

Roma, 16 aprile 2020

Capitolo quarto: i valori dichiarati della cultura organizzativa militare. Centralità del *saper fare*

Premessa

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* le moderne forze armate non potrebbero definirsi tali. 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 scendere verso il basso. 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 argomentare 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.

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.

La Dottrina militare¹

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



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 unità organizzative sono la principale modalità secondo cui la cultura militare mette radici. Dunque, formazione e addestramento costituiscono attività centrali della realtà militare, più di quanto lo siano in altri ambiti professionali. Concetto questo da rimarcare perché di non facile comprensione fuori dal mondo

¹ Si 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%20summary_dottrina_militare.pdf

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 unità, cioè 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 più plausibile configurazione, è da questo che occorre partire per comprendere la complessità e l'estensione di tale fenomeno culturale. Infatti, oggi, tale ambiente operativo si è 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, Pacebuilding, Countering terrorism e Disarmamento², 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.

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 tattiche*³, 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: *ritardatrici, difensive, 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 attaccare ai diversi livelli organizzativi, dal nucleo operativo alle grandi unità elementari e complesse: dalla squadra al corpo d'armata⁴. Si consideri 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 dal punto di vista organizzativo, mentre l'esecuzione è la messa in atto di quanto ideato, pianificato e organizzato. Ma tale

² <https://www.un.org/en/sections/what-we-do/maintain-international-peace-and-security/index.html> (aprile 2020)

³ A titolo di esempio si veda l'elenco dei tactical military tasks al sito

<https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-90/appb.htm> (aprile 2020)

⁴ Il corpo d'armata è una grande unità complessa, costituita da un comando (quartier generale, HQ) e diverse unità dipendenti del livello divisionale, quindi da assetti *abilitanti* (di supporto alla manovra e alla logistica). L'attributo di 'complessa' indica 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, 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)

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 militare⁵.

Quanto qui riferito a ogni militare suona ovvio, assodato, implicito al proprio staus. 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 emergenze 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 formazione e addestrativi al centro della realtà militare; per attribuire agli stessi la giusta posizione nell'ambito 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.

Gli ordini in 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 predispone 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, quest'ultimo

⁵ Quanto 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".

riveste compiti tattici per le operazioni ad alta intensità operativa, come in un conflitto simmetrico), operativo e strategico (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*.

CONTINUA