

**Roma, 24 maggio 2020**

## **Capitolo quinto: gli Artefatti della cultura organizzativa militare.**

### **Premessa**

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"<sup>1</sup>.

## Gli artefatti della Cultura organizzativa militare: una classificazione

In linea con quanto espresso da Schein e riportato in premessa, 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 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 lì è di stanza. E' evidente come gli artefatti costituiscano il primo veicolo di senso della cultura organizzativa.

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<sup>2</sup>. 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.

### 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<sup>3</sup>, arricchito di esteriorità e adatto alla rappresentazione festosa. In occasione della festa nazionale, la parata è il modo

<sup>1</sup> Edgar H. Schein. "Culture d'impresa". Raffaello Cortina Editore (2000) pg. 19

<sup>2</sup> [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)

<sup>3</sup> Il 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.

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 salutandolo collettivamente il vessillo con i movimenti prescritti per tali circostanze.



### La musica militare

La musica militare può essere considerata un valore, in quanto partitura, 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 battute 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, come si è detto, una componente dei Valori dichiarati della cultura organizzativa 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 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. 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 hammond: 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!

### 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 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<sup>4</sup>, 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.

### **Un artefatto peculiare: la struttura organizzativa**

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

L'organizzazione 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<sup>5</sup>, 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,

---

<sup>4</sup> Capitolo n. 2 del presente lavoro.

<sup>5</sup> DLSL 15 marzo 2010 n. 66, art. 96 - 97

costituiti da uomini che nella vita comune si occupavano d'altro e all'occorrenza 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.

### **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 operativi<sup>6</sup>. 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. Il processo 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 necessarie<sup>7</sup>. 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 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 propria della componente dei Valori dichiarati, come evidenziato nel capitolo n.3. 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. **(CONTINUA)**

---

<sup>6</sup> Studio 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)

<sup>7</sup> Per 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)