

Il pensiero critico: il fattore abilitante. Perché sta scomparendo?

Sensory Leadership · Elixar · sensoryleadership.org · Apr 2026

Il pensiero critico è la sfida onesta e strutturata delle idee in cerca di risultati migliori. È una capacità al servizio della qualità decisionale: verifica le informazioni, identifica i pregiudizi, valuta le alternative e giustifica le scelte in base alla logica e alle prove piuttosto che all'intuizione o all'autorità.

Ma un istinto binario restringe il nostro pensiero attraverso la polarizzazione. In parte perché abbiamo bisogno di appartenere, e scegliamo o ereditiamo un campo. In parte perché il cervello sintetizza naturalmente, classificando la realtà in schemi ripetuti. La lente polarizzata semplifica le cose, e l'evoluzione l'ha cablata come scorciatoia cognitiva.

Il problema sorge quando la polarizzazione diventa visione a tunnel travestita da assertività intelligente.

Oggi, il fenomeno della polarizzazione tende ad amplificarsi oltre ogni ragione poiché il nostro rapporto con il mondo è alterato in due modi principali: prima di tutto, le nostre vite sedentarie restringono lo spettro sensoriale e con esso la freschezza percettiva che i sensi apportano alla cognizione. In secondo luogo, gli algoritmi commerciali a cui siamo tutti sempre più esposti stanno rafforzando i nostri pregiudizi cognitivi.

La polarizzazione del pensiero è una modalità predefinita naturale. Blocca il pensiero critico e si alimenta della sua assenza. Il riequilibrio inizia con una percezione più acuta. Ma mantenere un discernimento lucido richiede anche sistemi. La *Sensory Leadership* è la disciplina di impegnare i sensi prima di impegnare la mente analitica. Non aggira la ragione. Crea le condizioni in cui la ragione opera. I sistemi esistono già; hanno bisogno di essere organizzati.

UN PROBLEMA ANTICO, RIPETUTAMENTE DIMENTICATO

Aristotele (Grecia antica) distingueva tra *episteme* (conoscenza scientifica), *techne* (abilità pratica) e *phronesis* (saggezza pratica). La formazione manageriale moderna ha investito molto nelle prime due. La terza — la capacità di giudizio contestuale in condizioni di genuina incertezza — è stata in gran parte delegata alla sola accumulazione di esperienza.

Cicerone (Repubblica romana) osservava che la funzione dell'educazione non era formare persone in grado di ripetere ciò che era stato insegnato loro, ma persone in grado di ragionare su ciò che non avevano ancora incontrato. Seneca (primo Impero romano) lo dice senza mezzi termini: « *Non refert*

quam multos libros habeas, sed quam bonos. » Non conta quanti libri si hanno, ma quanto siano buoni.

Il volume di informazioni disponibili non è mai stato il problema. La disciplina del discernimento, sì.

Spinoza (XVII secolo) aggiungeva la dimensione strutturale: *sub specie aeternitatis*, sotto la luce dell'eternità, le nostre certezze immediate si dissolvono. In altre parole, ogni convinzione che nutriamo è funzione della posizione da cui la teniamo. I leader che non riescono a metabolizzare una posizione contraria alla propria non operano da una posizione di forza. Operano da una larghezza di banda percettiva ristretta (approfondito nell'[articolo](#) sulle posture di management adattivo della nostra serie sulla *Sensory Leadership*).

Questi principi non erano oscuri ai loro tempi. Lo sono oggi perché la traiettoria dominante degli ultimi trent'anni di sviluppo della leadership si è mossa nella direzione opposta: verso il personal branding, la performance individuale e l'auto-ottimizzazione. I social media hanno accelerato questa svolta verso l'interno. Il risultato sono individui meglio narrati che operano in team con capacità di ragionamento collettivo in declino. Le competenze diventano utili per un'organizzazione quando vengono praticate collettivamente, in contesti reali, su decisioni reali.

CIÒ CHE CONTA PUÒ ESSERE DIFFICILE DA MISURARE

Robert McNamara, Segretario alla Difesa americano durante la guerra del Vietnam, cadde in una trappola che porta oggi il suo nome. La fallacia di McNamara funziona così: misurare ciò che è facile da contare; ignorare ciò che è difficile da quantificare; supporre che ciò che non viene misurato non abbia importanza; poi concludere che ciò che non viene misurato non esiste. Il risultato fu una guerra guidata da metriche prive di rapporto con i risultati reali.

Molti sistemi di performance aziendale replicano questo errore con il pensiero critico. Misuriamo i risultati. Tracciamo le attività. Raramente verificiamo la qualità del ragionamento che ha prodotto la decisione in primo luogo. Oggi il problema è ancora più diffuso: integrare l'IA senza pensiero critico amplifica i pregiudizi anziché correggerli.

Il pensiero critico non compare nella maggior parte dei framework di performance come disciplina nominata. Eppure ha proxy misurabili. La governance e la qualità decisionale riflettono se il ragionamento è strutturato e contestabile. I sistemi di capitale umano e diversità riflettono se viene captata l'intera gamma delle percezioni. I sistemi di innovazione e apprendimento riflettono se il dissenso strutturato è consentito. Ciascuno di questi ha già una norma internazionale riconosciuta.

In pratica, le norme internazionali (ISO) sono ancora spesso affrontate come un esercizio di conformità per rassicurare gli stakeholder con un certificato. Questo non è sufficiente. Le norme possono anche essere mobilitate, al di là della semplice certificazione, per sostenere deliberatamente

le priorità organizzative come la creazione di un contesto favorevole al pensiero critico attraverso i livelli auditabili elencati nella tabella seguente.

Un approccio strutturato al pensiero critico: norme ISO esistenti applicate

Livello	Capacità	Norma
Cultura	Sicurezza psicologica	ISO 45003
Persone	Diversità e inclusione	ISO 30415
Pensiero	Rischio e qualità decisionale	ISO 31000
Apprendimento	Conoscenza e riflessione	ISO 30401
Esecuzione	Disciplina dell'innovazione	ISO 56002
Governance	Responsabilità e supervisione	ISO 37000

Nessuna norma ISO affronta direttamente il pensiero critico. Eppure l'architettura esiste già. Il gap è nella sequenza e nell'integrazione.

Inoltre, ISO 26000, la norma internazionale di orientamento sulla responsabilità sociale, affronta esplicitamente la capacità delle organizzazioni di sviluppare una prospettiva più ampia, di coinvolgere l'intero ecosistema di stakeholder e di costruire culture interne di riflessione e apprendimento. Diversi dei suoi argomenti fondamentali (diritti umani, coinvolgimento della comunità, governance) dipendono precisamente dalle capacità di pensiero critico.

I programmi di CSR che investono nel reporting ambientale ma lasciano invariati il campo percettivo e il ragionamento collettivo affrontano i sintomi mentre il divario strutturale si amplia. Integrare la *Sensory Leadership* in un'iniziativa CSR o di sviluppo del capitale umano è un argomento di coerenza strutturale: la stessa organizzazione che afferma di impegnarsi responsabilmente con il proprio ecosistema deve anche dimostrare che i suoi team riescono a percepire quell'ecosistema con accuratezza.

Il pensiero critico è molto più di una competenza aggiuntiva. È la base abilitante di un'impresa responsabile ed evolutiva. I suoi elementi costitutivi si estendono a ogni livello dell'organizzazione.

Il caso aziendale è altrettanto diretto. La qualità delle decisioni si degrada quando si restringe la gamma di prospettive che le alimentano. Il bias di automazione, la tendenza documentata a deferire agli output algoritmici anche quando sono manifestamente errati, cresce in proporzione diretta all'atrofia del discernimento indipendente.

Gli strumenti auditabili esistono. Abbiamo richiamato i principi duraturi e le norme ISO pertinenti. La sfida è applicarli in modo coerente, nella pratica.

Il mondo non ha bisogno di altri framework. Ne ha già più di quanti qualsiasi team di leadership possa realisticamente applicare. Ciò che manca nella maggior parte delle organizzazioni è una piattaforma per applicare gli strumenti più rilevanti nella giusta sequenza, ancorata allo stato percettivo reale del team e a decisioni concrete piuttosto che a scenari di formazione.

Un approccio, fondato sulle neuroscienze e applicato in contesti aziendali, parte dalle condizioni in cui gli strumenti esistenti diventano operativamente utili: l'impegno sensoriale prima dell'analisi. Questa è la posizione strutturale della *Sensory Leadership*. Tali programmi non introducono nuove teorie. Adottano una sequenza definita: Divergere, Convergere, Implementare, Sostenere. Ogni fase richiede una postura cognitiva diversa. Ogni postura è preparata, non assunta. L'allineamento avviene poi sulle decisioni: cosa fare, cosa non fare e quali compromessi accettare. Ma la pluralità delle percezioni all'interno del team viene preservata.

Ciò che il programma di leadership *Sensagy*TM e il formato di project management *OlfTeam*TM producono è un team con una mappa percettiva più ampia e onesta della propria realtà (approfondito nel nostro [articolo](#) sulla percezione prima della strategia). Quella mappa è il fondamento su cui deve essere costruita qualsiasi strategia, framework o disciplina di esecuzione. Senza di essa, gli strumenti più sofisticati producono le risposte più sicuramente sbagliate.

L'apertura sensoriale di ogni modulo non è estetica. Le neuroscienze sono coerenti: gli stimoli olfattivi raggiungono il sistema limbico prima che la mente analitica possa filtrarli, il che significa che il team arriva al framework senza la postura difensiva che gli ambienti di performance strutturati tipicamente producono.

Abbiamo sempre saputo, da Aristotele a Spinoza fino alle neuroscienze attuali, che la qualità del ragionamento umano è funzione delle condizioni in cui viene praticato. È la risposta più precisa sul piano operativo alla compressione che l'IA e la polarizzazione stanno producendo simultaneamente (questo concetto è sviluppato nel nostro [articolo](#) L'IA alza il pavimento, non il soffitto).

Le condizioni sono progettabili. Iniziare con i sensi, poi costruire su di essi con i sistemi giusti, è l'unica sequenza che mantiene vivo il pensiero critico.

Se riconoscete la vostra organizzazione in uno di questi elementi, il prossimo passo è una conversazione.

Scoprite il framework completo: libro bianco, descrizioni dei programmi e serie di articoli completa su sensoryleadership.org

Contattate Elixar a progetti@elixar.it

I servizi Elixar

Elixar è l'unico fornitore di programmi completi di Sensory Leadership — erogati in presenza, ovunque nel mondo, in inglese, francese e italiano. I programmi spaziano dal percorso completo Sensagy™ (24 ore, sei moduli, dalla consapevolezza sensoriale alla definizione della direzione e all'esecuzione) al formato focalizzato OlfaTeam™ (10 ore, cinque moduli, ancorati alla pratica olfattiva e all'applicazione del project management), fino a keynote e interventi di mezza giornata in seminari e retreat.

elixar.eu

Il Fondatore di Elixar

Jeremy Leroux è un Managing Director e Strategy Advisor (Cert. MCI, California) con oltre vent'anni di esperienza di leadership internazionale in settori B2B che spaziano dalle bevande agli ingredienti alimentari e alle applicazioni farmaceutiche prima di approfondire la sua pratica nel mondo dei profumi (Cert. Olfactive Design, Politecnico di Milano). Avendo vissuto e lavorato in Francia, Canada, Nuova Zelanda, Australia, Stati Uniti e Italia, si è laureato in Francia come Ingegnere e MSc in Processi Alimentari e ha conseguito un MBA in California. Ha fondato Elixar nella convinzione che l'esperienza sensoriale sia e sarà un fondamento per la performance degli esseri umani e delle aziende.

[linkedin.com/in/lerouxjeremy](https://www.linkedin.com/in/lerouxjeremy)