Zeitschrift: Rivista militare della Svizzera italiana
Herausgeber: Lugano : Amministrazione RMSI
Band: 71 (1999)
Heft: 3

Artikel: Il leader nell'organizzazione militare
Autor: Bagni, Marco
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-247387

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Il leader nell'organizzazione militare

Marco Bagni, da Rivista Marittima (Giugno 1998)

I veloci, e spesso irreversibili, cambiamenti sociali, culturali, tecnologici stanno investendo tutte le organizzazioni imponendo una nuova configurazione dell'azienda, una nuova gestione dei cicli produttivi, un nuovo modo di sfruttare le risorse: se nel secolo scorso *F.W. Taylor* teorizzava l'organizzazione scientifica del lavoro, se con i progressi scientifici degli ultimi decenni si è consacrato il mito della tecnologia, l'attenzione delle moderne scienze organizzative si è spostata su di un fattore nuovo, rimasto inverosimilmente fin ora trascurato: risorsa strategica illimitata, l'*Uomo* può garantire la flessibilità necessaria alle variabili ambientali, e, soprattutto, la vitalità, la motivazione, l'originalità che, sole, offrono quel plus indispensabile per rendere unica e distintiva una organizzazione. *Gestione strategica delle risorse umane, flessibilità aziendale, qualità totale, uomo come risorsa primaria dell'azienda*; questi i temi e gli slogan oggetto di un sempre più fervido dibattito in seno alle grandi società di consulenza aziendale.
I Giapponesi sembra siano stati i primi ad accorgersi delle incredibili potenzialità delle risorse umane ed hanno codificato quel sistema poi ribattezzato dagli Americani come *Company Wide Quality Control*; sono emblematiche le parole di K. Matsushita, uno dei massimi imprenditori giapponesi:
"Per voi (riferito agli industriali inglesi) l'essenza del management consiste nel tirar fuori le idee dalla testa dei dirigenti per metterle nelle mani degli operatori. Per noi l'essenza del management è precisamente l'arte di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale al servizio dell'azienda". E su questa scia le maggiori società si sono orientate puntando su fattori quali lo sviluppo delle abilità comunicative degli uomini, la loro partecipazione al lavoro e l'approccio creativo alla soluzione dei problemi. Anche le organizzazioni militari non hanno ignorato le nuove istanze e si sono dimostrate flessibili a questa sorta di rivalutazione del fattore umano.
In questa ottica l'azione formativa è stata orientata a maturare ufficiali con spiccate doti di *leadership*, mirate all'organizzazione degli uomini, alla condotta delle relazioni, all'abilità comunicativa, prima ancora che alla gestione della struttura tecnologica: si punta ad ufficiali che siano in grado di mettere tutto il personale nelle condizioni di utilizzare al meglio le proprie capacità, che abbiano gli strumenti cognitivi per una visione organica e sistematica nell'approccio alla soluzione dei problemi, che valorizzino il contributo di ciascuno infrangendo il binomio, ormai superato nelle moderne aziende, secondo cui i dirigenti pensano, i funzionari lavorano. Ed è esattamente con queste finalità che devono essere intesi gli studi di leadership manageriale e metodologia di gestione degli uomini, con la consapevolezza che è comunque impensabile ritenerli esaurienti per la formazione di un buon ufficiale. L'abilità nel dirigere, condurre, amministrare, si riconduce sempre alle capacità di percezione e comprensione di uomini e situazioni; come facilmente si intuisce non si tratta di conoscenze o nozioni, ma piuttosto di una sensibilità che può derivare solo dall'esperienza e dal contatto umano.
Si è ritenuta questa introduzione necessaria al fine di inquadrare il lavoro che segue e fornire una chiave di lettura: anche se la trattazione si svilupperà attraverso l'analisi della figura del leader, sottolineandone la speciale fisionomia che assume in una organizzazione militare, lo scopo è piuttosto quello di indurre a riflettere, stimolando quella sensibilità al fattore umano di cui sopra si è detto.

Il leader deve conseguire una preparazione professionale impeccabile, ma ancora prima, deve possedere una visione globale, una prospettiva d'insieme dell'attività che organizza.

Il leader come dirigente

Il compito primo del leader è quello di realizzare gli scopi che l'Organizzazione si è preposta: è in funzione di questi ultimi che egli gestisce e coordina l'attività del personale assegnatogli.
Per questo deve conseguire una preparazione professionale impeccabile, ma ancora prima, deve possedere una visione globale, una prospettiva d'insieme dell'attività che organizza; demanderà poi la risoluzione di problemi specifici a un livello di competenza più basso, attraverso l'ausilio dei suoi collaboratori. Da questo punto di vista la figura del leader si riconduce a quella del manager, ma non si deve risolvere totalmente in essa. Restringendo la problematica all'ambito militare, negli anni Sessanta, si è osservata la tendenza a preparare gli ufficiali americani come dirigenti o manager appunto.
I risvolti negativi di una politica di questo tipo furono immediati ed in Vietnam si ebbero notevoli problemi a livello di comando e condotta di uomini; l'organizzazione era perfetta e dal punto di vista logistico le truppe non potevano lamentare nulla, mancava però quella partecipazione e quel contatto umano che, se non sono fondamentali in un'azienda imprenditoriale, sono al contrario vitali in un apparato militare.

Il leader come guida

Il leader è in genere investito di un'autorità che gli conferisce una serie di poteri; uno studioso li ha classificati distinguendo:
– *Potere coercitivo*, il potere cioè, di imporre san-

In ambito militare ciò è ancora più vero. Un Comandante è sensibile ai problemi dei suoi uomini, partecipe dei loro umori, è in grado di percepirne i movimenti cercando di prevederli, anche se ciò non elimina la necessità di ricorrere, talvolta, a decisioni impopolari.

zioni o, in ambito militare, di ricorrere ad un'azione disciplinare.

– *Potere di ricompensa.*
– *Potere di informazione*, il quale deriva dal fatto che il leader è l'unica persona ad essere in possesso di tutti gli elementi valutativi di una certa situazione, ed è quindi l'unico in grado di avere quella prospettiva globale a cui si accennava sopra.
– *Potere di conoscenza*, da intendersi non tanto come conoscenza dell'apparato, dell'oggetto o del sistema specifico, che è richiesta ai singoli operatori, quanto quella dei meccanismi e delle dinamiche che animano l'intera organizzazione.

Nella condotta del proprio personale il leader si avvale di questa autorità, ma non si deve limitare solo a questo: l'azione di guida si esplica in modo forse meno percettibile, ma decisamente più efficace, attraverso l'esempio. Ciò è valido in modo particolare nell'ambito militare dove esiste un preciso codice di valori e principî dei quali l'ufficiale deve farsi portatore. Dimostrando professionalità, correttezza, rettitudine di comportamento otterrà lo scopo agendo sullo spirito di emulazione piuttosto che sul potere coercitivo. L'azione degli uomini avrà così tutto il vigore di ciò che nasce interiormente e trova nello spirito stesso l'energia per alimentarsi; viceversa sarà qualcosa di imposto dall'esterno, estraneo al soggetto e comunque destinato a venir meno nel momento in cui dovesse cessare l'obbligo o peggio il controllo.
Se il comportamento dell'ufficiale, ancora prima dei suoi ordini, sarà la guida per i proprî uomini, allora egli guadagnerà, oltre che il rispetto, la stima, ossia la più alta delle gratificazioni che si possano ricevere.
Nello stesso tempo l'ufficiale deve trovare il delicato equilibrio tra potere coercitivo e di ricompensa, dosando, nella giusta misura, in relazione alle circostanze e alle persone, sanzioni ed elogi.
La punizione ha una funzione educativa e deterrente insieme; fallisce in questo qualora a essa non sia associata la comprensione della mancanza commessa, o se la correzione di un atteggiamento nasce dal timore di incorrere in un conseguente provvedimento disciplinare.
Gratificare un lavoro ben svolto con un elogio o una ricompensa rappresenta un ulteriore stimolo per colui che si è distinto, ma vale anche da incentivo per tutti gli altri. Il riconoscimento dei risultati raggiunti è un ottimo mezzo per far acquisire sicurezza e fiducia nelle proprie capacità nonché una utile conferma della validità dell'operato.

Presenza, interesse, assistenza

La gestione del personale non può essere condotta in modo unidirezionale: il leader non può cioè limitarsi ad impartire direttive e coordinare attività dall'alto della sua posizione di dirigente; dev'essere al contrario particolarmente recettivo agli stimoli che arrivano dal basso, tastando continuamente il polso del proprio personale e verificandone le risposte. Rimanendo imprescindibili gli obiettivi ultimi, la sua azione dev'essere, per quanto possibile, commisurata al materiale umano di cui dispone.
A tale scopo la sua presenza deve essere viva e percettibile a tutti i livelli, direttamente o attraverso i suoi collaboratori. Al contatto deve seguire poi il dialogo, lo scambio cioè di informazioni nei due sensi, che è il punto di partenza per la conoscenza e la successiva valutazione del proprio personale.
In ambito militare ciò è ancora più vero. Un Comandante è sensibile ai problemi dei suoi uomini, partecipe dei loro umori, è in grado di percepirne i movimenti cercando di prevederli, anche se ciò non elimina la necessità di ricorrere, talvolta, a decisioni impopolari. Si è avuto modo in precedenza di accennare alle conseguenze disastrose in cui si incorre quando questo coinvolgimento e questa partecipazione vengono meno.
La conoscenza del proprio personale è per un ufficiale cosa fondamentale: non ci si riferisce semplicemente alle capacità professionali o alle conoscenze tecniche, che interessano anche un dirigente di azienda, quanto alle doti umane e di carattere; solo grazie ad una valutazione comprensiva di tutti questi aspetti egli avrà un'idea del valore dei suoi uomini, della loro capacità di reazione in condizioni limite, del grado di affidabilità e quindi della fiducia che potrà riporre nel loro operato.
I gradini più bassi della catena di comando svolgono proprio questa funzione di conoscenza e valutazione del personale: a questo livello è possibile impostare il rapporto in modo libero ed aperto, anche se ciò è vincolato alla maturità individuale dei subordinati e deve comunque essere contenuto dentro i necessari limiti del rispetto e della formalità. Raggiungere il delicato equilibrio tra confidenza e distacco è cosa tutt'altro che semplice: da una parte c'è la necessità di entrare a fondo nei problemi, di captare quale sia il sentire generale e le reazioni di ciascuno, dall'altra quella di rispettare l'aspetto formale, che è garanzia di una risposta pronta, efficace e incondizionata.

Motivazioni

Quando un individuo entra a far parte di un'organizzazione questi deve acquisire tutto il sistema di norme e modelli di comportamento che regolano l'agire all'interno del gruppo. Il processo si struttura attraverso le fasi dell'apprendimento, dell'analisi, dell'adesione e dell'interiorizzazione. In generale è sufficiente che l'individuo raggiunga il livello di accettazione, che si comporti cioè com'è previsto e che il suo *sé istituzionale* risponda alle aspettative del gruppo. Tuttavia il risultato migliore si raggiunge quando tale adesione è critica e cosciente, e il soggetto ha effettivamente fatto proprî principî e regole, interiorizzandoli. Non si hanno così fratture tra il *sé*

materiale e quello *istituzionale* e l'individuo trova le motivazioni dell'agire nel proprio spirito: si ottiene maggior incisività e grinta nell'azione e contemporaneamente si prevengono fenomeni di devianza e di allontanamento da schemi e modelli. Quando l'individuo è convinto dei motivi della sua azione, perché è da dentro di sé che questi nascono, egli non solo fa ciò che prevede il suo ruolo, ma lo fa nel migliore dei modi, perché così realizza a pieno anche se stesso. Non a caso motivazione ed autorealizzazione sono due degli aspetti più significativi di quelle che i sociologi chiamano *Aree di job satisfaction*.
Detto questo si comprende bene, e l'esempio delle Forze Armate è significativo, l'importanza che alla base di un'Organizzazione ci sia un solido sistema di valori: questi danno spessore all'azione e fermezza alla convinzione, garantendo un più profondo livello di interiorizzazione.
Motivare i proprî uomini è forse uno dei compiti più difficili che vengono richiesti a un ufficiale. Egli coinvolgerà il suo personale infondendogli quella passione e quell'entusiasmo che anima prima di tutto se stesso; la renderà partecipe delle proprie esperienze; cercherà gli stimoli più idonei per ciascuna attitudine; valorizzerà le capacità di ognuno; renderà chiari gli obiettivi, i quali dovranno risultare raggiungibili a ciascun livello; cercherà di responsabilizzare lasciando un margine di libertà alla decisione dei suoi uomini; si adopererà affinché nessuna delle menti che lavorano sotto la sua guida venga frustrata o alienata, ma anzi ciascuno raggiunga il giusto grado di fiducia nelle proprie capacità, di stima della propria persona e insieme di coscienza dei propri limiti.
Ottimi stimoli sono rappresentati dalla competizione, dall'orgoglio personale, dal senso di emulazione, dalla coscienza professionale. Quando vengono affidati incarichi che prevedono una certa dose di responsabilità le risposte sono positive e l'ingegno si aguzza; se viene lasciato un margine alla personale iniziativa il lavoro si rende più interessante e di conseguenza viene svolto con maggiore impegno e migliori risultati.

Direttive e controllo

Si è già insistito sulla necessità che il leader conosca il proprio personale in modo da sapere fino a che punto può essere responsabilizzato e, nel contempo, da sfruttarne a pieno le capacità.
Nella gestione dei proprî uomini, esiste però un altro aspetto importante che è strettamente connesso alla conoscenza del personale stesso: l'azione direttiva e, parallelamente, quella di controllo devono essere soppesate e regolate in funzione della motivazione e delle capacità di ciascuno. Quanto più preparata e capace è la persona con la quale si tratta, tanto più generiche potranno essere le direttive impartite; disposizioni specifiche e settoriali, che limiterebbero le potenzialità di un uomo professionalmente preparato, sono al contrario guida necessaria per l'operato dei più inesperti. Il controllo sarà costante e accurato per coloro che sono animati da poca o scarsa motivazione, mentre i più convinti ed entusiasti saranno, per propria natura e predisposizione, portati ad agire anche senza una presenza soffocante del controllore.
Da un quadro di questo tipo emerge chiaramente che il personale ideale dovrebbe essere composto da uomini tecnicamente preparati e dall'elevata motivazione: in questo modo l'azione di controllo si ridurrebbe all'autovalutazione dell'operato da parte di ciascuno, mentre quella di comando si esplicherebbe non attraverso ordini ma direttive. Il risultato si tradurrebbe in un'azione del leader più semplice ed un lavoro del personale sicuramente più stimolante, gratificante e ricco di soddisfazione.

Conclusioni

Alla luce delle considerazioni fatte, se si volesse condensare l'azione di comando di un ufficiale in poche eloquenti parole, si potrebbe convenire che i sinonimi migliori di "comandare" siano "comunicare", "motivare", "coinvolgere":
- *comunicare* perché l'azione di governare gli uomini parte proprio dalla conoscenza del personale, raggiunta attraverso presenza e contatto costante. È questo il presupposto e lo strumento insieme per capire le risposte e valutare le reazioni raggiungendo una conoscenza del personale tale da personalizzare il rapporto lavorativo in funzione delle attitudini e delle motivazioni di ciascuno;
- *motivare* che vuol dire innanzitutto fornire un esempio, un codice vivente di valori a cui l'azione di ciascuno deve ispirarsi; ma significa anche dare un senso al lavoro, soprattutto nella routine, fornendo obiettivi chiari e raggiungibili; in particolare va dato risalto a quelli a lungo termine che vengono spesso persi di vista e che invece contribuiscono a delineare una visione complessiva del significato del proprio lavoro all'interno dell'organizzazione;
- *coinvolgere* cioè responsabilizzare a tutti i livelli e valorizzare la personalità di ciascun uomo, riconoscendo in ognuno risorse che non devono essere né sciupate né avvilite.

Questo, unito a tutto quanto discende da uno spirito di elevato spessore umano e a una sensibilità fatta di esperienza provata e vissuta, fa di un uomo una guida illuminata, un leader autorevole, un comandante di uomini.
Ciò che è importante nella formazione degli ufficiali è fornire loro lo spirito e la sensibilità di saper guidare i propri dipendenti. ■

Se si volesse condensare l'azione di comando di un ufficiale in poche eloquenti parole, si potrebbe convenire che i sinonimi migliori di "comandare" siano "comunicare", "motivare", "coinvolgere".