

**LEADERSHIP.** Il caso “Costa Concordia” riletto a un anno di distanza dall’incidente

# Incapaci al comando

**Errori e responsabilità di un comandante inadeguato, analizzati alla luce del modello della leadership empowering, basato su 5 competenze chiave. Tutte disattese**

di **Angelo Battista**

Il naufragio della nave da crociera *Costa Concordia*, avvenuto il 13 gennaio 2012 nelle acque dell’isola del Giglio, può essere considerato, a pieno titolo, un esempio emblematico di leadership inefficace o di mancanza totale di leadership. Un caso studio interessante da analizzare, per comprendere, al di là di ogni assunto teorico, come agisce un leader in situazioni di emergenza, quali sono i suoi atteggiamenti psicologici ed emotivi, quali dinamiche decisionali e comportamentali sottendono la leadership, e soprattutto come si manifesta sul campo, a seconda della personalità del leader. Il tragico incidente della Concordia, che ha provocato 32 vittime e numerosi feriti, ha scosso profondamente l’opinione pubblica e l’immaginario collettivo di migliaia di persone di ogni nazionalità, facendo sorgere non pochi dubbi e interrogativi sulle capacità di leadership del comandante Francesco Schettino. Peraltro, un’attenta analisi *ex post* di quanto accaduto nei momenti più drammatici del naufragio fa ritenere, con ragionevole certezza, che una leadership autorevole e carismatica, esercitata con competenza ed efficienza da chi deteneva il comando della nave, probabilmente avrebbe potuto salvare molte vite umane, limitando così i danni causati alle persone e all’ambiente.

Lo scopo di questo articolo non è di istruire un processo a carico del comandante Schettino; di ciò se ne sta occupando la magistratura inquirente, e le perizie e le indagini ancora in corso accerteranno nelle sedi opportune eventuali colpe, omissioni e responsabilità personali, sia del comandante che di altri soggetti implicati nella vicenda. Le critiche di seguito formulate nei confronti di Francesco Schettino non sono rivolte a lui come persona, bensì al comportamento assunto nel contesto di emergenza, nel suo ruolo di comandante. Perciò, l’intento è solo quello di esaminare il suo stile di leadership situazionale, ponendolo a confronto con cinque competenze chiave, fondamentali e irrinunciabili per l’esercizio autorevole della leadership in situazioni ad alta criticità gestionale. Tali competenze, di seguito denominate “5D”, vengono analizzate sotto forma di modello operativo di “leadership empowering”.

## Che cos’è la leadership empowering

La letteratura manageriale definisce “empowering” una leadership forte e autorevole, che ha l’effetto di promuovere la fiducia reciproca e di motivare ogni componente del team all’efficienza e all’assunzione spontanea di responsabilità. È prerogativa di capi carismatici dotati di uno stile di comando equilibrato e coinvolgente (non direttivo e prescrittivo), propensi a delegare e a distribuire potere personale a ogni livello operativo, allo scopo di incoraggiare l’autonomia decisionale e lo spirito di squadra. Le finalità insite nello stile di “leadership empowering” sono due:

1. rafforzare le convinzioni individuali di autoefficacia mediante delega di responsabilità, per far crescere nelle persone la motivazione ad apprendere, l’autostima e la fiducia nelle proprie capacità;
2. consentire al leader di concentrarsi su priorità e obiettivi non delegabili, allenando e potenziando sul campo le proprie attitudini al comando e le competenze di leadership, in una prospettiva di miglioramento continuo (learning by doing).

## Le 5 competenze chiave

Le competenze “5D” di seguito descritte, sono parte integrante di un efficace modello di leadership partecipativa, e dovrebbero essere apprese e applicate correttamente da chiunque abbia la responsabilità di gestire e coordinare persone, mezzi e risorse. Dal loro confronto con il comportamento assunto dal comandante Schettino, emerge quanto segue.

**Drive:** *guidare l’organizzazione e dirigere verso la meta.* Un vero leader è colui che ha innanzitutto ben chiara la propria missione personale, e per questo è in grado di procedere, senza esitazioni e incertezze, verso la destinazione prestabilita. Il primo errore di Schettino consiste nell’aver ceduto alla tentazione narcisistica di fare il cosiddetto “inchino” e di essersi avvicinato troppo alla costa, deviando dalla rotta prestabilita che ufficialmente non prevede tale possibilità. Il secondo, duplice errore, ancora più grave e forse fatale, è stato quello di aver sottovalutato l’entità dei danni conseguenti all’impatto contro gli scogli, e di