

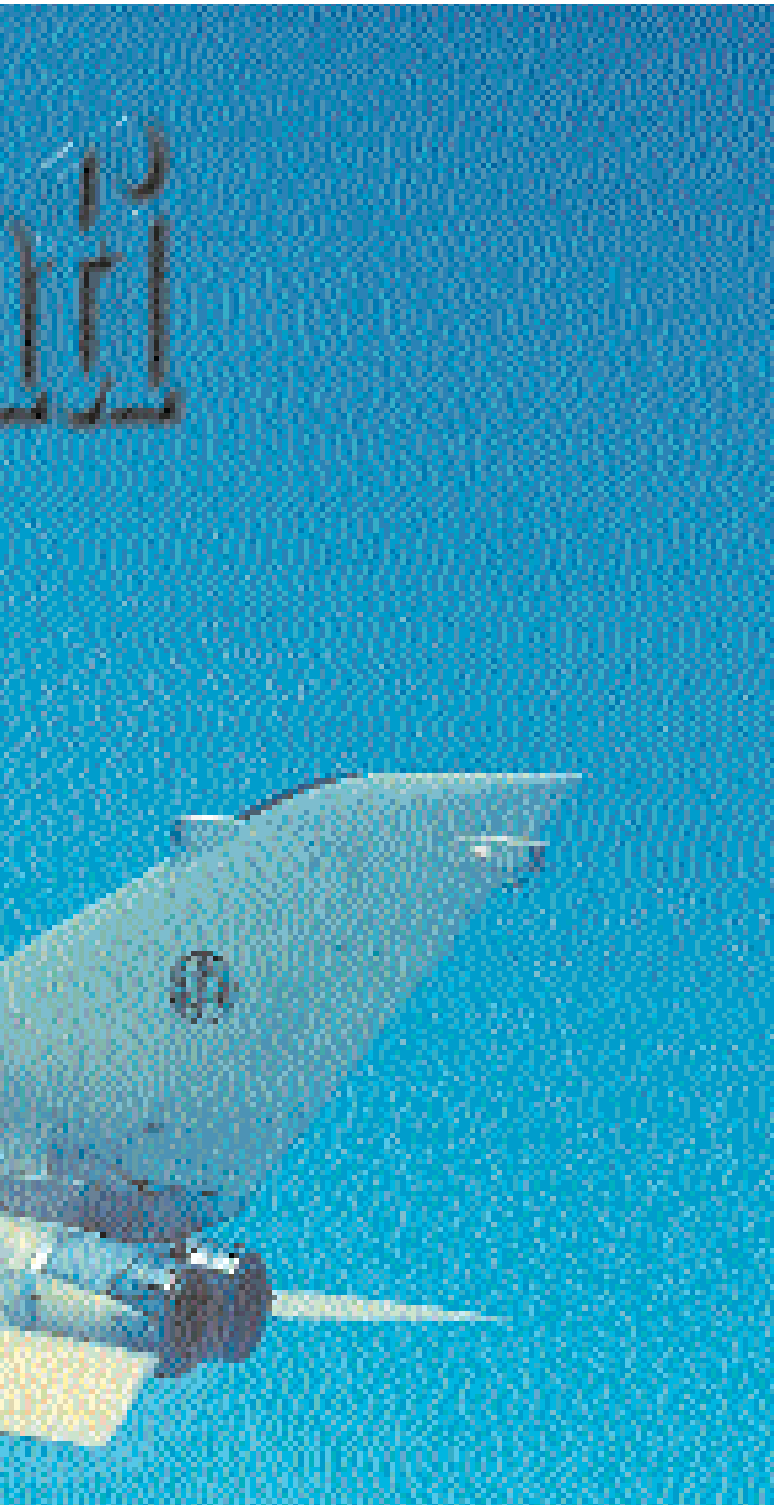
# Guerra Brillante

COL. FERNANDO GIANCOTTI



**I**l nostro Paese sta cambiando, come uno sguardo indietro di soli dieci anni rivela facilmente. Il contesto internazionale e lo scenario politico interno sono rivoluzionati, stati, partiti e personaggi politici che sembravano immutabili sono svaniti. Conflitti impensabili durante la Guerra Fredda ci lambiscono con inquietante frequenza. Il modo di pensare della gente,

perfino alcuni elementi strutturali dell'economia sono mutati e stanno mutando: comuni certezze, come "andarsene in pensione", il "posto fisso", gli eterni monopoli nei servizi pubblici cedono man mano a nuove realtà. La nuova legislazione per la riforma della Pubblica Amministrazione, dal Decreto Legislativo 29/93 alla serie delle cosiddette leggi "Bassanini", insieme alla forte



spinta per l'integrazione europea e ad un generale bisogno di maggiore efficienza cominciano ad incidere su "andazzi" consolidati, seppure a fronte di resistenze e con risultati spesso contraddittori. Dagli schermi sempre più numerosi dei nostri *personal computer* ci affacciamo su di un'altra rivoluzione, già dilagante: quella dell'informazione. Nel nuovo ambiente virtuale il nostro modo di conoscere, di

comunicare, di lavorare, di acquistare, sono in rapida evoluzione. Stiamo cambiando, insieme al resto del mondo, e velocemente.

Anche il settore militare è cambiato e continua a cambiare, dalla fine della Guerra Fredda. Cambiano gli scenari e l'assetto operativo, la minaccia "tradizionale" declina, nuovi rischi emergono. "Attacchi informatici", terrorismo con armi chimiche e biologiche, la diffusione di missili balistici a medio raggio divengono concrete possibilità, mentre il fallimento o la frammentazione d'interi stati, l'impovertimento progressivo, la sovrappopolazione e l'urbanizzazione selvaggia di vaste aree del globo aprono nuove sfide, anche militari, per la sicurezza del nostro futuro.

Le Forze Armate italiane hanno assistito negli ultimissimi anni ad una serie di grosse novità: una radicale riforma dei vertici militari in senso interforze, l'approvazione di nuovi provvedimenti legislativi sulle carriere di ufficiali e sottufficiali, un notevolissimo taglio degli organici, insieme con una significativa ristrutturazione ordinativa e una revisione degli iter formativi. Per la prima volta nella storia del Paese, le donne accedono alle Forze Armate. Alcuni provvedimenti di trattamento economico concettualmente nuovi, quali ad esempio il premio di rafferma per contrastare il dirompente esodo dei piloti militari, hanno visto la luce, nonostante i rigidi meccanismi della nostra "giungla retributiva". La riorganizzazione in corso sta per essere raggiunta e reimpostata da una nuova profonda trasformazione: la conversione da un sistema basato sulla leva a Forze Armate interamente professionali. Altri provvedimenti ed iniziative sono dibattuti o in gestazione. Da decenni non si vedeva tanta attività.

Questi cambiamenti rappresentano il culmine di lunghi processi, e generalmente determinano progressi di rilievo. Ma essi evidenziano anche, insieme ai rischi, la pressione che la nuova situazione esercita sulle organizzazioni e sul personale, e l'inevitabile incertezza sui risultati. Ed appaiono essere solo l'inizio di un più generale e sempre più rapido mutamento.

La capacità di comprendere le tendenze e di gestire le implicazioni di questo

mutamento e, soprattutto, di guidare e motivare il personale nel nuovo ambiente, è condizione necessaria per ottenere risultati positivi, e per evitare grossi problemi.

Un'ampia riflessione sulle nostre capacità di agire in tal senso è necessaria, nelle Forze Armate come nel Paese. La consapevolezza dei ritardi nella cultura organizzativa nazionale



rende tale riflessione ancora più urgente.

Per fornire un piccolo contributo a questa riflessione, focalizzando l'aspetto militare di un problema più generale, mi sembra utile presentare come un'altra organizzazione sta pensando a questo futuro. Ho avuto l'occasione di conoscere da vicino il pensiero USAF sulla "leadership strategica" (1), e tra la montagna

d'informazioni e concetti disponibili, sono costretto a scegliere. Scelgo un provocatorio salto nel 2025, tra un quarto di secolo.

## "2025"

Il 17 giugno 1996, presso l'*Air University USAF* veniva presentato lo studio dal titolo "2025", ordinato dall'allora Capo di Stato Maggiore, Gen. Fogleman, per "generare idee e concetti circa le capacità necessarie agli Stati Uniti per possedere forze aeree e spaziali dominanti nel futuro" (2). Protagonisti dello studio, oltre 200 frequentatori e professori dell'*Air University*, quindici scienziati e tecnici in un gruppo per l'analisi operativa dei dati, oltre 70 conferenzieri, da nomi di rilevanza internazionale a esperti di molti campi, tra cui scienziati, scrittori di fantascienza, specialisti di relazioni internazionali, storici militari e molti altri. Gruppi di valutazione esterni esaminavano i lavori prodotti, un *pool* di generali in pensione fungeva da serbatoio di esperienza ed opinioni. Attraverso Internet, oltre 2000 persone hanno contribuito al dibattito. Il rapporto finale comprende 41 saggi, per 3300 pagine, sui possibili futuri scenari e sui concetti, le tecnologie e le strategie necessarie all'USAF per affrontarli.

Non è per amor di statistica che cito questi dati. Il primo punto significativo emerge da essi. Per affrontare il cambiamento, la dirigenza strategica pro-tempore ha ordinato una costosa esplorazione intellettuale, a lunghissimo termine: 30 anni. Un lavoro con scarsa valenza immediata, senza certezze predittive, che tuttavia è considerato un investimento capace di influenzare scelte future su di un'ampia scala, coinvolgendo grandi risorse e per tempi lunghi.

"2025" tocca molti argomenti di grande interesse, dall'ipotizzare diversi possibili scenari geopolitici, all'esplorazione di probabili sviluppi tecnologici, fino a discutere

(1) L'autore ha recentemente frequentato l'Air War College, presso l'Air University dell'USAF, Maxwell AFB, AL.

(2) 2025, White Papers, Vol.1, Air University, Maxwell AFB, AL, 1996, ii.

comando e controllo, logistica, concetti operativi, nuovi ruoli e missioni. Lo spazio e la rivoluzione informatica sono ovviamente in primo piano. Ma lascio al lettore l'esame di ciò che più interessa (3), per mettere a fuoco l'elemento chiave, i protagonisti di tutto ciò che dovrà accadere nei singoli campi accennati: i "brillanti guerrieri" del 2025.

Uno dei saggi, dal titolo appunto *Brilliant Warrior* (4), discute di come sviluppare dirigenti militari capaci di condurre l'organizzazione al successo nel prevedibile futuro. Il mezzo da usare è la formazione, "mirata a far leva sul fattore più potente nell'equazione dell'efficacia militare: la mente umana" (5). Per affrontare questo compito, è innanzitutto necessario distinguere tra formazione ed addestramento: l'addestramento insegna a utilizzare gli strumenti necessari per le missioni di oggi; la formazione tende a insegnare i principi e i concetti attraverso cui quegli strumenti sono resi disponibili, selezionati ed utilizzati in modo da ottenere lo scopo. "La prova di un buon addestramento è dimostrare competenza in ambienti che esistono e sono compresi oggi. La prova di una buona formazione è il successo in ambienti diversi, probabilmente non ben compresi oggi, e negli ambienti futuri (6)". Tra i "possibili futuri" dello studio, c'è abbondanza di scenari complessi ed ambigui, da confrontare con strumenti tecnologici ed organizzativi estremamente sofisticati. Operazioni interforze e coalizioni internazionali saranno la norma per i brillanti guerrieri del futuro. Saper gestire tali circostanze avrà un elevatissimo valore operativo. Per ciò, è molto importante che vi sia "...una sempre migliore comprensione delle motivazioni umane e delle capacità interpersonali per avere la cooperazione necessaria per ottenere l'obiettivo o l'effetto desiderato. ... Capire i perché dei comportamenti di esseri umani di differenti estrazioni e culture (o Forze Armate) è essenziale per comprendere le fonti e la natura

della cooperazione umana, degli attriti e del conflitto. Affinché i professionisti militari del futuro siano preparati a conseguire successi, essi devono imparare di più circa la *leadership* e il comportamento umano: il proprio, quello dei loro subordinati e dei loro avversari (7)". È interessante notare che l'USAF pone già molta attenzione alla formazione alla *leadership*.

Un altro punto fondamentale toccato in "2025" è quello dell'etica, intesa come un "forte impegno verso una corretta condotta, che quasi sempre risulta in comportamenti corretti" (8). La formazione etica ha già un gran peso nel curriculum dell'educazione militare. Lo studio invita a rimetterla in discussione, per verificare la sua adeguatezza agli scenari futuri. L'indicazione che emerge dai termini "forte impegno" e "quasi sempre", spinge a riconsiderare la validità di un approccio rigido al problema etico, che non tollera errori e quindi scoraggia l'assunzione di rischi. Questo è un argomento dibattuto nell'USAF.

I brillanti guerrieri necessari per il nostro futuro devono poi avere "una passione per scoprire nuovi strumenti, la capacità di ideare creativamente nuovi usi per strumenti esistenti, iniziativa per innovare, abilità nel conoscere e volontà di assumere rischi accettabili."

Per conseguire queste qualità, *leadership*, etica e pensiero critico e creativo, "Brilliant Warrior" propone direzioni nuove per la formazione dei dirigenti: l'utilizzo intensivo di tecnologie avanzate per creare scenari virtuali, in cui esercitare le capacità richieste; l'uso della telematica per rendere la formazione realmente continua, riducendo i lunghi corsi presso le scuole; la costruzione di programmi formativi che insegnino attraverso esperienze di vita, di comando e operative, in un quadro multidisciplinare e multiculturale; il ripensare l'intero iter educativo, per incrementarne l'efficacia e ridurre i costi.

(3) Il rapporto finale dello studio "2025" può essere visionato presso il sito <http://www.au.af.mil/au/2025/>.

(4) Ibid., Lt Gen Jay W. Kelley, "Brilliant Warrior", 239-250.

(5) Ibid., 239.

(6) Ibid., 240.

(7) Ibid., 243. Enfasi aggiunta.

(8) Ibid., 243. Enfasi aggiunta.

Infine, per vincere la resistenza al cambiamento intrinseca nel campo dell'educazione e nel campo militare, l'autore del saggio, il Gen. Kelley (9), invoca una "visione" chiara ed organica per la formazione militare, che le assegni direzione ed obiettivi in funzione delle nuove sfide.

Infatti, nonostante che la nascita della *Professional Military Education* USAF, nel '47, sia stata caratterizzata dalla rottura col passato e influenzata da concetti stimolanti un pensiero critico e rivolto al futuro (10), la tradizionale propensione militare verso l'addestramento operativo piuttosto che la ricerca intellettuale e il quasi mezzo secolo di stabilità dell'ambiente geopolitico hanno determinato un sistema formativo di tipo tradizionale, seppure di buona qualità. Ma la rivoluzione geopolitica degli anni '90, la perdita del "miglior nemico" degli Stati Uniti ed i tumultuosi mutamenti in atto nel mondo hanno determinato una crescente attenzione verso le implicazioni di questo nuovo contesto, sempre più complesso ed incerto. La politica formativa USAF sta progressivamente avvicinandosi a nuovi concetti. L'Air University ha di recente promulgato una *Continuum of Professional Military Education Strategic Guidance* (11) (CESG) che raccoglie alcuni dei punti dello studio *Brilliant Warrior*, integrando i curricula di tutte le scuole di formazione, enfatizzando le capacità di comunicazione, il pensiero critico, analitico e creativo. Il CESG rivaluta il contributo della Storia per la comprensione di qualsiasi quadro di riferimento e l'utilità di un approccio multidisciplinare ai problemi. Il programma di formazione alla *leadership* si propone, oltre agli obiettivi "tradizionali", di fornire strumenti concettuali per la direzione di gruppi primari, per lo sviluppo delle capacità di collaborare, oltre che di dirigere, della autoformazione e di una forte etica personale.

### E ALLORA?

Lo studio *Brilliant Warrior* è essenzialmente un'esercitazione intellettuale. Esso è destinato ad avere un effetto molto mediato sul sistema

formativo cui si rivolge ed, in ultima analisi, sulla capacità dell'*Air Force* di "rimanere la forza aerea dominante del futuro".

Non è certamente sovrapponibile al nostro Paese e alle nostre Forze Armate, perché troppi presupposti sono diversi: la tecnologia disponibile, la struttura e la cultura delle organizzazioni, le risorse allocate.

E allora, perché ne parliamo?

Perché questa discussione sottolinea l'elemento chiave su cui il Paese di maggior successo sul piano economico e militare, "l'unica superpotenza rimasta", basa i suoi risultati: la *leadership* delle sue organizzazioni. "2025", con il suo taglio da fantascienza, è un contributo creativo per lo sviluppo di questa *leadership*. E rappresenta un simbolo della notevolissima attività intellettuale che viene investita nel campo. Numerosissimi studi, pubblicazioni, dibattiti, conferenze, corsi, insegnamenti "sul terreno", scorrono, a volte sembrerebbe "a perdere", attraverso le organizzazioni militari degli Stati Uniti. Ma è chiaro, ad uno sguardo d'insieme, che l'investimento non va perduto e restituisce in termini operativi molte volte il suo valore.

La dirigenza catalizza idee, orienta verso gli obiettivi, crea organizzazioni efficaci, corregge disfunzioni, controlla i conflitti, motiva il personale. Oppure non lo fa, o lo fa male. L'insegnamento di *Brilliant Warrior* è che perché tutto ciò possa accadere, occorre investire e non solo risorse, ma soprattutto idee.

L'Italia non è l'America. Ma certamente abbiamo le risorse intellettuali ed economiche per investire in questo campo. Ne abbiamo anche la assoluta necessità, poiché il XXI secolo non si fermerà per aspettare i ritardatari. E se abbiamo dei ritardi in questo campo, abbiamo anche delle opportunità, e dei vantaggi.

L'opportunità è data dalla "pressione della Storia", dal cambiamento in atto, dal vento di novità che soffia sul Paese e sulle Forze Armate. Molti dei cambiamenti in atto vanno già nella direzione giusta. Occorre focalizzare tutta la nostra capacità di guardare lontano, e

(9) Il Lt Gen. Kelley è stato il comandante dell'Air University ed il Director of Education nel Air Education and Training Command.

(10) La "Professional Military Education" dell'USAF nacque dopo la guerra, insieme all'USAF stessa, attraverso la scissione dell'Army Air Corp dall'Esercito, dopo un aspro dibattito dottrinale. Richard L. Davis, Frank P. Donnini, *Professional Military Education for Air Force Officers: Comments and Criticisms*, Maxwell AFB, Alabama, AU Press, 1991,2.

(11) *Continuum of Officer Professional Military Education Strategic Guidance*, Air University, Maxwell AFB, AL, 1998.

sostanziare queste opportunità con una strategia determinata a “fare leva sul fattore piú potente dell’equazione dell’efficacia militare (e non, aggiungo io): la mente umana” (12).

Noi Italiani abbiamo dei vantaggi. O almeno delle caratteristiche che possono essere trasformate in vantaggi per un pensiero strategico che si fonda sulla capacità di comprendere situazioni complesse e contraddittorie. Generalizzo, e me ne scuso. E voglio provocare. Ma mi sembra che ci sia una certa verità in quanto segue.

Siamo autocritici (a volte anche troppo): questo ci aiuta rispetto al comunissimo errore di non vedere le proprie carenze. Siamo disincantati, e questo ci aiuta a vedere le carenze di tutti, anche di coloro che ci piacciono. Siamo abituati a guardare al di fuori del nostro Paese, ai problemi altrui. Abbiamo una cultura pacifica, che tende a bilanciare la natura imprudente e aggressiva dell’animo umano. Siamo abituati a concettualizzare, astraendo. Se questo ci costa in senso pratico, tende d’altro canto a portarci al quadro d’insieme. Siamo inclini al compromesso, alla mediazione, alla tolleranza. Per comprendere il nuovo ambiente non servono presunzione, integralismi, rigidità mentali, pregiudizi.

Ognuna di queste nostre caratteristiche può divenire un grave difetto. Ma se cogliamo le opportunità che il presente ci offre, esse possono costituire risorse importanti per l’efficacia del pensiero. Risorse che altre culture hanno assai meno, e senza le quali anche menti brillanti possono commettere gravi errori. Mi sembra che nel recente passato i militari italiani abbiano già utilizzato questi vantaggi, in Libano, in Somalia, nei Balcani e altrove.

Dunque, investire nella capacità di pensiero, nella capacità di dirigere il personale, e soprattutto di renderlo “parte dirigente”, è la chiave che abbiamo per conseguire la cultura organizzativa che il nuovo secolo richiede. Ma occorre investire da subito, e molto di piú di quanto si stia facendo, in questa risorsa fondamentale. Superando resistenze, convincendo. In italiano non abbiamo un vocabolo che traduca esattamente la parola *leadership*. Ciò è sintomatico. Definiamone uno, e cominciamo a lavorarci sopra organicamente, per costruire una forte cultura della conduzione degli uomini e delle organizzazioni, dal livello strategico alla gestione quotidiana. Il futuro di cui abbiamo parlato non accadrà un lontano domani. È già qui. Non rendersene conto, equivale a fallire oggi. ■



(12) Kelley, op. cit., 239.