

Roma, 27 giugno 2020

Capitolo sesto: gli Assunti taciti e condivisi della cultura organizzativa militare.

Premessa

Partendo da intuizioni personali basate su dati di esperienza, proviamo a definire gli Assunti taciti e condivisi della cultura organizzativa militare. Alla fine avremo guadagnato un'ipotesi interpretativa, ma sempre possibile di ulteriore approfondimento o verifica. E sarà pur sempre un risultato.

Edgar Schein ha considerato l'organizzazione secondo la prospettiva dello psicologo e ha attribuito importanza ai fenomeni di relazione. Ogni soggetto si relaziona all'interno della realtà organizzativa in base al proprio background culturale. E' su queste sub-culture individuali che si innesta la cultura aziendale, mediata dagli 'artefatti' ed espressa esplicitamente dai 'valori dichiarati': questo in buona sostanza è stato descritto nei capitoli precedenti. Conseguentemente, nell'ambiente di lavoro atteggiamenti e comportamenti individuali sono le risultanti dell'integrazione di tali paradigmi. Formazione e addestramento costituiscono i processi principali mediante i quali avviene la sintesi. E tale sintesi non è mai l'azzeramento del punto di vista individuale, questo permane con lo spirito critico soggettivo. Ma è naturale che una buona cultura organizzativa – che si esprime mediante processi di lavoro efficienti – possieda un'armonia generalizzata e una sintonia con i punti di vista individuali.

In tale quadro, nella realtà organizzativa la convergenza finalistica dei processi di lavoro genera un sentire comune, condiviso, che può essere sintonico con le aspettative, oppure distonico. E tale sentire trova a tratti forma ed espressione, ma informalmente.

Definizione del concetto

Gli assunti taciti e condivisi della teoria scheiniana sono stratificazioni culturali fondamentali di una particolare cultura organizzativa. Non sono esplicitamente dichiarati, ma comunque vissuti comunitariamente, percepiti o semplicemente intuiti¹. Nondimeno, essi trovano sovente espressione nei discorsi informali. Vediamo come Schein definisce questa categoria della cultura organizzativa:

*"...l'essenza della cultura è costituita da valori, convinzioni e **assunti** imparati insieme che divengono comuni e dati per scontati mentre l'impresa continua ad avere successo. È importante ricordare che sono il risultato di un processo congiunto di apprendimento. In origine erano soltanto nella mente del fondatore e dei leader.*

¹ I comandanti che esercitano un'azione di comando attenta al clima organizzativo si adoperano per cogliere l'atmosfera del reparto osservando l'atteggiamento dei sottoposti e mantenendo attivo un dialogo franco e di ascolto in ogni situazione.

Diventano comuni e scontati solo quando i nuovi membri dell'organizzazione comprendono che sono state le convinzioni, i valori e gli assunti dei loro fondatori a condurre al successo organizzativo, e che quindi devono essere "giusti". Per comprendere ... qualunque cultura, bisogna portare alla luce alcuni degli assunti che operano senza che i membri ne siano consapevoli, perché hanno cominciato a essere dati per scontati....²

Per la condizione data secondo cui in origine fossero nella mente del fondatore, negli assunti vi è un che di ancestrale, da cui l'organizzazione prende forma e poi si sviluppa. Occorre quindi chiedersi quale sia questo archetipo, la matrice originaria della struttura organizzativa che stiamo esaminando, che, nel caso nostro specifico, è lo strumento militare terrestre. Dunque, volendo connotare la categoria degli assunti taciti e condivisi, il primo passaggio consiste nell'individuare l'assunto di base implicito.

Motivazione alla professione militare quale traccia dell'assunto di base (tra gli assunti taciti e condivisi)

Oggi, nell'idea di esercito c'è la difesa dello stato, la partecipazione alle operazioni così dette d'oltremare, il tutto nella consapevolezza della terribilità del fenomeno della guerra. Nondimeno quell'idea possiede implicitamente la proprietà dell'essere efficiente per risultare vincente.



Secondo E. Schein, la Cultura organizzativa è una fenomenologia della realtà aziendale incentrata sulle tre categorie illustrate in figura. Rappresentiamo in forma ridotta la categoria degli Assunti taciti e condivisi per significare che una Cultura organizzativa non disfunzionale si esprime principalmente attraverso i valori e gli Artefatti. Le frecce indicano le reciproche interazione.

Così, chi si arruola ambisce alla condivisione delle virtù di fondo dell'organizzazione militare; perché trova congeniale di contribuire col proprio cimento all'efficienza affinché, alla prova dei fatti, tale organizzazione risulti, appunto, vincente. Ma allargando il discorso ad altre realtà organizzative, nessuno che abbia la possibilità di scegliere, si unirebbe a un'organizzazione inefficiente e perdente. Quindi, la sintonia dell'individuo con l'idea fondativa di ogni esercito si colloca principalmente nel concetto di efficienza, peculiarità questa delle forze armate che, anche in tempo di pace, la producono quale bene immateriale e intangibile e su cui poggia il concetto strategico di deterrenza. E questa aspirazione a essere parte di una struttura efficiente è un'ambizione basilare, condivisa in ambito militare, sintonica con gli assunti taciti e condivisi secondo il concetto scheiniano sopra riportato.

² E. Schein "Culture d'impresa" pg.21. Raffaello Cortina Editore (2000)

Inoltre, il richiamo dell'efficienza operativa, vissuto consapevolmente o meno, comprende anche il lavoro di gruppo, l'importanza della partecipazione e condivisione, dunque il valore del cameratismo³ e dello spirito di corpo di cui abbiamo già detto⁴.

A questo punto è utile osservare che in una realtà organizzativa efficiente vi è armonia tra valori dichiarati, artefatti e assunti condivisi, ma non è lo stesso nelle realtà disfunzionali. Non lo è in particolare dove le discrasie riguardano non solo l'accordo tra realtà fattuale e valori, ma anche tra realtà fattuale e assunti di base. Caso particolarmente significativo questo perché compromissorio di significati radicati profondamente, appunto a livello di assunti taciti e condivisi. Ed è il caso di strutture organizzative inefficienti, non idonee ad assolvere la missione.

Dunque, un fattore di sintonia o disaccordo con gli assunti taciti e condivisi è il grado di efficienza. Ma come si connota questa – l'efficienza - in ambito militare?

Efficienza ed efficacia operativa

L'efficienza è il prodotto di numerosi fattori: qualità dei sistemi complessi (per esempio sistemi d'arma, di sorveglianza, e di comando e controllo), delle piattaforme (veicoli e velivoli da trasporto, combattimento e logistici), degli individui (efficienza psico-fisica) e dell'addestramento individuale e di gruppo. Ne consegue la *capacità di combattimento*, una sintesi di tali fattori.



Si osservi ora che tale qualità delle strutture militari dipende dalla politica militare (investimenti, norme quadro) cui deve associarsi un'azione di comando lungimirante: pianificazione e gestione delle risorse per strutturare e mantenere in vita unità organiche adatte ad assolvere i compiti istituzionali; cicli di

³ All'estero, il termine anglosassone 'camrade' è tutt'ora di uso comune. In italiano è in disuso per la connotazione politica assunta dopo l'esperienza fascista del secolo scorso, quando gli iscritti a quel partito si appellavano in tale maniera. Lo stesso vale per 'compagno'. Anche il termine di 'commilitone' è qui da noi piuttosto in disuso perché riferito al coscritto, soldato semplice, privo di grado e qualifica, riduttivo rispetto allo status e al ruolo del soldato di oggi che si vuole indicare col termine di 'volontario'. Quest'ultimo termine è capace di esprimere, appunto, la volontarietà dell'adesione allo status militare, così tipizzante nel modo di essere e nello stile di vita.

⁴ Capitolo 5° del presente lavoro.

addestramento in grado di conferire le attitudini richieste (abilità e spirito militare) e mantenerle nel tempo al giusto livello. Ma ciò che più occorre rilevare è che l'efficienza operativa è percepita da coloro che compongono l'organizzazione. Infatti i componenti di una qualsiasi organizzazione sanno quanto vale il proprio lavoro perché ne constatano i risultati. Peraltro, un buon livello di efficienza si coniuga quasi sempre con un buon clima organizzativo. Viceversa, le organizzazioni inefficienti sono disfunzionali e generano fenomeni di frustrazione di bisogni importanti, come stima e autorealizzazione. E tali sentimenti possono trovare manifestazione in discorsi e atti che nella cultura organizzativa rientrerebbero tra gli assunti, questa volta poco taciti, nondimeno condivisi tra i componenti dei gruppi che vivono quella data esperienza.

Esistono poi, in ambito militare, implicazioni ulteriori dell'efficienza e della capacità di combattimento. Se i processi di comando e controllo sono un valore della cultura organizzativa militare, la loro declinazione nei diversi stili costituisce variante capace di modificare l'operatività e questo nel tempo ha portato a un progressivo affinamento delle relative prassi. Così oggi è diffusamente privilegiata la modalità del comando decentralizzato, *mission command*, che, in estrema sintesi, consiste nel conferimento, in operazione, di ogni possibile margine di iniziativa ai bassi livelli organici, in un quadro di disciplina delle intelligenze. Ma questo presuppone un radicato sentimento di fiducia tra i componenti delle *line* del sistema gerarchico funzionale. E tale fiducia si genera soltanto quando il clima organizzativo è positivo.

I grognard

Ai soldati della Guardia di Napoleone era concesso il diritto al mugugno e sembra che per questo fossero appellati *grognard*. Questo perché quei soldati erano tutti veterani e a loro era affidato il compito più oneroso, di entrare in combattimento nel momento di massima crisi per risolvere a favore la situazione o morire.

L'organizzazione militare richiede ai suoi componenti un impegno molto tipico, diverso rispetto alle realtà che si incontrano nel mondo civile, e superiore agli standard comuni, anche in tempo di pace, per esempio durante le attività addestrative, che devono rispecchiare situazioni reali e caratteristiche delle attività operative. Anche la determinazione per un soldato è un tratto caratteriale tipico perché il suo lavoro, all'essenza, si inserisce in un confronto di opposte volontà dove l'una deve prevalere sull'altra. Per questo occorrono forza fisica e resistenza agli sforzi protratti e un assetto caratteriale resiliente. Qualità queste da acquisire con l'addestramento e uno stile di vita adeguato. Conseguentemente, chi ama particolarmente gli agi e le comodità, tollererà male i disagi tipici delle situazioni operative, come per esempio lo stile di vita che si può condurre in una *forward operating base* in ambiente ostile, ambiti che richiedono frugalità e capacità di adattamento non comuni. Ma anche la disponibilità a cambiare sede di servizio di frequente – caratteristica della condizione militare –, adattandosi agli standard alloggiativi di contingenza, presuppone una *forma mentis* tipicamente militare.

Dunque, questo insieme di fattori, definibili come frugalità, capacità di adattamento e di sopportazione dei disagi, di resilienza allo stress, costituisce un assunto di base della condizione militare, solo parzialmente mitigabile con politiche per il miglioramento della qualità della vita; e illuminante al riguardo è la seguente riflessione “...del grande Napoleone, contenuta nei suoi innumerevoli scritti, (che) compongono un corpus a cui attingere per approfondire lo studio e la comprensione non solo dell'arte militare (composta da strategia, tattica, logistica e organica) ma soprattutto della militarità in ogni tempo e luogo. Cos'è un soldato e quali virtù debba possedere e coltivare (unitamente all'indicazione del modo d'apprendimento) ce lo dice l'apofisma che segue: <<la prima dote di un soldato è la forza d'animo di fronte al protrarsi delle fatiche e delle avversità: ma il coraggio è la seconda. La povertà, il sacrificio e la miseria sono la scuola del buon soldato...>>. Ripensavo a questa frase recentemente, ripercorrendo le vicende del soldato italiano nella seconda guerra mondiale: da

Giarabub a Cheren, da El Alamein a Cefalonia e Monte Lungo, non vi è alcun dubbio quanto questo detto napoleonico sia adeguato al suo valoroso caso.⁵

Se la fatica, lo stress, l'incongruenza di certe situazioni tipiche dell'ambiente operativo, sono inalienabili per un militare, il mugugno dei *grognard*, e molti modi di dire - talvolta vere perle di saggezza -, sono espressioni spontanee che si producono in quelle situazioni e che rientrano, a parere di chi scrive, nella categoria degli assunti condivisi. E cosa dire al riguardo delle *Leggi di Murphy* sul mondo militare? Ne vengono ideate di continuo e sovente costituiscono motti di saggezza non disgiunti da sano umorismo.

In conclusione

Con gli assunti, Schein individua gli aspetti meno palesi della cultura organizzativa e nondimeno molto significativi perché riferiti ad aspettative di fondo, soggettive, ma allo stesso tempo ampiamente condivise dai membri di una data organizzazione.

L'ambiente militare, come già evidenziato in altre parti del nostro discorso, possiede una forte componente spirituale (le forze morali chiaramente connotate dal Clausewitz⁶), che occorre alimentare per la ragione secondo cui essa è necessaria nel cimento dell'azione, in battaglia, comunque nell'assolvimento della missione, quanto più questa è impegnativa. In questo risiede l'importanza degli 'assunti' per l'organizzazione militare. Quindi, è utile alla comprensione del fenomeno rilevare la relazione esistente tra forze morali ed efficienza, in un circolo che deve necessariamente essere virtuoso, quando l'una rafforza le altre. Ciò implica che la narrazione dei Valori dichiarati, come anche la loro manifestazione mediante Artefatti appropriati, di per sé non è ancora condizione sufficiente all'instaurarsi di un'atmosfera organizzativa proficua, bensì che a questi fattori deve sommarsi la percezione dell'efficienza, dell'efficacia, infine della capacità di combattimento nel caso specifico delle unità militari.

Ma gli Assunti producono anche forme di comunicazione informale, alcune tipiche della condizione militare, talvolta modi di dire che la tradizione poi assimila. Ciò dipende anche dal fatto che i soldati devono sapersi adeguare agli ambienti fisicamente ostili, risultando efficienti e resilienti in ogni situazione, vivendo esperienze al limite, che sovente generano forme di espressività originali.

(CONTINUA)

⁵ Franco Di Santo. "Storia & Soldati". <https://storiaesoldati.wordpress.com/2020/06/01/doti-del-soldato/> (2020)

⁶ Carl von Clausewitz. "Della guerra". Libro terzo, capitolo terzo e seg.