

## Premessa

Che cos'è la 'cultura organizzativa militare'? 'Cultura militare' e 'cultura organizzativa militare' in cosa differiscono? E' utile parlarne? Queste sono alcune domande a cui nel prosieguo daremo risposta. Sarà tuttavia una risposta articolata, in più capitoli, perché la materia è complessa e dà spunto a numerose considerazioni. Tuttavia saranno capitoli brevi, di sintesi, per rendere fruibile a tutti una materia per specialisti e appassionati della scienza dell'organizzazione.

## Capitolo primo: intorno al significato di 'cultura organizzativa'.

Il funzionamento di una organizzazione complessa può essere osservato e analizzato criticamente e quindi governato per introdurre modifiche finalizzate alla maggiore efficienza o all'innovazione, e per la risoluzione di situazioni disfunzionali. Nello svolgere questo tipo di attività si incontrano sempre delle persone e si osserva il loro modo di agire nell'ambiente di lavoro. Si scopre così che l'organizzazione non è solo un insieme di relazioni gerarchico-funzionali, di infrastrutture, di materiali e mezzi e, in ambito militare, di sistemi d'arma, ma anche di fattori culturali: cognizioni tecniche, abilità e modi di vedere le cose che quasi sempre differiscono da individuo a individuo. Si rileva anche che di tali aspetti culturali non tutto è esplicito, esistono infatti cognizioni e idee che non sono né codificate né narrate, se non addirittura vissute in maniera inconscia. Nondimeno tali cognizioni, idee e atteggiamenti concorrono a determinare la realtà quotidiana nel suo attuarsi.

Occorre ancora osservare che coesistono diverse culture all'interno di una stessa organizzazione perché ogni individuo, più o meno consapevolmente, apporta un proprio contributo. Dunque, ogni cultura organizzativa, specifica di una data organizzazione, oltre a possedere una sua intrinseca struttura valoriale, una sua originalità quindi, è anche soggetta ad apporti e contaminazioni e può mutare per spinte *dal basso*.

A questo punto dovrebbe risultare evidente che occorre possedere chiavi interpretative efficaci per osservare in maniera perspicua cosa accade all'interno di una realtà organizzativa e determinare all'occorrenza il modo più corretto per intervenire e gestire i fenomeni.



La realtà militare possiede una sua cultura organizzativa, ovviamente. **Valori** propri della condizione militare e **assunti condivisi** da coloro che la praticano determinano **artefatti**: simboli, equipaggiamenti, sistemi d'arma, infrastrutture funzionali agli scopi (qui il termine di artefatto è preso secondo la sua accezione positiva, di fatto ad arte). Ma come mettere in relazione valori, assunti e artefatti? Tra i numerosi studiosi delle culture d'impresa **Edgar H. Schein** è quello che a nostro parere ha elaborato una teoria che meglio ci consente di interpretare quella militare. Inoltre, questo studioso ha posto molta attenzione ai fenomeni meno evidenti, che si sviluppano sotto traccia (assunti taciti e condivisi), e questo offre una più ampia visione della realtà fattuale. Quindi, nel prosieguo, faremo

riferimento al paradigma scheiniano<sup>1</sup>. Ma, a premessa, appare utile richiamare brevemente il concetto di *competenza professionale*: il *sapere*, il *saper essere* e il *saper fare*. Infatti, la componente valoriale di una qualsiasi cultura organizzativa poggia sempre sulle competenze funzionali agli scopi prefissati per quella data organizzazione.

## Capitolo secondo: la competenza.

Il *sapere*, ovvero la cultura di base e generale, consente la comprensione. E' propedeutico e indispensabile quando occorre accedere a realtà complesse. In altri termini, il background culturale di un individuo è l'insieme delle conoscenze e consapevolezze che la mente richiama all'occorrenza e mette in relazione con le percezioni, consentendo l'elaborazione di un pensiero creativo, ricco di contenuti. Dunque, è la cultura che origina nel sapere a consentire il pensiero critico, il quale riduce gli effetti delle credenze, degli stereotipi, delle narrazioni e delle ideologie, rendendo l'individuo libero di scegliere con cognizione di causa e previsione responsabile delle conseguenze. In quanto tale, esso si apre all'etica, al *saper essere*, come capacità di prendersi cura dell'altro e delle cose che la natura offre<sup>2</sup>. Ma la cultura è anche la base su cui costruire la competenza del *saper fare* che è la capacità all'azione funzionale agli scopi organizzativi: conoscenza di norme, regolamenti e procedure; manualità; sviluppo di capacità e di attitudini. Dovrebbe essere evidente che, in realtà complesse, per acquisire la competenza del saper fare, occorre sempre una preparazione di base che conferisca l'attitudine a comprendere testi e linguaggio, ad avere una visione d'insieme e in sintesi a sapersi regolare nella complessità del mondo d'oggi.



La competenza del *saper essere*, il saper mantenere in ogni circostanza una condotta deontologica, ovvero etica, per un soldato assume rilevanza prioritaria, essendo egli chiamato per istituto a esercitare la forza coercitiva. Una funzione questa che nel mondo contemporaneo è regolata da norme internazionali e di diritto nazionale, e da regolamenti amministrativi come quelli sulla disciplina militare e che in sintesi richiede persone consapevoli ed eticamente affidabili. Ma sui valori della condizione militare torneremo in seguito.

Se gli argomenti sin qui toccati già evidenziano quanto la militarità sia un fenomeno culturale complesso, la storia ci ricorda come il mestiere delle armi abbia da sempre costituito un ambito di riflessione. Quindi, oggi, con l'evoluzione delle tattiche e della strategia, con le missioni *full spectrum* e con la tecnica applicata agli armamenti, tale riflessione ha acquisito un livello di complessità superiore che richiede schemi d'indagine adeguati. Dunque, approfondiremo ora le tre categorie scheiniane degli artefatti, dei valori e degli assunti, con riferimento all'organizzazione militare. (CONTINUA)

<sup>1</sup> Prima di noi hanno scritto di cultura organizzativa militare con riferimento al paradigma scheiniano: Charles B. Breslin in "Organizational Culture and the Military". US Army War College. 2000 e Stephen J. Gerras, Leonard Wong, Charles D. Allen in "Organizational Culture: Applying A Hybrid Model to the U.S. Army" (2008) e

<sup>2</sup> Sul concetto di 'responsabilità' si veda: Hans Jonas. "Il principio di responsabilità". Einaudi 2009