



# **L'IMPREVEDIBILE TRA NOVITÀ E RESILIENZA**

Maria Laura Frigotto

*Università degli Studi di Trento*

Bologna, 26 novembre 2025

## Agenda

### **1. LE DISCONTINUITÀ COME CONTESTO PERMANENTE**

*L'imprevedibile è importante oggi? Perché?*

### **2. COSA INTENDIAMO PER “IMPREVEDIBILE”?**

*Possiamo pensarla? Possiamo controllarla?*

### **3. GESTIRE L’IMPREVEDIBILE TRA RISCHIO E RESILIENZA**

*Risk management, robustezza, antifragilità, resilienza*

### **4. PER UN MANAGEMENT DELL’IMPREVEDIBILE**

*Strategie & strutture, management, leadership*



## 1. LE DISCONTINUITÀ COME CONTESTO PERMANENTE

*L'imprevedibile è importante oggi? Perché?*

## Discontinuità come struttura, non come eccezione

- Negli ultimi 5 anni: *pandemia, conflitti bellici, shock energetici, inflazione, cambiamenti politici, AI generativa*
- Generale instabilità e incertezza, stato di allerta permanente
- Numero maggiore? Periodo di crisi complessivamente più lungo?

# PERMACRISIS



**permacrisis**

('pɜːmə,kraɪsɪs) noun  
an extended period  
of instability and  
insecurity

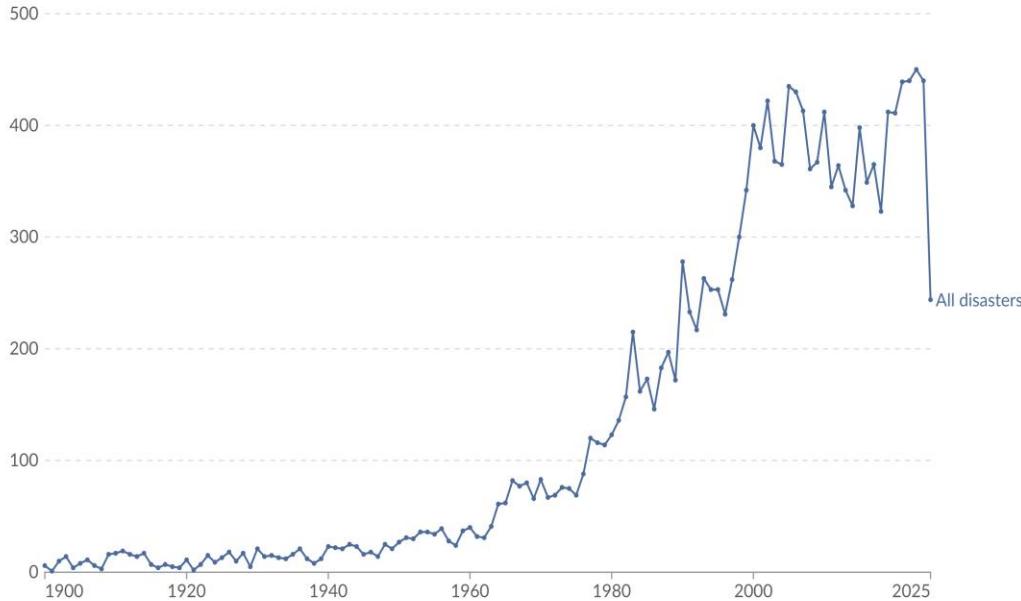
#CollinsWOTY



## Qualche evidenza

Number of reported natural disaster events, 1900 to 2025

Our World  
in Data

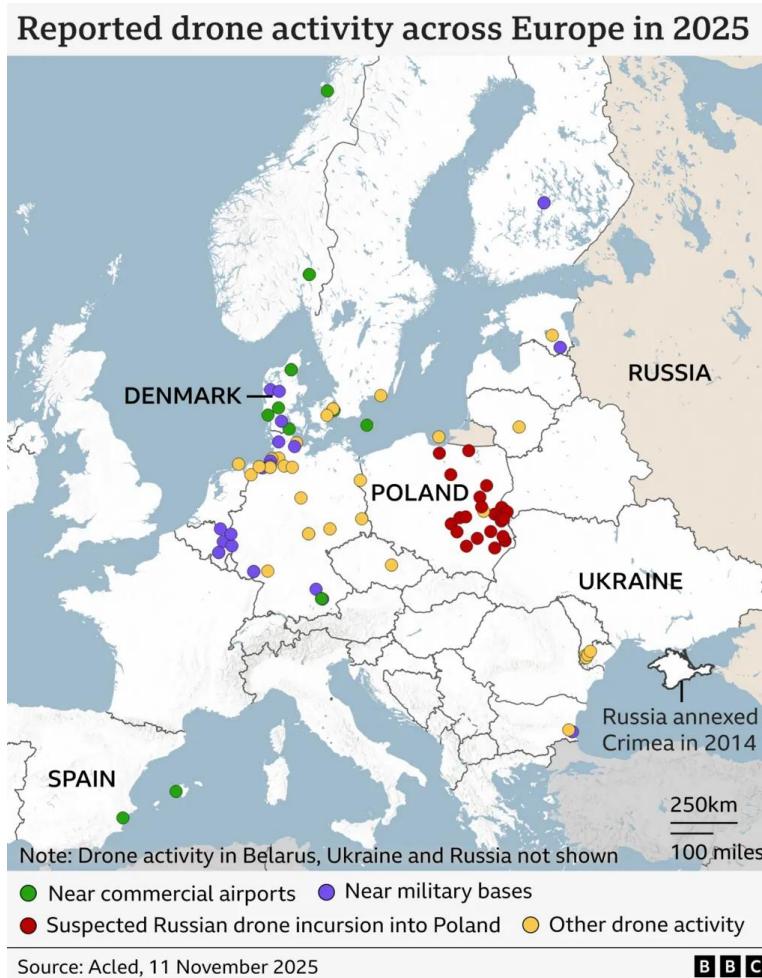


Data source: EM-DAT, CRED / UCLouvain (2025)

Note: Data includes disasters reported up to October 2025.

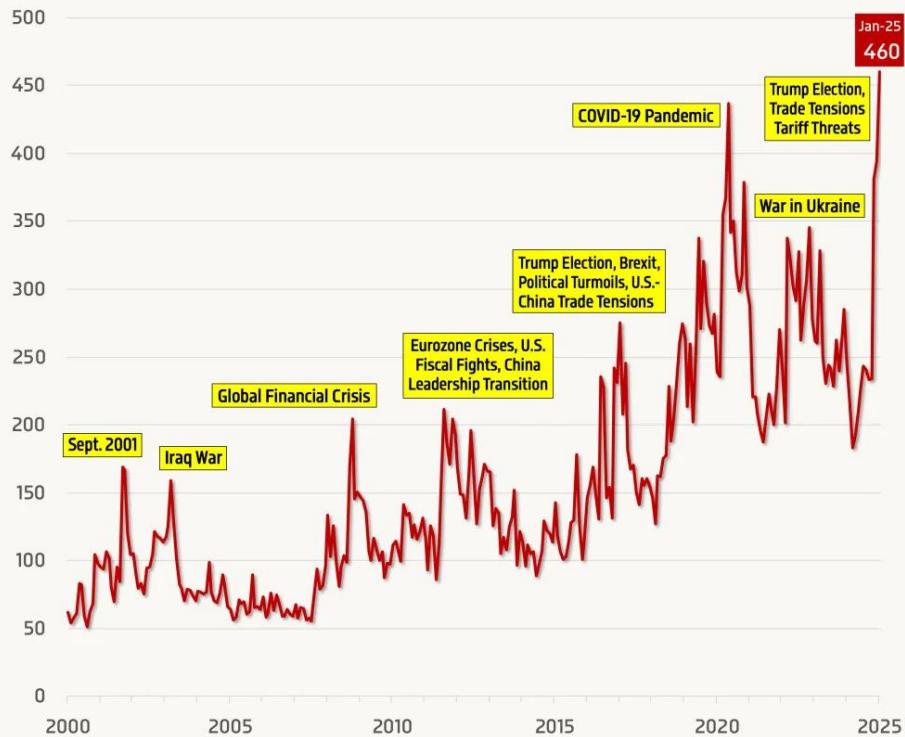
OurWorldinData.org/natural-disasters | CC BY

## Qualche evidenza



## Qualche evidenza

### Global Economic Policy Uncertainty Index



## Discontinuità come struttura, non come eccezione

- Negli ultimi 5 anni: *pandemia, conflitti bellici, shock energetici, inflazione, cambiamenti politici, AI generativa*
- Generale instabilità e incertezza, stato di allerta permanente
- Numero maggiore? Periodo di crisi complessivamente più lungo?
- Gli effetti si diffondono con maggiore rapidità (*sistemi tightly-coupled*)
- Crisi intrecciate, non sequenziali
- Ogni shock amplifica gli altri
- Non c'è “ritorno alla normalità”
- Le relazioni causa-effetto diventano opache

## Complessità: quando la crisi diventa una proprietà del sistema

- Perdita di inerzia → meno capacità di stabilizzarsi
- Perdita di compartmentazione (settori, ambiti, digitale-materiale) → Shock cross-dominio
- Stati del mondo che emergono e mutano il paesaggio





## **2. COSA INTENDIAMO PER “IMPREVEDIBILE”?**

*Possiamo pensarlo? Possiamo controllarlo?*

## Perché “imprevedibile” non è solo “più difficile da prevedere”

<i>denominazione</i>	<i>cosa enfatizza</i>	<i>riferimento principale</i>
<b>rare events</b>	scarsa frequenza nel tempo	Vaughan, 1999
<b>extreme events</b>	magnitudo / intensità dell'impatto	Perrow, 1984
<b>unexpected</b>	sorpresa soggettiva	Weick & Sutcliffe, 2001
<b>black swans</b>	impossibilità di ricondurlo a pattern storici	Taleb, 2007
<b>unthinkable</b>	limite cognitivo / immaginativo	Weick, 1998
<b>unexampled</b>	assenza totale di precedenti comparabili	Westrum, 2006
<b>new emergencies/ novel adversities</b>	natura emergente e non classificata	Frigotto, 2020

“Imprevedibile”  
come

**novità radicale**

“difficile da  
immaginare”

“Imprevedibile”  
come  
**novità radicale**  
“difficile da  
immaginare”

Unica fattispecie: Positività e negatività delle conseguenze

positive novelties - innovazioni, scoperte, atti creativi - e negative novelties - crisi, fallimenti o emergenze - condividono la stessa radice concettuale: l'emergere di qualcosa di nuovo che rompe con il conosciuto, generando discontinuità.

Relatività

Consapevolezza

Controllo

“Imprevedibile”  
come

**novità radicale**

“difficile da  
immaginare”

Unica fattispecie

Relatività

- Who
- What

Consapevolezza

Controllo

“Imprevedibile”  
come

**novità radicale**

“difficile da  
immaginare”

Unica fattispecie

Relatività

Consapevolezza

so di non sapere  
*non so di non sapere*

Controllo

“Imprevedibile”  
come  
**novità radicale**

“difficile da  
immaginare”

Unica fattispecie

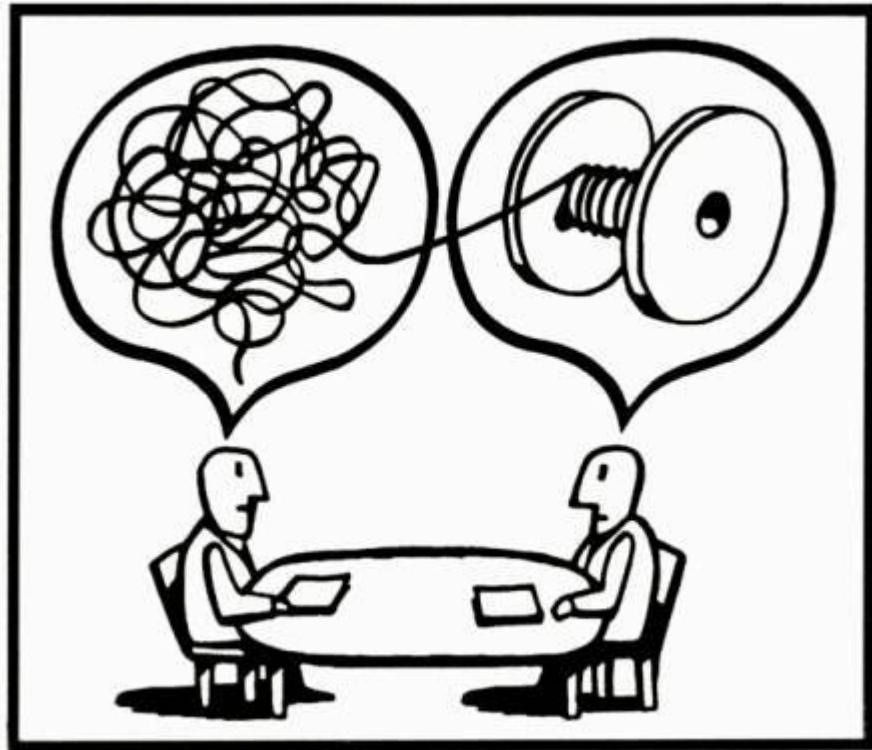
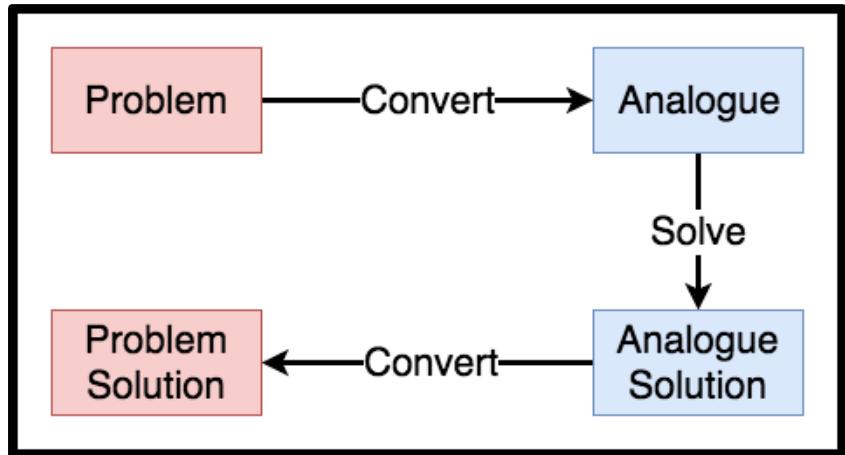
Relatività

Consapevolezza

Controllo

- Deliberata
- Emergente

# Tentativi di conoscere l'inimmaginabile



modelli di ragionamento e di scelta

Razionalità classica

Case-based decision theories

Explanatory Coherence & Sensemaking

## Il controllo nell'imprevedibile: dalla previsione alla co-evoluzione



Prevedere per dominare



Agire per conoscere



### **3. GESTIRE L'IMPREVEDIBILE TRA RISCHIO E RESILIENZA**

*Risk management, robustezza, antifragilità, resilienza*

# Il risk management: la base per il confronto



# ROBUSTEZZA evitare il danno tramite rigidità, ridondanza, stabilità



Ae / Mondo

## Cyberattacco agli scali europei, caos e voli cancellati

Un guasto ai check-in manda in tilt Heathrow, Bruxelles e Berlino



↑ A scalo di Bruxelles 'ancora nessuna soluzione' sul cyberattacco © ANSA/AFP

## ANTIFRAGILITÀ' fail small, learn big



# RESILIENZA: non evita lo shock a tutti i costi Lo assorbe, si adatta o si trasforma in relazione allo shock

*Quale novità pone lo shock? Quale combinazione di **stabilità e cambiamento** è necessaria?*



## resilienza assorbitiva:

assorbire la perturbazione e ritornare quanto più possibile alla condizione precedente.

**black-out**



## resilienza adattiva:

modificare attività, processi e ruoli; ciò che viene ripristinato non è più il "prima", ma una nuova configurazione.

**DAD nel 2020**



## resilienza trasformativa:

attribuisce allo shock un potenziale generativo; la perturbazione diventa l'occasione per reimpostare in modo più radicale linee strategiche, assetti organizzativi o modelli operativi.

**auto da motore termico a elettrico**



## 4. PER UN MANAGEMENT DELL'IMPREVEDIBILE

*strategie & strutture, management, leadership*

## Come si traduce tutto questo nelle organizzazioni?

- **Strategie e strutture per pensare l'imprevedibile**
- **Ripensare il management**
- **La leadership in un mondo imprevedibile**

# Strategie e strutture per pensare l'imprevedibile

**STRATEGIE** — Come leggere e interpretare il nuovo per ampliare repertori interpretativi

- 1. Esplorare le interdipendenze**
  - nelle zone di interfaccia tra sistemi: mappare connessioni, attori e feedback inattesi
  - costruire relazioni e apprendimento reciproco
- 2. Ampliare e rendere flessibili le cornici cognitive**
  - sviluppo di analogie, exploratory coherence, foresight per generare possibilità, non per prevedere traiettorie
- 3. Valutare la rilevanza** = impatto su value proposition o presupposti del sistema

**STRUTTURE** — Le condizioni che abilitano l'apertura cognitiva

- 1. Moltiplicare gli osservatori**
  - integrare prospettive diverse e non familiari, attingere a "mondi lontani"
- 2. Creare tempi e spazi di esplorazione**
  - laboratori, momenti di scenario, ambienti sicuri per sperimentare e interrogare la novità

# Management dell'imprevedibile? Ripensare il management

Dal dominio al dubbio orientato all'apprendimento

Coevolution *By default & By design*: spazi/tempi, ruoli, cultura, leadership



## La leadership in un mondo imprevedibile

1. **Normalizza** l'idea che l'incertezza è condizione, non eccezione
2. **Stimolo all'immaginare**: tiene aperto lo sguardo su ciò che *potrebbe diventare*, non solo su ciò che è:  
*"Che alternative non abbiamo ancora considerato?"*
3. **Ascolto profondo (non orientato alla risposta)**
  - Per comprendere come si manifesta il sistema, non per ribattere
  - Accoglie pause, ambivalenze, sfumature
4. **Prepara contesti sicuri** dove sperimentare e rituali di riflessione continua: cosa abbiamo imparato da ciò che non avevamo previsto?
5. **Condivide consapevolmente le fragilità** come invito alla **corresponsabilità**, non debolezza



**Non un mondo più  
prevedibile, ma modi  
migliori di immaginare,  
ascoltare e agire con il  
mondo che cambia**

**L'IMPREVEDIBILE**

**TRA NOVITÀ E RESILIENZA**

[marialaura.frigotto@unitn.it](mailto:marialaura.frigotto@unitn.it)

*Grazie  
per l'attenzione*



[www.gruppohera.it/heracademy](http://www.gruppohera.it/heracademy)

