

# **LEADERSHIP SOTTO PRESSIONE: COMANDARE, DECIDERE, PROTEGGERE**

## **Introduzione alla leadership nel secolo della complessità**

La leadership contemporanea si trova ad affrontare una fase di trasformazione radicale, dettata da una convergenza di crisi sistemiche che hanno ridefinito i parametri dell'efficacia gestionale. Essere un leader oggi non significa semplicemente occupare una posizione di vertice in una gerarchia piramidale, ma navigare in una complessità continua fatta di sfide volatili, cambiamenti tecnologici dirompenti e la necessità di prendere decisioni capitali in frazioni di secondo. Il paradigma tradizionale del comando e controllo, fondato su una visione ingegneristica del mondo in cui ogni variabile è misurabile e ogni obiettivo ha una strategia ottimale lineare, sta mostrando crepe profonde di fronte a contesti non lineari, interdipendenti e imprevedibili.

In questo scenario, la pressione non è più un evento episodico, ma una condizione strutturale. Quando la leadership opera sotto pressione, il rischio principale è la perdita di lucidità e visione, dove il sistema nervoso dei decisori entra in modalità di sopravvivenza, attivando meccanismi automatici che riducono la capacità di vedere con chiarezza il quadro d'insieme. La vera differenza tra una leadership reattiva e una leadership evolutiva risiede nella capacità di trasformare questi momenti di crisi in spazi di evoluzione collettiva.

La triade "comandare, decidere, proteggere" sintetizza le tre funzioni vitali che un leader deve assolvere per garantire la resilienza di un'organizzazione o di una comunità. Comandare implica la gestione del potere e dell'influenza attraverso la relazione con il gruppo ; decidere richiede l'adozione di quadri strutturati per superare i limiti cognitivi imposti dallo stress ; proteggere significa costruire uno scudo di sicurezza psicologica che permetta alle persone di operare al meglio delle proprie potenzialità anche nel caos.

## **La neurobiologia del comando: il peso della pressione sul decisore**

Per comprendere come un leader possa mantenere l'efficacia sotto stress, è essenziale analizzare i processi bio-psicologici che sottendono l'azione umana in condizioni critiche. La pressione prolungata agisce come un inibitore delle funzioni cognitive superiori. Quando il cervello percepisce una minaccia, l'amigdala assume il controllo, dirottando le risorse energetiche verso le risposte di attacco, fuga o congelamento. In questo stato, il leader tende a manifestare segnali di allerta precisi: reazioni impulsive, sbalzi d'umore, aumento del micro-management e un progressivo isolamento che interrompe l'ascolto attivo del team.

### **Il conflitto tra “Sistema 1” e “Sistema 2”**

Daniel Kahneman ha descritto l'architettura decisionale umana attraverso la distinzione tra Sistema 1 (veloce, intuitivo, guidato da euristiche) e Sistema 2 (lento, analitico, deliberato). Sotto pressione, il Sistema 1 tende a dominare perché richiede meno dispendio energetico. Sebbene questo meccanismo sia stato evolutivamente utile per la sopravvivenza immediata, nel contesto di una leadership aziendale o politica moderna esso induce a errori sistematici chiamati bias.

Il leader consapevole deve saper riconoscere quando sta scivolando in una reazione automatica. La "lucidità" non è una dote innata ma una competenza che si allena. Strumenti come la respirazione consapevole e la mindfulness digitale permettono di regolare il sistema nervoso, uscendo dalla modalità di emergenza per recuperare la capacità di visione strategica.

Stato del Sistema Nervoso	Comportamento del Leader	Impatto sul Team
<b>Modalità Sopravvivenza</b>	Agisce per urgenza, reazioni impulsive, controllo ossessivo.	Ansia, paura di sbagliare, passività esecutiva.
<b>Modalità Consapevolezza</b>	Agisce per visione, ascolto attivo, rallenta per decidere meglio.	Fiducia, proattività, engagement elevato.

## Comandare: oltre l'autorità formale

Il comando, inteso nella sua accezione più nobile, non riguarda l'imposizione della volontà, ma la costruzione di una relazione in cui gli altri scelgono di seguire il leader perché vogliono, non perché devono. Max Weber collegava la nascita della leadership al concetto di carisma, una qualità eccezionale che eleva l'individuo agli occhi del gruppo. Tuttavia, la leadership moderna si è spostata verso modelli più distribuiti e situazionali.

### Leadership Situazionale e Maturità dei Collaboratori

Il modello di Hersey e Blanchard suggerisce che non esiste uno stile di comando universalmente superiore, ma che l'efficacia dipende dalla capacità di adattarsi al livello di "maturità" dei collaboratori, intesa come combinazione di competenza tecnica e motivazione psicologica.

- **Lo stile direttivo:** In situazioni di crisi acuta o con personale inesperto, il leader deve fornire istruzioni chiare e supervisione stretta. Sebbene utile nel breve termine per dare tranquillità, un eccesso di questo stile nel tempo genera dipendenza e soffoca l'autonomia;
- **Lo stile delegante:** Rappresenta il culmine della leadership matura, applicabile quando il team è autonomo e responsabile. In questo caso, il leader si limita al monitoraggio, permettendo al gruppo di evolvere.

### Leadership Adattiva e Abitare i Paradossi

Nelle organizzazioni contemporanee, la leadership non è più l'arte della decisione netta che riduce la complessità, ma la capacità di reggere la tensione tra opposti. Il leader adattivo non elimina le ambiguità, ma le rende "abitabili". Deve bilanciare l'efficienza operativa (disciplina) con la sperimentazione (esplorazione), e la collaborazione interna con la necessaria accountability. Senza rigore, la collaborazione rischia di diventare inconcludente; senza fiducia, l'efficienza diventa alienante.

Il comando sotto pressione richiede dunque quello che viene definito *context reading* (capacità di leggere il contesto) e *context shaping* (capacità di influenzarlo per favorire l'evoluzione del gruppo). Questo approccio si contrappone alla leadership tradizionale che cercava certezze "a buon mercato" attraverso l'illusione del controllo.

## Decidere: l'architettura della scelta nel caos

La decisione è il momento in cui la leadership si manifesta nella sua forma più tangibile. In contesti di forte stress, la qualità del giudizio è minacciata dal sovraccarico informativo (*information overload*) e dalla pressione temporale. Il leader deve quindi dotarsi di quadri decisionali strutturati che fungano da binari per la ragione.

### Il Ciclo OODA e il Naturalistic Decision Making

Uno dei modelli più efficaci per affrontare l'incertezza è il ciclo OODA (Observe, Orient, Decide, Act), ideato dal colonnello John Boyd. Il valore di questo metodo risiede nella sua natura iterativa: non è una sequenza statica, ma un processo di apprendimento continuo che promuove rapidità e adattabilità.

Parallelamente, il *Naturalistic Decision Making* (NDM) esplora come gli esperti prendano decisioni in ambienti reali caratterizzati da obiettivi vaghi e posta in gioco elevata. Contrariamente ai modelli economici classici che cercano l'ottimalità teorica, l'NDM valorizza l'esperienza e l'intuizione come strumenti per ottenere risultati efficaci in circostanze meno che ideali.

### Il rischio della paralisi e il coraggio di decidere

Il sovraccarico informativo può portare alla c.d. "*paralisi da decisione*", rendendo i leader passivi e succubi degli eventi. Quando riceviamo troppe informazioni, la nostra capacità di focalizzare l'attenzione si esaurisce, portando a una povertà di giudizio. Il "*coraggio di decidere*" nasce allora dalla saggezza decisionale, che integra l'analisi dei dati con la capacità di ascoltare diverse prospettive senza smarrire la propria direzione.

Modello Decisionale	Caratteristiche Principali	Benefici in Crisi
VUCA	Analisi di Volatilità, Incertezza, Complessità, Ambiguità.	Aiuta a inquadrare la natura della sfida esterna.
OODA Loop	Osservazione, Orientamento, Decisione, Azione.	Favorisce la rapidità e la flessibilità operativa.
NDM	Macro-cognizione basata sull'esperienza in contesti reali.	Permette decisioni rapide basate su pattern riconosciuti.

## Proteggere: la Sicurezza Psicologica come fondamento della resilienza

La terza funzione della triade, "*proteggere*", è forse la più critica per la sostenibilità a lungo termine di un team. Un leader che agisce sotto pressione non deve essere solo un decisore, ma uno "*scudo*" che garantisce al proprio team uno spazio sicuro in cui operare. Questo concetto è riassunto nella "*sicurezza psicologica*", la convinzione che nessuno verrà punito o umiliato per aver ammesso un errore, fatto una domanda o proposto un'idea divergente.

## Il “PROJECT ARISTOTLE” e le quattro fasi della sicurezza

Lo studio di Google "*Project Aristotle*" ha dimostrato che la sicurezza psicologica è il fattore numero uno per il successo di un team. Essa non è un concetto astratto, ma un viaggio che attraversa quattro stadi :

1. **Inclusion Safety:** Il bisogno primario di sentirsi accettati.
2. **Learner Safety:** La libertà di imparare e sperimentare senza paura di giudizio.
3. **Contributor Safety:** Il riconoscimento delle proprie competenze nel contribuire al successo collettivo.
4. **Challenger Safety:** Lo stadio più elevato, in cui i membri del team si sentono sicuri di sfidare lo status quo se vedono un'opportunità di miglioramento.

I leader che danno priorità alla protezione psicologica vedono risultati concreti: riduzione del turnover (fino a 2.7 volte in meno), maggiore innovazione e un clima di fiducia emotiva che permette di generare un valore superiore alla somma dei singoli talenti.

## Mitigazione dello stress e prevenzione del burnout

Proteggere significa anche monitorare la salute mentale del gruppo. In contesti di emergenza, come il soccorso sanitario, la protezione civile o emergenze di pubblica sicurezza, la pressione può degenerare in *burnout* o *compassion fatigue*. Il leader deve promuovere pratiche di *defusing* e *debriefing* dopo eventi critici, creando momenti di condivisione dei vissuti emotivi per evitare che il trauma si sedimenti. L'ascolto empatico e la sospensione del giudizio tra pari sono strumenti di protezione vitale per mantenere l'efficienza operativa nel tempo.

## Gestire il sovraccarico: la sfida dell'informazione nell'era digitale

Il leader moderno opera immerso in un flusso continuo di notifiche, email e news che reclamano costantemente attenzione. Questo stato di "*iperconnessione*" danneggia la capacità di riflessività e impegno personale. Il sovraccarico cognitivo non è solo un fastidio, ma un vero "*male dei nostri giorni*" che incoraggia la superficialità e aumenta il rischio di errori decisionali gravi.

Per contrastare l'inquinamento informativo, la leadership deve adottare una "*mindfulness digitale*". Ciò comporta la riduzione volontaria del flusso di informazioni, la creazione di "*imbuti*" per gestire una sola categoria di task alla volta e la difesa degli spazi di concentrazione profonda. Rallentare non significa perdere tempo, ma prendersi lo spazio necessario per fare scelte più sostenibili ed efficaci.

## Bias Cognitivi e Leadership: i nemici interni

Oltre al sovraccarico esterno, il leader deve combattere i pregiudizi interni. Il "*bias di conferma*" spinge a cercare solo prove che supportino le proprie convinzioni preesistenti, mentre l'"*effetto Dunning-Kruger*" può portare leader meno esperti a sovrastimare le proprie capacità in situazioni complesse. La strategia per limitare questi errori è **l'onestà intellettuale**: il leader deve attivamente cercare di "*smontare*" le proprie tesi, testandone la tenuta contro ogni possibile obiezione e, soprattutto, considerare i propri fisiologici limiti.

## Casi Studio: la Leadership alla prova della storia e dell'attualità

L'analisi di figure storiche e contemporanee offre modelli concreti di come comandare, decidere e proteggere in situazioni estreme.

### Esempi Storici: Annibale, Cesare e Napoleone

La narrazione storica rivela costanti universali nella gestione della pressione.

- **Annibale Barca:** dimostrò una strategia vincente basata sullo studio meticoloso dei concorrenti e sulla valorizzazione delle competenze individuali dei suoi soldati. Tuttavia, la sua sottovalutazione dell'appoggio politico in patria e della tenacia dell'avversario lo portò alla sconfitta finale;
- **Giulio Cesare:** Campione di velocità esecutiva, Cesare comprendeva l'importanza fondamentale della motivazione delle truppe e della conservazione del consenso e delle alleanze;
- **Napoleone Bonaparte:** Maestro di tattica, fallì nel momento in cui la sua leadership divenne eccessivamente centrata su sé stesso, non favorendo la crescita dei collaboratori e cadendo preda di un eccesso di fiducia nelle proprie doti.

### Leadership Istituzionale Italiana: Figliuolo, Gabrielli e Curcio

Nel contesto italiano recente, la gestione delle crisi (pandemica e oltre) ha evidenziato figure di spicco che incarnano la triade sotto analisi.

- **Francesco Paolo Figliuolo:** In qualità di Commissario straordinario per l'emergenza Covid-19, ha applicato una logica di comando basata sulla razionalizzazione dei processi e sull'integrazione di competenze scientifico-sanitarie con capacità logistiche militari;
- **Franco Gabrielli:** Descritto come un "*civil servant*" e un pivot istituzionale, rappresenta l'autorità delegata capace di offrire suggerimenti strategici che esulano dal puro ambito tecnico, grazie a una profonda conoscenza del sistema paese;
- **Fabrizio Curcio:** Già a capo della Protezione Civile, ha lavorato sulla cooperazione tra diversi livelli di governo e sul rafforzamento della capacità di risposta ai rischi, sottolineando il ruolo del leader come coordinatore di un'intelligenza collettiva.

## La formazione del leader resiliente: percorsi e metodologie

La capacità di gestire la pressione non è, quindi, un dono mistico, ma il risultato di uno studio rigoroso e di un addestramento costante. Esistono oggi percorsi formativi di alto livello che integrano teoria psicologica e pratica operativa.

### Formazione Accademica e Manageriale

In Italia, istituzioni come SDA Bocconi propongono programmi su *Crisis management, restructuring and corporate recovery*, focalizzandosi sull'anticipazione e la gestione proattiva delle crisi aziendali. Questi corsi esplorano il ruolo del Chief Restructuring Officer (CRO) e l'impatto delle nuove tecnologie nella prevenzione del rischio. La LUMSA offre formazioni specifiche in *Prevention and Emergency Management*, simulando scenari complessi per preparare professionisti capaci di operare in centri operativi di protezione civile.

## Iniziative Territoriali e Digitali

La Regione Puglia si è distinta per l'attenzione alla formazione della governance locale. Attraverso progetti come "*UPSKILLING for GOVERNANCE*" in collaborazione con l'Università di Bari, si mira a rafforzare le competenze digitali e gestionali dei dipendenti comunali. Inoltre, percorsi specifici per amministratori locali sulla protezione civile sono stati attivati nelle province di Foggia, Taranto e Brindisi, evidenziando la necessità di una leadership diffusa sul territorio.

## Tecniche di Auto-Regolazione per il Leader

**L'addestramento all'auto-consapevolezza è essenziale.** Tecniche come la "*respirazione quadrata*" (inspirazione, ritenzione a pieno, espirazione, ritenzione a vuoto, ogni fase di 4 secondi) sono strumenti immediati che il leader può utilizzare per abbassare il battito cardiaco e recuperare lucidità in pochi istanti. La formazione deve includere anche "*giochi di comportamento sotto stress*" per permettere ai leader di scoprire come reagiscono istintivamente prima di trovarsi in una situazione reale di pericolo.

<b>Tipologia di Formazione</b>	<b>Obiettivo Principale</b>	<b>Destinatari</b>
<b>Executive Coaching</b>	Evoluzione personale e recupero della visione.	Manager e Leader di alto livello.
<b>Crisis Management</b>	Gestione operativa e finanziaria dello stato di crisi.	CEO, CFO, Consulenti d'impresa.
<b>Emergency Counseling</b>	Supporto psicologico in situazioni traumatiche.	Operatori dell'emergenza, HR, Team Leader.
<b>Governance Digitale</b>	Miglioramento della PA e dei processi decisionali.	Dipendenti comunali e amministratori pubblici.

## Il comando militare, paramilitare e la centralità dell'individuo

Il Capo di Stato Maggiore della Difesa, Giuseppe Cavo Dragone, ha sottolineato come la leadership sia una priorità assoluta non solo per le Forze Armate, ma per tutta la società moderna. Il leader militare è descritto come un "*calcolatore umano*" superiore a qualsiasi intelligenza artificiale per la sua capacità di elaborare variabili etiche, emotive e professionali in frazioni di secondo. In questo contesto, **comandare significa avere il coraggio di mettersi in gioco, assumendosi la responsabilità di scelte che possono influenzare il corso della storia o, più semplicemente, salvare vite umane.**

## I pilastri del Leader Militare

La leadership in ambito difesa/sicurezza si fonda su tre pilastri:

1. **Etica e Morale:** Il collante tra generazioni che garantisce la coesione del gruppo anche nel pericolo;
2. **Coraggio e Determinazione:** La capacità di optare per la scelta migliore anche quando è la più dura e sofferta;

3. **Senso del Bene Comune:** L'istintiva inclinazione a sacrificare i propri interessi (o sé stessi) per la protezione della comunità.

Questo modello, sebbene estremo, offre una lezione preziosa per la leadership civile: nei momenti di crisi, tutti guardano al leader. Essere quel punto di riferimento richiede una preparazione che non può essere improvvisata.

## **Conclusioni: Verso una leadership saggia ed evolutiva**

In un'epoca definita da crisi multiple, la crisi più grave rischia di essere quella della leadership. Se continuiamo a formare leader basati su vecchi modelli di comando e controllo, condanniamo le nostre organizzazioni all'inefficacia in un mondo complesso. La leadership del futuro deve essere "*Wise Leadership*" (Leadership Saggia), fondata sulla capacità di leggere il contesto, di modellarlo positivamente e di proteggere l'umanità dei propri collaboratori.

Il percorso per diventare un leader capace di operare sotto pressione è un viaggio "*Inside-Out*": inizia dalla padronanza di sé stessi per poi potersi riflettere nella guida degli altri. Solo chi ha imparato a governare le proprie reazioni biologiche allo stress, a navigare tra le informazioni con spirito critico e a costruire ambienti di autentica fiducia può sperare di condurre il proprio team oltre le tempeste della modernità. Comandare, decidere e proteggere non sono compiti separati, ma tre dimensioni di un unico atto di servizio verso il gruppo e il bene comune.

La lucidità non è una dote per pochi eletti, ma una responsabilità di chiunque si trovi a guidare. In tempi complessi, è proprio questa capacità di rimanere umani e presenti che distingue chi subisce la pressione da chi, invece, la cavalca per evolvere.

Cosimo Tarantino  
Comandante Corpo P.L. Nardò (LE)