenberg e S. Phillips (1991), la complessità della vita organizzativa rende inevitabili gli errori di comunicazione, che possono verificarsi a tutti i livelli e in tutte le aree dell'azienda. Questi consistono sia in misunderstanding per chi riceve il messaggio e sia nella divulgazione del messaggio stesso da parte del mittente. La scelta di termini sbagliati e formulazioni imprecise sfocia in fraintendimenti, considerati come il fallimento dell'interazione sociale e dell'equilibrio tra la libertà individuale e il coordinamento collettivo che caratterizzano le organizzazioni. Pertanto, la maggior parte dei manager e degli studiosi considerano il linguaggio come un fattore estremamente potente seppur difficile da affrontare in modo sistematico.

Il linguaggio possiede quindi intrinsecamente un potere intenso di cui si può usufruire in base alla scelta del mezzo attraverso il quale trasmettere un determinato messaggio. A questo proposito, le teorie dell'egemonia sono utili per esplorare come le imprese, attraverso forme di linguaggio interne particolari, riescano ad aggirare la necessità di una trasformazione mantenendo una relativa stabilità, proseguendo così ad operare secondo le normali pratiche consuetudinarie. In questo caso, è importante considerare il lavoro di Laclau e Mouffe (2001) in cui rielaborano il concetto di egemonia impostandolo su forme e tecniche linguistiche. Infatti, un aspetto chiave di questa teoria è che la supremazia si presenta come l'unificazione di interessi diversi attraverso elementi comuni mediante pratiche discorsive (Nyberg et al., 2013). Da questo studio, si può osservare l'importanza di una determinata forma di linguaggio utilizzata dalle imprese consistente in una specifica articolazione linguistica, definita "*catena di significato*" (Spicer e Sewell, 2010; van Bommel e Spicer, 2011); che consente di collegare nozioni tra di loro anche opposte. In questo modo, all'insieme dei termini viene attribuita una nuova immagine che rinvia ad un concetto alternativo rispetto a quello originale, cambiando così il contenuto del messaggio. Queste catene si compongono di diversi vocaboli, locuzioni ed espressioni; che collegati tra loro in modo coerente, creano una sensazione di equilibrio e suscitano una diversa concezione e sfaccettatura di concetti già noti. Ad esempio, Stavrakakis (1997) illustra come le espressioni "*sostenibilità*", "*giustizia sociale*" ed "*ecologia*", siano stati plasmati per costruire un'ideologia "verde". Tuttavia, per sfruttare al meglio questa tecnica linguistica, e quindi raggiungere un elevato grado di efficienza, le espressioni all'interno delle catene di significato non possono sembrare in contrasto l'una con l'altra; poiché si incorrerebbe nel rischio di esporne gli anelli deboli. Infatti, per la creazione di una di queste catene è fondamentale creare un senso di unità, tramite un elemento significativo, definito "*punto nodale*" (Laclau e Mouffe, 2001). I punti nodali sono concetti, visti come tasselli della catena di significati, che riuniscono una serie di principi o temi minori. Ad esempio, il movimento Slow Food ha creato il punto nodale "*eco-gastronomia*", collegando insieme diversi significati disparati come "gusto", "lentezza" e "arte". Queste osservazioni sono utili per comprendere come le organizzazioni si impegnino nell'introduzione di numerose tecniche e costruzioni linguistiche per accostare diversi termini e richiamare alla mente dei destinatari dei messaggi nuovi concetti innovativi, concretizzando un maggior coinvolgimento e partecipazione alla vita e alla trasformazione aziendale.

Dunque, il linguaggio interno di un'azienda è una caratteristica unica e personale che deve adattarsi alle diverse funzioni e necessità dell'organizzazione stessa; non vi è uno schema preciso su quali forme e terminologie implementare in ciascun caso. Inoltre, per implementare un linguaggio interno efficace, è fondamentale conoscere il tipo di informazione da comunicare, in quanto costituisce la base per determinare a chi è rivolta l'informazione e quale tipo di linguaggio è il più adatto per trasmettere quel messaggio. In sintesi, per la scelta delle forme linguistiche più idonee, è essenziale che i manager siano consapevoli dei vantaggi e svantaggi delle diverse tecniche e dei possibili errori nei quali possono incorrere. Affinché si riesca a scegliere il linguaggio interno più adatto per l'organizzazione, la dirigenza deve formulare direttive chiare che supportino ogni aspetto di tale efficacia e insegnare a tutto il personale come farsi carico di tali mezzi.

1.2 Gestione del linguaggio come risorsa strategica

Gli studi precedenti sul linguaggio aziendale suggeriscono che l'errore più grande che si può commettere durante la pianificazione linguistica è quello di trattare il linguaggio solo come un mezzo di comunicazione. Al contrario, questo rappresenta l'elemento principale nella gestione organizzativa che consente di creare relazioni e rapporti all'interno dell'azienda ed adattarsi ai cambiamenti esterni (Robichaud e de Schutter, 2012).

Se non viene trattato come tale, vi sono delle conseguenze negative che le organizzazioni devono affrontare. In alcuni casi, le differenze linguistiche hanno influenzato i modelli di comunicazione interna dell'azienda a tal punto che è nata una nuova struttura organizzativa sulla base delle competenze linguistiche individuali, nelle quali i dipendenti si sono raggruppati autonomamente in base ai differenti background, esperienze e ruoli in cui si utilizzano simili termini tecnici. Dai vari cluster linguistici è emersa una nuova struttura "ombra", la cui esistenza dimostra il potere del linguaggio come collante così forte da collegare tra loro i dipendenti in un modo che non solo influenza l'ambiente comunicativo interno, ma che di fatto sfida il funzionamento della struttura organizzativa, minacciando così anche la capacità della direzione di controllare la catena di comando formale dell'azienda. Allo stesso modo, l'implementazione di un linguaggio aziendale comune può portare a problemi imprevisti se la direzione di un'azienda non presta attenzione all'aspetto espressivo del linguaggio nella definizione della strategia aziendale. L'incapacità di soddisfare le esigenze comunicative delle organizzazioni porta alla fine a modelli di collaborazione dirimpenti, a rallentamenti nei processi e a perdite di produttività amministrativa e operativa (Neeley, 2013).

Quindi, l'implementazione di un linguaggio interno efficiente è fondamentale per l'acquisizione di un vantaggio competitivo. La scelta ottimale di un determinato linguaggio per un'azienda costituisce una parte centrale della sua strategia commerciale generale, considerando che questo gioca un ruolo principale per il benessere di un'organizzazione. In effetti, le ricerche suggeriscono che il riconoscimento del linguaggio nella pianificazione strategica aziendale comporta notevoli vantaggi, facendo apparire le iniziative di gestione linguistica come un solido investimento economico.

In primo luogo, rendere il linguaggio un tema all'ordine del giorno dell'azienda aiuta a contrastare gli svantaggi potenzialmente negativi derivanti dall'avere una forza lavoro eterogenea e dall'affrontare i problemi legati, ad esempio, alla creazione di strutture ombra (Marschan-Piekkari et al., 1999a). La scelta di un linguaggio interno efficiente apporta benefici all'efficacia amministrativa dell'organizzazione (Marschan-Piekkari et al., 1999b), migliora l'interazione comunicativa (Louhiala-Salminen et al., 2005) e stimola fattori interpersonali, come la percezione della propria stima professionale e l'autostima (Neeley, 2013) che, in quasi tutte le condizioni, contribuiscono ad aumentare il livello di autoefficacia (Pierce e Gardner, 2004). Si tratta di fattori che si traducono in una maggiore performance economica per l'azienda nel suo complesso.

In secondo luogo, la gestione del linguaggio è una parte inevitabile del processo di trasformazione e cambiamento di un'azienda (Piekkari et al., 2014). Le competenze linguistiche sono una delle risorse più importanti nel mercato internazionale, in quanto facilitano una solida base comunicativa per le relazioni

commerciali e interpersonali. È proprio tramite il linguaggio che ai dipendenti vengono comunicate tutte le informazioni utili per svolgere la loro funzione. Grazie a queste comunicazioni, il collettivo è reso partecipe dei cambiamenti e delle necessità di adeguarsi a nuovi modi di lavorare ed adattare i processi alle novità e innovazioni. Tuttavia, valutare i costi economici associati al linguaggio e alle iniziative di gestione linguistica, sia in termini di perdite che di guadagni economici, è difficile (cfr. Grin et al., 2010), soprattutto perché molti di questi costi rimangono nascosti e di conseguenza sono difficili da calcolare (Welch e Welch, 2008). Ciò nonostante, i risultati indicano che il linguaggio può avere un impatto forte sulla cooperazione; vi sono valide ragioni per sostenere che una gestione linguistica efficiente è importante sia per ragioni interne all'azienda, cioè come strategia per le risorse umane, sia per ragioni esterne all'azienda, cioè per migliorare le performance dell'organizzazione.

Inevitabilmente, l'implementazione di un determinato tipo di linguaggio ingloba in sé molte problematiche e difficoltà che possono portare confusione ed incertezza all'interno dell'azienda; di conseguenze sono frequenti fraintendimenti sui messaggi trasmessi attraverso queste forme creando così conflitti e tensioni. Secondo P. Andrews e R. Herschel (1996), il conflitto è una parte inevitabile della vita organizzativa, soprattutto nei periodi di cambiamento. In generale, nelle organizzazioni, i soggetti coinvolti in situazioni di conflitto sono interdipendenti, in quanto non possono raggiungere i propri obiettivi da soli: ciascuno ha il potere di interferire con la realizzazione degli obiettivi dell'altro. Queste controversie solitamente nascono da disaccordi e incomprensioni sull'acquisizione e sull'uso delle risorse e generalmente riflettono differenze di fondo percepite nei valori e negli obiettivi. Di conseguenza, sono le percezioni di un individuo a dare forma al conflitto, ossia in base a come questo recepisce ed interpreta il messaggio comunicato. È quindi essenziale che il management utilizzi un linguaggio preciso ed incontestabile, rappresentando un modello di leadership che insista sulla collaborazione e partecipazione tra le funzioni dell'organizzazione. In questo senso, ad essi è conferito un potente ruolo di influenza come esempi e intermediari di comunicazione.

Ciò nonostante, la vita organizzativa nasconde anche un lato oscuro rappresentato dall'abuso di potere e dalla svalutazione del lavoro dei dipendenti. Si tratta di una problematica che non è insita nelle strutture gerarchiche, come si può tendere a pensare. Anzi, alcune di queste sono molto efficaci e persino efficienti nella loro capacità di accentrare la risoluzione dei problemi più gravi ai vertici. In caso di emergenza, infatti, non c'è alternativa ad una figura autoritaria forte in grado di comunicare chiaramente i problemi e mobilitare i collaboratori all'azione. Tuttavia, la maggior parte della vita organizzativa non è un'emergenza, ma piuttosto uno sforzo per guidare i dipendenti nella realizzazione di obiettivi di gruppo a sostegno degli obiettivi più ampi dell'impresa. Questo richiede un lavoro di squadra e l'integrazione degli sforzi individuali e di gruppo; vale a dire lo scambio di informazioni a prescindere dal ruolo o dai programmi personali, e quindi una comunicazione aperta senza timore di conseguenze. Secondo T. Geddie (1994), la mancata comunicazione di informazioni problematiche è un'altra barriera alla creazione di un linguaggio interno efficiente. Tuttavia, l'esito della comunicazione dipende dal rapporto tra le persone coinvolte e dal modo e la forma in cui viene presentata la difficoltà, non

dal problema in sé. Naturalmente la questione tende ad avere un carattere delicato e complesso, in quanto i dipendenti possono avvertire del disagio nel riferire situazioni negative ai propri dirigenti.

Un altro fattore di sfida per il raggiungimento di un linguaggio efficace all'interno delle organizzazioni è la distanza fisica, la quale non fa riferimento solo alle lunghe distanze tra unità organizzative, ma anche a quelli tra edifici o all'interno dello stesso complesso tra i singoli collaboratori. Questa lontananza può portare a cambiamenti nella trasmissione di informazioni in diversi modi, tra cui la frequenza e il linguaggio tecnico. Inoltre, la distanza geografica tra le unità riduce la possibilità di stabilire contatti, poiché le tempistiche e i costi che ne derivano aumentano. Al contrario, quando le distanze sono minime la comunicazione è agevolata, in quanto i contatti all'interno delle unità sono molteplici. Le ragioni sono per lo più legate al carattere sociale, ad esempio è più facile associarsi a persone con lo stesso background in quanto si può usare lo stesso lessico di terminologie tecniche. Quindi la scelta tra diverse forme e tipologie di linguaggio interno è influenzata sia dall'aumento che dalla riduzione delle distanze. La vicinanza fisica, cioè la trasmissione faccia a faccia, aumenta l'intensità della comunicazione rispetto a persone situate a grande distanza l'una dall'altra. Tuttavia, il grado di comunicazione, ossia il tipo di termini utilizzati, è determinato dallo stile personale dell'individuo, dalle esperienze accumulate, dalle relazioni con gli altri e da diversi fattori situazionali. In generale, per implementare il giusto linguaggio interno adeguandolo alle caratteristiche dell'azienda è importante che la mole di informazioni divulgate siano bilanciate e controllate. Ciò comporta che, se il dipendente sperimenta una comunicazione troppo scarsa e scarna, si sentirà isolato e confuso. D'altro canto, se il collaboratore ha troppi contatti, può percepire una sensazione di oppressione o sopraffazione, a causa dell'eccessiva pressione. Dunque, esistono diverse forme e tipologie di linguaggio tra le quali scegliere per formulare un messaggio da trasmettere all'interno dell'azienda. Inevitabilmente, il linguaggio per essere divulgato e compreso deve essere espresso tramite dei canali di comunicazione, i quali permettono di diffondere il contenuto del messaggio e le informazioni ai dipendenti. Ogni organizzazione deve scegliere la combinazione più adatta in base alle proprie qualifiche e risorse. A questo proposito, R. Thorson (1997) distingue due metodi per la distribuzione delle informazioni sostenendo che questa può avvenire tramite una comunicazione "push" o "pull". Inoltre, J. Strid (1999) divide questi canali in due categorie: canali di comunicazione diretti e indiretti.

La comunicazione "push" spinge le informazioni verso i destinatari, senza lasciare loro la possibilità di influenzare il flusso di informazioni. Questo tipo di comunicazione è adatta alla diffusione di informazioni necessarie e/o desiderate da un gran numero di persone. Tuttavia, la comunicazione push non è considerata efficace per le informazioni che subiscono continui cambiamenti e che richiedono aggiornamenti frequenti. La più grande cautela nell'utilizzo di questo tipo di comunicazione è che questa comporta il rischio di sopraffare rapidamente il destinatario, impattando così negativamente sulla capacità di un dipendente di svolgere il proprio lavoro. In contrapposizione al precedente tipo di comunicazione menzionato, si ha il metodo "pull", il quale prevede che ciascun collaboratore cerchi le informazioni rilevanti di propria iniziativa. Tramite questo tipo di comunicazione, si migliora l'interazione con l'utente, che diventa parte del processo informativo e presenta i suoi criteri di selezione e le sue preferenze. I vantaggi della comunicazione "pull" consistono nel

fatto che le informazioni possono essere rese immediatamente disponibili e accessibili e possono essere segmentate in maniera diversa per supportare simultaneamente differenti applicazioni ed esigenze. Tuttavia, l'utilizzo di questo metodo presenta alcuni svantaggi, il più grande dei quali è l'impossibilità di monitorare e gestire la ricezione delle informazioni. Mentre, con la comunicazione push, un comunicatore può essere certo che il pubblico target abbia almeno ricevuto l'informazione. Ciò nonostante, se ben organizzata, questo metodo di comunicazione interna può offrire un'ampia gamma di informazioni a più livelli di dettaglio senza sopraffare i dipendenti.

L'ulteriore distinzione concerne la divisione in due tipi di canali di comunicazione: diretti e indiretti.

Riguardo ai primi, J. Wood (1999) spiega che quelli diretti implicano una comunicazione faccia a faccia tra i manager e il personale. Questo tipo di canale di comunicazione ha di gran lunga il maggior potere penetrativo, in quanto invita a un dialogo in cui tutte le parti coinvolte hanno l'opportunità di scambiarsi pensieri e opinioni attraverso un linguaggio meno formale. Si afferma infatti che la comunicazione faccia a faccia sia il canale più efficace, poiché consente un'interazione immediata. Il dialogo non è solo un sistema per registrare e scambiare informazioni pratiche e utili, ma rappresenta anche un importante veicolo per esprimere sentimenti ed emozioni. La comunicazione orale e la parola sono mezzi vitali per il lavoro quotidiano del personale di un'organizzazione. Tuttavia, questa categoria di canali di comunicazione presenta un lato negativo: è piuttosto dispendioso in termini di tempo e di risorse, e il linguaggio deve continuamente essere riadattato in base alla persona con cui si sta parlando. Alcune informazioni, inoltre, possono essere difficili da presentare oralmente, in quanto contengono una grande quantità di numeri o cifre, e quindi richiedono l'uso di immagini o grafici.

In seguito, si hanno i canali di comunicazione indiretti, in cui il principale vantaggio è la capacità di comunicare molteplici informazioni e messaggi attraverso lo stesso linguaggio a un gran numero di destinatari, indipendentemente dalla loro ubicazione. I canali scritti offrono la possibilità a chi riceve le comunicazioni di rileggere le informazioni ogni volta che si ritiene necessario. Inoltre, attraverso questi strumenti, il rischio di interpretazioni errate e di fraintendimenti è tendenzialmente ridotto. Tuttavia, l'aspetto negativo principale di questi canali è la riduzione delle opportunità di una comunicazione bidirezionale. Anche se le informazioni scritte raggiungono il destinatario piuttosto velocemente, le tempistiche per ottenere feedback e commenti sono tendenzialmente lunghe. I canali scritti sono quindi adatti per comunicare e documentare fatti e dati, ma non sono idonei in situazioni che richiedono una risposta immediata.

Quindi, per implementare un linguaggio aziendale adeguato e riuscire a trasmetterlo nel modo più efficiente, è fondamentale porre l'accento sulla scelta di una combinazione ottimale di diversi tipi di canali di comunicazione. È necessario trovare un equilibrio tra canali verbali, scritti e tecnologici che si completino a vicenda per dare al management la possibilità di scegliere il tipo di linguaggio più appropriato, aumentare le conoscenze dei dipendenti e, allo stesso tempo, permettere loro di esprimere la propria opinione e partecipare attivamente alla vita e all'evoluzione dell'azienda. Tuttavia, le modalità di selezione dei canali di comunicazione dipendono dal linguaggio e dai messaggi che devono essere comunicati, nonché dal gruppo target, dal background e dalle conoscenze tecniche acquisite. Non esiste un canale di comunicazione migliore

bensì la scelta si deve basare sullo scopo della comunicazione e sul flusso di informazioni che si vogliono trasmettere: se vi è necessità di diffondere conoscenze e know-how o se l'obiettivo è comunicare cambiamenti nei processi e nella visione aziendale. A seconda del sistema di canali di comunicazione e del linguaggio scelto si avrà o meno un grado di efficienza nel coordinamento e nella partecipazione interna che permetterà di portare avanti una consapevolezza generale degli obiettivi dell'organizzazione. Ciò è fondamentale per implementare in futuro una trasformazione dell'impresa stessa che permetterà di adattarsi sia al cambiamento che agli interessi degli stakeholders. Tuttavia, è da notare che, sebbene la maggior parte dei manager si renda conto della necessità scegliere una terminologia adeguata per comunicare le nuove strategie ai collaboratori affinché comprendano e accettino i cambiamenti che li accompagnano, non tutti sono in grado di farlo.

Dunque, la questione chiave rimane come affrontare le esigenze linguistiche e comunicative nel modo più efficiente; vale a dire che misure possono essere viste come i primi passi verso lo sviluppo di un piano strategico per l'implementazione di un linguaggio interno adeguato.

A questo proposito, è utile fornire un semplice modello in quattro fasi per rendere il linguaggio una priorità più urgente nell'agenda aziendale. L'analisi dei bisogni linguistici, ovvero l'audit o check-up, può essere utilizzata per determinare la situazione comunicativa attuale di un'azienda. Successivamente, le politiche e le strategie linguistiche possono essere implementate per regolare le forme e il tipo di linguaggio più efficiente. Infine, gli strumenti di gestione linguistica possono essere utilizzati per adattare il linguaggio scelto al tipo di informazioni divulgate e alle esigenze aziendali esistenti e previste. In aggiunta, il feedback continuo da parte di chi lavora in prima persona garantisce lo sviluppo strategico e riduce il rischio di risultati insoddisfacenti.

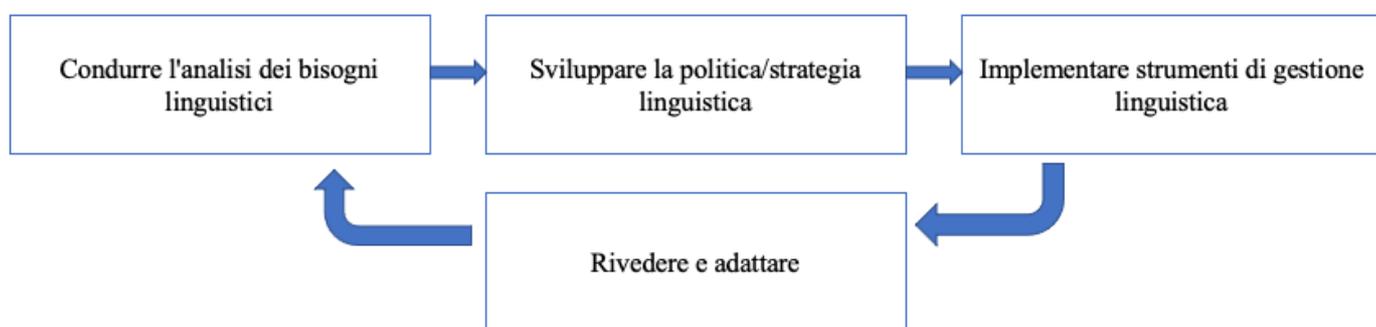


Figura-1.1 - Modello a 4 fasi per la gestione del linguaggio Rileaborato da: Sanden, G.R. (2016), "Language: the sharpest tool in the business strategy toolbox", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 21 No. 3, pp. 274-288.

Quindi, questo processo richiede varie fasi, tra cui la prima consiste nel condurre un'analisi dei bisogni linguistici di ogni azienda, in quanto ciascuna ha bisogno di un linguaggio unico che rispecchi le proprie caratteristiche individuali. Perciò, un'azienda che si vuole occupare della propria area linguistico-comunicativa interna deve prima ottenere una panoramica della propria situazione attuale. Esistono diversi metodi che si possono applicare per determinare lo stato linguistico dell'azienda. La metodologia più avanzata ad oggi è l'audit linguistico, sviluppato da Reeves e Wright (1996), che si tratta di un metodo progettato per aiutare il management di un'azienda a identificare i punti di forza e di debolezza della propria organizzazione in termini di linguaggio interno. Lo scopo è quello di identificare i bisogni linguistici avvertiti dai dipendenti

e dalla dirigenza, il che può essere fatto attraverso varie tecniche e fasi di analisi. Una volta condotti, gli audit possono fare il punto sulla gamma di competenze linguistiche dell'azienda, mappare la frequenza d'uso nelle diverse divisioni di determinati termini tecnici e far coincidere il tipo di linguaggio con le aspirazioni strategiche dell'azienda (Feely e Harzing, 2003). Tuttavia, l'intera procedura è lunga e richiede molto tempo, il che spiega perché le aziende sono state riluttanti a implementare questo metodo come strumento di gestione linguistica (Randelsome e Myers, 1997). Una versione più leggera, chiamata "check-up linguistico", è stata proposta da Feely e Reeves (2001), la quale consiste in una metodologia che può fornire una prima comprensione dei potenziali problemi linguistici in azienda. Il check-up linguistico è un sistema autosomministrato per i dipendenti, in cui ci si concentra sugli attuali modelli di comunicazione interdipartimentale e interaziendale. Lo scopo è quello di ottenere una panoramica delle interfacce interlinguistiche dell'azienda e di far valutare ai dipendenti l'adeguatezza delle competenze linguistiche attuali. Questa fase quindi è utile per esaminare l'impatto delle aspirazioni strategiche dell'azienda in relazione alle competenze linguistiche necessarie per le operazioni di cambiamento e adattamento. Tuttavia, l'affidabilità dei check-up linguistici può essere messa in discussione, poiché la metodologia si basa esclusivamente sul feedback dei dipendenti, che possono scegliere di sovrastimare o sottostimare le proprie risposte (Grin et al., 2010).

L'auditing linguistico e i check-up linguistici possono essere descritti come analisi dei bisogni linguistici dell'organizzazione (Long, 2005), nel senso che il loro scopo è ottenere una panoramica dei bisogni linguistici attuali e futuri dell'azienda. Tali esigenze linguistiche possono essere difficili da riconoscere nell'ambito dell'interazione comunicativa quotidiana, e l'auditing e/o il check-up linguistico aiutano ad identificare i bisogni in modo da poterli affrontare in modo proattivo.

Successivamente, i risultati dell'audit linguistico creano le basi per lo sviluppo di una politica e strategia linguistica (Piekkari et al. 2014). Una politica linguistica in termini generici può essere descritta come un piano, una regola, una legge o un regolamento sull'uso del linguaggio (Baldauf, 2012; Kangasharju et al., 2010). In un contesto aziendale specifico, una politica linguistica aziendale si riferisce alla regolamentazione del linguaggio sul posto di lavoro, mentre una strategia linguistica è considerata un approccio più pratico, che spesso delinea azioni specifiche o procedure pratiche. Quest'ultima è definita come l'adozione pianificata di una serie di tecniche per facilitare una comunicazione interna efficace. Quindi, tecnicamente un linguaggio aziendale comune può essere visto come un mezzo rapido per migliorare l'accesso generale alle informazioni per tutti i dipendenti, indipendentemente dai loro diversi background e funzioni. Si dovrebbe stabilire un quadro linguistico collettivo per lo scambio di informazioni, riducendo così qualsiasi perdita di dati e minimizzando il potenziale di malintesi e interpretazioni errate. In questo modo, avere documenti aziendali, come report, verbali di riunioni, con lo stesso linguaggio condiviso può facilitare le relazioni formali e l'accesso a tutti i dipendenti dell'organizzazione.

Tuttavia, affidarsi ad un linguaggio generico per risolvere tutti i problemi comunicativi può portare a soluzioni non ottimali nel lungo periodo, in quanto può ostacolare o alterare il flusso e la qualità di

informazioni, il trasferimento di conoscenze e la comunicazione generale nell'organizzazione. Sebbene siano destinate a funzionare come linguaggio neutrale, questo tipo di politiche linguistiche non garantiscono l'uguaglianza tra gli interlocutori e, soprattutto in presenza di differenze nelle competenze linguistiche, può portare a modelli di comunicazione disintegrativi, invece di integrare i dipendenti

Di conseguenza, vi sono valide ragioni per sostenere che una politica o una strategia linguistica avrà più successo se sarà sviluppata in risposta e in armonia con le esigenze linguistiche dell'organizzazione, identificate attraverso l'analisi dei bisogni linguistici. Una politica o una strategia linguistica efficace dovrebbe sostenere gli obiettivi generali e commerciali dell'azienda in questione. La funzione intermedia del linguaggio implica che i modelli comunicativi all'interno di un'organizzazione influenzano praticamente tutti gli aspetti del suo funzionamento (Fredriksson et al., 2006). Ciò significa che non esiste una soluzione unica per risolvere i problemi linguistici delle diverse aziende. Piuttosto, se l'azienda è disposta a prendere sul serio il proprio ambiente comunicativo, dovrebbe riconoscere l'importanza di allineare la propria politica linguistica con il piano strategico dell'organizzazione e includere il linguaggio nella strategia aziendale.

Oltre a delineare le regole o le linee guida che governano il regime linguistico di un'azienda sotto forma di politica o strategia linguistica, le aziende possono scegliere di attuare diverse iniziative o attività per rispondere alle loro esigenze linguistiche. Tali attività possono essere definite "strumenti di gestione linguistica" (Feely e Winslow, 2006; Sanden, 2014). Gli strumenti di gestione linguistica possono essere descritti come le attività che le aziende mettono in atto nel tentativo di soddisfare le loro esigenze linguistiche o di superare le sfide legate al linguaggio che sono state identificate nelle fasi precedenti della gestione linguistica. La maggior parte degli strumenti di gestione linguistica richiede una forma di investimento, sia in termini di spese monetarie che di tempo e risorse umane. Per questo motivo, la riluttanza a dare priorità agli investimenti nel linguaggio e nelle attività correlate può inibire alcune aziende dall'implementare strumenti di gestione linguistica. A differenza delle politiche linguistiche, questi strumenti pratici possono essere definiti come le attività pratiche che la leadership aziendale mette in atto per rispondere alle esigenze linguistiche prevalenti. Mentre le politiche possono essere viste come dispositivi normativi o come elementi che le contengono (Seargeant, 2009), questi strumenti sono attività pianificate per raggiungere un certo scopo o un obiettivo specifico, ad esempio aumentare il livello di competenze linguistiche di un gruppo di dipendenti.

Infine, il monitoraggio delle prestazioni deve essere considerato una parte fondamentale dell'implementazione di un linguaggio interno efficiente. Griffith (2002) sottolinea l'importanza della supervisione e del controllo affermando che "data la complessità di stabilire strategie efficaci di comunicazione inter-organizzativa nelle aziende, diventa fondamentale verificare l'efficacia della comunicazione e la sua spinta, o ostacolo, all'efficacia delle prestazioni". Allo stesso modo Piekkari et al. (2014) raccomandano un monitoraggio e aggiornamento continuo delle iniziative di gestione linguistica. Tuttavia, il controllo e il monitoraggio delle pratiche linguistiche nelle grandi multinazionali può porre alcune sfide, date le dimensioni e la scala delle operazioni di queste aziende. Alcune ricerche hanno dimostrato che il top management spesso non è consapevole dei tipi di problemi linguistici che i dipendenti affrontano quotidianamente. Spesso le decisioni sul tipo di linguaggio

da utilizzare prese a livello di top management sono insensibili alle realtà degli utenti ai livelli gerarchici inferiori. Di conseguenza, pratiche di gestione linguistica inadeguate a livello di top management spingono i problemi linguistici e di comunicazione verso il basso della gerarchia organizzativa, lasciando ai dipendenti il compito di capire come affrontarli quando si presentano (Andersen e Rasmussen, 2004; Welch et al., 2001). Rivedendo e regolando continuamente il mix di strumenti di gestione linguistica, alcuni di questi problemi possono essere risolti prima che diventino troppo critici.

In conclusione, sono state discusse quattro fasi della gestione strategica del linguaggio. L'analisi dei bisogni linguistici costituisce la base per determinare la situazione attuale dell'azienda. Viene successivamente sviluppata una politica linguistica o una strategia linguistica per regolare le modalità di comunicazione interna dell'azienda. La politica linguistica è supportata da strumenti pratici di gestione del linguaggio, che vengono utilizzati per rispondere alle esigenze linguistiche esistenti e previste. Infine, il controllo e l'aggiornamento continuo garantiscono l'apprendimento strategico e riducono il rischio di risultati insoddisfacenti. Quindi, piuttosto che risolvere le questioni legate al linguaggio e alla comunicazione come semplici aspetti quotidiani, si invita ad adottare un approccio più strategico, in cui i manager affrontano il tema del linguaggio interno attraverso strategie a lungo termine. In quanto abilità delle risorse umane, le competenze linguistiche dei dipendenti, o la loro mancanza, creano una pressione interna per le iniziative di gestione linguistica e l'implementazione delle attività di gestione linguistica, che devono essere bilanciate con le forze di cambiamento esterne. La gestione strategica del linguaggio aziendale richiede che i decisori prendano in considerazione il modo in cui le esigenze di una particolare organizzazione possono essere soddisfatte nel modo più efficiente. Poiché aziende diverse hanno esigenze linguistiche diverse, una gestione linguistica di successo implica soluzioni uniche su misura. Questa rappresenta la via più veloce ed efficiente per consentire il coordinamento delle attività; la maggior parte delle operazioni richiede una strategia linguistica diversificata, poiché è improbabile che una politica a livello aziendale possa soddisfare tutte le esigenze ai vari livelli. Questo apre le porte a studi più sfumati e approfonditi sul ruolo strategico del linguaggio nel quadro più ampio della gestione delle organizzazioni.

1.3 Come cambia ed evolve il linguaggio all'interno delle organizzazioni

Nel discorso inerente al linguaggio interno aziendale, è essenziale trattare del ruolo del linguaggio implementato e della sua evoluzione nelle organizzazioni aziendali; in particolare in un ambiente in continuo mutamento che sta diventando sempre più internazionale. L'analisi si concentra sul modo in cui il linguaggio può essere utilizzato come risorsa strategica per un'organizzazione che sia in grado e voglia avviare una trasformazione per adattare l'azienda alle nuove esigenze. Infatti, il linguaggio interno può essere visto come il modo per attribuire maggiore importanza alle necessità di trasformazione dell'organizzazione, per concretizzare il bisogno di non rimanere indietro e quindi creare una consapevolezza che porti ad una voglia di adattarsi ai cambiamenti. Questo ha quindi il potere di ispirare tutti i soggetti coinvolti all'interno dell'azienda ad impegnarsi per avviare un processo di mutamento. Grazie al linguaggio, i collaboratori

avvertono l'urgenza di un cambiamento nel loro lavoro per adattarsi alle novità e innovazioni e spingeranno affinché questo si possa realizzare.

In generale, all'interno delle organizzazioni, i manager e i dirigenti focalizzano la loro attenzione sull'analisi del linguaggio organizzativo; che prevede lo studio dei modelli, delle strutture e delle composizioni delle comunicazioni, compresi i loro effetti sulla vita lavorativa (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004). Le comunicazioni interne sono intese come collezioni strutturate di testi (scritti o orali) che consentono di diffondere messaggi e significati all'interno dell'azienda attraverso la loro produzione, diffusione e comprensione (Maguire & Hardy, 2009). L'analisi delle forme e tecniche linguistiche adottate all'interno delle organizzazioni può essere effettuata in diversi modi, il seguente approccio permette di tracciare l'evoluzione del linguaggio nel tempo e di evidenziare come si articola sulla base di cambiamenti, innovazioni e mutamenti dell'ambiente circostante.

Nello studio del linguaggio organizzativo, è rilevante illustrare come un'organizzazione si impegni nella costruzione di un'ideologia predominante per un lungo periodo di tempo dal "basso verso l'alto". Tuttavia, questa prospettiva è ampiamente trascurata negli studi aziendali; la maggior parte considera il linguaggio di un'impresa come un elemento statico e inattivo piuttosto che come una struttura continuamente costruita all'interno di ricchi contesti storici, in cui le organizzazioni sono indotte a modificare radicalmente le proprie pratiche discorsive in risposta ai cambiamenti repentini. In questo contesto, si pone l'attenzione sulla costruzione di catene di significati, che espongono sia le pratiche micro-linguistiche di collocazione di simboli all'interno di una catena, sia l'evoluzione propria delle catene di significati rispetto a cambiamenti più ampi dell'ambiente organizzativo. La trasformazione aziendale è quindi un'azione necessaria in determinate circostanze che si presentano con una frequenza sempre più elevata. Questo cambiamento è possibile tramite la scelta di un linguaggio interno appropriato e mutevole che consenta a tutti i coinvolti di capire le ragioni e le tematiche del mutamento e partecipare attivamente.

Inoltre, una conseguenza importante della globalizzazione è la crescente diversità della forza lavoro e quindi dei diversi tipi di linguaggio utilizzati. Sono diversi i fattori che innescano questa tendenza, che non devono essere visti in modo isolato l'uno dall'altro, ma piuttosto come processi interconnessi che contribuiscono e derivano dall'aumento degli scambi e del livello di interdipendenza dei confini nazionali (Coupland, 2010; McGrew, 2008).

A questo proposito, è doveroso approfondire come le dinamiche processuali, ad esempio il flusso, la velocità, la flessibilità, implicino la costruzione di un linguaggio adeguato e mutevole nel tempo (Langley et al., 2013). Tuttavia, il linguaggio non è solo usato per avviare un processo di consapevolezza e di compartecipazione all'interno dell'azienda, per stimolare una trasformazione adattandosi ai mutamenti e alle nuove tendenze del mercato. Bensì, questo può essere usato per lo scopo opposto, vale a dire attraverso l'utilizzo di forme e tecniche linguistiche si implementano dei meccanismi utilizzati per evitare cambiamenti necessari, in particolare sulle tematiche riguardanti la sostenibilità e lo sviluppo green. Si mette in evidenza così l'importanza di considerare le dinamiche temporali coinvolte nell'implementazione di un'efficiente linguaggio

interno, in quanto l'organizzazione può essere determinata nell'aggiramento delle critiche degli stakeholder per un lungo periodo di tempo. Un perfetto esempio è il caso dell'azienda British Petroleum, una delle maggiori compagnie petrolifere e del gas del mondo che è stata intensamente attiva nel dibattito sul cambiamento climatico ma che purtroppo non è riuscita a passare con successo alla produzione di energia alternativa continuando a difendere il suo core business, cioè la produzione e la vendita di prodotti a base di combustibili fossili che hanno un dannoso impatto sull'ambiente e il cambiamento climatico.

Quest'azienda tramite uno specifico linguaggio è riuscita a mantenere il business-as-usual senza apportare modifiche nei processi per adattarsi alle nuove tendenze climatiche. (Wittneben et al., 2012).

In particolare, nel contesto linguistico preso in esame, si tratta di costruzioni discorsive che subiscono continue modifiche delle catene di significato costitutive della comunicazione aziendale. Un fattore chiave che determina la "necessità di velocità" nell'eludere le minacce è rappresentato dalla natura pubblica dell'impegno di un'azienda in questioni dibattute che scatenano l'interesse sia degli stakeholder esterni che interni, che percependo l'urgenza di una trasformazione, potrebbero muovere rivendicazioni e critiche che stigmatizzerebbero l'organizzazione (Devers, Dewett, Mishina, e Belsito, 2009). Perciò, è chiaro che il mantenimento di un flusso dinamico e mutevole dei discorsi interni aziendali sia essenziale per sviare a questi tipi di pericoli.

Un principio fondamentale della teoria del discorso di Laclau e Mouffe afferma che ciò è possibile tramite l'interruzione del flusso delle differenze per "fissare" un nuovo concetto (Howarth e Stavrakakis, 2000). Sono stati quindi identificati casi in cui temi diversi, considerati elementi significativi, eventi o attori sono stati collegati per creare associazioni positive. Questo ha portato all'identificazione di tre tecniche linguistiche che le imprese possono adoperare per avviare o meno una trasformazione green: l'adozione di nuovi simboli, la costruzione di relazioni "win-win" e la regolazione dei punti nodali.

Lo scopo principale della strategia iniziale è quello di assimilare particolari simboli che rappresentano una minaccia per il rapporto dell'azienda con l'ambiente e di inserirli nelle comunicazioni sul cambiamento climatico. Il secondo passo consiste nell'impiego costante di espressioni come "ecologia" e "sostenibilità" da parte delle aziende che porta alla costruzione di associazioni positive "win-win" tra i diversi elementi della catena di significati. Questa tecnica mira a generare connessioni solide e credibilità tra elementi anche opposti. Tuttavia, in assenza di queste relazioni positive tra i simboli, i significati dissimili rischierebbero di apparire eccessivamente sconnessi; causando una perdita di coesione e omogeneità costitutivi della catena. Infine, il terzo tassello implica la creazione di specifici punti nodali per riuscire a gestire efficientemente i discorsi relativi al cambiamento climatico, creando un'ideologia consolidata all'interno dell'azienda. Basandosi su queste tecniche, è chiaro come molte organizzazioni non riescano a rispondere efficacemente al cambiamento climatico o evitino attivamente l'urgente necessità di un'azione trasformativa.

A questo proposito, è utile osservare anche come le aziende sono in grado di evitare di apportare modifiche sostanziali al proprio modello di business sia incorporando che eluendo le critiche degli stakeholder nel linguaggio interno. Oltre a neutralizzare le minacce poste dagli stakeholder, l'incorporazione della critica

permette di offuscare le tensioni tra l'essere un'azienda inquinante e l'impegnarsi contemporaneamente nella protezione dell'ambiente (Ferns, Amaeshi, e Lambert, 2017). Si consideri, ad esempio, il punto nodale "tecnoprogresso" che collega insieme significati apparentemente incongruenti di progresso (cioè crescita economica) e sostenibilità ambientale. Infatti, come suggeriscono Wittneben et al. (2012): *"La deliberata ampiezza e vaghezza di questi concetti minimizza le contraddizioni ed enfatizza un interesse comune sia per la sostenibilità che per lo sviluppo economico, nel tentativo di creare consenso tra un gruppo eterogeneo di attori."* Tuttavia, è importante tenere a mente che offuscare le tensioni senza risolverle può contribuire all'inattività all'interno del clima organizzativo. Come avvertono molti studiosi della sostenibilità (Hahn, Pinkse, Preuss, e Figge, 2014; Van der Byl e Slawinski, 2015), le contraddizioni, le tensioni e i conflitti stimolano il cambiamento organizzativo in quanto "danno forma alla coscienza e all'azione per cambiare l'ordine presente" (Benson, 1977).

La pratica di incorporare la critica è un processo accumulato che si evolve nel tempo tra le organizzazioni che cercano di ovviare la necessità di adattarsi alle nuove tendenze senza attirare l'attenzione. Infatti, ogni volta che la BP ha incorporato la critica, il discorso sul cambiamento climatico si è evoluto. Ciò è reso possibile attraverso tre strategie sequenziali utilizzate all'interno dell'azienda per trasmettere un determinato messaggio: (1) la neutralizzazione delle minacce tramite l'aggregazione di nuovi simboli in una catena di significati; (2) successivamente, per rafforzare i legami tra i nuovi significati acquisiti e costruire la credibilità della catena, si rafforzano le relazioni "win-win" tra gli elementi contrastanti; (3) infine, la disposizione dei nuovi elementi, cioè punti nodali, viene adattata in risposta alle richieste degli stakeholder interni ed esterni; il percorso soddisfa così le richieste di più stakeholder.

Alternativamente, allineando i discorsi sul cambiamento climatico incentrati su diversi punti nodali con l'ideologia dominante di soluzioni climatiche favorevoli al mercato, gli interessi di più organizzazioni si sincronizzerebbero intorno a una visione comune, o "coalizione di discorso" (Hajer e Versteeg, 2005). Questa attenuerebbe i dibattiti sostenendo di rappresentare gli interessi di tutti i membri contemporaneamente (Ferns e Amaeshi, 2017); l'appartenenza a quest'unione legittimerebbe la mancanza di risposte climatiche trasformativa (Keohane, Peterson, e Hanafi, 2017). Quindi, senza incorporare i discorsi degli sfidanti (fase 1) e costruire relazioni win-win (fase 2), la catena di significato potrebbe essere troppo frammentata per creare punti nodali (fase 3). Risultando in un ragionamento non in grado di produrre un discorso sul cambiamento climatico sufficientemente onnicomprensivo da rappresentare i punti di vista di più stakeholder.

L'insieme di questi elementi ha un'importante implicazione per il modo in cui la letteratura sugli studi organizzativi concettualizza l'inerzia, in particolare in relazione al cambiamento climatico. In questo senso, l'inattività si concentra sul modo in cui le organizzazioni considerano e affrontano gli impatti ambientali immediati del loro operato. Tuttavia, si tratta di una comprensione limitata: alcune organizzazioni si mostrano volenterose ad apportare i cambiamenti necessari attendosi ai nuovi standard ecologici, eppure le loro azioni climatiche contraddicono gli obiettivi sostenibili stabiliti, riproducendo il business-as-usual. Così facendo, le organizzazioni riescono, attraverso l'implementazione di un preciso linguaggio, a minimizzare la necessità di

modelli aziendali trasformativi e proseguire con il loro operato quotidiano. È fondamentale quindi distinguere tra “inazione sul cambiamento climatico” e “azione inefficace sul cambiamento climatico”, quest’ultima infatti racchiude le risposte organizzative che ostacolano attivamente una rapida trasformazione. Questo aspetto è particolarmente importante per le organizzazioni che vendono prodotti altamente inquinanti, come i combustibili fossili, in quanto possono impegnarsi in azioni dannose per l’ambiente eludendo la necessaria trasformazione green, a causa della minaccia di un’azione trasformativa delle loro attività principali (CDP, 2016). In sintesi, queste osservazioni sollevano la questione se alcuni settori siano in grado di incorporare la critica nelle tecniche e forme di comunicazione interna utilizzate per avviare una trasformazione green, o invece siano maggiormente capaci di eluderla per evitare di apportare cambiamenti al loro modello di business. Inoltre, dato il manifestarsi di nuove tendenze ed opportunità, è necessario continuare a condurre ulteriori ricerche ed adattare il linguaggio seguendo un processo dinamico, poiché la validità dei fatti di oggi potrebbe non essere vera domani in quanto la realtà è in continuo cambiamento portando con sé numerose innovazioni e novità. A tale proposito, futuri studi potrebbero esaminare le dinamiche emotive evocate dal linguaggio, particolarmente utili per esaminare i rapporti umani. Enfatizzare le dinamiche affettive faciliterebbe l’esplorazione di come i movimenti di resistenza impieghino simboli emotivi nella lotta contro le industrie tradizionaliste.

Dunque, è stato esaminato come il linguaggio possa essere gestito come risorsa strategica per le imprese; se adeguatamente affrontato, la gestione in un contesto aziendale può offrire benefici che vanno oltre il miglioramento delle prospettive linguistico-comunicative. Dato il potenziale di un linguaggio interno efficiente, le competenze linguistiche possono essere considerate una delle risorse più importanti nel mercato, ma è possibile utilizzarle solo se il linguaggio unico e caratteristico viene deliberatamente trattato come una risorsa e implementata come parte naturale del piano aziendale a lungo termine. Per questo motivo si può affermare che lo strumento di gestione linguistica più potente di tutti è quello della consapevolezza. È quindi generalmente riconosciuto come una comunicazione efficiente sia essenziale per le attività organizzative; tuttavia, molti vertici aziendali non hanno ancora riconosciuto l’importanza del linguaggio per lo stato di salute della loro organizzazione. Le aziende che non affrontano le questioni emergenti del linguaggio e della comunicazione possono incorrere in gravi problemi di gestione delle risorse umane, perdere il controllo delle loro operazioni e subire la perdita di opportunità di cambiamento e innovazione. È quindi fondamentale sensibilizzare l’opinione pubblica sull’importanza di un linguaggio interno efficiente ed adeguato.

CAPITOLO 2 – Trasformazione green: cambiamento dall'interno verso l'esterno

2.1 Trasformazione aziendale verso la sostenibilità

Negli ultimi tempi, il tema della sostenibilità è stato riconosciuto come una tra le più rilevanti tendenze emergenti, assumendo un'importanza sempre maggiore nel panorama aziendale. È infatti considerata un vantaggio fondamentale per la competizione nel mercato, divenendo una parte essenziale e integrante della vita organizzativa. Questa contribuisce sia al successo attuale che futuro delle organizzazioni; l'integrazione di obiettivi ecologici, sociali ed economici nelle decisioni aziendali è un fattore chiave per una trasformazione green efficiente. Tuttavia, questo cambiamento verso la sostenibilità non si ottiene tramite singole azioni, bensì è un processo continuo, in cui i leader decisionali devono disporre di strumenti e mezzi per analizzare e incentivare lo sviluppo di un'organizzazione. Per avviare questa trasformazione green in modo ottimale, le aziende devono porsi l'obiettivo di ridurre al minimo le esternalità negative e massimizzare gli effetti positivi, configurando i processi in modo da ottenere trasparenza sui punti in cui le azioni di sostenibilità possono essere incorporate. A tal fine, è fondamentale illustrare come le aziende possono definire il campo d'azione necessario per implementare al meglio questo cambiamento sostenibile tramite diversi mezzi, tra cui un linguaggio interno ottimale.

Ciò nonostante, considerando le diverse dimensioni del concetto di sostenibilità, si possono identificare possibili complicazioni e punti di partenza per l'implementazione della trasformazione. Molte situazioni, come le enormi emissioni globali di CO₂, la diminuzione delle risorse, lo sfruttamento dei lavoratori e il crescente divario tra i più ricchi e i più poveri, dimostrano che le conseguenze dell'attuale stile di vita causano sia problemi ecologici che soprattutto sociali. In aggiunta, le aspettative degli stakeholder di un'azienda, come i clienti, gli investitori, i dipendenti, i fornitori o la società in generale, intensificano la pressione sulle aziende affinché integrino le questioni sostenibili nella loro attività. Pertanto, le organizzazioni devono affrontare queste sfide per beneficiare del potenziale di trasformazione e crescita che rende la sostenibilità un fattore chiave di successo. Di conseguenza, è necessaria la sua integrazione nel core business, cioè nel linguaggio, nelle strategie aziendali, nel modello di business e nei processi e prodotti che generano valore. Per queste ragioni, è stata sviluppata un'ampia gamma di strumenti di gestione e di comunicazione interna per l'implementazione e la misurazione della sostenibilità aziendale. Ulteriormente, con la crescente istituzionalizzazione dei concetti di sostenibilità, sono stati predisposti sistemi di gestione standardizzati, linee guida e raccomandazioni ufficiali per la rendicontazione ambientale e sociale e strategie per facilitare l'integrazione della sostenibilità nelle organizzazioni.

Innanzitutto, è importante definire a cosa si fa riferimento quando si parla di sostenibilità e sviluppo sostenibile; questi concetti sono stati ampiamente discussi sia in ambito accademico che pratico. Poiché un'ampia gamma di aspetti può essere racchiusa sotto il termine sostenibilità, non esiste un'interpretazione uniforme a livello globale che valga per tutti gli attori e le situazioni, bensì esistono numerose definizioni (Kastenholz et al. 1996; Ruhwinkel 2013). Inizialmente si è attribuito un significato esclusivamente ecologico

con una definizione incentrata sulle risorse, tuttavia negli ultimi decenni il termine sostenibilità ha ampliato il suo focus. La concezione odierna offre un contributo sostanziale definendo la sostenibilità come uno “sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri” (WCED 1987). Dunque, in generale, le definizioni di sostenibilità hanno in comune la conservazione e il miglioramento del sistema economico, ecologico e sociale a beneficio delle generazioni attuali e future. Pertanto, le azioni di sostenibilità possono avere implicazioni sociali, ad esempio, dedicandosi all’uguaglianza delle opportunità; ambientali, come l’ottimizzazione della qualità dell’ecosistema; ed economiche, impegnandosi nella creazione di un’economia stabile e sana per garantire miglioramenti nelle condizioni di vita.

A questo proposito, Ruhwinkel (2013) aggiunge che, in questo contesto sono numerosi gli ostacoli e le opportunità da cogliere. Infatti, nelle imprese che riescono a raggiungere un alto livello di integrazione di queste tre dimensioni; gli sviluppi economici, ecologici e sociali sono visti come un’unità interna. Le difficoltà relative a una chiara definizione, comprensione e quindi operatività della sostenibilità dimostrano che lo sviluppo sostenibile è una questione complessa e multidimensionale, che deve combinare efficienza ed equità intra-generazionale a livello economico, sociale ed ambientale (Ciegis et al., 2009; Ruhwinkel 2013). La sostenibilità è quindi intesa come un concetto dalle molteplici sfaccettature che mira a garantire o migliorare gli attuali standard di vita, includendo aspetti ecologici, sociali ed economici. Poiché le diverse dimensioni della sostenibilità dipendono l’una dall’altra, la sfida più importante è decidere quale strategia rappresenti il miglior compromesso tra le dimensioni contrapposte o complementari in ogni singola situazione e come comunicare e diffondere queste decisioni.

In accordo con la teoria degli stakeholder di Freeman (Freeman 1984), gli studiosi concordano sul fatto che le aziende hanno altre responsabilità nei confronti dei loro stakeholder oltre a quelle economiche (Salzmann et al., 2005). Esistono diversi concetti come la responsabilità sociale d’impresa (CSR), l’ecologizzazione del business, l’eco-efficienza o l’eco-vantaggio (Schmidt et al., 2010) per affrontare queste responsabilità. Pertanto, le azioni di sostenibilità dovrebbero essere correlate al contesto dell’azienda attraverso il linguaggio adeguato, cioè dovrebbero affrontare le questioni di ciò che viene prodotto (prodotti, servizi), come viene prodotto (processi), da chi (persone) e le sue implicazioni per gli stakeholder (Robinson et al., 2004).

Tuttavia, mentre alcune organizzazioni hanno risposto in modo produttivo adottando pratiche aziendali per limitare conseguenze dannose sull’ecosistema (Hoffman e Woody, 2013; Kolk e Pinkse, 2005), molte altre continuano ad evitare attivamente la necessità di un’azione trasformativa (CDP, 2017; Wright e Nyberg, 2015). Gli studiosi suggeriscono che la mancanza di risposte efficaci al cambiamento climatico deriva dal modo in cui i processi organizzativi prevalenti, come il breve termine e la valutazione del rischio, non riescano ad interiorizzare le complessità relative alle ripercussioni sull’ambiente naturale (Slawinski, Pinkse, Busch, e Banerjee, 2017; Wright & Nyberg, 2017). Gli studi che esaminano le risposte organizzative al cambiamento climatico sottolineano i processi attraverso i quali le organizzazioni diventano “più verdi” attuando una trasformazione. Tuttavia, data la generale inefficacia di queste risposte su scala globale, gli studiosi ora

considerano anche il motivo per cui le organizzazioni non riescono ad agire sul cambiamento climatico (Wright e Nyberg, 2015). Le ragioni che scoraggiano le organizzazioni dall'agire efficacemente sono le condizioni di mercato sfavorevoli, i processi manageriali legati alle tradizioni, tipologie di linguaggio inadatto e forme errate di comunicazione utilizzate all'interno dell'azienda, l'incertezza e la difficoltosa traduzione del cambiamento climatico nella pratica aziendale quotidiana. Queste analisi solitamente considerano l'inazione climatica come il risultato della limitazione di dinamiche interne alle organizzazioni, attraverso la mancanza di una comunicazione chiara e completa da parte dei manager, incomprensioni delle problematiche da parte dei dipendenti o della necessità di attuare un cambiamento.

Pertanto, per implementare effettivamente gli obiettivi, le mission e la vision, le organizzazioni hanno a disposizione una vasta gamma di strumenti di comunicazione interna tra i quali scegliere. La sfida risiede nella selezione ottima di questi mezzi che facilitino la comunicazione più efficiente e compatibile con la cultura aziendale. In particolare, è fondamentale la scelta di forme di linguaggio interno da utilizzare durante il cambiamento, momento specifico nella vita aziendale in cui i dipendenti sono estremamente sensibili alle informazioni che ricevono per cui si può incorre nel rischio di disallineamento della strategia e degli obiettivi stabiliti.

Inoltre, tra gli strumenti per l'implementazione e misurazione della sostenibilità aziendale che si concentrano sul controllo e sulla gestione dei cambiamenti e della trasformazione green; l'esempio più importante è la Sustainability Balanced Scorecard, la quale comporta che, affinché le aziende contribuiscano allo sviluppo sostenibile, le prestazioni aziendali debbano migliorare contemporaneamente in tutte e tre le dimensioni della sostenibilità: economica, ambientale e sociale (Figge et al., 2002).

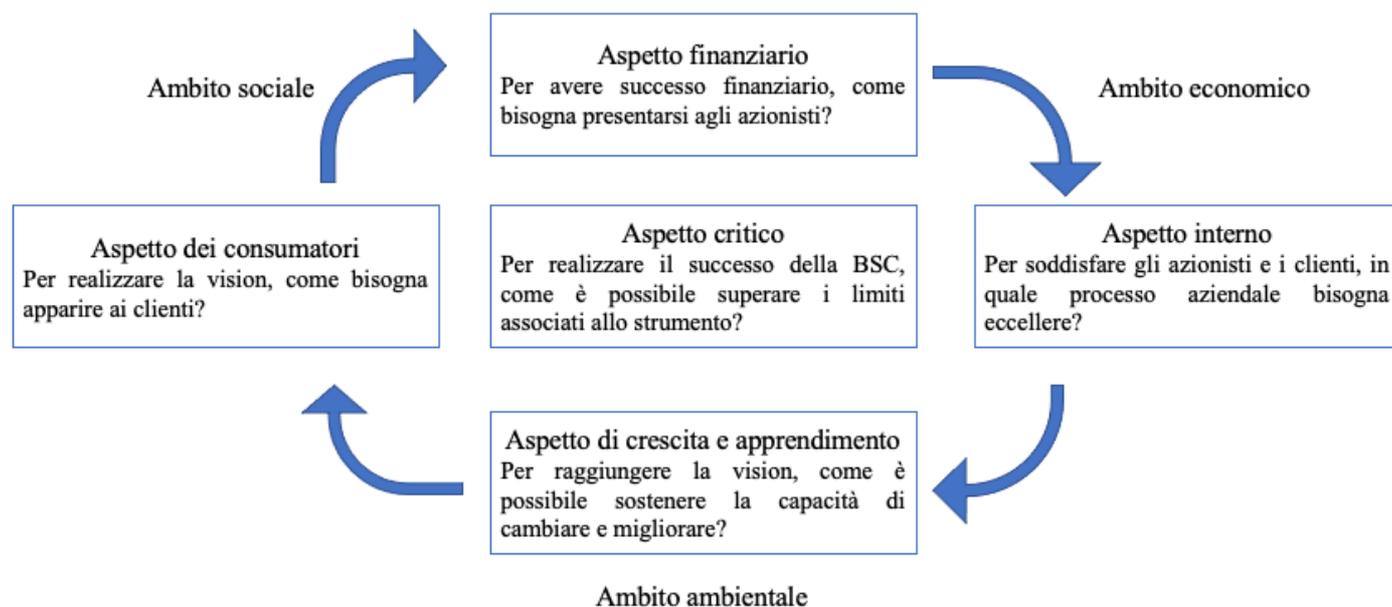


Figura 2.1 - Quadro di riferimento per la balanced scorecard (ABSC). Rielaborata da: Hristov, I.; Chirico, A.; Appolloni, A. Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability* 2019, 11, 2119.

A questa, si aggiungono i modelli di maturità, ossia stadi o livelli di sviluppo che possono essere utilizzati per valutare oggettivamente lo stato di un'azienda rispetto alla sostenibilità, fornendo così alle organizzazioni uno strumento per gestire e comprendere la propria capacità di adattamento e trasformazione.

Quindi, la varietà di strumenti e concetti dimostra l'ampia gamma di possibilità che un'azienda ha per integrare la sostenibilità nel proprio business. Pertanto, è fondamentale strutturare il campo d'azione identificando i punti di partenza concreti e le azioni per implementare la sostenibilità ottenendo i migliori risultati.

A questo proposito, l'attività di un'organizzazione può essere organizzata utilizzando, ad esempio, la catena del valore di Porter (1985), con l'obiettivo di ottenere trasparenza sulle fasi in cui è possibile implementare un cambiamento nei processi e nello svolgimento del lavoro. Inoltre, considerando le dimensioni della sostenibilità, si possono proporre possibili azioni di sostenibilità, vale a dire idee su come, ad esempio, migliorare le condizioni di lavoro nei processi produttivi, seguendo una prospettiva sociale, o ottimizzare i percorsi di consegna, secondo una prospettiva ecologica.

Così facendo, è possibile accostare concetti teorici già esistenti e riconosciuti, come la catena del valore di Porter, adattandoli a un nuovo contesto problematico, cioè la trasformazione del business verso la sostenibilità. Questo approccio fornisce alle organizzazioni un supporto decisionale in quanto, oltre a strutturare il loro campo d'azione, allinea le decisioni relative alla trasformazione green, tenendo conto del ruolo ambiguo della dimensione economica nel contesto aziendale.

Le trasformazioni organizzative hanno diverse sfaccettature e variano da caso a caso ma sono diventate un aspetto inevitabile della vita organizzativa nel 21esimo secolo. Questi cambiamenti sono sempre più frequenti e con ritmi continuamente più elevati in un contesto economico in costante mutamento, pertanto devono essere correttamente pianificati e gestiti. Secondo il professore Bernard Burnes (2004), uno dei principali esponenti in materia di cambiamento organizzativo, la trasformazione è una caratteristica onnipresente nella vita organizzativa, sia a livello operativo che strategico.

Nonostante la gestione del cambiamento sia diventata una pratica necessaria per sopravvivere e per avere successo nell'attuale ambiente altamente competitivo, accademici e professionisti hanno notato un alto tasso di fallimento nell'adozione del cambiamento e nelle trasformazioni aziendali.

Questo perché il cambiamento organizzativo spesso genera preoccupazione e ansia nei dipendenti riguardo ai mutamenti imminenti, facilitando così la comparsa di diverse forme comportamentali di resistenza. Per evitare queste difficoltà, i manager dovrebbero prendersi la responsabilità di spiegare chiaramente le nuove problematiche da affrontare. Durante i momenti di trasformazione, è infatti fondamentale valorizzare la connessione tra i diversi strumenti di comunicazione interna disponibili e l'efficacia del linguaggio stesso che permette di creare una consapevolezza generale sui temi del cambiamento e una comprensione delle problematiche, sviluppando così una coscienza aziendale che porta, all'interno dell'organizzazione, alla creazione di movimenti e ragionamenti collettivi e condivisi. Vale a dire che, attraverso l'implementazione di un adeguato linguaggio aziendale è possibile ottenere la comprensione della necessità del cambiamento e delle diverse problematiche da affrontare. È possibile quindi innescare una forza da dentro, una consapevolezza

generale che sente il bisogno di adattarsi all'attuale contesto adottando modifiche all'azienda. Si parla di una vera e propria spinta che parte da dentro l'organizzazione, nascendo dalla comprensione dei problemi tramite una comunicazione interna efficiente che permette di rendere tutti i collaboratori partecipi e coinvolti facendo così sentire la necessità di una trasformazione dell'azienda stessa. Sono gli attori dentro l'azienda che guidano il cambiamento in quanto coscienti del potenziale della stessa e al contempo delle opportunità e minacce esterne.

Dunque, il cambiamento non è da considerare unicamente come una spinta proveniente dall'esterno, in cui le aziende che non sono in grado di adattarsi alle innovazioni e aggiornare le tecnologie sono costrette ad uscire dal mercato. Bensì, è da considerare anche come una spinta data dal linguaggio utilizzato, che parte dall'interno tramite una consapevolezza generale delle problematiche da affrontare.

Attraverso un linguaggio interno efficiente è possibile generare una consapevolezza maggiore tra i dipendenti e renderli così più coinvolti e partecipi alla vita aziendale per permettere loro di rendersi conto delle mancanze e di adattare l'azienda ai cambiamenti da affrontare per sopravvivere. La trasformazione diventa così non solo un modo per resistere e rimanere attivi nel mercato ma è un processo che consente di valorizzare la propria azienda e di creare una connessione interna tra tutto il personale, creando una consapevolezza d'impresa che consente di rendere tutti partecipi e perfino anticipare alcuni trend per essere non solo tra i sopravvissuti ma anche tra i best players cioè i migliori.

Le organizzazioni e i loro manager devono imparare a gestire il cambiamento in maniera efficiente. Nel campo della gestione della trasformazione è importante vedere il linguaggio come un processo, strumento e metodo. Seguendo questa visione, si può affermare che la gestione del cambiamento è un metodo che aumenta la probabilità che i dipendenti riescano a gestire con successo un processo di innovazione. Inoltre, Moran e Brightman (2000), due economisti contemporanei, definiscono la gestione del cambiamento come il processo di rinnovamento continuo della direzione, della struttura e delle capacità di un'organizzazione per soddisfare le esigenze in continua evoluzione dei clienti esterni ed interni. Questa teoria viene concordata da numerosi esperti della disciplina e si osserva che spesso le persone vedono i programmi di cambiamento come progetti piuttosto che come processi a lungo termine. D'altra parte, viene sottolineato che un aspetto fondamentale della gestione del cambiamento è come la leadership, gli individui e i gruppi di dipendenti reagiscono al cambiamento in modo diverso. Pertanto, le modalità di attuazione del cambiamento non possono essere semplicemente intuitive, ma richiedono un'attenta considerazione.

Un'altra accortezza, introdotta da Lydon (2006), consiste nel fatto che ciò che funziona in un'organizzazione non necessariamente funzionerà in un'altra. Perciò, la concorrenza può copiare il prodotto, ma non le persone e il linguaggio interno usato dall'azienda, che sono fondamentali per il successo dell'introduzione del cambiamento. È infatti rilevante sottolineare che cambiamenti simili possono portare a risposte completamente diverse da parte dei dipendenti in ogni organizzazione.

Data la costanza del cambiamento, le organizzazioni di maggior successo si concentreranno sulla promozione della disponibilità al cambiamento e non solo sull'implementazione e sulla gestione delle singole modifiche.

Secondo A. Church e G. McMahan (1996) il cambiamento è diventato un fenomeno costante che deve essere affrontato e gestito in modo appropriato per garantire la sopravvivenza di un'organizzazione. Gli studiosi affermano che gli avanzamenti tecnologici, e i mutamenti nel mercato, nei valori sociali e nella forza lavoro hanno tutti un effetto significativo sugli obiettivi e le strategie implementate. Queste variazioni si manifestano in un ambiente esterno dinamico, imprevedibile e spesso devastante per le organizzazioni impreparate o incapaci di reagire. Molte aziende, non riuscendo ad adattarsi, sono state vittime di queste pressioni; mentre altre sono riuscite a sopravvivere e a capire la necessità di una trasformazione per tenersi al passo con le novità pur avvertendo la costante urgenza di rincorrere i propri concorrenti. È interessante notare che, sebbene l'impatto negativo del cambiamento sia più spesso associato alle organizzazioni in stato di declino, anche le aziende in rapida crescita sono particolarmente sensibili a queste influenze. Pertanto, P. Burns e J. Dewhurst (1996) affermano che in un'azienda, gestire la crescita significa gestire il cambiamento. Inoltre, con la continua crescita dell'impresa cambia anche il linguaggio, l'applicazione delle discipline funzionali dei diversi settori e gli strumenti di comunicazione interna.

A questo proposito, P. Sanchez (1999) afferma che una comunicazione interna efficace è uno dei fattori critici di successo per fare impresa e gestire al meglio il cambiamento. La volatilità del mercato e la necessità di un'idonea pianificazione aziendale di fronte alle forze competitive rischiano di creare disconnessioni tra gli obiettivi dell'organizzazione e i processi di realizzazione attuati dai dipendenti. A tal fine, M. Geijerstam (2000) spiega che il successo nella creazione di un'efficace comunicazione interna dipende dalle capacità comunicative dei leader, in cui non viene coinvolto esclusivamente il top-management, ma viene delegata la responsabilità anche ai middle manager; creando così un dialogo continuo con i dipendenti durante la definizione di problemi critici, suggerimenti e soluzioni. È infatti indispensabile avere un sistema di comunicazione bidirezionale che permette di allineare efficacemente i dipendenti agli interessi aziendali delle organizzazioni e renderli informati e partecipi nei cambiamenti. Inoltre, è essenziale ascoltare proposte e pareri dei collaboratori e utilizzare queste informazioni nel processo decisionale.

Dunque, è fondamentale l'implementazione di un adeguato linguaggio interno per il buon funzionamento delle organizzazioni, in particolare in un momento in cui è essenziale una coesione tra i membri per attuare una trasformazione e adattarsi dinamicamente all'ambiente.

Tuttavia, formulare un linguaggio interno efficiente e quindi sviluppare una strategia di comunicazione di successo è un compito impegnativo, specialmente in un ambiente incerto e in costante evoluzione. Negli ultimi anni, la struttura e il modo di operare delle organizzazioni hanno subito un incessante cambiamento, si è passati infatti dalla tradizionale struttura gerarchica ad un modello più organico e indubbiamente più dinamico. Di conseguenza, è da notare anche come anche lo scopo sia cambiato: quello della gerarchia è sempre stato l'ordine, mentre quello delle nuove forme organizzative è quello di formare imprese che favoriscano la collaborazione trasversale e che riuniscano rapidamente persone e risorse per soddisfare le esigenze dei clienti. L'orientamento delle nuove organizzazioni è quello di essere più collaborative piuttosto che individualiste e più flessibili anziché rigide. Nelle gerarchie, le questioni di status, potere e rango spesso offuscano la forma e

il significato del linguaggio. Poiché molti aspirano a posizioni di livello superiore nella gerarchia organizzativa, si possono presentare diversi programmi che influenzano e alterano la comunicazione. In particolare, i subordinati possono essere riluttanti a comunicare feedback negativi o a condividere informazioni che si riflettono negativamente su di loro e sul loro lavoro. Quindi, questi potrebbero non rendersi conto che, invece, ci si aspetta che offrano le loro opinioni, idee e soprattutto critiche. Pertanto, i manager devono comunicare chiaramente il loro desiderio di ricevere tali messaggi, eliminando il timore del personale di essere ammoniti o di subire delle ripercussioni.

Dunque, l'urgenza di una trasformazione verso la sostenibilità si avverte sempre di più ultimamente, in quanto studi dimostrano che per mantenere l'attuale stile di vita, entro il 2030 si avrà bisogno dell'equivalente di due pianeti terra, cioè il doppio delle risorse delle quali disponiamo (Buhl e Jetter 2009). Affermazioni come questa, la consapevolezza della scarsità delle risorse e l'esistenza di un pubblico sempre più sensibili sottolineano la necessità di integrare il comportamento sostenibile nelle attività e nelle decisioni individuali e aziendali. Sebbene abbia un grande potenziale di miglioramento economico, esistono ancora poche ricerche nel campo del concetto globale di sostenibilità e di come le aziende dovrebbero impegnarsi nella trasformazione della sostenibilità. A questo proposito, il linguaggio è essenziale per generare una consapevolezza generale sulla necessità di adattarsi ai cambiamenti, creando così una forza interna che spinga verso l'implementazione di una trasformazione dell'organizzazione. Tuttavia, vi sono diverse questioni che devono essere prese in considerazione quando si implementa un linguaggio all'interno dell'azienda per diffondere la necessità di una trasformazione sostenibile, come la formulazione di percorsi di sviluppo concreti dai livelli di maturità iniziali a quelli desiderati, gli effetti di confusione (ad esempio, quando si implementano diverse azioni contemporaneamente) e le situazioni in cui ha senso investire o meno in una particolare azione. Quindi, tramite il linguaggio interno ed alcuni progetti e direttive si riesce a contribuire sia all'aspetto teorico che pratico: lo scopo comune e principale è integrare gli obiettivi ecologici, sociali ed economici nelle decisioni aziendali.

L'implementazione della sostenibilità nell'azienda attraverso il linguaggio è caratterizzata da uno sviluppo continuo. È importante esplorare come le organizzazioni possono strutturare il proprio campo d'azione suggerendo possibili punti di partenza all'interno dei processi aziendali dove implementare le azioni di sostenibilità (analizzando l'intero sistema aziendale secondo il modello della catena del valore di Porter) per tutte e tre le dimensioni della sostenibilità.

2.2 Ruolo del linguaggio nella gestione del cambiamento

Per comprendere meglio l'interrelazione tra la gestione del cambiamento e il linguaggio interno, è innanzitutto importante capire la loro funzione separatamente. Solo allora è possibile cogliere il forte legame che esiste. È ampiamente riconosciuto che il linguaggio svolge un ruolo fondamentale per il successo dell'attuazione del cambiamento. Infatti, una comunicazione adeguata aiuta i dipendenti a comprendere la necessità di una trasformazione e il suo impatto diretto (Goodman e Truss, 2004). Il coinvolgimento dei dipendenti nel processo

di cambiamento può determinarne il successo o il fallimento. Per questo motivo, la chiave di volta del cambiamento organizzativo è la comunicazione interna. Tramite diversi tipi di linguaggio e tecniche, le organizzazioni possono convertire i dubbi dei dipendenti in appoggio per i grandi cambiamenti, affrontando efficacemente i timori di questi riguardo all'innovazione e riorganizzazione. D'altro canto, se la comunicazione è inadeguata, i dipendenti si opporranno all'attuazione del cambiamento in quanto guidati dalla preoccupazione di ciò che non conoscono e che non comprendono. Numerosi errori nella gestione del cambiamento sono direttamente collegati ad un linguaggio interno non comprensibile e al fallimento della comunicazione interna.

Indipendentemente dalla complessità del cambiamento, i dipendenti vogliono sempre sapere cosa sta succedendo in un'organizzazione e che tipo di impatto avranno i cambiamenti sulla loro vita lavorativa. Pertanto, la comunicazione all'interno dell'azienda ha un ruolo cruciale nella gestione della trasformazione. La ragione principale della sua importanza risiede nel chiarimento e nella diffusione delle informazioni, che preparano i dipendenti agli effetti positivi o negativi dell'inevitabile cambiamento. Justinek e Sedej (2011) sottolineano che il linguaggio deve essere abbastanza flessibile da adattarsi senza problemi alle esigenze aziendali. Il linguaggio organizzativo non è infatti uno schema o strumento fisso che può essere usato indipendentemente da tutte le aziende per produrre gli stessi identici effetti. Piuttosto, rappresenta un continuum dinamico di significati, costituisce un processo a più livelli tra diversi attori ciascuno con caratteristiche differenti che attribuiscono senso all'agire dell'impresa sulla base dell'esperienza propria e delle informazioni ricevute. Il linguaggio quindi si tratta di un elemento unico e personale, ogni organizzazione ha il proprio che si adatta alle differenti esigenze e realtà.

Dunque, nella gestione del linguaggio più appropriato è fondamentale riconoscere l'importanza delle relazioni come fine piuttosto che come mezzo per raggiungere obiettivi condivisi (Andriof e Waddock, 2002). Tale approccio permette il passaggio da una logica di gestione delle relazioni ad una di stakeholder engagement (Andriof e Waddock, 2002; Greenwood, 2007), che implica l'inclusione di forme di collaborazione strutturate e il coinvolgimento nei processi aziendali di tutti i soggetti coinvolti. In quest'ottica, si sottolinea il ruolo attribuito al linguaggio stesso e al management della comunicazione, in quanto l'ascolto e il confronto attivo con gli stakeholder si devono riflettere nelle attività e decisioni creando un "senso collettivo". Negli studi organizzativi e di management, il concetto di "creazione di senso" (Gioia et al., 1994; Weick, 1995) si riferisce all'implementazione di un processo collaborativo con i dipendenti, al fine di migliorare la comprensione delle informazioni e combinare interessi divergenti. Quindi, sono tutti chiamati a partecipare attivamente alle decisioni strategiche (Siano, 2012) per formulare strategie di business allineate alle aspettative degli stakeholder e alle dinamiche emergenti nel contesto sociale in cui opera l'impresa (Steyn, 2007; Invernizzi e Romenti, 2009). Pertanto, il linguaggio aziendale va riconosciuto come una forza che crea un senso di partecipazione condiviso all'interno dell'organizzazione, cercando di unire visioni diverse, facendo così percepire l'esigenza di agire per adattarsi ai cambiamenti. Si ritiene, infatti, che coinvolgendo gli stakeholder negli sforzi effettuati dall'impresa si riesca a migliorare la consapevolezza della necessità di una trasformazione aziendale. In particolare, ci si focalizza sul processo di *sensegiving* (Gioia e Chittipeddi 1991),

il quale si riferisce alle modalità con cui l'organizzazione prova ad influenzare, attraverso il linguaggio interno, il modo in cui le parti comprendono e attribuiscono senso alle informazioni e iniziative dell'impresa.

Tuttavia, la maggior parte dei manager non sono esperti comunicatori e spesso si ritrovano a lottare immensamente contro le sfide nella scelta di un linguaggio interno efficace, specialmente quando aumenta l'intensità della pressione dei dipendenti per ottenere informazioni. Nonostante ciò, è da tenere a mente che è impossibile non comunicare, ogni parola e silenzio è una forma di comunicazione. In effetti, i manager comunicano anche quando sono in silenzio e i dipendenti possono interpretare questo silenzio come insensibilità ai loro bisogni informativi. Quindi malgrado il tipo di linguaggio implementato, la regola fondamentale è che non si può comunicare troppo, nel considerare il livello di intensità della comunicazione nel contesto della gestione del cambiamento, è necessario tenere conto dei potenziali danni provenienti dalla mancanza di comunicazione rispetto ad una eccessiva. Nonostante le questioni linguistiche interne stiano ricevendo sempre più attenzione da parte degli studiosi, frequentemente accade ancora che la comunicazione interna nelle organizzazioni venga considerata troppo tardi, solo dopo che le informazioni parziali hanno già raggiunto gruppi specifici e sono emerse come voci. Questa comunicazione frammentata e dispersa rischia di aumentare incomprensioni all'interno dell'organizzazione e la probabilità di resistenza da parte dei dipendenti al cambiamento.

Pertanto, essere in contatto con gli stakeholder non si riferisce soltanto al considerarli come destinatari dei messaggi trasmessi, bensì si concentra nel comprendere le caratteristiche distintive di ciascun gruppo attraverso un approccio personalizzato (Freeman e McVea, 2002), in cui gli elementi chiave sono il coinvolgimento, la condivisione delle informazioni e il dialogo aperto e rispettoso delle diverse opinioni (Waddock, 2001; Miles et al., 2006). È da notare come negli attuali rapporti di sostenibilità sono sempre più presenti le descrizioni dettagliate dei "punti di contatto" e delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder. Dunque, il linguaggio aziendale viene trasmesso attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione interna, i quali acquisiscono rilevante importanza soprattutto nel delicato momento di un cambiamento aziendale, vale a dire in circostanze in cui le preoccupazioni sono elevate e la fiducia è bassa. Indubbiamente la costruzione di un linguaggio interno rappresenta una sfida significativa per le organizzazioni, soprattutto in tempi di incertezza e cambiamento in cui i dipendenti richiedono una maggiore comunicazione.

In generale nelle organizzazioni vengono implementate diverse tattiche di gestione, ma, soprattutto nei periodi di cambiamento, gli strumenti di comunicazione interna devono essere scelti con grande cautela. La scelta degli strumenti più appropriati tramite i quali diffondere il linguaggio aumenta la probabilità di affrontare con successo il cambiamento.

Nell'analisi condotta da Austin e Currie (2003) è emerso che i manager debbano utilizzare una varietà di strumenti disponibili, trovare modi innovativi per stabilire forti legami con i dipendenti e fornire informazioni non appena se ne viene a conoscenza. La scelta ottimale di un linguaggio aziendale interno è legata alla capacità dei manager di trasferire efficacemente le informazioni ai gruppi target, di fornire conoscenza e comprensione del cambiamento e di incoraggiare l'impegno dei dipendenti. In questo contesto, la questione

chiave è scegliere il linguaggio giusto per trasmettere in modo ottimale indicazioni su nuove procedure, processi e prodotti e inserirli nel contesto di una visione aziendale che incoraggi, motivi e renda partecipi i dipendenti. Wojtecki e Peters (2000) hanno osservato che durante il cambiamento i dipendenti lavorano in condizioni di forte stress, perciò la normale elaborazione delle informazioni è efficace solo al 20%, di conseguenza si guadagna poco aumentando il livello di diffusione delle informazioni. Pertanto, è essenziale una scelta oculata degli strumenti di comunicazione interna, che include forme di linguaggio sia personali che impersonali.

A questo proposito, da numerosi studi è emerso che una comunicazione efficace con i dipendenti utilizza tutti gli strumenti per raggiungere il proprio pubblico attraverso un linguaggio idoneo, basandosi maggiormente sulla comunicazione diretta (faccia a faccia) anziché su quella indiretta (strumenti stampati ed elettronici). In questo contesto, Richardson e Denton (1996) sottolineano che la comunicazione interna è più efficace se prevale un linguaggio personale, in quanto ha il maggior potenziale per raggiungere il consenso. Tuttavia, è da sottolineare che nei team geograficamente dispersi il linguaggio personale è estremamente difficili da implementare in quanto vi sono barriere di tempistiche e costi. Di conseguenza, le organizzazioni si affidano sempre più frequentemente alla stampa e alla comunicazione elettronica. È da notare come il mondo digitale abbia cambiato il linguaggio all'interno delle organizzazioni: nuovi termini e metodi di trasmissione di dati hanno segnato profondamente la comunicazione interna. Le tendenze mostrano la necessità di raggiungere i dipendenti nel lavoro quotidiano con un flusso di informazioni il più breve possibile, perciò anche il linguaggio e gli strumenti di comunicazione devono essere adeguati ai rapidi cambiamenti tecnologici.

Il linguaggio quindi sta prendendo sempre più forme adattandosi ai nuovi cambiamenti sia a livello contenutistico e sia a livello di strumenti attraverso i quali diffondere i messaggi.

Molti manager comunicano attraverso strumenti tecnologici innovativi, come i sistemi di posta elettronica, considerandoli soluzioni di comunicazione efficaci che soddisfano l'elevata domanda di informazioni in tempi di cambiamento. A questo proposito, è da notare come il numero di nuove possibilità di comunicazione nelle organizzazioni sia aumentato rapidamente negli ultimi decenni. Oggi, la gamma di strumenti di comunicazione interna che possono essere utilizzati all'interno delle organizzazioni è ampia e la scelta non dipende solo da aspetti di convenienza o di costo, bensì deve essere coerente con la strategia e la cultura di ciascuna organizzazione. La modalità di comunicazione scelta dall'organizzazione è importante quanto il linguaggio e il messaggio stesso.

Pertanto, il cambiamento riguarda diverse aree e punti di vista, in particolare due aspetti principali: l'introduzione di nuovi concetti come la sostenibilità, e nuovi mezzi tecnologici che permettono di divulgare le informazioni più efficientemente. Quindi, la quotidiana evoluzione digitale si accompagna con altri tipi di trasformazione, tra cui quella green.

Per comunicare il cambiamento ai dipendenti, le organizzazioni di solito utilizzano un linguaggio con cui i dipendenti hanno già familiarità. Tuttavia, è importante una selezione adeguata e corrente con l'organizzazione di forme di comunicazione interna da adottare per consentire di raggiungere tutti i dipendenti. Una barriera

comune all'implementazione di un linguaggio condiviso e chiaro risiede nell'incapacità di scegliere gli strumenti di comunicazione più appropriati. Pertanto, il compito degli esperti di comunicazione interna non è solo quello di fornire una gamma completa di forme linguistiche e mezzi comunicativi, ma anche quello di selezionare ed utilizzare quelli più adatti a risolvere il problema organizzativo. La distinzione tra gli strumenti di comunicazione interna viene fatta in base al tipo di linguaggio adottato: si ha infatti il linguaggio scritto, verbale ed elettronico. La giusta sequenza e combinazione di queste tipologie di linguaggio e strumenti di comunicazione interna è essenziale per il corretto funzionamento di ciascuna organizzazione.

Inoltre, il tipo di linguaggio implementato è fondamentale per la corretta gestione della trasformazione aziendale. L'ambiente economico moderno crea ogni giorno nuove opportunità per tutte le organizzazioni del mondo, costringendole a trasformarsi sempre più frequentemente, il ritmo del cambiamento non è destinato a rallentare. Di recente, le organizzazioni sembrano aver accettato il cambiamento come inevitabile, in media nell'ultimo decennio hanno dovuto affrontare grandi cambiamenti solo per sopravvivere nel mondo degli affari. In altre parole, le organizzazioni hanno dovuto affrontare almeno un cambiamento importante ogni anno, il che indica la loro elevata frequenza e l'importanza di una pianificazione strategica e di un'implementazione efficiente del cambiamento. È evidente che il cambiamento può essere molto eterogeneo. Tuttavia, la maggior parte delle volte le organizzazioni hanno dovuto affrontare nuovi prodotti o servizi, riorganizzazioni ed espansioni su mercati esteri. Il linguaggio interno aziendale rappresenta un elemento chiave nel cambiamento organizzativo e questo è il motivo principale per cui le organizzazioni devono riflettere maggiormente sugli strumenti di comunicazione interna da implementare, specialmente nel nuovo ambito di sostenibilità e sviluppo sostenibile.

Il punto di vista degli esperti sul linguaggio e sulla comunicazione interna nei momenti di cambiamento del futuro, mostra che prevedono che gli strumenti elettronici domineranno pesantemente nella comunicazione del cambiamento, il ruolo di quelli verbali diminuirà lentamente e gli scritti diverranno quasi obsoleti. Nel prossimo futuro, la chiave sarà la creazione di una combinazione ottimale di linguaggio e strumenti di comunicazione interni coerente con la cultura organizzativa, in grado di generare comprensione e incoraggiare efficacemente l'attuazione del cambiamento.

Il cambiamento, per sua natura, scatena sentimenti di ansia, incertezza e persino paura dell'ignoto. In un ambiente caratterizzato da un'accelerazione del cambiamento, le organizzazioni devono gestirlo con grande attenzione per trasformare le minacce in opportunità. Un adeguato linguaggio interno rappresenta un elemento determinante per il successo dell'implementazione di una trasformazione aziendale. In questo contesto, la scelta corretta del tipo di linguaggio e degli strumenti di comunicazione interna sembra essere troppo spesso sottovalutata. Questo consiste in un progresso teorico, nel quale è disponibile un'ampia scelta di strumenti di comunicazione interna per comunicare efficacemente all'interno dell'azienda; tuttavia, non tutti sono adatti a comunicare il cambiamento e a creare una coscienza generale che porti alla trasformazione dell'azienda. È fondamentale una migliore comprensione dell'importanza del linguaggio interno nell'implementazione di una trasformazione aziendale, in questo caso effettivamente green.

La scelta del linguaggio interno può essere orientata sulla vision aziendale e stimolare cambiamenti all'interno del sistema attraverso decisioni strategiche in linea con le aspettative dei diversi stakeholder. Questo si traduce in comportamenti responsabili e permette di trasformare elementi come le aspettative, bisogni e richieste in indicazioni operative. Quindi, il coordinamento e la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nell'attività organizzativa sono caratteristiche essenziali. Il linguaggio assicura la coerenza dei messaggi e la corrispondenza tra la comunicazione interna d'impresa e il comportamento aziendale effettivo. Tuttavia, in genere, i dipendenti non sono coinvolti nel processo decisionale e spesso si limitano a ricevere messaggi sulle decisioni prese da parte del CEO e dai top manager (Ligeti e Oravec, 2009). Questa mancanza di partecipazione intra-organizzativa, non permette alle imprese di sfruttare il potenziale dei dipendenti come "comunicatori attivi" (Dawkins, 2005), ossia come fonti di informazioni per gli altri stakeholder (Cramer et al., 2004). Dunque, la sfida più complessa riguarda il ruolo del linguaggio nella gestione del cambiamento. Riuscire ad ottenere uno giusto stakeholder engagement e creare un concetto di "senso" condiviso implica turbare l'equilibrio all'interno delle organizzazioni tra le pratiche organizzative quotidiane e i processi aziendali consolidati negli anni. Un linguaggio interno efficiente consente di raggiungere il coinvolgimento attivo dei dipendenti desiderato che aiuti ad orientare ed innovare l'azienda adattandola ai cambiamenti dell'ambiente in cui opera. Quindi, è a partire dall'interno delle organizzazioni che si percepisce la necessità di attuare una trasformazione verso nuove tendenze, tramite la condivisione e la diffusione di informazioni. A questo proposito, la mancanza di interazione tra i dipendenti riduce la capacità di introdurre e modificare attività e iniziative di sostenibilità. Perciò, è opportuno utilizzare un linguaggio interno adeguato per impegnarsi stabilmente a realizzare un effettivo stakeholder engagement, che consenta a tutti di partecipare alle decisioni aziendali, in particolare a quelle fondate sui principi della sostenibilità. Dal punto di vista della gestione, invece, è fondamentale un linguaggio che consenta una comunicazione veritiera, completa, trasparente ed attenta a far conoscere in maniera chiara i risultati raggiunti, con precisi dati a supporto. Pertanto, il linguaggio rappresenta un nuovo approccio strategico al management d'impresa; consiste nel requisito essenziale per ritrovare le condizioni di equilibrio tra impresa e dipendenti. Questo si sostanzia in un reale stakeholder engagement, che può essere raggiunto con una comunicazione simmetrica e egualitaria, in cui l'impresa ha il ruolo di guidare la "creazione di senso" delle proprie iniziative e di riconoscere l'apporto degli stakeholder nei processi decisionali.

2.3 Greenwashing: che cos'è e come combatterlo da dentro

Nell'ultimo decennio i mercati dei beni di consumo e dei capitali per prodotti, servizi e organizzazioni green si sono espanse rapidamente. Sempre più aziende dichiarano informazioni sulla natura ecologica dei propri prodotti e delle proprie pratiche al fine di raccogliere i vantaggi di questi mercati in crescita. Alle imprese è risultato conveniente investire nel trasmettere il proprio impegno in termini di sostenibilità; sebbene in diversi casi sia stato fatto con finalità prevalentemente opportunistiche (Bazillier e Vauday, 2010). Tali pratiche, generalmente denominate greenwashing, tendono a capitalizzare i vantaggi (come lo sviluppo della

reputazione e l'attrazione dei consumatori eco-consapevoli) di un business fondato sulla sostenibilità, cercando di distogliere l'attenzione dalla propria condotta "non etica" non propriamente allineata a principi eco-sostenibili. Infatti, un numero sempre più elevato di organizzazioni sono responsabili di manovre di greenwashing, nascondendo la realtà sulle performance ambientali dell'azienda o sui vantaggi sostenibili di un prodotto o servizio. L'incidenza alle stelle di questo fenomeno ha profondi effetti negativi sulla fiducia sia dei dipendenti che dei consumatori e degli investitori nei prodotti ecologici, erodendo il mercato dei consumatori di prodotti e servizi green e quello dei capitali per gli investimenti socialmente responsabili. Tuttavia, mitigare il greenwashing è particolarmente impegnativo specialmente in un contesto di regolamentazione limitata e incerta; pertanto, è necessario definire il fenomeno ed esaminare i fattori esterni (istituzionali e di mercato), organizzativi e individuali che lo determinano offrendo raccomandazioni per ridurre la diffusione.

Quindi, il greenwashing viene definito come l'intersezione di due comportamenti aziendali contrastanti: una performance ambientale negativa e una comunicazione positiva. Si parla di greenwashing quando il management di un'organizzazione fa dichiarazioni o affermazioni false, non comprovate o del tutto fuorvianti sulla sostenibilità di un prodotto o di un servizio, o sulle operazioni aziendali in senso più ampio. Alcuni casi di greenwashing sono involontari, dovuti ad una mancanza di conoscenza o di comprensione da parte del management, ma nella maggior parte dei casi viene attuato intenzionalmente attraverso azioni di marketing. È da notare che il tempo necessario ad un'impresa per modificare le comunicazioni sulla propria performance ambientale è più breve rispetto a quello necessario per modificare la performance stessa.

A questo proposito, l'inerzia organizzativa è stata riconosciuta come un fattore che influenza e spiega il comportamento delle aziende. Questa consiste nella forte persistenza della forma e della funzione che ostacola il cambiamento strategico; è più frequente che si verifichi in aziende grandi e consolidate, piuttosto che in quelle piccole e recenti. Pertanto, l'inerzia organizzativa potrebbe spiegare il ritardo che si verifica naturalmente tra la dichiarazione di un'organizzazione di intenti ecologici e l'attuazione di tali intenti, o tra la dichiarazione di impegnarsi in una trasformazione green e la modifica delle strutture e dei processi da parte del resto dell'azienda per renderla veramente sostenibile.

Dunque, da un punto di vista di linguaggio, il greenwashing è l'atto di nascondere pratiche ambientali negative di un'azienda o ingannare sui benefici di un prodotto o servizio.

Il greenwashing non si limita quindi solamente ad una serie di errori tattici da evitare; bensì per definirlo è indispensabile chiarire il ruolo del linguaggio sustainability-oriented, indispensabile per allineare le attività e le decisioni ai valori, la cultura e ai bisogni dei differenti stakeholder (Siano, 2012). Tuttavia, spesso le organizzazioni diffondono messaggi attraenti non basati sulla realtà dei fatti (Cornelissen, 2008), con immagini suggestive e un "linguaggio fluffy" (Gillespie, 2008), farro di tecnicismi (Iraldo e Melis, 2012) e di termini come "eco-conscious" o "riciclabile", creando così comunicazioni fraudolente non basate su dati oggettivi reali e indicatori concreti (KPIS) (Berens e van Rekom, 2008; Pomering e Johnson, 2009). A questo proposito, Ed Gillespie identifica "dieci segnali di greenwashing", che vanno dal "linguaggio vaporoso", cioè parole o termini privi di un significato chiaro, come "eco-friendly"; alla "vera e propria menzogna", vale a

dire affermazioni o dati totalmente inventati. Inoltre, il TerraChoice Group classifica il greenwashing in “sette peccati”, che vanno dal “peccato del compromesso nascosto”, commesso suggerendo che un prodotto è ecologico sulla base di un insieme irragionevolmente ristretto di caratteristiche, senza prestare attenzione ad altre questioni ambientali; fino al “peccato della menzogna”, in cui si fanno affermazioni ambientali false.

Quindi, il greenwashing è stato definito come l’attuazione di due comportamenti contemporanei contrastanti: da una parte si ha una scarsa performance ambientale mentre dall’altra si ha una comunicazione positiva. Pertanto, le imprese possono essere classificate e suddivise in base alle loro prestazioni ambientali in due categorie: imprese con scarse performance ambientali (dette “marroni”) oppure buone (dette “verdi”). È da considerare che sarebbe controproducente per un’impresa comunicare attivamente in modo negativo le proprie cattive prestazioni ambientali e che le imprese “marroni” sceglieranno quindi di tacere o di nasconderle cercando di rappresentarle in modo positivo. Perciò, in aggiunta si possono considerare le imprese lungo uno spettro di comunicazione che va dall’assenza di comunicazione da un lato a gradi crescenti di comunicazione positiva dall’altro. Le aziende che comunicano positivamente le proprie prestazioni ambientali possono essere definite “vocali”, mentre quelle che non comunicano possono essere definite “silenziose”.

È opportuno ribadire che comunicare la sostenibilità della propria azienda non implica necessariamente fare greenwashing. Tuttavia, le pratiche di greenwashing possono essere riconosciute attraverso l’identificazione di precisi segnali e tecniche. Le organizzazioni, infatti, attuando azioni di greenwashing consolidano la propria reputazione e riaffermano la legittimità nel contesto istituzionale, sostanzialmente tramite due tecniche di comunicazione simbolica (Suddaby e Greenwood, 2005; Marquis e Toffel, 2012): il *decoupling* (sdoppiamento), che consiste nel fingere di adeguarsi alle nuove tendenze e innovazioni, senza effettivamente implementare cambiamenti all’interno dell’organizzazione; e l’*attention deflection* (deviazione dell’attenzione), ossia mettere in risalto le attività con un apparente impatto positivo per distogliere l’attenzione sulle reali performance ambientali.

Sebbene siano state fornite alcune spiegazioni sul greenwashing delle imprese, manca un’analisi completa dei suoi fattori determinanti e, di conseguenza, sono pochi gli strumenti a disposizione dei manager che cercano di mitigarlo. È necessario quindi sviluppare un quadro di riferimento che esamini i fattori che determinano questo fenomeno, per poi introdurre raccomandazioni su come ridurlo in ambito aziendale.

Vi sono quindi dei driver del greenwashing che si dividono in tre livelli: esterno, organizzativo e individuale. I fattori esterni comprendono le pressioni esercitate da attori non di mercato (autorità di regolamentazione e ONG) e da attori di mercato (consumatori, investitori e concorrenti). Le spinte a livello organizzativo includono il clima etico dell’azienda, l’efficacia del linguaggio e della comunicazione interna dell’azienda. Tali fattori possono diventare più pronunciati in un contesto normativo poco rigoroso, poiché le imprese sono poco incentivate a mettere in atto strutture e processi per modificare le tendenze organizzative. Infine, i determinanti a livello individuale includono tendenze cognitive che hanno un forte impatto e influenza sul processo decisionale in condizioni di incertezza e di informazioni limitate o imperfette.

Dunque, teoricamente il mezzo più diretto per ridurre il greenwashing sarebbe una regolamentazione più severa e più rigorosa. In realtà però, l'attuazione effettiva di una normativa più severa sarebbe difficile a causa della mancanza di chiarezza su ciò che costituisce un comportamento sostenibile e della confusione che circonda l'uso corretto di aggettivi eco-sostenibili come “*biodegradabile*” e “*completamente naturale*”. Inoltre, potrebbe anche avere la conseguenza involontaria di ridurre l'uso da parte delle aziende di un linguaggio ecologico altrimenti utile. Date queste sfide, è improbabile che si verifichino cambiamenti normativi significativi nel prossimo futuro. Tuttavia, ci sono modi concreti in cui manager e i dipendenti possono lavorare per diminuire l'incidenza del greenwashing nelle organizzazioni. Questi includono, l'aumento della trasparenza delle prestazioni ambientali, l'incremento delle conoscenze sul greenwashing e l'allineamento efficace delle strutture, dei processi e del linguaggio all'interno delle aziende.

Pertanto, è importante identificare i fattori che spingono le imprese a comunicare positivamente sull'effetto delle proprie performance sull'ambiente. Il quadro di riferimento sottolinea l'importanza degli elementi normativi, regolamentari e cognitivi nel plasmare le decisioni delle imprese di adottare specifiche pratiche organizzative. Il contesto normativo è un fattore istituzionale esterno critico del greenwashing; tuttavia, questo di per sé non può spiegare le diverse strategie delle imprese. Infatti, le caratteristiche chiave dell'azienda, il clima etico e l'efficacia del linguaggio e della comunicazione interna svolgono un ruolo essenziale nel moderare la reazione dell'organizzazione ai cambiamenti di settore. Inoltre, i fattori psicologici e cognitivi a livello individuale influenzano il lavoro dei dipendenti e i processi decisionali dei manager e quindi il modo in cui l'insieme di questi elementi si traduce in motivazione ad un'azione trasformativa. In aggiunta, il contesto regolamentativo influisce indirettamente sugli altri driver del greenwashing, influenzando la disponibilità e l'affidabilità delle informazioni, contribuendo a creare un ambiente di incertezza e confusione.

In generale, è da notare che le organizzazioni tendono a prendere a modello organizzazioni simili nel loro settore che percepiscono come più legittime o di successo; la ricerca ha dimostrato che questo vale in particolare per l'adozione e adattamento di pratiche sostenibili. Ciò suggerisce che alcune aziende potrebbero comunicare le presunte performance green per paura di rimanere indietro rispetto ai competitors. Pertanto, se la comunicazione positiva su azioni eco-sostenibili diventa sempre più comune all'interno di un settore o di un gruppo di concorrenti, è più probabile che un'impresa marrone di quel settore o gruppo competitivo comunichi positivamente le proprie pratiche ambientali, facendo emergere così il fenomeno del greenwashing. A questo proposito, i fattori a livello organizzativo, come le caratteristiche dell'azienda e l'efficacia del linguaggio interno, mediano e influenzano il modo in cui le organizzazioni rispondono ai cambiamenti esterni. Infatti, le caratteristiche dell'azienda, come le dimensioni, il settore, la redditività, le risorse e le competenze specifiche, influenzano indubbiamente le strategie complessive, i costi e i benefici associati ad una particolare azione. Ad esempio, i benefici attesi dall'implementazione di un linguaggio eco-sostenibile includono un aumento della consapevolezza interna dei problemi da parte di tutto il personale favorendo un maggior successo con i consumatori e gli investitori. Mentre, i costi previsti per le imprese marroni di comunicare

positivamente le prestazioni ambientali devono stimare la probabilità e il prezzo da pagare per non essere scoperti per greenwashing.

Inoltre, è stato dimostrato che l'implementazione di un linguaggio interno efficiente possa essere determinante per il comportamento etico dell'impresa, in quanto la dimensione dell'etica viene considerata come uno degli elementi decisivi per la sostenibilità. Al contrario, il comportamento non etico è stato descritto come un comportamento che ha un effetto dannoso sugli altri ed è moralmente inaccettabile o addirittura illegale. Pertanto, questi fattori possono essere utili per comprendere il motivo per cui un'azienda brown potrebbe impegnarsi in pratiche di greenwashing.

Correlato a questo discorso è il concetto di clima etico: questo viene descritto dagli studiosi di comportamento organizzativo come un insieme di percezioni e convinzioni condivise dai membri dell'organizzazione attraverso un determinato linguaggio che fa sì che certi ragionamenti e approcci siano norme attese per il processo decisionale.

Sebbene la teoria sostenga che i climi etici predominanti tendono ad essere intrattabili e difficili da cambiare, gli studi indicano comunque l'efficacia dell'implementazione di codici etici e di altri standard di condotta espliciti dell'azienda per ridurre i comportamenti non etici all'interno delle organizzazioni. A questo proposito, il greenwashing è un esempio di comportamento non etico, il quale è più probabile che si verifichi nelle imprese con climi etici egoistici. Al contrario, le imprese che dispongono di codici etici e di standard di condotta aziendali espliciti hanno meno probabilità di fare greenwashing. Quindi, tali codici o standard includono esplicitamente direttive sull'importanza di una comunicazione e di una rappresentazione veritiera del comportamento dell'azienda, riducendo così la probabilità di greenwashing da parte delle imprese.

Dunque, un'altra caratteristica interna rilevante dell'azienda è l'efficacia del linguaggio e della comunicazione interna. Il trasferimento di conoscenze all'interno di un'azienda è spesso macchinoso e difficile da attuare, un sistema non ottimale può contribuire a spiegare le ragioni dietro ad una minore innovazione e adattamento ai cambiamenti di un'azienda. Inoltre, questo contribuisce a spiegare fenomeni di greenwashing da parte di alcune imprese, suggerendo che le aziende con una comunicazione interna inefficace hanno maggiori probabilità di implementare pratiche compromettenti. Ad esempio, un reparto marketing potrebbe esagerare con dichiarazioni di eco-compatibilità di un prodotto a causa di un'errata o mancata comunicazione con il reparto di sviluppo del prodotto. Quindi, gli studiosi di organizzazione hanno analizzato i fattori che inibiscono la condivisione della conoscenza tra le sottunità, come la mancanza di relazioni dirette e comunicazioni tra persone di diversi reparti e l'utilizzo di un linguaggio tecnico non comprensibile a tutti. Applicando questo concetto al contesto del greenwashing, è possibile ipotizzare che la mancanza di interazioni libere e strette tra le divisioni interne all'azienda, come il marketing e lo sviluppo del prodotto, possa essere un importante cagionante del greenwashing.

Pertanto, l'implementazione di un linguaggio adeguato, il clima etico e l'efficacia della comunicazione all'interno dell'azienda sono responsabili di ridurre al minimo questo fenomeno.

Tuttavia, questi non sono gli unici fattori coinvolti nel determinare il greenwashing nelle organizzazioni. Infatti, a livello individuale i leader e i dipendenti svolgono un ruolo importante nella comprensione del comportamento delle imprese. La letteratura psicologica e l'economia comportamentale sostengono che tendenze come il *restringimento del quadro decisionale* e il *pregiudizio ottimistico* hanno un effetto maggiore sul processo decisionale in condizioni di incertezza e di informazioni limitate o imperfette, spesso definita razionalità limitata. L'attuale contesto normativo contribuisce al generarsi di queste situazioni; l'incertezza nell'applicazione e nella standardizzazione delle norme sul greenwashing contribuiscono all'indeterminatezza delle conseguenze negative per chi attua questo tipo di azioni. Per questo, i dipendenti, i manager e i dirigenti dell'azienda dispongono di strumenti e informazioni limitati per valutare le attività dell'azienda.

Ad esempio, il restringimento decisionale è la tendenza a prendere decisioni in modo isolato. I responsabili delle decisioni all'interno di un'azienda possono decidere di comunicare il valore ecologico di un prodotto o di un'azienda senza considerare adeguatamente ciò che è necessario per implementarlo, con il risultato di fare greenwashing in futuro. Per attenuare questa tendenza, gli studiosi di psicologia e comportamento notano che il mantenimento di un quadro decisionale più ampio può essere influenzato dal modo in cui viene valutata la performance. La tendenza ad un inquadramento decisionale ristretto può quindi essere moderata con un linguaggio interno adeguato e ad un contesto normativo più definito.

La normativa sul greenwashing attualmente si applica solo alla comunicazione errata riguardante le caratteristiche sostenibili di prodotti o servizi; non esiste una normativa per la divulgazione ingannevole delle prestazioni ambientali dell'azienda. La regolamentazione a livello aziendale aumenterebbe le conseguenze punitive e dissuaderebbe le imprese dal comunicare positivamente le prestazioni ambientali della propria azienda. Tuttavia, in pratica, la difficoltà di misurare e valutare il grado di greenwashing a livello aziendale rende questa sfida normativa scoraggiante. A questo proposito, esistono dei modi per ridurre il greenwashing: i manager infatti possono diminuire l'incidenza di questo fenomeno migliorando attraverso un linguaggio opportuno la trasparenza delle prestazioni ambientali delle imprese, facilitando e migliorando la conoscenza del greenwashing e allineando efficacemente il personale, le strutture, il linguaggio e i processi all'interno dell'azienda. Questo approccio potrebbe essere efficace nel ridurre il greenwashing costringendo i manager e i dipendenti ad essere consapevoli del “contenuto” ambientale dei loro prodotti.

Inoltre, i manager potrebbero anche condividere le pratiche migliori e collaborare con altre aziende, ONG ed enti governativi per condividere informazioni sulle strutture, sui processi e sul linguaggio interno che consentono di monitorare e migliorare le prestazioni ambientali dell'azienda e di garantire che non facciano greenwashing. Infatti, una maggiore e più coordinata condivisione delle informazioni sui casi di greenwashing aiuterebbe a punire le imprese che si impegnano in questa pratica e dissuadere alcune imprese dal comunicare positivamente le proprie prestazioni ambientali per timore di danni reputazionali.

Quindi, modificando le strutture aziendali, istituendo processi e procedure e implementando un linguaggio appropriato per diffondere le informazioni, i manager possono adottare certe misure per contrastare i fattori organizzativi e individuali che possono portare al greenwashing. Inoltre, questi devono essere consapevoli

delle tendenze psicologiche individuali che offuscano il processo decisionale ottimale, in particolare quando le informazioni sono limitate e le ripercussioni sono incerte, e tenere presente che l'inerzia organizzativa può rallentare l'adattamento al cambiamento.

Perciò, per ridurre il potenziale di greenwashing derivante da una comunicazione inefficace all'interno dell'azienda è necessario migliorare la trasmissione di informazioni introducendo una maggiore centralizzazione delle decisioni relative alla comunicazione ambientale.

Ad esempio, aumentando la supervisione del responsabile della sostenibilità o del dipartimento ad altre divisioni e uffici geografici, si ridurrebbe la probabilità che una mancanza di comunicazione tra le divisioni marketing e sviluppo dei prodotti si traduca in greenwashing.

Inoltre, l'istituzione di standard e requisiti per la raccolta e la condivisione interna di informazioni sugli indicatori di performance ambientale tra i diversi reparti dell'organizzazione migliorerebbe l'efficacia del linguaggio e della comunicazione interna e ridurrebbe la probabilità di greenwashing. Infatti, l'adozione della Sustainability Reporting Framework e di altri standard consolidati facilita la condivisione di informazioni rilevanti.

Allo stesso modo, i manager potrebbero ispirarsi alle aziende leader per le best practice relative all'istituzione di processi interni di raccolta e condivisione delle informazioni. In particolare, quando si pianifica l'implementazione di cambiamenti procedurali e strutturali per adattarsi alle nuove tendenze, i manager dovrebbero valutare attentamente la flessibilità e la velocità con cui la loro organizzazione può cambiare per raggiungere gli obiettivi desiderati. Una serie di cambiamenti incrementali all'interno delle strutture e dei processi esistenti può essere più fattibile da implementare efficacemente tramite il linguaggio nel breve termine rispetto a un cambiamento strutturale o procedurale radicale. Allo stesso modo, quando si impegnano nell'analisi strategica e nella pianificazione delle prestazioni ambientali dell'azienda e degli obiettivi di comunicazione, i manager devono tenere presente la tendenza cognitiva a sovrastimare la probabilità di eventi positivi e ad agire con impazienza nel breve termine.

Infine, per generare una consapevolezza interna e diffondere le informazioni tra i dipendenti, i manager potrebbero implementando corsi di etica o formazione per aggiornare i dipendenti sui rischi per l'azienda derivanti dal greenwashing. Allo stesso modo, i dirigenti potrebbero istituire standard aziendali e implementare linguaggi espliciti per ridurre la probabilità di comportamenti non etici. Anche incoraggiare una cultura di comunicazione aperta e di collaborazione tra i dipendenti e le divisioni faciliterebbe una partecipazione efficace all'interno dell'azienda. È quindi particolarmente importante il ruolo dei leader aziendali nel definire il clima e la cultura interna dell'azienda.

Dunque, la diffusione del greenwashing è aumentata vertiginosamente negli ultimi anni; sempre più aziende hanno combinato performance ambientali negative con una comunicazione positiva. Questo fenomeno ha profondi effetti negativi sulla fiducia dei dipendenti, consumatori e investitori nei prodotti ecologici e nelle aziende responsabili dal punto di vista ambientale, rendendo questi stakeholder riluttanti a premiare le aziende per le loro prestazioni ecologiche. Per i manager, le autorità di regolamentazione e le ONG che cercano di

implementare politiche o azioni per ridurre l'incidenza del greenwashing, è fondamentale comprendere i fattori che spingono le aziende ad attuare questo tipo di pratiche, per determinare il modo migliore per contrastarli. In aggiunta, le informazioni scarse e confusionarie sulle performance ambientali delle imprese e l'incertezza sulle punizioni normative per il greenwashing, contribuiscono alla diffusione di questo fenomeno. Gli individui si trovano in una situazione difficile in cui sono costretti a prendere decisioni basate su informazioni sempre più limitate o imperfette aumentando l'incertezza. È quindi fondamentale il ruolo del linguaggio interno in questo contesto, attraverso il quale i manager possono intraprendere azioni per migliorare la disponibilità di informazioni e diminuire l'incertezza sulle punizioni per chi si impegna nel greenwashing; e allo stesso tempo, possono adottare misure per contrastare i fattori che determinano questo fenomeno a livello organizzativo. Pertanto, un approccio che informi manager e dipendenti sul greenwashing potrebbe essere efficace per ridurlo nell'attuale contesto normativo, migliorando il sistema di gestione del rischio e la trasparenza delle prestazioni ambientali delle imprese, facilitando e migliorando la conoscenza del greenwashing e allineando efficacemente le strutture, i processi e il linguaggio all'interno dell'impresa. In conclusione, riconoscere gli elementi chiave che determinano il rischio di greenwashing porta all'identificazione di una serie di principi e pratiche operative, capaci di neutralizzarlo ed attenuarlo. Evitare il greenwashing significa adottare una visione di linguaggio interno non come un semplice modo per comunicare positivamente le attività d'impresa, ma piuttosto come un approccio da cui trarre vantaggi e risorse per un rinnovo continuo.

CAPITOLO 3 – Case study Enel

3.1 Metodologia della ricerca

Per comprendere al meglio l'importanza del linguaggio all'interno delle imprese e come questo rappresenta un elemento chiave per spingere verso una trasformazione green, è fondamentale fornire un esempio. L'azienda presa in esame per illustrare questo concetto è Enel.

Enel S.p.A. è una multinazionale italiana produttrice e distributrice di energia elettrica e gas. Enel, che originariamente stava per Ente nazionale per l'energia elettrica, è stata costituita come ente pubblico alla fine del 1962, per poi essere trasformata in società per azioni nel 1992. Successivamente, nel 1999, a seguito della liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica in Italia, l'azienda è stata privatizzata. Nel 2021, questa è stata classificata 73esima azienda al mondo per fatturato, con 88 miliardi di euro. Quest'anno l'azienda festeggia i suoi 60 anni con la sua presenza in 30 Paesi, trovandosi all'inizio di una nuova era dell'energia, sostenibile e aperta.

Dunque, con la sua lunga storia e la sua posizione tra le aziende elettriche più grandi del mondo per fatturato, Enel ha subito numerose trasformazioni nel corso degli anni per adattarsi ai molteplici cambiamenti dell'ambiente e del settore in cui opera. Ha quindi dovuto adeguarsi a nuove tendenze e nuovi competitors emergenti implementando modifiche sulla vision e la mission ma anche sulla struttura, sui processi e sul

linguaggio interno. Inoltre, ha dovuto anche far fronte ad accuse di greenwashing, dettate dalla natura del servizio che Enel offre, riuscendo a difendersi e a migliorare sia la propria identità che il proprio impatto sulle questioni ambientali e sociali. Negli ultimi decenni Enel è infatti riuscita nell'impresa di trasformarsi ed integrarsi nel mercato e nella realtà attuale, più sostenibili e attenti all'ambiente. Da qui la decisione di prendere in esame una tra le aziende italiane più famose per dimostrare come il linguaggio interno delle organizzazioni costituisce un elemento chiave per adattarsi in modo efficiente alle nuove esigenze.

Pertanto, tramite una ricerca di archivio, sono state raccolte le comunicazioni proprie di Enel, come il Bilancio di Sostenibilità e i documenti accessibili sul sito dell'azienda, per analizzare il linguaggio caratteristico, unico e personale utilizzato all'interno dell'organizzazione. Le informazioni raccolte riguardano la trasformazione aziendale e il ruolo del linguaggio interno nella gestione del cambiamento organizzativo. Le ricerche condotte e i ragionamenti sui processi di cambiamento e sull'importanza del linguaggio interno sono stati utilizzati per costruire il quadro di ricerca.

3.2 Analisi del caso

Con la crescente rilevanza che stanno ottenendo tematiche come la sostenibilità e il cambiamento, la trasformazione green è diventata uno step fondamentale per le aziende al fine di assicurarsi la sopravvivenza all'interno del mercato. Negli ultimi anni, molte organizzazioni consolidate e storiche sono state protagoniste di una trasformazione totale, con ripensamenti di intere strutture e processi e l'introduzione di un nuovo linguaggio per descrivere e far fronte a nuovi concetti. Enel, infatti, nel corso della sua storia, ha affrontato e sta tutt'ora affrontando un lungo processo di crescita e trasformazione, adattandosi pienamente alle nuove realtà ed esigenze, tramite modelli di business sempre più attenti all'ambiente e nuovi termini ed espressioni per descrivere le numerose innovazioni. L'azienda nasce nel 1962 come ente pubblico italiano; oggi, 60 anni dopo, Enel è un'azienda privata che vanta di un'estesa presenza in numerosi paesi, continuando ad espandersi in nuovi mercati e settori, come la mobilità elettrica e le "smart city". Enel è stata quindi protagonista di varie epoche e di conseguenza ha affrontato intensi cambiamenti. Nasce nel dopoguerra con il boom economico come Ente nazionale per l'energia elettrica; anni nei quali, con la crisi petrolifera del 1973, l'efficienza energetica era un tema decisivo per gestire al meglio le risorse. Successivamente, sono stati introdotti concetti come sostenibilità e sviluppo sostenibile che dettano la formazione di una nuova consapevolezza generale sulle conseguenze delle azioni aziendali sull'ambiente. Nel frattempo, con la liberalizzazione del mercato dell'energia, Enel diventa una società quotata in borsa, e inizia un processo di espansione in nuovi paesi. Dopodiché, inizia un'altra era con il nuovo millennio in cui vengono adottate numerose tecnologie e innovazioni con la digitalizzazione e la globalizzazione; il linguaggio è quindi costretto a cambiare rapidamente per adattarsi ad una realtà sempre più interconnessa e in costante evoluzione. Tuttavia, lo sviluppo di nuove forme di uso e consumo hanno imposto la necessità di effettuare scelte più responsabili da parte sia dei clienti che delle imprese. In questo contesto, il Gruppo Enel si è posto fin da subito l'obiettivo di diventare leader mondiale di questo processo di transizione verso la diffusione di energie rinnovabili. In

questi ultimi anni infatti l'azienda si è impegnata nell'ideazione di soluzioni per la costruzione di un futuro green e decarbonizzato, attraverso una serie di sistemi high tech per una migliore gestione dell'energia. A tutti questi cambiamenti ed innovazioni è seguito un mutamento del linguaggio che si è dovuto adattare a nuovi concetti introducendo termini ed espressioni che racchiudessero nuovi significati, come ad esempio “*idrogeno verde*” e “*repowering*”.

A questo proposito, all'interno del sito Enel è predisposta una sezione “Glossario” che racchiude tutti questi termini con le rispettive definizioni per permettere agli stakeholder di avere una giusta comprensione del linguaggio adottato. Il repowering, ad esempio, consiste in “attività che intervengono su un impianto per prolungarne la vita utile e migliorarne l'efficienza, soprattutto con l'introduzione di nuove tecnologie”.

Dunque, sostenibilità, energia pulita e tutela dell'ambiente sono diventate i pilastri del business dell'azienda italiana, la quale è la protagonista dell'innovazione e della tecnologia. Creando l'Enel Green Power, una società dedicata allo sviluppo delle energie rinnovabili, e tramite il modello di sviluppo sostenibile; Enel punta all'ambizioso obiettivo di trasformare l'intera produzione elettrica ad emissioni zero entro il 2040.

Questa trasformazione completa dell'azienda negli anni è stata resa possibile grazie al linguaggio interno adottato che ha permesso il coinvolgimento dell'intera organizzazione, sia tramite l'ascolto delle esigenze dei clienti e degli investitori che attraverso la valorizzazione e la partecipazione dei dipendenti. Enel ha infatti adottato un approccio Open Power, il quale consiste nell'essere aperti a idee provenienti sia dall'interno che dall'esterno dell'azienda: “*Open Power è la nostra risposta al bisogno condiviso di dare forma a un nuovo modello di sviluppo, a misura d'uomo e d'ambiente, più sostenibile e aperto a tutti*” (Enel S.p.A. Communications Global Media, <https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2016/09/la-nostra-storia-il-nostro-futuro>). Questo consente quindi un'apertura e una collaborazione unica che mette Enel alla guida del cambiamento e leader nella sostenibilità.

L'*Open Power* quindi significa aprire l'azienda a nuove prospettive e punti di vista differenti, per cogliere tutte le diverse esigenze e necessità che ci possono essere. Questo modello favorisce lo sviluppo rispettando, allo stesso tempo, l'ambiente e il territorio in cui il business opera; implementa un modello di business unico in grado di contemplare tutti gli aspetti della sostenibilità e creando valore condiviso a lungo termine (modello CSV – *Creating Shared Value*) per il Gruppo e tutti gli stakeholder.

“*Open Power for a brighter future. We empower sustainable progress*” (Enel S.p.A. Communications Global Media, <https://www.enel.com/it>): queste sono le parole che costituiscono il Purpose di Enel, attraverso le quali viene trasmesso l'impegno assunto verso tutti gli stakeholder e l'integrazione di fattori ambientali, sociali e di governance (Environmental, Social, Governance – ESG) all'interno dell'intero business. L'obiettivo dell'azienda è infatti la centralità delle persone: tutte le attività e iniziative sono destinate a creare valore condiviso e sostenibile per tutti.

Quindi, in Enel ciò che è centrale è che la sostenibilità e l'innovazione vanno a pari passo, questo si osserva sia soprattutto nel linguaggio, con l'utilizzo di termini come “*impegno Net Zero*” e “*soluzioni naturebased*”, e sia nella vision e nella mission che citano testualmente “*Open Power to tackle some of the world's biggest*

challenges” “*Open the world of energy to new technology*”. È quindi protagonista il linguaggio attraverso il quale si trasmette l’immagine di un’innovazione continua e di una partecipazione di tutti gli stakeholder. A questo proposito è importante esaminare il bilancio di sostenibilità, il quale viene pubblicato annualmente e nel quale viene descritto come la sostenibilità sia fonte di valore per l’azienda e come l’innovazione si traduca concretamente in realtà.

Il Bilancio di Sostenibilità 2021 si apre con la lettera che il CEO Francesco Starace e il presidente del C.d.A. Dott. Michele Crisostomo hanno indirizzato a tutti stakeholder, nella quale descrivono come in quest’anno ci sia stato un profondo processo di trasformazione tecnologica e sociale, con numerose e tumultuose difficoltà da affrontare, tra cui la diffusione del Covid-19 e la guerra in Ucraina. Questi avvenimenti stanno cambiando non solo le economie e la struttura produttiva dei Paesi, ma anche l’intera società e le forme e il linguaggio in cui si esprime. Il mondo quindi si trova ad affrontare una sfida importante che richiede un impegno immediato e concreto, l’elettricità è la forma di energia più efficiente, sicura e competitiva ed è la chiave per *decarbonizzare* completamente il pianeta. Il sistema energetico sta diventando meno dipendente dai combustibili fossili e dalla loro volatilità e sta contribuendo a costruire un futuro più sostenibile. Infatti, in Enel, il 94% degli investimenti previsti per il triennio 2022-2024 è in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e il progetto “*Net-Zero*” è stato anticipato di 10 anni, dal 2050 al 2040.

Pertanto, nel percorso verso una trasformazione green, il linguaggio gioca un ruolo cruciale perché consente di diffondere la necessità e l’urgenza di attuare un cambiamento sostenibile e raggiungere sempre più persone. È proprio attraverso il linguaggio interno che è possibile sviluppare una consapevolezza generale delle nuove tematiche e spingere verso l’adattamento a nuovi standard, tenendo conto delle esigenze di tutti gli stakeholder. In Enel è fondamentale lo stakeholder engagement che permette a tutte le persone coinvolte di partecipare all’evoluzione e alle decisioni aziendali. L’obiettivo è quello di promuovere una transizione trasparente e ordinata, che eviti di creare disuguaglianze, basata sull’ascolto attivo, sull’apertura e sul trovare soluzioni creative; una transizione capace di far leva sull’unicità e di rafforzare il legame e il coinvolgimento dei dipendenti, clienti e fornitori. Vi è quindi un clima aziendale e una cultura d’inclusione, in cui si valorizzano le diversità, l’innovazione e l’imprenditorialità per affrontare le sfide poste da un contesto in continua evoluzione. Le persone sono quindi il vero fattore competitivo, ed è pertanto necessario uno spirito di coesione soprattutto interna che condivida i valori che guidano l’azienda, vale a dire: fiducia, responsabilità, innovazione, proattività.

Nella lettera viene anche descritto come il modello di business di Enel è fondato sulla sostenibilità e l’innovazione presenti in tutti gli aspetti dell’azienda, e come l’introduzione di nuove metriche e terminologie ha consentito di rappresentare in modo sempre più completo e trasparente la creazione di valore e la qualità delle relazioni con i diversi stakeholder. Quindi, la strategia sviluppata negli ultimi anni ha permesso ad Enel di definire una visione del futuro e del progresso centrati sulla sostenibilità, come elemento chiave ed essenziale per affrontare le sfide globali della trasformazione green che sta affrontando. L’ascolto degli stakeholder permette di intercettare in anticipo le loro esigenze e priorità; perciò per raggiungere la

sostenibilità a lungo termine è necessario considerare l'ambiente, il clima, l'economia e la società come parti inscindibili di uno stesso insieme.

Da qui, Enel costruisce e definisce il proprio Piano di sostenibilità, suddiviso in obiettivi specifici a breve, medio e lungo termine, per rendere più trasparente e verificabile il percorso verso un progresso sostenibile. Ogni anno questi obiettivi vengono aggiornati e vengono fissati nuovi traguardi per garantire un continuo allineamento con le strategie aziendali e i risultati raggiunti, al fine di integrare sempre di più la sostenibilità lungo la catena del valore dell'energia, tenendo conto dei potenziali impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone.

Il Piano di sostenibilità 2022-2024 è suddiviso in 6 macroaree, strettamente collegate tra loro e che rappresentano le linee strategiche di azione:

- 1) Ambizione Net-Zero: anticipare gli obiettivi Net-Zero al 2040.
- 2) Elettrificazione: consentire l'elettrificazione della domanda energetica dei clienti, offrendo un servizio affidabile e sostenibile.
- 3) Persone: creare valore a lungo termine con e per tutti gli stakeholder, aiutandoli a crescere e ad affrontare le sfide.
- 4) Natura: promuovere la tutela del capitale naturale e della biodiversità.
- 5) Acceleratori di crescita: accelerare il progresso sostenibile attraverso l'innovazione, la digitalizzazione e l'economia circolare.
- 6) Spina dorsale: sostenere una governance solida, il rispetto e la promozione dei diritti umani, il miglioramento continuo degli obiettivi di salute e sicurezza.

Enel quindi sta realizzando una serie di progetti di innovazione in tutto il mondo per raggiungere i propri obiettivi di “*innovabilità*”, termine coniato dall'azienda stessa per far riferimento alla combinazione di innovazione e sostenibilità nei suoi prodotti e servizi, componente chiave della strategia e della cultura aziendale. Pertanto, l'azienda fissa degli obiettivi che vengono aggiornati secondo un processo di continuo allineamento alla strategia e ai risultati raggiunti, per integrare sempre più la sostenibilità lungo l'intera catena del valore. Uno strumento fondamentale per questa integrazione è il linguaggio che permette di diffondere le giuste informazioni e concetti all'interno dell'intera azienda, consentendo a tutti di essere coinvolti e prendere parte al cambiamento e al raggiungimento del piano prefissato.

Enel è quindi intenzionata a integrare i vari aspetti del proprio report, al fine di fornire a tutti gli stakeholder una valutazione comprensibile e completa delle attività e dei risultati del Gruppo. Il core business dell'azienda è rilevante sia dal punto di vista ambientale che sociale, per cui, Enel ha sempre dedicato una notevole attenzione a queste tematiche, soprattutto negli ultimi anni.

A questo proposito, la politica di sostenibilità si basa su un sistema composto da il codice etico, che esprime gli impegni etici e la responsabilità nella gestione degli affari e delle attività aziendali. La particolarità è che il codice non è valido soltanto per Enel, ma anche per tutte le società in cui questa ha una partecipazione azionaria e che per questo motivo sono tenute a rispettarlo. Parte di questa politica è anche l'attenzione sui

diritti umani, che richiede adeguati processi di due diligence come, ad esempio, lo Human Rights Compliance Assessment (HRCA) in tutti i Paesi in cui il Gruppo è presente e l'integrazione delle tematiche ESG nel processo di gestione dei rischi. Quindi, la rendicontazione di sostenibilità riveste un ruolo centrale per l'azienda, dato il suo ruolo primario nel mercato globale. Enel è infatti soggetta all'esame di investitori, investitori istituzionali e altre organizzazioni che valutano la sua attività ESG. Il piano di sostenibilità si concentra quindi sui temi riconosciuti come più importanti e identifica gli obiettivi e i traguardi specifici che Enel assumerà per ogni impegno. I principali impegni dell'azienda riguardano sia la performance finanziaria che quella ambientale e sociale. Collegato a questo processo è lo sviluppo del coinvolgimento degli stakeholder, fondamentale per evidenziare le questioni principali che l'azienda dovrebbe considerare. Quanto più questi sono a conoscenza e collaborano nelle decisioni aziendali, tanto più è probabile che una considerazione più completa dei bisogni, degli interessi e delle aspettative legittime degli stakeholder sia incorporata come parte ordinaria della gestione degli affari. Enel ha infatti organizzato numerose iniziative di ascolto, coinvolgimento e dialogo con i principali stakeholder. Tra gli esempi di fonti considerate nel processo di stakeholder engagement si hanno: la customer satisfaction e reclami dei clienti, le indagini di clima e comunicazione interna, i questionari di agenzie di rating di sostenibilità, le relazioni istituzionali a livello nazionale e locale e il monitoraggio dei media e sondaggi.

Lo stakeholder engagement è quindi un punto cruciale nelle priorità di Enel, si fa particolare attenzione al rispetto delle esigenze di tutti tramite un linguaggio interno adeguato e un uso sostenibile delle risorse. A questo proposito, viene usato un particolare metodo per identificare le priorità chiamato “*materiality analysis*”, il quale consiste in un processo che, attraverso il coinvolgimento continuo e diretto degli stakeholder, consente di riconoscere e valutare i temi prioritari confrontandoli con le priorità dell'azienda e con la strategia adottata, considerando i suoi impatti sull'economia, sull'ambiente, e sulle persone.

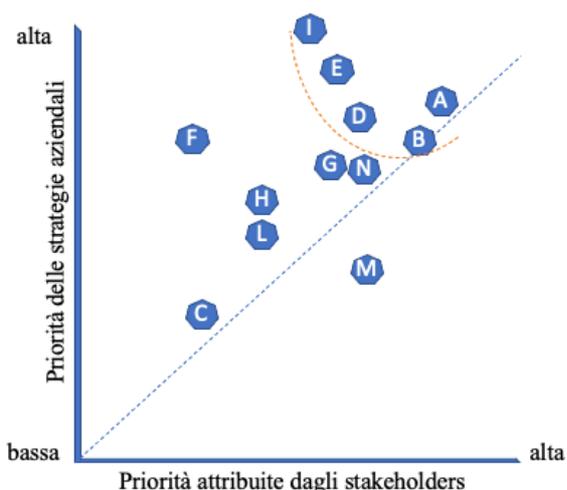


Figura 3.1 – Matrice di priorità, Rielaborata da: Enel <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/analisi-materialita>

Temi di business e governance

A: Distribuzione dell'energia
B: Decarbonizzazione del mix energetico
C: Centralità del cliente
D: Ecosistemi e piattaforme
E: Governance solida e condotta trasparente
F: Creazione di valore economico-finanziario
N: Innovazione e trasformazione digitale

Temi sociali

G: Coinvolgimento delle comunità locali
H: Gestione, sviluppo e motivazione delle persone
I: Salute e sicurezza sul lavoro
L: Catena di fornitura sostenibile

Temi ambientali

B: Decarbonizzazione del mix energetico
M: Gestione ambientale

Figura 3.2 - Leggenda Matrice di priorità, Rielaborata da: Enel <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/analisi-materialita>

Dal grafico si evince che gli obiettivi aventi la priorità alta sono principalmente i temi legati al business come una governance solida e trasparente (E), ecosistemi e piattaforme (D) e la creazione di valore economico-finanziario (F). Mentre, nella fascia di bassa priorità si collocano temi maggiormente legati all'efficienza operativa e relazionale come l'attenzione al cliente (C) e la catena di fornitura sostenibile (L). Inoltre, è interessante notare come la decarbonizzazione del mix energetico (B) è un tema appartenente sia all'insieme di business e governance che in quello ambientale. Questo consiste nella transizione delle risorse energetiche da esauribili e inquinanti a rinnovabili e pulite, che comporta un effetto positivo sia da un punto di vista ambientale che economico-finanziario.

Una grande parte delle tematiche prioritarie per gli stakeholders, individuate tramite la materiality analysis, coincidono con gli Sustainable Development Goals proposti nel 2015 dall'Organizzazione delle Nazioni Unite. Questi consistono in 17 obiettivi da conseguire entro il 2030 per ottenere un futuro migliore e sostenibile, fornendo un progetto condiviso per la pace e la prosperità delle persone e del pianeta. Consistono quindi in un appello urgente all'azione da parte di tutti i Paesi, sviluppati e in via di sviluppo, ai governi e alle corporates di tutto il mondo per promuovere strategie che migliorino la salute e l'istruzione, riducano le disuguaglianze e stimolino la crescita economica, affrontando il cambiamento climatico e lavorando per preservare gli oceani e le foreste.

A questo proposito, i quattro principali SDGs per cui l'azienda ha assunto un impegno pubblico sono:

SDG 13: Lotta contro il cambiamento climatico

SDG 7: Energia pulita e accessibile

SDG 9: Imprese, innovazione e infrastrutture

SDG 11: Città e comunità sostenibili



Figura 3.2 - SDG goals perseguiti da Enel, Fonte: Enel Piano strategico <https://corporate.enel.it/it/media/news/d/2019/11/enel-piano-strategico-2020-2022>

Il perseguimento di questi obiettivi guida l'intero piano strategico di Enel, permettendo così di cogliere i vantaggi derivanti dalla transazione energetica e diffondendo, all'interno dell'azienda, la necessità di adattarsi ai cambiamenti tramite un linguaggio che incorpora e trasmette le nuove tematiche ed esigenze. Enel quindi ha consolidato la propria leadership nella transizione energetica dedicandosi alla creazione di valore mediante scelte di business che supportano il perseguimento di 4 SDG, i quali rappresentano le sfide e le opportunità più grandi. Le parole chiave sono sostenibilità ed innovazione che racchiudono l'identità e l'impegno di Enel. L'azienda infatti valorizza le sinergie esterne ed interne tra le diverse aree di business, al fine di trovare soluzioni per ridurre l'impatto ambientale, soddisfare le esigenze delle diverse comunità e migliorare la sicurezza sul lavoro. Questo è reso possibile solo attraverso la partecipazione di tutti gli stakeholder, in particolare dei dipendenti i quali rappresentano il vero motore per il buon funzionamento dell'impresa.

Dunque, sono proprio queste iniziative di coinvolgimento degli stakeholder e la raccolta dei temi di interesse che hanno spinto Enel ad aprirsi al pubblico trasformandosi in una piattaforma Open Power. Con questa trasformazione, l'azienda ha modificato la propria struttura per adattarsi alle nuove tendenze, adottando un approccio e un linguaggio che incoraggiano la partecipazione e la possibilità di mettersi in gioco per affrontare le grandi problematiche attuali. Quindi, in quanto leader globale del settore energetico, Enel si occupa di guidare la transizione energetica dalle fonti fossili a quelle rinnovabili. L'Open Power rappresenta l'impegno verso un progresso sostenibile e aperto tramite innovazione e tecnologia che consentono di rivoluzionare l'industria e sviluppare soluzioni per i nuovi problemi emergenti. Enel ha posto la sostenibilità ambientale, sociale ed economica al centro della propria cultura aziendale e sta implementando un sistema basato sulla partecipazione nella creazione di valore, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda.

A questo proposito, un'attenzione particolare viene riposta sul personale, parte integrante e cuore di ogni azienda, che si occupano di portare avanti il cambiamento e incarnare i valori dell'azienda. *“Condivisione, passione, coinvolgimento, ascolto”* sono le parole chiave del modo di lavorare e vivere all'interno di Enel, che posiziona il proprio persone al centro delle priorità. Infatti, l'azienda, con i suoi 68 mila dipendenti in 32 Paesi diversi, gestisce il personale con grande rispetto e si occupa di ascoltare le esigenze di tutti in modo da creare

un ambiente di lavoro sicuro e produttivo. L'obiettivo è creare un ecosistema che permetta a tutti di trovarsi a proprio agio nel nuovo ambiente di lavoro. Per questo motivo, Enel continua a sviluppare e rafforzare con attenzione i processi di empowerment delle persone, finalizzati a supportare l'evoluzione della cultura organizzativa per consentire alle persone di diventare più efficaci nelle prossime sfide. L'approccio Open Power introduce un ambiente di lavoro aperto e dinamico che consente di aumentare le proprie responsabilità partecipando nelle decisioni aziendali e assumendosi rischi imprenditoriali. La leadership è meno rigida e promuove i talenti, le attitudini e le aspirazioni delle persone. Si cerca di ispirare e incoraggiare il lavoro in gruppo per mostrare nella pratica l'approccio collettivo dell'azienda e di ascoltare per accrescere il potenziale dei teams. In questo contesto, le competenze necessarie si evolvono rapidamente e il linguaggio interno assume un'importanza sempre maggiore per consentire lo sviluppo dei talenti e contribuire ad approcci socialmente responsabili, con l'obiettivo di supportare una giusta transizione senza lasciare indietro nessuno. Enel quindi investe sia in strumenti tecnici per servirsi delle ultime tecnologie, sia in competenze relazionali, dette soft skills. Inoltre, la creazione di Enel People, una piattaforma online in cui i dipendenti condividono informazioni sul loro lavoro e ruolo all'interno dell'azienda, garantisce un ulteriore incremento del livello di coinvolgimento da parte di tutti gli stakeholder che possono usufruire del servizio. Lo scopo è quello di valorizzare il capitale umano dando spazio a ciascuna persona in una realtà Open Power che permette di essere in collegamento e poter esprimersi apertamente, indipendentemente dalla posizione. Il personale è quindi il punto di partenza e la forza principale che consente di spingere verso la trasformazione aziendale, guidando in un percorso basato sull'innovazione che ha come obiettivo la sostenibilità.

Il coinvolgimento da parte degli stakeholder è possibile tramite un linguaggio condiviso e compreso da tutti. Ad esempio, per trasmettere i valori che Enel ingloba vengono usati termini chiari e concisi come *"fiducia"* *"responsabilità"* *"innovazione"* *"proattività"*.

Enel infatti, intrattiene continue conversazioni basata su principi di correttezza e trasparenza. Sulla base di ciò, la società ha adottato una serie di pratiche di coinvolgimento degli stakeholder (*"stakeholder engagement"*), istituendo apposite strutture aziendali per l'instaurazione di un dialogo attivo e efficace. Inoltre, Enel attraverso il linguaggio interno è riuscita ad adottare un codice etico fondato sulla consapevolezza degli effetti sociali ed ambientali delle attività del Gruppo e una buona reputazione costruita nel tempo con gli stakeholder. I valori fondanti di tale relazione sono la riduzione delle asimmetrie informative, il rispetto della *privacy*, la trasparenza, la correttezza, la valorizzazione delle risorse umane e la salvaguardia dell'ambiente.

Dunque, vista l'importanza del linguaggio interno, tramite il quale si genera una consapevolezza condivisa sulla necessità di adattarsi alle nuove esigenze e realtà, è possibile avviare una trasformazione dell'azienda. Questa spinta al cambiamento viene principalmente dall'interno; tuttavia, anche le forze esterne contribuiscono alla percezione di quest'urgenza, come ad esempio l'emergenza Covid-19 che ha costretto a ripensare il modo di lavorare e i processi adottando nuove forme e terminologie come *"smart working"*. A questo proposito, Enel, nel corso della sua lunga storia, ha sempre riconosciuto l'innovazione come parte integrante dei valori aziendali e ha continuamente introdotto modifiche e nuove tecnologie sia per adattarsi

alle tendenze emergenti sia che per risultare tra le aziende più innovative. Negli ultimi anni, si è infatti dedicata ad una green revolution verso una transizione energetica giusta ripensando ad un nuovo modello di sviluppo più inclusivo e sostenibile. Le soluzioni prese in considerazione sono le “energie rinnovabili e le tecnologie pulite per *decarbonizzare* l’economia ed elettrificare i trasporti”; le espressioni e le terminologie adottate sono destinate a rimandare ad un’immagine di progresso sostenibile verso una realtà più rispettosa dell’ambiente e meno invadente. Questa trasformazione parte quindi da come viene trasmesso e recepito il messaggio partendo dall’interno dell’azienda, come ad esempio in che modo possono essere ripensati e riorganizzati i processi e come possono essere gestite le risorse nel modo più efficiente, per raggiungere l’obiettivo di trasformarsi costantemente secondo i principi sostenibili.

Uno dei nuovi concetti quindi introdotti nel linguaggio aziendale è l’economia circolare che consiste nell’applicazione di principi che incoraggiano il riutilizzo delle risorse e dimostrano il grande impegno dell’azienda a favore della sostenibilità. Questo approccio rappresenta un nuovo paradigma e una soluzione efficiente per ripensare e riadattare i processi secondo una mentalità basata sulla sostenibilità e l’innovazione. Il modello di Enel si focalizza sulla sostenibilità ambientale, sociale ed economica per individuare, con la collaborazione di tutti attraverso lo stakeholder engagement, soluzioni circolari di lungo periodo per beneficiare di nuove opportunità di sviluppo.

In aggiunta, è stata creata la business line Enel X che incarna i principi di sostenibilità, innovazione e digitalizzazioni del Gruppo Enel guidando la transizione verso un uso sostenibile dell’energia con un approccio da economia circolare. Le soluzioni offerte riguardano l’ambito del trasporto pubblico elettrico, della smart home e smart city, dell’illuminazione pubblica intelligente e dei servizi per l’integrazione delle rinnovabili.

A questo proposito, Enel X ha firmato una partnership con Mashfrog Group, un’azienda specializzata nel business digitale che opera nei settori strategy, consulting, communication & marketing e technology, per la gestione della comunicazione interna globale. Quest’ultima è infatti responsabile della gestione editoriale dei canali digitali della Global Internal Communications e della Comunicazione Interna per l’Italia. Mashfrog curerà, quindi, sia la dimensione locale che globale, rivolgendosi ad oltre 4000 dipendenti di 20 Paesi con un approccio multimediale attraverso video, info-grafiche interattive, business case e contest.

Questa strategia di comunicazione digitale è basata su team multidisciplinari che permettono di comunicare il cambiamento in corso, il quale rappresenta una sfida professionale ricca di opportunità e novità. Si tratta di lavorare su concetti ed argomenti totalmente nuovi ed in costante mutamento, vale a dire progettare contenuti che abbiano un impatto nella costruzione della brand awareness e nella creazione del senso di appartenenza dei dipendenti dell’azienda. Pertanto, Enel X, con questa partnership, sarà uno dei punti di riferimento del nuovo linguaggio emergente.

Dunque, Enel rappresenta una multinazionale proiettata nel futuro, che ha fatto dell’innovazione e della sostenibilità il suo tratto distintivo traducendolo anche in uno stile di comunicazione sempre aperto a nuove soluzioni e linguaggi.

Tuttavia, le decisioni relative al linguaggio utilizzato in termini di sostenibilità, hanno un ruolo centrale nel determinare possibili accuse di greenwashing. Sviluppare una chiara strategia di comunicazione, che tenga conto di quali aspetti si adattino meglio all'azienda e alle preoccupazioni degli stakeholder, è il primo passo per implementare un linguaggio interno efficiente e attribuire distintività alle proprie azioni. Quindi, la corrispondenza logica tra il business principale e le iniziative di sostenibilità implementate dell'impresa, viene generalmente apprezzata dai consumatori e dagli stakeholder. Un esempio è rappresentato dalla comunicazione di Enel per il consumo responsabile di energia. In particolare, l'azienda basando la propria offerta commerciale su fasce orarie, dichiara che tali tariffe sono possibili grazie ad *“un efficientamento complessivo dei carichi sulla rete elettrica, con effetti positivi sull'efficienza sia della produzione sia della distribuzione”*. Quindi, l'esortazione a consumare energia in orari differenti, porta vantaggi sia in termini di minor consumo di risorse ambientali, favorendo i processi aziendali, e sia in termini di risparmio per il consumatore.

Tuttavia, nonostante Enel nella sua mission includa i valori di sostenibilità e innovazione, è stata vittima di accuse di greenwashing, dato il settore in cui opera che ha un grande impatto ambientale.

A questo proposito, Enel è una delle 159 aziende fondamentali per la transizione ad emissioni zero esaminate dall'iniziativa Climate Action 100+, guidata dagli investitori per garantire che le maggiori società emettrici di gas a effetto serra del mondo intraprendano le azioni necessarie per contrastare il cambiamento climatico ed avviare una trasformazione green. Questa organizzazione ha pubblicato il primo *Net Zero Company Benchmark* con cui valutare le reali ambizioni climatiche delle aziende e le corrispondenti performance. Queste aziende sono state valutate utilizzando dieci indicatori tra cui l'ambizione di azzerare le emissioni entro il 2050, la riduzione delle emissioni, le strategie di decarbonizzazione per eliminare i combustibili fossili, e l'allineamento alle politiche climatiche, come indicato nella figura 3.3. Tutti i dati inclusi nelle valutazioni delle aziende si basano sulle informazioni pubblicate nelle comunicazioni proprie delle stesse. Il problema principale è che nella maggior parte dei casi, le aziende annunciano di prefissarsi un obiettivo e di volerlo raggiungere, ma in concreto non implementano iniziative ed azioni adeguate che ne permettano il conseguimento.

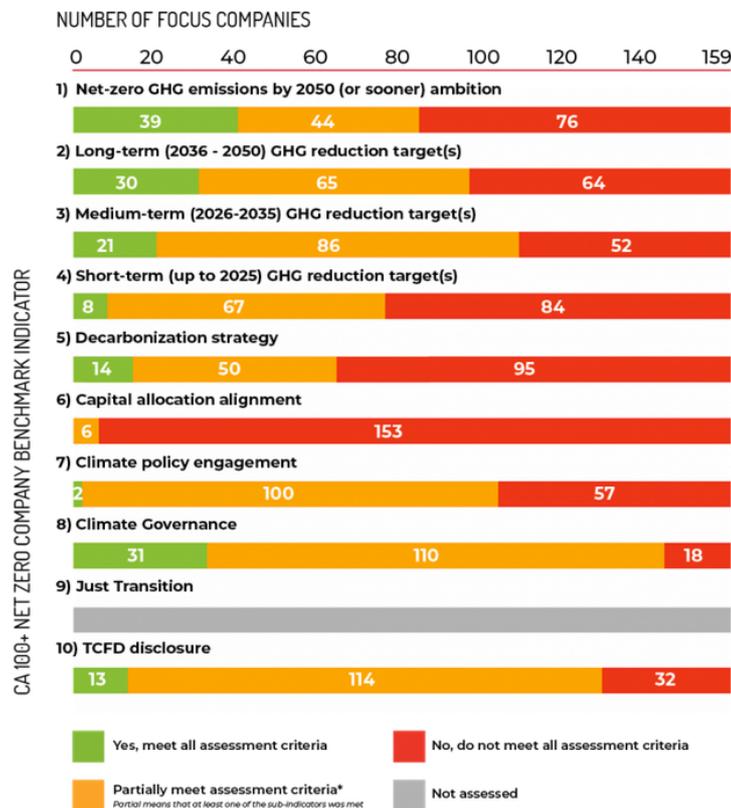


Figura 3.3 - Net Zero Company Benchmark, Fonte: Climate Action 100+ <https://www.climateaction100.org>

Ad esempio, 107 compagnie si sono date obiettivi di medio termine (2026-2035) per ridurre le emissioni, ma soltanto 21 soddisfano tutti i criteri fissati da Climate Action 100+ e allo stesso modo, 75 aziende si sono date obiettivi di riduzione nel breve termine (fino al 2025), ma solo 8 di queste sono sulla strada giusta per conseguire l'obiettivo rispettano i criteri del benchmark. Tra queste, Enel è stata valutata positivamente nel progetto Net Zero entro il 2050, negli obiettivi di lungo e medio termine e nella strategia di decarbonizzazione; mentre in quelli riguardanti il medio termine e il coinvolgimento nella la politica climatica, il suo impegno è stato valutato parziale nel raggiungimento dei criteri.

Quindi, tramite queste valutazioni Enel è riuscita negli anni a dimostrare il proprio vero impegno e coinvolgimento nel raggiungere gli obiettivi di sostenibilità prefissati, e a difendersi da eventuali critiche di greenwashing. Unito alla volontà di apportare un cambiamento nel settore, l'azienda ha adottato un linguaggio interno che le ha permesso di rimanere sempre aggiornata e attuale nelle nuove tendenze ed esigenze emergenti. Enel non ha usato il linguaggio come scudo per mascherare le proprie intenzioni o per mantenere il business as usual, bensì l'ha usato come un vero e proprio strumento per diffondere ed adottare il cambiamento all'interno dell'azienda.

3.3 Conseguenze

Dunque, tramite l'analisi e lo studio dei documenti interni dell'azienda è possibile osservare come Enel nel corso della sua storia abbia dovuto far fronte a numerosi cambiamenti ed epoche diverse, adattando i propri

processi, la propria struttura e il proprio linguaggio alle esigenze e ai bisogni del momento. Negli anni infatti Enel ha continuamente adottato nuove tecnologie per rendere l'energia più affidabile, accessibile e sostenibile; fino a diventare uno dei più grandi produttori al mondo di energia rinnovabile. In particolare, si è posta maggiormente l'attenzione su come ultimamente, con l'introduzione sempre più frequente di nuovi concetti, sia necessario adeguare il linguaggio utilizzato all'interno dell'azienda per far riferimento a nuove realtà ed operare in settori in rapida evoluzione. Il linguaggio rappresenta un elemento fondamentale per trasmettere il cambiamento e per creare, all'interno dell'azienda, una consapevolezza comune delle nuove emergenti tematiche.

A questo proposito, sono proprio i documenti che permettono di capire il linguaggio unico e personale dell'azienda, partendo da questi infatti si è osservato come Enel abbia integrato i nuovi termini all'interno del linguaggio quotidiano e abbiamo introdotto nuovi concetti alla base del core business per aggiornarsi e rimanere sempre innovativa e nuova, senza restare mai indietro o perdersi diventano vecchia e antiquata. È proprio tramite l'implementazione efficiente e il continuo aggiornamento del linguaggio interno che Enel oggi è una tra le aziende più grandi e famose nel settore dell'energia elettrica.

L'azienda, tramite la propria strategia e le tecnologie introdotte, è riuscita a creare un linguaggio interno efficiente promuovendo costantemente il coinvolgimento da parte sia dei dipendenti che di tutti gli stakeholder interni ed esterni. L'approccio Open Power è stato un grande vantaggio nell'implementazione di un adeguato linguaggio interno, che ha consentito la diffusione delle informazioni e la necessità di cambiamento e adattamento all'intera collettività del Gruppo. Questo ha permesso a tutti di sentirsi coinvolti nel processo di mutamento dell'azienda incoraggiando e spingendo verso una trasformazione green della stessa, respingendo e proteggendosi dalle accuse di greenwashing. Il concetto di sviluppo sostenibile è quindi visto come opportunità per far raggiungere all'impresa un vantaggio competitivo. Eppure, per ottenerlo è necessario utilizzare il linguaggio interno non come qualcosa di accessorio o ausiliare, piuttosto come elemento fondamentale da integrare nella strategia e nel *business model*.

Dunque, la strategia sostenibile e la modalità di business integrata hanno consentito ad Enel sia di contribuire al raggiungimento di quattro dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite; sia di diventare leader della trasformazione green attraverso l'implementazione di un linguaggio interno adeguato ed efficiente.

Conclusion

In generale, il linguaggio interno delle aziende è un argomento spesso trascurato a cui non si presta molta attenzione. Tuttavia, di recente, numerosi studi hanno dimostrato come invece questo rappresenti il punto centrale da cui partire per stabilire la strategia, la mission e i valori aziendali. È l'elemento essenziale per riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati e sopravvivere ai numerosi mutamenti dei settori in cui le diverse organizzazioni operano. Inoltre, il continuo cambiamento della realtà ha introdotto la necessità di implementare nuovi mezzi attraverso i quali diffondere nuovi concetti e contenuti. A questo proposito, il tema della sostenibilità è diventato di rilevante importanza ed è considerato tra le sfide più urgenti che l'umanità si trova ad affrontare. Si tratta di apportare cambiamenti fondamentali a tutti i settori dell'economia prima della fine del secolo, per raggiungere questo obiettivo è indispensabile un'azione di trasformazione. Quindi, è importante notare come le migliori trasformazioni partono da una spinta dall'interno verso l'esterno tramite il tipo di linguaggio utilizzato ed adottato dai manager e i dipendenti. È proprio attraverso l'implementazione di un adeguato linguaggio aziendale che è infatti possibile ottenere la comprensione della necessità del cambiamento e delle diverse problematiche da affrontare.

Nel corso di questo elaborato è stato esaminato come il linguaggio aziendale è fondamentale e costitutivo dei meccanismi interni, e come attraverso di questo è possibile attivare una trasformazione effettivamente green. Le diverse forme e tecniche di linguaggio interno delle organizzazioni sono intese come dei drivers che spingono il cambiamento sia da un punto di vista interno all'azienda stessa, tra i manager e i dipendenti, sia da un punto di vista esterno, a tutti gli stakeholders e i soggetti terzi coinvolti. Questo quindi è uno strumento fondamentale per implementare ed avviare una trasformazione dell'azienda, pertanto deve essere gestito come una vera e propria risorsa strategica. L'importanza del linguaggio si osserva anche nello sviluppo di una cultura organizzativa genuinamente interessata alla sostenibilità che si impegna in attività interne per combattere i nuovi problemi nel mercato, come il fenomeno del greenwashing. Il senso di partecipazione e coinvolgimento tra i dipendenti che si crea attraverso l'implementazione di un adeguato linguaggio interno consente di avviare una reale trasformazione verso le nuove tendenze emergenti.

Infine, si è preso in esame il caso Enel, in cui tramite l'analisi del linguaggio caratteristico utilizzato internamente, si è studiato come questo ha avuto un ruolo rilevante per guidare l'azienda verso il cambiamento nei valori, nella percezione delle problematiche e nella mission all'interno dell'organizzazione stessa, riuscendo così a trasformarsi integrando nelle proprie strategie aziendali i principi della sostenibilità in maniera autentica.

In conclusione, il linguaggio è un elemento, seppur trascurato o a volte sottovalutato, fondamentale all'interno di ogni azienda in quanto permette di tirarne fuori il reale potenziale per poter implementare un'effettiva trasformazione, cruciale per la sopravvivenza e lo sviluppo di qualsiasi organizzazione.

Bibliografia

Biscaro, C., & Comacchio, A. (2018). Knowledge creation across worldviews: How metaphors impact and orient group creativity. *Organization Science*, 29(1), 58-79.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.

Enel, Sustainability Report 2021, Bilancio di Sostenibilità

Ferns, G., & Amaeshi, K. (2021). Fueling climate (in) action: How organizations engage in hegemonization to avoid transformational action on climate change. *Organization Studies*, 42(7), 1005-1029.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390.

Hoffman, A. J., & Devereaux Jennings, P. (2011). The BP oil spill as a cultural anomaly? Institutional context, conflict, and change. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 100-112.

Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of management review*, 20(4), 1015-1052.

Müller, A. L., & Pflieger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research*, 7(2), 313-350.

Sedej, T., & Mumel, D. (2015). The optimal selection of internal communication tools during change in organisations. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(1), 6-25.

Šliburytė, L. (2004). Internal communication in organizations undergoing change. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (29), 189-200.

Sanden, G. R. (2016). Language: The sharpest tool in the business strategy toolbox. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 274-288.

Vollero, A. (2013). Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali (Greenwashing risk in sustainability communication: managerial implications). *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(Sep-Dec), 3-23.

Sitografia

Climate Action 100+, Net Zero Company Benchmark, <https://www.climateaction100.org/approach/how-we-work/>, <https://www.climateaction100.org/company/enel-spa/#skeletabsPanel3>

Enel S.p.A. Communications Global Media, *Purpose*, <https://www.enel.com/it>

Enel S.p.A. Communications Global Media, *Vision*, <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/vision>

Enel S.p.A. Communications Global Media, *La storia e il futuro*, <https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2016/09/la-nostra-storia-il-nostro-futuro>

Enel S.p.A. Communications Global Media, *La strategia di sostenibilità*, <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/piano-sostenibilita>

Enel S.p.A. Communications Global Media, *Matrice delle priorità e il coinvolgimento degli stakeholder*, <https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/analisi-materialita>

Enel S.p.A. Communications Global Media, *La transazione energetica*, <https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2020/02/enel-traina-transizione-energetica>

Enel S.p.A. Communications Global Media, *Enel People*, <https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2020/03/enel-people>

Enel Green Power S.p.A. Communications, *Glossario*, <https://www.enelgreenpower.com/it/learning-hub/glossario>

Enel Italia S.p.A., Archivio storico, <https://archiviostorico.enel.com/it/Enel60.html>

Enel X Italia S.r.l., *Enel X*, <https://www.enelx.com/it/it/chi-siamo>