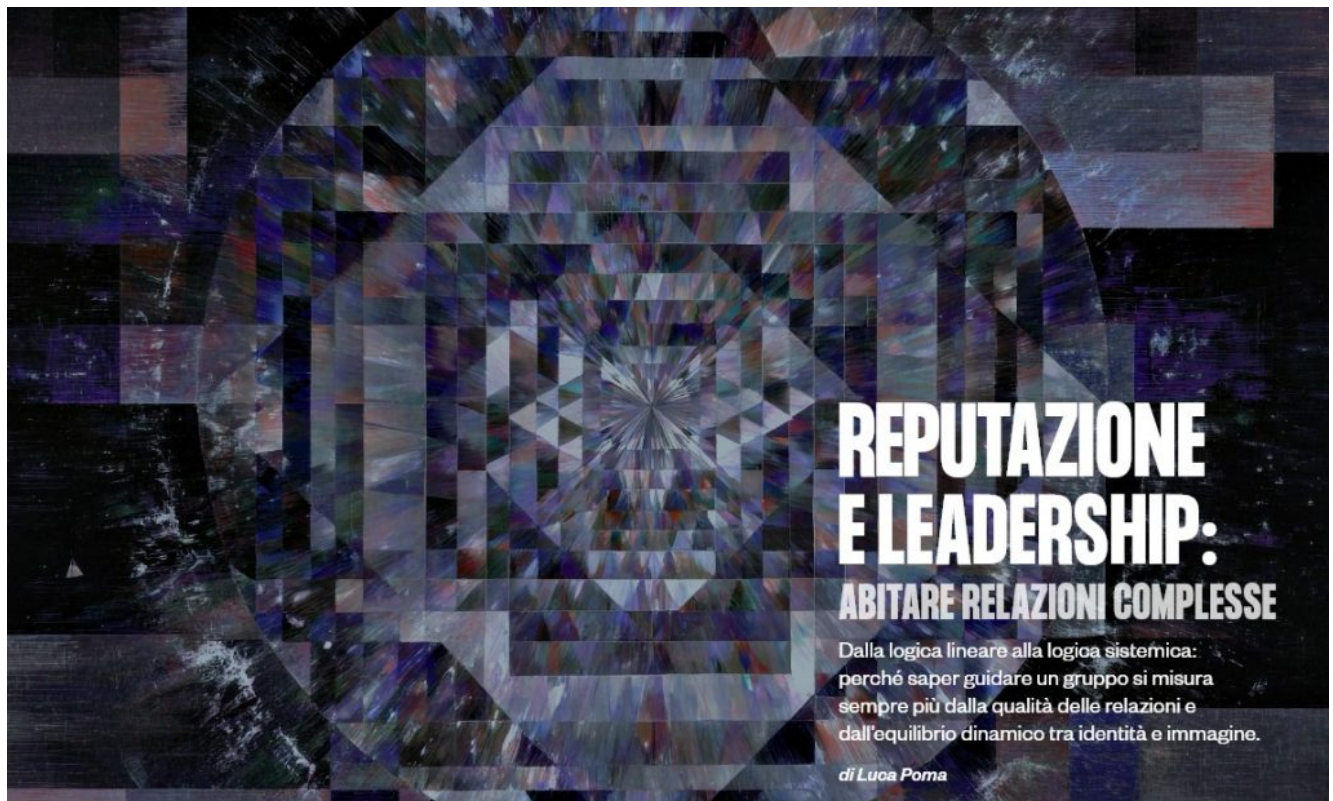


REPUTAZIONE E LEADERSHIP: ABITARE RELAZIONI COMPLESSE



Guidare un'organizzazione aziendale non è comando o controllo, ma capacità di orchestrare intelligenze distribuite all'interno di sistemi complessi. La reputazione, allora, non è un attributo statico ma una manifestazione dinamica della coerenza tra ciò che siamo e come siamo percepiti. Viaggio tra neuroscienze, sociologia relazionale, logica fuzzy e biologia dei sistemi per comprendere come abitare in modo consapevole l'ecosistema delle relazioni.

Albert Einstein affermava: «Viviamo in una sorta di prigione che ci separa dagli altri, e il nostro compito deve essere quello di allargare il raggio della nostra empatia». Quando parliamo di leadership, troppo spesso pensiamo in termini di controllo, influenza e “capacità di comando”. Eppure, le ricerche più avanzate nel campo della sociologia relazionale e della biologia dei sistemi restituiscono una prospettiva ben più ampia e sorprendente: guidare significa prima di tutto

abitare relazioni complesse.

Intelligenza emotiva e coerenza reputazionale

Oggi la “competenza emotiva” è considerata il fulcro di ogni leadership efficace. Lungi dall’essere un concetto new age, l’intelligenza emotiva è dominio delle neuroscienze, che dimostrano la connessione strutturale tra corteccia prefrontale, amigdala e sistema limbico. Questi “accordi di cooperazione fra pensiero e sentimento” determinano la nostra capacità di influenzare positivamente il contesto e ottenere il consenso – anche grazie alla buona reputazione – necessario al raggiungimento dei propri obiettivi. In questo scenario, la reputazione emerge come manifestazione visibile della coerenza interna: un indicatore dinamico dell’autenticità, costruito attraverso l’allineamento tra identità (ciò che siamo) e immagine (come siamo percepiti).

Identità come sistema aperto

Se la reputazione dipende dunque dall’aderenza tra identità e immagine, allora la leadership ha il compito di presidiare questo spazio di relazione, rendendo il ruolo di ognuno percepibile, accessibile, credibile, interpretabile. La reputazione, in altre parole, è un prodotto relazionale e dinamico. In un saggio pubblicato qualche anno fa, ho definito l’identità come una rete aperta, un sistema di interazioni tra componenti biologiche, psicologiche, ambientali, cognitive e sociali. La nostra identità – e per estensione, l’identità delle organizzazioni complesse – è costruita nelle relazioni e dalle relazioni, è un costrutto vivo che si definisce attraverso ciò che accade tra noi e gli altri, e che può anche cambiare nel tempo. Numerose evidenze scientifiche hanno ormai demolito l’idea dell’individuo come entità isolata e autosufficiente. Studi sul microbiota, sul comportamento parentale negli animali, sulle interconnessioni tra sistemi

fisiologici e sociali dimostrano che ogni organismo è parte di un sistema più ampio: ogni cellula comunica, ogni decisione influenza, ogni legame trasforma.

Leadership e reputazione come fenomeni sistemici

Dopo secoli di riduzionismo, oggi sappiamo che un sistema complesso non può essere compreso solo analizzandolo in parti indipendenti. Lo stesso vale per le organizzazioni: sistemi complessi che vivono in un equilibrio, sull'orlo del caos, all'interno dell'ecosistema in cui sono immersi. Osservando la natura possiamo ricavare intuizioni preziose per comprendere la leadership e la reputazione come fenomeni sistemici. Alcuni organismi viventi, come il polpo, ci mostrano modelli decentralizzati di intelligenza: ogni tentacolo è in grado di elaborare stimoli e prendere decisioni autonome, pur restando connesso al sistema centrale. Un corpo fisico "di per sé intelligente e pensante" nella sua totalità – come lo definisce Peter Godfrey-Smith, filosofo della scienza e docente all'Università di Sydney – non un mero esecutore di ordini impartiti da una "centrale di comando". Nel suo volume *Other Minds* (2016), Godfrey-Smith indaga la coscienza e l'elaborazione cognitiva nei cefalopodi, suggerendo che l'intelligenza può emergere anche al di fuori delle architetture cerebrali centralizzate tipiche dei mammiferi. Un modello che parla non solo a chi studia i sistemi biologici, ma anche a chi si confronta con la complessità organizzativa dei brand, perché suggerisce che l'efficacia può risiedere nella capacità di distribuire i processi di elaborazione, abilitare decisioni periferiche, integrare funzioni multiple in modo sinergico. È un principio che trova un'eco potente nella medicina dei sistemi, nell'epigenetica e nelle neuroscienze della complessità: il corpo umano non funziona come una gerarchia verticale, ma come un ecosistema fatto di flussi, scambi e retroazioni. Il microbiota intestinale condiziona le emozioni e le decisioni, il sistema nervoso

comunica con quello immunitario, e l'ambiente – culturale, relazionale, fisico – modella costantemente i processi fisiologici; allo stesso modo, un'organizzazione sana non si costruisce isolando le funzioni, ma promuovendo relazioni dense, feedback efficaci, adattamenti continui, resilienza alle crisi. Anche gli ecosistemi vegetali rafforzano questa visione. Nelle foreste, studi come quelli di Suzanne Simard (*Finding the Mother Tree*, 2021) hanno rivelato come le piante comunichino attraverso reti sotterranee miceliali: sistemi simbiotici attraverso i quali si scambiano nutrienti, ormoni, persino segnali di allarme. La resilienza dell'ecosistema nel suo complesso dipende dalla qualità di queste connessioni, dal bilanciamento tra cooperazione e conflitto, dalla capacità di sostenersi a vicenda. Se questa è la natura delle cose – e degli organismi, sia umani che non umani – allora anche la leadership va ripensata in termini reticolari, non come atto unidirezionale, ma come funzione distribuita: una capacità di attivare e orchestrare nodi intelligenti in modo coerente e generativo. In questo scenario, la reputazione diventa allora un campo dinamico di coerenze da costruire, alimentare, misurare, implementare perché è attraverso la loro (buona) reputazione che i singoli elementi del sistema si riconoscono e garantiscono gli uni agli altri la necessaria licenza di operare. In altre parole, una responsabilità sistemica.

La logica fuzzy per mappare le relazioni complesse

Jacob Levi Moreno, fondatore della sociometria, rappresentava i sistemi relazionali come reti. Questa idea di società e di organizzazioni centrate sulla complessità mi ispirò nel 2008 spingendomi a tentare, con successo, di mappare gli stakeholder applicando per la prima volta invece della logica aristotelica centrata sul concetto di vero/falso, la logica fuzzy a insiemi sfumati, codificata da Lotfi Zadeh a Berkeley negli anni '60: tutti i pubblici sono stakeholder, nessuno escluso, semplicemente con diversi gradi di coinvolgimento con

l'organizzazione, nonché tra loro. È un approccio sfidante, lontano da quello che vedeva l'organizzazione come "centro", e richiama anche il messaggio degli antichi Veda: siamo parti di "un Uno unico", interdipendenti al di là delle distanze, connessi molto più di quanto sospettavamo. Un paradigma che mi ha anche spinto, recentemente, a interrogarmi sulla concezione stessa di rischio per le organizzazioni aziendali e i brand, perché le crisi reputazionali non si manifestano più in modo netto, ma si insinuano nei margini, evolvono in silenzio, si accumulano in territori ambigui e difficili da mappare, ben prima di deflagrare nell'infosfera. In questo contesto, la logica fuzzy consente di adottare strumenti più sensibili all'anticipazione, e il rischio ci appare non più cartesianamente come un oggetto da contenere e domare, bensì come un campo di frequenze da leggere con attenzione, tentando di cogliere le traiettorie dell'instabilità, ad esempio interrogandoci in anticipo sulle nostre eventuali non conformità, autodenunciandole, e negoziando con i nostri stakeholder una roadmap adeguata a risolverle.

Mitigare il rischio reputazionale: è possibile?

Questa consapevolezza, a mio avviso, finisce per riscrivere anche in parte il concetto di reputazione. Lungi dall'essere un "bollino", acquisito in un'ottica di compliance, diventa fenomeno sistemico, plasmato dinamicamente dalle relazioni, dal contesto e dal tempo. È la licenza sociale ad operare che ci viene concessa dagli altri, e che come tale va coltivata e monitorata nelle sue sfumature, prima che le incoerenze diventino crisi. Comprendere la leadership in questi termini implica abbandonare la logica lineare, binaria, sequenziale, e abbracciare una logica circolare e complessa, e significa vedere i team non come strutture gerarchiche, ma come organismi fortemente interdipendenti in analogia a quanto succede in natura. E proprio la logica fuzzy, mutuata dalla matematica, ci aiuta a farlo. Sostituisce il vero/falso con gradazioni,

soglie, margini; permette di leggere le “zone grigie” in cui si annidano le incoerenze ben prima che esse diventino crisi. Perché, proprio come accade nei sistemi biologici, le patologie reputazionali non si manifestano all'improvviso: covano in profondità, si accumulano lentamente, si annunciano con sintomi sottili. Per questo servono strumenti che ci aiutino a leggere dove si annidano le fragilità reputazionali, e uno di questi è il Company Check-Up M.A.RE.®, dalle parole Mappare, Agire, Rendicontare, idea nata nelle aule dell'Università LUMSA di Roma, maturata nel corso degli anni, e affinata attraverso un lungo lavoro di ricerca applicata: un assessment per la predizione e mitigazione del rischio reputazionale in grado di cogliere non solo l'evidenza di una crisi conclamata, ma anche quei segnali deboli che annunciano incoerenze, disallineamenti e zone d'ombra, intervenendo con raccomandazioni funzionali a garantire all'azienda adeguati assetti indispensabili per anticipare le crisi e salvaguardare il valore. È a partire da questa consapevolezza che andrebbero ripensati anche i modelli organizzativi, alla luce di ciò che oggi sappiamo sul funzionamento dei sistemi complessi, specie in natura. Comprendere la reputazione nella sua essenza significa allora, prima di tutto, imparare a osservare i legami sottili, consapevoli che la qualità di ciò che accade tra noi – negli spazi relazionali che abitiamo – è il vero termometro di qualunque leadership sana ed efficace. La reputazione richiede manutenzione costante, capacità di ascolto, adattamento, trasparenza, coerenza. Richiede, soprattutto, l'abbandono della logica binaria a favore di una logica circolare e complessa, in cui le organizzazioni vivono come organismi interdipendenti. Imparare a leggere lo stato di salute della reputazione – anche e soprattutto in un'ottica di mitigazione del rischio, che se non governato può distruggere il valore dell'impresa – significa imparare a osservare i segnali deboli che raccontano la qualità reale delle relazioni, posizionandosi lontano da maquillage e narrazioni agiografiche. La vera leadership, oggi, si misura proprio lì: nella capacità del management di mantenere un alto grado di

coerenza tra chi siamo realmente e come ci rappresentiamo all'esterno, nell'ecosistema che abitiamo.

BOX: Company Check-Up M.A.RE.®

Company Check-Up® è un modello originale di analisi della salute reputazione per aziende e brand, sviluppato dal Centro Studi della start-up Reputation Management (www.rmi.srl). Sviluppato in anni di ricerca, sulla base di decenni di esperienza sul campo e con l'analisi di centinaia di case study e della miglior letteratura scientifica in materia, Company Check-Up® costituisce per le aziende uno strumento operativo per potenziare la propria evoluzione e costruzione di valore, prevedendo e mitigando i rischi reputazionali. Il risultato è un report completo su numerosi "touchpoint" dell'azienda, articolato su otto assi strategici, che vanno dalla gestione della crisi alla comunicazione narrativa, dalla governance alla qualità delle relazioni interne, fino al benessere organizzativo: la situazione su ogni asse è misurata tramite indicatori qualitativi e quantitativi, e rappresentata visivamente nel "Geode della reputazione", una mappa grafica che rende visibili punti di forza e fragilità, ed è completata da "raccomandazioni" pratiche per correggere ogni possibile non conformità. Una parte significativa dei ricavi derivanti dalle vendite tool viene reinvestita in ricerca nel campo del reputation management.