



LA CULTURA ORGANIZZATIVA MILITARE

Autore

Gen. C.A. (Ris.) Antonio Venci

Studio autoprodotta
2020

Email

info@centrostudiesercito.it

Indirizzo

Viale Bruno Buozzi 47,
Roma, 00197

Sito web

www.centrostudiesercito.it

PREFAZIONE DEL PRESIDENTE DEL CENTRO STUDI ESERCITO

Gentile lettore,

presento questo studio con particolare interesse, poiché affronta un tema tanto attuale quanto necessario: la consapevolezza della cultura organizzativa militare.

Nel corso della mia esperienza, ho avuto modo di constatare come la solidità delle Forze Armate non risieda esclusivamente nelle capacità operative, ma anche nella chiarezza identitaria e nella profondità della cultura che ne sostiene l'azione. In un'epoca in cui nulla può essere dato per scontato, diventa fondamentale per il personale militare comprendere a fondo i propri valori, i propri modelli organizzativi e le dinamiche, anche meno evidenti, che influenzano il funzionamento dell'istituzione.

Ritengo che questo studio possa rappresentare uno strumento utile non solo per alimentare un dibattito interno orientato al miglioramento e all'efficienza operativa, ma anche per rafforzare il dialogo con il contesto esterno, contribuendo a rendere più comprensibili e riconoscibili le peculiarità della condizione militare.

Con stima,

Gen. C.A. Salvatore Farina

Presidente del Centro Studi Esercito



Abstract

Il presente lavoro analizza l'organizzazione militare attraverso il paradigma sociologico di Edgar H. Schein, interpretandola come un sistema complesso in cui convivono valori dichiarati, artefatti e assunti taciti. L'analisi si articola lungo tre direttrici fondamentali:

- **Il Sistema dei Valori e l'Etica:** I valori militari sono esaminati non come concetti astratti, ma come un corpus normativo e dottrinale che definisce l'*etica deontologica* del soldato. Al centro di questo sistema risiedono la responsabilità, il coraggio e l'amor di patria, integrati da una necessaria dimensione di empatia per la gestione consapevole della forza coercitiva.
- **La Centralità della Competenza:** Viene approfondito il trinomio sapere, saper fare e saper essere. In scenari moderni *full spectrum*, la formazione e l'addestramento non sono semplici fasi propedeutiche, ma rappresentano l'output primario dell'organizzazione, garantendo l'efficienza e la prontezza operativa in contesti di incertezza.
- **La Dottrina e l'Azione:** Il "saper fare" si cristallizza nella Dottrina, che traduce i principi dell'Arte Militare in attività tattiche. Il testo sottolinea la complessità della funzione di comando, chiamata a operare tra pianificazione rigorosa e l'imprevedibilità tipica della *fog of war* (nebbia della guerra).

Presentazione

Prima d'ora, i militari non si erano mai occupati in maniera approfondita di Cultura organizzativa, che costituisce un approccio scientifico, in chiave psicologica e sociologica, al funzionamento delle organizzazioni. La ragione risiede nel fatto che la cultura militare è di per sé forte, pregnante. Lo è dal punto di vista della tradizione, della storia, ma in particolare per effetto dell'intensa attività di riflessione sulle discipline militari, operata in particolare da parte degli stati maggiori. Un'attività questa necessaria per governare le trasformazioni, gli adeguamenti, funzionali all'efficienza dello strumento militare. Dunque, proponendo uno scritto di Cultura organizzativa militare, così esteso e articolato, sorge spontaneo chiedersi cosa esso abbia da aggiungere e infine quale possa essere la sua utilità. Per rispondere a tali quesiti è necessario per prima cosa constatare che la realtà militare, nella sua più ampia configurazione, costituisce un fenomeno dinamico, in continua evoluzione e soggetto a influenze esterne. Cosicché osservarla criticamente, con cognizione di causa e previsione degli effetti, rende possibile governarne l'evoluzione. Esiste poi un'altra ragione altrettanto significativa. L'epoca in cui viviamo si contraddistingue dalle precedenti per la pluralità di visioni e di valori. Nella postmodernità nulla è dato per assodato e l'incontrovertibilità di certi fatti è sopravanzata da narrazioni di contingenza, talvolta rese pervasive non dalla bontà dei contenuti, ma dalle tecniche di marketing con cui esse vengono veicolate. In tale contesto, i militari devono saper far valere le proprie ragioni e quindi devono possedere una solida consapevolezza del proprio essere, una consapevolezza approfondita, capace di rilevare anche i fenomeni meno evidenti che si verificassero nelle pieghe dei sistemi organizzativi. Orbene, la Cultura organizzativa militare qui presentata, che fa riferimento al pensie-

ro di Edgar H. Schein, consente una migliore e più radicale presa di coscienza della condizione militare. Una visione perspicua della sua totalità: persone, sistemi, strutture, valori, modi di operare, cultura propriamente detta e prassi. E questo determina le premesse per nuove possibilità di dibattito interno, quello orientato alla trasformazione e alla ricerca dell'efficienza operativa; ed esterno, di confronto col mondo non militare, quando è necessario evidenziare le proprie peculiarità e far valere le proprie prerogative. Al riguardo del confronto col mondo esterno a quello militare, si segnala il settimo capitolo, l'ultimo, con cui si chiude lo scritto. In esso viene presentato il libro di Alessandro Cornelli dal titolo "L'Italia va alla guerra". Si tratta di un'approfondita riflessione sul tema della cultura militare degli italiani, che una volta tanto illumina, sulla base di elementi storiografici incontrovertibili, l'avversione preconcepita, talvolta inconsapevolmente vissuta, alle forze armate. Un preconcetto appunto, frutto peraltro di nobili sentimenti quando si riferiscono a quei Padri della Patria che tanto contribuirono all'Unità: Mazzini e Garibaldi. Infatti, il Cornelli richiama il mazzinianesimo e il garibaldinismo quali prospettive ideologiche con cui si inquadra il tema della difesa e sicurezza nel nostro Paese. Generando però un'avversione sotto traccia alle forze armate istituzionali, in contrapposizione al "popolo in armi", che troverà pratica conferma nelle politiche di sotto-finanziamento dello strumento militare; ma anche nella mancanza di un pensiero strategico ben strutturato, per cui la sicurezza e la prosperità dello Stato risultano tematiche lontane dall'orizzonte degli eventi... tanto, sarà poi la volontà popolare a scrivere la storia. La sottocapitalizzazione dello strumento militare, che caratterizza il particolare momento storico in cui viviamo, non può che produrre effetti di criticità sull'efficienza delle unità militari, ma in particolare sullo spirito militare, che quell'efficienza contribuisce significativamente a determinare, come bene emerge dallo studio. E' quindi in tale contingenza che il Centro Studi Esercito propone questa ricerca, con l'intendimento di fornire una visione innovativa, approfondita ed esauriente della realtà militare, utile a comprendere e gestire le dinamiche organizzative interne ed esterne, ma sempre nella immutata prospettiva dei valori cui la condizione militare nazionale tradizionalmente si informa.

Gen. C.A. (ris.) Enzo Stefanini

Premessa

Nella postmodernità nulla è dato per assodato e l'incontrovertibilità di certi fatti è sopravanzata da narrazioni di contingenza, talvolta rese pervasive non dalla bontà dei contenuti, ma dalle tecniche di marketing con cui esse vengono veicolate. In tale contesto, i militari devono saper far valere le proprie ragioni e quindi devono possedere una solida consapevolezza del proprio essere, una consapevolezza approfondita, capace di rilevare anche i fenomeni meno evidenti che si verificassero nelle pieghe dei sistemi organizzativi.

Orbene, la Cultura organizzativa militare qui presentata, che fa riferimento al pensiero di Edgar H. Schein, consente una migliore e più radicale presa di coscienza della condizione militare. Una visione perspicua della sua totalità: persone, sistemi, strutture, valori, modi di operare, cultura propriamente detta e prassi. E questo determina le premesse per nuove possibilità di dibattito interno, quello orientato alla trasformazione e alla ricerca dell'efficienza operativa; ed esterno, di confronto col mondo non militare, quando è necessario evidenziare le proprie peculiarità e far valere le proprie prerogative.

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.

Sommario

Abstract	
Presentazione	
Premessa	
Sommario	
Lista delle Figure	
1 Intorno al significato di "cultura organizzativa"	1
2 La competenza	4
3 I valori dichiarati della cultura organizzativa militare:	
l'etica militare	6
3.1 La disciplina	8
3.2 L'amor di patria	9
3.3 Empatia e compassione	9
3.4 Il coraggio	10
4 I valori dichiarati della cultura organizzativa militare: centralità	
del saper fare	11
12	
4.2 Compiti tattici, attività tattiche	14
4.3 Gli ordini di operazione	16

5	Gli Artefatti della cultura organizzativa militare	18
5.1	Gli artefatti della Cultura organizzativa militare: una classifica- zione	19
5.2	La parata	21
5.3	La musica militare	21
5.4	Uniformi ed emblemi	23
5.5	Un artefatto peculiare: la struttura ordinativa	23
5.6	Altri artefatti	25
6	Gli Assunti taciti e condivisi della cultura organizzativa militare	27
6.1	Definizione del concetto	28
6.2	Motivazione alla professione militare quale traccia dell'assun- to di base (tra gli assunti taciti e condivisi)	29
6.3	Efficienza ed efficacia operativa	30
6.4	I Grognard	32
6.5	In sintesi	33
7	La cultura organizzativa militare e la cultura militare nazionale .	35
7.1	La cultura militare degli italiani: una digressione dal titolo Pro- fumo di donna.	36
7.2	La cultura militare degli italiani secondo Alessandro Cornelli .	38
8	Conclusioni	40

Lista delle Figure

Elenco delle figure

1	Componenti della cultura organizzativa	2
2	La matrice job-skill	5
3	Etica militare.	8
4	I valori dichiarati della cultura organizzativa militare	13
5	La categoria degli artefatti in ambito militare	20
6	"I canti che hanno fatto l'Italia"	22
7	Dinamiche della cultura organizzativa	29
8	Realtà organizzativa disfunzionale	31
9	Locandine dei film che hanno plasmato la cultura militare italiana	37

1

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 che di volta in volta si manifestano.

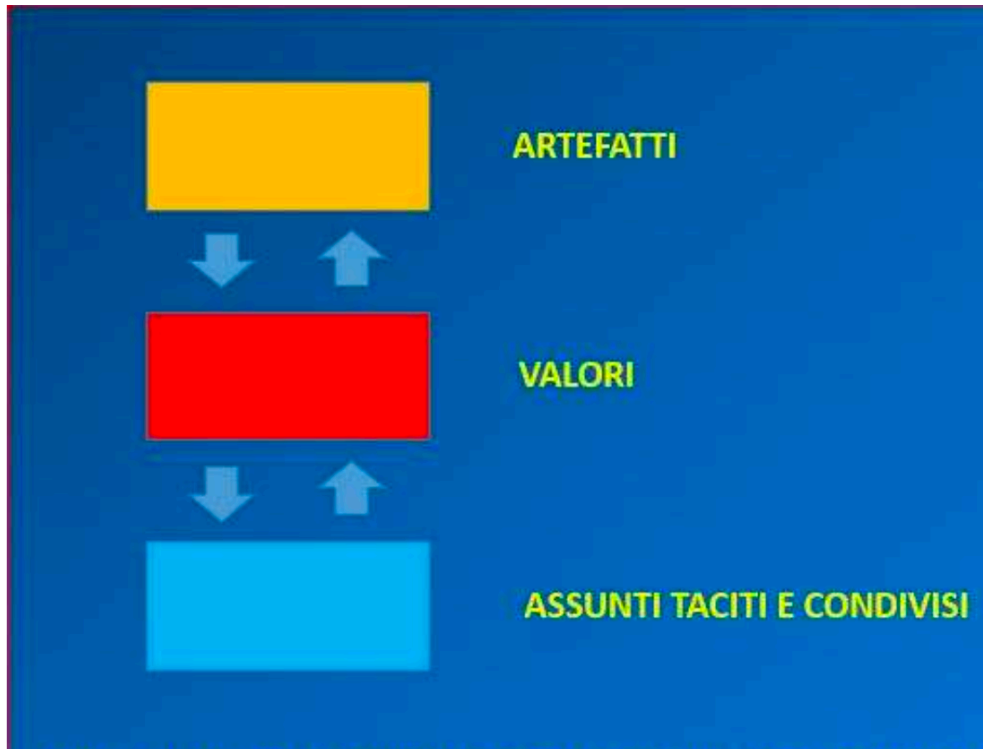


Figura 1: Componenti della cultura organizzativa

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, organigrammi, 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 relazioni funzionali tra le diverse componenti culturali), e questo offre una più ampia visione della realtà fattuale. Quindi, nel prosieguo, faremo riferimento

al paradigma scheiniano¹. 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 che si è data quella specifica organizzazione.

¹Prima 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)

2 | **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 ². 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.

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

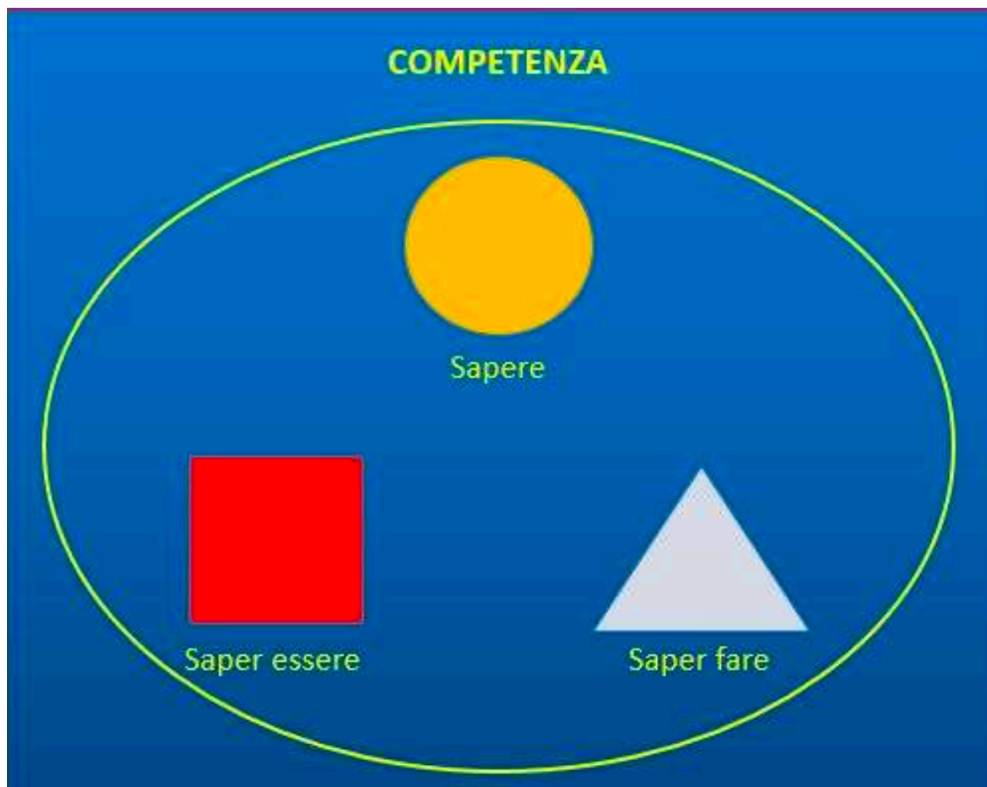


Figura 2: La matrice job-skill

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 schematizzate degli artefatti, dei valori e degli assunti, con riferimento all'organizzazione militare.

3

I valori dichiarati della cultura organizzativa militare: l'etica militare

Leggi e decreti riguardanti la Difesa, norme interne e disposizioni contenute nelle direttive, unitamente alla letteratura tecnica prodotta nell'ambito delle forze armate costituiscono ciò che nella teoria scheiniana viene definito complesso dei valori dichiarati. Si tratta di norme costituzionali, leggi che attribuiscono missioni e compiti, che sanzionano lo status e che regolano il comparto della Difesa, come il Codice Penale Militare, il Codice dell'Ordinamento Militare con il suo Regolamento di attuazione; quindi della dottrina propriamente detta: la tattica, l'arte operativa, la strategia, l'organica, la teoria del comando e controllo, la logistica, le procedure standardizzate, la documentazione tecnica e le norme amministrative e gestionali. Questo complesso di documenti, veramente poderoso per entità, mostra quanto la cultura militare sia ricca di contenuti cogenti, che determinano l'ambiente operativo, appunto come valori della cultura organizzativa (la figura in apertura di capitolo è una rappresentazione grafica che mette in relazione i valori dichiarati con la competenza). Molte di queste norme costituiscono valori in sé, che attengono direttamente all'etica, richiamando i singoli componenti delle forze armate e le loro unità organizzative, semplici e complesse, al dovere, alla fedeltà alle istituzioni statali e alla patria, allo spirito

di sacrificio anche a costo della vita, generando un codice deontologico molto peculiare. Ma proviamo a identificare le ragioni dei principi e le norme che da essi discendono, così da acquisire una migliore comprensione di tale significativo valore della cultura organizzativa militare. Non saremo esaurienti e altre declinazioni dell'etica militare sono sempre possibili, sviluppando noi qui un'interpretazione di fenomeni e non analisi scientifica, che esula dagli obiettivi di questo lavoro. Se lo Stato istituisce le forze armate per attribuire loro la capacità di usare la forza coercitiva allo scopo della difesa collettiva, i loro componenti, che per delega possono essere chiamati a esercitare quella forza, devono saper esprimere uno spirito di servizio fondato sul senso di responsabilità ³, così da risultare affidabili nell'esercizio di tale delega. Ma il senso di responsabilità si corrobora di alcuni sentimenti e attitudini, peculiari della condizione militare, come l'amor di patria, l'onore e l'empatia, non disgiunta dalla compassione, infine il coraggio; e si sostanzia in un'azione sempre rispettosa delle norme della disciplina, che costituiscono il codice deontologico del militare (figura seguente).

³L'alto "senso di responsabilità", in azione di combattimento e nelle operazioni di supporto alla pace, quando congiunto al valore e alla perizia, viene ricompensato con l'Ordine Militare d'Italia, già Ordine Militare di Savoia (D. Lgs. 66/2010 art. 1402 e seg..)



Figura 3: Etica militare.

3.1 La disciplina

La disciplina ⁴, come fenomeno in sé, è l'adesione convinta e partecipe alle regole che sostanziano la condizione militare. Essa determina i rapporti reciproci tra i componenti delle unità e dei comandi, quelli orizzontali e quelli verticali; gli obblighi e le prerogative di ognuno; il riconoscimento dei ruoli; il rispetto dell'autorità e l'esecuzione degli ordini. In quanto tale, la disciplina militare è una deontologia. Ma la disciplina si sostanzia nella cura. Quella cura da esercitarsi con costanza nell'assolvere ogni compito, ogni incombenza, ogni missione e che è alla base del principio di responsabilità. Per attuarsi ha bisogno di essere vissuta

⁴Il "regolamento di disciplina militare" è costituito dalle norme contenute nel Titolo VIII – Disciplina militare, art 712 e seg., del DPR 90/2010, "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare".

intensamente e quindi si alimenta di sentimenti quali l'amor di patria, l'empatia e la compassione, il coraggio fisico e morale da cui deriva la determinazione nell'agire nelle situazioni difficili, complesse o pericolose, senza remissione.

3.2 L'amor di patria

L'amor di patria è un sentimento che nasce da alcune consapevolezza e che deve essere coltivato affinché renda vivo il senso dello Stato, sentimento necessario allo spirito di servizio, da cui discende un impegno quotidiano incarnato sulla disciplina e sull'onore. Tali consapevolezza si creano attraverso la comprensione della storia del Risorgimento nazionale, delle idee che hanno indirizzato l'opera dei "Padri della Patria" e ispirato i contenuti della Costituzione repubblicana. Accadimenti e visioni che comprendono anche il sacrificio di coloro che hanno combattuto e che sono caduti per l'ideale di un'Italia unita, libera, indipendente e rispettosa delle altre nazioni, conseguendo infine l'edificazione dello Stato, patrimonio comune, così come esso è ora. Solo la comprensione della storia risorgimentale, unitamente alla storia dei corpi, dei reggimenti che parteciparono a quei fatti d'armi, può generare la consapevolezza del valore dello Stato nazionale. D'altro canto, i militari, oggi, hanno maturato esperienze dirimenti per il concetto di Patria nel corso delle missioni di risposta alle crisi e di stabilizzazione e ricostruzione, quando hanno potuto osservare, a contatto con le popolazioni locali, che cosa comporti il collasso delle strutture statali, quali siano le conseguenze sulla qualità della vita, sovente la possibilità di sopravvivenza stessa, negli Stati in cui le strutture governative e amministrative sono venute meno.

3.3 Empatia e compassione

l'empatia e la compassione, sono le capacità che consentono di comprendere pienamente l'altro, anche nella sua sofferenza. Nel momento in cui si rende necessario l'esercizio della forza coercitiva, questa predisposizione dello spirito fa sì che tale uso della forza sia attuato al minor livello possibile, con piena coscienza e responsabilità. Empatia e compassione sono tanto naturali nel manifestarsi, quanto facili a ottenebrarsi; e quindi devono essere coltivati. Essi consentono di comunicare a livello di sentimento e di emozioni e non solo a livello razionale, dunque con pienezza. Un soldato non può prescindere da tale qualità del ca-

rattere, sia per ben relazionarsi nell'ambito della propria unità organizzativa, sia per saper ben gestire le situazioni nel contesto operativo. Nella prima situazione, compassione e empatia consentono di stabilire rapporti aperti alla fiducia, necessari nella costituzione di gruppi primari solidi; nella seconda, come si è detto, favoriscono un approccio alla missione aperto alla relazione interpersonale, con autentica capacità di prendersi cura della missione ricevuta con attenzione alle persone, il che costituisce chiave di successo, in particolare nelle missioni di risposta alle crisi.

3.4 Il coraggio

Il coraggio è la virtù con cui nelle scelte più difficili si resta determinati a compiere la missione, nonostante le difficoltà e i rischi. Il timore, l'angoscia, la remissione di fronte alla stanchezza e alle difficoltà vengono contrastate dal coraggio fisico e morale. Amor di patria, empatia e compassione sono sentimenti che generano la volontà e danno coraggio nell'affrontare le difficoltà e i rischi. Maggiore è l'intensità di questi sentimenti e più si consolidano la volontà e il coraggio. Nondimeno la consapevolezza delle norme disciplinari contribuisce a generare volontà e coraggio nella cura della missione, ma anche del proprio ruolo nelle diverse contingenze. Il dover mantenere in ogni circostanza una condotta deontologicamente irreprensibile, disciplinata e quindi etica, anche nelle difficoltà e nelle situazioni emergenziali e di combattimento, costituisce l'imperativo categorico della professione delle armi, secondo la concezione tuttora vigente. Su questo assunto incontrovertibile si fonda l'onorabilità intrinseca alla condizione militare, da cui discende il sentimento della dignità e dell'onore di ogni soldato.

4

I valori dichiarati della cultura organizzativa militare: centralità del saper fare

Prima di entrare nell'argomento appare utile precisare che la materia viene qui trattata anche per un pubblico non esperto di questioni militari. L'auspicio è che possa comprendersi chiaramente quanto la professione delle armi si caratterizzi, oggi, per l'elevato valore del suo capitale umano e per l'importanza del know-how, e che quindi la competenza sia diventata una qualità imprescindibile, una condicio sine qua non delle moderne forze armate. Un fatto relativamente nuovo se si osserva il fenomeno nella prospettiva storica, con attenzione alle guerre dell'epoca moderna, quando operavano grandi masse di uomini, coese dalla disciplina, ma dotate di un addestramento tutto sommato elementare: ordine chiuso, movimenti sincronizzati e uso delle armi. Ma già allora la tattica e la strategia erano discipline consolidate e dovevano far parte della cultura di principi e generali. Poi, con l'evoluzione della tecnica, le formazioni si sono diradate, la manovra delle forze in campo si è ampliata e con essa la parcellizzazione delle forze in campo. E la cultura militare ha iniziato a interessare anche i livelli minori della gerarchia. Già la guerra russo-giapponese del 1904-1905 mostrò

innovazioni significative in tal senso; seguirono i conflitti mondiali con l'affermazione di nuove tattiche: la prima con la guerra di logoramento imposta dal binomio mitragliatrice-reticolato, senza peraltro escludere azioni dinamiche, basate sull'iniziativa di comandanti ai più bassi livelli gerarchici; la seconda, dinamica, per effetto dell'uso sincronizzato del carrarmato e dell'aereo. Infine, nella realtà odierna, con il proliferare degli scenari operativi le competenze dei militari si sono estese a situazioni prima non contemplate e questo ha generato un accrescimento nei contenuti delle materie di studio e nell'istruzione e addestramento dei soldati. Dunque, tra i valori dichiarati della cultura organizzativa militare c'è la cultura militare propriamente detta: la Dottrina. Ma tale dottrina deve essere attuata per diventare competenza utile, spendibile. Allo scopo, viene praticato l'addestramento che possiede diverse finalità: sperimentare quanto in un argomento teorico viene delineato; apprendere e mettere in pratica a livello individuale e collettivo, a seconda delle unità che si schierano in campo; mantenere ad un livello accettabile l'efficienza operativa e quindi la prontezza ad agire delle unità stesse. Un'ultima annotazione è d'obbligo: se la materia è complessa cercheremo tuttavia di ridurre i riferimenti limitandoci ad alcuni richiami a internet, utili per chi volesse approfondire la materia.

4.1 La dottrina militare⁵

I Valori dichiarati della teoria scheiniana si formano, all'interno di un'organizzazione, a partire dalle dichiarazioni d'intenti del vertice della struttura. In ambito militare la Dottrina rientra in tale filone di concettualizzazioni. Si tratta in particolare della filosofia, della teoria e delle buone pratiche codificate e messe per iscritto in apposite pubblicazioni, per poter concretamente operare. Tale dottrina viene elaborata a partire dal quadro dell'insieme delle operazioni che le forze armate, potenzialmente, sono chiamate a compiere. Le principali branche della dottrina militare sono l'Arte militare, ovvero, la Tattica, l'Arte operativa, la Strategia; quindi l'Organica; il Comando, controllo e i processi informativi; la Logistica e i regolamenti amministrativi. Si tratta di un ambito di conoscenze molto ampio, che si evolve assieme alla tecnica e parallelamente all'evoluzione politica e sociale. Quindi abbiamo la Storia militare - un ulteriore filone di studio che a

⁵Si veda anche la nota: PID/ S-1 La dottrina militare italiana. Executive summary. Stato Maggiore della Difesa (2011), scaricabile dal sito web dello Stato Maggiore della Difesa: [https://www.difesa.it/SMD/Staff/Reparti/III/CID/Dottrina/Documents/Executive\(2020\)](https://www.difesa.it/SMD/Staff/Reparti/III/CID/Dottrina/Documents/Executive(2020))

buon titolo integra anch'essa l'area dei valori dichiarati -, ch  narra i fatti d'armi e trae deduzioni utili per far evolvere nel suo insieme la materia. Riproduciamo di seguito lo schema di sintesi, gi  proposto a suo tempo, che riunisce i principali elementi della cultura organizzativa militare nell'area dei valori dichiarati.



Figura 4: I valori dichiarati della cultura organizzativa militare

Come emerge in tale schema, la cultura militare - nell'area della competenza del saper fare -, si forma sulla base delle conoscenze apprese relativamente a ognuna delle branche appena richiamate. Conseguentemente i processi di formazione e di addestramento rivolti sia alle diverse categorie di militari che alle unit  organizzative sono la principale modalit  secondo cui la cultura militare mette radici. Dunque, formazione e addestramento costituiscono attivit  centrali della realt  militare, pi  di quanto lo siano in altri ambiti professionali. Concetto questo da rimarcare perch  di non facile comprensione fuori dal mondo militare, dove formazione e addestramento sono solo propedeutici ai processi di produzione. Invece, nelle forze armate, formazione e addestramento generano l'efficienza e la prontezza delle unit , cio  il principale output richiesto in tempo di stasi operativa. Se la Strategia, l'Arte operativa e la Tattica, assieme a tutte le altre discipline che nel loro insieme costituiscono la cultura militare, hanno come riferimento l'ambiente operativo, nella sua pi  plausibile configurazione,   da questo che occorre partire per comprendere la complessit  e l'estensione di tale fenomeno culturale. Infatti, oggi, tale ambiente operativo si   esteso, comprendendo situazioni che fino a pochi decenni or sono non erano contemplate. Un tempo i militari venivano impiegati quasi esclusivamente per combattere in

conflitti simmetrici; invece ora essi sono chiamati a operare in situazioni conflittuali asimmetriche, di intensità anche mitigata, variabile, come nelle operazioni di supporto alla pace e di gestione di disastri, infine, in concorso alle forze di polizia. L'Organizzazione delle Nazioni Unite ha da tempo codificato le categorie del Peacekeeping, Pace building, Countering terrorism e Disarmamento⁶, categorie queste che sono state assimilate dalla dottrina delle forze armate e quindi tradotte in processi operativi. Nondimeno, la dottrina Nato e nazionale hanno recepito le novità facendole proprie e adeguandole secondo le proprie visioni geopolitiche e tecniche. Il che ha di molto ampliato l'area del saper fare militare, richiedendo competenze ulteriori e differenziate per i diversi scenari, generando a cascata un corrispondente ampliamento della dottrina con la produzione di manuali su argomenti un tempo nemmeno presi in considerazione. Secondo questa prospettiva, vediamo ora come più in dettaglio la cultura militare prende forma.

4.2 Compiti tattici, attività tattiche

Volendo semplificare, per ragioni di spazio e di chiarezza, senza naturalmente sottrarre elementi significativi al discorso, evidenziamo qui che i punti focali della competenza militare risiedono nella capacità di assolvere compiti tattici, mediante l'esecuzione di attività tattiche⁷, a livello individuale e collettivo. Quando si contemplava solo l'evenienza del conflitto simmetrico le attività tattiche consistevano in una decina di enunciati programmatici, raggruppati per tipologia di operazione: difensive, ritardatrici, offensive. Oggi si è orientati a ragionare in termini "full spectrum", ovvero di situazioni di pace, di crisi e di guerra, quindi in funzione dell'intensità dell'uso della forza e di temi predominanti della campagna militare. Per ogni attività tattica occorre ideare i processi di lavoro più utili per portare la stessa a termine con successo. Per fare questo viene, appunto, elaborata la dottrina, partendo da principi generali per giungere a schemi esplicativi da attagliare ai diversi livelli organizzativi, dal nucleo operativo alle grandi unità elementari e complesse: dalla squadra al corpo d'armata⁸. Si consideri

⁶<https://www.un.org/en/sections/what-we-do/maintain-international-peace-and-security/index.html> (aprile 2020)

⁷A titolo di esempio si veda l'elenco dei tactical military task al sito

⁸Il corpo d'armata è una grande unità, costituita da un comando (quartier generale, HQ) e diverse unità dipendenti del livello divisionale, quindi da assetti abilitanti (di supporto alla manovra

anche che ogni attività tattica deve essere considerata nella triplice fase della concezione, nella mente del comandante e degli esecutori, dell'organizzazione in vista dell'azione e nell'esecuzione nello spazio della manovra. Concezione e organizzazione consistono nel processo di pianificazione e nella predisposizione materiale, mentre l'esecuzione è la messa in atto di quanto ideato, pianificato e organizzato. Ma tale terza fase, a differenza dell'esecuzione di un progetto, come avverrebbe in ambito civile, risente di alcuni condizionamenti. Essi sono: la volontà contrapposta dell'avversario, che oltre a opporre resistenza, manovra le proprie forze mutando anche significativamente la situazione; i fattori ambientali, mai stimabili inequivocabilmente e anch'essi soggetti a variazioni; l'attrito insito in qualsiasi operazione militare, che si manifesta quando si passa dalla pianificazione all'esecuzione; infine il fenomeno del caos (fog of war). Quest'ultimo emerge quando la complessità della situazione è tale da non consentire di governare con cognizione tutti i fatti che accadono nello spazio della manovra, analogamente a ciò che avviene nei sistemi fisici complessi, che perdono di linearità, quando cause all'apparenza insignificanti generano effetti imprevedibili. Ed è in queste situazioni che i comandanti devono saper agire, anche intuitivamente, per portare ordine nella mischia, secondo quel modo di dire proprio dell'antica tradizione militare ⁹. Quanto qui riferito a ogni militare suona ovvio, assodato, implicito al proprio status. Tuttavia, in ambito civile non vi è chiara cognizione di questa fenomenologia perché là logiche diverse sottendono i processi di produzione di beni e servizi. Ciò avviene anche per quei processi finalizzati alla sicurezza pubblica, messi in atto dalle forze di polizia, e per la gestione delle emergenza provocate da disastri, nell'area di competenza della protezione civile. Pertanto, tale ovvietà, che tale non è al di fuori del mondo militare, va sostenuta e difesa per collocare i processi organizzativi di nell'am-

e alla logistica). La definizione di 'grande unità' indica, nella moderna accezione del termine, che la sua configurazione viene modificata in base allo scenario e alla missione (task organization). Sempre in funzione dello scenario, al corpo d'armata possono essere assegnati ruoli strategico, operativo e tattico (quest'ultimo è da ritenersi un caso limite specifico del conflitto simmetrico ad alta intensità), il che comporta una grande flessibilità organizzativa e una specifica preparazione del personale a rivestire ruoli così diversi. Si veda anche IT Nato Rapid Deployable Corps (<http://www.nrdc-ita.nato.int/23/what-is-nrdc-ita>) (aprile 2020)

⁹Quanto qui riferito può essere soggetto a esame critico, approfondimento e ampliamento. Per una trattazione autorevole dell'argomento si veda Karl von Clausewitz. Della Guerra. In particolare il libro primo: "Dell'essenza della guerra".

bito della cultura organizzativa militare. In altri termini, il convincimento è che la dottrina militare, unitamente alla sua applicazione nell'ambito dell'addestramento costituisca, figurativamente, il centro di gravità della cultura organizzativa militare, che non può assolutamente venire meno. La principale attività dei militari è, quindi, l'addestramento, che produce l'impalpabile, ma valutabile, efficienza operativa, prontezza e, infine, capacità di combattimento. In sintesi, da quanto sin qui posto in risalto dovrebbe emergere palese che le attività tattiche costituiscono un elemento imprescindibile della cultura organizzativa militare. In tal senso non è eccessivo sostenere che è intorno ad esse che si collocano tutte le altre concettualizzazioni, nondimeno declinate per le diverse funzioni a cui sono destinate le unità organizzative: combattimento (le tradizionali armi combattenti); supporto al combattimento (fuochi, mobilità, comando, controllo e informazioni) e supporto logistico e amministrativo, secondo le più volte richiamate fasi della concezione, organizzazione ed esecuzione; nonché per i diversi livelli gerarchici, dal nucleo alle grandi unità complesse. Quindi è sempre alle attività tattiche che l'Organica – altra disciplina della cultura organizzativa militare – deve fare riferimento quando progetta e definisce le strutture, gli organigrammi delle unità da dispiegare nello spazio della manovra per assolvere i compiti tattici e la missione.

4.3 Gli ordini di operazione

Osserviamo ora che un processo di lavoro ricco di implicazioni e per questo utile da esaminare è quello della formulazione degli ordini con cui si predispongono l'azione militare. A seconda dell'entità di questa, la complessità del processo elaborativo varia, muovendo dalla speditezza degli ordini impartiti a voce, verso l'elaborazione di documenti complessi per la cui redazione vengono coinvolte numerose aliquote di persone suddivise per competenze specifiche, all'interno del comando. Ma per completezza di trattazione occorre evidenziare che i livelli decisionali unanimemente riconosciuti sono, per crescente complessità, quello tattico, graduato dai minori livelli gerarchici fino alla grande unità (brigata, divisione e corpo d'armata), operativo e strategico (divisione, corpo d'armata, comandi di scacchiere e di teatro). Il passaggio centrale della redazione di un ordine è la formulazione del concetto d'azione del comandante, ovvero, del come assolvere la missione ricevuta. Al nocciolo della questione, la responsabilità

di comando in operazione consiste nel riuscire a trovare la giusta maniera per assolvere la missione impiegando le risorse di cui si dispone e impartire i relativi ordini per svolgere un armonico lavoro di gruppo, nel quadro della ripartizione della missione (compiti e scopi) ai diversi assetti che compongono l'unità. Ai minori livelli tattici si tratterà di utilizzare le proprie forze secondo gli schemi prescritti dalla dottrina – così come i manuali li riferiscono –, adattandoli alla situazione del momento. Ai livelli di comando più elevati questi processi richiedono una maggiore concettualizzazione. Ovvero, gli schemi della manovra andranno configurati ispirandosi ai principi generali dell'arte militare: operare in sicurezza e sfruttare la sorpresa per mantenere l'iniziativa; fare massa per applicare lo sforzo risolutivo nel punto e nel momento giusto (ricerca del centro di gravità); conoscere il punto culminante dell'azione e prevedere l'adeguamento del dispositivo (impiego delle riserve); economizzare le forze con realismo. Evidenziamo qui che la funzione del comando, mano a mano che sale di livello ordinativo, assume sempre più un ruolo concettuale, che richiede sempre maggiori capacità di ideazione. Il concetto d'azione è l'intenzione del comandante e viene elaborato da questi con l'aiuto del proprio stato maggiore, quando il livello ordinativo cresce di complessità. In particolare, il compito dello stato maggiore è predisporre il quadro della situazione; una volta ricevuto dal comandante una prima intuitiva soluzione al problema operativo, implementarla per inferenza con i dati relativi alla situazione sul campo (forze contrapposte e concorrenti, ambiente, vincoli di vario genere), individuando anche le possibili varianti, sempre con attenzione alla fattibilità; quindi testare la validità di queste raffrontandole alle possibili reazioni degli avversari in campo; infine affinando quella ritenuta dal comandante la migliore, per articolarla in compiti parziali per le unità dipendenti. Dunque, gli schemi tattici narrati nei manuali sono già elaborazioni basate sui principi dell'Arte militare (alcuni dei quali sono stati riportati in corsivo più sopra), da applicare ai minori livelli organizzativi così come sono. Ma ai livelli gerarchici più elevati, la manovra si arricchisce di complessità per le innumerevoli variabili che emergono e i comandanti, nel concepire il concetto d'azione (disegno di manovra), devono nuovamente comporre gli atti tattici con una visione unitaria che tenga sempre ben presente tali Principi. Per fare questo essi possono avvalersi di competenze concettuali ad hoc, scorciatoie cognitive come: numero degli sforzi, gravitazione, impiego della riserva e tempi dell'azione.

5

Gli Artefatti della cultura organizzativa militare

Il tema degli Artefatti della cultura organizzativa militare, alla luce della teoria scheiniana, potrà risultare controverso per l'interpretazione piuttosto libera che diamo a quella teoria. Ma l'ambito militare possiede sue peculiarità, di cui occorre tenere conto. Anche l'ordine di trattazione di Valori dichiarati, Artefatti e Assunti taciti e condivisi appare difforme rispetto alla successione canonica, che tratta per primi gli Artefatti. E anche qui abbiamo ritenuto di dover privilegiare la nostra visione originale del mondo militare, rispettando la logica che è nei fatti, nei fenomeni e negli accadimenti. Naturalmente restiamo aperti al dibattito e ad accogliere eventuali nuove istanze qualora esse emergeranno nel prosieguo. Il termine di artefatto qui viene utilizzato nella sua accezione più ampia e non in senso dispregiativo: come "fatto ad arte". Si tratta in primo luogo di beni strumentali, utili nei processi di produzione e quindi finalizzati ad assolvere precise funzioni. Inoltre, come vedremo meglio in seguito, essi possiedono una carica simbolica, espressiva di contenuti valoriali. Secondo E. Schein gli artefatti occupano il primo livello della cultura organizzativa.

"Il livello più immediato di osservazione quando si entra in un'organizzazione"

è quello degli artefatti: quello che si vede, si ascolta e si prova quando si va in giro. Si pensi ai ristoranti, agli alberghi, ai negozi, alle banche, alle concessionarie di automobili. Si osservino le reazioni emotive all'architettura, all'arredamento e al clima, basandosi sul comportamento delle persone fra loro e con esterni. Si può intuire immediatamente che differenti organizzazioni agiscono in modo diverso. In una organizzazione (chiamiamola Action Company), le persone sono costantemente in riunione, non ci sono muri o porte chiuse, sono vestite in maniera informale, c'è intensità di sentimenti tutt'attorno, e si ha una sensazione di azione che scorre veloce. In un'altra organizzazione, la Multi Company, ogni cosa è formale. Le persone stanno dietro a porte chiuse, le conversazioni sono bandite, l'abbigliamento è formale e si ha una sensazione di attenta riflessione e movimento lento. Come cliente o nuovo dipendente, possono piacere l'una o l'altra di queste organizzazioni; si può pensare che la Action e la Multi abbiano differenti culture. Ma bisogna stare attenti. Quello che si sa per certo è che hanno particolari modi di presentarsi e avere a che fare l'una con l'altra. Quello che non si sa è cosa questo significhi. In altre parole, a livello di artefatti la cultura è molto chiara e ha un immediato impatto emotivo. Ma non si sa veramente perché i membri dell'organizzazione si comportino in questo modo e perché ogni organizzazione sia costruita così. Non si può realmente decifrare cosa sta capitando solo andando in giro e osservando. Bisogna essere in grado di parlare con chi vi lavora e porre domande su quanto si osserva e si percepisce. Questo conduce al successivo livello di cultura"¹⁰

5.1 Gli artefatti della Cultura organizzativa militare: una classificazione

In linea con quanto espresso da Schein e riportato sopra, l'impatto della cultura organizzativa militare su di un visitatore occasionale di una infrastruttura militare è sicuramente un dato da rilevare. Per prima cosa egli noterà la formalità e l'alterità degli interlocutori, non disgiunta da un eloquio assertivo; quindi potrà visitare esclusivamente le aree aperte al pubblico, percependo così la compartimentazione dell'infrastruttura per motivi di sicurezza. Incontrerà i luoghi simbolici della

¹⁰Edgar H. Schein. "Culture d'impresa". Raffaello Cortina Editore (2000) pg. 19

tradizione: targhe commemorative, il monumento dedicato ai caduti, la piazza d'armi per le cerimonie e l'alzabandiera. Potrà anche vedere personale in addestramento, equipaggiato e armato, sistemi d'arma schierati e veicoli destinati alle diverse funzioni: tattiche o logistiche. Se ammesso a un posto comando potrà osservare le strutture tecnologiche con cui si sviluppa la pianificazione e la condotta delle operazioni. Nell'insieme, l'impressione sarà di un mondo ordinato gerarchicamente, formale, disciplinato da regole vincolative; che funziona secondo procedure standardizzate e consolidate dalla prassi. In tutto questo coglierà anche l'aspetto tradizionale di tale modo di essere e in certi casi potrà anche constatare evidenti riferimenti alla tradizione e a usi antichi propri di quel corpo militare. Nondimeno, molte basi militari possiedono un museo o un sacrario per presentare in maniera consona cimeli e reperti di valore storico, significativi per la memoria collettiva dell'unità che li è di stanza. E' evidente come gli artefatti costituiscano il primo veicolo di senso della cultura organizzativa.



Figura 5: La categoria degli artefatti in ambito militare

Anche le infrastrutture propriamente dette risulteranno tipiche per la funzione che devono assolvere, ma qui da noi le caserme, analogamente al restante patrimonio edilizio, rispecchiano le epoche di edificazione e le contingenze dei diversi momenti storici, cosicché la loro funzionalità e tipicità è stata acquisita in momenti successivi, con rimaneggiamenti. Ma esistono eccezioni e chi volesse approfondire questo tipo di artefatto può rivolgersi agli studi recenti sull'edilizia militare promossi dallo Stato Maggiore dell'Esercito ¹¹. In tali studi è evidente l'approccio funzionalista, espressione della vision maturata negli stati maggiori, quindi a livello di vertice. Ciò a conferma della teoria scheiniana.

5.2 La parata

Lo sfilamento in parata è anch'esso la realizzazione di un artefatto, sempre molto pittoresco, comune a tutti gli eserciti e non solo. La marcia a passo cadenzato al suono della banda ha un che di archetipico ¹², arricchito di esteriorità e adatto alla rappresentazione festosa. In occasione della festa nazionale, la parata è il modo marziale (da Marte, dio della guerra) con cui le forze armate rendono omaggio al Capo dello Stato. Anche l'omaggio alla bandiera militare (denominata nei reggimenti bandiera di guerra) viene reso sfilando in parata e salutando collettivamente il vessillo con i movimenti prescritti per tali circostanze.

5.3 La musica militare

La musica militare può essere considerata un valore, in quanto partitura (scritta), e un artefatto nella sua esecuzione, che per implicazioni estetiche meriterebbe uno studio a sé. E' composta generalmente in misura a due tempi (2/2 oppure 2/4), modalità idonea a ritmare il passo cadenzato, con un movimento compreso tra ottanta e 120 battute al minuto (120 battute al minuto è l'incedere d'ordinanza della fanteria, ma per i bersaglieri, come noto, il tempo è 180 battiti al minuto: passo di corsa). Diversamente, le marce di cavalleria esprimono anche una soluzione ritmica ternaria quando evocano l'incedere al galoppo. Il patrimonio di partiture che le bande militari, e non solo, custodiscono ben rappresenta,

¹¹[http://www.esercito.difesa.it/comunicazione/Le-5-Sfide/Documents/Brochure_caserme – verdi – 190110.pdf](http://www.esercito.difesa.it/comunicazione/Le-5-Sfide/Documents/Brochure_caserme_verdi-190110.pdf) (2020)

¹²Il termine di "archetipo" viene qui utilizzato dal punto di vista junghiano e al riguardo si veda: James Hillman. "Un terribile amore per la guerra". Biblioteca Adelphi 471 (2005) pg. 103 e seg.

come si è detto, una componente dei Valori dichiarati della cultura organizzata militare. Le esecuzioni che ne derivano sono manifestazioni, ovvero artefatti. E una digressione sul tema appare appropriata se consideriamo che la cultura musicale nazionale per almeno due secoli, fino ai primi anni del '900, si è imposta per la bellezza delle linee melodiche e la creatività delle armonizzazioni, il che si è anche riverberato sul genere della marcia e in particolare sulla musica militare nostrana, rendendola pregevole. Ma più di recente si sono prodotte vere contaminazioni di genere, in particolare, con i canti militari e patriottici tradizionali, quando rivisitati e rielaborati col gusto estetico del momento, mentre – è utile evidenziarlo – altrove si privilegia il significato storico e la tradizione, come negli Stati Uniti e in Germania per esempio.



Figura 6: "I canti che hanno fatto l'Italia"

Caso emblematico di questo fenomeno di contaminazione fu la produzione RCA, del 1961, "I canti che hanno fatto l'Italia", trascritti da Raffaele Gervasio e eseguiti dall'orchestra sinfonica e dal coro della RAI, con esecutori solisti di eccezione. Lì canti e musiche patriottiche e militari sono rivisitati e trascritti dal Gervasio in base a un principio estetico tratto, a parere di chi scrive, dalla musica applicata al cinema, quello della metà del secolo scorso, peraltro molto enfatica. Così, nell'orchestrazione figurano strumenti come il theremin e l'organo ham-

mond: un esperimento ardito di assimilazione della poetica nazional-patriottica nostrana da parte del genere musicale di consumo che ora definiremmo pop, ma impiegando un organico orchestrale di rilievo e di grande pregio per la qualità degli esecutori. Nondimeno tale creazione fu proposta nella ricorrenza dei cent'anni dell'unità d'Italia, nel 1961: chissà secondo il gusto del momento a che genere di trascrizione quei canti potrebbero oggi essere soggetti!

5.4 Uniformi ed emblemi

Altro ambito in cui gli artefatti trovano espressione è quello delle uniformi, con la loro tipica foggia, con i "colori" di corpo, di arma e specialità e di forza armata; con i distintivi di grado; con la sciabola 22 indossata come simbolo tradizionale; con emblemi e medaglie. Tali segni possiedono significati ben definiti, richiamando sovente eventi storici e assumendo così valore evocativo. Sono quindi segni che contribuiscono a creare una consapevolezza condivisa della tradizione su cui si fonda quella specifica comunità, alimentando lo spirito di corpo, che, come già richiamato ¹³, è un elemento arricchente dei Valori dichiarati. Quest'ultima constatazione, sul collegamento tra artefatti e valori dichiarati, lascia emergere appunto la correlazione che esiste tra le tre aree della cultura militare, di cui diremo meglio in seguito. Anche questo genere di artefatto, per la pregnanza sua propria, tende a essere importato da altre culture organizzative. Infatti è comunemente diffusa la tendenza da parte di molte organizzazioni non militari di darsi simboli propri della cultura militare, come uniformi, bandiere ed emblemi. Le organizzazioni civili con compiti di polizia e sicurezza quasi sempre utilizzano un'ampia gamma di simboli militari: sciabola, sciarpa azzurra, mostreggiature. Peraltro, quando queste simbologie all'interno di quelle particolari culture organizzative dovessero risultare prive di fondamento, di collegamento con fatti che è utile ricordare, venendo così a possedere unicamente senso estetico, restano orpelli privi di un vero significato, dunque espressioni questa volta di una non ben definita cultura organizzativa.

5.5 Un artefatto peculiare: la struttura ordinativa

Un artefatto peculiare della cultura organizzativa militare è la struttura organica delle unità. Questo tipo di artefatto merita di essere approfondito. L'organizza-

¹³Capitolo n. 2 del presente lavoro.

zione militare si fonda sui principi dell'unicità di comando e sulla suddivisione del lavoro per funzioni e compiti, generando così l'architettura comunemente definita come gerarchico- funzionale di staff e line: organi di staff che supportano i processi decisionali e organizzativi e assetti subordinati per l'esecuzione delle attività. E' evidente che la genesi di tale modello organizzativo, che poi si riproduce ai diversi livelli gerarchici e di complessità con gli adattamenti ritenuti opportuni, poggia su dati di esperienza e su concetti desunti mediante studi e analisi, e più di recente sui guadagni della scienza dell'organizzazione, nonché della tecnologia dei processi automatizzati: l'Information Communication Technology, che negli ultimi anni ha pervasivamente informato tutte le organizzazioni complesse. Resta saldo nella sua accettazione – unanime a livello globale - il già richiamato principio cardine dell'unicità di comando. Infatti, la responsabilità del comando non può essere distribuita tra più soggetti in considerazione della centralità che nelle situazioni operative assume la vision e l'azione propulsiva del comandante con riguardo ai processi decisionali, la sua responsabilità nell'assolvimento della missione e il contesto delle operazioni pregno di incertezza, concitazione e letalità delle offese. Dunque, i processi che stanno a monte della definizione degli organigrammi e delle regole di funzionamento delle strutture organizzative possiedono un fondamento scientifico, che costituisce valore aggiunto della cultura organizzativa militare, e trova congrua collocazione nell' Organica, quella disciplina già menzionata nel capitolo dedicato ai Valori. Il corpo è una particolare unità militare che, rispecchiando la struttura cui si è appena fatto cenno, possiede in più il requisito di una cultura "locale" sua propria, originantesi nella storia particolare e nelle tradizioni, fattore questo di coesione, definito appunto spirito di corpo. I corpi sono dotati per legge di bandiera militare ¹⁴, altro artefatto ricco di significato. Il reggimento è quasi sempre anche corpo. Esso si fonda su di un concetto operativo che ha subito evoluzioni, pur conservando alcune peculiarità: un colonnello comandante, una bandiera, una storia di cui essere orgogliosi e alcune tradizioni da custodire e tramandare. Un tempo erano costituiti, "levati", come si diceva, a spese di un feudatario che provvedeva con i propri soldi a tutte le necessità. Erano dotati di "bandiera colonnella" riportante lo stemma araldico di quel signore e in battaglia si schieravano al servizio del principe, per le sorti della nazione. Inizialmente i reggimenti erano di milizia, costituiti da uomini che nella vita comune si occupavano d'altro e all'oc-

¹⁴DLSL 15 marzo 2010 n. 66, art. 96 - 97

correnza diventavano soldati. In Italia il primo reggimento d'ordinanza, al servizio diretto di un capo di stato fu creato per trasformazione di reggimenti di milizia provinciale nel 1659, nel Ducato di Savoia, con il reggimento delle Guardie. Da allora, fermo restando il concetto ispiratore, di unità di manovra fondamentale del combattimento e delle operazioni, monoarma, la struttura si è evoluta per corrispondere alle esigenze di funzionamento, mano a mano che lo scenario di impiego evolveva.

5.6 Altri artefatti

Armi, veicoli, materiali per il sostegno logistico, apparati per l'interconnessione dei posti comando, infrastrutture, cui si è già fatto riferimento in apertura del capitolo, sono da considerarsi artefatti. Oggi tali sistemi appaiono in rapida evoluzione, condizionati dalla tecnologia che si evolve celermente e dal mutare degli scenari operativi¹⁵. In tale quadro, la produzione di tali artefatti - in ambito militare - è un processo ricorrente e, come si può intuire, complesso, che qui riteniamo utile richiamare in sintesi per evidenziare la correlazione tra artefatti e valori dichiarati (cultura militare propriamente detta). L'output di tale processo, volendo semplificare al massimo, è la realizzazione di sistemi e infrastrutture efficaci nelle prevedibili contingenze operative. Esso origina nella politica di sicurezza nazionale, dove si individuano le esigenze di difesa; quindi, con la politica militare vengono definite le linee d'indirizzo per l'aggiornamento e il mantenimento in efficienza delle forze armate, prevedendo con leggi di bilancio ordinarie o leggi straordinarie l'allocazione delle risorse finanziarie necessarie¹⁶. In tale quadro, si individuano le esigenze di capacità, nuove o da ammodernare e prendono avvio i programmi di progettazione, ricerca e di sviluppo per i nuovi sistemi, cui segue la realizzazione da parte dell'industria. La valenza culturale di questi processi - di cultura organizzativa - si palesa nella capacità da parte degli stati maggiori

¹⁵Studio CSE, "Urgenza della trasformazione". Sito internet CSE <https://www.centrostudiesercito.it/urgenza-della-trasformazione.html> (2020) ma anche SME III reparto Pianificazione Generale, "Future Operating Environment post 2035. Implicazioni per lo strumento militare terrestre", ed 2019 <http://www.esercito.difesa.it/comunicazione/Le-5-Sfide/Documents/FOE%20POST%202035%20-%20versione%20italiana.pdf> (2020)

¹⁶Per un approfondimento si suggerisce la lettura del "Documento pluriennale programmatico della Difesa". Al seguente link l'edizione 2019 - 2021: [https://www.difesa.it/Content/Documents/Documento_programmatico_pluriennale_\(DPP\)_2019_2021_digit.pdf](https://www.difesa.it/Content/Documents/Documento_programmatico_pluriennale_(DPP)_2019_2021_digit.pdf)

di individuare con precisione e realismo le esigenze da soddisfare (gap capacitivi) ed elaborare i requisiti militari che devono essere soddisfatti dall'artefatto, seguendone quindi il processo di realizzazione: carrarmato, velivolo, apparato di collegamento o quant'altro si stia acquisendo. In tale ambito, peraltro molto specialistico, deve trovare espressione la capacità di ideazione, di pianificazione, di programmazione e ingegneristica, ovvero quelle competenze necessarie agli stati maggiori centrali e agli ispettorati proprie della componente dei Valori dichiarati, come evidenziato nel capitolo terzo. Peraltro, cicli di ammodernamento e rinnovamento dei sistemi, ove dovessero risultare carenti per mancanza di ideazione, per errori di gestione o ritardi generati da errata programmazione o dalla mancanza di risorse finanziarie determineranno caduta d'efficienza nell'apparato di difesa del Paese. Da qui la necessità di una specifica competenza in materia da parte di militari e specialisti di settore e di un'armonica congruenza tra politica di sicurezza, finanziamenti e politica militare. Bontà o carenza di tali processi, in definitiva, costituisce espressione concreta di cultura militare della nazione e di cultura organizzativa militare da parte dei suoi militari.

6

Gli Assunti taciti e condivisi della cultura organizzativa militare

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 esprima mediante processi di lavoro efficienti – possiede un'armonia generalizzata e una sintonia con i punti di vista individuali. In tale quadro, nella realtà organizzativa la convergen-

za 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.

6.1 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 intuiti ¹⁷. 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. 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..."¹⁸

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.

¹⁷I 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.

¹⁸E. Schein "Culture d'impresa" pg.21. Raffaello Cortina Editore (2000)

6.2 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.



Figura 7: 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 interazioni.

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 avesse 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. 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 cameratismo¹⁹ e dello spirito di corpo di cui abbiamo già detto²⁰. 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?

6.3 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.

¹⁹All'estero, il termine anglosassone 'comrade' 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.

²⁰Capitolo 5° del presente lavoro.

DINAMICHE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA



Figura 8: In una realtà organizzativa disfunzionale (degradata) gli Assunti taciti e condivisi tendono a sostituire la componente valoriale (Valori dichiarati) e anche gli Artefatti, originariamente ispirati ai Valori, possono subire influenze e condizionamenti.

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 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 ulte-

riori 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 linee del sistema gerarchico funzionale. E tale fiducia si genera soltanto quando il clima organizzativo è positivo.

6.4 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'aforisma 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.²¹"

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.

6.5 In sintesi

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 Clausewitz ²²), 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

²¹Franco Di Santo. "Storia e Soldati". <https://storiaesoldati.wordpress.com/2020/06/01/doti-del-soldato/> (2020)

²²Carl von Clausewitz. "Della guerra". Libro terzo, capitolo terzo e seg.

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.

7

La cultura organizzativa militare e la cultura militare nazionale

Nei capitoli precedenti abbiamo configurato il paradigma, di per sé complesso, della cultura organizzativa militare, fenomeno ancora non troppo discusso qui da noi, e ci chiediamo ora quale sia la cultura militare di noi italiani. Ovvero, quale sia il grado di consapevolezza delle questioni militari e di strategia globale che riguardano il nostro Paese. Riteniamo che questa domanda abbia rilevanza perché nessun fenomeno culturale resta isolato, chiuso in se stesso, e le relazioni che si stabiliscono tra i diversi ambiti producono influenze reciproche. E se una cultura è dominante quelle a contorno ne vengono plasmate, subendo condizionamenti imposti dall'esterno. Dunque, nella domanda che ci poniamo c'è l'assunto che la cultura militare degli italiani influenzi quella organizzativa delle nostre forze armate, incidendo quindi sul modo di essere dei militari e sulla loro organizzazione. E, di conseguenza, sotto tale prospettiva appare palese che certi disastri militari si sarebbero potuti evitare se quegli eventi fossero stati affrontati con una mentalità diversa, andando con questo ragionamento a individuare la concatenazione di cause ed effetti che, dalla cultura diffusa in un paese, porta alle scelte anche più drammatiche dell'ambito specifico delle forze armate. Volendo come sempre essere il più possibile sintetici, nel prosieguo for-

niremo soltanto spunti di riflessione e indicheremo dove approfondire la materia. Ma prima di entrare nel merito riferiamo subito che il tema della cultura militare degli italiani è stato trattato da Alessandro Cornelli nel libro dal titolo "L'Italia va alla guerra. La cultura militare dall'Unità a oggi", edito da Ideazione Editrice nel 1998. Nel prosieguo, tale testo, originale nei contenuti e ricco di elementi storiografici che fanno da sostegno alle tesi, sarà citato più volte; e si invita il lettore che sentisse l'esigenza di approfondire la materia a farne una lettura integrale, anche perché i nostri riferimenti a quel testo, per ragione di sintesi, saranno frammentari e parziali.

7.1 La cultura militare degli italiani: una digressione dal titolo Profumo di donna.

Il romanzo breve di Giovanni Arpino *Il buio e il miele*, che ha avuto seguito in due opere cinematografiche: *Profumo di donna* e *Scent of woman*, ci appare dirimente del problema - altrimenti di difficile approccio - della cultura militare in Italia. Dalla lettura comparata del racconto e dalla visione dei due film²³, cogliendo gli aspetti che più interessano a noi, si possono evincere le diverse prospettive secondo cui italiani e americani vedono le loro forze armate. La versione cinematografica diretta da Dino Risi, aderente al testo dell'Arpino, presenta due ufficiali in congedo la cui esistenza è pesantemente condizionata dall'infermità acquisita con un maldestro maneggio delle armi. Al loro fianco compaiono due soldati di leva con il ruolo di accompagnatori²⁴. Nel corso del racconto emergono vissuti di vita militare animati da furberie. Alla luce della teoria scheiniana, potremmo considerarli come espressione di una militarità ispirata da assunti taciti e condivisi adattivi di una realtà incongrua, dove l'aspetto valoriale è assente. Dunque, un nulla spirituale il cui epilogo sembrerebbe correre verso il suicidio di entrambi i personaggi, come meditato dal protagonista, il capitano in congedo Fausto Consolo (Vittorio Gassman), per buona parte del racconto. Suicidio che però gli ex militari non sapranno attuare. L'amore salverà il protagonista, ma non è l'esito della storia che a noi ora interessa. Diversa la rilettura del racconto

²³Locandine cinematografiche tratte da internet.

²⁴Sino ai primi anni novanta del secolo scorso un'aliquota di militari di leva veniva destinata all'incarico di "Accompagnatori di grandi invalidi (di guerra o per cause di servizio già dipendenti da un ente pubblico)", riconosciuti tali dalla legge. Ancor prima esistevano gli attendenti assegnati ad alcuni ufficiali, incarico eliminato con decreto ministeriale del 19 novembre 1970.

dell'Arpino nella versione hollywoodiana, diretta da Martin Brest, dove l'esperienza militare dell'altrettanto stralunato tenente colonnello Frank Slade (Al Pacino), nonostante tutto, riesce a ispirare un'etica superiore e di valore universale, che ben corrisponde le aspettative della platea degli studenti della prestigiosa Berth School, quando essa trova narrazione in finale di pellicola.



Figura 9: Locandine dei film che hanno plasmato la cultura militare italiana

Dunque, i due film colgono della realtà militare – quella più astratta, delle idee e dei valori – aspetti antitetici, suscitando giudizi opposti e molto qualificanti: nel primo caso di condanna, nel secondo di approvazione e condivisione in ambito non militare ²⁵. Perché la visione dell'Arpino, così nichilista, riscuote successo qui da noi, da ispirare un copione cinematografico e una prestigiosa regia, e invece negli Stati Uniti trova così radicale rivisitazione, al punto da trasformare completamente l'esito del racconto? Probabilmente perché il meta-messaggio dell'Arpino, adatto alla nostra visione delle cose, non risulta accettabile per gli statunitensi che hanno diversa concezione delle loro forze armate, nonostante la narrazione sulla guerra del Vietnam, quale inutile e sanguinoso conflitto da cui l'America è uscita sconfitta, a cui il film fa anche riferimento. Quindi, con il cinema possiamo cogliere una interpretazione plastica, artistica, dell'emarginazione della realtà militare dalla nostra società civile. Fenomeno incontrovertibile se osservato prestando la dovuta attenzione alle politiche militari che negli anni si sono susseguite e che hanno determinato progressivamente prima la so-

²⁵Il discorso del tenete colonnello Slade alla Berth School: <https://www.youtube.com/watch?v=PBaWJU6GFE>(2020)

spensione della leva obbligatoria, reputata diffusamente un inutile istituto, e poi il sotto-finanziamento, ancora in atto, e la conseguente sottocapitalizzazione dello strumento militare.

7.2 La cultura militare degli italiani secondo Alessandro Cornelli

Sorge quindi naturale chiedersi quale sia la causa di questa caratteristica nazionale, di forze armate che a parte la retorica dei discorsi di prassi nelle ricorrenze, di fatto sono emarginate dalla società e distanti dal comune sentire della gente. Una risposta la dà Andrea Cornelli che nel 1998 pubblicava il libro richiamato in premessa. L'autore pone preliminarmente il quesito di come si formi la cultura militare e constatando la drammaticità del fenomeno guerra, che costituisce minaccia mortale per lo Stato, attribuisce a questa esperienza la matrice di ogni cultura militare. Così facendo ripercorre le campagne risorgimentali non disgiunte dalle vicende della politica sabauda e internazionale dell'epoca e dalle ideologie dominanti che quelle politiche andavano a ispirare. Segue poi la narrazione delle vicende militari dell'Italia post-unitaria, la Grande Guerra, il militarismo del Ventennio con il suo drammatico epilogo, la Guerra di Liberazione e le vicende dell'Italia repubblicana. La tesi di fondo, dimostrata a più riprese dai fatti storici riferiti, è che il mazzinianesimo rivoluzionario ha influenzato la cultura militare degli italiani: un pensiero e azione che però non tiene conto dei mezzi e che fa affidamento sulla volontà di popolo, confidando che sia con essa che si genera la storia. In tale prospettiva, l'originario dualismo tra armata sarda e volontari garibaldini permarrebbe ancor oggi immutato, come sentimento diffuso sotto traccia. "... L'influenza di Garibaldi sulla cultura militare italiana è stata enorme e agisce ancora ai nostri giorni. Egli rappresenta l'impresa generosa, l'impresa impossibile, la leggenda. Il che, tradotto in termini non enfatici, significa però l'anti-Stato, la sfiducia nella politica regolare e nell'esercito regolare. ²⁶" Contemporaneamente, il mazzinianesimo e il mito garibaldino sottraggono vigore al discorso strategico, alla politica di difesa e di sicurezza in particolare, secondo il preconcetto che sia la volontà di popolo a contare quando la patria è in pericolo. Ma in questa maniera si tende a marginalizzare appunto la strategia che, come

²⁶Alessandro Cornelli. "L'Italia va alla guerra. La cultura militare dall'Unità a oggi". Ideazione Editrice (1998). Pg.73

è noto, individua gli interessi nazionali e i fini da perseguire, definisce le vie da seguire (modi), raccordando fini, scopi e modi con i mezzi necessari all'azione, le risorse. E non è forse la mancanza di mezzi, quelli militari, a caratterizzare in ogni epoca la capacità operativa delle nostre forze armate? Un'inadeguatezza che deriva prima ancora che dalla scarsità di risorse finanziarie dalla mancanza di una visione strategica condivisa ai diversi livelli decisionali e partecipata alla società tramite gli artefici del pensiero e delle opinioni pubbliche. Di prove storiche in tal senso il Cornelli ne fornisce in abbondanza: Custoza e Lissa, le imprese coloniali della sinistra al governo, il disastro di Adua, la successiva guerra italo-turca e l'impresa di Libia. Quindi la Grande Guerra con l'emarginazione dei militari presso i principali fori politici, come nella circostanza del Patto di Londra²⁷. Ancora, con il Ventennio fascista e in maniera assai drammatica, quando "...tralasciando ancora una volta la lezione di Machiavelli, si adattò (la strategia nazionale) al tradizionale scollegamento tra fini e mezzi..."²⁸. Capitolo a sé e quello della Guerra di Liberazione, nella componente della lotta partigiana²⁹, dove la visione d'insieme che si afferma - e tuttora vige - tende a sottostimare l'impegno delle formazioni regolari nazionali, dal Raggruppamento motorizzato che esordì a Montelungo sino alle imprese dei Gruppi di combattimento, se non anche il ruolo svolto dagli eserciti alleati che dalla cobelligeranza avevano incorporato le forze armate nazionali. Quindi, interessante notare il ruolo svolto dal PCI nel dopoguerra e in particolare a partire dagli anni 70, con la spinta alla democratizzazione "...mediante l'estensione al loro interno (delle forze armate) dell'esercizio dei diritti costituzionali da parte del cittadino in divisa ... per renderle finalmente gli istituti nati dalla resistenza"³⁰. Si giunge così all'attualità e, a partire dalla prima missione in Libano del 1982, all'impiego oltremare in missioni di pace, con soldati che progressivamente diventano volontari, ancorché soldati di professione. .

²⁷Ibidem: pg.138

²⁸Ibidem: pg.160

²⁹Ibidem: pg.165 e seg.

³⁰Ibidem: pg.187

8 | Conclusioni

Ogni organizzazione possiede una sua cultura, che non è un fenomeno isolato e chiuso in sé, ma che si relaziona con il mondo esterno con cui quell'organizzazione entra in contatto. Questa cultura è la matrice su cui si plasma l'organizzazione, secondo un processo sinergico e iterativo, di continuo confronto, quindi dinamico. La cultura organizzativa, in particolare quella che emerge dalla teoria scheiniana, è il paradigma che comprende nel suo insieme sia l'organizzazione che la sua cultura, e descrive come le due entità, quella astratta e quella fatta di persone, strutture organizzative e cose materiali, interagiscano. Le forze armate sono organizzazioni complesse e ricche di cultura organizzativa, che in tale specificità abbiamo indicato come 'cultura organizzativa militare'. L'analisi in chiave scheiniana mostra questa ricchezza in termini di artefatti, valori e assunti taciti e condivisi e individua le relazioni funzionali, i meccanismi, che operano talvolta sotto traccia tra le diverse parti dell'insieme. La consapevolezza di questa fenomenologia è necessaria quando occorre governare la condizione militare e sostenerla nel confronto con le culture esterne ed estranee, magari dominanti in base alle tendenze delle diverse epoche. Ora, se le tesi sostenute dal Cornelli sono corrette, come lascia supporre l'insieme dei dati storiografici che quest'autore porta a sostegno delle proprie argomentazioni, allora è concreto il rischio che, in Italia, già solo una visione strategica faticata a prendere definizione e conseguentemente le forze armate siano soggette a emarginazione. Ciò nella ten-

denza, sempre attiva, al mazzinianesimo e al garibaldinismo – di maniera, però - che molto contribuirono all'unità della Patria. Fenomeno pernicioso questo anche perché, quando manca una visione strategica, i fini, le modalità e i mezzi dell'azione cessano di esistere quale sistema coerente, con cui il decisore strategico deve confrontarsi nel definire le politiche di sicurezza, di difesa e militari della nazione. E allora l'azione diventa episodica, di contingenza, a scapito della sicurezza e della prosperità della nazione e le forze armate corrono il rischio di venire emarginate, non considerate per quello che sono, impiegate in compiti impropri e, dunque, trascurate dal punto di vista dell'approntamento (adeguamento alle nuove esigenze, ammodernamento, mantenimento in efficienza). Nondimeno, in tale contesto, è sempre incombente il rischio che culture egemoniche, sorrette da narrazioni assertive, possano modificare incongruamente la cultura organizzativa militare, andando a incidere sui suoi contenuti che generano l'operatività e la prontezza, ma anche le forze morali della coesione interna. Tale rischio è subdolo quando la minaccia è portata da provvedimenti all'apparenza di scarso rilievo, ma che all'atto pratico e a lungo andare impattano significativamente sulla realtà valoriale e fattuale dell'organizzazione. Un fenomeno questo che andrebbe previsto, ponendosi quindi con atteggiamento proattivo nel confronto dialettico, partendo dalla consapevolezza profonda dei fenomeni e argomentando le ragioni con competenza. Tutto ciò detto, se questo lavoro avrà anche in piccola misura contribuito a far comprendere le dinamiche della cultura organizzativa militare e la necessità di preservarne le peculiarità, sarà allora riuscito a conseguito il suo scopo.



CSE
CENTRO STUDI ESERCITO

Email

info@centrostudiesercito.it

Indirizzo

Viale Bruno Buozzi 47,
Roma, 00197

Sito web

www.centrostudiesercito.it