

LEONARDO VILLELLA · LEONARDOVILLELLA.IT

Guidare un team sotto pressione senza perdere le persone

Testo originale di Leonardo Villella · versione del 2026-10-16 · versione online: <https://leonardovillella.it/guidare-team-sotto-pressione/>

Quando la scadenza si avvicina e il cliente chiama due volte nella stessa mattina, il team non guarda il piano. Guarda te. Il tono che usi in quei momenti pesa più delle parole che scegli, e il rischio non è solo sbagliare una decisione. Il rischio è che le persone smettano, senza dirlo, di portarti i problemi proprio quando servirebbero.

Questa guida riguarda il punto in cui tutto accelera: come mantenere chiarezza e direzione quando la pressione sale, senza trattare le persone come strumenti da spingere. Per il quadro generale sull'intelligenza emotiva del leader puoi leggere la [guida dedicata](#). Qui ci concentriamo sul momento in cui il tempo stringe.

Perché la pressione chiude le relazioni prima dei progetti

Sotto stress l'attenzione tende a restringersi. Nella letteratura sullo stress questo fenomeno è descritto come effetto tunnel: si vede il problema immediato e si perde di vista il resto, comprese le persone che potrebbero aiutare a risolverlo. Il sistema di allarme del cervello reagisce più in fretta della parte riflessiva, quindi nella stessa stanza ognuno legge il segnale a modo suo. Qualcuno si irrigidisce, qualcuno si ritira, qualcuno comincia a obbedire senza capire.

Lo stesso meccanismo spiega perché le squadre sotto pressione tendono a nascondere gli errori. Amy Edmondson, studiando i gruppi di lavoro, ha descritto la sicurezza psicologica come la convinzione condivisa che si possa parlare, proporre o ammettere un errore senza essere puniti. Quando questa sicurezza cala, il team continua a produrre, ma impara meno e segnala i problemi in ritardo. Il leader che reagisce con il rimprovero nel pieno di una scadenza ottiene silenzio, e il silenzio sembra calma finché non diventa un problema serio.

Il compito del leader sotto pressione, quindi, non è pensare più velocemente da solo. È tenere la stanza abbastanza sicura da pensare in gruppo.

Decidi il tono prima di decidere il contenuto

Prima di una riunione difficile conviene fermarsi due minuti e scrivere tre righe su un foglio. La prima dice cosa non si negozia: la data, la soglia di qualità, un vincolo del cliente. La seconda dice cosa resta aperto: il modo in cui si arriva al risultato, la distribuzione dei compiti,

l'ordine delle attività. La terza descrive come vuoi che le persone escano dalla stanza: sanno cosa fare, si sentono in grado di farlo, sanno a chi chiedere aiuto.

L'esercizio sembra banale, ma cambia l'ingresso. Un leader che sa cosa non negozia può essere fermo senza diventare rigido, perché la fermezza riguarda il risultato e non la persona. Chi entra nella riunione senza questa distinzione tende a difendere tutto con la stessa intensità, e il team non capisce più quale punto conta davvero.

Poi viene il respiro. Una pausa di qualche secondo prima di rispondere a una domanda ostile non è una tecnica miracolosa, ma dà al sistema di allarme il tempo di abbassarsi. Per un esercizio pratico di pochi minuti puoi partire da [questo percorso per calmarti prima di un confronto difficile](#).

Istruzioni chiare senza gelare la stanza

Quando la pressione sale, molti leader passano automaticamente allo stile direttivo: "fai così, adesso". Daniel Goleman, in un articolo su Harvard Business Review del 2000, descrive sei stili di leadership e segnala che lo stile coercitivo, quello del "fallo e basta", può essere utile in una crisi circoscritta, ma indebolisce il clima quando diventa l'abitudine. Il problema non è dare ordini. Il problema è dare soltanto ordini.

Un'istruzione data sotto pressione regge meglio se contiene quattro elementi: cosa serve, entro quando, perché conta, e quanto margine di scelta resta a chi la esegue. Il perché è spesso l'elemento saltato, ed è proprio quello che impedisce l'obbedienza cieca. Quando una persona capisce il motivo, può adattarsi a un imprevisto senza tornare a chiedere ogni dettaglio.

Chiudi con una domanda di verifica, breve e concreta: "Cosa ti serve per partire adesso?". Non chiede approvazione, chiede di scoprire se la persona ha tutto ciò che le occorre. È una domanda che abbassa la tensione senza abbassare la direzione.

Il feedback in mezzo alla crisi: separa il fatto dal giudizio

Durante un picco di lavoro si mescolano due operazioni diverse: correggere ciò che sta andando storto adesso e valutare una persona. La prima va fatta subito, perché il tempo stringe. La seconda va rinviata, perché un giudizio dato a caldo di solito è più duro di quanto il fatto richieda.

Il modo più pulito è descrivere un fatto osservabile. "La consegna è arrivata senza il dato del fornitore" è una frase che il destinatario può verificare e correggere. "Sei sempre distratto" è un'etichetta, e le etichette bloccano la conversazione, perché la persona deve difendere se stessa invece di risolvere il problema.

Una regola in più: mai correggere in pubblico, davanti al cliente o a un altro reparto. Anche una correzione giusta, fatta davanti agli altri, viene vissuta come una punizione. Meglio dire "ne parliamo domattina alle nove, con calma" e mantenere la promessa. Quel rinvio, se rispettato, comunica più fiducia di mille rassicurazioni.

Riparare dopo il proprio scatto

Anche il leader più attento, a un certo punto, alza la voce o risponde con freddezza. Il danno non sta nello scatto in sé, che può capitare. Sta in quello che accade nelle ore successive. Se il tono sbagliato resta lì, non detto, il team lo archivia come segnale su chi comanda davvero.

La riparazione ha tre passaggi semplici. Il primo è nominare ciò che è successo, senza giustificarlo e senza girarci intorno: "Ieri il tono è stato sbagliato, e mi dispiace" funziona meglio di una spiegazione lunga sul contesto. Il secondo è separare la persona dal momento: il problema era la pressione, non il valore di chi l'ha ricevuta. Il terzo è tornare al lavoro concreto, mostrando con un gesto che la relazione è ancora operativa.

Le scuse troppo lunghe spostano l'attenzione da chi ha ricevuto il colpo a chi chiede scusa. Due frasi chiare, poi un'azione, sono più credibili. La coerenza nei giorni successivi fa il resto.

Tre pratiche per la prossima settimana

Non serve cambiare stile di leadership da un giorno all'altro. Bastano tre abitudini ripetute con regolarità.

1. **Briefing di tre minuti prima delle scadenze.** Obiettivo, vincolo, una domanda aperta a cui il team può rispondere. Lo stesso schema ogni volta, così la pressione non arriva come una sorpresa.
2. **Una domanda sul clima a fine giornata.** "Cosa ha reso difficile la giornata?" Non serve una risposta lunga. Serve che la domanda esista e che qualcuno la senta fare.
3. **Un momento di riparazione programmato.** Dopo ogni picco di tensione, un breve colloquio con la persona coinvolta, anche solo per dire che la questione è chiusa.

Tre cose da portare via

- Sotto pressione la relazione si difende prima del progetto: proteggi la sicurezza della stanza e non soltanto la scadenza.
- Distingui sempre ciò che non si negozia da ciò che resta aperto, e spiega il perché di ogni istruzione.
- Rinvia il giudizio sulle persone, correggi i fatti subito e ripara il tuo tono entro la giornata.

Domande frequenti

Come gestire un collaboratore che reagisce male quando la pressione aumenta?

Parti dal comportamento osservabile e dal fatto specifico, senza definire la persona. Se la reazione si ripete, il problema va affrontato in un colloquio separato, non nel mezzo della scadenza. Per il passaggio dalla lamentela alla soluzione puoi leggere [come gestire un collega difficile senza etichettarlo](#).

Un buon leader deve restare sempre calmo?

No. Una calma costante può essere percepita come distacco, e il team può dubitare che ci sia davvero attenzione al problema. Conta di più la capacità di riconoscere il proprio stato, rallentare quando serve e riparare quando si esagera. La coerenza tra parole, tono e azioni pesa più dell'apparenza di serenità.

Quanto tempo serve per ricostruire la fiducia dopo un momento difficile?

Dipende dalla storia precedente e dalla frequenza dei momenti difficili, e non esiste una scadenza fissa. Quello che si può osservare è che la fiducia torna quando le promesse fatte in tensione vengono mantenute con regolarità nei giorni successivi.

Se nel tuo team c'è una situazione che sta già pesando e vuoi ragionarci con calma, puoi scrivere dalla [pagina contatti](#). Qual è il momento della settimana in cui senti di perdere più facilmente il controllo del tono?

Diritti e uso. © 2026 Leonardo Villella (leonardovillella.it). Tutti i diritti riservati. Puoi aprire questo documento, leggerlo, stamparlo e farlo leggere ad alta voce dal tuo browser o da un lettore di schermo, per uso personale. Non è consentito modificarlo, ripubblicarlo, distribuirlo a terzi come proprio né venderlo senza autorizzazione scritta. La versione aggiornata è sempre su <https://leonardovillella.it/guidare-team-sotto-pressione/>. Le informazioni hanno scopo generale e non sostituiscono una consulenza professionale sul tuo caso.