

La Teoria della Attribuzione come quadro per la comprensione delle determinanti che guidano l'individuo verso la scelta di lavorare nella sostenibilità

NORA ANNESI¹ VALENTINA CUCINO²

Abstract

La crescente pressione normativo-istituzionale nei confronti dei temi della sostenibilità ha influenzato le organizzazioni nei propri processi di assunzione e, conseguentemente, ha orientato le scelte formative e professionalizzanti di molti.

La comprensione delle cause di successo o di fallimento verso un obiettivo professionale individuale orientato alla sostenibilità sono, quindi, aspetti importanti per coloro che devono individuare/selezionare i soggetti più idonei a intraprendere un percorso formativo o professionalizzante.

In questo contesto la ricerca analizza il successo delle carriere professionali di 63 soggetti che hanno frequentato il primo corso formativo italiano dedicato alla sostenibilità.

I risultati mostrano i tratti comuni tra coloro che hanno trovato spazio nel mercato del lavoro dedicato alla sostenibilità.

Framing of the research. *La crescente pressione normativo-istituzionale nei confronti dei temi della sostenibilità ha influenzato le organizzazioni nei propri processi di assunzione e, conseguentemente, ha orientato le scelte formative e professionalizzanti di molti.*

Da un lato le imprese si muovono alla ricerca di professionisti competenti sui temi della sostenibilità o indirizzano risorse già presenti verso questi temi. Dall'altro le grandi società di consulenza hanno dichiarato un trend di assunzione senza precedenti dedicato ai professionisti della sostenibilità.

Dal punto di vista formativo, le università pubbliche e private così come centri di formazione di altro tipo hanno orientato nuovi corsi di studio o moduli specifici dedicati alla sostenibilità.

In questo contesto risulta importante capire quali siano i driver che fungono da determinanti per il successo delle carriere individuali e, per osmosi, per il successo dell'organizzazione stessa.

La ricerca presentata ha proprio lo scopo di rispondere a questa domanda: quali sono i driver che determinano la capacità dell'individuo di entrare nel settore della sostenibilità.

Il disegno di ricerca si basa sulla Teoria dell'Attribuzione, qui applicata come framework per leggere quali determinanti possano aver costituito i driver di un percorso di carriera verso la sostenibilità. In particolare, attraverso la lettura delle lettere motivazioni di accesso ad un corso formativo dedicato alla sostenibilità, la ricerca cerca di individuare pattern comuni che possano portare alla definizione di determinanti aver influenzato il percorso di carriera verso la sostenibilità.

In questo senso, il percorso di carriera di 63 studenti che hanno preso parte a un corso formativo in gestione della sostenibilità è stato osservato dal loro primo approccio alla sostenibilità, ovvero l'iscrizione al corso formativo, fino all'attuale ruolo ricoperto.

La novità è che tali determinanti sono osservati dal ricercatore a posteriori piuttosto che dagli studenti stessi sulla base dell'osservazione del proprio percorso.

La ricerca mette in luce implicazioni manageriali sia per le imprese sia per le organizzazioni formative.

Purpose of the paper. *La teoria dell'attribuzione fornisce il quadro necessario per comprendere come gli individui spiegano perché si sono verificate alcune dinamiche all'interno del proprio ambiente (Heider 1958)*

Negli studi di management, la teoria dell'attribuzione è utilizzata per spiegare come gli attori delle organizzazioni, manager e/o dipendenti, interpretano le cause dei successi o dei fallimenti all'interno del proprio contesto lavorativo (Martinko et al., 2011). Negli ultimi anni, i database dei contributi scientifici pubblicati hanno messo in evidenza un crescente interesse sulla teoria.

L'identificazione delle attribuzioni consente di comprendere le motivazioni, di gestire i conflitti interni, plasma la cultura aziendale e incide sulle performance dei team e dell'organizzazione tutta. I manager che comprendono come le

¹ Scuola di Studio Sant'Anna di Pisa
e-mail: nora.annesi@santannapisa.it

² LUMSA Università di Roma
e-mail: v.cucino@lumsa.it

attribuzioni influenzano le dinamiche lavorative possono migliorare le loro pratiche di gestione, ottimizzare le performance e creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo.

Attraverso la comprensione dei processi di attribuzione, gli stessi sono emersi anche come un importante aspetto per moderare il comportamento di supervisione e le eventuali illegittime segnalazioni da parte dei subordinati (Mackey, 2017).

La teoria dell'attribuzione relativamente alla crescita delle carriere individuali è stata utilizzata nel settore medicale (Merril et al., 1996) e nelle carriere federali (Daley, 1996). Altri studi hanno utilizzato la teoria per descrivere le barriere allo sviluppo delle carriere (Albert e Luzzo, 1999) e nell'identificazione delle discriminazioni nei luoghi di lavoro (Randle et al., 2012). Infine, gli studi di management hanno utilizzato la teoria dell'attribuzione per osservare lo sviluppo della sindrome dell'impostore nelle donne (Vaughn et al., 2020).

Secondo quanto osservato, la teoria delle attribuzioni non è ancora stata utilizzata come strumento per osservare le dinamiche di carriera nel settore della sostenibilità. In questo senso il contributo teorico è in primo luogo una estensione dell'utilizzo della teoria e una sua concreta applicazione anche ai fini manageriali per l'identificazione dei soggetti chiave da formare e coltivare per lo sviluppo della carriera.

Methodology. La ricerca condotta si basa sull'analisi dei percorsi individuali di carriera di studenti che hanno deciso di intraprendere un corso di studio incentrato sul sustainability management. In particolare, gli studenti oggetto di analisi sono stati quelli che nel triennio 2021-2023 hanno preso parte ad un corso formativo avviato nel 2007, primo in Italia, focalizzato sul tema del ciclo integrato dei rifiuti. Il corso formativo ha quindi vissuto una evoluzione in linea con i nuovi aggiornamenti normativi e le nuove sensibilità sui temi ambientali. Dal 2017 il corso formativo analizzato infatti ha integrato il tema dell'economia circolare, nella prospettiva dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e continua il suo aggiornamento sui temi della rendicontazione di sostenibilità ed il Green Deal.

La ricerca condotta si è basata sull'analisi delle motivazioni fornite dagli stessi studenti in fase di adesione al corso formativo. Considerato che le motivazioni che conducono a scelte professionali sono di natura soggettiva, la scelta di analizzare i dati attraverso un approccio qualitativo ha assicurato la piena comprensione del contenuto e dei percorsi intrapresi.

Osservando i percorsi di carriera a seguito del corso formativo, le ricercatrici hanno quindi cercato di capire quali motivazioni personali (fattori interni) e quali motivazioni di contesto (fattori esterni) adottate per evidenziare la propria motivazione e l'interesse ad entrare al corso formativo costituiscano le basi per la costruzione di un professionista e/o un manager effettivamente operante nel settore della sostenibilità.

In particolare, sono stati osservati 63 studenti di cui il 45% donne ed il 55% uomini. Gli studenti, ormai inseriti nel mondo del lavoro, sono stati classificati come "operanti" o "non operanti" all'interno del settore della sostenibilità e in "figura operante in ruolo manageriale o con percorso manageriale in corso" o "figura operativa".

Le ricercatrici hanno quindi individuato 4 cluster di studenti quali: (1) manager della sostenibilità, (2) manager altro, (3) operativi della sostenibilità e (4) non operativi della sostenibilità.

I 4 cluster individuati sono quindi stati analizzati indipendentemente l'uno dall'altro per capire quali pattern comuni di motivazione accomunano i soggetti ricadenti al loro interno.

L'analisi condotta ha quindi seguito un approccio induttivo (Edmondson and McManus, 2007) dei dati grezzi così come erano stati raccolti negli anni dagli uffici amministrativi per conto del comitato scientifico del corso formativo. L'analisi di codifica svolta è stata quindi condotta manualmente da una delle ricercatrici che ha poi condiviso le interpretazioni certe, per ottenere conferma, e quelle incerte, per condividere dubbi, con l'altra ricercatrice. Il doppio step analitico ha avuto lo scopo di ridurre gli elementi di soggettività tipici delle ricerche di tipo qualitativo.

Results. Complessivamente i 4 cluster individuati hanno mostrato come dei 63 studenti analizzati, 16 hanno ottenuto un ruolo manageriale o hanno intrapreso un percorso di crescita professionale in quel senso, mentre 47 coprono una posizione operativa.

Rispetto al posizionamento nel settore della sostenibilità, 40 ex studenti hanno effettivamente intrapreso una carriera nel settore mentre 23 sono operativi in altri settori.

Attribuzioni interne

L'analisi delle lettere ha messo in evidenza come tra le motivazioni interne, principalmente sia diffuso il desiderio di intraprendere una conoscenza dei temi della sostenibilità per avviare una crescita professionale. Gli studenti, infatti, hanno evidenziato come la consapevolezza di un settore in crescita li abbia guidati verso la partecipazione al corso di formazione oggetto di analisi.

Tuttavia, la differenza tra coloro che hanno ottenuto una posizione manageriale e coloro che hanno ottenuto una posizione operativa all'interno del settore sta nel livello di ambizione.

Le lettere mettono infatti in evidenza come i primi abbiano principalmente parlato di un interesse verso una crescita professionale generica, mentre i secondi (gli operativi) abbiano parlato di ambizioni manageriali. In questo senso emerge come una ambizione professionale più alta rappresenti quasi un ostacolo rispetto ad un desiderio di crescita professionale generica.

Altro aspetto chiave è quello che gli operativi hanno spesso racchiuso nel concetto di "contributo alla transizione sociale alla sostenibilità". In questo senso, il contributo alla sfera sociale è emerso come importante per ottenere una posizione lavorativa nel settore, ma non in un ruolo apicale.

Infine, l'interesse personale al tema, spesso declinato sui temi dell'energia, caratterizza sia coloro che hanno successivamente ottenuto una posizione come operatori "semplici" che come manager.

Attribuzioni esterne

L'individuazione di attribuzioni esterne, e quindi derivanti dall'ambiente in cui gli studenti osservati si muovono, è emerso come aspetto meno diffuso.

In questo senso gli studenti osservati sono mossi principalmente da motivazioni interne.

L'ambiente sociale emerge come driver dell'avvicinamento alla sostenibilità principalmente grazie ai temi dello spreco delle risorse da parte degli ambienti urbani e delle imprese.

In questo senso emerge che chi ha una maggiore sensibilità rispetto ai temi dello spreco sembra avere maggiore capacità di ricoprire ruoli manageriali. Dati i risultati è ipotizzabile che le imprese, ambienti nelle quali viene poi sviluppato il percorso di carriera, siano più attente a questi temi e che selezionino i soggetti che mostrano maggiore competenza ed interesse sul tema.

Secondo aspetto emerso è quello di avvicinamento ai temi della sostenibilità poichè i principali player economici mostrano interesse sul tema. Tale aspetto caratterizza principalmente coloro che hanno ottenuto una posizione come operativi nel settore.

Research limitations. *Criticità dello studio sono legate alla dinamicità che caratterizza la crescita professionale degli individui. In questo senso è possibile che i soggetti osservati che più recentemente hanno concluso il loro percorso di studi ottengano nei prossimi anni una posizione all'interno del settore o una posizione in un ruolo manageriale.*

Altra criticità è legata al fatto che l'osservazione delle posizioni ricoperte dai soggetti analizzati è stata fatta attraverso l'analisi dei loro profili professionali social. In questo senso non si ha la certezza del livello di aggiornamento delle informazioni reperite.

Lo studio presentato è ancora in fase di elaborazione ed è possibile che gli sviluppi successivi possano, in parte, contrastare i risultati ottenuti fino ad ora. Sviluppi futuri dello studio metteranno in luce eventuali temi che emergono come barriere all'ingresso nel settore.

Managerial implications. *In termini di implicazioni manageriali, i risultati del paper possono essere di supporto principalmente per due tipi di soggetti: gli attori del settore formativo e gli operatori dell'HR.*

In questo senso, i formatori potranno selezionare quei soggetti che hanno maggiore possibilità di avviare una carriera professionale nel mondo della sostenibilità. Tale aspetto risulta fondamentale per il posizionamento di un corso di formazione che necessita una affermazione sul mercato dei corsi professionalizzanti. Le statistiche sul successo della carriera degli individui a valle di un percorso formativo sono infatti spesso aspetti che orientano sia i futuri studenti che le imprese che intendono supportare economicamente un percorso formativo dal quale poi attingere per la selezione di future risorse umane.

La ricerca mette in luce significative implicazioni manageriali capaci di incidere sul successo o il fallimento dell'organizzazione nei confronti della propria transizione verso la sostenibilità. La scelta di soggetti interni idonei a ricoprire il ruolo di responsabile della sostenibilità può infatti portare l'impresa a rispondere in modo più idoneo alle pressioni socio-istituzionali rispetto all'integrazione dei temi di sostenibilità nelle proprie operazioni.

Originality of the paper. *Secondo quanto osservato, la teoria delle attribuzioni non è ancora stata utilizzata come strumento per osservare le dinamiche di carriera nel settore della sostenibilità.*

Key words: *organizzazioni no-profit; stili di leadership; tratti della personalità; performance; ricerca-azione*

References

- ALBERT K.A., LUZZO D.A. (1999), "The role of perceived barriers in career development: A social cognitive perspective", *Journal of Counseling & Development*, vol. 77, n. 4, pp. 431-436.
- DALEY D.M. (1998), "Attribution theory and the glass ceiling: Career development among federal employees", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, vol. 1, n. 1, pp. 93-116.
- EDMONDSON A.C., MCMANUS S.E. (2007), "Methodological fit in management field research", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 4, pp. 1155-1179
- HEIDER F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- MACKAY J.D., FRIEDER R.E., BRES J.R., MARTINKO M.J. (2017), "Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review", *Journal of Management*, vol. 43, n. 6, pp. 1940-1965.
- MARTINKO M.J., HARVEY P., DASBOROUGH M.T. (2011), "Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, n. 1, pp. 144-149.
- MERRILL J.M., LAUX L.F., LORIMOR R., THORNBY J.I., VALLBONA C. (1996), "Using attribution theory models to predict senior medical students' perceptions of patients and career choice", *Academic Medicine*, vol. 71, n. 1, pp. S67.
- RANDLE N., MATHIS C., CATES D. (2012), "Coping to repair the career damage of workplace weight discrimination", *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, vol. 16, n. 1.
- VAUGHN A.R., TAASOOSHIRAZI G., JOHNSON M.L. (2020), "Impostor phenomenon and motivation: Women in higher education", *Studies in Higher Education*, vol. 45, n. 4, pp. 780-795.

