

## SAGGIO

## Ambiente-contesto e resilienza della leadership nei cambiamenti organizzativi

MANOLA MAZZOTTA

*Università del Salento***Abstract**

Il governo della complessità rappresenta una sfida per le organizzazioni moderne e coinvolge sia la dimensione del *management*, sia quella della *leadership* e del suo ruolo di guida e interprete del cambiamento. Quando si parla di leadership è inevitabile che nel discorso emerga il concetto di resilienza con tutta la sua portata polisemica; del resto, ciò consente di comprendere come la leadership reagisca a: *shock* interni/esterni; a crisi; a emergenze e più in generale alla *disruption*<sup>1</sup>, proprio in base al significato prevalente che la resilienza assume (adattamento/‘*recovery*’ come prospettiva di breve periodo, oppure ‘*trasformability*’ come prospettiva di lungo periodo). Il tipo di analisi proposto in queste pagine è necessario per comprendere i limiti di decisioni adattive rispetto a nuove domande che richiederebbero, invece, il superamento del paradigma tradizionale o, se si preferisce, un ‘riorientamento gestaltico’ (Reale, 2003) in funzione della complessità, come nel caso della sfida globale rappresentata dai temi ESG (*Environmental, Social, Governance*) che, all’opposto, come direbbe Morin (1999), l’iperspecializzazione settoriale impedisce di vedere. La leadership ha un ruolo di responsabilità nel facilitare la realizzazione di un salto di paradigma, perché è la dimensione attraverso la quale l’ambiente-contesto diviene ‘ascoltabile’ e interpretabile con le sue resistenze e con il suo potenziale innovativo, anche in termini di evoluzione culturale intesa come agente del cambiamento. La *disruption* determinata da una crisi o da uno shock rappresenta una discontinuità che in questo senso può trasformarsi in una concreta opportunità. È necessario che la ricerca futura continui a studiare la relazione tra leadership e resilienza a più livelli per dare un timbro a ‘futuri possibili’.

**Parole chiave:** ESG, sostenibilità, leadership, resilienza, adattamento, trasformazione

**English version**

The governance of complexity is a challenge for modern organisations. It involves both the context of management and the dimension of leadership, together with its shaping and interpreting change. When it comes to leadership, the concept of resilience – with its polysemic nature – cannot be disregarded. After all, this allows for an understanding of how leadership reacts to internal and external shocks, crises, emergencies, and general disruption. This is due to the main meaning that resilience takes on, which refers to adaptability/‘*recovery*’ in a short-term perspective, or

---

<sup>1</sup> Il termine *disruption* proviene dal management ed è utilizzato per descrivere shock esterni (Shepherd *et al.*, 2000), eventi estremi (Sullivan-Taylor e Branicki, 2011) e crisi (Vargo e Seville, 2011).

‘transformability’ in the long run. The analysis carried out in the following pages will help to understand how adaptive decision-making can no longer answer new questions. Conversely, an overcoming of the traditional paradigm would be required, or better, a ‘gestalt reorientation’ (Reale, 2003) based on complexity, as it is for the global challenges posed by Environmental, Social, and Governance (ESG) issues, which are overlooked due to sectoral hyperspecialization, as Morin (1999) would say. Leadership may contribute to facilitating a paradigm shift, as it is the dimension through which the environment-context may be ‘listened to’ and interpreted, with all its resistance and innovative potential, also in terms of cultural evolution, seen as an agent of change. The disruption caused by a crisis or shock creates a discontinuity that, in this sense, may turn into a concrete opportunity. Future research needs to continue investigating the relationship between leadership and resilience at several levels, in order to define some ‘possible futures’.

**Keywords:** ESG, sustainability, leadership, resilience, adaptability, transformability

## **Introduzione**

*Ambiente-contesto, resilienza della leadership e cambiamenti organizzativi*, rappresentano i termini di una relazione dialettica in grado di disvelare vincoli e opportunità alla base di visioni strategiche per il governo della complessità. Questo lavoro si propone di analizzare tale relazione, principalmente attraverso il contributo della Teoria dei sistemi sociali di Luhmann, come presupposto metodologico per la messa a fuoco dei concetti e relativi significati richiamati. In questa operazione di precisazione concettuale, partendo dal presupposto che la resilienza della leadership gioca un ruolo fondamentale nel sostenere programmi di transizione ecologica e digitale trasversale a tutti i modelli di business (privato, pubblico e misto), il termine ‘resilienza’ assume centralità, già solo perché serve a differenziare strategie e politiche di breve periodo da strategie e politiche di lungo periodo.

La prospettiva sistemica, inoltre, consente di incorporare nell’analisi sia il concetto di evoluzione sia quello di sostenibilità. Il termine evoluzione si riferisce al fatto che i sistemi sociali (nel nostro caso le organizzazioni e il sistema economico), non essendo stazionari, assorbono nuova complessità, cioè aumentano «il numero dei presupposti sui quali un certo ordine può reggersi» (Luhmann e De Giorgi, 1994, p. 170). La complessità è una proprietà della società contemporanea che identifica questo eccesso di possibilità del sistema rispetto a quelle che possono essere messe in relazione (Luhmann, 1990), pertanto affinché la complessità possa essere trattata deve essere portata a un ‘formato ridotto’. Questa operazione di selezione non equivale a produrre l’effetto di una semplificazione, piuttosto

consiste nel ridurre il numero delle relazioni a un livello compatibile con le operazioni proprie del sistema (un esempio è la quantità di nuove istanze che possono essere assorbite da un'organizzazione attraverso norme, *policy*, processi, procedure).

Il termine sostenibilità, invece, fa riferimento al fatto che i sistemi sociali possono assorbire nuova complessità nei limiti della propria 'specificazione funzionale', cioè attraverso processi di selezione che conservano compatibilità con la struttura organizzativa e che ristabilizzano il sistema (Luhmann, 1990); questo spiega perché istanze altamente generalizzate, come per esempio gli impatti *Environmental, Social, Governance* (ESG)<sup>2</sup>, rappresentino nuova complessità che può essere assorbita solo attraverso una differenziazione che è funzionalmente specificata (quello che per il sistema del diritto è un reato ambientale, per il sistema economico è un *worst case*).

La sostenibilità, dunque, è un concetto che riguarda la ristabilizzazione del sistema (Luhmann e De Giorgi, 1994) dopo aver assorbito nuove istanze (variazione); il risultato è il raggiungimento di un nuovo ordine che è compatibile con la struttura del sistema, pertanto, eventuali incompatibilità vengono esternalizzate (per esempio la responsabilità individuale di un funzionario rispetto alla mancata applicazione di una norma, è un caso di esternalizzazione). Evoluzione e sostenibilità, in sintesi, definiscono il significato di 'riduzione della complessità'.

Un'ulteriore precisazione concettuale riguarda il significato che in questo lavoro viene attribuito al binomio *ambiente-contesto*, utilizzato come equivalente di 'campo organizzativo' in cui prendono forma diverse combinazioni di risorse e nel quale si manifestano differenti intensità di legami. In questa accezione, l'*ambiente-contesto* è il luogo che produce apprendimento situato (Lave e Wenger,

---

<sup>2</sup> L'acronimo ESG corrisponde a *environmental* cioè ambientale, *social* cioè sociale e *governance* cioè governo societario. I fattori di tipo *ambientale* riguardano l'esigenza di favorire processi produttivi meno energivori e con minore impatto sull'ambiente; i fattori di *sostenibilità sociale* si riferiscono alle relazioni di lavoro, all'inclusione, al benessere della collettività, nonché al rispetto dei diritti umani; infine i fattori di *governo societario* riguardano il rispetto di politiche di diversità nella composizione degli organi di amministrazione delle imprese, la presenza di consiglieri indipendenti o le modalità di remunerazione dei dirigenti, elementi che hanno un ruolo centrale nell'assicurare che gli aspetti di tipo sociale e ambientale vengano considerati nelle decisioni delle imprese (Banca d'Italia: <https://economiepertutti.bancaditalia.it/notizie/i-criteri-esg-e-la-finanza-sostenibile-cosa-significa-questa-sigla/>).

2006) e nel quale è possibile riconoscere la natura concreta della conoscenza, caratterizzata dal suo legame con il vissuto e con il contesto in cui nasce e si sviluppa (Varela, 1992); in questo senso l'apprendimento organizzativo trova condizioni di raccordo nella relazionalità propria della pratica sociale (Lave e Wenger, 2006).

L'ambiente-contesto, d'altronde, è la lente attraverso la quale osservare le geometrie variabili che derivano dalle diverse combinazioni tra cambiamento organizzativo e resilienza della leadership (Mazzotta, 2022), poiché, man mano che gli obiettivi organizzativi assorbono nuova complessità, aumenta l'importanza della *governance* dei processi e l'impegno di ruoli e funzioni coinvolti; dunque, gli esiti dell'interazione tra dinamiche istituzionali ed economiche risultano differenti in base a come la leadership risponde al cambiamento, se con adattamento o con trasformazione (nuove proposte per rispondere a nuove esigenze).

È evidente che il tipo di resilienza che la leadership manifesterà resta veicolata da *drivers* che devono sostenere la filiera del valore delle risorse impiegate, sia nel senso dell'*efficacia* (significati percepiti e coinvolgimento), che nel senso della *moltiplicazione* (condivisione e rielaborazione). È possibile osservare che quando le scelte gestionali introducono sofisticazione per effetto di mero adattamento della leadership rispetto a nuovi fenomeni che, invece, richiederebbero una resilienza trasformativa, la conseguenza è un appesantimento dell'azione che genera inevitabili inefficienze nel sistema di attività e tensioni nel clima interno. Guardando la resilienza della leadership in controluce e sotto il peso di frequenti cambiamenti organizzativi, è possibile osservare che, sebbene le organizzazioni siano abili nell'elaborare articolati programmi di azione, non lo sono altrettanto nel governare un quadro coerente di politiche in grado di assicurare l'effettiva realizzabilità degli obiettivi assegnati alla leadership interna; la sfida principale, infatti, non è quella di governare istanze del presente, quanto quella di fornire concreti orientamenti per il futuro.

## **1. Resilienza e varietà di risposta ai problemi**

Il concetto di resilienza è intrinsecamente complesso e ambiguo; questa proprietà, da un lato, lo rende flessibile nell'utilizzo come risposta a un problema, dall'altro, proprio in base a come viene applicato e inteso, lo fa diventare fonte di contraddizioni e incoerenze (Grove, 2018).



fig. 1 *Resilience* – foto di Iside Pellegrino Preite, Ibiza 2023, Libro, Milano

La varietà di significati e di applicazioni del termine ‘resilienza’ configura un concetto che può essere modellato in forme diverse e con implicazioni differenti; per fare un esempio, si pensi all’importanza che la *cybersecurity* riveste per il *business* nell’ambito di investimenti strategici in transizione digitale e, ancora, all’insieme dei processi, sul fronte *cyber risk*, che devono essere gestiti a tutti i livelli aziendali e per l’intera struttura organizzativa. La realizzazione di un programma di questo tipo richiede che il sistema sia resiliente, tuttavia, la resilienza può produrre risultati differenti in base alla prospettiva con cui viene utilizzata. Se la prospettiva è di breve periodo e riguarda come circoscrivere le conseguenze o l’impatto di un problema (per esempio una divulgazione non autorizzata di dati), il significato di resilienza che prevale è quello della ‘prontezza di reazione’ (il sistema non subisce alcuna modifica e permane robusto e stabile); se invece la prospettiva

è di lungo termine e coinvolge il *design* dei processi e delle procedure, e quindi concerne il futuro, il significato di resilienza è rivoluzionario (il sistema si modifica creando nuove condizioni di stabilità).

Joseph e Juncos (2024) osservano che proprio la natura ambigua e altamente ambiziosa del termine ‘resilienza’ è alla base della scelta dell’Unione Europea di assumerlo nel 2016 come concetto cardine della sua strategia globale (EUGS), ma che progressivamente, nelle declinazioni operative, il termine ha perso il rimando alla natura trasformativa e responsabilizzante che aveva originariamente ispirato i lavori UE. Nel saggio *Conceptual politics and resilience-at-work in the European Union* (2024) Joseph e Juncos esaminano questo esito alla luce delle recenti crisi globali: emergenza Covid e conflitto Russia-Ucraina, a seguito delle quali l’originaria ambizione legata al concetto di resilienza e contenuta nella EUGS 2016 viene sacrificata dalle istituzioni europee a favore di un approccio rivolto ai temi della sicurezza interna e della ripresa, come d’altronde è osservabile nella strategia italiana delineata dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza nel 2021.

Questo allontanamento dal suo potenziale critico, di fatto rende il concetto di resilienza un dispositivo che supporta la risposta al senso generale di crisi e vulnerabilità (Joseph e Juncos, 2024) fino a ridurlo a uno slogan che dà forma al senso comune (Ish-Shalom, 2021).

Ai fini del presente lavoro il concetto di resilienza è riportato all’interno della sua molteplicità di significati con l’obiettivo di osservarne un utilizzo modulabile in relazione ai tipi di problemi ai quali la leadership intende rispondere. In un recente paper intitolato *A Categorization of Resilience: A Scoping Review* (Nieuwborg *et al.*, 2023), gli autori hanno esposto un’analisi esplorativa che ha consentito di individuare quattro aspetti ricorrenti della resilienza: fragilità; robustezza; adattamento; trasformazione (fig. 2):

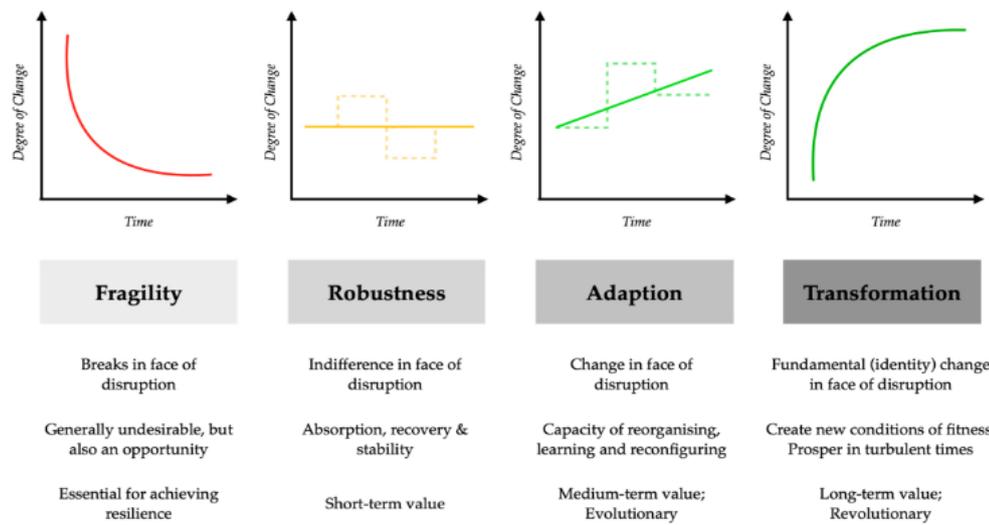


fig. 2 – A categorization of resilience (Nieuwborg *et al.*, 2023, p. 10)

La fragilità si riferisce a un sistema che si deteriora o si rompe se esposto a un guasto o uno shock, non potendo così svolgere la funzione prevista; tuttavia, il fatto che un sistema sia dotato di un certo grado di fragilità è importante perché il sistema conservi capacità di adattamento o trasformazione, diversamente verrebbero meno le stesse condizioni per la sopravvivenza del sistema.

La robustezza si riferisce alla capacità del sistema di assorbire il cambiamento su una scala temporale breve; in altri termini, il concetto di robustezza sottolinea una certa elasticità nel breve periodo non compatibile con una condizione permanente, si tratta dunque di un aspetto che nella prospettiva ingegneristica è descritto come stato stazionario prossimo all'equilibrio, vale a dire resilienza come 'resistenza ai disturbi' e 'velocità di ritorno all'equilibrio'.

L'adattamento riguarda la capacità del sistema di combinare la stabilità della robustezza con il cambiamento ottenendo l'evoluzione verso un nuovo stato che implica la capacità di riorganizzazione, apprendimento e riconfigurazione.

Queste caratteristiche dell'adattamento sono quelle che nella prospettiva ecologica sono intese come persistenza delle relazioni all'interno di un sistema (Holling, 1973), ovvero entità dei disturbi che possono essere assorbiti prima che il sistema cambi la sua struttura modificando le variabili e i processi che ne controllano il comportamento. La trasformazione, invece, è la capacità di creare ed

esplorare nuove condizioni che contribuiscono a un cambiamento fondamentale, ha quindi un valore a lungo termine.

La categorizzazione della resilienza proposta da Nieuwborg *et al.* (2023) offre una prospettiva che consente di osservare l'esito di processi decisionali e di strategie di sviluppo dei settori economici in base al significato che di resilienza viene elaborato e, quindi, in rapporto all'aspetto che di essa è prevalente; gli autori, per esempio, evidenziano che l'aspetto 'trasformazione' è stato sottoutilizzato nella risposta dell'aviazione civile all'emergenza pandemica (Covid-19) lasciando inalterate le dinamiche operative e organizzative che hanno facilitato la diffusione della pandemia. Nell'attuazione delle proprie strategie, l'industria dell'aviazione ha risposto con restrizioni della mobilità dei passeggeri (fragilità); con sostanziale stabilità del traffico merci e indifferenza allo shock esterno (robustezza); con dispositivi, come il certificato Covid digitale, per automatizzare la verifica delle credenziali sanitarie dei passeggeri (adattamento).

Rispetto alle nuove sfide della società contemporanea, costretta a misurarsi con inedite forme di emergenza e vulnerabilità, la capacità di operazionalizzare la resilienza può fornire un contributo concreto nella scelta di quale suo aspetto sia in grado di manifestare efficacia e rilevanza pratica ed anche di come le organizzazioni possano muoversi attraverso i diversi profili della resilienza intesa come un fenomeno dinamico che può aprire a discontinuità e cambiamento.

Da questo punto di vista è rilevante la stessa differenza tra gestione del rischio e gestione della resilienza (Veloz *et al.*, 2022), lì dove la gestione del rischio aiuta il sistema a prepararsi e pianificare eventi avversi, mentre la gestione della resilienza va oltre, integrando la capacità temporale di un sistema di assorbire eventi avversi, di adattarsi e trasformarsi.

## **2. Ambiente-contesto, resilienza della leadership, cambiamento organizzativo**

Il termine ambiente-contesto non rimanda a un concetto astratto e generico, piuttosto è inteso come il luogo dell'agire organizzativo che prende forma intorno alle dinamiche relazionali, ai climi lavorativi, ai livelli e qualità della comunicazione, alla *vision* dell'organizzazione, ai codici interni; si tratta, dunque,

di un ambiente concretamente osservabile e assimilabile a un campo organizzativo nel quale le risorse si combinano con intensità differenti costruendo simboli e producendo forme di apprendimento endogene e tacite che si combinano con i repertori codificati. L'ambiente-contesto, in altri termini, è un contenitore sociale delle competenze individuali e una dimensione nella quale si distribuiscono esperienze e saperi taciti; al suo interno si sviluppano processi identitari, si realizzano combinazioni dinamiche tra forme di conoscenza e si costruisce 'significato negoziato' (Wenger, 2006), ossia una risorsa che svolge un ruolo fondamentale nel veicolare l'allineamento dei comportamenti organizzativi con i processi di ristabilizzazione del sistema.

In una nota ricerca etnografica condotta da Orr (1990) negli stabilimenti della Xerox (*Company* americana specializzata nei servizi di stampa industriale) è emerso, per esempio, che il *problem solving* dei tecnici addetti alla riparazione delle macchine fotocopiatrici raramente corrisponde a soluzioni disponibili nei manuali operativi, seppur ricchi di istruzioni diagnostiche molto dettagliate; nell'attività quotidiana è frequente che i tecnici debbano affrontare guasti imprevisti e anomalie che non hanno riscontro nei manuali, ciononostante la soluzione deve essere trovata nei tempi massimi previsti dalla garanzia di assistenza al cliente. Il risultato della ricerca è che i tecnici trovano le soluzioni attingendo al patrimonio di conoscenze e competenze distribuite nell'ambiente-contesto e che queste conoscenze evolvono sotto la spinta dei nuovi problemi che dovranno trattare generando apprendimento e significati negoziati.

L'ambiente-contesto può essere osservato e soprattutto 'ascoltato'. L'ascolto consente di conoscere i fatti, di individuare saperi, di interpretare il sistema di relazioni in cui si giocano i comportamenti organizzativi, di individuare resistenze, spinte adattive o innovative, modelli di azione, di consenso e convenzioni (Cohen *et al.*, 1996). L'organizzazione che ascolta è un'organizzazione che apprende ad apprendere attivando condizioni che agevolano la diffusione dell'innovazione nelle pratiche quotidiane, *in primis* mediante azioni che creano il consenso su come agire e che favoriscono una cooperazione attiva in luogo di una conformità passiva alle regole imposte a *policy* e procedure (Malizia, 2003). Perché l'organizzazione sappia ascoltare occorre, tuttavia, cultura organizzativa che è fondamentale per favorire i

processi di comunicazione, di interconnessione, di sperimentazione (Senge, 1992); non si tratta, pertanto, come scrive Alvesson (1996, p. 79), di una cultura assimilabile all'idea di organizzazioni e di persone che si raccontano storie, che celebrano riti e inventano eroi, invece di portare avanti un'attività produttiva e perseguire obiettivi strumentali, ma di una cultura che è agente del cambiamento.

La cultura organizzativa svolge un ruolo determinante (Senge *et al.*, 2005) e il suo studio rappresenta uno dei filoni di ricerca più importanti in ambito organizzativo (Schein, 2004), perché è il processo che mette in relazione l'ambiente-contesto organizzativo con la *vision* e con la strategia aziendale.

Nell'ambiente-contesto, dunque, si accumula un *mix* di capitale, tangibile e intangibile, che configura un patrimonio distintivo (della specifica organizzazione) nel quale confluiscono metodologie, processi, strumenti, *routine*, competenze, abilità. L'impiego di questo capitale genera effetti che si distribuiscono nell'organizzazione favorendo: la maggiore rapidità con cui si diffonde l'innovazione (abbattimento delle resistenze culturali che ostacolano i processi di cambiamento); la maggiore efficienza nei processi (interventi in itinere che comportano il miglioramento delle implementazioni in atto); lo sviluppo di nuovi business model (*digital transformation* e sostenibilità).

Nonaka e Takeuchi (1997) analizzano alcune condizioni ritenute fondamentali per garantire il processo di creazione di conoscenza organizzativa, sintetizzate in cinque concetti:

- 1) intenzionalità, ossia aspirazione al raggiungimento di obiettivi noti e condivisi da tutti i partecipanti al processo stesso;
- 2) autonomia, cioè possibilità degli individui di lavorare facendo emergere le proprie conoscenze;
- 3) ridondanza, ossia disponibilità di informazione superiore rispetto agli obiettivi da raggiungere per permettere di gestire le spinte all'innovazione;
- 4) caos creativo, cioè una situazione di 'ordine privo di ricorsività' che segue uno schema difficilmente prevedibile in fase iniziale e che stimola l'interazione fra l'organizzazione e contesto esterno

(abbandono di schemi mentali tradizionali e adozione di schemi aderenti alle necessità che si manifestano);

- 5) varietà, cioè concorso di conoscenze di tipo diverso che generano un approccio ai problemi di tipo originale.

Soffermandoci sul primo dei concetti qui sopra elencati, emerge un'evidente analogia con il significato di 'intenzionalità collettiva' elaborato da Searle (2000, pp. 124-27), il cui tentativo è di descrivere una nozione in grado di mantenere la pluralità che caratterizza l'azione di un gruppo e che si manifesta nella forma 'noi intendiamo', 'noi crediamo', 'noi speriamo'. I circuiti cognitivi hanno una loro autonomia che rende problematica la possibilità di finalizzarli direttamente a un obiettivo o risultato aziendale. Le conoscenze si annidano nell'organizzazione in reti e contesti che hanno natura sociale e che eccedono le possibilità di controllo da parte del *management* (Rullani, 2004). È evidente, allora, che la principale difficoltà di gestire la conoscenza deriva dal fatto che la maggior parte del sapere che appartiene all'organizzazione è presente in forma tacita e difficilmente codificabile (Polanyi, 1990). La resilienza della leadership svolge un ruolo fondamentale nei processi che stiamo descrivendo, in quanto sia l'adattamento, sia la trasformazione sono momenti della vita organizzativa che devono essere governati affrontando il difficile compito di scegliere le modalità attraverso le quali decidere, e quindi 'dare la direzione' alle pratiche organizzative capitalizzando il valore dell'apprendimento, della cultura aziendale, della collaborazione, del potenziale innovativo. La leadership, inoltre, dovrebbe prestare molta attenzione ai fattori che sono alla base della creazione di fiducia, in quanto le azioni collettive sono una fonte di energia sociale e, appunto per questa ragione, di creazione di fiducia.

D'altronde, è solo in presenza di fiducia, ai vari livelli (verso sé stessi, verso il gruppo, verso l'organizzazione) che si rendono possibili combinazioni tra attività di *exploitation*, cioè di replicazione e conferma di soluzioni note rispetto a un campo di problemi, e attività di *exploration*, cioè di esplorazione e sperimentazione di soluzioni nuove rispetto a problemi nuovi (March, 1991).

Ogni organizzazione è un ecosistema caratterizzato da interazioni e interdipendenze che legano le singole parti alla totalità organizzativa. Questi intrecci si alimentano di circuiti cognitivi e di conoscenze distribuite in reti sociali

(c.d. ‘capitale intangibile’) che generano un patrimonio specifico (tangibile e intangibile di natura endogena) eccedente le possibilità di ‘controllo’, in tal senso la leadership è quella funzione che ‘tiene il timone’ e che guida la direzione collettiva nella realizzazione di piani strategici finalizzati al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Mazzotta, 2022).

Un’organizzazione ha bisogno di pianificazione e di controllo e, al tempo stesso, necessita di visione e di responsabilità nel guidare il cambiamento verso un obiettivo condiviso attraverso una leadership capace di dare un senso strategico all’azione collettiva; capace di liberare energia per facilitare il processo che trasforma le idee in azioni; capace di stimolare la creazione di risorse per gestire le novità e sperimentare adattamento o trasformazione rispetto a shock interni/esterni, emergenze, crisi. L’esito di questo processo è un equilibrio dinamico tra leadership e management che si determina attraverso momenti di combinazione/integrazione che Preite (2022) descrive come circolo della *governance*:

- fase di pianificazione e di definizione delle procedure e dei controlli;
- fase di conversione della pianificazione, delle procedure e dei controlli in processi operativi che si specificano rispetto allo specifico contesto (ogni organizzazione presenta proprie peculiarità per dimensione, settore, risorse disponibili, geografie e culture);
- fase di combinazione tra management e leadership dalla quale derivano processi selettivi che operano in due direzioni, da un lato generando esteriorizzazione cioè modelli/visioni; dall’altro interiorizzazione cioè apprendimento organizzativo.

Si tratta di un processo che rende possibili una serie di adattamenti attraverso leve simili a quelle utilizzate da Nonaka (1994) per spiegare come funziona la spirale della conoscenza: il *team* per la fase di ‘conversione’; il coordinamento per la fase di ‘combinazione’; la comunicazione e il *learning by doing* per generare rispettivamente ‘esteriorizzazione’ e ‘interiorizzazione’. Questo circolo produce la c.d. ‘*governance* integrata’, vale a dire un processo che agisce sulle diverse dimensioni e livelli dell’organizzazione e che trasforma l’intenzionalità individuale in intenzionalità collettiva. L’equilibrio dinamico tra management e leadership

produce interazioni in maniera continuativa, rigenerando e realizzando *network* di processi e relazioni che danno forma a regole, accordi, procedure e comportamenti individuali e collettivi per partecipare e contribuire ai processi decisionali (cosa fare, come fare, quando fare, se fare, perché fare) e rispondere reciprocamente di tali decisioni in termini di *accountability*.

Il governo della complessità e del cambiamento ha bisogno di leadership, e affinché la leadership abbia successo deve sapere interpretare vincoli e ostacoli del sistema, repertori sociali, stati interni, e deve sintonizzarsi con numerosi segnali interni dell'organizzazione che richiedono categorie differenti di resilienza.

Non sempre, dunque, l'adattamento è la risposta efficace della leadership, in alcune situazioni la resilienza della leadership deve essere trasformativa (Kuhn, 1962), cioè richiede nuovi paradigmi che comportano l'abbandono degli schemi fino a quel momento adottati. Il quadro di riferimento delineato evidenzia che la leadership e la sua resilienza trovano un limite nella qualità e nella quantità di investimenti in capitale umano per via della loro valenza sia diretta che indiretta nella governabilità del cambiamento.

### **3. Riflessioni conclusive e prospettive**

In apertura di questo saggio si è detto che soffermarsi sulla relazione tra *ambiente-contesto, resilienza della leadership e cambiamenti organizzativi* ha una valenza analitica utile per comprendere e interpretare vincoli e opportunità nell'implementazione di strategie di governo della complessità.

Il governo della complessità è una sfida per le organizzazioni moderne che coinvolge sia la dimensioni del management, sia la dimensione della leadership; come scrive Bevilacqua (2023, pp. 9-10):

«Se è vero che la leadership ha a che fare con la gestione del cambiamento e il management con la gestione della complessità, quando il cambiamento diventa condizione strutturale di mercato, e di conseguenza di un sistema aziendale [...] la leadership conferisce profondità interpretativa e partecipativa sostanzialmente a-gerarchica alla dimensione funzionale del management. Se il secondo affronta la contingenza in evoluzione, la prima ne indica l'orizzonte e la prospettiva».

La resilienza della leadership conduce a risultati diversi condizionati dal significato di resilienza cui rimanda. In tal senso, le stesse aggettivazioni della

leadership (trasformativa, distribuita, democratica, partecipativa, gentile, emotiva, plurale, ecc.), ancorché ispirate a visioni valoriali, rischiano di impoverire il potenziale di innovazione cui tendono se, nei fatti, fanno prevalere l'obiettivo del 'recovery' (ripristino delle condizioni) rispetto a quello di un cambiamento delle variabili che definiscono il sistema (Walker *et al.*, 2004).

Una comprensione più profonda del potenziale applicativo della resilienza è fondamentale per analizzare lo spazio delle possibilità (persistenza, adattabilità, trasformabilità) e sperimentare nuovi paradigmi per navigare la complessità (Folke *et al.*, 2010). I comportamenti organizzativi reali spesso smentiscono la forza visionaria di un progetto, e il problema dell'ambivalenza tra quello che è 'ideato' e quello che accade in pratica affiora come una contraddizione; in altri casi ancora, quelli più estremi, può accadere che la leadership 'in pratica' sia a tal punto distante dal modello al quale vorrebbe dare forma da ridursi a uno slogan vuoto e privo di legami con il contesto e con le sue risorse e incapace di imprimere al sistema un percorso che valorizzi i processi di apprendimento interno e che stimoli la creazione di fiducia. Le domande da porsi per individuare questo *gap* sono: le competenze, le informazioni, la conoscenza, i sistemi tecnici, la cultura organizzativa sono in linea con la strategia? (Mazzotta, 2018, p. 81). Riprendendo l'esempio dell'impatto ESG nei sistemi organizzativi, c'è da chiedersi: l'adeguamento delle procedure per l'ESG *assessment* o l'assegnazione del *rating* ESG di società e servizi finanziari sono sufficienti per determinare un cambio di prospettiva?

La risposta è che queste implementazioni hanno una validità prevalentemente tecnica rispetto alle nuove sfide e, in assenza di investimento in cultura e di una leadership che sia interprete di una nuova visione organizzativa, l'efficacia delle risposte non può che avere un valore di breve periodo. Le contraddizioni e la delusione di aspettative sono una conseguenza della complessità sperimentabile di fronte a cambiamenti organizzativi che non sono accompagnati da un adeguato allineamento della leadership.

Queste considerazioni non sminuiscono l'importanza di ispirarsi a un modello di leadership; piuttosto, fanno riflettere su quanto sia strategico comprendere il 'come' viene guidata la traduzione della visione in 'agire organizzativo'. In un qualunque processo di cambiamento i punti ciechi non mancano, e il rischio che si

creino delle zone d'ombra dove si annidano criticità non è eliminabile, per questo è fondamentale l'ascolto dell'ambiente-contesto e la capacità di dare un 'timbro' al progetto.

L'obiettivo di questo saggio è di stimolare la riflessione sull'importanza di indagare l'aspetto trasformativo della resilienza per ripensare la leadership del futuro come interprete dei grandi temi ESG all'interno delle organizzazioni aumentando la capacità di rompere schemi e concepire nuove idee. La leadership agisce a più livelli influenzando direttamente i risultati organizzativi e regolando le premesse della predisposizione al cambiamento; la *disruption* determinata da una crisi o da uno shock rappresenta una discontinuità che può trasformarsi in un'opportunità per un salto di paradigma. Ritengo che la ricerca futura dovrebbe continuare a studiare la relazione tra leadership e resilienza a più livelli valorizzando la combinazione tra teoria e pratica attraverso la promozione di un'alleanza attiva nella generazione e diffusione di conoscenza applicabile nelle organizzazioni, anche per via del ruolo centrale che questa risorsa riveste nelle politiche economiche e industriali promosse a livello nazionale ed europeo.

## **Bibliografia**

- Alvesson M. (1996). *Prospettive culturali per l'organizzazione*. Milano: Guerini.
- Bevilacqua D., & Mazzotta M. (2023). *Oltre la trappola degli slogan*. Trento: Tangram Edizioni Scientifiche.
- Cohen M. D., Burkhart R., Dosi G., Edigi M., Marengo L., Warglien M., & Winter S. (1996). Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations. *Contemporary Research Issues, Industrial and Corporate Change*, 5 (3), pp. 653–698. <https://doi.org/10.1093/icc/5.3.653>.
- Folke C., Carpenter S. R., Walker B., Scheffer M., Chapin T., & Rockström J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability, *Ecology and Society*, 15 (4): 20 <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/>.
- Grove K. (2018). *Resilienza*. New York: Routledge.
- Holling C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, pp. 1-23.

- Ish-Shalom P. (2021). *Concepts at Work: On the Linguistic Infrastructure of World Politics*. Michigan: University of Michigan Press.
- Joseph J., & Juncos A. E. (2024). Politica concettuale e resilienza al lavoro nell'Unione Europea, *Review of International Studies*, 50 (2), pp. 373–392. DOI:10.1017/S0260210523000463.
- Lave J., & Wenger E. (2006). *L'apprendimento situato*. Trento: Erickson.
- Luhmann N. (1990). *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*. Bologna: il Mulino.
- Luhmann N., & De Giorgi R. (1994). *Teoria della Società*. Milano: Franco Angeli.
- Malizia P. (2003). *Non solo soft. attori, processi, sistemi: un approccio sociologico*. Milano: Franco Angeli.
- March J. G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), pp. 71-87.
- Mazzotta M. (2018). *Fiducia Valore Networking*. Trento: Tangram Edizione Scientifiche.
- Ead. (2022). *Geometrie variabili della leadership. Significati negoziati dalla fiducia*. Trento: Tangram Edizioni Scientifiche.
- Morin E. (1999). *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Nieuwborg A., Hiemstra-van Mastrigt S., Melles M., Zekveld J., & Santema S. (2023). A Categorization of Resilience: A Scoping Review, *Administrative Sciences*, 13 (4): 95. <https://doi.org/10.3390/admsci13040095>.
- Nonaka I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.
- Nonaka I., & Takeuchi H. (1997). *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*. Milano: Guerini e associate.
- Orr J. (1990). *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture*. Collective Remembering: Memory in Society.
- Polanyi M. (1990). *Conoscenza Personale*. Milano: Rusconi.
- Preite G. (2022). *Lectures, Filosofia politica e governance pubblica*. Università del Salento - Agenzia Regionale Politiche Attive del Lavoro, Arpal Puglia.

- Reale G. (2003). *Per una nuova interpretazione di Platone*. Milano: Vita e pensiero.
- Rullani E. (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci.
- Schein E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Searle J. R. (2000). *Mente, linguaggio, società*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Senge P., Scharmer C. O., Jaworski J., & Flowers B. S. (2005). *Presence. An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. New York: Currency.
- Senge P. M. (1992). *La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Shepherd D., Douglas E., & Shanley M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies, *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 393-410.
- Sullivan-Taylor B., & Branicki L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all, *International Journal of Production Research*, 49, pp. 5565-5579. DOI: 10.1080/00207543.2011.563837.
- Varela F. (1992). Piaget: una condizione orchestrale per la scienza cognitiva moderna, in M. Ceruti (ed.), *Evoluzione e Conoscenza*, Bergamo: Pierluigi Lubrina Editore, pp. 75-87.
- Vargo J., & Seville E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining, *International Journal of Production Research*, 49, pp. 5619-5635. DOI: 10.1080/00207543.2011.563902.
- Veloz T., Maldonado P., Busseniens E., Bassi A., Beigi S., Lenartowicz M., & Heylighen F. (2022). Towards an Analytic Framework for System Resilience Based on Reaction Networks, *Complexity*, 2022, Article 9944562. <https://doi.org/10.1155/2022/9944562>.
- Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R. & Kinzig A. (2004), Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems, *Ecology and Society*, 9 (2): 3.