



di
Antonella Sirica

COME SI GUIDA
UN'AZIENDA QUANDO
NON SI PUÒ PIÙ
PROMETTERE STABILITÀ?

INDICE

INTRODUZIONE	03
QUANDO IL PROBLEMA NON È L'INCERTEZZA, MA IL MODO IN CUI DECIDIAMO	06
LA STABILITÀ DEL CRITERIO	09
LA FIDUCIA QUANDO NON PUOI RASSICURARE	11
L'AI NON DECIDE QUALE LAVORO DEVE RESTARE UMANO	13
IL FUTURO CHE UNA DECISIONE CHIUDE	16
BIBLIOGRAFIA	19

INTRODUZIONE

Per molto tempo abbiamo pensato all'incertezza come a un'interruzione della normalità, qualcosa che irrompeva nella vita dell'impresa costringendola a modificare programmi e previsioni fino a quando le condizioni non avessero consentito di ritrovare un nuovo equilibrio. Le crisi economiche, l'ingresso di un concorrente particolarmente aggressivo, una guerra o una trasformazione tecnologica improvvisa potevano cambiare anche profondamente il mercato, ma rimaneva abbastanza solida l'idea che governare significasse attraversare quella discontinuità per ricostruire una condizione nella quale fosse nuovamente possibile progettare il futuro con un margine ragionevole di prevedibilità. È questo paradigma che oggi merita di essere rimesso in discussione.

Pianificare continua a essere indispensabile. Un'impresa ha bisogno di budget, piani industriali e strategie capaci di orientare investimenti che produrranno i propri effetti negli anni successivi. Ciò che è cambiato riguarda la quantità di futuro che possiamo considerare sufficientemente stabile mentre prendiamo quelle decisioni e la velocità con cui alcune delle variabili utilizzate per costruirle possono modificarsi. Geopolitica, mercati e trasformazione tecnologica agiscono contemporaneamente e costringono chi governa un'organizzazione a mantenere una direzione mentre una parte delle condizioni sulle quali quella direzione è stata costruita continua a muoversi.

La 29th Annual Global CEO Survey di PwC restituisce una fotografia significativa di questa condizione. L'indagine, condotta su 4.454 amministratori delegati in 95 Paesi, rileva che nel 2026 soltanto il 30% si dichiara molto o estremamente fiducioso nella crescita dei ricavi della propria azienda nei dodici mesi successivi, mentre nel 2022 la percentuale era del 56%. Ancora più interessante è osservare come viene distribuita l'attenzione di chi guida. Quasi metà del tempo dei CEO intervistati viene assorbita da questioni con un orizzonte inferiore a un anno, mentre soltanto una quota molto più piccola viene dedicata a ciò che accadrà oltre i cinque anni.

Dentro questa contrazione dell'orizzonte temporale si trova uno dei problemi più delicati della leadership contemporanea, perché quanto più il presente diventa esigente, tanto maggiore è il rischio che l'urgenza occupi lo spazio nel quale dovrebbe essere pensato il futuro. Governare un'impresa richiede allora di assumere decisioni sufficientemente solide per produrre conseguenze senza pretendere che le condizioni nelle quali sono state assunte rimangano immutate.

McKinsey, nel State of Organizations 2026, utilizza l'espressione tectonic forces per descrivere le trasformazioni che stanno attraversando le organizzazioni e che, secondo la ricerca condotta su oltre diecimila senior executive di quindici Paesi e sedici settori, non possono più essere considerate perturbazioni transitorie. L'accelerazione tecnologica, l'instabilità economica e geopolitica e la trasformazione della forza lavoro stanno modificando contemporaneamente il contesto nel quale le imprese competono e, proprio perché interagiscono fra loro, rendono insufficiente affrontare ciascun fenomeno come un problema separato.

È questa simultaneità a cambiare la natura della questione. L'intelligenza artificiale non aspetterà che gli equilibri geopolitici diventino più leggibili e un'impresa non può sospendere le proprie decisioni di investimento fino a quando sarà possibile conoscere con precisione quale configurazione assumerà il mercato. Nel frattempo le persone continuano a lavorare, le competenze evolvono e alcune professionalità cominciano a interrogarsi sulla propria futura rilevanza. L'organizzazione deve continuare ad agire mentre cambiano alcune delle condizioni attraverso le quali interpreta ciò che accade.

Il problema, a ben vedere, è molto più antico delle tecnologie che oggi lo rendono così evidente. Aristotele, nel VI libro dell'Etica Nicomachea, distingue la *téchne* dalla *phrónesis*, separando il sapere relativo alla produzione dalla saggezza pratica necessaria alla deliberazione. La *phrónesis* riguarda l'azione umana proprio perché l'azione si svolge nel contingente, in quella parte della realtà che può essere diversamente da come è e nella quale nessuna conoscenza tecnica può consegnarci anticipatamente la certezza dell'esito. L'uomo prudente aristotelico non possiede una previsione infallibile; sa giudicare la situazione concreta e assumersi la responsabilità della scelta che ne consegue.

Per chi governa un'impresa questa distinzione possiede oggi una sorprendente attualità. Abbiamo una capacità di calcolo incomparabilmente superiore a quella di qualunque epoca precedente, possiamo costruire modelli previsionali sempre più sofisticati e affidare all'intelligenza artificiale l'elaborazione di quantità di informazioni che nessun gruppo dirigente sarebbe in grado di processare con la stessa velocità. L'aumento della capacità di conoscere, tuttavia, non elimina l'incertezza e soprattutto non trasferisce alla tecnologia la responsabilità della decisione. PwC rileva che soltanto una minoranza dei CEO intervistati dichiara di avere già ottenuto dall'intelligenza artificiale benefici simultanei sul versante dei costi e dei ricavi, mentre per una parte consistente delle imprese il ritorno economico rimane ancora difficile da individuare. Disporre di una tecnologia potente e riuscire a trasformarla in valore organizzativo restano due problemi diversi.

La questione diventa allora anche epistemologica. Quanto dobbiamo sapere prima di scegliere? Quando ulteriori informazioni migliorano realmente la qualità della decisione e quando la loro ricerca diventa un modo sofisticato per rimandarla? Quanto dell'incertezza può essere ridotto attraverso strumenti migliori e quanta parte deve essere riconosciuta come proprietà inevitabile di un sistema complesso?

Le neuroscienze della decisione hanno studiato una tensione che può aiutarci a formulare meglio il problema senza ricorrere alla facile retorica del "cervello del leader". L'*exploration-exploitation* dilemma descrive la tensione fra l'utilizzo di ciò che ha già dimostrato di funzionare e l'esplorazione di alternative il cui rendimento è ancora sconosciuto. Per l'impresa contemporanea il problema è particolarmente significativo, perché mostra come decidere in condizioni di incertezza richieda di utilizzare la conoscenza disponibile senza poter attendere che essa diventi completa.

Il Coaching Umanistico può entrare nella riflessione manageriale proprio su questo terreno, senza essere ridotto a un repertorio di tecniche motivazionali. Nel mio precedente lavoro, *Leadership Umanistica*. Il potere trasformativo del senso, avevo posto il *telos* al centro della riflessione sulla leadership, riportando il senso dentro la concretezza dell'agire. È da quella riflessione che riparto per affrontare una condizione divenuta nel frattempo ancora più esigente.

Direzione e previsione non coincidono. Un'impresa può non sapere quale configurazione avrà il proprio mercato fra cinque anni e possedere comunque una concezione sufficientemente chiara del valore che intende produrre e della direzione che intende perseguire. Il *telos* non serve a indovinare il futuro e non protegge dall'errore; consente di modificare strategie, investimenti e strumenti senza dover ricostruire ogni volta da zero la ragione per cui una direzione merita di essere perseguita.

Quando il contesto è relativamente prevedibile, strategia e direzione possono apparire quasi sovrapponibili; quando le condizioni diventano instabili, la differenza emerge. Una strategia può dover essere abbandonata, un investimento ridimensionato e una competenza fino a ieri centrale può perdere rapidamente parte del proprio valore. Se insieme alla strategia viene meno anche il criterio con cui decidiamo, l'organizzazione comincia a reagire agli eventi invece di scegliere come attraversarli.

È da questa distinzione che prende avvio questo lavoro. Non cercheremo una formula per rendere nuovamente prevedibile ciò che non lo è, né un'altra teoria rassicurante sulla leadership del futuro. Cercheremo di comprendere che cosa accade alla qualità delle decisioni quando il tempo della previsione si accorcia, quale effetto produce l'incertezza sulle persone chiamate a trasformare quelle decisioni in lavoro e quale forma di autorevolezza rimanga possibile quando promettere stabilità non è più credibile. Il cambio di paradigma potrebbe consistere proprio

nello smettere di considerare la stabilità la condizione necessaria per governare. La domanda che attraverserà queste pagine sarà allora diversa:

Che cosa deve saper governare un CEO quando non può governare tutte le condizioni nelle quali la propria impresa dovrà agire?_

Cercare una risposta significa spostare l'attenzione dalla pretesa di controllare il futuro alla qualità delle decisioni che assumiamo quando una parte di quel futuro rimane fuori dal nostro controllo. È in questo spazio che la leadership torna a essere, prima di tutto, esercizio di responsabilità.

QUANDO IL PROBLEMA NON È L'INCERTEZZA, MA IL MODO IN CUI DECIDIAMO

L'incertezza non rende necessariamente peggiori le decisioni. Rende più visibile il processo con cui vengono prese. Quando le variabili sono relativamente stabili, una scelta mediocre può essere compensata dall'esperienza, dalla conoscenza del mercato o semplicemente da condizioni favorevoli; quando lo scenario diventa meno prevedibile, quella protezione diminuisce e affiorano con maggiore chiarezza la qualità del ragionamento e le condizioni organizzative nelle quali quel ragionamento viene sottoposto alla prova della realtà.

È facile accorgersene osservando ciò che accade quando un investimento importante comincia a produrre risultati inferiori alle attese. Sul tavolo arrivano nuove analisi, le previsioni vengono aggiornate, qualcuno suggerisce di correggere la rotta e qualcun altro ricorda quanto sia già stato investito. La questione apparentemente economica diventa anche cognitiva. Il capitale già impiegato non dovrebbe modificare la valutazione razionale delle prospettive future, eppure sappiamo che può farlo. In economia comportamentale questo fenomeno è conosciuto come sunk cost effect, l'effetto dei costi sommersi, studiato da Hal Arkes e Catherine Blumer già negli anni Ottanta. Quanto più abbiamo investito in una scelta, tanto più può diventare difficile abbandonarla, anche quando le informazioni successive suggeriscono che perseverare non sia più conveniente.

In azienda il costo sommerso raramente riguarda soltanto il denaro. Dentro una strategia possono esserci mesi di lavoro, credibilità personale, aspettative comunicate agli azionisti e decisioni difese pubblicamente dal management. Cambiare direzione comporta quindi anche il riconoscimento che una parte del ragionamento precedente non descrive più adeguatamente la situazione presente. L'esperienza può produrre qui un paradosso particolarmente insidioso, perché la competenza necessaria per decidere può diventare la stessa competenza attraverso la quale costruiamo argomenti sempre più sofisticati per difendere ciò che abbiamo già deciso.

Daniel Kahneman ha dedicato una parte fondamentale del proprio lavoro allo studio delle euristiche e dei bias che attraversano il giudizio umano. Riconoscerne l'esistenza non equivale a considerare irrazionale la decisione di un CEO esperto. L'esperienza professionale consente di riconoscere configurazioni già incontrate, selezionare rapidamente le informazioni rilevanti e ridurre molti errori che un decisore meno esperto potrebbe commettere; proprio questa capacità di riconoscimento, tuttavia, diventa meno affidabile quando il contesto presenta caratteristiche nuove che assomigliano soltanto in superficie a qualcosa che conosciamo.

Gary Klein ha studiato a lungo le decisioni prese da professionisti esperti in condizioni reali, mostrando quanto l'intuizione possa essere efficace quando si forma in ambienti nei quali esistono regolarità sufficientemente stabili e un feedback che permette di apprenderle. Kahneman e Klein, partendo da tradizioni di ricerca differenti, arrivano su questo punto a una conclusione particolarmente utile per chi dirige un'impresa. La domanda rilevante diventa allora in quali condizioni quell'intuizione si sia formata. Quando l'ambiente cambia più velocemente dell'esperienza sulla quale abbiamo costruito i nostri modelli mentali, ciò che abbiamo imparato conserva il proprio valore, senza poter garantire da solo la validità della decisione presente.

Per un amministratore delegato questa distinzione è tutt'altro che accademica. Un mercato che ha risposto nello stesso modo per quindici anni può avere educato magnificamente l'intuizione di chi lo conosce, fino al momento in cui una variabile strutturale modifica le condizioni sulle quali quell'esperienza si era formata. Il rischio consiste allora nel leggere una realtà nuova attraverso categorie che hanno dimostrato il proprio valore in una realtà precedente.

Thomas Kuhn utilizzò il concetto di paradigma per descrivere il quadro condiviso attraverso il quale una comunità scientifica interpreta i fenomeni e stabilisce quali problemi abbiano senso e quali strumenti siano adeguati per affrontarli. Trasferire meccanicamente Kuhn al management sarebbe improprio, ma il concetto rimane utile per comprendere come anche le organizzazioni sviluppino cornici interpretative consolidate, all'interno delle quali stabiliscono che cosa considerare rilevante e quali informazioni meritino attenzione. Finché il contesto conferma quelle assunzioni, esse smettono progressivamente di essere percepite come ipotesi e diventano semplicemente il modo in cui l'azienda vede il mondo.

Il lavoro più difficile comincia quando la realtà introduce elementi che quella cornice fatica a spiegare. Un nuovo concorrente può apparire marginale perché non corrisponde ai parametri attraverso i quali siamo abituati a riconoscere un concorrente serio; una tecnologia può essere sottovalutata perché nella sua prima fase produce risultati inferiori agli standard del prodotto maturo con il quale viene confrontata. In questi casi le informazioni possono essere già presenti nell'organizzazione e rimanere tuttavia incapaci di modificare l'interpretazione dominante. La questione riguarda quindi anche il percorso attraverso il quale la conoscenza già presente nell'organizzazione riesce, oppure non riesce, a entrare nel processo decisionale.

Qui la leadership incontra una responsabilità precisa. Ricevere informazioni corrette non è sufficiente se l'organizzazione ha imparato a selezionarle in funzione di ciò che il vertice considera plausibile, opportuno o desiderabile. Amy Edmondson ha mostrato attraverso il suo lavoro sulla sicurezza psicologica quanto la possibilità di esprimere dubbi, segnalare errori e portare informazioni scomode dipenda dalla qualità del contesto relazionale nel quale le persone lavorano. Sul piano della governance, questo significa che la sicurezza psicologica riguarda direttamente la qualità dell'informazione disponibile a chi decide.

Immaginiamo un comitato di direzione nel quale il CEO abbia investito personalmente molta credibilità in un progetto. I numeri iniziano a mostrare una deviazione rispetto alle attese e chi conosce meglio il processo vede qualcosa che dai report aggregati ancora non emerge con sufficiente evidenza. Se negli anni quell'organizzazione ha imparato che contraddire il vertice comporta un costo relazionale o professionale, l'informazione tenderà a cambiare forma mentre risale la gerarchia. Potrà essere attenuata, accompagnata da spiegazioni rassicuranti o rimandata in attesa di ulteriori conferme. Quando arriverà sul tavolo della decisione sarà formalmente corretta e sostanzialmente impoverita.

Per questa ragione considero riduttivo collocare la sicurezza psicologica esclusivamente nell'area del benessere organizzativo. Per chi dirige un'impresa rappresenta anche una condizione di accesso alla realtà. Un sistema di reporting tecnicamente impeccabile non corregge ciò che l'organizzazione ha imparato a non dire. Quando alcune informazioni vengono attenuate prima di raggiungere il vertice, il problema riguarda direttamente la qualità delle decisioni che quel vertice potrà assumere. Il Coaching Umanistico offre su questo punto una prospettiva precisa. Considerare la persona un soggetto capace di produrre conoscenza e assumersi responsabilità significa riconoscere che il patrimonio conoscitivo dell'organizzazione è necessariamente distribuito. La gerarchia può concentrare la responsabilità della decisione; non può concentrare nello stesso punto tutta la conoscenza necessaria a prenderla. In un sistema complesso, il compito del vertice comprende quindi la costruzione di condizioni nelle quali punti di osservazione differenti possano concorrere alla rappresentazione della realtà sulla quale la decisione verrà assunta, senza confondere la distribuzione della conoscenza con la responsabilità di decidere.

L'esercizio dell'autorità acquista allora anche una dimensione cognitiva. Il potere del CEO può orientare l'attenzione dell'organizzazione, attribuire legittimità ad alcune domande e renderne altre progressivamente meno pronunciabili; proprio per questo occorre evitare che diventi il filtro attraverso il quale l'intero sistema seleziona ciò che merita di essere visto. Una decisione deve poter essere discussa senza trasformare ogni dissenso in una contestazione dell'autorità, così come la revisione di una strategia alla luce di informazioni nuove deve poter appartenere pienamente all'esercizio della responsabilità di chi guida.

Accettare che la realtà possa smentire una decisione non indebolisce l'autorevolezza necessaria per assumerla;

impedisce che l'autorevolezza venga utilizzata per proteggere la decisione dalla realtà.

In condizioni di elevata incertezza, la conseguenza è anche competitiva. Un'impresa capace di riconoscere prima degli altri che una delle proprie convinzioni ha smesso di descrivere adeguatamente il mercato guadagna un margine d'azione che altre organizzazioni perderanno continuando a interpretare segnali nuovi attraverso mappe ormai insufficienti. Quel margine è anche tempo, e quando un paradigma comincia a cambiare il tempo può diventare una delle risorse competitive più preziose di cui un'impresa dispone.

LA STABILITÀ DEL CRITERIO

Quando le condizioni cambiano rapidamente, l'instabilità esterna tende a produrre una seconda forma di instabilità all'interno dell'organizzazione. Priorità corrette, investimenti ridimensionati e strategie riviste possono essere decisioni perfettamente razionali considerate singolarmente e apparire, nel loro insieme, come una successione incoerente di reazioni. Il problema emerge quando diventa difficile riconoscere quale logica colleghi una decisione alla successiva e quale elemento rimanga costante mentre le scelte operative vengono modificate. La stessa indagine di PwC mostra un secondo elemento particolarmente rilevante per il problema che stiamo affrontando. Il 42% dei CEO indica come propria principale preoccupazione la domanda se l'azienda si stia trasformando abbastanza rapidamente per tenere il passo con il cambiamento tecnologico. Nel campione italiano questa percentuale raggiunge il 53% e un CEO su due dichiara che la propria impresa ha già iniziato a competere in settori nei quali prima non operava. Siamo quindi davanti a organizzazioni che devono modificare parti rilevanti del proprio modello mentre non possiedono ancora una rappresentazione completa di ciò che quel cambiamento produrrà.

Diventa allora necessario distinguere la stabilità delle condizioni dalla stabilità del criterio. La prima dipende solo in parte da chi governa l'impresa, perché nessun consiglio di amministrazione può rendere prevedibile la geopolitica, il comportamento futuro della domanda o l'evoluzione di un mercato. La seconda appartiene pienamente alla responsabilità del vertice e riguarda la possibilità di rendere riconoscibile la logica attraverso la quale l'organizzazione sceglie mentre lo scenario cambia.

Pensiamo a un'impresa che abbia pianificato un investimento industriale rilevante in un nuovo mercato e che, durante la fase di realizzazione, si trovi davanti a condizioni economiche e geopolitiche molto diverse da quelle sulle quali era stato costruito il progetto. Il management potrebbe decidere di ridimensionarlo, sospenderlo o riallocare parte del capitale senza produrre incoerenza, purché la revisione derivasse dal venir meno di alcune delle assunzioni sulle quali l'investimento era stato approvato e rimanesse leggibile rispetto alla direzione dell'impresa. È questa la distanza fra un valore dichiarato e un criterio di governo. Un valore può rimanere scritto in un documento istituzionale senza modificare una sola decisione. Il criterio acquista consistenza quando modifica concretamente il modo in cui una decisione viene costruita. La sua tenuta diventa visibile soprattutto quando rispettarlo comporta un costo, perché è in quel momento che una convinzione dichiarata dimostra se possiede davvero la forza necessaria per orientare l'azione.

La stabilità del criterio non richiede immobilità. Una strategia costruita tre anni fa può dover essere abbandonata quando vengono meno le condizioni che la rendevano razionale, e difenderla soltanto per dimostrare coerenza trasformerebbe la continuità in ostinazione. Il piano industriale rimane una costruzione contingente attraverso la quale l'organizzazione prova a realizzare una direzione nelle condizioni che conosce in un determinato momento; il telos offre il criterio con cui giudicarne anche l'eventuale revisione.

In questo spazio la *phrónesis* acquista una funzione organizzativa. Dati, modelli e competenze tecniche possono descrivere con crescente precisione le alternative disponibili e le loro conseguenze probabili; rimane comunque una parte della decisione nella quale occorre giudicare quali conseguenze siano accettabili rispetto alla direzione perseguita e quali comprometterebbero ciò che l'impresa considera essenziale. È un esercizio di giudizio nel quale il criterio accompagna il cambiamento senza trasformarsi in una procedura rigida.

Dentro un'organizzazione complessa, inoltre, il criterio viene appreso molto meno dalle dichiarazioni del vertice di quanto si possa immaginare. Viene dedotto osservando ciò che accade quando scegliere diventa difficile. Una ristrutturazione, l'abbandono di un investimento sostenuto pubblicamente, l'ingresso in un nuovo mercato o il modo in cui viene affrontato un errore diventano precedenti organizzativi attraverso i quali vengono interpretate le decisioni successive. Ogni scelta produce quindi, insieme ai propri effetti economici, un'informazione sul criterio che l'ha generata e rende visibile ciò che l'impresa decide di proteggere quando interessi diversi entrano in conflitto.

Il Global Leadership Study 2026 di Harvard Business Impact utilizza l'espressione No Stable Ground per descrivere una condizione nella quale i leader sono chiamati a governare tensioni simultanee. La ricerca, costruita sulle risposte di 1.139 senior leader e con una presenza rilevante di organizzazioni di grandissime dimensioni, evidenzia la difficoltà di proteggere la performance presente mentre vengono costruite le condizioni che potrebbero modificare profondamente il modello futuro dell'impresa. In questo scenario l'agilità conserva il proprio valore, ma la velocità con cui un'organizzazione cambia dice ancora poco sulla qualità della direzione. Senza un criterio capace di distinguere ciò che può essere modificato da ciò che merita di essere preservato, l'accelerazione aumenta il movimento senza necessariamente migliorare la qualità della trasformazione.

La stabilità del criterio deve perciò trovare una forma dentro la governance. Davanti a una decisione strategica rilevante, il vertice può rendere esplicita l'assunzione fondamentale sulla quale quella decisione poggia e definire quali evidenze future sarebbero sufficienti per rimetterla in discussione. Il passaggio è più importante di quanto sembri, perché impedisce che la decisione e l'identità di chi l'ha assunta finiscano per coincidere. Quando le condizioni che giustificherebbero una revisione vengono definite prima che si presentino, cambiare scelta può diventare la conseguenza coerente del processo che l'aveva generata, anziché essere interpretato come una sconfessione dell'autorità che l'aveva assunta.

Qui il lavoro del Coaching Umanistico incontra direttamente la responsabilità manageriale, perché consente di interrogare il rapporto fra una scelta contingente e la direzione verso cui si intende procedere. Per chi esercita responsabilità di vertice, significa rendere esplicito il criterio prima che gli eventi lo mettano alla prova, distinguendo ciò che appartiene alla decisione presente da ciò che dovrà continuare a orientarne l'eventuale revisione.

Una domanda può diventare, in questo senso, un vero dispositivo di governo.

Quale fatto, se accadesse, renderebbe ragionevole cambiare questa decisione?

Formularla prima di conoscere l'esito costringe a definire quali evidenze future sarebbero sufficienti per rimettere in discussione la scelta. Se la risposta è sufficientemente precisa, crea un riferimento al quale tornare quando nuove informazioni metteranno sotto pressione la decisione originaria e rende più difficile spostare continuamente la soglia della prova per proteggere una scelta nella quale sono ormai investiti capitale, reputazione e potere.

Quando le condizioni non possono essere mantenute stabili, ciò che può rimanere riconoscibile è il criterio con cui vengono assunte e riviste le decisioni. È in questa continuità che la capacità di cambiare smette di essere semplice adattamento e diventa governo.

LA FIDUCIA QUANDO NON PUOI RASSICURARE

Durante una trasformazione profonda, il vertice può essere chiamato a fornire risposte prima che tutte le conseguenze delle proprie decisioni siano conoscibili. Accade durante un'acquisizione, una riorganizzazione o qualunque cambiamento destinato a modificare in modo significativo il lavoro e gli equilibri interni. Le persone vogliono sapere che cosa accadrà, gli stakeholder chiedono indicazioni, il management intermedio ha bisogno di orientare le proprie strutture e la comunicazione diventa necessaria proprio quando una parte dello scenario rimane ancora aperta. In questa condizione diventa facile confondere la fiducia con la assicurazione e tentare di ridurre l'incertezza attraverso affermazioni più definitive di quanto la realtà consenta.

La distinzione è sostanziale. La assicurazione prova a diminuire la percezione dell'incertezza; la fiducia riguarda l'affidabilità riconosciuta a chi esercita una responsabilità anche quando l'incertezza rimane. Un CEO può dichiarare che una parte dello scenario è ancora aperta senza rinunciare all'autorevolezza, purché renda riconoscibile il confine fra ciò che l'organizzazione sa e ciò che ancora non può sapere. Presentare come acquisito ciò che acquisito non è produce invece un debito di credibilità che emergerà nel momento in cui i fatti costringeranno a correggere la comunicazione precedente.

Le neuroscienze possono aiutare a comprendere perché la questione abbia conseguenze che vanno oltre la qualità della comunicazione. Una meta-analisi pubblicata nel 2025, costruita sui risultati di 76 studi di risonanza magnetica funzionale e oltre quattromila partecipanti, ha mostrato che l'elaborazione dell'incertezza coinvolge una rete neurale distribuita nella quale ricorrono strutture implicate nell'integrazione fra componenti cognitive e affettivo-motivazionali, tra cui l'insula anteriore e regioni frontali e parietali. Il dato è interessante soprattutto perché impedisce di ridurre l'incertezza a una semplice insufficienza di informazioni, mostrando come siano coinvolti anche i processi attraverso i quali attribuiamo rilevanza ai segnali e orientiamo il comportamento.

La relazione fra stress e decisione richiede cautela, perché gli effetti dipendono dal contesto e dalla natura del compito. Una revisione del 2024 insiste proprio su questa variabilità, mentre una precedente meta-analisi condotta su 32 dataset e 1.829 partecipanti aveva rilevato, complessivamente, decisioni più svantaggiose nelle condizioni sperimentali di stress. Trasferire linearmente questi risultati alla vita di un'organizzazione sarebbe improprio; indicano tuttavia una responsabilità concreta per chi la dirige. Se il contesto produce già una quota elevata di incertezza, non esiste alcun vantaggio nell'aggiungervi un'ambiguità che l'impresa potrebbe ridurre.

Il vertice non controlla l'evoluzione del mercato né può conoscere anticipatamente tutte le conseguenze di una trasformazione, ma possiede un margine molto più ampio sul modo in cui delimita ciò che è conoscibile e governabile nel presente. Una riorganizzazione può avere esiti ancora aperti e, nello stesso tempo, contenere decisioni già assunte, scadenze definite e criteri che possono essere dichiarati.

Rendere visibili questi confini permette alle persone di confrontarsi con un'incertezza reale senza costringerle a interpretare anche quella prodotta dall'organizzazione stessa.

Possiamo chiamare questo spazio perimetro di governabilità. Prima di comunicare una trasformazione rilevante, il vertice distingue ciò che è già stato deciso, ciò che dipende ancora da evidenze non disponibili e ciò su cui l'organizzazione è in grado di assumere un impegno indipendentemente dall'esito finale. Lo scopo non è costruire un altro documento aziendale, ma impedire che lo spazio lasciato vuoto dalla conoscenza venga occupato da promesse che nessuno possiede gli strumenti per garantire.

Consideriamo un gruppo che abbia appena completato un'acquisizione internazionale e debba integrare due strutture nelle quali alcune funzioni risultano parzialmente sovrapposte. Il disegno generale dell'operazione è stato approvato, ma il management non possiede ancora elementi sufficienti per stabilire quale sarà l'assetto definitivo di ogni area. Garantire che nessun ruolo verrà coinvolto significherebbe assumere un impegno che le informazioni disponibili non consentono di sostenere; trasferire immediatamente sull'organizzazione tutte le ipotesi ancora allo studio attribuirebbe a scenari soltanto possibili il peso di decisioni che non sono ancora state assunte. In entrambi i casi verrebbe meno la distinzione fra ciò che appartiene già alla decisione e ciò che rimane ancora nel campo delle possibilità.

Il perimetro di governabilità impone un'operazione diversa. Il vertice può non essere nelle condizioni di garantire il mantenimento di tutti i ruoli e, nello stesso tempo, essere perfettamente in grado di assumere impegni sul processo attraverso il quale verranno prese le decisioni successive. Può stabilire che la valutazione delle competenze precederà le decisioni definitive sull'organico, indicare entro quale fase saranno comunicate le conseguenze e rendere esplicito il criterio attraverso il quale verranno considerate le possibilità di ricollocazione professionale. L'esito rimane parzialmente aperto; la responsabilità del vertice no.

Una promessa credibile riguarda ciò che dipende da chi la formula. Quando viene estesa a variabili che nessuno controlla, la promessa smette di ridurre l'incertezza e comincia semplicemente a rinviarla. La differenza è particolarmente importante nelle trasformazioni che toccano il lavoro, perché ciò che per il vertice può essere ancora un'ipotesi strategica viene inevitabilmente interpretato dalle persone anche attraverso le conseguenze possibili sulla propria vita professionale.

Il Coaching Umanistico incontra qui un punto essenziale della propria concezione della persona. Riconoscere qualcuno come soggetto responsabile significa considerarlo capace di confrontarsi con una realtà che può essere incompleta senza doverla sostituire con una versione artificialmente rassicurante. Proteggere sistematicamente le persone dall'incertezza riduce lo spazio nel quale possono orientarsi autonomamente e rischia di renderle dipendenti dalle rassicurazioni successive del vertice. La responsabilità richiede invece una rappresentazione sufficientemente onesta del campo nel quale è possibile agire e dei limiti oltre i quali, almeno in quel momento, nessuno possiede ancora una risposta.

Questa prospettiva modifica anche il significato della trasparenza. Essere trasparenti non richiede di trasferire sull'organizzazione ogni dubbio del vertice, ogni scenario ipotetico o ogni informazione ancora priva di consistenza decisionale. Un eccesso indiscriminato di informazioni può aumentare il rumore senza aumentare la possibilità di comprendere. La responsabilità consiste nel rendere disponibile ciò che permette alle persone di comprendere il campo nel quale sono chiamate ad agire, dichiarando con altrettanta precisione il limite della conoscenza disponibile. Quando il criterio rimane riconoscibile anche mentre l'esito è aperto, l'incertezza non coincide con l'arbitrarietà. Una decisione futura può ancora modificare ruoli, investimenti o assetti organizzativi, ma non arriva dentro uno spazio privo di riferimenti. Ciò che l'organizzazione può aspettarsi non riguarda la stabilità dell'esito, bensì la qualità del processo attraverso il quale quell'esito verrà deciso. Prima di una comunicazione rilevante, questo confine può essere verificato attraverso una domanda.

Che cosa possiamo promettere senza avere bisogno che il futuro ci dia ragione?

La risposta restringe il campo delle promesse e ne aumenta il valore, perché concentra l'impegno su ciò di cui il vertice può effettivamente rispondere. Anche quando una decisione non è ancora stata presa, possono essere definiti i tempi, il criterio con cui verranno valutate le conseguenze e le responsabilità che l'organizzazione è già nelle condizioni di assumere. L'incertezza continuerà a esistere e, in alcuni momenti, potrà aumentare. La responsabilità di chi guida consiste anche nel non trasformare il limite della propria conoscenza in una falsa certezza per gli altri. Dichiarare quel limite e rendere riconoscibile ciò che, dentro di esso, l'organizzazione può aspettarsi da chi decide rende possibile una forma più esigente di fiducia, perché la credibilità della leadership non viene affidata alla capacità di prevedere il futuro, ma alla qualità degli impegni che è disposta ad assumere mentre il futuro rimane aperto.

L'AI NON DECIDE QUALE LAVORO DEVE RESTARE UMANO

L'intelligenza artificiale sta ponendo alle imprese una domanda che viene spesso formulata nel modo sbagliato. Chiedersi quali attività possano essere svolte da una macchina è necessario sul piano tecnico, ma insufficiente sul piano della governance, perché la possibilità di automatizzare un'attività non contiene già la risposta alla domanda se sia conveniente farlo, fino a quale punto e con quali conseguenze sul sistema nel quale quell'attività è inserita. Quando una tecnologia modifica contemporaneamente produttività, distribuzione del lavoro e competenze necessarie a controllarne i risultati, il problema del CEO supera l'adozione tecnologica e investe direttamente la progettazione del lavoro.

I numeri spiegano perché la distinzione sia urgente. Il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum, costruito sulle indicazioni di oltre mille grandi datori di lavoro che rappresentano complessivamente più di quattordici milioni di lavoratori, stima che entro il 2030 la trasformazione del mercato del lavoro interesserà il 22% degli attuali posti di lavoro, con 170 milioni di nuovi ruoli e 92 milioni di posti di lavoro che potrebbero essere dislocati dalla trasformazione. Il saldo globale previsto è positivo, ma dice poco sulla corrispondenza fra le competenze disponibili oggi e quelle attraverso le quali verrà prodotto valore domani. Lo stesso rapporto stima che il 39% delle competenze considerate centrali sia destinato a modificarsi e indica nello skills gap, segnalato dal 63% dei datori di lavoro, uno dei principali ostacoli alla trasformazione.

I dati dell'OCSE aggiungono una precisazione importante. L'esposizione all'intelligenza artificiale non coincide con il rischio di automazione e alcune delle professioni maggiormente esposte appartengono proprio alle attività ad alta qualificazione, comprese quelle manageriali e professionali. Secondo le stime raccolte dall'OCSE, meno dell'1% dei lavoratori avrà bisogno di competenze avanzate nello sviluppo dell'AI. Per una quota molto più ampia di lavoratori, la trasformazione riguarderà invece attività che la tecnologia potrà modificare profondamente senza rendere necessariamente sostituibile la persona che le svolge. La distinzione è rilevante perché sposta l'attenzione dal numero di professioni destinate a scomparire al modo in cui cambierà il valore delle competenze all'interno di professioni che continueranno a esistere. Se un sistema generativo produce in pochi secondi un'analisi che richiedeva ore di lavoro, il valore professionale non scompare necessariamente insieme al tempo risparmiato. Può spostarsi verso la competenza necessaria a comprendere come quell'analisi è stata costruita e a stabilire quale valore possa avere dentro una decisione. Automatizzare il compito senza riprogettare la competenza espone quindi a un rischio meno immediatamente visibile dell'errore tecnologico, quello di indebolire progressivamente proprio la competenza necessaria a riconoscere quando l'output è inadeguato alla decisione che dovrebbe sostenere. Il Global Human Capital Trends 2026 di Deloitte rende evidente la distanza fra velocità tecnologica e trasformazione organizzativa. L'85% dei leader considera essenziale costruire organizzazioni capaci di adattarsi alla velocità richiesta dal contesto, ma soltanto il 7% ritiene di essere all'avanguardia nel consentire alla propria forza lavoro di crescere e adattarsi continuamente. Ancora più significativo è il dato relativo alla progettazione del rapporto fra persone e intelligenza artificiale, perché soltanto il 6% dichiara progressi sostanziali nella costruzione intenzionale di nuovi modelli di interazione fra lavoro umano e macchina. Il problema, quindi, non riguarda soltanto quanto rapidamente una tecnologia venga adottata, ma quanto consapevolmente venga ridisegnato il sistema di competenze nel quale dovrà operare.

Qui diventa rilevante il fenomeno del cognitive offloading.

Gli esseri umani hanno sempre affidato agli strumenti esterni una parte delle proprie attività cognitive e questa delega ha consentito di liberare risorse per compiti differenti e spesso più complessi. L'esternalizzazione cognitiva non costituisce quindi, di per sé, una perdita. Il problema emerge quando smettiamo di esercitare proprio la competenza necessaria a valutare ciò che lo strumento produce. Con i sistemi generativi la questione assume una rilevanza particolare, perché l'output può presentarsi nella forma compiuta di un'analisi, un'argomentazione o una raccomandazione e rendere meno immediatamente visibile la distanza fra plausibilità linguistica e affidabilità del contenuto.

Per il CEO questa distinzione ha una conseguenza immediata. Misurare quante ore di lavoro possano essere eliminate da un processo consente di stimare una parte del rendimento dell'investimento; non consente ancora di stabilire che cosa debba accadere alla competenza delle persone che prima svolgevano quel lavoro. Se l'automazione riduce il tempo necessario a produrre un'analisi, occorre decidere come utilizzare il tempo liberato, quale livello di conoscenza debba rimanere interno all'organizzazione e attraverso quali attività quella conoscenza possa continuare a essere esercitata, perché il giudizio sull'output non diventi progressivamente formale.

La *phrónesis* assume qui una conseguenza particolarmente concreta. L'espansione di ciò che può essere tecnicamente prodotto rende ancora più importante il punto nel quale qualcuno deve giudicare quale risposta sia pertinente alla situazione, quali conseguenze siano accettabili e quale decisione possa essere assunta responsabilmente. Se la macchina diventa più efficace nella produzione di alternative, analisi e previsioni, il contributo umano non può essere difeso cercando di riprodurre più lentamente ciò che la tecnologia esegue meglio. Deve essere collocato là dove il risultato tecnico incontra il giudizio necessario a trasformarlo in azione. Questo spostamento modifica anche il modo in cui definiamo il capitale umano. La conoscenza specialistica conserva il proprio valore, perché nessun giudizio competente può essere esercitato sul vuoto; cambia però il rapporto fra possesso della conoscenza, produzione dell'output e responsabilità della decisione. Se una parte crescente dell'elaborazione viene affidata alla tecnologia, l'impresa deve identificare con altrettanta precisione le competenze necessarie a governarne l'impiego.

Il World Economic Forum rileva che il 77% dei datori di lavoro prevede entro il 2030 programmi di reskilling e upskilling destinati a permettere alle persone di lavorare più efficacemente insieme all'intelligenza artificiale. Il dato indica la dimensione dello sforzo previsto, ma lascia aperta la questione decisiva. Prima di stabilire come formare le persone, occorre sapere quale contributo professionale dovranno essere in grado di offrire dopo l'automazione. In assenza di questa decisione, il rischio è costruire programmi di aggiornamento che insegnano a utilizzare nuovi strumenti senza avere ancora stabilito quale lavoro debba esistere intorno a quegli strumenti. Per questo, prima di una trasformazione significativa basata sull'AI, introdurrei una mappa della competenza critica. Il punto di partenza non è la mansione esistente, perché proprio quella mansione potrebbe essere destinata a cambiare, ma il risultato che una funzione deve continuare a produrre per l'impresa. A partire da quel risultato occorre individuare ciò che può essere affidato alla tecnologia con un vantaggio reale e la competenza che deve rimanere nell'organizzazione perché qualcuno sia ancora in grado di valutarne il risultato e assumerne la responsabilità. La mappa diventa utile quando rende esplicito anche il punto oltre il quale la delega smetterebbe di aumentare l'efficienza e comincerebbe a ridurre la capacità dell'organizzazione di valutare autonomamente ciò che riceve dalla tecnologia.

Consideriamo una funzione finanziaria nella quale l'AI possa accelerare l'analisi dei dati e la costruzione degli scenari. Il risparmio di tempo costituisce un beneficio misurabile, ma non esaurisce il valore della trasformazione. Se produrre uno scenario diventa più semplice, aumenta l'importanza della competenza necessaria a comprenderne le assunzioni, confrontarlo con informazioni che il sistema potrebbe non avere considerato e riconoscere una fragilità prima che entri in una decisione di investimento. La progettazione del lavoro dovrà quindi stabilire quale conoscenza finanziaria debba continuare a essere esercitata anche quando non è più necessaria per produrre materialmente ogni passaggio dell'analisi. La stessa questione raggiunge il lavoro del management. Le occupazioni ad alta qualificazione risultano fortemente esposte

all'intelligenza artificiale e questo significa che la trasformazione non riguarda soltanto il lavoro che i dirigenti sono chiamati a ridisegnare per gli altri. Un manager può già delegare alla tecnologia una parte della raccolta delle informazioni, della costruzione delle analisi e della formulazione delle alternative. Il vantaggio può essere considerevole; proprio per questo diventa necessario comprendere quale parte del proprio giudizio venga potenziata da quella delega e quale, smettendo progressivamente di essere esercitata, rischi di indebolirsi.

Prima di automatizzare un'attività, occorre quindi verificare che cosa dovrà rimanere conoscibile e giudicabile all'interno dell'organizzazione.

Dopo questa automazione, quale competenza dovrà possedere l'organizzazione per continuare a giudicare ciò che non produrrà più direttamente?

La domanda non serve a difendere artificialmente attività che una tecnologia può svolgere meglio, né a rallentare un processo di innovazione per conservare ruoli che hanno perso la propria funzione. Serve a impedire che il guadagno di efficienza venga misurato senza contabilizzare l'eventuale impoverimento della competenza che lo accompagna. Una riduzione delle ore necessarie a svolgere un compito può rappresentare un guadagno reale e, contemporaneamente, modificare il patrimonio di conoscenza sul quale l'impresa dovrà fare affidamento quando lo scenario richiederà di verificare, correggere o contestare ciò che il sistema produce.

È qui che la prospettiva umanistica acquista una conseguenza di governance. La questione non consiste nel difendere il lavoro umano dall'automazione per principio, né nell'attribuire alla prestazione di una persona un valore superiore per il solo fatto di essere umana. Considerare la persona un soggetto capace di giudizio, apprendimento e responsabilità obbliga piuttosto a interrogarsi sulle condizioni che consentono a quelle facoltà di continuare a essere esercitate. Se la ricerca di efficienza elimina progressivamente le occasioni nelle quali una competenza si forma e viene messa alla prova, il problema non riguarda soltanto il lavoro che scompare, ma la qualità del giudizio di cui l'organizzazione disporrà in seguito.

L'intelligenza artificiale rende così particolarmente visibile una responsabilità che l'efficienza, da sola, non può risolvere. Il CEO non può sapere oggi quale configurazione assumerà il lavoro fra cinque anni e non avrebbe senso pretendere di conservarne immutata quella attuale; può però decidere con quale criterio attraversare la trasformazione e quali competenze debbano continuare a esistere perché l'organizzazione rimanga capace di giudicare ciò che affida alla tecnologia. Ogni automazione modifica infatti non soltanto ciò che l'impresa farà, ma anche ciò che dovrà continuare a saper fare per restare responsabile delle proprie decisioni. La tecnologia amplia il campo di ciò che è possibile; stabilire quale organizzazione costruire dentro quel campo rimane una responsabilità umana.

IL FUTURO CHE UNA DECISIONE CHIUDE

Ogni decisione strategica viene valutata per ciò che dovrebbe produrre. Si stimano il capitale necessario, il rendimento atteso, i tempi, l'impatto competitivo e il rischio che l'impresa è disposta ad assumere per ottenere quel risultato. Esiste però una seconda dimensione, meno immediatamente visibile, che acquista importanza proprio quando diminuisce la prevedibilità del contesto. Scegliere modifica anche il campo delle decisioni che resteranno possibili in seguito. Un'acquisizione utilizza capitale che non potrà essere contemporaneamente destinato altrove, l'esternalizzazione di una funzione può disperdere una competenza difficile da ricostruire, una scelta tecnologica può creare dipendenze destinate a condizionare investimenti successivi. Una parte del costo di una decisione appartiene quindi al presente; un'altra consiste nel futuro al quale rinunciamo per realizzarla.

La teoria delle real options offre una chiave particolarmente utile per affrontare questo problema. Nata nell'ambito della finanza e successivamente sviluppata nella strategia, introduce nella valutazione degli investimenti il valore della flessibilità quando l'impresa opera in presenza di incertezza e di scelte almeno parzialmente irreversibili. Procedere per fasi, differire una parte dell'investimento o conservarne la possibilità di abbandono permette di incorporare nella decisione informazioni che oggi ancora non possediamo. La flessibilità, naturalmente, ha un costo e arriva un momento nel quale scegliere implica necessariamente rinunciare. Il problema riguarda la consapevolezza con cui trasformiamo un'ipotesi sul futuro in un vincolo destinato a durare.

Da questa prospettiva l'irreversibilità diventa una variabile di governance. Due decisioni con un rendimento atteso simile possono impegnare il futuro dell'impresa in misura profondamente diversa. Un investimento può essere interrotto recuperando una parte significativa delle risorse; un altro può aver già disperso conoscenza, modificato una rete commerciale o costruito una dipendenza dalla quale uscire richiederà anni. Nel secondo caso il costo dell'errore non termina quando l'errore viene riconosciuto, perché continua durante il tempo necessario a recuperare ciò che la decisione ha compromesso. La quantità e la qualità delle evidenze richieste prima di scegliere dovrebbero essere proporzionate anche al grado di irreversibilità della scelta. Una decisione facilmente correggibile può essere assunta con informazioni ancora incomplete quando l'azione stessa permette di apprendere rapidamente; una scelta che compromette risorse difficilmente ricostruibili richiede una soglia diversa. La velocità conserva il proprio valore competitivo, senza poter essere giudicata indipendentemente dalla natura di ciò che stiamo rendendo definitivo. Può essere utile, a questo punto, introdurre una *mappa dell'irreversibilità strategica*, uno strumento attraverso il quale rendere visibile ciò che i tradizionali indicatori economici rappresentano con maggiore difficoltà. Davanti a una scelta ad alto impatto, il vertice individua ciò che diventerebbe concretamente difficile da recuperare qualora una delle ipotesi fondamentali si rivelasse sbagliata e considera se sia realmente ricostruibile e, quando lo è, quali tempo, costo e condizioni richiederebbe il recupero. L'irreversibilità raramente riguarda una sola dimensione. Il capitale può essere recuperabile mentre una competenza non lo è; un contratto può essere sciolto mentre una relazione commerciale richiede anni per essere ricostruita; una piattaforma può essere tecnicamente sostituibile mentre i processi sviluppati intorno a essa rendono il cambiamento economicamente proibitivo. La mappa individua il punto nel quale la scelta smette di essere semplicemente costosa da correggere e comincia a limitare strutturalmente il margine d'azione dell'impresa. Perché lo strumento migliori realmente la decisione, l'irreversibilità deve essere collegata all'ipotesi che la giustifica.

Se accettiamo di perdere una competenza perché riteniamo che non sarà più strategica, dobbiamo poter esplicitare gli elementi sui quali poggia quella convinzione. Se accettiamo una dipendenza perché il vantaggio previsto appare superiore al costo futuro di uscirne, quella valutazione deve essere visibile prima che la dipendenza esista. È qui che la decisione deve essere sottoposta a una verifica ulteriore.

Se l'ipotesi sulla quale stiamo decidendo si rivelasse sbagliata, che cosa avremmo ancora la possibilità di correggere?

La mappa osserva ciò che rischiamo di non riuscire a recuperare. Rimane però un'altra dimensione, perché alcune decisioni eliminano alternative delle quali oggi non siamo ancora in grado di conoscere pienamente il valore. Alla mappa affiancherei quindi un secondo strumento, *il registro delle opzioni sacrificate*.

Ogni scelta esclude possibilità e scegliere implica necessariamente rinunciare. Il registro rende esplicita l'opzione strategicamente più rilevante che la decisione renderà indisponibile o molto più costosa da recuperare, insieme alle condizioni nelle quali quella rinuncia potrebbe acquistare un peso diverso da quello che le attribuiamo oggi.

Che cosa stiamo rendendo impossibile mentre rendiamo possibile questo risultato?

Consideriamo un'impresa che stia valutando l'esternalizzazione completa di una funzione. I numeri possono indicare una riduzione consistente dei costi e il mercato può offrire fornitori capaci di garantire qualità e tecnologia superiori. La mappa dell'irreversibilità mostrerà quanto sarebbe difficile ricostruire quella funzione se, negli anni successivi, le condizioni cambiassero. Il registro delle opzioni sacrificate guarda invece alla possibilità che l'impresa perderà di esercitare direttamente una competenza che oggi considera acquistabile all'esterno. Se quella possibilità non possiede alcun valore rispetto alla direzione futura dell'organizzazione, la rinuncia può essere perfettamente razionale. Se costituisce invece una fonte potenziale di autonomia o di conoscenza del business, la decisione può essere progettata diversamente, conservando internamente il nucleo necessario a presidiare ciò che viene acquistato.

I due strumenti osservano quindi aspetti differenti della stessa decisione. La mappa dell'irreversibilità strategica rende visibile ciò che potremmo non riuscire a recuperare; il registro delle opzioni sacrificate ciò che potremmo non essere più in grado di scegliere. Nessuno dei due produce automaticamente la risposta, perché la loro funzione consiste nel portare dentro la decisione una parte del suo costo futuro prima che quel costo diventi visibile nei risultati. La responsabilità della scelta rimane al vertice.

A questo punto emerge una dimensione che il calcolo economico, da solo, non riesce a esaurire. L'irreversibilità di una decisione non è necessariamente distribuita nello stesso modo fra tutti coloro che ne subiranno le conseguenze. Un'impresa può conservare capitale sufficiente per modificare una strategia, vendere un'attività, cambiare fornitore o investire nuovamente in un altro mercato; una persona che perde un percorso professionale, una comunità di lavoro che viene dispersa o un territorio dal quale scompare una presenza produttiva possono non possedere lo stesso margine di reversibilità.

Questo non attribuisce al CEO il compito impossibile di neutralizzare ogni conseguenza delle proprie decisioni, né trasforma l'impresa nel garante della continuità di ogni equilibrio che incontra. Introduce però una variabile ulteriore nella valutazione della scelta, perché la possibilità dell'organizzazione di correggere successivamente una decisione non coincide necessariamente con quella di chi ne ha già assorbito gli effetti.

Chi conserva la possibilità di correggere la scelta e chi ne assorbe la parte irreversibile?

La prospettiva umanistica entra nella governance precisamente in questo punto. Considerare la persona un soggetto e non una variabile del modello economico non elimina il conflitto fra sostenibilità dell'impresa e conseguenze delle decisioni, né consegna una soluzione valida in ogni circostanza. Impedisce però che la reversibilità venga valutata esclusivamente dal punto di vista di chi possiede il potere di decidere. Una ristrutturazione può essere reversibile nei conti dell'impresa e non esserlo nella traiettoria professionale di chi ne è coinvolto; una delocalizzazione può essere correggibile attraverso un nuovo investimento e avere nel frattempo modificato in modo duraturo un sistema di relazioni e competenze. La responsabilità comincia anche dalla capacità di vedere questa asimmetria prima che diventi una conseguenza.

Hans Jonas offre a questo problema una profondità ulteriore. Nel Principio responsabilità affronta una questione che supera enormemente il perimetro aziendale e riguarda il potere acquisito dalla civiltà tecnologica di produrre conseguenze estese nello spazio e nel tempo, oltre la possibilità di conoscerle interamente prima di agire.

Trasferire la sua filosofia direttamente al management ne ridurrebbe la complessità, ma il principio che ne emerge conserva qui una forza particolare. L'aumento del potere di produrre conseguenze rende più esigente la responsabilità proprio quando diminuisce la possibilità di prevederle completamente.

Per un CEO questo significa distinguere ciò che non poteva ragionevolmente essere conosciuto da ciò che era visibile e non è stato considerato, così come ciò che era necessario sacrificare da ciò che è stato reso irreversibile senza averne compreso il valore. Nessuna leadership può rispondere di ogni futuro possibile; può però rispondere del rigore con cui ha considerato le conseguenze ragionevolmente pensabili nel momento della scelta. L'incertezza stabilisce un limite alla previsione senza cancellare la responsabilità esercitata dentro quel limite.

Il telos offre qui il criterio con cui distinguere quali possibilità meritino di essere preservate e quali possano essere consapevolmente abbandonate. Mantenere ogni opzione aperta sarebbe incompatibile con qualunque strategia; chiuderle senza comprendere quale rapporto abbiano con ciò che l'organizzazione vuole diventare significa invece lasciare che la convenienza presente decida implicitamente una parte del futuro.

La mappa dell'irreversibilità strategica e il registro delle opzioni sacrificate riportano quella parte del futuro dentro la decisione presente. La prima rende visibile ciò che una scelta può rendere difficile da ricostruire, il secondo ciò che può sottrarre allo spazio delle scelte successive. Utilizzati insieme costringono il vertice a guardare oltre la convenienza dell'opzione selezionata e a interrogarsi sul margine che rimarrà per correggere, trasformare e scegliere ancora.

È questa la forma di responsabilità richiesta dal tempo che abbiamo descritto fin dall'inizio. Se una parte delle informazioni decisive arriverà inevitabilmente dopo che avremo cominciato ad agire, la qualità della leadership non potrà dipendere dall'aver previsto tutto. Dipenderà anche dal rigore con cui avremo distinto ciò che era necessario decidere da ciò che non era ancora necessario rendere definitivo, assumendo che ogni scelta costruisce un futuro mentre ne esclude altri.

Governare l'incertezza, allora, non richiede di lasciare aperte tutte le porte. Richiede di sapere quali possiamo permetterci di chiudere e quali avremo ancora bisogno di poter riaprire.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

Aristotele

Etica Nicomachea, Libro VI.

Arkes, H. R., Blumer, C.

"The Psychology of Sunk Cost", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 1985, pp. 124–140.

Dixit, A. K., Pindyck, R. S.

Investment under Uncertainty, Princeton University Press, Princeton, 1994.

Edmondson, A. C.

"Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, pp. 350–383.

Jonas, H.

Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica, Einaudi, Torino, 2002.

Kahneman, D., Klein, G.

"Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree", *American Psychologist*, 64(6), 2009, pp. 515–526.

Kuhn, T. S.

The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Risko, E. F., Gilbert, S. J.

"Cognitive Offloading", *Trends in Cognitive Sciences*, 20(9), 2016, pp. 676–688.

Sarmiento, L. F., Lopes da Cunha, P., Tabares, S. et al.

"Decision-making under stress: A psychological and neurobiological integrative model", *Brain, Behavior, & Immunity – Health*, 38, 2024, art. 100766.

Starcke, K., Brand, M.

"Effects of Stress on Decisions Under Uncertainty: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 142(9), 2016, pp. 909–933.

Timashkov, A., Anderson, S., Zinchenko, O.,

"Neural Correlates of Uncertainty Processing: Meta-analysis of fMRI Studies", *Frontiers in Neuroscience*, 19, 2025, art. 1662272.

Trigeorgis, L.

Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation, MIT Press, Cambridge, MA, 1996.

Wyatt, L. E., Hewan, P. A., Hogeveen, J., Spreng, R. N., Turner, G. R.

"Exploration versus Exploitation Decisions in the Human Brain: A Systematic Review of Functional Neuroimaging and Neuropsychological Studies", *Neuropsychologia*, 192, 2024, art. 108740.

REPORT E RICERCHE INTERNAZIONALI

Deloitte

2026 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 2026.

Harvard Business Impact

2026 Global Leadership Study. No Stable Ground: Balancing Competing Tensions to Win in an Uncertain World, 2026.

McKinsey & Company

The State of Organizations 2026, 2026.

OECD

AI and Skills, OECD Publishing, Paris, 2026.

PwC

29th Annual Global CEO Survey, 2026.

PwC Italia

29th Annual Global CEO Survey – Italia, 2026.

World Economic Forum

Future of Jobs Report 2025, Geneva, 2025

L'AUTRICE



ANTONELLA SIRICA

Coach umanistica, consulente e formatrice.

Ha maturato una lunga esperienza professionale nel mondo aziendale, tra marketing, formazione, vendite e direzione. Si occupa di leadership umanistica, processi decisionali, comunicazione e sviluppo delle persone e delle organizzazioni.

È autrice di *La misura delle cose* e *Leadership Umanistica - Il potere trasformativo del senso*.

www.antonellascoaching.com

info@antonellascoaching.com