



LEADERSHIP E FORMAZIONE

Redazione del CESMAR

COMMENTO CESMAR NR. 40 – maggio 2025

CESMAR – Commento

I contributi sono diretta responsabilità degli autori e ne rispecchiano le idee personali. Le foto presenti in questo commento sono state di massima prese dal web, citandone sempre la fonte. Se qualcuno dovesse ritenere necessario rimuoverle o modificarne gli autori, può contattarci sul sito cesmar.it e sarà prontamente accontentato. La riproduzione, totale o parziale, è autorizzata a condizione di citare la fonte.



<https://warontherocks.com/2025/05/crucibles-not-comfort-shape-future-military-leaders/>

Introduzione

L'articolo "*Crucibles, Not Comfort, Shape Future Military Leaders*" di J. William DeMarco, pubblicato il 7 maggio 2025 su *warontherocks*, solleva una questione cruciale e provocatoria sullo stato attuale della formazione della leadership nelle forze armate statunitensi.

DeMarco parte da una domanda postagli anni prima da un giovane ufficiale – "Pensa che stiamo diventando troppo morbidi?" – a cui risponde affermativamente, sostenendo che le forze armate USA hanno "*corretto la rotta in maniera eccessiva*".

Pur riconoscendo i progressi necessari e compiuti verso una leadership empatica e la sicurezza psicologica, l'autore argomenta che questa spinta, sebbene messa in pratica con buone intenzioni, ha portato a un indebolimento della capacità di resilienza dei futuri leader. Tendenze come valutazioni gonfiate, standard accademici universalmente superabili e modelli di feedback a 360 gradi che privilegiano l'armonia sulla critica, hanno, secondo DeMarco, rimosso l'attrito necessario

dall'ambiente di apprendimento, sostituendolo con il comfort.

Questo processo ha messo in secondo piano uno strumento formativo essenziale: il "piacere della sfida (o della mettersi alla prova)" (*crucible*). L'articolo si propone quindi di analizzare questo "divario di resilienza", esplorare il concetto di *crucible* come esperienza formativa deliberata e sostenuta, e proporre un ripensamento radicale del modo in cui le forze armate sviluppano i loro leader, reintegrando strutturalmente l'avversità e la sfida morale, cognitiva ed emotiva nei percorsi di educazione militare professionale (PME).

L'obiettivo non è un ritorno a modelli di logoramento tossici, ma la formazione di leader capaci di prendere decisioni etiche in condizioni di incertezza e di crescere attraverso le difficoltà.

I Fatti Descritti nell'Articolo

J. William DeMarco inizia la sua analisi con una metafora incisiva: quella degli alberi cresciuti rapidamente ma fragili all'interno della Biosfera 2, un esperimento ecologico sigillato. La mancanza di vento, ovvero di stress, impedì agli alberi di sviluppare sistemi radicali robusti, rendendoli incapaci di resistere alle avversità atmosferiche. Questa immagine, secondo l'autore, riflette la cultura attuale della leadership militare, dove un'eccessiva enfasi sul comfort rischia di produrre leader impreparati alle tempeste della guerra moderna.

L'autore riconosce che la transizione verso la compassione, l'intelligenza emotiva e una leadership olistica era necessaria e ha portato a progressi significativi nell'eliminare ambienti tossici e migliorare il benessere mentale dei membri del servizio.

Iniziativa come l'Integrated Resilience Directorate¹, l'inclusione dell'intelligenza emotiva nei curricula di leadership e l'ampliamento dell'accesso a professionisti della salute comportamentale incorporati ne sono una testimonianza. Tuttavia, DeMarco sostiene che, in questo processo, le forze armate hanno iniziato a "confondere il comfort con la cura". Politiche e pratiche volte a sostenere il benessere mentale – come gerarchie appiattite, standard accademici universalmente superabili e sistemi di valutazione restii a fornire feedback duri – hanno, in alcuni casi, smussato il "carattere" di ciò che dovrebbero essere le forze armate.

Il risultato è un crescente "divario di resilienza": una disconnessione tra la formazione psicologica dei leader emergenti e gli ambienti caotici e moralmente ambigui che affrontano nei conflitti moderni. I giovani ufficiali di oggi sono sempre più preparati in termini di terminologia psicologica, sistemi di supporto alla salute mentale e pratiche di leadership inclusiva. Molti hanno superato difficoltà personali, economiche e familiari, portando con sé una profonda comprensione emotiva. Nonostante ciò, alcuni arrivano a ruoli di leadership senza aver affrontato il tipo di avversità

¹ **La missione del IRD** è quella di fornire la supervisione istituzionale di risorse, politiche e programmi integrati che promuovano la prontezza, il benessere, l'aumento dei fattori protettivi e combattano i comportamenti dannosi commisurati ai valori delle FF.AA. Lo scopo del reparto è di sostenere il benessere di tutta la comunità militare (militari e famiglie) curare la formazione ed essere di stimolo al miglioramento individuale. Il termine resilienza indica la capacità di preservare, adattarsi e crescere in ambienti dinamici e stressanti. La resilienza comprende la motivazione, la perseveranza e il modo in cui i soldati si ritemprano, e/o si adattano per rispondere in modo costruttivo alle sfide della loro vita quotidiana. La formazione e l'istruzione consentono un miglioramento della resilienza. Quando le persone acquisiscono esperienza nell'applicazione di queste competenze, consente un team building coeso e favorisce la prontezza operativa. (<https://www.armyresilience.army.mil/ard/about-ARD.html>)

professionale prolungata che la vita militare richiede in modo unico. Potrebbero non aver sperimentato un'ambiguità etica protratta, decisioni ad alto rischio in condizioni di incertezza, o la pressione che mette a rischio il ruolo del comandante in una zona di combattimento. Questi *stressor* richiedono una formazione intenzionale più che abilità tecniche. I segnali di questo divario si manifestano, secondo DeMarco, nell'avversione al rischio nel processo decisionale, nella fragilità emotiva di fronte al feedback e nella paralisi di fronte alla complessità etica. Rimuovere l'attrito dai percorsi di sviluppo può evitare danni a breve termine, ma non prepara i leader alla resistenza a lungo termine.

DeMarco definisce il "*crucible*" non come sofferenza fine a sé stessa, ma come "difficoltà strutturata con uno scopo": formativa, plasmatrice dell'identità e duratura. Cita esempi come l'anno da "knob" (matricola) a The Citadel², la scuola SERE (*Survival, Evasion, Resistance & Escape*), o la prima crisi in combattimento in cui missione e moralità tirano in direzioni opposte. Sebbene le forze armate sottopongano le nuove reclute a sfide formative importanti (addestramento di base, dispiegamenti, corsi d'élite come la Ranger School), questi sono principalmente prove fisiche o procedurali, strettamente controllate e limitate nel tempo. Ciò che manca sempre più, secondo l'autore, sono le verifiche professionali ed etiche che sfidano i leader emergenti nel tempo, forgiando il giudizio, l'umiltà e il coraggio morale di guidare nell'ambiguità.

Il problema non è l'assenza di *crucible*, ma il fatto che siano troppo spesso concentrati all'inizio della carriera e isolati, trattati come eventi discreti piuttosto che come un filo conduttore dello sviluppo. I *crucible* testano, spezzano e riformano, ma solo se evolvono insieme al leader. Essi sono il "vento" che costruisce sistemi radicali profondi e rivelano che la sofferenza non è solo un ostacolo, ma un insegnante.

L'autore attinge a una vasta gamma di tradizioni di saggezza e pensiero contemporaneo per sostenere la necessità della difficoltà nella crescita. Cita Aristotele (la virtù coltivata attraverso l'abitudine e la sfida), il Buddha (la sofferenza come via all'illuminazione), Machiavelli (la leadership che richiede la capacità di sopportare le difficoltà) e persino il Nuovo Testamento (l'Epistola di Giacomo che invita a considerare le prove una gioia).

Più recentemente, Nassim Nicholas Taleb ha coniato il termine "*antifragile*"³ per descrivere sistemi che prosperano grazie allo stress. Jennifer Garvey Berger⁴ enfatizza lo "sviluppo verticale" nella

² *The Citadel*, è un iconico campus situato a Charleston nella Carolina del Sud che offre una classica istruzione universitaria militare per giovani uomini e donne incentrata sull'eccellenza della leadership e sulla distinzione accademica. (<https://www.citadel.edu/about-the-citadel/>)

³ *Antifragile* è un libro di Nassim Nicholas Taleb, un'indagine sull'opacità, la fortuna, l'incertezza, la probabilità, l'errore umano, il rischio e il processo decisionale in un mondo che non comprendiamo. Nassim Nicholas Taleb, l'autore del bestseller *Il cigno nero* e uno dei più importanti pensatori del nostro tempo, rivela come prosperare in un mondo incerto. Proprio come le ossa umane diventano più forti quando sono sottoposte a stress e tensione, e le voci o le rivolte si intensificano quando qualcuno cerca di reprimerle, molte cose nella vita beneficiano dello stress, del disordine, della volatilità e del tumulto. Ciò che Taleb ha identificato e chiama "antifragile" è quella categoria di cose che non solo guadagnano dal caos, ma ne hanno bisogno per sopravvivere e prosperare. (N.d.A.)

⁴ <https://transdisciplinaryleadership.org/7269-jennifer-garvey-berger-changing-on-the-job-developing-leaders-for-a-complex-world/?utm>.

leadership complessa, che richiede nuovi modi di dare senso alla sfida. Thomas Kolditz⁵ ha esplorato come la leadership si sviluppi sotto stress estremo, sostenendo che le sfide sono essenziali per la crescita. La ricerca psicologica, come l'addestramento all'inoculazione dello stress e il modello di apprendimento trasformativo di Jack Mezirow⁶, supporta l'idea che l'esposizione a stressor gestibili e significativi e i dilemmi disorientanti siano cruciali per la crescita.

L'ambiente operativo moderno, caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (VUCA un acronimo che descrive un ambiente modello che aiuta a capire come l'incertezza e il cambiamento possano influenzare le decisioni e le strategie di un'istituzione o azienda), la competizione strategica con avversari di pari livello, il peso psicologico delle *distributed operations*⁷ e le elevate esigenze cognitive della guerra abilitata dall'IA, imporranno ai futuri ufficiali fardelli per i quali nessuna presentazione o caso di studio sterilizzato può prepararli.

Gli avversari degli Stati Uniti difficilmente offriranno sicurezza psicologica; quindi, i leader devono essere pronti a guidare e resistere senza di essa. Solo la sfida vissuta – affrontata con metodo, obiettivi e supporto – può costruire tale profondità. L'era della pandemia, secondo DeMarco, ha illustrato vividamente questa necessità: i giovani leader, incaricati di problemi senza precedenti, hanno spesso mostrato una mancanza di formazione interna e di schemi testati per agire sotto pressione.

Colmare il Divario

Per colmare il divario di resilienza, DeMarco afferma che le forze armate USA non devono tornare a modelli di logoramento tossici, ma devono reintrodurre l'avversità strutturata nello sviluppo della leadership. Queste esperienze dovrebbero essere deliberatamente progettate per coltivare non solo l'acume tattico, ma anche la durabilità morale, cognitiva ed emotiva richiesta nei conflitti contemporanei.

L'autore riconosce che gran parte dell'attuale formazione professionale in campo militare adotta un modello di sintesi basato su casi di studio, analisi storiche ed esercizi basati su scenari, supportati da teoria e riflessione strutturata. Questo modello rimane essenziale, ma la sintesi da sola non è sufficiente. La vera formazione richiede un modello esperienziale, che crei le condizioni per una reale tensione etica, ambiguità operativa e fallimento significativo, seguiti da una rigorosa riflessione. I leader non possono semplicemente studiare i *crucible*; devono viverli. DeMarco cita diversi approcci e studiosi che propongono strumenti che vanno oltre l'addestramento tradizionale.

Il wargaming, ad esempio, se progettato per includere ambiguità legale, morale e informativa, può servire come *crucible* per il processo decisionale etico, costruendo quella che Kelsey Atherton definisce "agilità etica" (questo si può ottenere con i visori a realtà aumentata e l'IA). Olivia Garard sottolinea l'importanza della riflessione strutturata e avversariale (seminari socratici, red-teaming di

⁵ https://books.google.it/books?id=YFAyBOKjtEgC&printsec=frontcover&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

⁶ <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203936207-12/overview-transformative-learning-jack-mezirrow>.

⁷ <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2021/august/adapting-together-unified-view-distributed-operations>.

narrazioni di fallimenti personali, metodi dialettici) per sviluppare il coraggio morale e la resilienza.

Celestino Perez Jr. sostiene che la strategia debba essere trattata come una performance – disordinata, interattiva e umana – e che l'educazione militare spesso trascuri questa natura esperienziale. Sean McFate e contemporanei come August Cole e P.W. Singer propugnano l'integrazione della conoscenza e della letteratura di settore sulla futura formazione, attraverso la scansione dell'orizzonte, la pianificazione di scenari e red-team exercises (simulazioni effettuate da un potenziale avversario al fine di verificare la capacità di reazione e l'efficacia delle misure di protezione di una organizzazione e le sue vulnerabilità) per instillare abitudini di pensiero anticipatorio.

Infine, i contributi del Generale (ret.) Charles Krulak, come il suo costrutto della "Guerra dei Tre Blocchi", sottolineano la necessità di prove che vadano oltre la resistenza fisica, invocando *crucible* evolutivi che riflettano la complessità emotiva, intellettuale e morale della guerra contemporanea.

DeMarco enfatizza che è necessaria una distinzione più netta tra ambienti di addestramento e di formazione. I programmi di addestramento militare (come l'addestramento di base, SERE, Ranger School) sono *crucible* tradizionali, intensi e focalizzati sulla conformità e sulla padronanza tecnica. I *crucible* educativi, al contrario, dovrebbero provocare incertezza etica, conflitto intellettuale e tensione identitaria, e devono essere rivisitati continuamente. Questa trasformazione deve essere modellata anche ai livelli superiori: se i giovani ufficiali non vedono mai i loro superiori riconoscere il fallimento o riflettere apertamente sui propri dilemmi disorientanti, impareranno che la sofferenza è debolezza, non istruzione.

L'autore propone una visione sistemica e non simbolica di questa trasformazione. Immagina forze armate in cui i *crucible* siano integrati nell'istituzione stessa: ufficiali che ottengono "punteggi di combattimento" nelle loro valutazioni, valutati attraverso wargame rigorosi ed esami operativi (un'idea una volta ventilata dall'Ammiraglio Mike Mullen⁸); ufficiali in comando tattico che si affrontano in simulazioni forza contro forza (joint task force contro joint task force); corsi PME in cui gli studenti potrebbero effettivamente fallire, non per cattiva condotta, ma per non aver dimostrato crescita, giudizio o prontezza al comando. Estendendo questa visione lungo una carriera individuale, il *crucible* diventa un filo conduttore: inizia nella pre-commissione con laboratori di scenari che testano il coraggio morale prima dell'abilità tattica; si approfondisce alla *Squadron*

⁸ L'articolo "Developing the Navy's Operational Leaders" di Christopher D. Hayes (2008) critica l'approccio della U.S. Navy allo sviluppo della leadership. Hayes sostiene che, nonostante la Marina riconosca l'importanza della leadership, non è riuscita a istituzionalizzare un processo di sviluppo coerente, presumendo spesso che la leadership "semplicemente accada" attraverso gli incarichi operativi.

Il sistema attuale è frammentato, con lo sviluppo degli ufficiali incanalato in sottoculture tecniche ("imprese") che privilegiano la competenza tattica rispetto a una formazione olistica alla leadership. Il continuum della *Professional Military Education* (PME) della Marina, in particolare a livello primario, è considerato insufficiente, spesso basato sull'apprendimento a distanza e privo di una formazione integrata alla leadership. A differenza di altri servizi, alla Marina manca una dottrina formale sulla leadership.

Questo approccio disgiunto, sostiene Hayes, ostacola lo sviluppo di leader veramente "navali" preparati per le operazioni congiunte. Egli raccomanda di stabilire una dottrina formale sulla leadership, un corso residenziale per ufficiali di linea generale per la PME di base e un comando unificato per l'istruzione della Marina, al fine di coltivare sistematicamente la leadership fin dall'inizio della carriera di un ufficiale, affrontando così l'attuale crisi a livello tattico.

Vedasi: <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1817&context=nwc-review&utm>.

Officer School attraverso critiche tra pari in red-team e simulazioni di crisi; si acquisisce nei livelli intermedi e superiori della PME con scenari futuri e wargame etici; le visite ai campi di battaglia (*staff rides*) diventano pellegrinaggi riflessivi; i corsi di comando culminano in una resa dei conti narrativa con il fallimento personale e istituzionale; al livello di ufficiale superiore, i leader si confrontano in concorsi di progettazione operativa pubblici e valutati.

Conseguenze sulla Formazione

Sebbene l'articolo di J. William DeMarco sia focalizzato primariamente sulle forze armate statunitensi, le sue riflessioni sulla necessità di "*crucible*" formativi e sul rischio di un eccessivo "*comfort*" negli ambienti di sviluppo della leadership hanno implicazioni significative per la formazione degli ufficiali in tutte le marine militari moderne, inclusa la Marina Militare.

La natura delle operazioni navali – caratterizzata da isolamento, lunghe permanenze in mare, complessità tecnologica, decisioni ad alto impatto in ambienti incerti e spesso ostili, e la necessità di un forte spirito di corpo e leadership coesiva – rende la resilienza, il giudizio etico e la capacità di agire sotto pressione qualità assolutamente fondamentali per un ufficiale di Marina.

La critica di DeMarco a un sistema che potrebbe privilegiare l'armonia sulla critica, o che potrebbe aver appiattito eccessivamente le difficoltà formative, merita una seria considerazione anche nel contesto nazionale. Se i percorsi formativi navali, dall'Accademia Navale ai corsi presso gli Istituti di formazione superiore, tendessero a minimizzare l'esposizione a fallimenti significativi, ambiguità morali complesse o stress cognitivi ed emotivi prolungati, potrebbero produrre ufficiali tecnicamente competenti ma meno preparati ad affrontare le "tempeste" impreviste delle operazioni reali o delle crisi internazionali. L'enfasi sull'intelligenza emotiva e sulla sicurezza psicologica, pur essendo di per sé positiva e necessaria per contrastare fenomeni di leadership tossica, non deve, secondo la logica di DeMarco, tradursi in una rimozione sistematica delle sfide che forgiavano il carattere e la capacità decisionale in condizioni estreme.

Per la Marina Militare, questo potrebbe tradursi nella necessità di riesaminare i propri programmi di formazione per assicurare che includano, in modo deliberato e progressivo, esperienze che fungano da "*crucible*". Non si tratta di reintrodurre pratiche vessatorie o inutilmente punitive, ma di progettare scenari complessi, wargame eticamente impegnativi, simulazioni di crisi realistiche e periodi di comando in cui gli ufficiali siano costretti a confrontarsi con decisioni difficili, risorse limitate, informazioni incomplete e dilemmi etici (Un dilemma etico è una situazione in cui si è costretti a scegliere tra due o più opzioni moralmente valide, ma che hanno conseguenze negative e spesso in conflitto tra loro. Non si tratta di una scelta facile, perché ogni opzione può comportare una perdita di principi o valori importanti). Ad esempio, le esercitazioni navali complesse potrebbero essere strutturate non solo per testare la competenza tattica, ma anche per mettere sotto stress la catena di comando, la capacità di giudizio etico in situazioni di regole d'ingaggio ambigue, o la gestione di crisi umanitarie impreviste durante operazioni militari.

La componente di "riflessione strutturata" post-*crucible*, enfatizzata da DeMarco, è altrettanto cruciale. Non basta esporre gli ufficiali a difficoltà; è necessario guidarli attraverso un processo di

analisi critica delle proprie azioni, dei propri fallimenti e delle lezioni apprese. Questo richiede istruttori e mentori capaci non solo di insegnare la dottrina, ma anche di facilitare discussioni profonde e talvolta scomode. Il timore del fallimento, se troppo radicato, potrebbe inibire l'apprendimento da queste esperienze. Pertanto, la cultura organizzativa della Marina dovrebbe permettere che il fallimento, in contesti formativi controllati, sia visto come un'opportunità di crescita, non come una macchia indelebile sulla carriera.

Le proposte di DeMarco relative all'integrazione di "punteggi di combattimento" o a simulazioni competitive tra alti ufficiali potrebbero sembrare radicali, ma stimolano a pensare a come la valutazione della leadership possa andare oltre i tradizionali rapporti informativi, includendo misurazioni più dirette della capacità di agire efficacemente sotto pressione. Anche l'idea di corsi formativi in cui si possa effettivamente "fallire" per mancanza di crescita o giudizio merita attenzione, in quanto sottolinea la serietà con cui la formazione alla leadership dovrebbe essere affrontata. Per la Marina, ciò potrebbe significare, ad esempio, rendere più selettivi e basati su prove di leadership pratica i passaggi ai gradi superiori o l'accesso a determinati incarichi di comando.

Infine, il ruolo dei leader senior nel modellare la vulnerabilità e nel riconoscere l'importanza della lotta e del fallimento nel proprio percorso formativo è un messaggio universale. Se gli ammiragli e i comandanti italiani condividessero apertamente le proprie esperienze di "*crucible*", contribuirebbero a creare una cultura in cui l'avversità è vista come parte integrante della formazione di un leader navale forte e resiliente, capace di navigare non solo le acque calme, ma soprattutto quelle in tempesta.

Conclusioni e Raccomandazioni

J. William DeMarco, nel suo incisivo articolo "*Crucibles, Not Comfort, Shape Future Military Leaders*," lancia un appello appassionato e argomentato per un ripensamento fondamentale della filosofia formativa nelle forze armate statunitensi, un appello che risuona con pertinenza anche per altre organizzazioni militari moderne, incluse le marine. La sua tesi centrale è che un'eccessiva enfasi sulla creazione di ambienti confortevoli e psicologicamente sicuri, pur nascendo da intenzioni lodevoli, ha portato alla progressiva rimozione dei "*crucible*" – quelle esperienze di difficoltà strutturata, ambiguità morale e sfida cognitiva ed emotiva che sono essenziali per forgiare leader resilienti, eticamente solidi e capaci di agire efficacemente in condizioni di incertezza. L'autore non auspica un ritorno a pratiche tossiche o a sofferenze fini a sé stesse, ma la reintroduzione deliberata e sistemica di sfide formative lungo tutto l'arco della carriera militare, in particolare all'interno della formazione militare professionale.

DeMarco raccomanda di andare oltre il modello di apprendimento basato prevalentemente sulla sintesi di casi di studio e teoria, per abbracciare un modello esperienziale in cui i leader vivano direttamente situazioni di tensione etica, ambiguità operativa e fallimento significativo, seguite da una rigorosa riflessione guidata.

Propone l'utilizzo potenziato di wargame complessi, simulazioni di crisi, riflessione avversariale, e l'integrazione della "*futures literacy*" per preparare i leader alla volatilità del futuro. Sottolinea la

necessità di una chiara distinzione tra i *crucible* dell'addestramento, focalizzati sulla conformità e l'abilità tecnica, e quelli della formazione, mirati a provocare tensione identitaria e incertezza morale. Questa trasformazione, per essere efficace, deve essere sistemica, coinvolgendo valutazioni più rigorose, simulazioni competitive anche ai livelli più alti, e una cultura in cui il fallimento in contesti formativi sia visto come un'opportunità di crescita. Crucialmente, i leader senior devono modellare questa apertura al fallimento e alla riflessione sulla propria formazione attraverso le difficoltà.

L'alternativa, avverte DeMarco, è il rischio di formare leader compassionevoli ma non temprati, intelligenti ma fragili, inclusivi ma non testati – come alberi cresciuti senza vento, destinati a crollare alla prima vera tempesta. L'America, e per estensione ogni nazione che dipende da forze armate efficaci, ha bisogno di reintrodurre il "vento" della sfida nei suoi processi formativi, perché solo i leader forgiati nel *crucible* possono guidare con saggezza e coraggio quando il gioco si fa duro. Questo implica un cambiamento culturale profondo, che valorizzi la crescita attraverso l'avversità non come una punizione, ma come una preparazione indispensabile.