

LA NARRATIVA A PREMESSA DELLO SVILUPPO DI UN'OPERAZIONE

di Marco Stoccutto



“È necessario affidarsi ad una narrativa ben tratteggiata per creare ordine dal caos. Tuttavia in un momento così complesso come quello attuale, il vecchio approccio alla narrativa non è sufficiente a spiegare la realtà, o ad aiutarci a delineare il futuro.

In un mondo interconnesso e interdipendente, è necessario capire tanto le storie altrui tanto quanto le nostre. Ecco perché emerge la necessità di Narrative Strategiche, storie cioè in grado di spiegare come vogliamo realizzare il futuro nel modo che gli altri vorrebbero sentirselo raccontare”

(Amy Zalman¹).



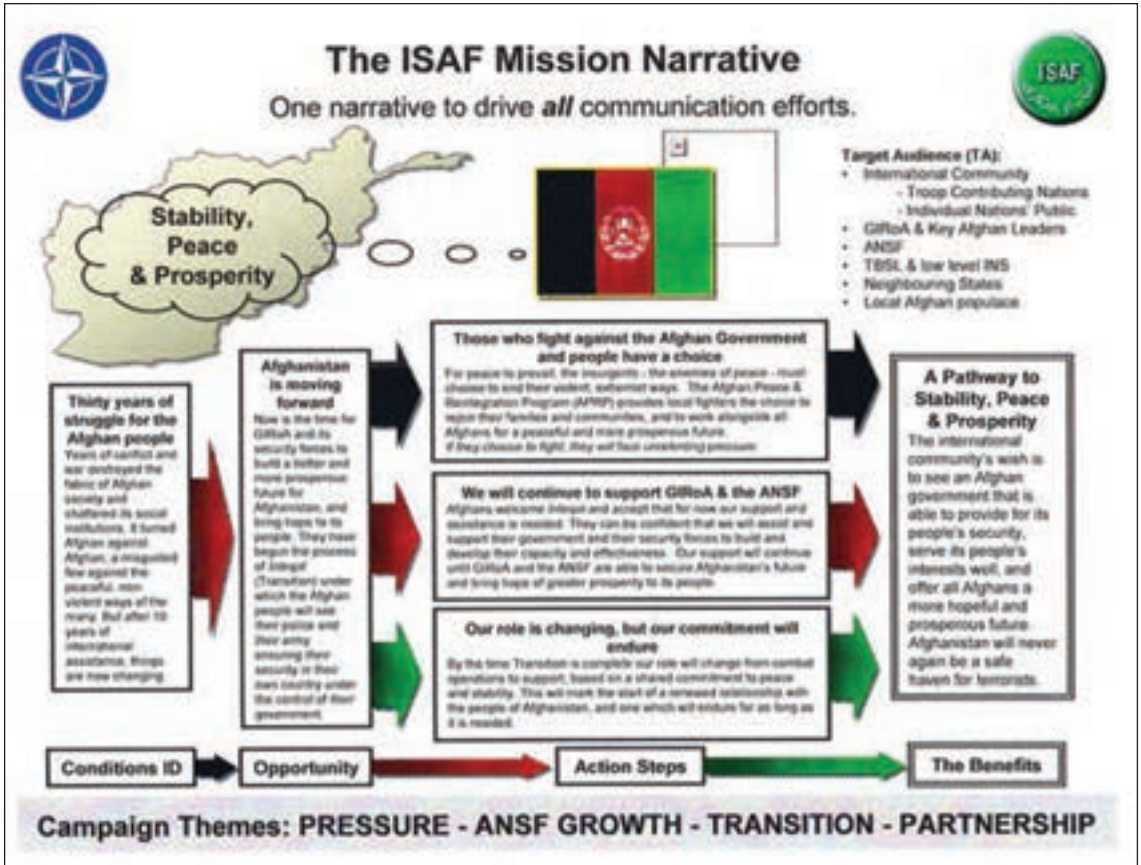
INTRODUZIONE

L'idea di condurre le Operazioni sotto la direzione univoca di una singola linea narrativa, che ne delinei lo sviluppo, seppur rappresenti ancora un concetto dottrinale non sufficientemente ampliato e consolidato, espone un'area di discussione controversa, benché in fase di sempre maggior consolidamento concettuale.

La complessità dell'attuale ambiente operativo è il risultato della convergenza di molteplici fattori associati alla globalizzazione delle informazioni, e alla loro diffusa conoscenza, oltre che a una maggior consapevolezza delle differenze culturali.

Questa complessità consente, tra l'altro, la copresenza di un ampio spettro di attori in grado di influenzare, partecipare e a loro volta essere oggetto d'influenza sia nelle fasi attive di un conflitto, sia nelle fasi antecedenti o susseguenti lo stesso. Le forze regolari, che si trovano a essere impiegate in opera-

¹ Esperta di comunicazione strategica, la Dr. Zalman per oltre un decennio ha approfondito questi aspetti nell'ambiente degli esperti di politica estera, militare e della comunità dell'intelligence americano, conducendo ricerca e sviluppo mirati a creare un approccio di "soft power" nell'ambito della politica estera americana. Attualmente lavora quale ricercatrice e consulente presso il National War College US Army ed è membro del Council for Emerging National Security Affairs (CENSA).



Narrativa di ISAF

zioni di gestione delle crisi o di stabilizzazione, devono confrontarsi con un complesso insieme di elementi rappresentato da: forze irregolari; antagonisti asimmetrici; attori politici; organizzazioni criminali; organizzazioni governative e non; rappresentanti dei media e, non da ultimo, la popolazione civile.

Inoltre l'impiego della componente militare in aree sempre più popolate, condotto da unità sempre più piccole operanti a livello tattico, implica rilevanti effetti strategici.

L'impressionante sviluppo tecnologico dell'ultimo decennio, ha consentito una condivisione delle informazioni attraverso internet e vari *social media*, tale da comprimere i concetti di spazio e tempo con un impatto sconcertante sul settore delle odierne operazioni militari. I confini tra il livello tattico, operativo e strategico si sono sfumati, confondendosi l'uno nell'altro.



Incontro con gli anziani nei villaggi

Ogni evento di livello tattico fornisce agli oppositori politici, così come ai media, l'opportunità di amplificarne gli effetti per caratterizzare, in positivo così come in negativo qualora sfruttati a supporto di una specifica linea narrativa, l'intera campagna.

Ecco perché le sfide alla nuova politica di sicurezza che contraddistinguono i moderni conflitti, divenuti nello stesso tempo sfide alla sicurezza globale, hanno indotto tra le altre cose lo sviluppo di una narrativa diretta dal livello strategico, in grado di coordinare e porre l'accento sui rispettivi ruoli a tutti i livelli.

Trattandosi di un concetto ancora relativamente nuovo, l'importanza e la consapevolezza di una narrativa capace di gestire le informazioni durante le crisi, nonché durante le operazioni di *counterinsurgency*, di sicurezza e di stabilizzazione ancora non hanno tuttavia modificato le modalità concettuali con cui le operazioni militari sono pianificate e condotte.

CHE COSA SI INTENDE PER NARRATIVA?

Noi viviamo in un ambiente immerso e integrato in un sistema di narrative – quelle storie cioè che raccontano chi siamo, da dove veniamo, quali relazioni ci collegano con gli altri e verso cosa tendiamo e aspiriamo per il

nostro futuro. Come possiamo definire il concetto di Narrativa? Partiamo dalla definizione data dal Dizionario Treccani della lingua italiana in cui la Narrativa, oltre che un genere letterario, è definito come: “Una novella, un racconto, un romanzo ove fatti storici, reali o immaginari e fantastici sono esposti ordinatamente”.

Dal punto di vista militare troviamo a tutt’oggi quest’unica definizione che ci proviene dal *US Army Field Manual 3-24, Counterinsurgency*, in cui la Narrativa viene citata come: “uno schema organizzativo espresso sotto forma di storia, racconto in grado di assolvere una serie di funzioni quali: incanalare le ideologie; esprimere un senso di identità collettiva; fornire una spiegazione per la condotta di certe azioni ed aiutare ad interpretarne altre”. In particolare essa è rappresentata da un racconto in grado di collegare un’identità, le cause e l’intendimento attorno al quale un governo, la popolazione e le Forze armate possano unificarsi. Deve essere convincente, trasparente, adattabile all’evolversi della situazione ma soprattutto attrattiva².

Ancora, come citato da Michel Vlahos³: “la Narrativa è l’insieme di quelle storie che devono aiutare la popolazione civile a comprendere il senso dell’impegno militare; ciò che sta alla base di ogni Strategia, e soprattutto su quali basi politiche e retoriche essa si fonda”. Generalmente, tuttavia, anche tra gli addetti ai lavori molti preferiscono utilizzare il concetto di Narrativa parimenti all’accezione che viene ad esso attribuita dagli storici: ovvero sia un’interpretazione ordinata di eventi trascorsi, oppure un metodo per comparare racconti diversi e talvolta non conformi tra loro. In tal senso Narrativa diviene un sinonimo di “Racconto” ovvero di “Versione degli Eventi”.

Infine a livello tattico laddove si parla di Narrativa essa si confonde con quelle linee guida fornite per ingaggiare i Media; argomenti ovvero da evitare in quanto troppo sensibili. In tale raffigurazione concettuale sussiste poi la convinzione che essa debba essere espressa con frasi sintetiche, semplici, inquadrare in affermazioni assertive di futuri intendimenti.

Il problema non si colloca tuttavia in ciò che viene detto, ma in ciò che l’Audience sente o ancor meglio vuole sentire. Una Narrativa è la risultanza del rapporto unico e biunivoco che si viene a creare tra il narratore e l’ascoltatore. Ciò che conta è l’insieme di ciò che viene detto e di come viene ascoltato o percepito. È l’interazione tra due esperienze soggettive che devono trovare un’area comune di comprensione condivisa, poiché tale storia non apparterrà mai completamente né a coloro che la raccontano né a coloro che l’ascoltano.

² Professor Paul Cornish: “The US & Counterinsurgency” – International Affairs n. 85 – 2009.

³ Michael Vlahos è un membro anziano del National Security Assessment Team presso il National Security Analysis Department (NSAD) alla Johns Hopkins University Applied Physics Laboratory. Il Dr. Vlahos ha lavorato come antropologo esperto in studi islamici nello sviluppo di concetti culturali d’area ed ha collaborato con il Defense World per lo sviluppo di un concetto di miglior comprensione e risposta operativa ai cambiamenti in corso nel mondo Mussulmano.



HEADQUARTERS
International Security Assistance Force
United States Forces-Afghanistan
Kabul, Afghanistan
APO AE 09356



COMISAF

06 August 2012

MEMORANDUM FOR: SEE DISTRIBUTION

SUBJECT: Summer of 2012 Narrative in Support of the ISAF Mission Narrative



Successful counterinsurgencies are almost always won by committed indigenous populations, fighting for their own interest, on their own ground and for their own future. The future of Afghanistan rests on this same fundamental ingredient – committed Afghans who seek security, peace and prosperity. One thing about Afghanistan is certain, there is no shortage of this critical element and the people of Afghanistan back the side that supports their goals. In 2012 the Afghan people and communities are now led by their own government and represented by their own Security Forces. For the first time, these national forces are increasingly operating independently and acting collaboratively to secure Afghanistan's future. This progress is significant. While the Coalition continues to play a key role, it is increasingly a supporting one.

The Afghan people, backed by the 50 nations of ISAF and the International Community, are postured to thwart challenges from insurgent groups or other actors who might seek to undermine the progress and sovereignty of Afghanistan.

ISAF has four goals. The work is incomplete, but together with the Government of the Islamic Republic of Afghanistan (GIROA) we are making steady progress toward each one. The Afghan National Security Force (ANSF) is taking the security lead and gaining momentum as they Pressure the Insurgency, thus paving the road to Transition through ongoing Unity of Effort with Coalition forces and the International Community. Emerging from the darkness of the past, Afghanistan's future is coming into focus.

1. ANSF to the Fore:

Today, the insurgency is confronted by a rapidly transforming ANSF. Thanks to a significant increase in the size of the ANSF, Afghans now constitute two-thirds of all those in uniform defending this country. Trained, equipped and battle-hardened, the ANSF stands at 337,300 strong and will grow to 352,000 later this year. Afghan soldiers are fully committed to the fight as evidenced by the Afghan National Army's (ANA) meeting their established targeted retention rates for seven of the last twelve months. The Afghan National Police's (ANP) twelve-month attrition average is 1.3 percent, just 0.1 percent below the desired objective of 1.4 percent. The ANA conventional and special operations



QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DI UNA NARRATIVA?

Innanzitutto una storia deve svilupparsi in un posto ben definito, in un arco temporale delimitato. Spazio e tempo contribuiscono, anzi sono essenziali alla creazione di specifici effetti.

Già mancando anche di uno solo di questi due elementi essa tende a divagare l'attenzione del lettore, al punto che spesso questi non le presta interesse più di tanto. Per rendere una storia appassionante e facilmente ricordabile, essa deve essere contestualizzata nel tempo e nello spazio; in tal modo potrà essere ricordata e ripetuta; raccontata almeno sempre in parte nella stessa versione; tramandata da persona a persona e di generazione in generazione.

E nonostante ciò essa sarà comunque, senza eccezione alcuna, il risultato dell'interpretazione da parte dell'ascoltatore in relazione al suo substrato culturale e sociale.

Una chiara comprensione di questo sistema – nonché l'abilità di muoverci al suo interno modificandone il corso – rappresenta un elemento di criticità qualora si cerchi di trovare una soluzione a situazioni complesse⁴.

Innanzitutto nello sviluppo di un qualunque messaggio partiamo da ciò che vogliamo dire; poi pensiamo all'ambiente che dovrà recepire il nostro messaggio; quindi pensiamo al modo in cui tale messaggio o racconto sarà accettato o rigettato da quest'ambiente, affinché lo stesso possa quindi indurre dei cambiamenti comportamentali, oltre che un interesse particolare tale da trovare eco e ripetizione. Si spera infine che tali modificazioni comportamentali siano coerenti con quanto ci si è prefissato.

La Narrativa Strategica⁵ fa un utilizzo finalizzato degli elementi costituenti una storia al fine di indirizzare i diversi *stakeholders* a una partecipazione comune alla soluzione di un problema.

Senza tale linea guida comune diverrebbe difficile per i suddetti *stakeholders*, trovare un accordo sul significato dei diversi eventi; prendere decisioni coerenti o anche solo innovative, purché finalizzate, quando occorra indurre una modificazione delle condizioni generali.

Una Narrativa Strategica può essere rappresentata da un documento scritto, ma può anche essere presentata attraverso attività pratiche, linguistiche o semplicemente attraverso simboli facilmente riconoscibili e condivisibili, nel concetto generale di narrativa dei ricettori.

⁴ Di Amy Zalman: si trova in *Politica Internazionale, Area Medio Orientale, Ricerca e Narrativa, Sicurezza Nazionale e politica dei moderni conflitti*.

⁵ Di Lawrence Freedman, professore di studi dei conflitti bellici al King's College di Londra, 2006.



Distribuzione a Baktia

In linea generale una Narrativa Strategica è caratterizzata almeno dai seguenti quattro elementi:

1. Legittimità. Una Narrativa Strategica deve a buon diritto rappresentare la realtà di tutti gli *stakeholders*, inquadrandone elementi ed eventi in un quadro socio-culturale percepito come credibile.

2. Partecipazione. Una Narrativa Strategica invita a una partecipazione consapevole tutti quelli che ne sono coinvolti. Chiunque necessita di esserne coinvolto, rappresenta un personaggio della storia con una parte attiva, che gli dà inoltre il diritto di prendere decisioni in merito alle azioni relative alla propria partecipazione.

3. Scelta. Le storie più attrattive sono aperte e offrono una certa varietà e molteplicità di sviluppi. Sono eccitanti perché consentono discrezionalità tra ciò che è detto e ciò che ne conseguirà come azioni, non indicandoci solo il percorso che qualcun altro ha predeterminato per conseguire specifici obiettivi.

4. Limiti. Una buona Narrativa Strategica deve definire dei significati condivisi e delle regole comuni in merito agli atteggiamenti ed ai comporta-

menti generali da tenere. Sebbene gli *stakeholder* debbano essere tutti coinvolti e partecipi, indicando scelte ed opzioni, non tutte possono venir accettate, soprattutto laddove non coerenti e significative.

Un “Messaggio” rappresenta il mezzo più tradizionale per veicolare una comunicazione; ma laddove questo è espresso in alinea o per punti, diviene necessario incorporarlo in una narrativa, cioè in una storia che si sviluppi attraverso l’azione e l’interazione dei suoi attori e personaggi.

L’idea di una Narrativa come mezzo di comunicazione nei confronti di consumatori, elettori od altre componenti è divenuta sempre più comune. Una Narrativa Strategica, per gli addetti alla comunicazione, è una forma organizzativa di trasmettere un messaggio, pianificata al fine di convogliare elementi significativamente strategici in merito all’identità ed alle intenzioni di colui che trasmette il messaggio in questione.

Essa rappresenta una specie di arma segreta nella battaglia asimmetrica della comunicazione. Secondo Freedman essa *“rappresenta una storia in grado di collegare emozionalmente la popolazione ad un’identità. Aiuta persone senza un legame univoco ad unirsi in maniera coesa e le indirizza per tramite di una singola visione strategica, riconoscendosi in unico obbiettivo”*.

The ISAF Mission Narrative

However,

Words and images do not, in themselves, produce the emotional, cognitive and behavioral effects you're looking for.

All words and images can do is explain the intended meaning of your physical actions and expand the effects of those actions beyond those who directly see, hear or experience them...

"You can put lipstick on a pig, but it's still a pig"
Sen. Barack Obama
9 Sep 2008

Narrativa di ISAF

Vediamo così come, nella definizione di Freedman, la Narrativa assuma veramente una funzione strategica nel senso più tradizionale del termine, in particolare se lo riferiamo alla scienza della guerra: *“il concetto di Narrativa (...) apre un'altra opportunità alle operazioni militari. Invece di focalizzarsi sull'eliminazione degli assetti avversari, ci induce a concentrare gli sforzi sul progressivo indebolimento di quella narrativa avversaria a cui il nemico fa ricorso per animare ed incoraggiare all'azione i propri attivisti”*.

Se invece leggiamo le indicazioni a premessa dello sviluppo della Missione Narrativa di ISAF essa cita:

“La Narrativa Strategica di ISAF dovrà rappresentare un racconto succinto ma esaustivo della missione nel suo insieme. Essa deve fornire un contesto nel quale si possano sviluppare le operazioni o la campagna. Deve spiegare le ragioni per le quali la campagna è stata intrapresa. Deve tendere a motivare e favorire il coordinamento delle diverse azioni aiutando i diversi soggetti a cui si indirizza, a meglio comprendere come le azioni condotte possono permettere il conseguimento degli obiettivi prefissati. Infine deve essere in grado di illustrare i benefici che deriveranno da una conclusione favorevole degli sforzi intrapresi”.

QUALI SONO GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI UNA NARRATIVA?

Il Narratore ed il gruppo obiettivo: coloro a cui è indirizzata la narrazione interpreteranno la storia sempre secondo i loro parametri di riferimento; da ciò si può quindi evincere che l'ascoltatore rappresenta contestualmente anche le funzioni di autore. L'interpretazione di una storia è funzione del livello di condivisione che sussiste a priori della lettura di un testo sotto i profili culturali, educativi, formativi ed interpretativi comuni. Questi risultano fondamentali laddove l'*audience* inconsciamente si troverà a rielaborare ed a reinterpretare la storia presentata secondo radici comuni.

La sfida risiede quindi nel cercare di analizzare gli altri senza i condizionamenti derivanti dagli aspetti culturali ed ideologici della visione del mondo con i quali siamo stati formati ed educati a nostra volta. Nella realtà ci saranno sempre differenti e molteplici Narrative, ma solo una arriverà a colpire quella componente di ascolto a cui ci indirizziamo, sempreché siamo in grado di accettarne e comprenderne la visione peculiare.

Ambientazione: come già anticipato ogni storia richiede una collocazione spazio-temporale affinché possa essere ripetuta pressappoco sempre in egual modo, senza perdere interesse, di generazione in generazione, acquisendo in tal modo un rilevante valore simbolico. Come le fiabe o le storie mitologiche, l'esaltazione di valori morali e virtù sempre attuali, necessitano di personaggi reali in situazioni verosimili, in grado di rinforzare con le loro azioni valori collettivi ed indicando il modo migliore di agire. In tal modo è addirittura possibile esaltare valori sociali e norme collettive. Peraltro risulteranno in tal modo facili da ricordare, focalizzando l'attenzione su significati validi nel passato ma ancora attuali e facilmente ricordabili.

La Trama: ogni evento che accade in una storia, deve contribuire alla formazione della specifica Narrativa. Già Aristotele indicava le caratteristiche di una Narrazione come una sequenza che partendo da un'introduzione, si deve sviluppare in un corpo e concludere dopo aver legato una serie di eventi sequenzialmente attraverso un filo logico, ma soprattutto che appaiano sempre possibili e plausibili. Ovverosia a prescindere che accadano o meno, devono sempre apparire come ragionevolmente sviluppabili nello scenario identificato dall'autore. Inoltre tali eventi devono indurre un cambiamento nel protagonista, guidandolo ad esempio da uno stato di ignoranza ad una di consapevolezza, magari attraverso eventi drammatici in grado di evidenziarne la forza d'animo e la determinazione nel combattere le avversità.

Inoltre è importante ricordare come *l'Audience* sia unico e, anche se non vogliamo chiamare le opposte visioni proposte come una "Battaglia tra Narrative", è altrettanto importante comprendere che spesso una svilisce od esclude l'altra. Infatti, come indicato da Anne Peterson⁶: *"una Narrativa, una volta preparata, per essere efficace, deve circolare. Ciò significa che chi l'ascolta, deve trovarla sufficientemente interessante se non addirittura intrigante, da ripeterla ad altri. In tale processo di trasmissione orale, la storia subisce delle alterazioni, che ben raramente rendono quella ripetuta uguale a quella udita. È pertanto importante investigare e capire da cosa siano indotte tali modificazioni e quali siano gli aspetti socio-culturali alla base della nuova versione. Generalmente i processi alla base della selezione di quegli elementi di una storia che vengono amplificati o rigettati sono coerenti con quegli aspetti o speranze che possono fornire conforto e migliori aspettative per la vita e l'esistenza dell'ascoltatore.*

I Personaggi: devono ispirare simpatia ed empatia; cioè bisogna far sì che l'uditore si immedesima nei personaggi e ne percepisca e viva intrinsecamente stati d'animo, drammi e passioni. Solo i personaggi che saranno caratterizzati in modo tale da indurre questa forma di identificazione, avranno la capacità di influenzare il lettore. Infatti la prevalenza di questi ultimi non sarà interessata da quelle storie non in grado di smuovere stati d'animo. Ad esempio le *fiction* hanno un grande successo in quanto offrono in un mondo simulato ma realistico, le più svariate e molteplici situazioni che non solo si possa immaginare, ma anche solo pensare di vivere in un'intera vita. In tali situazioni l'identificarsi consente di esplorare empaticamente le proprie emozioni al di là dei propri limiti soggettivi, attraverso l'identificazione con i personaggi principali delle stesse.

Quei comunicatori che vogliano offrire dei validi modelli positivi ed alternativi a quelli proposti dagli estremisti, devono essere in grado di ambien-

⁶ **Anna L. Peterson:** Professore Assistente al Dipartimento di Affari religiosi presso l'Università della Florida, Gainesville. "Martyrdom & Politics of Religion: Progressive Catholicism in El Salvador's Civil War" – United State University of Alabama Press – 1997.



Attività congiunta ANP e ISAF

tarli in un quadro generale dove i protagonisti siano in grado di risolvere favorevolmente sfide plausibili; degli “eroi”, ad esempio potenziali terroristi, capaci di scelte differenti quando illuminati e guidati da un discernimento oggettivamente positivo; magari conseguente una lotta emotiva interiore intrapresa per determinare la giusta azione da compiere.

È più facile infatti che l’ascoltatore/lettore si immedesimi con il personaggio quando è indotto a condividere con lo stesso le emozioni derivanti da un conflitto interiore nel suo travaglio verso la modificazione comportamentale.

IL COSIDDETTO “SAY-DO” GAP

La maggioranza dei quadri militari preposti alla pianificazione di operazioni, ha ancora un approccio classico alle stesse, astenendosi dal prendere in considerazione le odierne necessità correlate all’uso delle forze armate nel complesso scenario sopra descritto.

Cosa comporta ciò? Prevalentemente il fatto che la tendenza più comune rimane quella di adattare la narrativa allo sviluppo tattico ed operativo della campagna, anziché sviluppare tali operazioni secondo la linea narrativa pre-definita.

Ad oggi la discussione si incentra su due possibili aspetti: il primo indica la cosiddetta Narrativa Strategica funzionale alla missione nello specifico Teatro d’Operazioni; la seconda è una narrativa le cui finalità sono prevalentemente di livello tattico e finalizzate ad influenzare un’*audience* e i relativi eventi in ambito locale.



Narrativa di ISAF

Tuttavia appare evidente come questo dibattito sia in ogni caso Comunicativo-centrico, discuta cioè gli aspetti della narrativa sempre in una cornice generale di Comunicazione Strategica pertinente cioè tanto alle *Information Operations* quanto alle Operazioni Psicologiche e nel senso più ampio anche al *Public Affairs*, al fine di minimizzare il divario percepito tra ciò che viene presentato o promesso e ciò che nella realtà viene attuato: il cosiddetto “say and do gap”.

Sfortunatamente, quindi, anche nella “battaglia delle Narrative” ci si viene a trovare di fronte alla necessità di pianificare, sincronizzare e coordinare meglio il piano comunicativo, al fine di ottimizzare con più efficacia gli effetti della Narrativa. Ovverosia diviene necessario sviluppare l’operazione nel suo complesso su questa, che diviene uno strumento altrimenti incapace di giustificare coerentemente, agli occhi della popolazione, eventi disconnessi tra loro.

Anche se molto è stato scritto al riguardo, dal punto teorico, sull’importanza che essa riveste nelle operazioni di *counterinsurgency* e di stabilizza-

zione, non vi è molto materiale in grado di spiegare come essa interagisca ai vari livelli: Tattico, Operativo e Strategico; o anche come essa possa supportare il processo di pianificazione ai citati livelli. Nella realtà invece questo diventa il cuore della discussione se si vuole comprendere come pianificare le operazioni militari correnti, così fortemente influenzate dal cosiddetto quarto fattore operativo: le “informazioni”.

Oggi difatti la sfida più impegnativa è quella di rendere le operazioni trasparenti e legittime agli occhi dei media, sia nazionali sia internazionali, nonché ai gruppi obiettivo a cui ci si indirizza nei teatri operativi. Tutti attori che in ogni momento osservano e valutano le nostre azioni per darle un senso e contestualizzarle attraverso una narrativa generale che abbia senso nel quadro dell’ambiente informativo di riferimento.

Alla fine della giornata sarà la percezione che essi avranno delle nostre azioni che dirigerà il loro atteggiamento nei nostri confronti. E si tenga presente che i moderni conflitti sono incentrati proprio sul comportamento e sull’atteggiamento di questi gruppi obiettivo che molto spesso rappresentano peraltro il Centro di Gravità delle nostre operazioni⁷.

La Narrativa deve derivare e successivamente guidare la Strategia di teatro; essa deve essere sviluppata a livello politico e successivamente supportata dalle operazioni e dalle azioni condotte sul terreno. In particolare è da evidenziare come la percezione della stessa sia spesso indotta, trasmessa e presentata più che dalla generale strategia di teatro, dalla somma delle singole e molteplici azioni di livello tattico, che alla fine disegnano quello che sono le risultanze di un quadro strategico. Ecco quindi che tutte queste azioni, a loro volta devono inserirsi in essa al fine di poterla coerentemente supportare.

In sostanza l’intento del comandante e le sue direttive di pianificazione; lo sviluppo da parte dello staff del disegno operativo così come la selezione delle possibili linee d’azione e delle linee operative, devono trovare la loro giusta collocazione all’interno della suddetta Narrativa. Parimenti la parte esecutiva che si sviluppa sul terreno deve fornire poi il riscontro visivo di questa Narrativa Strategica. Appare quindi evidente che per fare ciò è necessario che tutti i nostri soldati sul terreno siano non solo addestrati nello specifico incarico, ma informati e preparati a supportarla con azioni evidenti tali da dare riscontro coerente al connubio “parole e fatti”. Lo scopo è quello di dare legittimità e credibilità alla nostra pianificazione e condotta delle operazioni attraverso la Narrativa influenzando così l’ambiente informativo di riferimento.

⁷ *“Le parole e le immagini, da sole, non sono in grado di produrre quegli effetti comportamentali nel campo cognitivo che ci si prefigge. Tutto ciò che le parole e le immagini possono fare è spiegare il significato delle nostre azioni, ed amplificare gli effetti di tali azioni oltre coloro che direttamente vedono, sentono o hanno esperienza delle stesse...”* – Sen. Barack Obama, 9 Settembre 2008.

LA NARRATIVA QUALE LINEA GUIDA PER LE OPERAZIONI

Se si vuole parlare di operazioni dirette dal filo conduttore di una Narrativa, è quindi necessario porre questa al centro del processo di pianificazione e fare in modo che possa fornire il quadro di riferimento sia per le operazioni cinetiche sia per quelle non cinetiche, al fine di supportare l'intento strategico articolato nella Narrativa di ordine strategico. Le battaglie o gli scontri che ci vedono coinvolti, devono contemporaneamente supportare la nostra narrativa e contrastare, minare quella avversaria. Ecco perché è importante che ogni azione tattica anche di livello minore, non contraddica tale obiettivo; anzi cerchi attraverso la sua esecuzione di fornire quel valore aggiunto necessario a far percepire positivamente lo sviluppo degli eventi nella sua globalità.

Lo scopo infatti è quello di legare quanto proposto dal punto di vista politico (strategia di Teatro) con quanto condotto sotto il profilo militare. Militarmente si tratta di assicurare che sia le operazioni sia la comunicazione vengano pianificate ed eseguite nel quadro generale ed in supporto alla Narrativa relativa alla missione di teatro.

Quando utilizzata in concerto con dedicati diagrammi, essa rappresenta la base su cui sviluppare l'approccio operativo attraverso una descrizione combinata dello sviluppo di una storia (anche attraverso dei grafici) che ne specifichino l'*endstate*, gli *obiettivi*, i *punti decisivi*, le *Linee d'Operazione* e le *Linee di sforzo principale*.

Quali sono gli elementi essenziali nella definizione di una Narrativa? Essa deve contenere quanto meno i seguenti elementi al fine di descrivere le dinamiche e le relazioni relativi agli elementi più critici dell'ambiente al di là di quanto indicato in maniera abbastanza asettica dalla "scompattazione" indicata dagli elementi del PMESII⁸:

- Disegno Operativo: una rappresentazione grafica e descrittiva della Narrativa in grado di far capire la logica che sottintende l'approccio utilizzato;
- la Narrativa della Missione: ovvero gli obiettivi e gli scopi che la Narrativa stessa si pone, descrivendo e spiegando agli "stakeholders" designati la "storia" dell'approccio operativo e gli effetti che si vogliono conseguire attraverso la Missione al fine di configurare quelle loro percezioni rilevanti ai fini della campagna;
- l'Intento Narrativo del Comandante: in cui lo stesso Comandante descrive gli aspetti essenziali di come lui vede l'ambiente nonché come la campagna debba svilupparsi al fine di conseguire il desiderato "endstate".

Infine la Narrativa deve essere utilizzata nello sviluppo delle relazioni di causa-effetto del *wargaming* al fine di prefigurare gli sviluppi dei differenti scenari possibili.

⁸ PMESII: Political; Military; Economical; Social; Informational; Infrastructural.

IMPLICAZIONI PER LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA

Sulla base di quanto indicato, pertanto, un Comandante non riceve soltanto la Missione od i compiti, ma anche una Narrativa Strategica. Di concerto, il Processo di Pianificazione prenderà le mosse dall'Intento Narrativo del Comandante.

Proprio al fine di poter concepire le Operazioni secondo una linea guida Narrativa e da questa essere guidate, essa deve essere espressa nelle prime immediate fasi della direttiva di pianificazione del più alto livello; idealmente subito dopo la definizione della Missione, finalizzando ed articolando contestualmente l'intento non solo in termini di effetti fisici da conseguire, ma anche e soprattutto informativi. Prima che il Comandante esprima il suo intento, è necessario inoltre che venga condotta un'analisi secondo il processo PMESII dell'ambiente informativo, tale da prendere in considerazione anche eventuali altre Narrative già presentate da altri attori non militari operanti nello stesso ambiente. Al fine di prevenire una percezione conflittuale ed errata tra ciò che viene comunicato e le azioni/operazioni condotte (*word and deeds*) e risultare quindi poco convincenti od affidabili, è necessario contestualizzare ed inquadrare il messaggio in una Narrativa comprensibile e riconoscibile in termini ed usi locali, contestualizzandola in una prospettiva di lungo termine. Ciò può significare l'accettazione di alcuni rischi, per i quali bisogna ricercare flessibilità d'azione e una estesa rete di relazioni interpersonali al fine di mitigare i possibili effetti inattesi ed indesiderati.

Diviene quindi necessario disegnare la manovra tradizionale e l'impiego del fuoco in supporto alla Narrativa e non viceversa. In altre parole la Missione ricevuta, e la conseguente ridefinizione della stessa insieme a Intento e Disegno Operativo, di ogni livello, devono essere sviluppati in linea e coerentemente con essa. Analogamente le unità ed i Comandi dipendenti devono sviluppare e adeguarsi alla suddetta. Infine ogni comandante al suo livello deve determinare qual'è il modo migliore di portare a termine i compiti assegnati entro i vincoli ed i limiti posti sempre dalla stessa.

In quest'ottica le Operazioni condotte e dirette da una Narrativa hanno una doppia funzione:

- internamente rappresentano uno strumento per il Comandante utile a comunicare le proprie valutazioni sull'ambiente; sulle minacce e sulle opportunità che in tale ambiente si aprono; oltre alle possibili azioni da intraprendere con le forze, al fine di sfruttarle con un adeguato ritorno, valutando contestualmente i rischi associati. Inoltre essa rappresenta uno strumento guida per l'addestramento e la formazione del personale da impiegare nello specifico ambiente operativo, al fine di coordinarne il comportamento per quanto attiene *Presence, Posture and Profile* assicurandone la coerenza con l'intento narrativo del Comandante.
- esternamente diviene utile al fine di educare ed informare i vari *partner* e *Stakeholders* la cui percezione, propensione, comprensione e conseguente atteggiamento, possono risultare utili ai fini della missione.

Il dominio e la pervasività di una Narrativa in ogni operazione può pagare enormi dividendi e fornire un ritorno sicuramente utile. Un fallimento in tale settore, ha un'altissima probabilità di minare e porre a rischio il supporto per la politica generale dell'operazione, oltre che rischiare di danneggiare l'immagine dei Paesi coinvolti con le forze agli occhi della comunità internazionale.

CONCLUSIONI

Alla luce dell'attuale ambiente operativo emerge quindi la necessità di dare un valore prioritario agli aspetti psicologici, in particolare per tutto ciò che afferisce allo sviluppo di una Narrativa, sia essa di livello strategico di Teatro, sia locale.

Nel quadro globale dell'ambiente informativo, è estremamente facile e probabile che si vengano a contrapporre narrative diverse; alcune anche piuttosto aggressive. Nel 2006 i Talebani, al fine di contrastare l'espansione delle forze ISAF nella Provincia di Hellmand, ad esempio, produssero una narrativa composta di 5 semplici linee:

*“ Il nostro Partito: è quello dei Talebani;
Il nostro popolo e la nostra Nazione: Pashtun;
La nostra economia: la coltivazione del papavero da oppio;
La nostra Costituzione: La Shari'a;
La nostra forma di Governo: l'Emirato.”*

Quando la nostra versione proposta si scontra con una avversa, allora ci si trova in una battaglia di Narrative, benché in tal caso possiamo affermare che si tratta di uno scontro continuo ed in costante evoluzione ed adattamento, piuttosto che di una battaglia con vinti e vincitori. La competizione si basa essenzialmente sulla credibilità del messaggio.

“La sfida sta nel disegnare una Comunicazione Strategica in grado di rinforzare la Narrativa”⁹.

Ciò comporta uno studio olistico del sistema e delle relazioni che governano l'agire dei vari attori al fine di creare una condivisione dei legami e del quadro generale, necessari alla pianificazione operativa ed alla condotta delle operazioni. In particolare, se ci riferiamo agli aspetti esecutivi, è indispensabile prendere in considerazione l'utilizzo integrato e coordinato di tutti i mezzi sia cinetici che non.

È essenziale quindi un'analisi ed una valutazione dell'ambiente sia informativo sia operativo, quale premessa alla definizione delle proprie Linee d'Azione che delle Linee d'Operazioni correlate, affinché si possa assicu-

⁹ US Joint Doctrine Note 1/11 – Comunicazione Strategica: Dipartimento della Difesa (DoD).

rare che la Narrativa di livello strategico sia armonizzata con quella di livello locale, e che entrambe possano rappresentare la linea guida necessaria alla definizione dei parametri funzionali allo sviluppo del *war-gaming* nelle fasi dello sviluppo del piano.

In sostanza possiamo azzardare che: *“le Operazioni dirette dalla Narrativa debbano avere effetto sul comportamento di ben definiti attori, influenzandone comprensione, volontà e capacità attraverso la creazione di effetti sia nella sfera psicologica sia in quella fisica, grazie all’impiego armonizzato di ogni mezzo – sia esso cinetico sia non-cinetico”*¹⁰.

Ciò tuttavia comporta l’accettazione di vincoli e limiti imposti alla pianificazione operativa da parte della Narrativa Strategica – indotte da considerazioni anche eminentemente politiche – ed attraverso essa anche limitazioni ai comandanti di ogni livello nella determinazione del proprio approccio operativo.

Infine richiede l’accettazione di parametri di pianificazione che non siano guidati esclusivamente dal conseguimento di obiettivi, nonché dall’esecuzione di operazioni ed azioni che presuppongano l’accettazione di un maggior livello di rischio al fine di garantire comunque che tali operazioni vengano condotte nel quadro generale del supporto alla narrativa strategica, pur in un quadro di misure mitigatrici contingenti.

RIFERIMENTI:

- Reed Kitchens: *“things I learned from People who tried t to kill me”* – IO Sphere May 2010.
- Ben Zweibelson: *“What is your narrative and why?”* – Small Wars journal – Jul 2011.
- *“Commanders’ handbook on Strategic Communication and Communication Strategy”* - US Joint Forces Command ed. 2011.
- US Army War College: *Campaign Planning Handbook – Dept. of Military Strategy, Planning and Operations.*
- James Fearon and David Latin: *“Ethnicity, Insurgency and Civil War”* – American political Science Review 97, Dec 2003.
- Daniel Marston & Carter Malkasian, *Counterinsurgency in Modern Warfare* – Oxford, Osprey, 2008.
- LtC Karl E. Nell: *“A strategy of Conciliation, Coercion or Commitment?”* – Hearts and Minds – PKSOI Paper: Sep. 2012.
- Turnley, Henscheid, koelher, mulutzie and Tivnan: *“COIN of the Socio-Cultural Realm”*; Small War Journal, Feb. 2012.

¹⁰ Pensiero dell’autore, non rappresenta una valutazione o considerazione dottrinale nazionale.